

Pekka Heiskanen

IKÄJOHTAMINEN OSAKSI
SAVONLINNAN KAUPUNGIN
HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTIA

”Hyödynnetään eri-ikäisten kokemusta ja taitoja,
arvostetaan ja luotetaan osaamiseen”

Kehittämistyö


Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
YAMK

Huhtikuu 2014




MAMK
University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

		Opinnäytetyön päivämäärä 17.4.2014
Tekijä(t) Pekka Heiskanen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK
Nimeke IKÄJOHTAMINEN OSAKSI SAVONLINNAN KAUPUNGIN HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTIA – ”Hyödynnetään eri-ikäisten kokemusta ja taitoja, arvostetaan ja luotetaan osaamiseen”		
Tiivistelmä Savonlinnan kaupungin palveluksessa oli vuoden 2013 lopussa 1 416 työntekijää. Heidän keski-ikänsä oli kuukausipalkkaisten osalta 47,4 vuotta ja tuntipalkkaisilla 50,6 vuotta. Vuosikymmenen loppuun mennessä henkilökohtaisen eläkeiän saavuttaa 386 työntekijää. Kaupunkistrategiassa ja työhyvinvointiohjelmassa on mainittu hyvä henkilöstöjohtaminen työuran eri vaiheissa turvaamaan henkilöstön työtyytyväisyys ja työhyvinvointi. Ikäjohtamista ja konkreettisia toimenpiteitä ei ole kuitenkaan määritelty. Tämän kehittämistyön toimeksiantajana oli Savonlinnan kaupunki ja tarkoituksena kehittää ikäjohtamista ja sen periaatteita osaksi henkilöstön työhyvinvointiohjelmia. Kehittämistyön strategiana oli toimintatutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä oli survey ja lisäksi laadullisia avoimia kysymyksiä. Kohdejoukkona olivat kaikki yli 55-vuotiaat kaupungin työntekijät (n=416). Kyselyllä haluttiin selvittää vastaajien ikä-aseteita, johtamista työpaikalla, oppimista ja osaamista, työkykyä ja – ympäristöä, työssä jaksamisen tilannetta, hiljaisen tiedon siirtoa ja eläkkeelle siirtymistä. Kyselyyn vastasi 241 työntekijää vastausprosentin ollessa 57,9 %. Määrällisen aineiston analyysimenetelminä käytettiin taulukoita, frekvenssejä ja ristiintaulukointia. Laadullinen aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Positiivisina koettiin ikäyrjynnän vähäisyys, mentoritoimintaan osallistumishalukkuus, työn ja vapaaajan tasapaino, moniosaamisen arvostaminen, työympäristön turvallisuus ja vaikutusmahdollisuudet. Eläkeikään vastaajista arvioi jaksavansa neljä viidestä. Työtehtävät vastasivat osaamista yli 90 prosentilla vastaajista ja 85 % näki muutokset mahdollisuutena. Työterveyshuoltoon oltiin pääosin tyytyväisiä. Tuloksista ilmeni, että vastaajat olivat tyytymättömiä työhyvinvointiohjelmaan, jota ei tunneta. Eri-ikäisten vahvuuksia ei huomioida riittävästi, kehityskeskusteluissa ei puhuta ikääntymisestä, palautteen antaminen on vähäistä, ikääntyvien työssä oppimista ei tueta riittävästi, työkiertomahdollisuudet heikot, kiire on lisääntynyt, työn keventämismahdollisuudet vähäiset ja työnantaja järjestämä tyhy-/tykytoiminta ei ole riittävä. Hiljaisen tiedon siirto ja eläkkeelle siirtymisen valmentaminen on vähäistä eikä eläkeläisiin pidetä yhteyttä. Myös fyysisen kunnan koettiin heikentyneen yli puolella vastaajista. Tulokset ja syntyneet ikäjohtamisen malli ja periaatteet esitellään päättäjille kevään 2014 aikana. Ikäjohtamisen käyttöönotto ja kehittäminen riippuu kaupungin päätöksistä. Jatkokehittämiskohteena voisi olla hankerahoituksen hakeminen esim. Työsuojelurahastolta ja kumppanuushanke esim. Mikkelin ammattikorkeakoulun kanssa ikäjohtamisen tarkemmista suunnitelmista ja käyttöönotosta osaksi työhyvinvointiohjelmaa. Myös toimenpiteet kaupungin henkilöstön sairauspoissaolojen vähentämiseksi lisääisivät tuottavuutta. Opiskelijoille tarjoutuisi runsaasti opinnäytetöiden aiheita ikäjohtamisen jatkokehittämisen myötä.		
Asiasanat (avainsanat) ikäjohtaminen, eri-ikäisten johtaminen, työhyvinvointi, työkyky, toimintakyky, toimintatutkimus, ikäohjelmat		
Sivumäärä 81 sivua + liitteet	Kieli suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä) 9		
Ohjaavan opettajan nimi Leena Uosukainen ja Johanna Hirvonen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Savonlinnan kaupunki

DESCRIPTION

		Date of the master's thesis 17.4.2014
Author(s) Pekka Heiskanen	Degree programme and option Development and Management in Health Care and Social Services. Master's Degree.	
Name of the master's thesis AGE MANAGEMENT APPROACH AS PART OF WELL-BEING AT WORK OF SAVONLINNA CITY STAFF "To utilize experience and skills of all age groups, to value and trust the expertise"		
Abstract <p>At the end of 2013 Savonlinna city had 1416 employees. Their average age was 47.4 years with regard to monthly salary and 50.6 years as for the hourly-paid. By the end of the decade 386 employees will reach retirement age. The city strategy and the well-being program include good human resource management at different stages of careers to ensure well-being and job satisfaction. However, age management and actual measures have not been defined.</p> <p>This development work was commissioned by the city of Savonlinna and the aim was to develop an approach to age management and to make its principles part of the staff well-being program. The strategy of this project was action research and the data was collected by a survey including also qualitative open-ended questions. The target group were all city employees over the age of 55 (n = 416). The survey aimed to determine the respondents' age-related attitudes to management in the workplace, learning and skills, ability, work environment, coping with work, tacit knowledge transfer and retirement. 241 employees responded to the survey and the response rate was 57.9%. Quantitative methods of analysis comprised of data tables, frequencies and cross tabulation. Qualitative data was analyzed by thematisation.</p> <p>Positive responses were given as for nearly non-existent age discrimination, the desire to participate in mentoring, balancing between work and leisure, value given to multi-skilled employees, safe working environment and possibility to influence one's work. 80% of the respondents estimated to stay at work until retirement age. Tasks corresponded with the expertise of more than 90 percent of the respondents, and 85 percent saw changes as an opportunity. Occupational health services were mostly satisfactory. The results showed that the respondents were most dissatisfied with the well-being program, which is not well known of. The strengths of employees in different age groups are not sufficiently recognized, aging is not dealt with in development discussions, feedback is limited, there is no support for work-based learning as for the older employees, job rotation possibilities are weak, the pace is getting more and more hectic, the opportunity to streamline the flow of work is limited and the employers do not give enough support for increasing the working capacity of and well-being activities for the employees. Tacit knowledge transfer and retirement coaching is low and pensioners are not kept in touch with. More than half of the respondents reported a weakened physical condition.</p> <p>The research results and the age-management model and principles are presented to decision-makers in the spring of 2014. The introduction and development of age management will now depend on the city decisions. Further development could include a project application for funding from the Finnish Work Environment Fund and a joint project with Mikkeli University of Applied Sciences about age management plans and more detailed introduction into the well-being programs. Also measures in order to reduce staff sick leaves would increase productivity.</p>		
Subject headings, (keywords) age management, age programs, management of different age groups, work well-being, ability to work, action research, functionality		
Pages 81 pages + appendices	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices 9		
Tutor Leena Uosukainen ja Johanna Hirvonen		Master's thesis assigned by The City of Savonlinna

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	SAVONLINNAN KAUPUNGIN HENKILÖSTÖRAKENTEEN TARKASTELUA.....	2
3	IKÄÄNTYNEET TYÖMARKKINOILLA SUOMESSA JA EU:SSA	5
4	IKÄJOHTAMINEN.....	6
	4.1 Erilaisia ikäkäsityksiä	7
	4.2 Eri-ikäisten johtamisen haasteita	9
5	TOIMINTA- JA TYÖKYKY	10
	5.1 Yleistä toimintakyvystä	10
	5.2 Toimintakyvyn muodot	11
	5.3 Työkyky.....	12
6	TYÖHYVINVOINTI.....	15
7	IKÄOHJELMAT.....	19
8	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	23
9	TOIMINTATUTKIMUS	24
	9.1 Yleistä toimintatutkimuksesta	24
	9.2 Toimintatutkimuksen vaiheet omassa kehittämistyössäni.....	26
	9.3 Tutkimusaineisto ja menetelmät.....	30
10	KYSELYN TULOKSET	32
	10.1 Vastaajien määrä ja taustamuuttajat	32
	10.1.1 Vastaajien sukupuoli ja ikäjakauma.....	32
	10.1.2 Toimiala	33
	10.1.3 Vastaajien koulutus.....	33
	10.1.4 Vastaajien työkokemus	34
	10.2 Ikääntymisen huomioiminen ja ikäasenteet.....	35
	10.3 Johtaminen työpaikallani	37
	10.4 Osaaminen ja oppiminen	40
	10.5 Työkyky ja – ympäristö.....	42
	10.6 Työssä jaksaminen.....	45
	10.7 Hiljaisen tiedon siirto.....	48

10.8	Eläkkeelle siirtyminen	50
10.9	Avoimet vastaukset.....	52
11	IKÄJOHTAMISEN KEHITTÄMISPROSESSIN TULOKSIA	55
12	POHDINTA	60
12.1	Tutkimustulosten yhteenvetoa	60
12.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	68
12.3	Kehittämisen prosessin pohdintaa	72
12.4	Ikäjohtamisen jatkokehittäminen.....	74
	LÄHTEET	76

LIITTEET

- 1 Sopimus opinnäytetyön tekemisestä
- 2 Kyselyn saatekirje
- 3 Kysymyslomake
- 4 Sopimus Savonlinnan kaupungin ja Kevan kanssa Työsyke-kyselyn tietojen käytöstä 55+ -ryhmän osalta
- 5 Kuva työelämätiimin aivoriihen tuotoksista 6.3.2014
- 6 Aivoriihen tuotos puhtaaksi kirjoitettuna
- 7 Ikäjohtamisen periaatteet – luonnos/työelämätiimi
- 8 Ikäjohtamisen malli – luonnos/työelämätiimi
- 9 Ikäjohtamisen SWOT -analyysi

1 JOHDANTO

Nykyään puhutaan lähes päivittäin työelämän kehittämisestä ja työurien pidentämisestä. Uutisaiheena ovat olleet myös eläkemaksutuottojen jääminen pienemmiksi kuin eläkemenot eli eläkemaksut eivät enää kata maksettuja eläkkeitä. (Parviala 2013.) Eläkejärjestelmä on siis tullut käännekohtaansa. On selvää, että työelämä on murroksessa ja muutoksia kaivataan. Tällä hetkellä työurien pidentäminen vaikuttaa vääjäämättömältä kehitykseltä, johon meidän tulee varautua.

Jos meidän kerran on työskenneltävä entistä kauemmin, niin millaisia muutoksia työelämässä tarvitaan? Tähän asiaan on kiinnitetty erityistä huomiota myös maamme ylimmässä johdossa, sillä pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan (2011) on kirjattu mm. seuraavaa:

”Osana johtamisen kehittämistä edistetään ikäjohtamista, jolla tarkoitetaan ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa siten, että nuoret, keskiikäiset ja vanhemmat työntekijät voivat saavuttaa sekä organisaation että omat tavoitteensa.” (Hallitusohjelma 2013.)

Työskentelen Savonlinnan kaupungin palveluksessa perusturvan toimialalla, jonka strategia on johdettu Savonlinnan kaupungin strategiasta. Kaupunkistrategien henkilöstöä koskevissa päämäärissä on mainittu myös hyvä henkilöstöjohtaminen, jolla turvataan kokonaisvaltaisesti henkilöstön työhyvinvointi ja työtyytyväisyys työuran eri vaiheissa. (Savonlinnan kaupungin strategia, taloussuunnitelma vuodelle 2013.) Kaupunkistrategiassa on samansuuntainen tavoite kuin koko valtakunnan tasollakin. Ikäjohtamisen tärkeys on tiedostettu kaikilla tasoilla, mutta onko toteutettu käytännössä? Onko se vain sanahelinää ja korulauseita, vai käytännönläheistä arkitoimintaa?

Asia rupesi kiinnostamaan jopa niin paljon, että mietin olisiko ikäjohtamisen tutkimisessa aiheita opinnäytteeksi ja aihe hyväksyttiinkin tutkimus- ja kehittämiskohteeksi. Aiheen valintaan vaikutti osaltaan myös kaupungin henkilöstöhallinnon tiedustelut työntekijöiden eläköitymissuunnitelmista. Kaupungin työhyvinvointiohjelmassa todetaan myös sama kuin strategiassa, eli työhyvinvoinnin turvaaminen työuran eri vaiheissa. Erityisesti korostetaan hyvän henkilöstöjohtamisen vaikutusta sekä tuloksellisuuteen että työelämän laatuun. (Savonlinnan kaupungin työhyvinvointiohjelma,

2010.) Työhyvinvointiohjelmasta puuttuu kuitenkin ikäjohtamisen osuus ja toimenpidesuunnitelma, jota tullaan varmasti tarvitsemaan tulevaisuudessa.

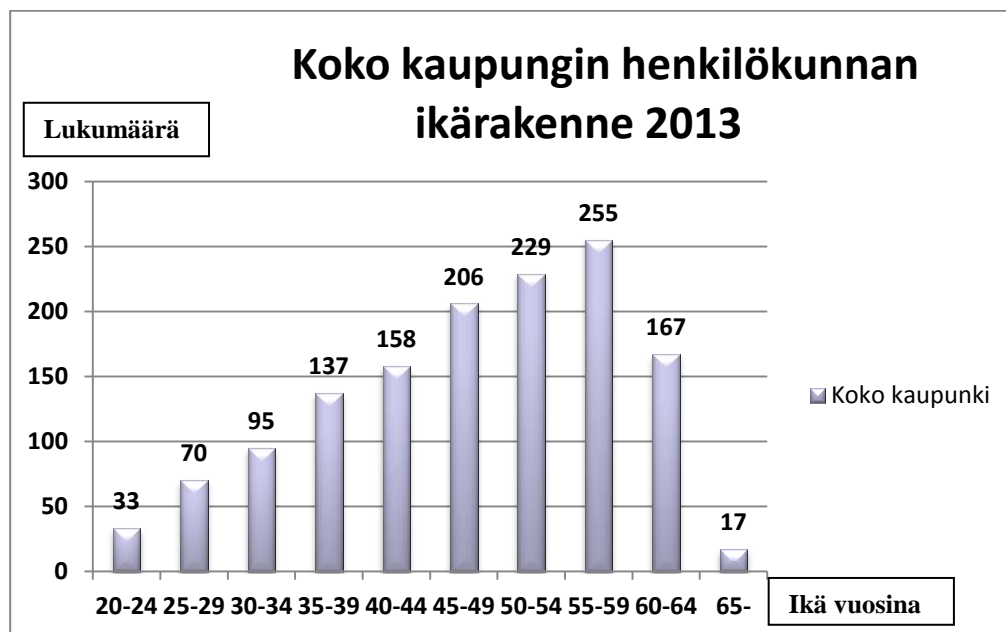
län ja työn suhde kiinnostaa myös henkilökohtaisella tasolla, sillä oma ikääntyminen ja työuran loppuvaiheesta selviytyminen mahdollisimman elinvoimaisena motivoi miettimään keinoja asian edistämiseksi. Työpaikoilla on tällä hetkellä kolmen sukupolven edustajia. Myös tämä eri sukupolvien välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääminen ja toistensa ymmärtäminen tarjoaa suuria haasteita. On eri asia mm. tietoyhteiskuntaan suhtautumisessa, onko syntynyt suurten ikäluokkien aikaan ennen 1960-lukua, vai onko syntynyt vuoden 1990 jälkeen suoraan internetin ja i-padien aikaan.

Tässä opinnäyte- ja kehitystyössä selvitetään ja tutkitaan yli 55-vuotiaille kaupungin työntekijöille suunnatulla kyselyllä ikäasenteita, johtamista, oppimista ja osaamista, työssä jaksamista, hiljaisen tiedon siirtoa ja eläkkeelle siirtymistä. Kehittämisosassa suunnitellaan kyselyn analysoinnin perusteella käyttöön otettavaksi esitettäviä ikäjohtamisen kehittämiskeinoja ja periaatteita. Tämä opinnäyte- ja kehitystyö ei anna valmiita vastauksia asioiden ratkaisemiseen, mutta toivottavasti se antaa ajattelemisen aihetta ja johtaa uusille kehityspoluille ja myönteisiin muutoksiin. Ratkaisun avaimet ovat työyhteisöjen omissa käsissä esimiesten ja työntekijöiden hyvässä yhteistyössä, vuorovaikutuksessa ja keskinäisessä luottamuksessa ja arvostuksessa.

2 SAVONLINNAN KAUPUNGIN HENKILÖSTÖRAKENTEEN TARKASTELUA

Savonlinnan kaupungin palveluksessa on 31.12.2013 ollut 1 416 työntekijää palkkatuella työllistetyt mukaan luettuna. Työntekijöiden ikärakenteesta mainittakoon, että ikäryhmään 20 - 24-vuotiaat kuuluu 33 työntekijää, ikäryhmään 25 - 29-vuotiaat 70 työntekijää, ikäryhmään 30 - 34-vuotiaat 95 työntekijää, ikäryhmään 35 - 39-vuotiaat 137 työntekijää, ikäryhmään 40 - 44-vuotiaat 158 työntekijää, 45 - 49-vuotiaat 206 työntekijää, 50 - 54-vuotiaat 229 työntekijää, 55 - 59-vuotiaat 255 työntekijää, 60 - 64-vuotiaat 167 työntekijää ja yli 65-vuotiaita työntekijöitä on 17. Vuoden 2017 loppuun mennessä henkilökohtaisen eläkeiän saavuttaa 179 ja vuosikymmenen loppuun mennessä 386 työntekijää. Vuonna 2013 eläkkeelle siirtyi kaupungin palveluksesta 44 henkilöä, joista 35 siirtyi vanhuuseläkkeelle ja 9 henkilöä muille eläkkeille (työkyvyt-

tömyys-, varhennettu vanhuus-, osatyökyvyttömyys- tai osa-aikaeläke) Vuonna 2013 eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 62,8 vuotta, kun se Eläketurvakeskuksen mukaan oli Suomessa keskimäärin 60,9 vuotta. (Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2013.) Henkilöstön ikärakenne on esitetty kuviossa 1 sivulla 3. Edellä olevissa luvuissa ovat jo mukana Savonlinnaan 2013 liittyneiden kuntien työntekijöiden luvut. Eläkkeellesiirtymistahti on sen verran nopeaa vuosikymmenen loppuun mennessä, että tarvitaan toimenpideohjelmia ikäjohtamiseen kaupungin työhyvinvointiohjelman osaksi. Yleensä kaupungin palveluksessa olevien työntekijöiden työurat ovat olleet pitkiä, useimmiten yli 30 vuotta jatkuneita. Vaikka tällä hetkellä työvoimaa on tarjolla runsaasti korkean työttömyyden vuoksi, osaavasta työvoimasta voi tulla pulaa tulevana vuosina ja vuosikymmeninä.



KUVIO 1. Savonlinnan kaupungin henkilökunnan ikärakenne (Henkilöstöraportti 2013)

Henkilöstön keski-ikä on vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön osalta 47,4 kuukausipalkkaisten ja 50,6 tuntipalkkaisten työntekijöiden osalta. Mukaan ei ole laskettu työllisyysmäärärahoihin palkattuja. Toimialoittain henkilöstön keski-ikä on kuukausipalkkaisten osalta perusturvan toimialalla 45,4 vuotta, sivistystoimen toimialalla 46,1 vuotta, teknisellä toimialalla 51,2 vuotta ja keskushallinnossa korkein eli 52,6 vuotta. Kuten kuvioista 1 voi havaita, painottuu henkilöstön ikärakenne 45 - 59 vuotiaisiin. Yli 55-vuotiaita työntekijäitä on 439 eli 31 % henkilöstöstä. (Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2013.)

Sairauspoissaoloista löytyy henkilöstöraportista myös tilastot. Vuonna 2010 on sairauspoissaoloja ollut työntekijää kohti keskimäärin 14,9 päivää, vuonna 2011 14,4 päivää, vuonna 2012 11,6 päivää ja vuonna 2013 12,6 päivää. (Henkilöstöraportti 2012 ja 2013.) Näyttää siis siltä, että trendi sairauspoissaoloissa on ollut lievästi laskeva, mutta kuntaliitosten jälkeen vuoden 2013 alusta hieman nouseva. Työhyvinvointiohjelman vaikuttavuutta ei kuitenkaan ole tutkittu tarkemmin, mutta ohjelmalla ja poissaolojen seurannalla on tärkeä merkitys työyhteisössä. Kertoohan se henkilökunnalle, että asioita seurataan ja työnantaja pyrkii omalta osaltaan edesauttamaan tuloksellista työntekoa. Sairauspoissaolojen taloudellista vaikutusta seurataan myös tuottavuusnäkökulmasta. Koko kuntasektorilla on vuonna 2012 ollut sairauspoissaoloja keskimäärin 8,4 työpäivää henkilöä kohden. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Savonlinnan kaupungilla on mittava noin 25 miljoonan euron talouden tasapainottamishjelma, joka ulottuu vuoteen 2020. Talousarvion ja taloussuunnitelman toteuttamisen edellytyksenä on myös tuottavuuden parantaminen ja käytännössä myös noin 80 henkilötyövuoden vähentäminen samana ajanjaksona. Vuonna 2012 solmittu kuntaliitossopimus estää kuitenkin työntekijöiden irtisanomisen vuoden 2017 loppuun saakka, koska kuntajakolain 29 §:n mukaan vuosien 2008 - 2013 alusta voimaan tulevissa kuntajaon muutoksissa henkilöstöä siirtyy uuden kunnan palvelukseen, työnantajalla ei ole oikeutta irtisanoa palvelussuhdetta työsopimuslaissa eikä kunnallisesta viranhaltijasta annetussa laissa tarkoitetuilla taloudellisilla tai tuotannollisilla syillä. (Kuntarakennelaki 2009.)

Savonlinnan kaupungissa henkilöstöressurssien vähentäminen tapahtuu eläköitymisen kautta. Samanaikaisesti on varauduttava uusien työntekijöiden rekrytointiin ja siten myös ns. hiljaisen kirjoittamattoman tieto-aidon siirtoon eri tehtäväalueilla henkilökunnan moniosaaminen huomioiden. Toimintojen tehostamisessa jokaisen vapautuvan tehtävän kohdalla tarkastellaan mahdollisuutta järjestellä tehtäviä uudelleen. On kiinnitettävä huomiota henkilöstön uudelleen sijoittamisessa siihen, että se tukee työntekijän työhyvinvointia ja työssä jaksamista työuran eri vaiheissa sekä työtehtävien taloudellista ja tarkoituksenmukaista järjestämistä koko organisaatiossa. (Savonlinnan kaupungin taloussuunnitelma vuosille 2014 - 2017.) Tällä hetkellä kaupunki valmistee myös asiakaslähtöisen prosessiorganisaation käynnistämistä seuraavan vaalikauden alussa eli vuonna 2017.

3 IKÄÄNTYNEET TYÖMARKKINOILLA SUOMESSA JA EU:SSA

Ilmarisen (2006) mukaan työvoiman ikääntyminen johtuu siitä, että syntyvyys on laskenut ja ihmisten elinajanodote on kasvanut. Siirtolaisuudella on vaikutusta sekä maa- että aluekohtaisiin eroavaisuuksiin. Ikärakenteen muutokset vaikuttavat tulevaisuudessa työvoimaan, sillä EU-maista ainoastaan Irlannissa 0 - 14 vuotiaiden osuus tulee kasvamaan vuoteen 2020 mennessä (5 %) ja muissa EU-maissa vähenemään. Nuorten väheneminen on suurinta Itävallassa (16,8 %) ja Italiassa (15,9 %). Suomen osalta ko. ikäluokkien väheneminen on arvioitu olevan 10,4 % vuoteen 2020 mennessä, mutta peräti 18,7 % vuoteen 2040. Työikäisten eli 15 - 64 vuotiaiden määrä kasvaa EU-maissa eniten Irlannissa (19,9 %) ja Luxemburgissa (10,4 %) ja vähenee useimmissa maissa ainakin vuoteen 2040 saakka. Suomessakin työvoima vähenee merkittävästi, 12,5 % tämän hetken tilanteeseen verrattuna. (Ilmarinen 2006, 229 - 231.)

Seniorityöntekijöiden eli 55 - 64-vuotiaiden työllisyysaste on vuonna 2003 ollut Suomessa 49,6 %. EU-maiden keskiarvo oli tuolloin 41,7 %. EU-maiden tavoitteeksi vuoteen 2010 mennessä on asetettu seniori-ikäisten työntekijöiden työllisyysasteen osalta 50 % eli Suomen tilanne oli jo vuonna 2003 lähes tavoitteen mukainen. EU-maiden seniorityöntekijöiden vertailussa korkein työllisyysaste oli Ruotsin 68,6 % ja alhaisin oli Slovenian seniorien työllisyysaste 23,6 %. (Ilmarinen 2006, 71, 239 - 240.)

Vuonna 2011 on 55 - 64 vuotiaiden osuus työvoimasta noussut EU- maissa keskimäärin 47 %:iin. Suomessa seniori-ikäisten työntekijöiden osuus on vastaavasti 57 %. Suomen osalta ikääntyneen työvoiman osuus on noussut siis vuodesta 2003 yli 7 %. Naapurimaassamme Ruotsissa on senioreiden osuus noussut 72 %:iin. Kyseisen tilaston mukaan Suomessa on seniori-ikäisten työntekijöiden osuus kolmanneksi suurin EU-maissa. Erot EU-maiden kesken ikääntyneiden työllisyysasteessa ovat suuret, sillä alhaisin työllisyysaste, 31 % on Sloveniassa ja Maltalla. Avainkysymykseksi nousee, miten väestörakenteen muutos voidaan kääntää mahdollisuudeksi sekä yhteiskunnan että ikääntyneiden työntekijöiden kannalta. Elinaikaodotteen kasvusta huolimatta ei ole tehty vielä riittävästi yli 55-vuotiaiden työssäolon edistämiseksi. Eläkeuudistuksia on meneillään työurien pidentämiseksi. Tarvitaan aktiivisia ikäjohtamisen strategioi-

ta, työoloja on parannettava, työaikajoustoja lisättävä ja yhteistyötä ammatti- ja työnantajajärjestöjen kesken lisättävä. (European Social Found 2012, 17 - 18.)

Työeläkkeelle vuonna 2013 siirtyi Suomessa yli 75 000 henkilöä. Ennätysvuonna 2009 eläkkeelle siirtyi noin 80 000 henkilöä. Eläkkeelle siirtyneistä noin 20 000 henkilöä jäi työkyvyttömyyseläkkeelle. Vuonna 2013 keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä oli 60,9 vuotta. Vuoden 2005 eläkeuudistuksen jälkeen eläkkeelle siirtymisikä on noussut kaksi vuotta. Yksityissektorilla jäätiin eläkkeelle keskimäärin 61,1-vuotiaana ja julkisella sektorilla 61,3-vuotiaana. Julkisella sektorilla eläkkeelle jäänti jopa aikaistui 0,2 vuodella. Perinteisesti julkisella sektorilla on eläkkeelle jäänti-ikä ollut korkeampi. Naisilla ja miehillä ei enää nykyisin ole merkittävää eroa eläkkeelle siirtymisiässä. (Eläketurvakeskus 2014.)

Ikääntyneistä korkeasti koulutetuista työntekijöistä saattaa tulla tulevaisuudessa jopa kilpailuvaltti kansainvälistyvillä työmarkkinoilla. Maailmalta kehittyvistä maista tulee koko ajan korkeasti koulutettuja nuoria haastamaan suomalaiset vastavalmistuneet työmarkkinoilla, mutta heiltä puuttuu iän tuoma elämän- ja työkokemus. Eduskunta valmistelee lakimuutosta ikääntyneiden työmarkkina-aseman parantamiseksi ja irtisanomisen vaikeuttamiseksi. Ikääntyneiden työmarkkina-asema ei ole heikentynyt, vaan työllisyysaste on noussut terveydentilan ja koulutuksen paranemisen sekä lainsäädäntömuutosten myötä tasaisesti viime vuosina. Tulevaisuudessa työtehtävät kevenevät automaation myötä edelleen, mutta kaikkea kokemusta ei voi korvata koneilla, joten ikääntyneiden työntekijöiden pidemmät työurat ovat kilpailuvaltti tulevaisuudessa ja ns. kestävyysvajeen taltuttamisessa. (Huovari 2013.)

4 IKÄJOHTAMINEN

Hyvin yleinen käsitys saattaa olla, että ikäjohtamisella tarkoitetaan vain ikääntyneiden työntekijöiden johtamista. Työterveyslaitos määrittelee kuitenkin ikäjohtamisen töiden johtamisen ja organisoimisen ihmisen elämänkulun ja voimavarojen näkökulmasta. Siinä huomioidaan erilaiset johtamistarpeet sekä nuorille että ikääntyville. (Työterveyslaitos 2012.) Onko ikäjohtamisesta sitten mitään hyötyä? Työterveyslaitoksen mukaan tällöin työntekijä jaksaa työelämässä kauemmin ja paremmin työkyvyn kohentuessa ja elämänlaadun parantuessa. Työnantaja pystyy myös paremmin hyödyntämään henkilöstövoimavaroja ja tällöin tuottavuus paranee. Yksi myönteinen vaiku-

tus on myös yrityskuvan paraneminen, jolloin yritys tms. selviytyy paremmin kilpailusta osaavasta työvoimasta. Tarvitaan myös pidempiä työuria, jotta hyvinvointiyhteiskunnan rakenteet säilyisivät. (Työterveyslaitos 2012.)

Ilmarinen ym. (2003, 8) tarkoittaa ikäjohtamisella iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisessä johtamisessa siten, että synnytetään sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä voi kokea olevansa arvokas, iästä riippumatta. Kivirannan (2010, 13) mukaan eri-ikäisten johtaminen tarkoittaa iästä ja kertyneestä kokemuksesta johtuvan erilaisuuden huomioimista johtamisen ja esimiestyön keinoissa. Hän korostaa vielä vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä esimiestyössä ja kehittämisessä. Kun tällä hetkellä Savonlinnan kaupungin työntekijöiden keski-ikä on lähes 50 vuotta, on erittäin tärkeää panostaa ja kehittää ikäjohtamista konkreettisesti. Tarvitaan asennemuutosta työntekoon ja töiden organisointiin. Mikään ei ole enää työelämässä kuten oli aikaisemmin. Johtaminen on tässä kaikessa muutoksessa avainasemassa.

Sydänmaanlakan mukaan älykäs organisaatio on samalla tehokas, henkilöstön hyvinvointia edistävä ja oppiva. Tehokkuudesta organisaatiot osaavat yleensä huolehtia. Jatkuva uudistuminen ja oppiminen ovat kuitenkin eloonjäämiskysymys niin yrityksille kuin yksilöllekin. Hänen mukaansa kolmas kulmakivi on henkilöstön hyvinvointi. Muutoin on vaikeaa tai peräti mahdotonta toimia tehokkaasti pitkällä aikavälillä. On löydettävä tasapaino edellä olevien kolmen keskeisen asian kanssa niin organisaatio-, tiimi- kuin yksilötasollakin. Jokaisella työntekijällä tulee olla oikeus hyvään johtamiseen. (Sydänmaanlakka, 2006, 100 - 104.)

4.1 Erilaisia ikäkäsityksiä

Ikä voidaan käsittää monella tavalla. Monesti ikääntyminen ja vanheneminen käsitetään samalla tavalla, mutta ne eivät täysin vastaa toisiaan. Ilmarisen ym. (2003, 39) mukaan *ikäntymisellä* tarkoitetaan kronologista ikääntymistä eli kalenterin mukaista ikääntymistä. Ikääntyminenhän alkaa jo syntymästä ja päättyy kuolemaan. Ilmarinen ym. määrittelee *ikäntyvän työntekijän* yleensä yli 45-vuotiaaksi, koska tällöin alkaa ilmetä konkreettisia muutoksia työvoiman toimintakyvyssä ja terveydessä. Tässä iässä on vielä riittävästi mahdollisuuksia työkykyongelmien ehkäisyyn ja työntekijän tilanteeseen vaikuttamiseen. *Ikääntynyt työntekijä* -termi on käytössä yleisesti lain-

säädännössä, julkisuudessa ja kirjallisuudessa yli 55-vuotiaista työntekijöistä puhuttaessa. Tutkimusten mukaan yli 55-vuotiailla on kahdella kolmasosalla heikentynyt terveydentila ja he kokevat myös työkykynsä muuttuneen. *Vanheneminen* on yksilöllinen prosessi, jota voimme hidastaa elintavoillamme ja kiinnittämällä huomiota työ- ja elinympäristöömme. (Ilmarinen ym. 2003, 39 - 40.)

Ihminen voi samaan aikaan olla eri-ikäinen, sillä yhteiskunnassa kuvataan iän eri muotoja kronologisella, biologisella ja psykologisella iällä. **Kronologinen ikä** (kalenteri-ikä) on yksinkertaisin ja hyväksyttävvin iän kuvaaja. Kronologinen ikä on kuitenkin työelämässä vanhenemista kuvaavana terminä harhaanjohtava, koska jokainen vanhenee yksilöllisesti. Ikää karttuu kuitenkin jokaiselle samalla vauhdilla päivä kerrallaan. (Ilmarinen 2006, 62 - 63; Ranta 2004, 20 - 22.)

Biologiseen ikään on usein liitetty iän mukanaan tuomat toimintakyvyssä tapahtuvat muutokset, joita on määritelty erilaisten indeksien avulla. Tällaisia indeksejä ovat esim. fysiologisen, funktionaalisen, biologisen iän indeksit, sekä vitaliteetti-indeksi. Indeksien osioina eli biomarkkereina on käytetty esim. erilaisia elintoimintojen ja lihasvoiman ja nopeuden mittauksia. Näitä markkereita on yli 170 erilaista, joiden avulla on selitetty 52 - 90 % kronologisen iän vaihtelusta. (Ranta 2004, 20 - 22.) Ilmarisen (2006, 63) mukaan biologisen iän lisäys on noin prosenttiyksikkö vuodessa 25 - 30 vuoden iästä alkaen. Indeksien arvojen tulkinta suhteessa esim. kalenteri-ikään ei kuitenkaan ole luotettavaa.

Psykologisella iällä tarkoitetaan koettua ikää eli esim.: minkä ikäiseksi tunnen itseni, minkä ikäiseltä näytän, toiminko ikäisteni kaltaisesti ja minkä ikäinen haluaisin olla. Psykologisen iän tutkimukset eri maista ja kulttuureista ovat osoittaneet, että ihmiset kokivat olevansa noin neljä vuotta kronologista ikäänsä nuorempia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki olisivat pitäneet itseään kalenterin osoittamaa ikää nuorempana. (Ilmarinen 2006, 64.) Toki on inhimillistä, että meistä suurin osa haluaisi olla nuorempi kuin todellisuudessa on.

Mielenkiintoisen näkemyksen ikäkäsityksiin tuo mm. Kiviranta, (2010, 16) jonka mukaan ikä on sosiaalinen ilmiö. **Sosiaalista ikää** pidetään jopa monessa asiassa merkityksellisempänä kuin biologista ikää. Tähän vaikuttavat omat ja muiden käsitykset iän

kokemisesta. Tämän perusteella voidaan eri-ikäisiltä odottaa erilaisia rooleja: nuorilta luovuutta ja nöyryyttä, tietoa ja osaamista. Ikääntyneiltä on aiemmin odotettu harkintaa ja jopa syrjään vetäytymistä, mutta nykyään odotukset liittyvät aktiivisuuteen ja kehittymiseen, sekä pitkään työuraan. (Kiviranta 2010, 16 - 17.) (vrt. Ilmarinen 2006, 64 - 67.)

4.2 Eri-ikäisten johtamisen haasteita

Olisi ihanteellista, jos työyhteisössä olisi kaiken ikäisiä työntekijöitä. Tämä vaatii kuitenkin esimiehiltä ymmärrystä ja tilannetajua. Kivirannan (2010) mukaan esimiesten on vaikea tunnistaa erilaisuus eri-ikäisyydestä johtuvana, sekä toimia tunnistamisen edellyttämällä tavalla. Ikääntyvälle työntekijälle olisi tarjottava kuuntelua ja tulevista muutoksista puhumista koulutuksen sijaan. Nuorelle työntekijälle pitäisi järjestää hyvää perehdytystä, selkeitä toimenkuvia ja mahdollisuutta mentorointiin. Iäkäämpi työntekijä haluaa, että hänen asiantuntemukseensa luotetaan ja tavoitteita asetetaan. Muutokset on esitettävä ajoissa. Arvojen kokeminen on myös tärkeää. Nuorelle työntekijälle sopii asiajohtaminen muutosjohtamista paremmin. Ihmisjohtaminen sopii hyvin sekä nuorelle että ikääntyvälle työntekijälle. (Kiviranta 2010, 56 - 63.)

Työyhteisöä voidaan tarkastella eri sukupolvien välisenä vuorovaikutuksena, kuten mm. Nuutisen ym. (2013) vuorovaikutteisen johtajuuden tutkimuksessa on tarkasteltu. Tutkimuksen teoriaosassa on mielenkiintoinen lähestymistapa eri-ikäisiin. **Suuria ikäluokkia (1943 - 1960)** on kuvattu korkean työmoraalin omaaviksi ja työ määrittelee keskeisesti omanarvontuntoa. Vanhemmat työntekijät arvostavat osallistumista ja työpaikan henkeä. Tällä sukupolvella on korkea työmoraali. **Sukupolvi X (1960 - 1980)** pitää tärkeänä uralla etenemistä ja hyvää palkkaa sekä kouluttautumismahdollisuuksia. He arvostavat myös joustavia työaikoja, ammatillista kehittymistä ja itsenäisyyttä. **Sukupolvi Y (1980 - 2000)** on nettisukupolvea, jolla tärkeitä ovat virtuaalisuus ja erilaiset verkostot. Tutkijat pitävät Y-sukupolvea haasteellisena, koska he arvostavat vuorovaikutteista ja läsnä olevaa johtajuutta. (Nuutinen ym. 2013, 11 - 13.) (Vrt. Ilmarinen ym. 2003, 33.)

Uusin tulokas työmarkkinoille sukupolvien ketjussa on **Z-sukupolvi**, joka tarkoittaa lähinnä vuoden 1990 jälkeen syntyneitä. He ovat syntyneet suoraan tietoyhteiskuntaan ja internetin aikakauteen. Johtamiselle Z-sukupolvi tuo Aalto-yliopiston profes-

sori Janne Tienarin (2014) mukaan runsaasti haasteita. Nuoret odottavat oikeudenmukaista ja hyvää johtajuutta sekä perusteluja asioille eli selkeitä tavoitteita. Tienari korostaa maalaisjärjen käyttöä nuorten johtamisessa. Nuoret työntekijät eivät kaipaa perinteistä käskytystä ja hierarkiaa, vaan haasteita, tilaa hengittää ja puitteita. Erikoisesti nuoret kaipaavat runsaasti palautetta, joka voisi Tienarin mukaan olla jopa ilmainen palkitsemiskeino. Z-sukupolven nuoret ovat syntyneet hyvin epävarmaan, nopeaan ja mutkikkaaseen maailmaan, jossa nopea tiedonkulku on ollut aina osa heidän maailmaansa. Esimiesten olisi erityisesti annettava nuorille hyvä malli ja oltava avoimia, koska johtaminen muistetaan, oli se sitten hyvää tai huonoa. Tienarin mielestä: *“Z opettaa meitä pois epäjohtamisesta. Turha johtaminen on pantava piiloon ja pönötys pois. On myös opeteltava johtamaan samanaikaisesti eri-ikäisiä.”* (Mikkelin yliopistokeskus 2014.)

Tämä haaste on kuitenkin voitettavissa, koska suuren ikäluokan työntekijöissä on ihmisiä, jotka haluaisivat toimia mentoreina nuoremmille X- ja Y-sukupolville (myös Z-sukupolvelle, tutkijan huomautus). Moni nuori työntekijä kaipaa kokenutta työntekijää perehdyttäjäkseen tai mentorikseen. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on omat vahvuutensa iästä riippumatta, tai juuri iästä johtuen. Tämä vaatii johtamisessa uutta asennetta ja muutosta ja arvoja, sekä eettisyyttä. Tärkeintä on kuitenkin toistensa arvostaminen ja hyvä vuorovaikutus. (Nuutinen ym. 2013, 11 - 14.)

5 TOIMINTA- JA TYÖKYKY

5.1 Yleistä toimintakyvystä

Toimintakyky käsitetään fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä koostuvaksi kokonaisuudeksi. Psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky kehittyvät iän ja elämäkokemuksen myötä ihmisen oppiessa muokkaamaan ajatteluaan ja tuntemaan itseään sekä toimimaan ryhmässä. Tästä poikkeuksena on fyysinen toimintakyky, joka alkaa väijäämättömästi heiketä jo noin 30 ikävuoden jälkeen. Ihminen voi vaikuttaa omilla ratkaisuillaan ja käsityksillään toimintakykynsä kehittymiseen. Myönteinen ajattelu aktivoi toimintakyvyn kehitystä. Mikäli ihminen jatkuvasti pitää yllä ja kehittää toimintakykyään, mahdollistuu tällöin parempi terveys ja paremman toimintakyvyn avulla tulevaisuudesta selviytyminen paranee. Mikäli ihminen ajattelee kielteisesti toimintakykynsä vaikuttamisesta, tilanne tulevaisuudesta selviytymiseen

heikkenee ja seuraa lamaan tuminen. Toimintakyky ei siis ole pelkästään em. kolmen osa-alueen summa, vaan lisäksi kokemuksen tulos. (Kiviranta 2010, 18 - 19.) (vrt. Ilmarinen ym. 2003, 47 - 56 ja Ilmarinen 2006, 117 - 153.)

Toimintakyvyn perustana on terveys. Elämäkulun eri vaiheissa tarvitaan erilaista toimintakykyä. Nuori tarvitsee kykyä oppia kouluttautumalla ja valmistautumalla työelämään. Työikäisillä korostuvat työnteon vaatimat kyvyt ja valmiudet. Eläkeikäiset tarvitsevat toimintakykyä omatoimiseen selviytymiseen päivittäisistä arkiaskareista. Työelämässä selviytyäkseen ihminen tarvitsee riittävän toimintakyvyn. Ongelmana on se, että työelämän ja toimintakyvyn muutokset ovat erisuuntaisia. Jos työntekijän toimintakyky heikkenee työn vaatimuksien muuttumatta, niin työkuormitus kasvaa. Työrasituksista palautuminen tulisi olla saman vuorokauden aikana tapahtuvaa, ettei työntekijä kuormitu liikaa työkyvyn heikentyessä entisestään. Tähän ongelmaan on ratkaisuna joko työkuormituksen keventäminen tai toimintakyvyn heikkenemisen ehkäiseminen eri keinoin. Käytännössä toimenpiteinä voivat tulla kysymykseen esim. työntekijän siirto toisiin, kevyempiin tehtäviin tai työajan lyhentäminen. Myös erilaiset fyysisen kunnan kohentamiskeinot ovat tarpeellisia. (Ilmarinen 2006, 117 - 118.) (vrt. Kiviranta 2010, 19 - 23.)

5.2 Toimintakyvyn muodot

Terveys ja **fyysinen toimintakyky** heikkenevät iän myötä. Heikkenemistä voidaan hidastaa säännöllisen liikunnan avulla. Tällöin voi liikunnallisesti aktiivinen henkilö olla kunnoltaan vähintään 40-vuotiaan liikunnallisesti passiivisen henkilön tasolla, jopa parempikuntoinen. Fyysisen toimintakyvyn muutokset ovat yksilöllisiä ja miehillä ja naisilla muutokset etenevät osittain eri tahdissa. Keskimäärin 20 - 60 ikävuo- den välillä fyysinen kunto laskee noin 30 %, mikäli henkilö ei harrasta säännöllisesti kestävyysliikuntaa. Tuki- ja liikuntaelinten osalta kunnan heikkeneminen on vähintään yhtä suurta, sillä esim. selän ja vatsalihasten voimat voivat heikentyä 45 - 57 ikävuo- den välillä jopa 40 - 50 %. Tutkimusten mukaan heikkeneminen oli samansuun- taista henkisissä ja fyysistä voimaa vaativissa töissä. Näyttää siis siltä, että fyysistä voimaa vaativa työnteke ei takaa lihasvoimien säilymistä. Tavoitteena pitää olla se, että kunnosta on huolehdittava toimintakyvyn säilymiseksi vähintäänkin keskinkertai- sena ikään nähden. Urheilijaksi ei kuitenkaan ole pakko ryhtyä! (Ilmarinen ym. 2003, 51 - 52.)

Älyllistä ja henkistä ponnistelua vaativista tehtävistä selviytyminen edellyttää hyvää **psykkistä toimintakykyä**. Se vaikuttaa motivaatioon, kehittymiseen ja suoriutumiseen. Psykkisellä toimintakyvyllä on vahva yhteys fyysiseen toimintakykyyn. Iäkäämpänä työntekijän havaintotoiminnot hidastuvat, kun taas nuorempi työntekijä on nopeampi ja herkempi reagoimaan esim. tietojenkäsittelytehtävissä. Ikä ei kuitenkaan vaikuta älykkyyteen, vaikka usein näin luullaankin. Päinvastoin, iän myötä osaaminen lisääntyy ja syvenee, kokonaisuuksien hahmottaminen paranee, yhdessä onnistuminen korostuu, minäkäsitys vahvistuu elämänhallinnan tunteen lisääntyessä. Kuitenkin oma käsitys psykkisestä toimintakyvystä vaikuttaa työsuoritukseen. Ympäristö voi asettaa vaatimuksia psykkisen toimintakyvyn suhteen. Työn määrä ja työssä koetut kielteiset tunteet vaikuttavat psykkiseen toimintakykyyn ratkaisevasti. Pitkäaikaisen stressin on tutkimuksissa havaittu vaikuttavan älylliseen suorituskäyttöön. (Kiviranta 2010, 20 - 21.)

Työntekijän itsetuntemus on ratkaisevassa osassa **sosiaalista toimintakykyä**. Jos ei ole hyvää itsetuntemusta eikä ihmistuntemusta, niin silloin on erittäin vaikeaa suhteuttaa itseään ryhmään ja sen tarpeisiin. On siis pystyttävä sosiaalisessa tilanteessa sopeuttamaan oma käyttäytyminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sovittujen arvojen ja normien mukaiseksi. Onneksi sosiaalinen toimintakyky kehittyy iän myötä, jolloin toisten ihmisten arvostus lisääntyy, yhteistyö paranee, oman edun tavoittelu vähenee yhteisten tavoitteiden saavuttamisen painoutuessa. Työssä jaksaminen ja selviytyminen sekä stressin kokeminen riippuvat sosiaalisesta toimintakyvystä. Sosiaalisen toimintakyvyn kehittäminen on haasteellista eri-ikäisten yhteistyössä ja ns. hiljaisen tiedon siirtämisessä nuoremmille. (Kiviranta 2010, 22 - 23.)

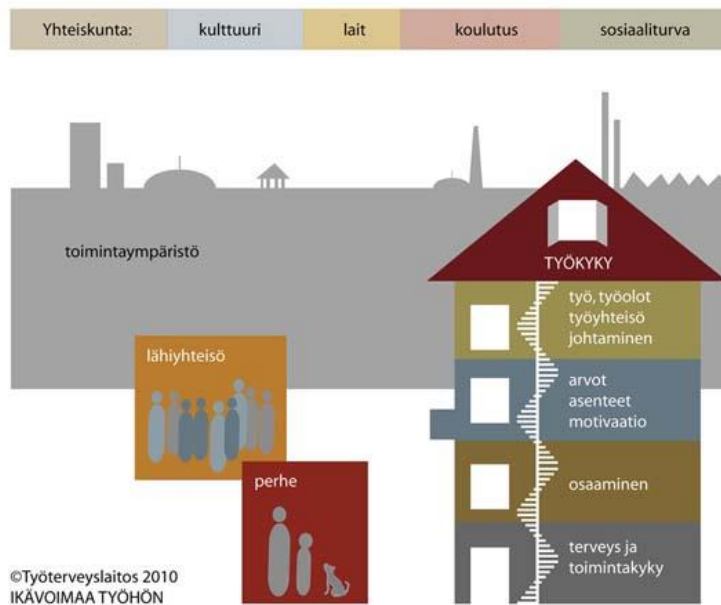
5.3 Työkyky

Työkykyä ei enää nykyään määritellä pelkästään lääketieteellisesti painottaen, vaan työkyvyn käsite on muuttunut ja laajentunut yhteiskunnan muutoksen ja kehityksen mukana. Nykyisin työkykyä tarkastellaan työn ja yksilön voimavarojen tasapainon näkökulmasta ja kuvataan hyvin moniulotteisesti. Työkyky on yhteydessä ja kytköksissä yksilön, työpaikan, ympäristön ja yhteiskunnan tunnuspiirteisiin, jolloin työkyvyn määrittely on haasteellista. Aikaisemmin työkyky käsitettiin ensisijaisesti ruumiillisena voimana ja sitkeytenä ja työkyvyttömyys fyysisten voimien ehtymisestä tai

vammaisuudesta johtuvana raihnaisuutena. Nykyisin työn ja sairastavuuden muutoksien myötä työkyvyn tai -kyvyttömyyden tunnistaminen on huomattavasti vaikeampaa. (Gould ym. 2006, 17 - 18.)

Eräs työkyvyn kuvaamismalli on ns. **työkyvyn tasapainomalli**, jossa työkyky määritellään työn vaatimusten ja työntekijän edellytysten suhteena, jolloin työkyky ja työkyvyttömyys muodostavat ristiriidan työntekijän edellytysten ja vaatimusten välisissä suhteissa. Tämä malli perustuu kuorma-kuormittumismalliin (Rohmert & Rutenfranz 1983), jossa korostuu yksilöiden erilaisuus ja tasapainon löytyminen, jolla turvataan yksilön työssä jaksaminen ja terveys. Malliin sisältyy sekä ylikuormitus että alikuormitus ja niiden ehkäiseminen. Mallissa tasapaino saavutetaan terveyden, työkyvyn, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kriteereillä. Epätasapaino kuvataan sairauksilla ja työperäisillä oireilla. Ylikuormitusta kuvaavat erilaiset subjektiiviset, fysiologiset, biokemialliset ja psykosomaattiset tekijät. Työkykyä arvioidaan myös selviytymisenä työsuorituksista sekä tuloksellisuudella. Kuormittumista on kahta lajia: positiivista eli voimavaroja ylläpitävää ja negatiivista eli työkykyä heikentävää. Malli sisältää tasapainotilan saavuttamisen työntekijän voimavaroihin kohdistuvana tukemisena tai suunnittelemalla ja kehittämällä työolot kuormittumisen kannalta sopiviksi. Malli on dynaaminen ja edelleen käyttökelpoinen työkyvyn tai -kyvyttömyyden määrittelemisessä. (Gould ym. 2006, 22.)

Toisena työkyvyn mallina on **Työterveyslaitoksen kehittämä moniulotteinen työkykymalli**, jossa työkyvyn kokonaiskuva muodostuu yksilön voimavaroista, työntekoon ja työhön sekä työyhteisön ulkopuolella olevasta ympäristöstä. Kuvassa 1 on nähtävissä työkyvyn ulottuvuudet työkykytalon hahmossa. Siinä näkyvät kolmessa alimmassa kerroksessa yksilön voimavarat. Neljäs kerros muodostuu työstä, johon kuuluvat kaikki työn ulottuvuudet työoloista ja vaatimuksista organisaatioon sekä johtamiseen. Talon katto muodostuu työkyvystä, joka tarkoittaa ihmisen voimavarojen ja työn välistä tasapainoa. Lähiympäristöön kuuluvat erilaiset tukiorganisaatiot kuten työterveyshuolto, perhe, sukulaiset ja ystävät. Uloimpana on yhteiskunta rakenteineen muodostaen työkyvyn makroympäristön. (Gould ym. 2006, 22 - 24.)



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2012)

Kolmantena työkyvyn mallina on **Kuntoutussäätiön kehittämä moniulotteinen työkykymalli**, jonka työkyvyn ulottuvuudet ovat työssä jaksaminen, työyhteisön osallisuus ja työn hallinta. Tässä mallissa työkyky kuvataan kokonaisuutena eikä erilaisina työkykyyn vaikuttavina tekijöinä. Tämä malli on välimuoto työkyvyn tasapainomallille ja integroidulle työkykykäsitykselle. Työkyvyn ulottuvuuksia tarkastellaan siinä kontekstissa, jossa työtä, työvälineitä ja organisointia ollaan tekemässä.

Työkykyä ei voida edellä kuvattujen mallien perusteella pitää joko tai – asiana, vaan usein on löydettävissä jokin **sopeutettu ratkaisu**. Sosiaali- ja terveysministeriö on käynnistänyt Osatyökykyiset työssä – ohjelman, jota pilotoidaan esim. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä. Siellä varhaisen tuen ohjelma on käynnistynyt vuonna 2008 päämääränä työhyvinvointiin kuuluva tuen saanti jo varhaisessa työkyvyn heikentymisvaiheessa. Tukeen kuuluu esim. neuvottelu esimiehen kanssa, mikäli työntekijälle kertyy sairauspäiviä puolen vuoden aikana yli 15 ja mahdolliset muutokset työtehtäviin jäljellä olevan työkyvyn mukaan. Henkilöstövoimavarojen tunnuslukuja tarkastellaan talouslukujen rinnalla. (Mannonen 2014, 42 - 43.)

6 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi koostuu hyvin monista asioista ja meistä jokainen kokee työhyvinvoinnin hieman eri tavalla. Työkyky on varmasti yksi tutkituimmista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Johtaminen on kuitenkin ratkaiseva tekijä työhyvinvoinnin jalkauttamisessa organisaatioon. Ilmarisen (2006, 81) mielestä viime aikoina on puhuttu työntekijän työhyvinvoinnista työkyvyn sijaan.

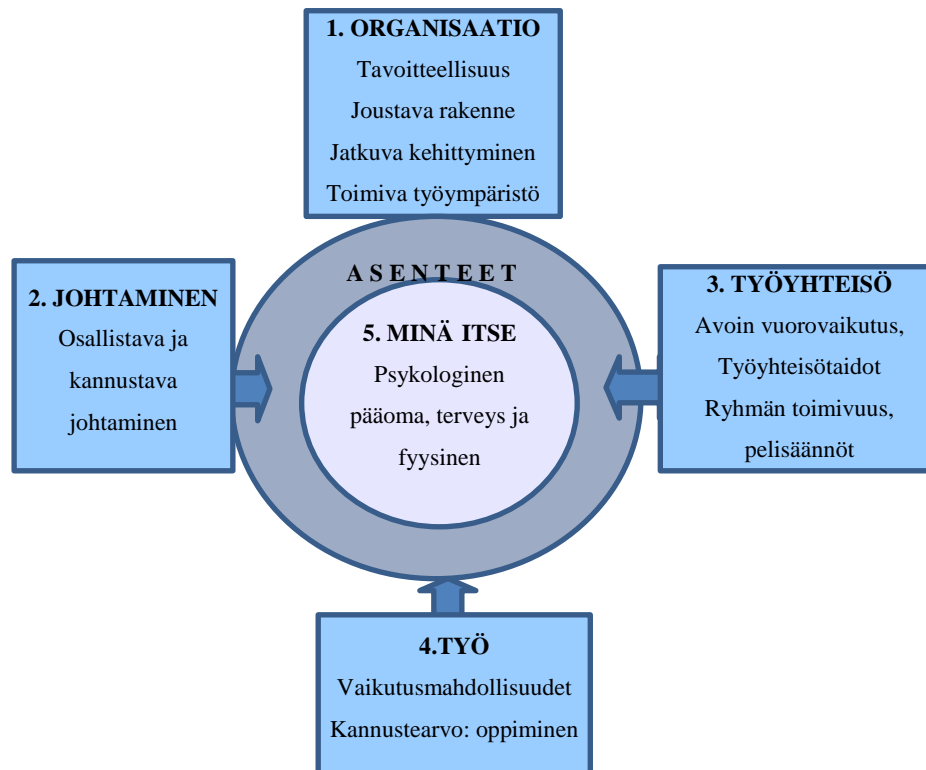
Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin:

”...työntekijän selviytymisenä työtehtävistään, mihin vaikuttavat hänen oma fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kuntonsa, työyhteisön toimivuus sekä työympäristöön liittyvät tekijät. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten työsuhde, palkkaus, yksityis- ja perhe-elämä, taloudellinen tilanne ja yleinen elämäntilanne.” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005.)

Kivirannan (2010, 43) mukaan yksi ikäjohtamisen hyödyistä on työssä koettava hyvinvointi. Hänen mielestään jo rekrytointivaiheessa on merkitystä, onko organisaatio työntekijöistään huolehtivan työyhteisön maineessa. Hyvinvoivat työntekijät huolehtivat kyvyistään ja tuottavuus paranee, kun he haluavat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Kivirannan mielestä työntekijöiden hyvinvointiin on investoitava, sillä investoihan työyhteisö myös koneisiin, laitteisiin ja niiden huoltoonkin.

Mankan ym. (2013) mukaan uupuneet, lannistetut tai muulla tavoin huonosti voivat kunnan työntekijät eivät yllä parhaimpaan työsaavutukseen, joten tätä työhyvinvoinnin menestystekijää ei silloin voi käyttää parhaalla mahdollisella tavalla. He nimittävät työhyvinvointia rakennepääomaksi, johon vaikuttavat organisaation piirteet ja työ. Nämä luovat onnistumisen puitteet. Sosiaalista pääomaa eli yhteisöllisyyttä luovat johtaminen ja työyhteisön ilmapiiri. Myös asiakassuhteet, työntekijän persoona ja kotiolot vaikuttavat kaikkeen, sillä työhyvinvointi on monen tekijän summa. Manka ym. (2013) korostavat positiivisuuden merkitystä työhyvinvointiin aikaisemman ongelma-ajattelun sijaan. He kyselevät myös mikä on johtamisen osuus työhyvinvointiin? On siirryttävä ongelmalähtöisestä ajattelusta voimavaralähtöiseen, ratkaisukeskeiseen ajatteluun. Toki ongelmistakin on puhuttava ja ne on ratkaistava, mutta positiivisesti ajatteleva työyhteisö kestää paremmin myös vastoinkäymisiä. (Manka ym. 2013, 14 - 15.)

Kuvassa 2 on esitetty työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Mankan ym. (2013) mukaan. Kuvassa on keskiössä työntekijä itse asenteineen ja psykologisine pääomineen. Se poikkeaa Työterveyslaitoksen ja professori Juhani Ilmarisen Työkyky-talo-mallista siinä, että työntekijä asenteineen on ratkaisevassa asemassa työhyvinvoinnin osana. Työhyvinvointi muodostuu rakennepääomasta ja sosiaalisesta pääomasta. Positiivisuus on tullut aiemman ongelmakeskeisyyden tilalle työhyvinvoinnin perusteena. Myös johtamisen ja esimiestyön merkitys korostuu hyvinvoinnin tärkeänä osana.



KUVA 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Mankan ym. (2013) mukaan

Savonlinnan kaupungin työhyvinvointiohjelmassa todetaan mm., että

”... työhyvinvointiohjelman tarkoituksena on työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja parantaminen Savonlinnan kaupunkiorganisaatiossa. Työelämän laadun kehittäminen ja tuloksellisuus kulkevat käsi kädessä. Työhyvinvointiohjelma on työkalu, jonka avulla Savonlinnan kaupungin luottamushenkilöt, johto, esimiehet ja henkilöstö pystyvät luomaan työyksiköihin työhyvinvoinnin lisäämiseen kannustavan ja kehitysmuotoisen ilmapiirin.”

Työhyvinvointiohjelman painopistealueina ovat esimiestyö ja työyhteisötaidot, osaamisen kehittäminen, tiedottaminen ja viestintä sekä työssä jaksamisen tukeminen.

Savonlinnan työhyvinvointiohjelmassa työhyvinvoinnin osatekijöitä kuvataan työkykytalo - mallilla. (Savonlinnan kaupungin työhyvinvointiohjelma 2010.)

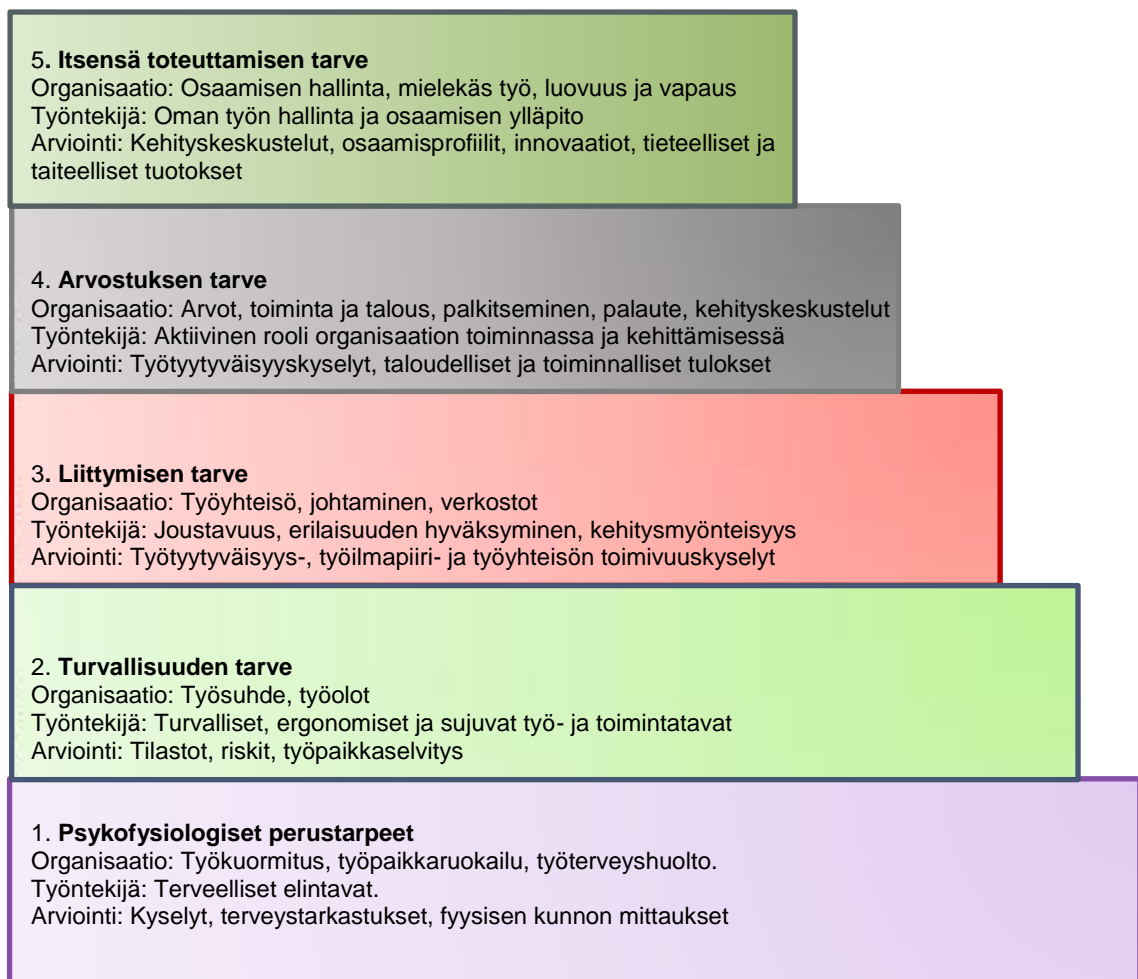
Manka ym. (2013) pitävät kannustavaa ja osallistavaa johtamista yhtenä työn voimavaroista työn hallinnan, kehittymisen ja sananvallan rinnalla. Työhyvinvointi on yksi osa strategista johtamista. Asetetaan tavoitteet ja yhdessä työntekijän kanssa etsitään toimenpiteet niiden saavuttamiseksi ja sopivilla tunnusluvuilla tai mittareilla seurataan tulosten saavuttamista. (vrt. Sydänmaanlakan älykkään johtajuuden malliin, 2006, 114 - 118.) Työryhmän voimavaroja lisää yhteisöllisyys eli sosiaalinen pääoma, johon myös johtamisella uskotaan pystyvän vaikuttamaan. Yksilöllisiin voimavaroihin kuuluvat: psykologinen pääoma, johon kuuluvat itseluottamus, positiivisuus, toiveikkuus ja sitkeys, sekä osaaminen, fyysinen kunto ja terveys. Työhyvinvointi syntyy työn, esimiehen, yksilön ja työyhteisön positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutuksen seurauksena. Nämä seikat näkyvät työntekijässä työnilona, organisaatiossa voimavarana ja tuottavuutena. Työpaikasta tulee tällöin houkutteleva osaavalle työvoimalle. (Manka ym. 2013, 15 - 16.)

Eräs lähestymistapa työhyvinvointiin ovat Työhyvinvoinnin portaat – malli, joka pohjautuu Abraham Maslowin (1943) tarvehierarkiateoriaan (motivaatioteoria). Maslow erottaa viisi ihmisen perustarvetta, joista muodostuu hierarkia. Nämä tarpeet ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja ylimpänä hierarkiassa itsensä toteuttamisen tarve. Edellisen tarpeen tultua tyydytetyksi seuraavan tason tarve alkaa dominoida ihmisen elämää ja käyttäytymistä. Työhyvinvoinnin porrasmallissa kuvataan perustarpeiden suhdetta työhön ja vaikutusta motivaatioon. Mallin avulla työyhteisö voi kehittää koko organisaation työhyvinvointia portaittain. (Rauramo 2008, 27 - 34.)

Psykofysikaalisten perustarpeiden täyttymiseen tarvitaan tekijänsä mittainen työ ja virikkeinen vapaa-aika. Riittävän ja laadukkaan ravinnon merkitys on tärkeä, samoin kuin liikunnan ja terveydenhoidon. Työterveyshuollolla on merkittävä rooli tämän portaan osalta. **Turvallisuuden tarvetta** tyydyttää turvallinen työympäristö ja työtavat. Työsuhteen pysyvyys ja toimeentulo sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö luovat turvallisuutta. Riskien pitää olla hallinnassa asianmukaisella suunnittelulla ja työsuojelutoiminnalla. **Liittymisen tarve** muodostuu henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtimisesta sekä työyhteisön hyvästä ilmapiiristä, johon vaikuttaa avoimuus ja luottamus ja omaan työhönsä vaikuttaminen. Erittäin tärkeässä roolissa on johtaminen ja työyhteisön kehittäminen yhteistyössä. **Arvostuksen tarve** tulee tyydytettyä, mikäli työyhteisöllä on selkeä, tuottavuutta edistävä visio ja eettisesti kes-

tävät arvot. Tärkeän osan muodostavat myös erilaiset palkitsemiskeinot, asiallinen palaute sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen osana arkityötä. **Itsensä toteuttamisen tarpeen** tyydyttyminen toteutuu, mikäli työyhteisössä tuetaan elinikäistä oppimista ja osaamista. Työn on tarjottava oppimiskokemuksia ja oman osaamisen täysipainoista hyödyntämistä. Työyhteisön viihtyvyys liittyy myös tähän ylimpään tarvehierarkiaportaaseen. Työhyvinvointitoiminnan vaikuttavuutta ei voida todeta, ellei sitä välillä arvioida. Tähän tarvitaan järjestelmällisiä, säännöllisiä mittauksia, jotka voidaan jakaa työyhteisö-, yksilö- ja työympäristömittareihin. (Rauramo 2008, 35 - 36.)

Alla olevassa kuvassa 3 on havainnollistettu Työhyvinvoinnin portaat – malli, josta näkee eri tarpeiden vaikutuksen työntekijä- ja organisaatiotasolla sekä esimerkit arviointikohteista.



KUVA 3. Työhyvinvoinnin Portaat – malli (Rauramo 2008; Työturvallisuuskeskus 2009)

7 IKÄOHJELMAT

Suomessa on 1990- ja 2000-luvuilla alettu edistämään pidempiä työuria lukuisilla kansallisilla ohjelmilla. Niillä on koetettu parantaa työelämän vetovoimaa, jotta ikääntyvät työntekijät pysyisivät pidempään työmarkkinoilla. Suomella on runsaasti tietotaitoa ja kokemusta ikääntyvien työntekijöiden työolojen parantamisesta. Tämän opinnäytteen ja kehitystyön teoriaosassa on tukeuduttu monelta osin professori Juhani Ilmarisen tutkimuksiin Työterveyslaitoksessa. ”*Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*” -teokseen (2006) on koottu vertailutietoa ikääntyneiden työntekijöiden tilanteesta EU-maiden ja Suomen osalta. Työuria on koetettu pidentää Euroopan unionin jäsenmaissa 2000-luvun alkupuolelta saakka mm. eläkeuudistusten avulla, mutta työurat eivät kuitenkaan ole kaikissa maissa pidentyneet toivotulla tavalla. Tarvitaan huomattavasti tehokkaampia keinoja. Loppujen lopuksi työpaikat itse ratkaisevat miten toimenpiteissä onnistutaan. Työnantaja ja työntekijä voivat yhdessä muuttaa työpaikan ikäystävälliseksi, sillä tutkimusten mukaan eläkkeen suuruus ei ole ratkaisevaa työssä jatkamiselle, vaan tärkeintä on työpaikan ilmapiiiri ja oman esimiehen suhtautuminen. (Ilmarinen 2006, 12.)

Ikäohjelmat ja ikäjohtaminen ovat viime aikoina nousseet monessa yhteydessä esille. Työmarkkinajärjestöt ovat hyväksyneet 13.10.2011 raamisopimuksen, jossa on sovittu yhteisestä mallista yritys-, kunta tai virastokohtaisia ikäohjelmia varten. Hyvästä ikäjohtamisesta hyötyvät sekä työnantajat että työntekijät työhyvinvointina, tuottavuuden paranemisena sekä sairauspoissaolojen ja yleensäkin niihin liittyvien kustannusten vähenemisenä. Alla olevasta kuvasta 4 voi hahmottaa selkeämmin ikäohjelmaan kuuluvat osa-alueet:



KUVA 4. Ikäohjelman osa-alueita (mukaien TTK 2011)

Ikäohjelmamallissa on koottuna eri elementtejä, jotka on tutkittu ja koettu toimiviksi käytännössä. Kehittämistoimenpiteiden on lähdettävä työpaikan tarpeista ja niiden kokoaminen on tapahduttava eri osapuolten yhteistyönä. On hyvä kytkeä ikäohjelma henkilöstön muihin kehittämistöimiin ja työhyvinvointiohjelmiin. (Andersson ym. 2013, 3 - 7.)

Työterveyslaitos on julkaissut vuonna 2011 laajan laadullisen tutkimuksen EuroFoun-
din keräämästä eurooppalaisesta ikäjohtamisen hyvien käytäntöjen tietokannasta, jossa on analysoitu yhteensä 136 tapauskuvausta. Tapauskuvaukset käsittivät sekä pieniä että keskisuuria ja suuria yrityksiä julkiselta ja yksityissektorilta. Tulosten mukaan eurooppalaisissa organisaatioissa on ikäjohtaminen toteutettu hyvin erilaisilla tavoilla. Analyysin mukaan on kaksi ikäjohtamisen käytäntöjä erotteluvaa ulottuvuutta. Ensimmäisenä on organisaatioiden ikätietoisuus, joka vaihteli olemattomasta ikääntyneiden pitämiseen uhkana tai mahdollisuutena. Toisena ulottuvuutena oli organisaatioiden toimintavalmius, jonka vaihtelu oli reaktiivisesta ongelman ratkaisusta työkykyä edistävään toimintaan. Näistä kahdesta ulottuvuudesta on muodostettu viiden erilaisen lähestymistavan ikäjohtamisen typologia. (Työterveyslaitos 2011.)

Nämä viisi lähestymistapaa olivat:

- liiketoiminnallinen välttämättömyys lähestymistapa, jossa ratkaistiin välittömästi liiketoiminnan uhat, tästä hyötyivät seniorityöntekijät,
- kuormituksen vähentämisen lähestymistapa, jossa tehtävillä ratkaisuilla ikääntyneet pystyivät jatkamaan työelämässä,
- yksilön voimavarojen vahvistamisen lähestymistapa, jossa vahvistettiin toimintakykyä ja osaamista,
- sukupolvien välisen oppimisen lähestymistapa, jossa tuettiin ja arvostettiin ikääntyneiden osaamista ja jossa eri ikäpolvien osaamisesta hyötyivät niin konkarit kuin uudet työntekijät ja työnantajakin,
- elämänkulunäkökulmassa varmistettiin organisaation toimintapolitiikassa yhtäläiset oikeudet kaikkien työntekijöiden kesken (esim. elinikäinen oppiminen ja terveyden edistäminen).

Tulosten perusteella kaksi tärkeintä ulottuvuutta olivat organisaation toimintavalmius ja ikätietoisuus. Näistä ulottuvuuksista pystytään arvioimaan ikäjohtamisen taso organisaatiossa. Tällöin voidaan ikäjohtamisessa edetä seuraavalle tasolle. Toimenpiteiden seuraukset pitää kuitenkin pystyä mittaamaan. (Työterveyslaitos 2011.)

Suomessa on viime vuosina otettu käyttöön muutamissa suurissa organisaatioissa ikäohjelmia, joiden lähtökohtana ovat olleet työpaikkojen omat tarpeet. Mikään ikäohjelma ei sellaisenaan sovellu kaikkien organisaatioiden tarpeisiin, vaan paras tulos saavutetaan työpaikan omalla kehitystyöllä. Useimmissa ikäohjelmissa toimenpiteet painottuvat ikääntyneisiin työntekijöihin, koska heidän osaltaan toimenpiteet ovat luontevimpia aloittaa. (Andersson ym. 2013, 32.) Seuraavassa on kerrottu lyhyesti muutamien organisaatioiden toteuttamista ikäohjelmista Suomessa Anderssonin ym. (2013) mukaan.

Kelassa on otettu käyttöön vuonna 2010 Kela – työssä kaikenikäisenä -ikäohjelma, jonka tarkoituksena on myönteisen suhtautumisen lisääminen ikään liittyviin vaikutuksiin työyhteisössä. Töiden järjestelyissä pyritään huomioimaan eri-ikäisten elämäntilanteet erityispiirteineen. Tavoitteena on luonnollisesti työuran mahdollisimman pitkä kesto Kelan palveluksessa. Ohjelmaan sisältyy mm. ikätiedon lisääminen, esimiesten ikään liittyvien taitojen kehittäminen, kehityskeskustelut (58 ikävuodesta alkaen puheeksi työssä jatkaminen), työaikajoustot, työterveyshuollon tukikeinot, mentorointi, IT-tuki ja voimavarakurssi ryhmämuotoisena. (Andersson ym. 2013, 32.)

Nordkalk Oy on aloittanut ikäohjelmien suunnittelun jo 2002 haastatteleamalla 55 plus –ryhmän. Ikäjohtaminen huomioidaan esimiesvalmennuksissa ja hiljaisen tiedon siirtoon on luotu käytäntöjä. Nordkalkissa on ikäjohtaminen jaettu kolmeen ryhmään: 35 miinus -, Middle Ages - ja 55 plus - ikäryhmät. Nuorimpien ryhmässä autetaan nuoria verkostoitumaan ja sitoutumaan Nordkalkiin. Mentorointipareja on muodostettu ja kansainvälisissä/asiantuntija ja esimiestehtävissä toimiville on olemassa erityiset perehdytysohjelmat. Keski-ikäisten ryhmässä järjestetään ajankohtaisista teemoista tapaamisia, joissa on mukana työterveyshuolto. Mentoroinnit, ammattitutkinnot ja liikunta- ja vapaa-ajan harrastusten tukeminen on ulotettu myös tälle ryhmälle. 55 plus -ryhmällä on ylimääräinen vapaaehtoinen terveystarkastusoikeus. Kehityskeskusteluihin tämän ryhmän kanssa kiinnitetään erityistä huomiota työuran jatkon varmistamiseksi. Lisäksi tälle ryhmälle järjestetään vuosittain virkistyspäivä ja terveysaiheisia luentoja. Tämä ryhmä osallistuu myös mentorointiin. (Andersson ym. 2013, 33.)

Helsingin kaupunki on hyvin pitkällä eri-ikäisten työntekijöiden ohjelmien kehittämisessä. Ikäohjelman perustana on kaupungin strategiaohjelma 2009 - 2012. Tavoite

ei ole enempää eikä vähempää kuin olla ikäjohtamisen mallikaupunki. Helsingissä ikäohjelmien kehittäminen on alkanut aluksi Staran (ent. HKR-Tekniikka) ikäohjelmahankkeena. Ohjelmaan on kuulunut työn kuormittavuuden seuranta, työelinkaaren kehittämissuunnitelma, ikäpainotteinen kehityskeskustelu, terveystarkastukset vuosittain yli 56-vuotiaille, sekä kolmikantainen (työntekijä, esimies ja työterveyshuolto) yhteistyö sähköisessä eHR-järjestelmässä. Järjestelmässä seurataan työntekijän perustietoja, poissaoloja, osaamis- ja koulutustietoja sekä yli 56-vuotiaiden työn kuormittavuutta. Staran ikäohjelman päätyttyä on Helsingin kaupunki käynnistänyt jatkohankkeita. (Andersson ym. 2013, 34.) Helsingin kaupungin ikäohjelmista ja johtamisesta on olemassa omat www-sivut, joiden menetelmäkoreista löytyy mm. ikäikkuna. (Helsingin kaupunki 2014.)

Abloy Oy on myös kehitellyt ikäohjelmia hallitakseen ikärakenteen ja kokemuksen siirron sekä henkilöstön jaksamisen haasteet. Työntekijä voi siirtyä ikämestari-ohjelman piiriin 55 vuotta täytettyään. Ohjelmassa on tarjolla ylimääräisiä vapaapäiviä 58 vuotta täyttäneille. Vapaiden määrä suurenee ikävuosien karttuessa kuudesta päivästä aina 20 päivään saakka. Ylimääräisten vapaapäivien saanti edellyttää osallistumista vuosittaiseen kuntotestiin, jonka tulos jää vain työntekijälle itselleen. Ikäohjelman käyttöönotolla on ollut positiivinen vaikutus, sillä keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä on nykyään 63 vuotta, kun se ennen ikäohjelman käyttöä oli 59,5 vuotta. (Andersson ym. 2013, 34 - 35.)

Naantalin kaupunki on myös ollut edelläkävijä ikäjohtamisen kehittämisessä Suomen kunnissa. Siellä on vuonna 2003 hyväksytty ikäohjelma. Kaupungin työntekijä pääsee ikäohjelman piiriin 55-vuotiaana. Senioreita pidetään työyhteisön kantavana voimana kokemuksensa, strategisen ajattelukykynsä ja sitoutuneisuutensa vuoksi. Naantaliin on perustettu senioritiimi, joka seuraa ikäohjelman toteuttamista ja voi antaa suosituksiaan sekä järjestää myös omaa toimintaa. Senioritoiminnan tarkoitus on kuntoilu- ja virkistystoiminnalla edistää ikääntyvien toimintakykyä, jotta työurien pidentäminen toteutuu. Kehityskeskusteluissa osana on ikäohjelma-osuus, joka käydään läpi kaikkien seniori-ikäisten (yli 55-vuotiaiden) kanssa. (Naantalin kaupunki 2011.) Työterveyslaitos on tutkinut Naantalin ikäjohtamisen tuloksellisuutta. Tutkimuksen mukaan jokainen työhyvinvointiin sijoitettu euro tuo 3,7 euroa takaisin sairauspoissaolojen ja eläkemaksujen vähenemisenä. Naantalin henkilöstöpäällikkö Tuula Lehtisen mukaan on harhaluulo, ettei eläkemaksuille voi tehdä mitään. Naantali ajatte-

lee henkilöstön työhyvinvointiin sijoittamista investointina tulevaisuuteen. (Työturvallisuuskeskus, 2012.)

8 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kehittää ikäjohtamista Savonlinnan kaupungin organisaatiossa. Savonlinnan kaupungilla on työhyvinvointiohjelma henkilöstölleen, mutta siinä ei erikseen puhuta eri-ikäisten johtamisesta. Kaupungilla ei ole myöskään työhyvinvointiohjelmaan linkittyvää ikäohjelmaa ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseen, vaikka kaupungin työntekijöiden eläköityminen on lähivuosina nopeaa. Asia on ajankohtainen, koska kaupungin palveluksessa oleva työvoima ikääntyy ja eläköityy, joten on tärkeää turvata kaupungin palvelujen sujuminen ja vähentyvän henkilöstön selviäminen sekä työhyvinvointi jatkossakin.

Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin määrällisellä ja osittain laadullisella tutkimuksella työntekijöiden käsityksiä iän vaikutuksesta työhön, ikäasenteista, työkyvystä ja -ympäristöstä, johtamisesta, työssä jaksamisesta, hiljaisen tiedon siirrosta ja eläkkeelle siirtymisestä seuraavilla kysymysryhmillä (liite 3):

- **Vastaajien taustatiedot: ikä, sukupuoli, toimiala, koulutus, työkokemus, asema** (kysymykset 1 – 6)
- **Ikääntymisen huomioiminen ja ikäasenteet?** (kysymysryhmä 7 ja avoin kysymys 8)
- **Johtaminen työpaikallani ja organisaatiossa?** (kysymysryhmä 9 ja avoin kysymys 10)
- **Oppimisen ja osaamisen edistäminen?** (kysymysryhmä 11 ja avoin kysymys 12)
- **Työkyky ja -ympäristö?** (kysymysryhmä 13 ja avoin kysymys 14)
- **Työssä jaksamisen tilanne?** (kysymysryhmä 15 ja kysymys 16)
- **Miten hiljainen tieto siirretään nuoremmille?** (kysymysryhmä 17 ja avoin kysymys 18)
- **Eläkkeelle siirtyminen?** (kysymysryhmä 19 ja avoin kysymys 20)

Edellä luetellut kysymysryhmät perustuivat professori Juhani Ilmarisen ja työterveyslaitoksen asiantuntijaryhmän määrittelemiin toisiinsa loogisesti vaikuttaviin ikäjohta-

misen yleisvisioihin. (Ilmarinen 2006, 200.) Toisessa vaiheessa tutkimuksen tulosten analyysia tarkasteltiin mukana olevan esimiehistä koostuvan työelämätiimin kanssa. Työelämätiimissä valittiin kehittämiskohteita ikäjohtamisen jalkauttamiseksi osaksi käytännön johtamista.

Tavoitteena on saada käyttöön keinoja, joiden avulla ikääntyvien työntekijöiden erityispiirteet ja vahvuudet huomioitaisiin nykyistä paremmin. Tavoitteena on saada Savonlinnan kaupungin henkilöstön käyttöön ikäohjelma, jossa huomioitaisiin erikikäisten työntekijöiden johtaminen voimavarojen ja elämänkulun näkökulmasta. Tavoitteena on myös työssä jaksamisen edistäminen johtamisen keinoin sekä ns. hiljaisen tiedon siirtäminen nuoremmille työntekijöille. Ikäohjelma olisi hyvä yhdistää osaksi kaupungin henkilöstöstrategiaa ja työhyvinvointiohjelmaa. Tässä auttaa varmasti myös kyselyn tulosten ja kehittämissuositusten käsittely kaupungin johtoryhmässä sekä työsuojelu- ja yt-toimikunnissa.

9 TOIMINTATUTKIMUS

9.1 Yleistä toimintatutkimuksesta

Opinnäytteeni tutkimusstrategiana on toimintatutkimus, jonka sisällä ovat määrällinen ja laadullinen tutkimus ja varsinainen kehitystyö. Toimintatutkimuksessa ei Heikkisen (2010) mukaan vain tutkita ja todeta kuinka asiat ovat, vaan tutkimuksella tavoitellaan käytännön hyötyä ja tietoa, joka on käyttökelpoista yksilölle, ryhmälle, ryhmien välisille suhteille, organisaatiolle tai alueellisille verkostoille. Perinteisessä tutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoitsija, kun taas toimintatutkimuksessa toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan tekemällä tutkimuskohteeseensa muutokseen tähtäävän intervention eli väliintulon. Toimintatutkija ei välttämättä ole objektiivinen tarkkailija, vaan hän on aktiivinen toimija ja vaikuttaja tutkimaansa asiaan. Toimintatutkija on uskon valaja ihmisten omiin kykyihin pyrkien voimaannuttamaan ja valtuttamaan (*empower*) heitä. Toimintatutkija voi käyttää omia kokemuksia tutkimusaineistossaan mukana. (Heikkinen 2010, 16 - 20.)

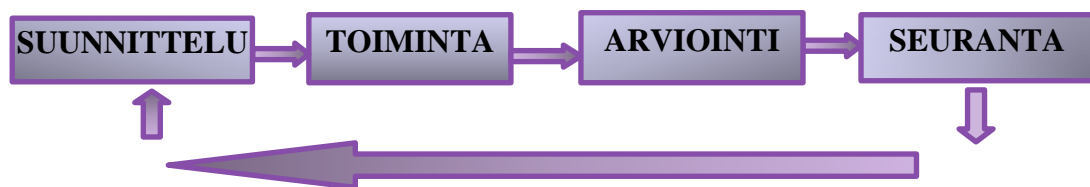
Kanasen (2012, 37)) mukaan siitä, mihin laadullinen ja määrällinen tutkimus loppuvat, alkaa toimintatutkimus. Tämä sopiikin hyvin omaan tutkimukseeni, sillä aluksi tutkin määrällisellä ja laadullisella kyselyllä ikäjohtamisen nykytilaa. Tämän jälkeen

työelämätiimi ryhtyi kyselyn tulosten perusteella kehittämistoimiin. Kananen mainitsee, että toiminta- ja kehittämistutkimus on englanninkielisessä kirjallisuudessa rinnastettu toisiinsa (Action research), vaikka ne ovat eri käsitteitä. Kehittämistutkimuksessa tutkija ei välttämättä ole mukana kehittämissuunnitelmassa. Ero on tosin hiuksenhieno. Toimintatutkimuksessa on myös case-tutkimuksen piirteitä. Nämä edellä mainitut tutkimuslajit luetaan useimmiten kuuluviksi laadulliseen tutkimukseen. (Kananen 2012, 39 - 41.)

Kanasen (2012) mukaan toimintatutkimuksen edellytyksenä ovat:

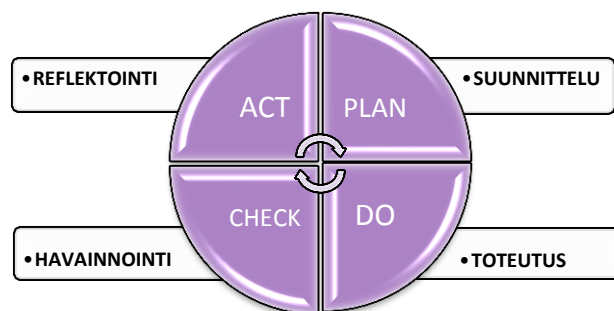
- tutkimus
- yhteistoiminta
- tutkija mukana kehittämässä
- toiminnan muutos

Toimintatutkimuksessa seuraavat vaiheet ovat erotettavissa:



KUVA 5. Toimintatutkimuksen vaiheet Kanasen (2012) mukaan

Heikkinen (2010, 35) mukailee toimintatutkimuksen kehittäjän Kurt Lewinin (1890 – 1947) ajatusta, jonka mukaan toimintatutkimus mielletään itsereflektiiviseksi kehäksi, jossa toiminta ja sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Tämä kehä muodostaa syklin, joka alkaa tutkijan suunnittelemaasta ja toteuttamasta uudesta toimintatavasta. Käytännön aikana toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan ja sen jälkeisten kokemusten pohjalta suunnitellaan uusi, parempi, toimintatapa. Toimintatutkimuksen sykli näkyy kuvassa 6:



KUVA 6. Toimintatutkimuksen sykli soveltaen Heikkinen (2010) ja Demingin ympyrän PDCA sykliä

Arja Kuula (1999, 10) toteaa toimintatutkimuksesta:

”Käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin ovat ne piirteet, jotka yhdistävät eri toimintatutkimuksia.”

Heikkinen (2010, 30) pitää perinteisen tieteellisen ja toimintatutkimuksen suhdetta ristiriitaisena. Hänen mukaansa toimintatutkimuksessa on vaihtoehtoliikkeen piirteitä, sillä jotkut tutkijat arvostelevat yliopistoa tiedonprosessin monopolisoimisesta ja he näkevät, että tieto ja valta keskittyvät liikaa. Heikkisen (2010) mukaan toimintatutkimus luokitellaan usein laadulliseksi tutkimukseksi. Tämä käsitys on osittain virheellinen, sillä toimintatutkimuksessa käytetään myös määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus ei ole edes varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan pikemminkin asenne ja lähestymistapa tutkimuksen kytkemiseksi toiminnan kehittämiseen. (Heikkinen 2010, 36 - 37.)

9.2 Toimintatutkimuksen vaiheet omassa kehittämistyössäni

Tutkimusstrategiani mukaisesti toimintatutkimukseni ja samalla kehittämistyöni etenee Demingin ympyrän kehittämisvaiheiden sykliä noudatellen, jonka osina ovat (Plan) suunnittelu, (Do) toteutus, (Check) tarkistaminen ja (Act) korjaavat toimenpiteet (reflektointi), jotka esim. Laamasen (2002, 210) mukaan lähtevät liikkeelle suunnittelusta ja tavoitteista. Seuraavaksi suunnitelma toteutetaan ja sen jälkeen havainnoidaan muutosta ja sen vaikutusta ja lopuksi neljännessä vaiheessa saatuja tuloksia ja opittua pohditaan ja ennustetaan tulevaa. Tämän jälkeen sykli jatkuu taas suunnitteluvaiheena ja tavoitteena on jatkuva toiminnan parantaminen. Filosofian tohtori William Edwards Deming (1900 - 1993) on mm. Hokkasen & Strömbergin (2006, 80 - 81) mukaan yksi johtavista laatuajattelun kehittäjistä. Hänen ympyrä -mallinsa ydinajatus on jatkuva toiminnan ja laadun parantaminen.

Kehittämistyöni **suunnitteluvaiheen (Plan)** aloitin keväällä 2013 sen jälkeen kun kehittämistyöni idea hyväksyttiin. Samaan aikaan esitin työnantajalleni, Savonlinnan kaupungille anomuksen ikäjohtamisen tutkimisesta kaupungin ikääntyneiden työntekijöiden keskuudessa. Myönteisen päätöksen saatuani tein 17.4.2013 kaupungin keskushallinnon kanssa sopimuksen kehittämistyöstä (sopimus liitteenä 1). Tämän jälkeen aloin suunnitella ja aikatauluttaa tutkimusta ikäjohtamisesta tavoitteena järjestää kysely ikäjohtamisesta syksyllä 2013. Hyvänä tukena suunnittelussa oli kaupungin

henkilöstöosasto, josta sain kohdejoukon sähköpostiosoitteet sähköistä kyselyä varten. Postiosoitteen sain niiden työntekijöiden osalta, joilla ei ollut sähköpostiosoitetta. Suunnitteluvaiheeseen kuului myös työelämätiimin kokoaminen. Työelämätiimiin tuli esimiehiä kaikilta kaupungin toimialoilta: perusturvajohtaja ja vammaispalvelupäällikkö perusturvan toimialalta, varhaiskasvatuspäällikkö sivistyksen toimialalta, rakennuspäällikkö, siivouspäällikkö sekä ruokahuoltopäällikkö tekniseltä toimialalta ja keskushallinnosta monipalvelukeskuksen päällikkö. Kehittämistyöni suunnitelman esitin 5.9.2013 myös työelämätiimille ja kaupungin esimiesfoorumille. Työelämätiimin ensimmäiseen kokoukseen osallistui myös toinen ohjaajistani, Leena Uosukainen. Samaan aikaan valmistelin kysymyslomaketta, johon sain kommentteja tiimin jäseniltä ja myös työni ohjaajilta. Suunnitteluvaiheeseen liittyi myös käynti Helsingissä Kevan toimitiloissa yhdessä kaupungin henkilöstöosaston edustajien kanssa, jossa kerroin omasta kehittämistyöstäni ja esitin, että voisin hyödyntää kaupungin kyselyä.

Toteutusvaihe (Do) alkoi sen jälkeen kun sain kysymyslomakkeen valmiiksi ja lähetettyä vastaajille (n=416) (kysymyslomake liitteenä 3). Webropol-kyselyn lähettäminen oli vaivatonta, mutta kyselylomakkeen lähettäminen postitse oli työläämpää (kyselyn saatekirje on liitteenä 2). Tiedotuksen hoidin siten, että Itä-Savo -lehti julkaisi haastattelun ikäjohtamiskyselystä 6.11.2013. (Härkönen 2013.) Tiedotin kyselystä myös Savonlinnan kaupungin henkilöstölle kaupungin intrassa (=henkilökunnan sisäinen tietoverkko). Toteutusvaiheen aikana lähetin myös sähköpostivastaajille muistutuksen suunnilleen puolessa välissä vastausaikaa. Vastausaika kyselyyn oli noin kaksi viikkoa, jonka katsoin riittäväksi ajaksi. Annoin kyselyn olla vielä avoinna kaksi viikkoa Webropol-ohjelmassa, koska postitse lähetetyt vastaukset viipyivät kauemmin ja tarvitsin aikaa myös niiden manuaaliseen tallentamiseen Webropol-ohjelmaan. Joulukuun alussa suljin kyselyn, kun sain kaikki vastaukset tallennettua.

Havainnointivaihe (Check) tai kehitysvaihe alkoi yhteenvetojen laatimisella kyselyn vastauksista. Laadin aluksi kaikista vastauksista frekvenssejä Webropol-ohjelman raportointiosassa. Työelämätiimi kokoontui jo joulukuun alkupuolella, jolloin esittelin alustavasti tuloksia. Lähetin myös tulosten raakavedoksen työelämätiimin jäsenille etukäteen tutkittavaksi. Samaan aikaan aloitin vapaiden vastausten teemoittelun. Muodostin karkeita luokkia, joita sitten yhdistelin eri teemojen mukaan. Käytin teemoittelussa hyväkseni Webropol-ohjelman text-maining -ominaisuutta, jolla ohjelma muodostaa ryhmiä vastauksissa esiintyvien avainsanojen mukaisesti. Tässä vaiheessa

sovimme myös työelämätiimin kokousajat keväälle siten, että kokoontumiskertoja on kaksi kuukautta kohti. Samalla sovimme, että tiimin jäsenet miettivät kehittämiskohteita kyselyn tulosten perusteella oman toimialansa näkökulmasta. Tämä kehittämisen vaihe kesti maaliskuulle 2014 saakka. Tähän vaiheeseen sisältyi myös helmikuussa työelämätiimin opintomatka Helsingin kaupungin vieraaksi tutustumaan jo käytössä oleviin ikäjohtamisen ohjelmiin ja kehittämiskohteisiin. Tässä vaiheessa oli tutkimuksen tulosten yhteenveto kaikkien kaupungin työntekijöiden luettavissa kaupungin intrassa 31.3.2014 saakka.

Reflektointivaihe (Act) tai toimeenpanovaihe alkoi huhtikuussa 2014, jolloin työelämätiimillä oli konkreettisia ikäjohtamisen kehittämiskohteita liitettäväksi ja käyttöön otettavaksi kaupungin työhyvinvointiohjelmaan. Tämä vaihe sisältää suurimman riskin kehittämistyön kannalta, sillä kehittämiskohteiden toimeenpano suuressa organisaatiossa vie aikaa. Toisaalta opinnäytteenä tehtävän kehittämistyöhön käytettävissä oleva aikaresurssi on erittäin rajallinen ja työ on jossain vaiheessa päätettävä. Tavoitteena on, että tehty työ ei olisi turhaa, vaan tutkimuksessa esiin nousseet kehittämiskohteet jalkautettaisiin osaksi kaupungin henkilöstön johtamista. Käytännössä kehittämistyön esittely jää toukokuuhun 2014. Kehittämistyö esitellään kaupungin johtoryhmälle, esimiesfoorumille ja kaupungin henkilöstön yhteistyötoimikunnalle. Tämän jälkeen kaupunginhallitus päättää jatkotoimista. Alla olevasta kuvasta 7 selviää toimintatutkimukseni vaiheet PDCA-syklin muodossa.



Kuva 7. Toimintatutkimuksen vaiheet sovelletun PDCA-syklin muodossa

Savonlinnan kaupunki on tutkinut henkilöstön työhyvinvointia esim. vuosina 2009 ja 2011 henkilöstölle suunnatuilla työtyytyväisyyskyselyillä. Vuonna 2013 Savonlinnan kaupunki pääsi mukaan Kevan (=kuntien eläkevakuutus) Työsyke -kyselyyn, joka toteutettiin syyskuun 2013 aikana. Kevan mukaan kysely toimii työhyvinvoinnin kehittäjänä, koska se mahdollistaa luottamuksellisen tiedonkeruun ja antaa luotettavan kuvan työyhteisön nykytilasta sekä toimii keskustelun pohjana työpaikoilla. Vastamalla jokainen voi vaikuttaa työoloihinsa. Kyselyllä ei etsitä syyllisiä, vaan autetaan löytämään työyhteisön vahvuudet ja kehittämiskohteet. Kysely toimii myös jatkuvan seurannan ja arvioinnin välineenä sekä auttaa ennakoimaan tulevia uhkakuvia. Savonlinnan kaupunki voi osallistua vielä myöhemmin seurantakyselyyn muutaman vuoden kuluttua. Työsyke -kyselyn perusteella laaditaan arviointitutka työhyvinvoinnin tilasta. (Keva 2013.) Työsyke -kyselyllä on myös selkeä toimintatutkimuksen sykli ja prosessi, joka tähtää organisaation johtamisen parantamiseen ja kehittämään keinoja henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseen. Tulevaisuudessa on suuri merkitys työvoiman turvaamisen kannalta, mikäli Savonlinnan kaupunki mielletään henkilöstöstään huolehtivaksi työnantajaksi.

Minulla oli mahdollisuus osallistua Työhyvinvointikyselyn kick off-tilaisuuteen toukokuussa 2013 Helsingissä. Siellä kerroin opinnäytteeni idean ja neuvottelin mahdollisuudesta saada Työsyke -kyselystä vertailevaa tutkimustietoa omaan tutkimukseeni. Tällöin voisin verrata eri-ikäisten tuloksia esimerkiksi työssä jaksamisen ja johtamisen suhteen. Tein Kevan ja kaupungin kanssa sopimuksen maaliskuussa 2014 (liite 4), jossa kaupunki suostuu siihen, että saan Kevalta kaupungin Työsyke -kyselyn vertailutietoa 55+ -ikäryhmästä. Vertailin kehittämistyössäni omaa määrällistä ja laadullista kyselyä sekä Kevan suorittamaa Työsyke -kyselyä sekä tilastotietoja toimintatutkimuksen strategisessa viitekehyksessä.

Käytin myös **tutkimuspäiväkirjaa** kehittämistyön aikana. Hirsjärven ym. (2012, 45 - 46) mukaan tutkimuspäiväkirjasta on suuri hyöty: se pitää kiinni työnteossa, kirjoittamisessa ja ajankäytön suunnittelussa. Heidän mukaansa tutkimuspäiväkirjan kirjoitus on aloitettava heti ideointivaiheesta alkaen. Loppuvaiheessa päiväkirjasta näkee myös vaikeudet ja ratkaisuun pääsemiset. Kirjoittamisesta ei saa lipsua, he muistuttavat. Tutkimuspäiväkirjan avulla pystyin myöhemmin palauttamaan mieleen monia asioita kehittämistyön matkan varrelta. Menetelmä oli minulle uusi, mutta omaksuin sen käytön ja hyödyllisyyden tutkimisen ja kehittämisen kannalta.

9.3 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Toimintatutkimukseen sisältyvän tiedonhankinnan päämenetelmänä oli *kvantitatiivinen tutkimus*, jota täydensi laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimusmenetelmiin kuuluvaa **survey-menetelmää** käyttäen, joka tarkoittaa esim. Alkulan ym. (1994, 188) mukaan etukäteen strukturoitua (=valmiit vastausvaihtoehdot) aineiston keruuta kysely- ja haastattelulomakkeiden avulla. Kyselytutkimusten etuna Hirsjärvi ym. (2012, 195) pitävät sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto lukuisilta henkilöiltä ja kysyä monia asioita. Menetelmä on myös tehokas sekä taloudellinen, ja se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. (vrt. Alkula ym. 1994, 199; Toivonen 1999, 184 - 185.)

Tutkimuksen alkukartoituksena suoritettun kyselyn perusjoukon muodostivat kaikki yli 55-vuotiaat Savonlinnan kaupungin palveluksessa olevat työntekijät, joita oli kyselyajankohtana 416 henkilöä. Kyselystä rajattiin pois työllistämistuella palkatut henkilöt. Kysymyksessä oli siis *kokonaistutkimus*, joka esim. Vilkan (2005, 78) mukaan tarkoittaa koko perusjoukon mukaan ottamista, jolloin ei käytetä erillisiä otantamenetelmiä. Kokonaistutkimukseen päädyin, koska katsoin sen olevan opinnäytetyön resurssien puitteissa mahdollista hallita. Informaatioarvoltaan kokonaistutkimus on mielestäni parempi kuin otanta, koska tässä oli kysymyksessä koko organisaation 55+ -ryhmä. Kokonaistutkimus ei aiheuttanut käytännössä lisätyötä lukuun ottamatta isompaa kyselylomakkeiden postitustarvetta. Kysely toteutettiin pääosin Webropol-kyselynä ja postikyselynä, mikäli työntekijällä ei ollut sähköpostia tai vastausmahdollisuutta internetin kautta. Webropol on internetin välityksellä toimiva kysely- ja tiedonkeruutyökalu. (Webropol-kysely 2014.) Webropol-työkalun avulla voidaan myös analysoida kyselyn tuloksia. Online-kyselyn etuna esim. Suen & Ritterin (2007, 7) mukaan ovat nopeus, edullisuus, tehokkuus ja ryhmien tavoittaminen. Vastaukset ovat välittömästi reaaliajassa tutkijan käytettävissä. (vrt. Babbie 1998, 259 - 260.) Kysymysten asteikkona käytin ns. Likertin-asteikkoa, jota käytetään yleisesti vastaajien mielipiteitä ja asenteita kysyttäessä ja mitatessa. (Metodix 2014.)

Kyselyyn sisältyi myös laadullisia kysymyksiä, sillä jokaisen kysymysryhmän jälkeen oli **avoim kysymys**. Toisin kuin valmiiden kysymysvaihtoehtojen laadinta, avoimien kysymysten muotoilu on yleensä ongelmallista, kuten Alkula ym. (1994, 133) toteavat. Täytyy vain muistaa kysyä yhtä asiaa kerrallaan. Alkulan ym. (1994, 122 - 124)

mukaan kysymysten laadintaan tulisi uhrata aikaa, koska kyseessä on tutkimuksen peruttamattomin vaihe, johon myöhemmin on erittäin vaikeaa tai peräti mahdotonta tehdä muutoksia. Vastausvaihtoehtojen on oltava sellaisia, että vastaajan on voitava valita niistä vain yksi. Vaihtoehtojen on oltava toisensa poissulkevia ja täydellisiä. Kysymyslomake testattiin työelämätiimissä ennen kuin kysely lähetettiin kohdejoukolle. Tällä menettelyllä voitiin kyselylomakkeeseen tehdä vielä tarvittavia tarkennuksia ja muutoksia.

Aineiston keruun päätyttyä laadin aineistosta yhteenvetona frekvenssejä, suhteellisia frekvenssejä, keskiarvoja, ristiintaulukointia sekä muuttujien keskinäisiä riippuvuuksia tutkin erilaisilla tilastotieteellisillä menetelmillä (esim. korrelaatiokertoimet). Ristiintaulukointi on Alkulan mielestä perusmenetelmä, jonka avulla voidaan tuloksia esittää vailla tieteellistä koulutusta olevalle lukijakunnalle. Hirsjärven ym. (2012, 224) mukaan selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään juuri tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa. Avointen kysymysten käsittely on tilastollisesti vaikeampaa, koska ei ole vastausvaihtoehtoja. Kyselyn toteuttamisen jälkeen analysoin tuloksia ja niitä kävimme läpi työelämätiimissä ennen varsinaisen kehittämistyön alkua.

Vastausten analysointikeinona käytin *teemoittelua*, koska avoimet kysymykset eivät kuitenkaan tuota niin rikasta aineistoa kuin haastattelut. Ratkaisin tämän asian siinä vaiheessa kun sain kyselyn vastaukset analysoitaviksi. Koska tutkimukseni painopiste oli määrällinen, käytin laadullista tutkimusosaa tukena kutakin kysymysaluetta analysoitaessa. Eskola & Suoranta (1998) suosittelevat teemoittelua aineiston analyysitapana jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemiseksi, jolloin vastauksista voi poimia tutkimusongelman ratkaisemiseksi olennaista tietoa. Heidän mukaansa teemoittelua voi jatkaa pitkällekin tarvittaessa, jolloin vastauksista saadaan erilaisia vastauskokolemia tai tuloksia. Teemoittelulla on oltava tiukka aineiston ja teorian yhteys. (Eskola & Suoranta 1998, 179 - 180.)

10 KYSELYN TULOKSET

10.1 Vastaajien määrä ja taustamuuttujat

Ennen tulosten saamista ja analysointia jouduin monta kertaa pohtimaan samaa kuin Nummenmaa ym. (1997, 23) pohtiessaan tutkimuksen teon jännittävyyttä:

”Tutkimuksen tekemiseen kuuluu monen kohdalla jännittäminen. Onko tutkimuksen ajatus hyvä? Saanko suostutettua tutkimushenkilöitä? Onnistuvatko järjestelyt? Kun päästään analyysivaiheeseen, alkaa olla entistäkin jännittävämpää. Onnistuinko?”

Jännitys tiivistyi vastausajan loppua kohti. Ikäjohtamiskyselyyn vastasi kaikkiaan 241 työntekijää kohdejoukon ollessa 416 työntekijää ja vastausprosentti oli 57,9 %. Sähköpostivastaajia oli 291, joista 171 vastasi kyselyyn vastausprosentin ollessa 58,7 %. Paperilomakevastaajia oli 125, joista 70 vastasi kyselyyn vastausprosentin ollessa heidän osaltaan 56 %. Paperilomakevastaajille en lähettänyt muistutuskirjettä.

Seuraavissa taulukoissa ja kuvioissa esitellään vastaajien ikäjakaumaa, sukupuolta, toimialaa, koulutusta, työkokemusta ja asemaa (työntekijä/esimies) ja vastausten jakaumaa kysymysryhmittäin. Ristiintaulukoinnilla tutkin vastaajaryhmien (sukupuoli, asema, toimiala) eroja, joista merkittävimmät mainitsen koko kaupungin tulosten jälkeen. Kunkin strukturoidun (=valmiit vastausvaihtoehdot) kysymysryhmän jälkeen tarkastellaan ao. kohdan avoimen kysymyksen kommentteja lyhyesti. Pohdintaosassa palataan vielä tulosten analysointiin.

10.1.1 Vastaajien sukupuoli ja ikäjakauma

Vastaajista oli naisten osuus 169 eli 70 % ja miesten osuus 72 eli 30 %. Alla olevasta taulukosta 1 selviää vastaajien sukupuoli ikäjakauma (55 - 59 vuotiaat) ja yli 60-vuotiaat.

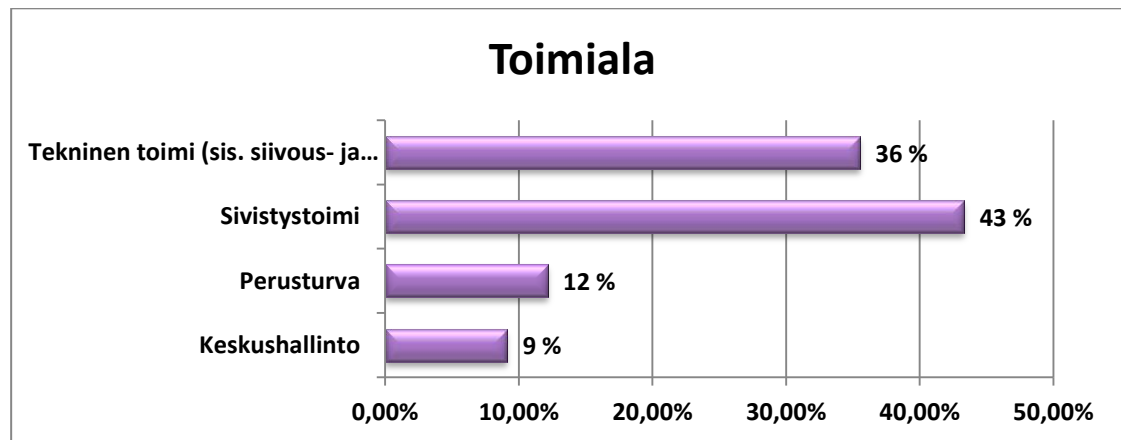
Taulukko 1. Vastaajien sukupuoli ja ikäjakauma (n=237)

Vast.ikäryhmä	Naiset	Miehet	Yhteensä	Pros.osuus
55 - 59	105	44	149	63 %
60 -	60	28	88	37 %
Yhteensä	165	72	237	100 %
Pros.osuus	70 %	30 %	100 %	

Ikäryhmässä 55 - 59 vuotta oli naisten osuus vastaajista 70,5 % ja miesten osuus 29,5 % ja ikäryhmässä yli 60-vuotiaat oli naisvastaajien osuus 68,2 % ja miesvastaajien osuus 31,8 %. Savonlinnan kaupungin syyskuussa 2013 suorittamassa Työsyke-kyselyssä oli naisten osuus 80 % vastaajista ja miesten osuus 20 %. (Työsyke 2013.)

10.1.2 Toimiala

Teknisellä toimialalla kohdejoukon suuruus oli 125, sivistystoimessa 231, perusturvan toimialalla 41 ja keskushallinnossa 58 henkilöä. Alla olevasta kuviosta 2 näkyy vastausten jakauma toimialoittain prosentteina.

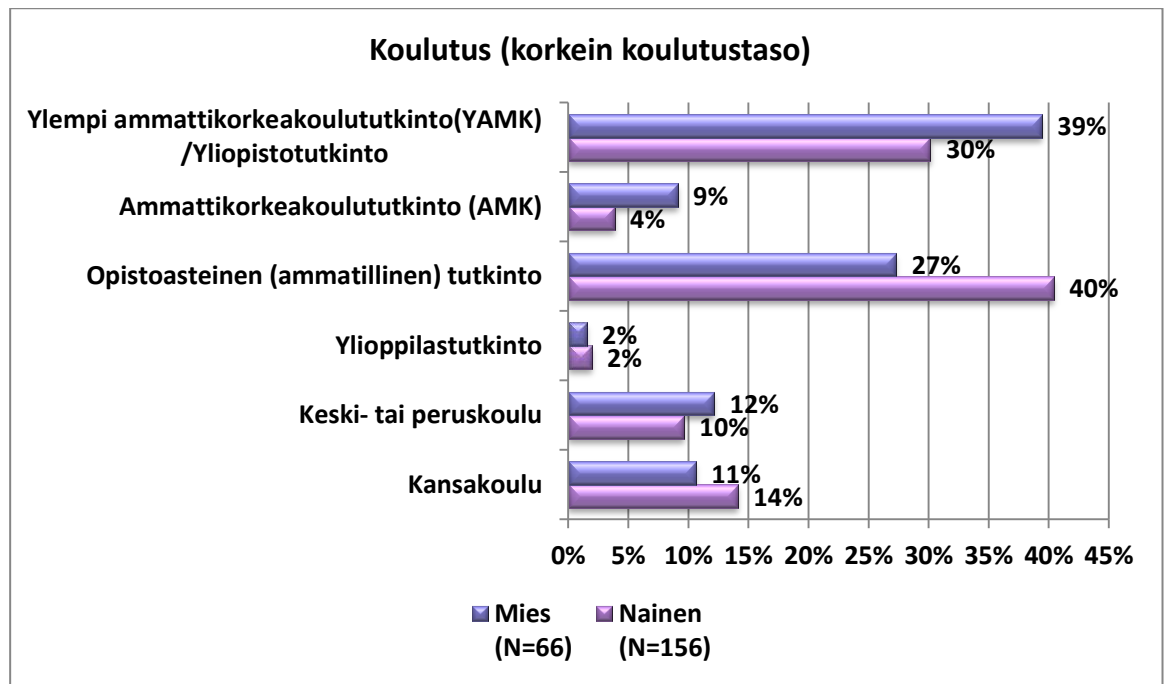


Kuvio 2. Vastaajien (n= 231) jakauma kaupungin toimialojen mukaan

10.1.3 Vastaajien koulutus

Vastaajia (n=230) ohjeistettiin merkitsemään vastauslomakkeeseen korkein koulutustasonsa. Suurimman ryhmän muodostivat ammatillisen tutkinnon suorittaneet (36,5 %) ja toiseksi eniten kuului ryhmään ylempi korkeakoulututkinto (31,7 %) vastaajista. Vastaajista 24,8 % oli suorittanut kansa-, keski- tai peruskoulun. Vastaajien koulutustaso nais- ja miesvastaajien osalta on esitetty kuviossa 3.

Vastaajien koulutustaso on vertailukelpoinen Suomen kuntatyönantajien tekemään vertailuun kuntatyöntekijöiden koulutuksesta. Sen mukaan kunnissa on joka kolmannella työntekijällä korkeakoulututkinto ja 40 % työntekijöistä on suorittanut keskias-teen koulutuksen. Perusasteen ilman ammatillista tutkintoa oli suorittanut 7 % kunta-työntekijöistä. (Kuntatyönantajat 2012.)

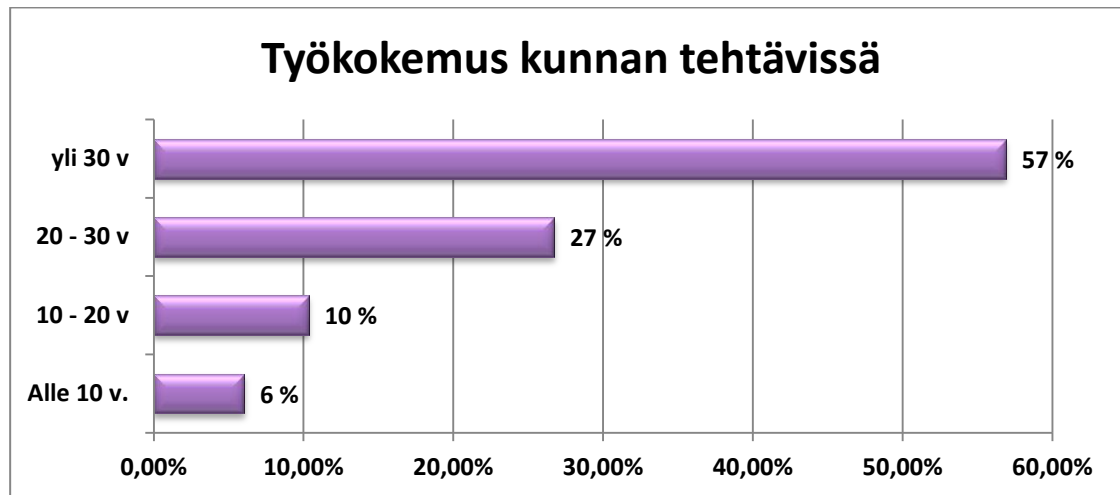


Kuvio 3. Vastaajien (n=230) koulutus

Koulutustaso kestää vertailun myös eurooppalaisessa mittakaavassa. Vuoden 2003 tilaston mukaan EU-15 maissa keskiasteen tutkinnon on suorittanut 43,2 % ja korkea-asteen tutkinnon 19,8 % työikäisistä henkilöistä. Suomessa on korkea-asteen koulutuksen suorittanut 27,2 %. Samalle tasolle yltävät EU-maista vain Tanska ja Englanti. Suomessa on sen sijaan muuta EU-aluetta vähemmän alimman asteen koulutuksen saaneita. Suomalaiset naiset edustavat korkea-asteen koulutuksen osalta EU:n huippua 30,7 prosentilla. (Ilmarinen 2006, 164.)

10.1.4 Vastaajien työkokemus

Vastaajista (n=227) 77,5 prosentilla oli yli 30 vuoden työkokemus yhteensä ja 18,9 prosentilla vastaajista oli työkokemusta 20 – 30 vuotta ja vain 3,5 prosentilla yhteensä alle 20 vuotta. Kuvioista 4 voi havaita työkokemuksen kunnallisissa tehtävissä. Yli 30 vuoden työkokemuksen omaisi 57 % vastaajista (n=232) ja 26,7 prosentilla oli 20 - 30 vuoden työkokemus. Työkokemusta kunnassa 10 - 20 vuotta oli 10 prosentilla vastaajista ja lyhimmän, alle 10 vuoden työkokemuksen omaavia oli 6 %. Työkokemukset sekä yhteensä että kunnan palveluksessa ovat olleet sängen mittavia.



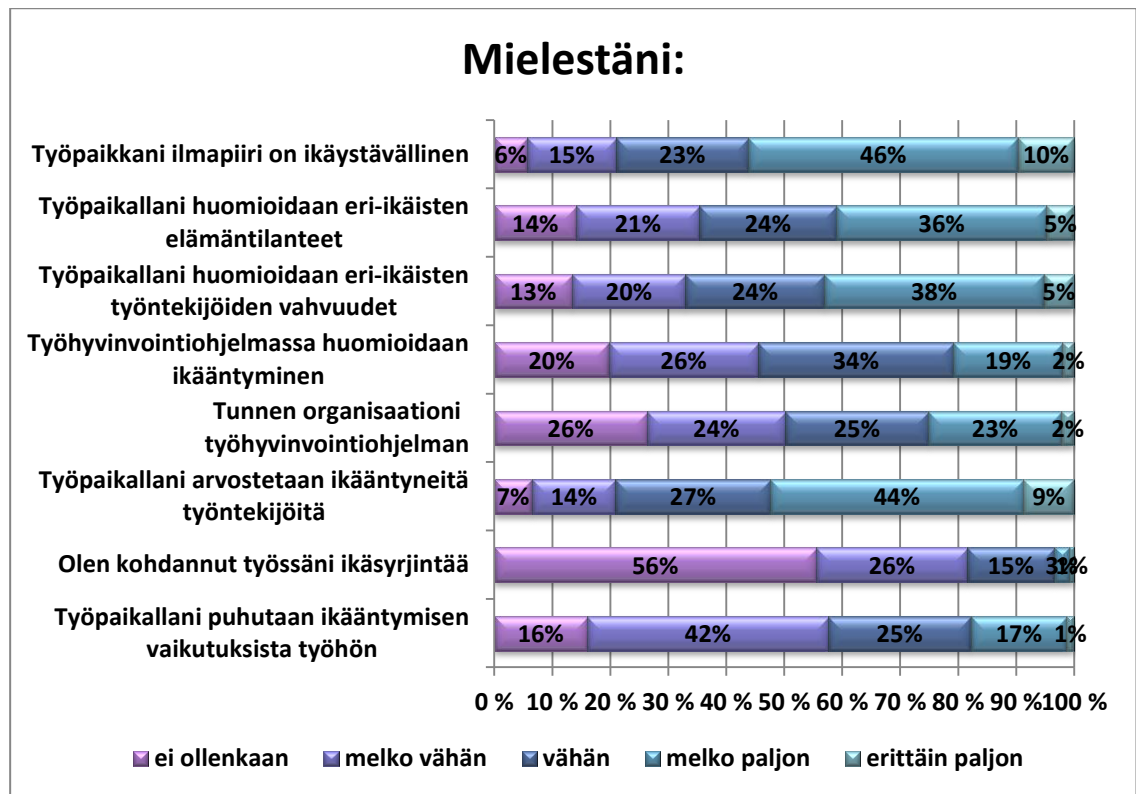
Kuvio 4. Vastaajien (n=232) työkokemus kunnan tehtävissä

10.2 Ikääntymisen huomioiminen ja ikäasenteet

Mielipiteitä ikääntymisen huomioimisesta ja ikäasenteista kysyttiin järjestysasteikollisella 8 kysymyksen sarjalla (kysymysryhmä 7 liitteessä 3). Paperilomakevastaajilla asteikko oli 1 (ei ollenkaan) – 5 (erittäin paljon). Sähköpostivastaajilla näkyi vain sanallinen asteikko: ei ollenkaan, melko vähän, vähän, melko paljon, erittäin paljon. Alla olevaan kuvioon 5 sivulla 36 on koottu jakauma vastauksista (n=237).

Kyselyn perusteella vain 4 % vastaajista on kokenut ikäsyrrintää melko paljon tai erittäin paljon. Myös yli puolet vastaajista koki, että ikääntyneitä työntekijöitä arvostetaan melko paljon tai erittäin paljon. Ikäystävällisenä työpaikkaansa piti 56 % vastaajista.

Vastauksista paljastui, että 75 % vastaajista ei tunne työhyvinvointiohjelmaa ollenkaan tai vähän. Ikääntymisen huomioimisen tunteminen työhyvinvointiohjelmasta oli vielä heikompaa, sillä 80 % ei tiennyt asiasta ollenkaan tai vähän. Eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksia ei 57 prosentin mielestä huomioida riittävästi. Samoin eri-ikäisten työntekijöiden elämäntilanteiden huomioiminen on vastaajista 59 prosentin mielestä vähäistä tai sitä ei ole ollenkaan. Ikääntymisen vaikutuksista työhön ei puhuta ollenkaan tai hyvin vähän vastaajista 82 prosentin mielestä.



Kuvio 5. Ikääntymisen huomioiminen ja ikäasenteet (n=237)

Vastausten **ristintaulukoinneissa** aseman, sukupuolen ja toimialan mukaan löytyi huomattavia eroja vastaajaryhmien välillä. Esimiehistä 37 % oli sitä mieltä, että ikääntymisestä on puhuttu työpaikalla, mutta työntekijöistä vain 13 % oli sitä mieltä. Ikääntyneiden työntekijöiden arvostuksessa oli myös huomattavia eroja, sillä esimiesten keskuudessa arvostus oli 70 %. Toimialoilla arvostuksessa oli vaihtelua sivistystoimen 58 prosentista keskushallinnon 35 prosenttiin. Työhyvinvointiohjelman tuntemus oli heikkoa, sillä parasta se oli esimiesten keskuudessa ja heilläkin vain 42 % ja heikointa perusturvan toimialalla 11 %. Eri-ikäisten vahvuuksien huomioinnissa vaihtelu oli esimiesten 67 prosentista keskushallinnon 26 prosenttiin. Tämä oli suurimpia eroja vastaajaryhmiä vertailtaessa. Esimiehet kokivat myös ilmapiirin ikäystävällisimpänä 75 prosentillaan ja sivistystoimi 61 prosentilla. Vähiten ikäystävälliseksi kokivat ilmapiirin keskushallinnon työntekijät 48 prosentillaan. Naisten ja miesten välillä ero oli suurin eri-ikäisten elämäntilanteiden huomioimisessa (naiset 39 %, miehet 46 %). Toimialojen kesken vaihtelu oli suurinta eri-ikäisten vahvuuksien huomioimisessa perusturvan 52 prosentista keskushallinnon 26 prosenttiin.

Avoimeen kysymykseen: ”**Miten eri-ikäisyys voitaisiin ottaa paremmin huomioon työyhteisössä?**” tuli kaikkiaan 76 kommenttia, joista 33 liittyi osaamiseen. Jaksami-

seen, rekrytointiin ja johtamiseen/organisointiin tuli 16 kommenttia kuhunkin. Asenteisiin liittyviä kommentteja oli 11 kpl, hiljaiseen tietoon 8 kpl ja muita kommentteja 12 kpl. Kysymyksen vastauksista tuli tukea sille, että kokemuksen ja ammattitaidon hyödyntämisessä on parantamista, samoin kuin asenteissa ja eri-ikäisten elämäntilanteiden huomioimisessa. Työhyvinvointiohjelma näyttää jääneen useimmille hyvinkin tuntemattomaksi. Työaika- ym. joustoja toivottiin lisää ja hiljaisen tiedon siirtämistä. Muissa kommentteissa mainittiin eri-ikäisyys ja palkitseminen.

Keskustelua ikääntymisestä ja sen vaikutuksista vaadittiin ja merkitystä korostettiin:

”Asiasta pitäisi keskustella enemmän. Ikääntyvät eivät ehkä tuo riittävästi esille ikääntymisen vaikutuksia omassa työssään. Ainakaan koulupuolella. Ehkä pelätään seurauksia ja ”pilapuheita”.

”Työn vaatavuus ja vauhti vain kiihtyy, Ikää ja sen mukanaan tuomia lieveilmiöitä ei oteta ollenkaan huomioon”

Joissakin kommentteissa toivottiin tiimityöskentelyä, perehdytystä ja eri-ikäisiä työpareja:

”Tasa-arvoisena tiimityöskentelynä.”

”Vahvuuksien huomioon ottaminen ja kokemuksen myötä tullut ammattitaito nuorten ohjaamiseen.”

”Työpareiksi tulisi laittaa eri-ikäiset työntekijät. Uusien työntekijöiden perehdyttäjäksi tulisi osoittaa ikääntynyt työntekijä, mikäli mahdollista.

Työhyvinvointiohjelman tuntemattomuus tuli selkeästi esille:

”Mistä löytyy kaupungin työhyvinvointiohjelma?”...”en ole nähnyt mitään työhyvinvointiohjelmaa.”

”...Ikäohjelma”

Joustavuutta eri-ikäisten elämäntilanteisiin toivottiin esimiesten taholta:

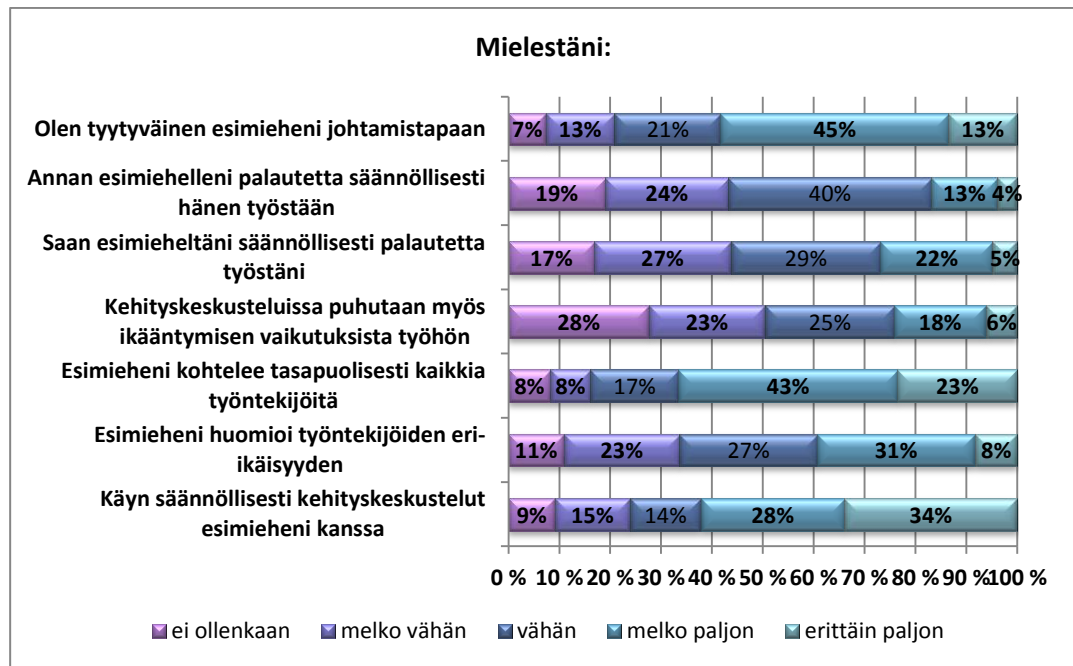
”Eri-ikäisillä on erilaiset elämäntilanteet, esimies voisi ainakin kuunnella tosissaan.”

”Esimerkiksi loman ajankohdat tulisi ottaa huomioon. Lapsiperheille lomat lasten lomien mukaan, muut joustaa.”

10.3 Johtaminen työpaikallani

Mielipiteitä johtamisesta kysyttiin järjestysasteikollisella 7 kysymyksen sarjalla (kysymysryhmä 9 liitteessä 3). Paperilomakevastaajilla asteikko oli 1 (ei ollenkaan) – 5 (erittäin paljon). Sähköpostivastaajilla näkyi vain sanallinen asteikko: ei ollenkaan, melko vähän, vähän, melko paljon, erittäin paljon. Alla olevaan kuvioon 6 on koottu jakauma vastauksista (n=234).

Kyselyn vastausten perusteella 61 % oli sitä mieltä, että esimies ei huomioi työntekijöiden eri-ikäisyyttä. Kehityskeskusteluissa 76 prosentin mielestä ei puhuta ollenkaan ikääntymisen vaikutuksista työhön tai puhutaan vähän ko. asiasta. Palautteen saamista esimieheltä arvioi 73 % vastaajista vähäiseksi ja vain 17 % antoi esimiehelleen palautetta säännöllisesti. Säännöllisiä kehityskeskusteluja kävi 62 % vastaajista. Esimiehen kohtelun koki tasapuolisena 66 % vastaajista ja esimiehen johtamistapaan oli pääosin tyytyväisiä noin 60 % vastaajista.



Kuvio 6. Johtaminen työpaikallani (n=234)

Kevan suorittamassa Savonlinnan kaupungin Työsyke -kyselyssä 55+ -kohdejoukon kehityskeskustelut toteutuivat 77 prosenttisesti ja koko kaupungin organisaation tasolla 76 % kävi kehityskeskustelut. Kaupunkistrategian mukainen tavoitetaso on 100 %. Kaupungin Työsyke -kyselyssä 55+ -kohdejoukko koki esimiehen toiminnan oikeudenmukaiseksi ja puolueettomaksi, joten myös siltä osin ikäjohtamiskyselyn tulos on yhteneväinen Työsyke -kyselyn kanssa. (Työsyke 55+ 2013.) Esimiehen johtamisen oli kaupungin kyselyssä tyytyväisiä 57 % kohdejoukosta. Silmiinpistävää kaupungin Työsyke -kyselyssä oli se, että koko kaupungin johtamiseen oli melko tai erittäin tyytyväisiä vain 20 % kohdejoukosta vastanneista, kun taas oman toimialan johtamiseen oli tyytyväisiä yli 52 % vastanneista. (Työsyke 2013.) Koko kaupungin johtamisesta en kysynyt omassa ikäjohtamiskyselyssä, mutta avointen kysymysten vastauksissa oli samansuuntaisia viitteitä kuin Työsyke-kyselyssä.

Tämänkin kysymysryhmän **ristiintaulukoinnilla** hain eroja vastaajaryhmittäin aseman, sukupuolen ja toimialan mukaan. Vähiten säännöllisiä kehityskeskusteluja kävivät vastaajat teknisellä toimialalla, sillä vain 51 % vastaajista ilmoitti käyvänsä ko. keskustelun. Esimiehistä 81 % käy kehityskeskustelun säännöllisesti. Toimialoista ahkerimmin kehityskeskusteluja eli 71 % ilmoittivat käyvänsä perusturvan toimialan vastaajat. Esimiesten eri-ikäisyyden huomioimisen parhaiten toteutuvan vastasivat esimiesvastaajat eli 54 %, kun taas asemaltaan työntekijävastaajat vain 36 %. Keskushallinnossa koki ikääntymisen huomioimisen esimiesten taholta vain 32 % vastaajista ja perusturvan osalta 45 % vastaajista eli samoin kuin miesvastaajat. Tasapuolisimpana esimiesten kohtelun kokivat esimiesvastaajat eli 90 % heistä ja toimialoista sivistystoimen vastaajat 71 %. Vähiten tasapuolisena esimiesten toiminnan kokivat työntekijäryhmän vastaajat eli 62 % heistä. Kehityskeskusteluissa ikääntymisestä puhutaan eniten esimiesvastaajien mielestä, sillä 30 % heistä oli sitä mieltä. Vähiten eli vain 16 % perusturvan vastaajista koki, että ikääntymisestä puhutaan. Eniten esimiehiltä saatiin palautetta esimiesten vastauksissa eli 52 % ja vähiten perusturvan toimialalla, koska vain 18 % oli sitä mieltä. Vähiten esimiehelle annettiin palautetta työntekijöiden vastaajaryhmässä, 14 % ja eniten esimiestasolla, 33 %. Esimiehet olivat tyytyväisimpiä, 82 %, oman esimiehensä johtamistapaan. Tyytymättömiä esimiestoimintaan oltiin keskushallinnossa, sillä vain 45 % oli tyytyväisiä. Naisten ja miesten osalta tämän kysymysryhmän vastaukset noudattelivat lähes koko kaupungin keskiarvoja.

Avoimeen kysymykseen: **”Miten johtamista tulisi kehittää, jotta eri-ikäisyys huomioitaisiin työpaikan vahvuutena?”** tuli kaikkiaan 69 kommenttia, joista 23 kpl liittyi johtamiseen, 14 kpl koski jaksamista, asenteet esiintyivät 12 kommentissa, osaamiseen 10 kpl ja rekrytointiin tuli 10 kommenttia. Kommenteissa tuli selkeästi esille, että esimiehet tarvitsevat tietoa ikäasioista. Myös avointa keskustelua kaivattiin työkyvystä ja jaksamisesta. Muissa vastauksissa kommentoitiin eri-ikäisyyttä tai sen puuttumista ja osa ei mieltänyt itseään ikääntyneeksi.

Johtamiseen tuli eniten kommentteja:

”Johtajan tulisi rohkeammin vetää omaa linjaa ikäyönteisesti.”

”Johtamista yleensäkin tulisi kehittää riippumatta ikäkysymyksistä, erityisesti kaupunkijohtamistapaa. Kaupunkijohtamisessa tulee antaa linjaorganisaatiolle suunnat ja tavoitteet, ei pikkutarkkoja ohjeita ja tehtäviä, joka erityisesti ”rassaa” pitkän linjan ammattilaisia”.

Esimiehille esitettiin ajantasaista koulutusta myös ikääntymisestä:

”Johtajilla tulisi olla tietoa ikääntymisen vaikutuksesta työhön. Työpaikan palaverissa tulisi joskus keskustella ikääntymisen vaikutuksesta työhön.

”Esimiehen tulee kouluttautua tai hankkia tietoa ja ottaa tieto haltuun, miten erikäiset otetaan huomioon.”

Kehityskeskustelujen tehostamista ja ikääntymisen esille ottamista toivottiin:

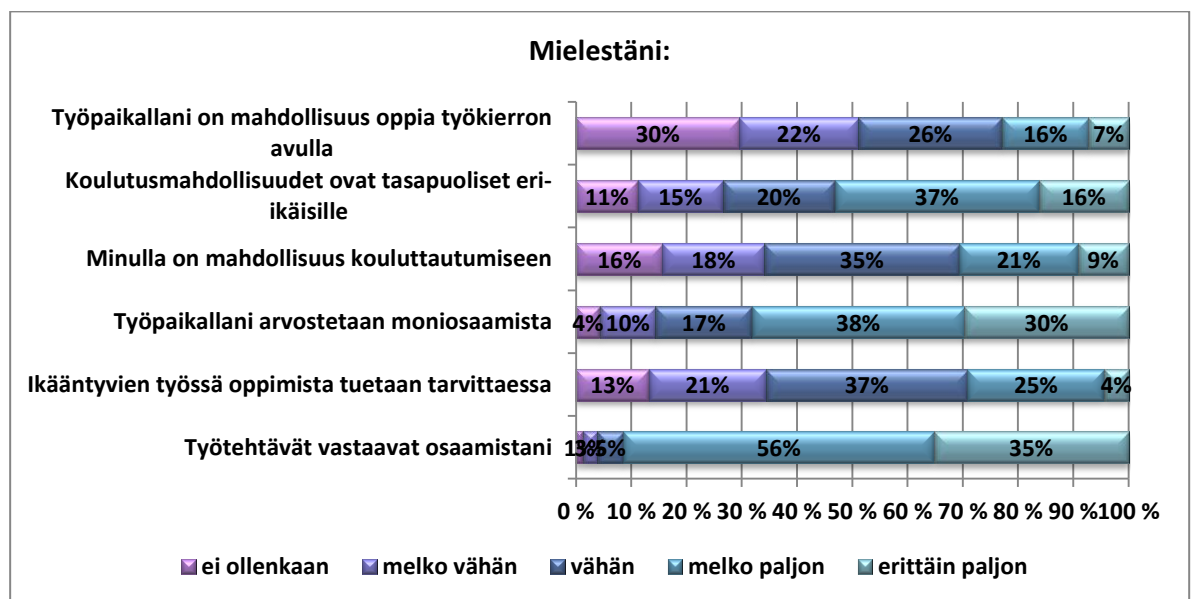
”Johtajat nykyaikaiseen koulutukseen, jotta saadaan modernia johtajuutta!!! Työntekijöille tilaisuus ilmaista omia ajatuksia ja kehityskeskustelut pitäisi pitää ja niiden tulosta seurata.”

”Kehityskeskusteluissa pitää ottaa poikkeuksetta ikääntyminen ja sen vaikutukset esille rohkeasti ja kannustavasti. esimiehen pitää kysellä työntekijöiden jaksamisesta.”

10.4 Osaaminen ja oppiminen

Mielipiteitä osaamisesta ja oppimisesta kysyttiin järjestysasteikollisella 6 kysymyksen sarjalla (kysymysryhmä 11 liitteessä 3). Paperilomakevastaajilla asteikko oli 1 (ei ollenkaan) – 5 (erittäin paljon). Sähköpostivastaajilla näkyi vain sanallinen asteikko: ei ollenkaan, melko vähän, vähän, melko paljon, erittäin paljon. Alla olevaan kuvioon 7 on koottu jakauma vastauksista (n=236).

Vain 29 % vastaajista oli sitä mieltä, että ikääntyvien työssä oppimista tuetaan tarvittaessa. Kouluttautumismahdollisuuksien osalta vastaajien mielipide oli samansuuntainen eli 30 % piti kouluttautumismahdollisuuksia hyvinä. Vielä heikompiina koettiin oppimismahdollisuudet työkierron avulla, sillä vain 23 % piti työkierron avulla oppimista mahdollisena.



Kuvio 7. Osaaminen ja oppiminen (n=236)

Sen sijaan työtehtävät vastasivat osaamista yli 90 prosentilla vastaajista. Kaupungin Työsyke -kyselyssä samasta kohdejoukosta työtehtäviään mielekkäinä piti 81 % ja 55 % katsoi työn tarjoavan mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen. Moniosaamisen arvostus oli suhteellisen korkealla tasolla, sillä 68 % vastaajista koki, että moniosaamista arvostetaan työpaikalla. Koulutusmahdollisuuksia tasapuolisina eri-ikäisille piti 53 % vastaajista.

Ristiintaulukoinnilla haettiin tässäkin kysymysryhmässä eroja vastaajaryhmien aseman, sukupuolen ja toimialan mukaan. Työtehtävät vastasivat osaamista vastaajien mielestä eniten sivistystoimen alalla, sillä 96 % oli sitä mieltä. Muissakin vastaajaryhmissä 91 - 95 prosentin mielestä tehtävät vastasivat osaamista lukuun ottamatta perusturvan toimialan 78 ja keskushallinnon 75 prosentin mielipidettä. Ikääntyvien työssäoppimista tuettiin eniten, 40 %, esimiesten mielestä. Vähiten eli 25 prosentin mielestä teknisellä toimialalla. Esimiehistä 93 prosentin mielestä työpaikalla arvostetaan moniosaamista. Vähiten, eli 52 % keskushallinnon vastaajista arvioi vastauksissaan arvostettavan moniosaamista työpaikallaan. Kouluttautumismahdollisuutensa näkivät hyvinä esimiehistä 50 % ja miesvastaajista vain 22 % ja teknisen toimialan vastaajista peräti vain 20 % näki kouluttautumismahdollisuudet hyvinä tai melko hyvinä. Koulutusmahdollisuuksien tasapuolisuuteen uskoi esimiesvastaajista 67 % ja sivistystoimen vastaajista 66 %. Teknisen toimialan vastaajista vain 38 % piti koulutusmahdollisuuksia tasapuolisina. Työkiertomahdollisuuksia pidettiin yleisesti vähäisinä, sillä vain 26 % teknisen toimen ja naisvastaajien ryhmistä uskoi työkiertomahdollisuuksiin. Muut vastaajaryhmät näkivät työkiertomahdollisuudet vielä heikompiina, sillä heikoin tulos oli perusturvan toimialan 15 % ja miesvastaajien 13 %.

Avoimeen kysymykseen: ”**Miten kehittäisit ikääntyvien työntekijöiden osaamista?**” tuli kaikkiaan 70 kommenttia, joista koulutukseen liittyviä oli 35 kpl, johtaminen/organisointi 19 kpl ja loput 16 sekalaisia teemoittelemattomia. Noin joka toisessa avoimen kysymyksen vastauksessa esiintyi koulutus-/oppimistarve tavalla tai toisella. Koulutuksen lisäksi vastauksissa työkierto nousi voimakkaasti esille. Vastauksissa korostettiin myös riittävän ajan varaamista koulutuksiin ja uuden oppimiseen. Halu oppimiseen ja muutoksiin tuli selkeästi esille vastauksissa. Muissa vastauksissa mm. odotettiin eläkkeelle pääsyä, jolloin ei halukkuutta koulutukseen. Jotkut toivoivat vertaistukea, mentorointisuhteita ja erilaisia projekteja.

Riittävää aikaa uuden oppimiselle ikääntyneiden työntekijöiden osalta toivottiin:

”Muutoksia paljon, annettava riittävä aika uuden oppimiselle, kiireen tuntua.”

”Täsmäkoulutusta ihmisten tarpeiden mukaisesti”

”Koulutusta tarvittaisiin enemmän. ”...aikaa, aikaa ja aikaa uuden oppimiseen.”

”Ei iällä ole yleensä mitään merkitystä oppimisen kanssa. Työntekijöille palautetta ja motivointia, arvostusta ja luottamusta.”

Työkiertoa kaivattiin nykyistä laajemmin käyttöön otettavaksi jopa yli toimialarajojen:

”Työkierto, mahdollisuus koulutuksiin. Tietotekniikan osalta selkeää koulutusta.”

”Joka hallintoalueella pitäisi ottaa huomioon työkiertomahdollisuus ilman palkanalennusta, sekä koulutusmahdollisuus. On hallintoalueita, joilla koulutus ja työkierto ei pelaa.”

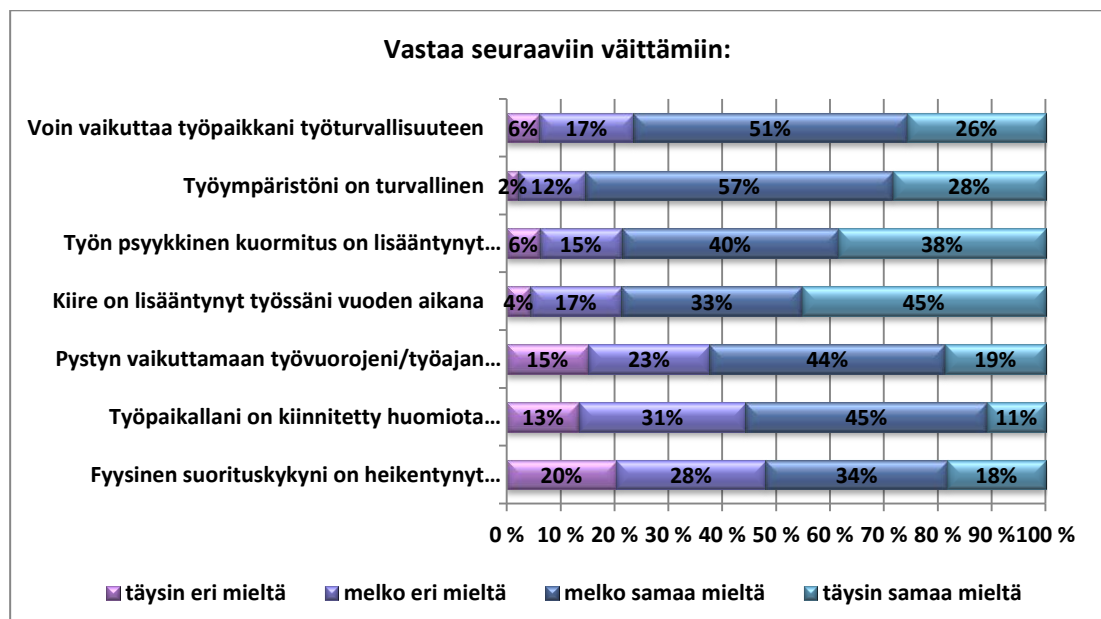
”Työkierrolla: työkiertoa voisi olla eri yksiköiden välillä ja yksiköiden sisällä.”

Monet toivoivat arvostusta, rohkaisua ja luottamusta sekä erilaista vuorovaikutusta:

”Rohkaisu ja kannustaminen uusiin haasteisiin, tukimuodot ja apu arjessa.”

10.5 Työkyky ja –ympäristö

Mielipiteitä työkyvystä ja -ympäristöstä kysyttiin järjestysasteikollisella 7 kysymyksen sarjalla (kysymysryhmä 13 liitteessä 3). Paperilomakevastaajilla asteikko oli 1 (täysin eri mieltä) – 4 (täysin samaa mieltä). Sähköpostivastaajilla näkyi vain sanallinen asteikko: täysin eri mieltä, melko eri mieltä, melko samaa mieltä, täysin samaa mieltä). Alla olevaan kuvioon 8 on koottu jakauma vastauksista (n=234) väittämiin.



Kuvio 8. Työkyky ja –ympäristö (n=234)

Voimme havaita mm., että työympäristönsä turvallisenä koki 85 % vastaajista ja 77 % vastaajista koki voivansa vaikuttaa työympäristönsä turvallisuuteen. Vertailun vuoksi mainittakoon, että kaupungin Työsyke -kyselyssä turvallisuudesta huolehtimista piti hyvänä noin 75 % 55+ -kohdejoukosta ja tulos oli samansuuntainen myös koko kaupungin henkilöstön osalta. Työpaikan ergonomiaan on kiinnitetty huomiota vastaajista 56 prosentin mielestä. Tulos on lähes sama kuin kaupungin Työsyke -kyselyssä, sillä kohdejoukosta noin 53 prosentin mielestä ergonomiasta on huolehdittu hyvin. Työvuoroihinsa pystyi vaikuttamaan 63 % vastaajista. Työsyke -kyselyssä samalle joukolle 69 % vastaajista pystyi vaikuttamaan työtään koskeviin asioihin.

Fyysisen suorituskyvyn heikkenemisen viiden viimeisen vuoden aikana oli kokenut 52 % ja kiireen lisääntymisen vuoden aikana oli kokenut 80 % vastaajista. Psykkisen kuormituksen lisääntymisen kokemus oli myös 80 prosentilla vastaajista.

Ristiintaulukoinneilla selvitettiin eri vastaajaryhmien vastausten eroja. Fyysisen suorituskyvyn heikentyminen oli vastaajaryhmillä suurinta miesvastaajien ja teknisen toimialan vastaajien mielestä, sillä 60 - 61 % heistä koki fyysisen suorituskykynsä heikentyneen viimeisten viiden vuoden aikana. Perusturvan toimialan vastaajat kokivat vähiten, 33 % vastanneista, fyysisen suorituskyvyn heikentyneen. Naisvastaajien suorituskyvyn koki heikentyneen 48 % vastaajista eli vastaajaryhmistä toiseksi vähiten. Miesten ja naisten ero oli tässä kohdassa 13 %. Ergonomiaan oli kiinnitetty eniten huomiota esimiesvastaajien ja keskushallinnon vastaajien mielestä, sillä 72 – 73 % oli sitä mieltä. Miesvastaajista vain 48 prosentin mielestä ergonomia-asiat olivat kunnossa. Työaikojensa suunnitteluun pystyivät esimiehet vaikuttamaan 90 prosentin mielestä. Vähiten työaikoihin, eli 57 % vastanneista, pystyi vaikuttamaan sivistystoimessa ja työntekijätasolla 55 % oli sitä mieltä. Suurin ero oli esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa, peräti 35 %. Kiireen lisääntymisen vuoden aikana kokivat suurimpana keskushallinnon vastaajat 90 prosentillaan. Vähiten kiire oli lisääntynyt perusturvan, teknisen toimialan sekä miesvastaajien keskuudessa, sielläkin 74 – 75 prosentin mielestä. Psykkisen kuormituksen lisääntymisen eniten kokivat esimiesvastaajista 84 %. Vähiten, eli 74 % koettiin miesvastaajien ja teknisen toimen vastaajien keskuudessa. Työympäristönsä turvallisiksi tunsivat peräti 100 % keskushallinnon vastaajista ja 94 % esimiehistä. Muiden vastaajaryhmien turvallisuuden kokeminen vaihteli 82 ja 87 prosentin välillä. Työturvallisuuteen eniten pystyivät vaikuttamaan esimiehet, 93 % ja miehet 85 %.

Avoimeen kysymykseen: ”**Miten työpaikallani voitaisiin vähentää työn kuormittavuutta ikääntyneiden työntekijöiden osalta?**” tuli kaikkiaan 79 vastaajalta yhteensä 85 kommentoitavaa asiaa teemoiteltavaksi. Organisointiin/johtamiseen liittyviä asioita oli 27 kpl, jaksamiseen liittyviä huomioita oli 31 kpl, työpaikan olosuhteisiin ja ergonomiaan 9 kommenttia ja asenteisiin liittyviä kommentteja 9 kpl, sekä 9 luokittelematonta kommenttia. Kommenteissa tuli korostetusti esille työn uudelleen organisointi ja erilaiset työaikajoustot (osa-aikatyö, vuorotteluvapaat, etätyö) ja kuormittavuuden vähentäminen mm. työympäristöä ja – ergonomiiaa parantamalla ja työtä keventämällä. Asenteet tulivat tässäkin osiossa esille, kuten lähes kaikissa muissakin kysymysryhmissä. Myös ylintä johtoa kritisoiitiin kommenteissa.

Kommenteissa esiintyi esim. kuormittavuus:

”Ei ole ikäkysymys, kuormittavuus on kaikilla lisääntynyt ja kaikkien osalta huomioidaan työtehtävien jakaantuminen, jossa luonnollisesti mukana työkokemus, osaaminen jne.”

”Vuorotteluvapaita hyödyntämällä. Ei mitään erityiskikkoja ikääntyneiden osalle.

Kuormittavuudesta kyllä puhutaan, sen syistä ja mitä ratkaisuja löydettäisiin, voiko vika olla ”omissa asenteissa”.

Erilaisia joustavia työaikatarkoituksia esiintyi myös kommenteissa:

”Ikääntyvien omat toivomukset enemmän huomioon.”

”Esim. työaikojen joustolla ja sellaisilla työolojen tai käytänteiden järjestelyllä, jotka tukevat kuormittumisen vähenemistä. Työntekijään tulisi luottaa!

”Mahdollisimman suurta joustavuutta työaikoihin, mikäli se on mahdollista eli ruuhkahuippujen tasaamista

”Työaikaliukuman ylitunnit pitäisi saada pitää kokonaisina vapaapäivinä esim. viikonlopun yhteydessä. Kuntoilu pitäisi saada elämäntavaksi, johon kaikkia kannustettaisiin.”

Ergonomiakin nousi esille muutamilla vastaajilla:

”Ergonomian huomioon ottaminen → talousarvioon varattava kalustomääräraha, jota ei ensimmäisenä karsita pois kaupunginjohtajan käsittelyssä.”

”Fyysinen työympäristö/tilat, hyvä huoneilman laatu. Ajanmukaisia koneita ja laitteita lisää, uusittava vanhoja.”

Kaupungin hallintoa ja johtoa kritisoiitiin:

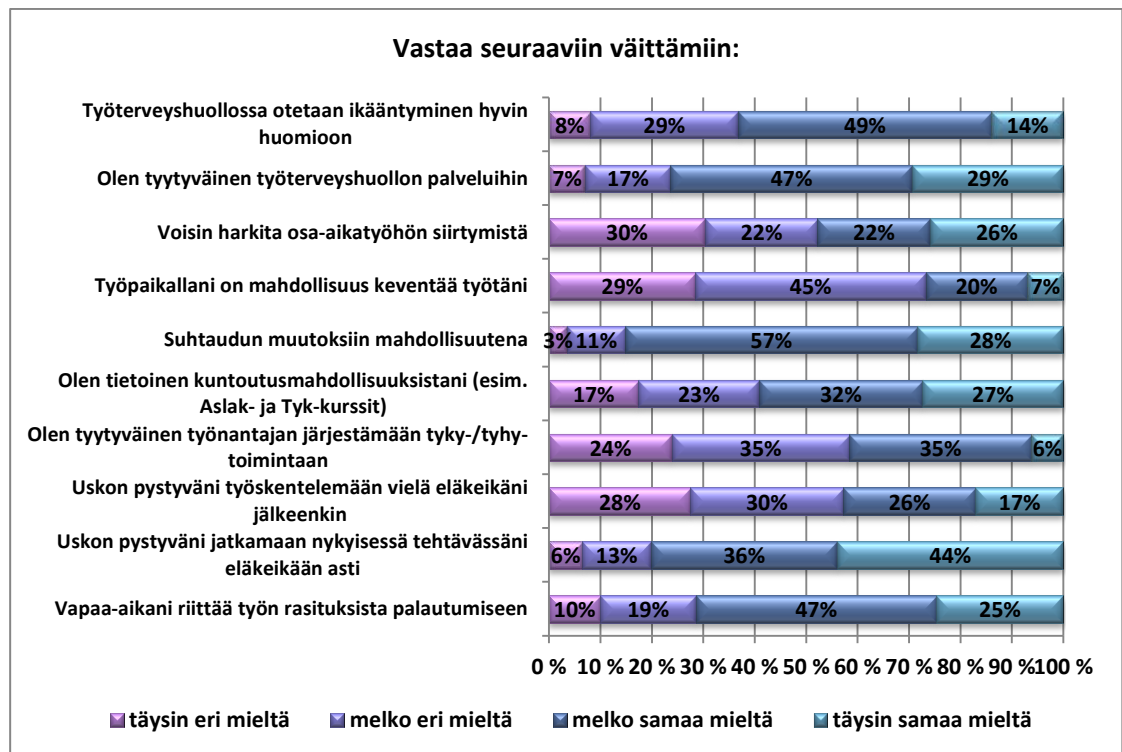
”Sekä vaativia - että ”rutiinitehtäviä (jos niitä nyt varsinaisesti onkaan) on yksinkertaisesti liikaa resursseihin nähden. Oikein mitään ei ehdi tehdä kunnolla ja tekemättömien töiden pino kasvaa. Ota siinä nyt sitten ikääntyminen huomioon! Työ ja resurssit tulisi saada tasapainoon, mutta kun kuntatalous ei näytä mahdollistavan.”

”Savonlinnan hallinto-organisaatiossa aika yleistä pikku nippeleiden tarpeettoman tarkkaa servimistä asiavalmistelussa ja muutoseikkojen korostamista jopa sisällön kustannuksella voisi helpottaa.”

10.6 Työssä jaksaminen

Mielipiteitä työkyvystä ja -ympäristöstä kysyttiin järjestysasteikollisella 10 kysymyksen sarjalla (kysymysryhmä 15 liitteessä 3). Paperilomakevastaajilla asteikko oli 1 (täysin eri mieltä) – 4 (täysin samaa mieltä). Sähköpostivastaajilla näkyi vain sanallinen asteikko: täysin eri mieltä, melko eri mieltä, melko samaa mieltä, täysin samaa mieltä). Alla olevaan kuvioon 9 on koottu jakauma vastauksista (n=234) väittämiin.

Vapaa-aika riitti työstä palautumiseen 72 prosentilla vastaajista. Eläkeikään melko varmasti pystyy omasta mielestään työskentelemään 80 % vastaajista ja vielä senkin jälkeen 43 % vastaajista. Kaupungin Työsyke -kyselyn 55+ -kohdejoukosta 31 % uskoi pystyvänsä jatkamaan eläkeiän jälkeen, joten tässä kohdassa oli yli 10 prosentin poikkeama kyselyjen vastauksissa. Omasta kyselystäni puuttui tosin ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehto, joten eroavaisuus saattoi johtua tästä seikasta. Työnantajan järjestämään tyhy-/tyky-toimintaan oli suurta tyytymättömyyttä, sillä noin 60 % vastaajista ei ollut tyytyväisiä ko. toimintoihin. Kuntoutusmahdollisuuksistaan oli tietoisuus noin 60 prosentilla väittämiin vastanneista. Työn kevennysmahdollisuuden kohdalla vastaajat olivat kaikkein pessimistisimpiä, sillä vain 27 % vastaajista uskoi mahdollisuuden keventää työtään työpaikallaan. Osa-aikatyöhön siirtymistä jossain vaiheessa voisi harkita 48 % vastaajista.



Kuvio 9. Työssä jaksaminen (n=234)

Tässä kysymysosiossa kysyttiin myös tyytyväisyyttä työterveyshuollon palveluihin. Vastaus oli positiivinen, sillä 76 % vastaajista oli jokseenkin tyytyväisiä ko. palveluihin. Vastaajista 63 % oli sitä mieltä, että työterveyshuollossa huomioidaan ikääntyminen hyvin. Kaikkein positiivisin tulos saatiin kysyttäessä suhtautumista muutoksiin. Peräti 85 % vastaajista suhtautuu muutoksiin mahdollisuutena. Tässä on kuitenkin ristiriita siihen, että vain 27 % vastaajista uskoi työnsä kevennysmahdollisuuteen.

Ristiintaulukoinneista ilmeni, että vapaa-aika riittää kaikilla vastaajaryhmillä työstä palautumiseen lähes samalla tavalla, mutta miesvastaajilla ja keskushallinnon vastaajilla oli keskiarvoa alhaisemmat arviot asiasta, edellisillä 66 % ja jälkimmäisillä 67 %. Eläkeikään saakka uskoi pystyvänsä jatkamaan esimiehistä 93 % ja perusturvan toimialalla 89 %. Teknisen toimialalla arvioi pystyvänsä jatkamaan eläkkeelle saakka 73 %. Suurin ero eli 15 % oli tässäkin esimiesten ja työntekijöiden vastausten välillä. Eläkeiän jälkeen arveli pystyvänsä vielä jatkamaan 63 % esimiehistä ja työntekijöistä vain 38 %. Naisten ja miesten välillä oli tässä suuri ero, sillä 58 % miehistä uskoi pystyvänsä jatkamaan ja naisista vain 35 %. Keskushallinnon vastaajista 52 % arvioi pystyvänsä jatkamaan. Työnantajan järjestämään tyhy-/tyky-toimintaan oli suurin tyytyväisyys sivistystoimessa, sillä vain joka kolmas (36 %) oli tyytyväinen. Vain keskushallinnossa (58 %) ja esimiesten keskuudessa (52 %) oli yli puolet vastaajista tyytyväisiä ko. toimintoihin. Esimiehistä 83 % tunsikin jokseenkin hyvin kuntoutusmahdollisuutensa. Heikoin tietoisuus kuntoutusmahdollisuuksista oli yllättäen keskushallinnon vastaajilla, 50 % tunsikin nämä asiat. Kaikkein positiivisin tulos oli suhtautumisessa muutoksiin mahdollisuutena, sillä keskushallinnon vastaajat pitivät 100 prosenttisesti muutoksia mahdollisuutena. Perusturvassa oli vastaava suhtautuminen 79 %. Työn keventämismahdollisuuksiin ei yleisesti uskottu, sillä työn keventämismahdollisuuksiin uskoi ryhmittäin vain 25 - 35 % vastanneista. Osa-aikatyötä harkittiin eniten teknisellä toimialalla eli 61 % vastaajista, kun taas perusturvan toimialalla vähiten eli 35 % vastaajista. Työterveyshuoltoon oltiin yleisesti tyytyväisiä, sillä vain keskushallinnon ja miesten vastaukset poikkesivat huomattavasti keskiarvosta. Miehet olivat tyytyväisiä 89 prosenttisesti ja keskushallinto 70 prosenttisesti. Ikääntyminen otettiin työterveyshuollossa parhaiten huomioon sivistystoimen vastaajista 68 prosentin mielestä ja miesvastaajien 66 prosentin mielestä.

Avoimeen kysymykseen: ”**Millä toimenpiteillä työpaikallani voitaisiin edistää työssä jaksamista?**” tuli kaikkiaan 80 vastaajalta yhteensä 104 kommentoitavaa asiaa

teemoiteltavaksi. Kommenteista 22 suuntautui kriittisesti työnantajan järjestämään tyky- ja tyhy-toimintaan. 38 kommenttia koski työn organisointia/johtamista. Tässä avoimessa kysymyksessä oli 19 kommenttia, jotka koskivat asenteita. Resurssien lisäämistä rekrytoinnilla esitettiin yhdeksässä kommentissa ja työolosuhteisiin ja -ympäristöön kohdistui seitsemän sekä osaamisen palkitsemiseen viisi kommenttia. Teemoittelemattomia kommentteja oli viisi kappaletta. Avoimen kysymyksen kommentit tukivat sitä seikkaa, että mitä tyytymättömämpiä oltiin esim. työnantajan järjestämään tyhy-/tyky-toimintaan tai työn keventämismahdollisuuksiin, sitä enemmän tuli kommentteja ko. asiaa kohtaan. Työssä jaksamisen edistämiseen tulleista kommentteista tuli eniten asioita teemoiteltuna esille.

Tässäkin kysymyksessä tuli esille erilaiset työjärjestelyt ja tyky-/tyhytoiminta:

"Osa-aikatyö keventäisi, mutta ei mahdollinen. Tyky ei koske kouluja, työajan jälkeen ei jaksa tykyyn, illalla vielä koulutyö jatkuu. Työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyö, haluaisin jatkaa vaikka kuinka kauan, mutta en tätä tahtia."

"Tyhy-/tykytoiminta on aivan olematonta, koska vähäiset määrärahatkin vietiin säästöinnossa pois työntekijöiltä ja se aiheutti mielipahaa."

"Joustava työajan käyttö edesauttaa jaksamista. ... vapaapäivän pitäminen työaikasaldosta olisi oltava mahdollista. Etätyön tekeminen olisi mahdollistettava."

"työn tasaisemmin jakaminen"

"tyhy-toimintaa heti klo 15, esim. vesijumppa.... kynnys jäädä on helpompi."

Palkitseminen ja ilmapiiriasiat mainittiin muutamissa kommentteissa:

"Palkitseminen (ei välttämättä rahallinen) edes joskus. Positiivisen draivin luominen ja ylläpitäminen."

"Kuntosalikortteja ilmaiseksi. Hierontaa esim. kerran kuussa tai jalkahoito."

"Minun työpaikkani on IHANA! Ihmiset siellä ystävällisiä ja kannustavia! Ikinä en ole kokenut vähättelyä enkä syrjintää. Jos jollakulla on "paha päivä", yritämme auttaa sen yli! Jo se auttaa jaksamaan, että sinua ja työtäsi arvostetaan ja se myös kerrotaan."

"...positiivinen työilmapiiri, avun saaminen ruuhka-aikoina ja sijaisjärjestelyt."

Myös osaaminen tuli kommentteissa esille:

"Oma osaaminen ensisijaisena tehtävänä työssä, sitten vasta muut tehtävät."

"Arvostaa työntekijän osaamista ja korostaa työnjaolla osaamista ja ammattipätevyyttä." "...kuuntelemalla ja keskustelemalla työntekijän kanssa, työergonomiset asiat pitäisi laittaa kuntoon."

Johtokaan ei välttynyt kritiikiltä:

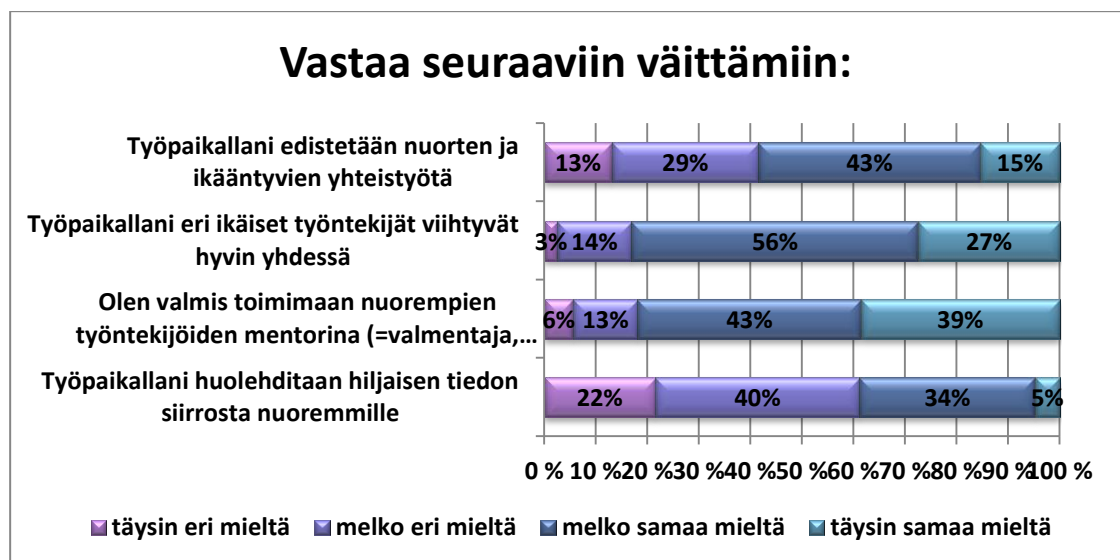
"Annetut "pikkunippeliselvitykset" ja pikkukuntabyrokratia poistetaan ja keskitytään varsinaisiin tehtäviin. ... valmisteluun riittävä aika, jotta ne tulevat hoidettua kunnolla ja perusteellisesti eikä nopeasti hutaistuna;"

"Kaupungin johtoportaan johtamistyylillä/asenne vaatii uudistamista ja henkilöstöjohtamisen koulutusta: on luotettava alaisten ammattitaitoon, on arvostettava työntekijöitä ja heidän työtään, on taattava mahdollisuus täydennyskoulutukseen, on annettava kaikille virkamiehille mahdollisuus vapaa-aikaan, annetuille työtehtäville annettava riittävästi aikaa, ei voi jatkua linja: heti tänään/huomenna selvitys ..., luottamushenkilöiden toiminta johdonmukaisemmaksi."

10.7 Hiljaisen tiedon siirto

Mielipiteitä hiljaisen tiedon siirrosta kysyttiin järjestysasteikollisella 4 kysymyksen sarjalla (kysymysryhmä 17 liitteessä 3). Paperilomakevastaajilla asteikko oli 1 (täysin eri mieltä) – 4 (täysin samaa mieltä). Sähköpostivastaajilla näkyi vain sanallinen asteikko: täysin eri mieltä, melko eri mieltä, melko samaa mieltä, täysin samaa mieltä). Alla olevaan kuvioon 10 on koottu jakauma vastauksista (n=234) väittämiin.

Vastaajista lähes 60 prosentin mielestä työpaikalla edistetään nuorten ja ikääntyvien yhteistyötä ja 83 prosentin mielestä eri-ikäiset työntekijät viihtyvät työpaikalla hyvin yhdessä. Erittäin positiivisesti vastaajat suhtautuivat hiljaisen tiedon siirtoon, sillä peräti 82 % olisi valmis toimimaan nuorempien työntekijöiden mentorina siirtämässä hiljaista tietoa ja osaamista seuraajilleen.



Kuvio 10. Hiljaisen tiedon siirto (n=234)

Selvästi heikoin tulos tuli hiljaisen tiedon siirrosta huolehtimisessa työpaikalla, koska vastaajista 62 prosentin mielestä hiljaisen tiedon siirrosta ei huolehdita. Tyytyväisiä hiljaisen tiedon siirtoon oli vain 38 % vastaajista. Tulos on yhdensuuntainen kaupungin Työsyke -kyselyn kanssa, jossa saman kohdejoukon 45 prosentin mielestä perehdytys hoidetaan hyvin. (Työsyke 2013.) Koko organisaation tasolla 50 % Työsyke -kyselyn vastaajista oli tyytyväisiä perehdytykseen.

Ristiintaulukointi edellisissä kohdissa mainittujen vastaajaryhmien kesken oli hyvin pitkälti samansuuntainen koko kaupungin vastauksiin verrattuna. Hiljaisen tiedon

siirrosta vastaajien mielestä huolehdittiin parhaiten esimiesten mielestä 55 prosentissa vastauksista ja perusturvan toimialalla 50 prosentissa vastauksista. Keskushallinnon vastaajista vain 25 % oli samaa mieltä. Mentorina toimimiseen oltiin valmiita hyvin suuressa määrin, sillä esimiehistä mentoreiksi valmiita oli 97 % ja teknisellä toimialalla ja keskushallinnossa 86 % vastaajista ilmoitti valmiutensa. Pienin halukkuus mentoreiksi oli sivistystoimessa ja työntekijäryhmän vastaajissa 77 %, joka sekkin on loistava tulos. Eri-ikäisten viihtyminen yhdessä on korkeaa tasoa, sillä kaikkien ryhmien vastaajista 81 - 90 % oli sitä mieltä, että eri-ikäiset viihtyvät yhdessä. Nuorten ja ikääntyneiden työntekijöiden yhteistyötä edistetään myös melko hyvin, sillä yhteistyötä piti hyvänä keskushallinnon 50 prosentista esimiesten 78 prosenttiin.

Avoimeen kysymykseen: **”Mitä keinoja voisi olla hiljaisen tiedon siirtoon nuoremmille nykyistä paremmin?** tuli kaikkiaan 70 vastaajalta yhteensä 72 kommenttia teemoiteltavaksi. Osaamisen teemaan kuuluvaan mentorointiin kommentteja oli eniten eli 28 kpl. Rekrytointiin otettiin kantaa 24 kommentissa. Asenteisiin viitattiin 12 kommentissa ja teemoittelematta jäi kahdeksan kommenttia. Kommentteja tuli eniten juuri mentorointiasiaan. Hyvin yleinen mielipide oli myös rekrytointiin liittyen se, että nuorempi/uusi työntekijä pitäisi palkata jo ennen ikääntyneen työntekijän eläkkeelle jäämistä, jotta tiedonsiirto onnistuisi.

Mentoritoimintaan tms. liittyviä kommentteja oli runsaasti:

”Mentoritoiminta. Kaupungin rekrytointimallin pitää sallia, että tarvittaessa vanha ja uusi työntekijä tekevät yhtä aikaa työtä → tiedonsiirto.”

”Mutta voisihan tietysti kokeilla mentorointia, kyllä kokenut on kokenempi kuin ei-kokenut – kännykkätaitojen puutteesta huolimatta.”

”Työparit-mentorointi” ”...olisii kehitettävä ns. mentori-järjestelmä, jossa vanhempi työntekijä siirtää tietoa nuoremmille vuorovaikutteisesti.”

Rekrytointia koskevia vastauksia kertyi lukuisia:

”Pitäisi pystyä palkkaamaan uusi työntekijä muutama kuukausi ennen vanhemman eläkkeelle jäämistä. Se olisi tuottavaa pitkällä tähtäyksellä. Nyt eläkkeelle jäävälle tulee tunne, että teinkö turhaa työtä, kun kukaan ei kysele työuran lopussa neuvoja. Eläkkeelle jääneelle pitäisi antaa mahdollisuus tulla vielä opastamaan seuraajaa vaikkapa keikkaluontoisesti.

”Nuoria pitäisi saada töihin eikä toimia niin, että eläkkeelle lähtevän työtehtävät jaetaan jäljelle jääneiden kesken – joskus jopa niin, että eläkkeelle lähtevä on jo poistunut talosta ennen kuin työtehtäville on löytynyt jatkaja.”

”Lisäämällä nuorten vastuuta työpaikalla enemmän.”

Tiedonsiirrossa perehdyttämisen merkitystä korostettiin:

”Olisi aikaa yhteisille palavereille, mentorointi, perehdyttämissuunnitelma ja – ohjelma. Perehdyttäminen kuntoon!”

”Vanhempien tulisi olla tietoisia omasta osaamisestaan ja jakaa sitä nuoremmille.”

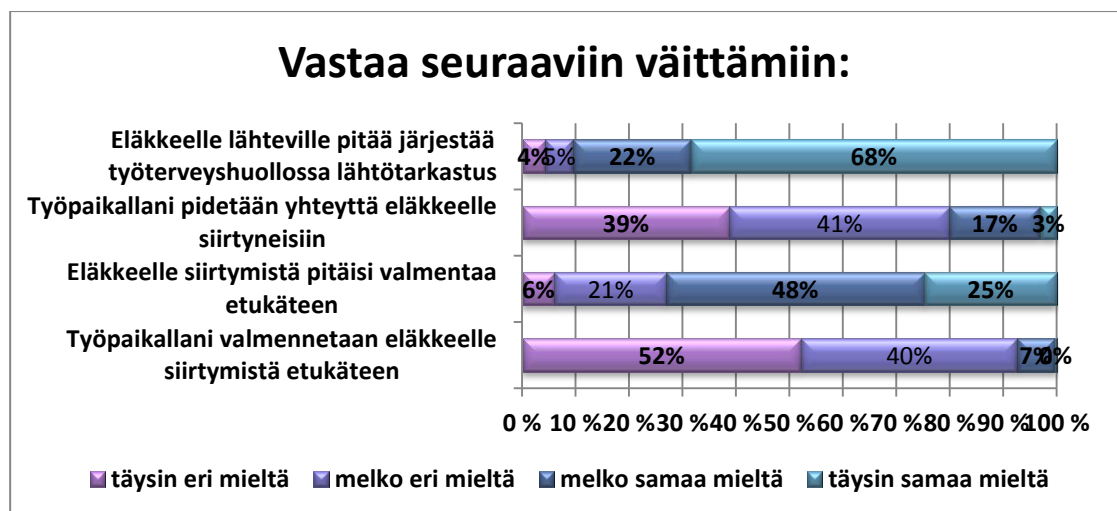
”Kunnolliset perehdyttämissuunnitelmat eikä vaan lykätä nuorta kaveria vanhan mukaan ja sanota, että opeta hommat.”

”Parityöskentely, tapausesimerkit, menneisyys-/nykyisyys-/tulevaisuusajattelu. Mitä löytyy kaaresta.”

10.8 Eläkkeelle siirtyminen

Mielipiteitä eläkkeelle siirtymisestä kysyttiin järjestysasteikollisella 4 kysymyksen sarjalla (kysymysryhmä 19 liitteessä 3). Paperilomakevastaajilla asteikko oli 1 (täysin eri mieltä) – 4 (täysin samaa mieltä). Sähköpostivastaajilla näkyi vain sanallinen asteikko: täysin eri mieltä, melko eri mieltä, melko samaa mieltä, täysin samaa mieltä). Alla olevaan kuvioon 11 on koottu jakauma vastauksista (n=233) väittämiin.

Kuviosta havaitaan, että 93 % vastaajista oli sitä mieltä, että eläkkeelle siirtymistä työyhteisössä ei valmenneta etukäteen ja vastaavasti 73 prosentin mielestä eläkkeelle



Kuvio 11 Eläkkeelle siirtyminen (n=233)

siirtymistä pitäisi valmentaa etukäteen. Eläkkeelle siirtyneisiin ei pidetä yhteyttä vastaajista 80 prosentin mielestä. Lähes kaikki vastaajat eli hieman yli 90 % olivat sitä mieltä, että eläkkeelle lähteville pitää järjestää lähtötarkastus työterveyshuollossa.

Ristiintaulukoinnin mukaan vastaajaryhmät olivat suunnilleen koko kaupungin vastausten mukaisesti yhteneväisesti sitä mieltä, että eläkkeelle siirtymistä ei valmenneta työpaikalla, sillä vastaajista vain 6 - 11 % arveli eläkkeelle siirtymistä valmennetta-

van. Perusturvan toimialan ja keskushallinnon vastaajista kukaan ei ollut uskonut eläkkeelle siirtymistä valmennettavan. Sen sijaan vastaajista 65 - 88 prosentin mielestä eläkkeelle siirtymistä pitäisi valmentaa. Eläkkeelle siirtyneisiin yhteydenpito on vastaajien mielestä vähäistä eri vastaajaryhmien mielestä, sillä vastaajista vain 15 - 25 % ilmoitti työpaikkansa pitävän yhteyttä eläkeläisiin. Sen sijaan lähes täydellinen yksimielisyys vastaajaryhmien kesken oli siitä, että eläkkeelle siirtyville pitäisi järjestää lähtötarkastus työterveyshuollossa. Tätä mieltä oli 87 - 95 % vastaajista.

Avoimeen kysymykseen: ”**Miten työpaikkasi voisi nykyistä paremmin hyödyntää työpaikan eläkkeelle jääneiden työntekijöiden osaamista?**” tuli kaikkiaan 61 vastaajalta yhteensä 68 teemoiteltua kommenttia. Osaamiseen sijaistamisen muodossa viitattiin 17 kommentissa ja yhteydenpitoon 16 kommentissa. Asenteita koskevia asioita käsiteltiin 13 kertaa, rekrytointiin viitattiin 12 kertaa ja vapaaehtoistyöhön ja mentoointitoimintaan kuudessa eri kommentissa. Muita, teemoittelemattomia kommentteja, oli neljä kappaletta. Vastauksista tuli yleisesti esille eläkeläisten kutsuminen taloon esim. sijaisiksi tai kahville sekä joululounaalle.

Ideoitakin tuli, kuten esim. vapaaehtoisina mummoina ja vaareina toimiminen. Joissakin kommentteissa toivottiin eläkeläisiä kertomaan työelämänsä kaarestaan työyhteisöön, miten työtavat ovat muuttuneet ja kehittyneet yms. Joissakin mielipiteissä kehoitettiin jättämään eläkeläiset jo omaan rauhaan. Monessa kommentissa toivottiin mentoointijärjestelmän kehittämistä, kuten jo edellisessä kysymysryhmässä hiljaisen tiedon siirrosta. Jotkut kommentoivat, että eläkeläisiä huomioidaan jo nykyisinkin eräissä työyksiköissä. Eläkkeelle jäävien lähtötarkastusta toivottiin monessa kommentissa, koska eläkkeellä olevan on vaikeampi päästä vastaanotolle yleisessä terveydenhuollossa. Myös arvostavasta työntekijöiden kohtelusta tuli kommentteja.

Sijaisuuksia eläkeläisille toivottiin useissa vastauskommenteissa:

”Eläkkeelle siirtyjälle työnjatkaja hyvissä ajoin ennen eläkkeelle jäämistä. Tiimityössä tieto siirtyy joustavasti ja huomaamatta jatkajalle.”

”Eläkkeelle jääneitä pyydetäisiin sijaisiksi.”

”Pyytämällä heitä työlomia tuuraamaan”.

Erilaisia eläkeläisten tapaamisiakin ehdotettiin:

”Olisi hyvä kutsua vaikkapa vuosittain hiljattain eläkkeelle siirtyneet esim. kahvitilaisuuteen muistelemaan menneitä ja tapaamaan nuorempia. Jouluateria eläkeläisten kanssa olisi juhlava kokemus.”

”Kutsumalla toisinaan mukaan tapahtumiin ja yhteisiin keskusteluihin.”

”Eläkkeelle jääneet ovat eläkkeensä ansainneet eikä heitä tule enää kiusata työasioilla. He ovat kuitenkin aina tervetulleita päiväkahvien merkeissä käymään entisellä työpaikalla.”

Eläkeläisten kutsumista vapaaehtoistyöhön toivoi muutama vastaaja:

”Jos jaksaisivat tulla ns. päiväkodin mummoiksi.”

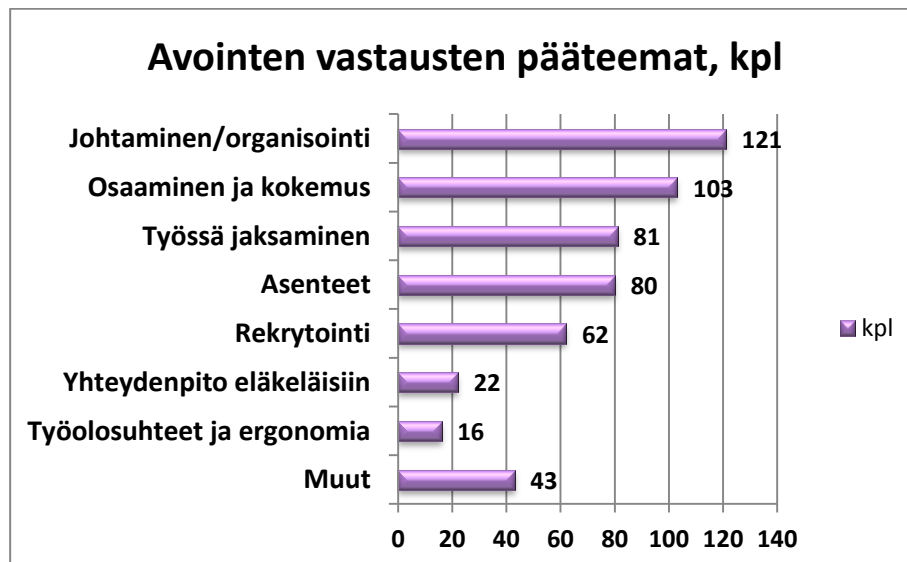
”Vapaaehtoisia mummoja ja tietysti myös vaareja katsomaan lasten perään kun on esim. henkilökunnan palaverreja.”

Eläkkeelle lähtijälle tarkastusta työterveyshuollossa pidettiin välttämättömänä niin valmiissa vastausvaihtoehdoissa kuin avoimissa vastauksissakin:

”Lähipiirissä juuri eläkkeelle lähtemisen kokeneena pidän erittäin tärkeänä ns. lähtötarkastuksen järjestämistä työterveyshuollossa, koska kuulu perusterveydenhuollon palveluiden ”nauttijaksi” on todella jyrkkä! ...”

10.9 Avoimet vastaukset

Alla olevasta kuvioista 12 nähdään avoimiin kysymyksiin saatujen kommenttien lukumäärät teemoittain. Aluksi jokaisen kysymysryhmän avoimen kysymyksen kommentit on teemoiteltu samantyyppisten vastausten ryhmiin. Lopuksi vielä näin saatuja teemoja on ryhmitelty ja yhdistelty uudelleen isommiksi pääteemoiksi. Kaikkiaan erillisiä vastauskommentteja tuli 502. Näistä on saatu teemoittelemalla kaikkiaan 528 erillistä asiakohtaa.



Kuvio 12. Avomien kysymysten vastausten pääteemat (n=528)

Yllä olevassa kuviossa 12 näkyy tutkimuksen laadullisen osan muuttaminen määrälliseksi, jolloin pystytään paremmin hahmottamaan kokonaisuus. Avoimia kysymyksiä on käsitelty jo kunkin kysymysryhmän yhteydessä, mutta vastausten runsaudesta ja

monipuolisuudesta johtuen ne ansaitsevat erityisen huomion. Tutkimuksen laadullisella osalla eli avoimilla vastauksilla on merkittävä painoarvo tähän opinnäytetyöhön liittyvässä kehittämistyössä ja jatkokehittämisessä. Koska avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia jopa odottamattoman runsaasti, on välttämätöntä avata yllä olevassa kuviossa näkyviä pääryhmiä. Kokosin kyselyn avoimien vastausten tuloksista alla olevan yhteenvedon pääteemoihin sisältyvistä asioista.

Johtamisen ja organisoinnin -ryhmään kuuluvissa vastauksissa (121 kpl) nousivat esille mm. tasapuolinen työnjako, johtamiskoulutus, tiimityöskentely, työparit, työkiertomahdollisuudet, työpaikka-kokoukset, kehityskeskustelut, palautteen antaminen, esimiesten jalkautuminen ja keskustelukulttuurin luominen, esimiesten kiire, kannustaminen ja rohkaiseminen sekä työntekijöiden kuunteleminen yms. **Osaamisen ja kokemuksen** -ryhmän vastauksiin (103 kpl) oli koottu hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja työkokemukseen, koulutukseen ja palkitsemiseen liittyviä vastauksia. Kommenteissa esiintyi kokemuksen ja ammattitaidon hyödyntämisen korostaminen, mentorointijärjestelmän luominen esiintyi useissa kymmenissä kommentteissa hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistajana, eri-ikäisyyden hyödyntäminen työpareissa, koulutusmahdollisuuksien parantamiseen liittyvät teemat, täsmäkoulutus esim. tietotekniikassa, ikääntyvien koulutukseen varattava aikaa enemmän kuin nuorempien, erilaisten palkitsemistapojen kehittäminen ja sijaistamismahdollisuudet yms. **Työssä jaksamiseen** liittyvään vastausten ryhmään (81 kpl) tulleissa kommentteissa nousi useimmiten esille työn joustavuus, työaikajoustot, työn keventäminen, osa-aikatyö, etätyömahdollisuuksien selvittäminen, tyytymättömyys tyky- ja tyhy-toimintaan, henkilökunnan riittävyys, vuorottelu-, säästö- ja tms. vapaat, loma-aikojen sijaisuusjärjestelyt kuntoon, yhteishengen ja positiivisen ilmapiirin luominen, enemmän tietoa ikääntymisestä, työnohjausmahdollisuus, yhteiset tapahtumat, säännöllistä kuntoutusta ja kuntoiluohjelmiin sitoutumista tms. työyhteisön jaksamiseen liittyviä asioita.

Asenteet – vastausryhmään on teemoiteltu asenteisiin, arvostukseen ja luottamukseen viittaavia vastauskommentteja. Tähän ryhmään kuuluvia vastauksia löytyi kaikista kysymysryhmistä yllättävän runsaasti, yhteensä noin 80. Asenteista nousivat esille mm. kokemuksen arvostamisen tärkeys, eri-ikäisten samanarvoisuus ja arvostus, toistensa kunnioittaminen, keskustelut työtahdin kiristymisestä, ikääntyvien mukaan ottaminen kehittämiseen, tasapuolisuus ja avoimuus, esimiesten asenne, osaamisen ja

innostuneisuuden arvostaminen, vähättelykulttuurin poistaminen, johdon luottamus työntekijöihin, rohkaiseminen ja avoimet keskustelut.

Rekrytointi -ryhmään (62 kpl) on otettu mukaan vastaukset, jotka liittyivät työyhteisön resursseihin, rekrytointiin, eri-ikäisten palkkaamiseen. Useimmissa vastauksissa oli keskeistä nuorten palkkaaminen eläkkeelle lähtevien tilalle. Nuorten palkkaamista kommentoitiin lähes kaikissa kysymysryhmissä. Yleinen teema oli se, että nuori pitäisi palkata jo hyvissä ajoin eläkkeelle siirtyvän tilalle, jotta osaaminen siirtyisi sujuvasti ja hiljainen tieto saataisiin työyhteisön käyttöön. Lisäresurssitoivomus tuli myös monessa vastauksessa esille samoin kuin sijaisten palkkaaminen.

Yhteydenpito eläkeläisiin esiintyi 22 kertaa kommenteissa, joissa toivottiin eläkeläisiä sijaisiksi, kertomaan työelämän kaarestaan, erilaisia kahvi- ja ateriatilaisuuksien järjestämistä entisille työntekijöille silloin tällöin esim. joulun alla, vapaaehtoistoimintaan osallistuminen ja eläkkeelle siirtyvän kunnioittava kohtelu. Esille tuli lisäksi eläkkeelle siirtyvän työntekijän lähtötarkastus työterveyshuollossa. **Työolosuhteet ja ergonomia** esiintyivät vastauksissa 16 kertaa ja useimmissa ergonomiakommenteissa tuotiin esille hyvä huoneilman laatu, ajanmukaiset koneet ja laitteet, tauotus, meluntorjunta, rauhalliset työtilat, turvallisuus ja riittävät kalustomäärärahat (joita ei karsitaisi pois). Vastausryhmässä **muut** (43 kpl) oli sekalaisia kommentteja, joista mainittakoon mm. että, työyhteisössä ei ole eri-ikäisiä, kommentteja vastausvaihtoehtojen puutteista tai vastaaja ei osannut vastata, osa ei mieltänyt itseään ikääntyneeksi tai ikäkysymys ei ole noussut mitenkään esille työyhteisössä.

Nämä avoimet vastaukset tukevat määrällisiä valmiita mielipide- ja väittämävaihtoehtoja. Joukossa on selkeitä kehitysideoita, joita työelämätiimi pystyi työssään hyödyntämään. Vastauksista on kuvattu seuraavaksi mielenkiintoisimpia kehittämissideoita:

Koulutus ja osaaminen:

- Tietoa ja koulutusta ikääntymisestä, eri-ikäisyydestä ja ikäjohtamisesta
- Täsmäkoulutusta mm. atk-ohjelmien käytöstä ja uusimmista viestimistä
- Koulutukseen on varattava aikaa riittävästi ikääntyneiden osalta
- Pehdyttämishjelmat kuntoon työyksikkökohtaisesti
- Mentorointiohjelmat ja oppipoika-kisällijärjestelmä
- Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen
- Ryhmätyöt, yhteisideoinnit, ongelmankartoitukset ja parannusideat
- Koulutus uusiin viestintälaitteisiin, kamerat, iPad, videointi yms.
- osaamisen päivittäminen

Työssä jaksaminen:

- Ikäohjelma
- Seniorityöntekijä-nimike
- Etätyön mahdollisuus tutkittava
- Työaikaliukuman käyttö kokonaisina vapaapäivinä
- Vertaistuen ja kannustavan työnohjauksen järjestäminen
- Tyky-toiminnan ajankohdat ja lisääminen sekä kehittäminen
- Kuntoiluun kannustaminen ja sitouttaminen erilaisilla työaikabonuksilla esim. lisä-vapaapäivät
- Kuntotempaukset, ilmaiset kuntosalikortit

Johtaminen/organisointi:

- Turhien kokousten karsiminen, parempi valmistelu
- Työkierron kehittäminen
- Varahenkilöjärjestelmän kehittäminen
- Kehityskeskusteluissa esille ikääntymisen vaikutukset
- palkitseminen: ilmaiset kuntosalikortit, kuntotempaukset, teatteri ym. virkistys

Rekrytointi:

- Seuraajan saatava olla yhtä aikaa töissä eläkkeelle siirtyvän kanssa

Yhteydenpito eläkeläisiin:

- Eläkeläisten kutsutilaisuudet, kahvittelu, luennot, ajatusten vaihto, juhlat
- Eläkeläiset sijaisiksi, kiireapulaisiksi
- Päivä- ja lastenkotien mummo- ja vaaritoiminta
- Kummiryhmätoiminta
- Eläkeläisten konsultointimahdollisuus
- Lähtötarkastus eläkkeelle siirtyville
- Tutustuminen esim. uusiin työkoneisiin ja

Avoimissa vastauksissa oli huomattava määrä samantyyppisiä vastauksia, joten ne olisi pystynyt sijoittamaan lähes jokaiseen kysymysryhmään. Vastausmateriaalista voidaan jatkokehittämisessä vielä poimia ja työstää lisää kehittämiskohteita ikäjohtamisen avuksi. Osassa kommentteista paistoi kyynisyys ja epäily työyhteisön kehittämistä kohtaan, osassa kommentteista tuli esiin turhautuminen nykytilaan.

”Ei kuulu työpaikkani toimintakulttuuriin. Eikä tällaiseen ole aikaakaan.”

”...noille kursseille ei ikääntynyt pääse, ainakaan itse en päässyt..”

”Ei millään, jos työtapoihin tulee muutoksia näin tiuhaan kuin nyt viimeisten vuosien aikana on tullut.”

11 IKÄJOHTAMISEN KEHITTÄMISPROSESSIN TULOKSIA

Kehittämistyö eteni suunnitelmallisesti toimintatutkimuksen syklin ja Demingin ympyrän mukaisesti. Kehittämistyön prosessin eteneminen on kuvattu sivulla 28 kuvassa 7 sovelletun kehittämisympyrän mukaisesti, joten en sitä tässä toista. Kehittämispro-

sessi alkoi käytännössä jo siinä vaiheessa, kun opinnäytetyön idea selvisi ja se hyväksyttiin helmi-maaliskuussa 2013. Tämän jälkeen kaupungin keskushallinto antoi tutkimusluvan ja teki toimeksiantosopimuksen kanssani ikäjohtamisen tutkimisesta Savonlinnan kaupungin organisaatiossa. Seuraavaksi kutsuin, kysytyäni ensin suostumuksen, työelämätiimin jäseniksi esimiehiä kaikilta toimialoilta yhteensä seitsemän henkilöä. Työelämätiimi kokoontui kaksi kertaa syys-lokakuussa 2013, jolloin esittelin heille opinnäyte- ja kehittämistyön suunnitelman. Samalla keskusteltiin ja kommentoitiin tutkimuksen kysymyslomakkeesta ja tehtiin siihen tarpeellisia muutoksia.

Työelämätiimi kokoontui kahdeksan kertaa. Aineiston keruun ja tulosten saamisen jälkeen kokoontumisia oli suunnilleen kaksi kertaa kuukaudessa. Aluksi tarkastelimme kyselyn tuloksia pala palalta kehitystyön pohjaksi. Lähetin sähköpostitse kokouskutsun ja sen mukana tutkimusmateriaalia etukäteistutustumista varten. Kokousajankohdat sovimme etukäteen pariin kuukaudeksi, koska työelämätiimin jäsenten kalenterit täyttyivät nopeasti. Seuraavaa kokousta varten sovimme mitä asioita käsitellään. Tulosten julkaisun jälkeen kokosin määrällisistä tutkimustuloksista nousevia keskeisiä kehittämiskohteita, jotka esittelin tiimille. Alla taulukko 2, jossa vastaajista selkeästi yli puolet on ilmaissut kyseisen mielipiteensä ja tyytymättömyytensä.

Taulukko 2. Mielipiteet/väittämät, joissa yli puolet vastaajista tyytymättömiä

Mielipide/väittämä	Osuus vastaajista
Työhyvinvointiohjelmaa ei tunneta	75 %
Työhyvinvointiohjelmassa ei huomioida ikääntyviä	79 %
Eri-ikäisten vahvuuksia ei huomioida	57 %
Kehityskeskusteluissa ei puhuta ikääntymisestä	75 %
Esimies ei anna palautetta	73 %
Esimiehelle ei anneta palautetta	83 %
Ikääntyvien työssä oppimista ei tueta tarpeeksi	72 %
Työkierron avulla ei mahdollisuutta oppia	77 %
Kiire on lisääntynyt vuoden aikana	62 %
Tyytymättömyys työpaikan tyky-/tyhy-toimintaan	58 %
Työpaikalla ei mahdollisuutta keventää työtä	73 %
Hiljaisen tiedon siirrosta ei huolehdita riittävästi	62 %
Eläkkeelle siirtymiseen ei valmenneta	93 %
Eläkkeelle siirtyneisiin ei pidetä yhteyttä	96 %
Fyysinen suor.kyky heikentynyt viim. 5 v:n aikana	52 %

Toimialojen edustajat esittivät sen jälkeen omat näkemyksensä toimialansa kehittämiskohteista, jotka heidän käsityksensä mukaan vaihtelivat hieman. Esimerkiksi tek-

nisellä toimialalla on ikäjohtamista ollut jo aiemminkin, vaikka asiasta ei ole sillä nimellä puhuttu. Samoin työkiertoa on jo esim. ruoka- ja siivouspalveluissa. Yhteisesti tiimin jäsenet totesivat, että fyysinen suorituskyky on laskenut, mentorointia tarvitaan hiljaisen tiedon siirtoon, koulutusta iän vaikutuksista työhön tarvitaan, koulutusmahdollisuudet ovat puutteelliset ja eläkkeelle siirtymistä ei valmenneta. Keskustelukulttuurin puuttuminen työyhteisöstä on koettu myös kehittämistä haittaavana tekijänä. Erikoisen selvä havainto oli työnantajan järjestämän tyky-/tyhy-toiminnan riittämättömyys. Työaikajoustot ja etätöiden mahdollisuudet olisi tutkittava ja niihin pitäisi luoda yhtenäinen käytäntö. Tutkimustuloksista paljastui nykytilana se, että ikäjohtaminen on käsitteenä jokseenkin vieras suurimmalle osalle, joten kehittäminen on tarpeellista työyhteisön tulevaisuuden kannalta. **Tällä hetkellä tietoista ikäjohtamista ei ole.**

Työelämätiimissä käsiteltiin myös määrällisistä tutkimustuloksista nousseita positiivisia ja toimivia osa-alueita, joita löytyikin yllättävän paljon. Alla yhteenveto kohdista, joissa vastaajista selkeästi yli puolet on ollut jokseenkin kyseistä mieltä ja tyytyväisiä.

Taulukko 3. Mielipiteet/väittämät, joissa yli puolet tyytyväisiä

Mielipide/väittämä	Osuus vastaajista
Voisi osallistua mentorointitoimintaan	82 %
Ei lainkaan ikäsyrrjintää	82 %
Tyytyväisyys esimiehen johtamistapaan	58 %
Työtehtävät vastaavat osaamista	92 %
Moniosaamista arvostetaan	68 %
Työympäristö on turvallinen	85 %
Työympäristön turvallisuuteen voi vaikuttaa	76 %
Työ- ja vapaa-aika tasapainossa	72 %
Eläkeikään asti työssä jaksaminen	80 %
Muutokset nähdään mahdollisuutena	85 %
Tyytyväisyys työterveyshuollon palveluihin	64 %
Eri-ikäiset viihtyvät samalla työpaikalla hyvin	83 %

Em. tutkimustulosten pääkohtien selville saamisen jälkeen työelämätiimissä aloitettiin varsinainen kehittämistyö. Kehittämistyön aikana työelämätiimi teki opintomatkan Helsinkiin tutustuen Helsingin kaupungin työhyvinvointipalveluihin ja – ohjelmiin Helsingin kaupungin työhyvinvointipäällikön johdolle. Matkan teki mahdolliseksi kaupungin keskushallinnon lentolipputarjous. Matka oli opettavainen ja hyödyllinen. Totesimme tosin, että Helsingin kaupungilla on huomattavasti Savonlinnaa mittavimmat resurssit henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen. Sivulla 21 - 22 on ker-

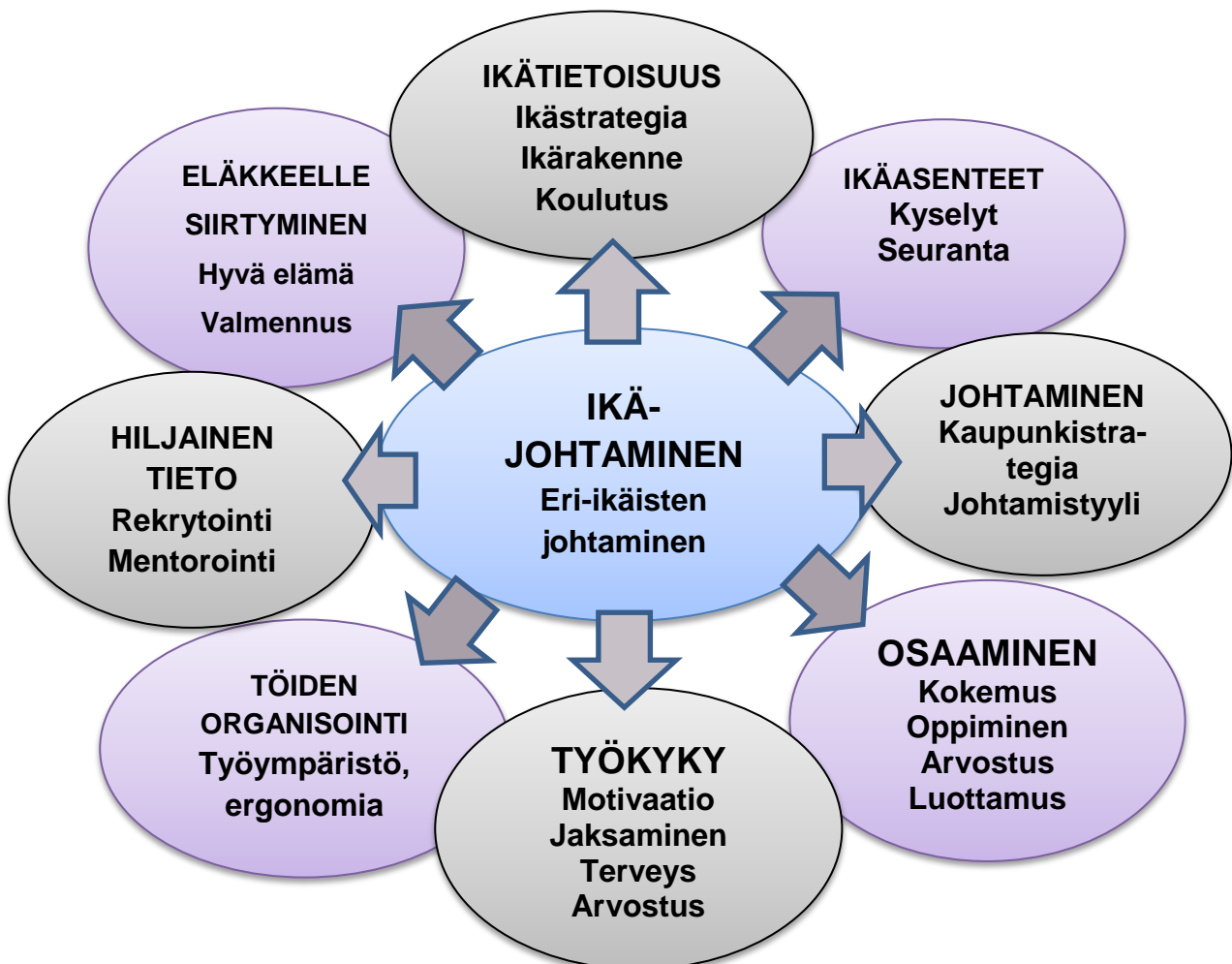
rottu Helsingin kaupungin ikäohjelmista. Resursseista riippumatta tahto ja asenne työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimiseen on kuitenkin se tärkein kehittämisen lähtökohta. Keinot ovat löydettävissä, mikäli yhteinen tahtotila saavutetaan. Tämän jälkeen työelämätiimi kokoontui vielä kolme kertaa. Kokoontumiskerroilla käytimme myös luovana menetelmänä aivoriittä. Aivoriitti (engl. brainstorming) on luovan kehittämisen menetelmä, jossa ryhmässä tuotetaan mahdollisimman paljon ideoita, jotka sitten ryhmitellään ja valitaan ideoista jatkokehittettävät ideat. (E-norssi 2014.)

Jokainen työelämätiimin jäsen ideoi ikäjohtamiseen liittyviä asioita liimalapuille, jotka laitettiin fläppitaulun paperille. Ideoinnin jälkeen niitä ryhmiteltiin eri osa-alueisiin. Kuva ideoinnin tuotoksesta on liitteenä nro 5 ja puhtaaksi kirjoitettu versio liitteenä nro 6. Alla on esitetty kehittämisprosessin päävaiheet taulukon muodossa. Taulukossa näkyy kehittämisprosessin vaihe, tutkimusaineisto ja prosessin eteneminen.

Taulukko 4. Kehittämisprosessin eteneminen

Kehittämisprosessin vaiheet	Tutkimusaineisto kerääminen	Kehittämisprosessin eteneminen
Suunnitteluvaihe (Plan) Kevät 2013 Syksy2013	Ideapaperi Teoriatietouden hakeminen Tutkimusmenetelmät Tutkimuspäiväkirja Opinnäytteen suunnitelmaseminaari Kohdejoukon osoitetiedot	Kaupungin toimeksiantosopimus, käynti Kevassa Työelämätiimin perustaminen Työelämätiimin aloituskokous, ohjaus, suunnitelman hyväksyminen Kyselylomakkeen suunnittelu, tiedottaminen medialle
Toteutusvaihe (Do) Syksy 2013	Kyselylomake Tutkimuspäiväkirja Analyysimenetelmät Teoriatietouden hakeminen	Tiedottaminen kohdejoukolle ja esimiesfoorumille Vastaajien muistuttaminen Tulokset Työelämätiimin kokoontum.
Havainnointivaihe (Check) Syksy 2013 Talvi 2014 Kevät 2014	Tutkimuspäiväkirja Työelämätiimin muistiinpanot, teoriatieto Analyysimenetelmät Luovat menetelmät ideoinnissa, käsittekartta, kehittämiskohteet	Työelämätiimin kok. 2x/kk Tiedottaminen hlöstölle/intra Määrällisen aineiston analyysit ja avointen vastausten luokittelu, opintomatka Helsinkiin, keh.kohteiden määrittäminen ja sopiminen Ikäjohtamisen mallintaminen
Reflektointivaihe (Act) Kevät 2014 →	Aineiston tarkastelua Periaateohjelma Ikäjohtamisen osa-alueet Päätökset	Tutkimuksen ja kehittämiskohteiden julkistaminen ja esittely organisaatiossa Periaatteiden ja ohjelman käyttöönotto ja jatkokehitys

Edellä olevasta taulukosta voi tiivistetysti havaita prosessin vaiheet. Taulukossa mainitut ikäjohtamisen periaatteet ja ikäjohtamisen mallintaminen ovat vielä hieman keskeneräisiä ja luonnosvaiheessa, koska ne käsitellään lopulliseen esitysmuotoon työelämätiimin viimeisessä kokouksessa 23.4.2014. Tämä opinnäytetyö on siinä vaiheessa jo lähetetty tarkastettavaksi, joten lopullinen kaupunkiorganisaation päättävälle elimelle esitettävä periaateohjelma ja malli saattaa vielä hieman muuttua. Alla olevaan kuvaan 8 on rakennettu teorian tiedosta, tutkimustuloksista ja työelämätiimin työskenteleyn pohjalta ikäjohtamisen malli, joka osittain muistuttaa Kaskenlinnan sairaalaan laadittua ikäjohtamisen mallia. (Pyykkönen 2011, 40.) Malli on aika lähellä Ilmarisen (2006, 200) ikäjohtamisen visiota, jossa on kahdeksan osa-aluetta: *tietoisuus, oikeudenmukaiset ikäasenteet, johtamisen tehtävä, toimiva ikästrategia, hyvä työkyky ja jaksaminen, hyvä osaaminen, hyvä töiden organisointi ja hyvä elämä.*



Kuva 8. Ikäjohtamisen osa-alueista koottu malli pohjana tarkemman Savonlinnan kaupungin ikästrategian ja –ohjelman laatimiselle

Kyselyn tuloksista ja työelämätiimin työstämistä ikäjohtamisen osa-alueista johdettu ikäjohtamisen periaatteiden luonnos on tämän kehittämistyön liitteenä nro 7. Tämän kehittämistyön jatkokäsittely tapahtuu siten, että touko-kesäkuun 2014 aikana tutkimustulokset ja työelämätiimin kehittämis ehdotukset käsitellään kaupunginjohtajan johtoryhmässä ja sen jälkeen ne myönteisessä tapauksessa viedään yhteistyötoimikunnan käsittelyyn lausuntoa varten. Tämän jälkeen asian eteneminen jatkuu kaupunginhallituksessa. Tässä vaiheessa on vielä epävarmaa jatkuuko ikäjohtamisen kehitystyö. Mikäli se jatkuu, tarvitaan resursseja kehittämistyöhön. Lähinnä kehitystyön jatko tapahtuisi koordinoitusti keskushallinnon henkilöstöpalvelujen alaisuudessa.

Työelämätiimi laati työskentelynsä loppuvaiheessa ikäjohtamisen käyttöönotosta SWOT-analyysin, joka on tämän kehittämistyön liitteenä nro 9. SWOT-analyysissa (SWOT= Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Oppartunities (mahdollisuudet), Threats (uhat) käsitellään toiminnan sisäisiä vahvuuksia, sisäisiä heikkouksia, ulkoisia mahdollisuuksia sekä ulkoisia uhkia. Se on kahden ulottuvuuden nelikenttä. (Andersson ym. 2013, 29.) Nelikenttä -analyysi on yksi hyvä arviointikeino ikäohjelman tulosten ja vaikuttavuuden toteutumisen ja tulosten arvioinnissa.

12 POHDINTA

12.1 Tutkimustulosten yhteenvetoa

Opinnäyte- ja kehittämistyön strategiana ollut toimintatutkimus oli onnistunut strategiavalinta. Siihen liittyneinä tiedonkeruumenetelminä toiminut määrällinen ja osittain laadullinen tutkimus palvelivat hyvin tutkimuksen pohjatiedon hankintaa ikäjohtamisen tutkimisessa Savonlinnan kaupungin organisaatiossa tutkimuksen kohdejoukon ollessa kaikki yli 55-vuotiaat kaupungin työntekijät. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ikäjohtamisen kehittämisen pohjaksi työntekijöiden käsityksiä iän vaikutuksesta työhön, ikäasenteista, työkyvystä ja – ympäristöstä, johtamisesta, työssä jaksamisesta, hiljaisen tiedon siirrosta ja eläkkeelle siirtymisestä. Ikäjohtamisen tutkimusta ei ole aikaisemmin suoritettu Savonlinnan kaupungin työntekijöiden keskuudessa, joten *tutkimus antaa uutta ajankohtaista tietoa suhtautumisessa työntekijöiden ikäkysymyksiin* ja se toimii omalta osaltaan jatkokehittämisen apuna. Tutkimuksen onnistumiselle loi perustan laajaan ja suhteellisen tuoreeseen ikääntymiseen ja ikäjohta-

miseen liittyvään teorian tietoon tutustuminen tutkimuksen eri vaiheissa ja kehittämistyön yhteydessä.

Kyselylomakkeella oli kuusi taustamuuttujakysymystä, 46 strukturoitua (=valmiit vastausvaihtoehdot) mielipidekysymystä ja väittämää jaoteltuna seitsemään kysymysryhmään, sekä seitsemän avointa kysymystä, yksi kunkin mielipidekysymys- ja väittämäryhmän jälkeen. Vastaukset tiivistin yhteen taulukkoon ja yhteentoista kuvioon, joista yksi kuvasi vapaiden vastausten pääryhmiä. Lisäksi tein ristiintaulukoinnit vastaajien sukupuolen, aseman ja toimialan mukaan. Tutkimusaineistoa kertyi todella runsaasti. Nykyajan helppokäyttöisillä tilasto-ohjelmilla tulee helposti kiusaus ”kikkailla” liian monimutkaisia taulukointeja, jolloin on vaara, että tutkimus hajoaa ja tutkija eksyy varsinaisesta tutkimusongelmasta sivupoluille ja varsinainen aihe hämärtyy ja lukijan kiinnostus herpaantuu. Koetin välttää tutkimuksessani nämä sudenkuopat.

Taustamuuttujien kohdalla tutkijalle sattui paha huolimattomuusvirhe, sillä sähköisesti kyselylomakkeesta puuttui ikäjaottelu: 55 - 59 vuotiaat ja yli 60 vuotiaat. Jotta sain vastaajien ikäjakaumataulukon tehtyä, jouduin kaikkien sähköisen kyselyn vastaajien ikätiedot tekemään manuaalisesti tutkimustuloksiin henkilöstöosastolta saamieni henkilöstön syntymäaikatietojen mukaisesti. Havaitsin saman kuin Alkula ym. (1994, 122 - 124), että kysymysten laadinta on peruuttamaton vaihe, jonka tärkeyttä ei voi liikaa korostaa ja jota on myöhemmin vaikea korjata. Kysymyslomakkeelle olisi pitänyt vielä lisätä mm. kysymys vastaajan fyysisen kunnon ylläpidosta, jolloin olisin saanut vertailtua liikuntaharrastusta ja työssä jaksamista.

Savonlinnan kaupungin työntekijöille on suunnattu säännöllisesti työhyvinvointikyselyjä suunnilleen joka toinen vuosi. Vuoden 2013 aikana Savonlinnan kaupunki pääsi mukaan Kevan (=kuntien eläkevakuutus) suorittamaan Työsyke -kyselyyn, joka toteutettiin syyskuussa 2013. Oman ikäjohtamiskyselyn toteuttaminen oli suunnitelmassani ajoittaa myös samoihin aikoihin. Pelkäsin, että Kevan toteuttama kysely vähentää oman tutkimukseni mielenkiintoa aiheuttamalla vastaajakatoa, mikäli vastaajat kokevat useat kyselyt turhauttaviksi. Pelkoni osoittautui kuitenkin aiheettomaksi.

Aikataulutin oman ikäjohtamiskyselyni marraskuulle. Alkuperäinen tavoitteeni vastausprosentin suhteen oli 50 %, joka ylittyikin kirkkaasti vastausprosentin ollessa 57,9 % ja vastaajien lukumäärän 241 kohdejoukon ollessa 416 työntekijää. Uskon, että

hyvällä ennakkotiedottamisella oli osuutensa kohtalaiseen vastausprosenttiin. Ikäjohtamiskysely ylitti myös lehdistön uutiskynnyksen ja uutinen ajoittui samalle päivälle kyselyn alkamisen kanssa. Suurin tutkijaa kohdannut hämmästyksen ja ihmettelyn aihe oli tutkimuksen avoimien kysymysten vastaustulva. Vapaita vastauskommentteja kertyi kaikkiaan yli 500 kappaletta, joka jakautui teemoittelussa vielä useampaan osaan. Avointen vastausten määrä todisti sen, että tutkimus kiinnosti vastaajia melko paljon.

Tarkasteltaessa tutkimuksen tuloksia **ikäntymisen huomioimisen ja ikäasenteiden** osalta selkeä havainto on, että ikäsyryntää esiintyy melko vähän, sillä vain 4 % vastanneista on kokenut melko paljon tai erittäin paljon ikäsyryntää. Kunta-alan työolo-
barometrin mukaan vuodelta 2012 havaittiin ikääntyneisiin työntekijöihin kohdistuvaa syryntää 10 prosentilla työpaikoista. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Reilusti yli puolet vastaajista piti työpaikkansa ilmapiiriä ikäystävällisenä. Samoin yli puolet vastaajista koki ikääntyneitä arvostettavan työpaikallaan. Edellä mainitut positiiviset tulokset antavat hyvän pohjan ikäjohtamisen kehittämiseen. Sen sijaan esiin nousi selkeitä kehittämisalueita kuten se, *että työhyvinvointiohjelma* on kolmelle neljäsosalle työntekijöistä lähes tuntematon. Myös se vaatii kehittämistä, että *eri-ikäisten vahvuuksia ja elämäntilanteita* otettaisiin työjärjestelyissä riittävästi huomioon. Kehittämistyössä työelämätiimissä linjattiin yhdeksi kehittämisalueeksi työhyvinvointiohjelman kehittäminen ikänäkökulma ja eri-ikäisyys huomioon ottaen. Myös tiedon lisäämiseen eri-ikäisyydestä on kiinnitettävä jatkossa huomiota suunniteltaessa työyhteisökoulutuksia niin esimiehille kuin työntekijöillekin.

Tuloksista ilmeni, että **johtamiseen työpaikoilla** ja esimiesten johtamistapoihin oltiin pääosin tyytyväisiä lukuun ottamatta keskushallintoa, jossa yli puolet oli tyytymättömiä johtamiseen. Tulos saattaa osittain johtua vuoden 2013 alussa tapahtuneesta kuntaliitoksesta, jossa Kerimäen ja Punkaharjun kunnat liittyivät Savonlinnaan. Liitos on aiheuttanut runsaasti hallinnollista lisätyötä ja myös jossain määrin epävarmuutta mm. työntekijäsiirtojen johdosta. Tosin kuntaliitos on vaikuttanut varmasti kaikkien toimialojen toimintaan työmäärää lisäävästi. Esimiehen tasapuolisuus työntekijöitä kohtaan oli kyselyn mukaan hyvällä tasolla ja verrattavissa Kevan Työsyke -kyselyn sekä kuntabarometrin 2012 tuloksiin. *Kehityskeskustelut* nousivat selvästi kehittämiskohteeksi, sillä alle kolme neljästä vastaajasta ilmoitti, että kehityskeskusteluissa ei puhuta lainkaan ikäntymisen vaikutuksista. Em. johdosta kehityskeskusteluja on tarpeellista

uudistaa myöhemmin tarkemmin sovittavalla tavalla, jotta ikääntymisen vaikutukset otetaan puheeksi. Tässä tutkimuksen kohdassa myös erikoisena heikkoutena nähtiin *palautteen anto* sekä esimiehen että työntekijän taholta.

Esimieheltä saatu palaute oli tutkimuksen kohdejoukolla vähäisempää verrattuna koko kaupungin kyselyssä saatuun tulokseen ja myös koko kuntasektoriin verrattuna. (Työsyke -kysely 2013.) Työntekijän esimiehelleen antama palaute oli vielä vähäisempää kuin esimiehen antama palaute. Tässä meillä kaikilla olisi hyvin paljon oppimista ja kehitettävää. Uskon, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen tulee muuttumaan y- ja z-sukupolvien (=80-luvulla ja sen jälkeen syntyneet) myötä, koska he ovat oppineet itsearviointiin ja palautteen antoon jo lähes päivähoito- ja esikouluikäisestä saakka. Nuoremmat sukupolvet ovat tässäkin asiassa kehittyneempiä ja suorastaan vaativat palautetta meiltä senioreilta.

Oppimisen ja osaamisen osalta oli tutkimuksen positiivisinta antia se, että työtehtävät vastasivat osaamista yhdeksällä kymmenestä vastaajasta. Poikkeuksena perusturvan ja keskushallinnon toimialat, joissa neljäsosa vastaajista ilmoitti työtehtävien poikkeavan osaamisestaan. Siitä, mihin suuntaan osaaminen poikkeaa, tarvittaisiin tarkempi tutkimus ja analyysi. Tutkimuksen kohdejoukko arvioi osaamisensa työtehtäviin nähden hieman positiivisemmin kuin koko kaupungin Työsyke -kyselyssä ja koko kuntasektorilla. Sen sijaan kouluttautumismahdollisuudet koettiin huonoiksi, sillä vain hieman alle kolmannes vastaajista koki kouluttautumismahdollisuutensa hyviksi. Poikkeuksena esimiehet, joista joka toinen piti kouluttautumismahdollisuuksiaan hyvinä.

Koko kaupungin kyselyssä 60 % työntekijöistä oli sitä mieltä, että työ tarjoaa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen. Tutkimani kohdejoukon kouluttautumismahdollisuudet poikkeavat huomattavasti kunta-alan työolobarometrin 2012 tuloksista, joissa henkilöstön ammattitaidon kehittäminen kunta-alalla oli yksityissektoria yleisempää (kunta-ala 66 % ja yksityissektori 51,5 %). Esimiesten osalta tilanne oli tutkimuksessani samansuuntainen kuin koko kuntasektorilla, eli esimiehet näkivät kehitymis- ja koulutusmahdollisuutensa lähes kaksi kertaa parempina kuin työntekijät. Koulutuksen lisäksi työkiertomahdollisuudet nähtiin heikkoina, sillä vain vähän alle neljäsosa vastaajista uskoi työkiertomahdollisuuksiin.

Oppimisen ja osaamisen alueella *koulutusten suunnitteluun ja tasapuolisuuteen* on panostettava tulevaisuudessa. *Ikääntyneet tarvitsevat täsmäkoulutusta* esim. atk-taitojensa ylläpitoon ja kehittämiseen. Kaikissa työyksiköissä tarvitaan esimiehille *muutosjohtamiskoulutusta*, koska kaupungin toimintoja on uudistettava tulevaisuuden velvoitteista selviytymiseksi supistuvilla henkilöstöresursseilla. Kaupungin tulevan asiakaslähtöisen prosessiorganisaation valmistelu vaatii muutoksen johtamisen hallintaa ja henkilöstön motivointia ja osallistamista. Kaupungin mittava talouden tasapainotusohjelman toteutus vaatii myös koko organisaation, mukaan luettuna luottamushenkilöiden, sitoutumista muutokseen. Niukentuvilla resursseilla selviytymisessä on tarpeellista ajatella vapautuvien resurssien suuntaamista uudella tavalla sinne, minne toimintaa suunnataan ja missä on eniten resurssivajetta. Tähän on apuna järkevän *työkierron kehittäminen*, joka on myös hyvä ammatillisen kehittymisen agenda.

Työkykyä ja –ympäristöä koskevissa mielipiteissä oli positiivista, että lähes kaikki vastaajat kokivat työympäristönsä turvallisenä ja noin kolme neljästä vastaajasta koki voivansa vaikuttaa työpaikkansa turvallisuuteen. Parhaiten kokivat vaikuttavansa näihin asioihin esimiehet ja miesvastaajat. Voisikohan tähän vaikuttaa se, että turvallisuusasiat ovat enemmän teknisiä ja tekniset alat ovat perinteisesti olleet miesvaltaisia. Tilanne on tosin uusien sukupolvien myötä muuttumassa tässäkin asiassa. Myös työaikojen suunnitteluun vastaajista kaksi kolmesta uskoi pystyvänsä vaikuttamaan. Kunta-alan työolobarometrin 2012 mukaan noin 50 prosentilla kuntasektorin työntekijöistä on mahdollisuus käyttää kirjatut säästötunnit kokonaisina vapaapäivinä. Muilla sektoreilla kyseinen käytäntö on yleisempää kuin kunnissa. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Kyseisen menettelyn käyttöönotto parantaisi työhyvinvointia myös Savonlinnan kaupungin työntekijöiden keskuudessa. Tällä hetkellä menettely ei ole virallisesti mahdollista. Tutkimuksen vapaissa vastauksissa uuden työaikaliukuman käyttöä kokonaisina työpäivinä toivottiin. *Työaikaliukuman käyttö* nousee jatkossa myös työssä jaksamisen kehittämiskohteeksi.

Huolestuttavaa jaksamisen kannalta oli se, että vastaajista hieman yli puolella kiireen tunne oli lisääntynyt viimeisen vuoden aikana ja fyysinen suorituskyky laskenut viiden viimeisen vuoden aikana. Tämä ei kuitenkaan ole poikkeuksellista, sillä esim. Ilmarisen ym. (2003, 51 - 52) mukaan fyysinen kunto voi laskea jopa 30 % 20 - 60 ikävuoden välillä ellei henkilö harrasta säännöllistä kestävyysliikuntaa. Lihassoimat selän ja vatsan lihaksissa voivat pudota jopa puoleen entisestä 45 - 57 ikävuoden välil-

lä. Huolestuttavaa oli myös se, että neljä viidestä vastaajasta koki psyykkisen kuormituksen lisääntyneen vuoden aikana. Nämä em. kuormitusten lisääntymiset kaipaisivat tarkempaa syiden selvittämistä. Tässä saattaa olla syy-yhteys sairauspoissaolojen lisääntymiseen työntekijää kohden vuonna 2013. Etenkin esimiestaso vastasi kokeneensa em. kuormitusten lisääntyneen enemmän kuin esim. työntekijävastaajilla. Teknisen toimialan työntekijät ja miesvastaajat kokivat muita enemmän fyysisen suorituskykynsä laskeneen. Nämä tulokset ovat samansuuntaisia kuin kunta-alan työolobarometrin tulokset, joista mainittakoon, että esim. henkisesti raskaaksi työnsä kokeneita oli 76 %. Työn fyysinen ja henkinen rasittavuus on selkeästi eniten lisääntynyt juuri kunta-alalla. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Työssä jaksamisen kannalta kyselyssä nousi positiivisina asioina esille mm. se, että useimmilla vapaa-aika riittää työstä palautumiseen (72 %). Koko kaupungin kyselyssä noin 70 prosentilla vastaajista työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen onnistuu. Työssä eläkeikään asti uskoi jatkavansa neljä viidestä vastaajasta ja eläkeiän jälkeen uskoi pystyvänsä jatkamaan noin 40 %, kun taas koko kaupungin kyselyssä noin 30 % uskoi jatkavansa eläkeiän jälkeen. Kaikkein positiivisin suhtautuminen kohdejoukolla oli usko muutoksiin mahdollisuutena. Tätä mieltä oli 85 % vastaajista. Tämän mukaan voisi olettaa, että oikein johdettu muutos ja joustavat työjärjestelyt eivät ole ainakaan työntekijöiden asenteesta kiinni. Esimiesten ja keskushallinnon tulos oli vielä positiivisempi, joten esimiesten tuki muutoksille ei myöskään kaadu asenteisiin. Työssä jaksamisen kehittämiseen tarjoaa työterveyshuolto myös varmasti panoksensa, koska kaksi kolmesta vastaajasta oli tyytyväisiä työterveyshuollon palveluihin. Työterveyshuolto on avainyhteistyökumppani työolojen ja jaksamisen asiantuntijana työnantajan rinnalla *ikäniäkökulman huomioon ottamisessa ja kehittämisessä*.

Työssä jaksamisen kannalta löytyi myös paljon huomiota vaativia kohteita, kuten esim. tyytymättömyys työnantajan järjestämään *tyky-/tyhy-toimintaan*, johon kolme viidestä vastaajasta oli tyytymättömiä. *Työn keventämis- ja joustomahdollisuuksia* kaipasi kolme neljästä vastaajasta. Vastaajilla olisi valmiutta huomattavasti nykyistä enemmän *erilaisiin osa-aikaisiin työjärjestelyihin*. Tällöin tarjoutuisi esim. nuorille työttömille mahdollisuus työntekoon. Tämä saattaisi olla yksi ratkaisu tulevaisuuden työvoiman turvaamiseen työntekijöiden eläköityessä runsaslukuisesti lähivuosina.

Hiljaisen tiedon siirtoon tuli vastaajilta positiivinen signaali, sillä yli 80 % heistä olisi valmis toimimaan uuden/nuoren työntekijän *mentorina* (=valmentaja, kannustaja, mestari, tutkijan huom.). Tämä vastaajien asenne mahdollistaisi ns. *seuraajamallin luomisen* avaintehtävissä toimiville työntekijöille. Helsingin kaupungilla on käytössään seuraajamalli uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Yleensäkin perehdyttämishohjelmia kaivattiin mm. useissa vapaissa vastauksissa. Perehdyttämiseen sijoittaminen on varmasti kannattavaa toimintaa, jolla monet ”kantapään kautta” koetut virheet vältettäisiin. Mielestäni y- ja z-sukupolvilla voisi olla tärkeä tehtävä toimia seniorien mentoreina alalla, jonka he hallitsevat, eli tieto- ja viestintätekniikka. Moni ikääntynyt työntekijä kaipaisi rauhallista opastusta uusien ohjelmien, viestimien ja miksei sosiaalisten medioiden hallintaan. Entisaikojen ”kyllä työ tekijäänsä neuvoo” – perehdyttäminen ei taida enää täyttää esim. työturvallisuuslain määräyksiä eikä siihen ole enää paluuta. Positiivista oli myös vastaajien näkemys eri-ikäisten työntekijöiden viihtymisestä työpaikalla yhdessä (83 % sitä mieltä). Tämä antaa hyvän pohjan asennetasolla kehittää eri-ikäisten yhteistyötä ja auttaa ymmärtämään ja hyväksymään erilaisuutta. Tienarin (2014) mukaan erilaisuutta ja eri-ikäisyyttä on opittava johtamaan oikealla tavalla. (Mikkelin yliopistokeskus 2014.)

Eläkkeelle siirtyminen oli tutkimuksessa myös varsin kiinnostava kohta, jonka valmentamista ei tällä hetkellä sanottavasti ole, sillä vastaajista vain alle 10 % ilmoitti työpaikallaan valmennettavan eläkkeelle lähtöä. *Valmennusta* kaipasi kolme neljästä vastaajasta. Eläkkeelle siirtyneisiin on yhteydenpito lähes olematonta, mutta käytännössä se vaihtelee varmasti työyksiköittäin aktiivisuudesta riippuen. Lähes täydellinen yksimielisyys vastaajien kesken vallitsi siitä, että eläkkeelle siirtyville pitää järjestää työterveyshuollon toimesta perusteellinen *lähtötarkastus*, koska silloin jäädään julkisen terveydenhuollon jonoihin ja moni toteamaton sairaus voi jäädä hoitamatta. *Eläkkeelle jäämisen valmennus* voisi tapahtua esimerkiksi ryhmäkokoontumisina tietynä vuonna eläkkeelle lähteville. Eläkeläisten osallistamiseen löytyy varmasti mahdollisuuksia mm. erilaisina *kahvi-, lounas- tms. kutsutapaamisina*. *Myös sijaisuus- ja konsultointimahdollisuuksia* voisi kehittää. *Vapaaehtoistoiminta* vaikkapa päivähoitossa tai lastensuojelussa sekä vanhusten parissa tarjoaisi vielä eläkeläisille mielekäs- tä sisältöä ja ohjelmaa. Eläkeläisiä pitäisi yleisestikin arvostaa yhteiskunnassa eikä pitää pelkkinä kestävyysvajeen aiheuttajina ja kustannuseränä, kuten nykyään helposti syyllistetään eläkkeelle siirtyneet.

Tutkimuksessa kertyi merkittävä määrä vapaita vastauksia, joiden painoarvo on mielestäni erittäin suuri, vaikkakin aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät ja painopiste olivat pääosiltaan määrällisiä. Laadullisen osuuden analyysi riippuu varmasti tutkijasta ja joku toinen tutkija olisi analysoinut aineiston eri tavalla, koska itsekin jouduin analysointivaiheessa muuttelemaan ja siirtelemään teemoja ja vastauksia eri ryhmiin.

Tutkimusaineiston analysointi työllisti erittäin paljon ja olisi ollut mielenkiintoista tutkia asiaa vieläkin syvällisemmin, johon tilastotieteellisillä ohjelmilla voi helposti syventyä. Toimintatutkimukseen kuuluu muutakin kuin aineiston keruu ja analyysi. Parhaimmillaan minulla oli menossa tutkimusaineiston analyysi, kehittämisprojektin johtaminen työelämätiimissä ja samalla teorian etsiminen, täydentäminen ja opinnäytetyön kirjoittaminen, sekä opiskeluun kuuluvia muita oppimistehtäviä ja lähipäiviä. Tämä kaikki varsinaisten virkatehtävien ohella, johon sain onneksi osittaista opintovapaata, mutta sijaisjärjestelyt eivät onnistuneet, joten jouduin tekemään siinä sivussa vielä runsaasti ylitöitä. Ajoittain oma jaksaminen oli koetuksella. Oman osaamisen ja oppimisen kannalta tutkimustyö opetti paljon. Se opetti myös lisää epävarmuuden ja kaaoksen sietoa ja pitkäjänteistä otetta kehittämistyöskentelyyn.

Alkuvaiheessa, jolloin tutkimusaineisto oli koottuna, kävi usein mielessä tehtävän mahdottomuus näin niukoilla ja kokemattomilla tutkimusresursseillani. Työ eteni kuitenkin asiantuntevien ohjaajien opastuksella ja työelämätiimin hyvällä myötävaikutuksella. Ohjaajille lähetin työn edetessä tarkistettavaksi työtä pala palalta, jotta tiesin olenko osannut huomioida tutkimusmielessä kaiken oleellisen. Teoreettinen tieto ja selkeät tutkimustavoitteet auttoivat työn eteenpäin viemistä ja rajaamista huomattavasti. Toimintatutkimus ajoittuu yleensä pitemmälle ajalle kuin oma kehittämistyöni, joka ei ole vielä kiertänyt kokonaan täyttä kehittämissympyrää. Tavoitteenani on, että kehittämistyö jatkuu ja toden teolla vasta alkaakin tämän opinnäytteen valmistuttua. Toimintatutkimukseni suurin riski on, että kehittäminen pysähtyy eikä kehittämissympyrä jaksa nytkähtää eteenpäin uudelle kierrokselle. Uskon kuitenkin, että työ jatkuu jossain muodossa, jolloin kehittämistyöni ei ole ollut turhaa. Kehittämistyön vaiheet ja tulokset olen kuvannut tarkemmin edellisessä luvussa 11.

12.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Riippumatta tutkimusaineiston keruutavasta, hyvän aineiston peruskriteerinä pidetään *luotettavuutta* (pätevyys) eli *validiutta*, jota voidaan arvioida kahdella erilaisella tavalla. On kysyttävä, miten hyvin kerätyt tiedot kuvaavat juuri niitä asioita, joita on ollut tarkoitus tutkia. Tämä tarkoittaa aineiston *sisäistä luotettavuutta*. Jos edellisen lisäksi kysytään, voidaanko kerättyjen tietojen pohjalta tehdä yleisempiä päätelmiä eli voidaanko poimimamme tiedot yleistää koskemaan laajempaa joukkoa? Tällöin on kysymys tutkimuksen *ulkoisesta luotettavuudesta*. (Alkula ym. 1994, 44.) (vrt. Hirsjärvi ym. 2012, 231 - 232.) Kananen (2012, 171) pitää sisäisen validiteetin toteutumisen arviointia lähes mahdottomana. Hirsjärven ym. (2012, 232) mukaan em. termit ovat syntyneet nimenomaan kvantitatiivisen tutkimusperinteen piirissä. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirissä nämä käsitteet eivät ole yhtä selviä ja niiden käyttöä pyritään jopa välttämään.

Alkulan ym. (1994) mielestä validiuskysymystä sosiaalitieteissä ei voi pitää mitenkään triviaalina (itsestään selvä). Abstraktisten käsitteiden liittäminen empiiriseen maailmaan edellyttää aina teoreettisia pohdintoja. Ongelmat eivät ratkea käsitteen selkeällä ja yksinkertaisella rajauksellakaan. Survey-tutkimuksessa on olemassa suunnattoman suuri joukko mahdollisia kysymyksiä, joilla abstraktista käsitettä voisi kuvata. Kysymyksistä vain pieni osa voidaan ottaa tutkimuksessa käyttöön. Alkula ym. pitää validiutta tuloksena ajatusprosessista, jonka muodostaa tutkijan aiheen tuntemus, aikaisemmat tutkimukset ja yleinen logiikka. Näiden em. tekijöiden avulla tutkija yrittää vakuuttaa itsensä ja lukijansa tai kuulijansa valittujen indikaattorien järjestyksestä. (Alkula ym. 1994, 89 - 90.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validius on kuitenkin huomattavasti helpommin määriteltävissä kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kysymysten laadinta on kvantitatiivisen survey-kyselyn ratkaisevin vaihe, johon on panostettava tutkimuksen luotettavuuden saavuttamiseksi. Kysymykset on laadittava mahdollisimman selkeiksi ja vastaajaystävällisiksi, jotta varmistetaan vastausten luotettavuus. Myös tutkimuksen ennakkomainonta on tärkeää riittävän suuren vastausmäärän saamiseksi. Laadin selkeän saatekirjeen kyselylomakkeen mukaan. Ennen kyselyn aloittamista kerroin kaupungin esimiesfoorumissa tutkimussuunnitelmastani. Lisäksi tiedotin kyselystä kaupungin intranetissa ennakoon. Hyvällä tiedotuksella sain kiinnostuksen kyselyyn herää-

mään. Samaan aikaan tiedotusvälineistä kuulemme viikoittain uutisia työurien pidentämisvaatimuksista ja ikääntyneiden työntekijöiden huomioimisesta.

Kysymysten laadinnassa epäonnistumisen lisäksi tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä riskinä voi olla vastausten kato eli osa perusjoukosta jättää vastaamatta kyselyyn. Tutkimuksen vastausprosenttitarvotteena oli 50 %, joka ylittyikin (57,9 %). Savonlinnan kaupungin Työsyke -kyselyn vastausprosentti syyskuussa 2013 oli korkeampi eli 65,3 %. Kato saattoi johtua siitä, että oma kyselyni alkoi reilun kuukauden kuluttua ja työntekijät saattoivat ”väsyä” vastaamaan kyselyihin usein. Lisäksi vastausaktiivisuus saattaa laskea, mikäli vastaaja on kokenut, että mikään ei ole muuttunut edellisen kyselyn jälkeen.

Toinen tutkimuksen luotettavuuden mittari on *reliaabelius* eli mittaustulosten toistettavuus. Reliaabelius on siis tutkimuksen kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2012, 231). Alkulan ym. (1994, 121) mukaan kerätyn tiedon luotettavuus riippuu paljolti tarvittavan tiedon luonteesta. On helpompi kerätä luotettavaa tietoa asioista, jotka kiinnostavat vastaajia ja liittyvät heidän arkiseen toimintaansa ja kokemuksiinsa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa Hirsjärven ym. (2012, 232) mielestä tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Laadullista aineistoa analysoitaessa on luokittelujen tekeminen keskeistä. Lukijalle tulee kertoa luokittelun perusteet ja syntymisen vaiheet. Tulosten tulkintojen perusteet on myös kerrottava. Selosteita voi rikastaa vastausten suorilla lainauksilla.

Sisäinen validiteetti omassa tutkimuksessani tarkoitti sitä, että sainko vastaukset niihin kysymyksiin, joita oli tarkoitus tutkia. Tämä toteutui mielestäni, koska kysymykset on laadittu huolellisesti ja teoretietoa hyödyntäen. Tämä on vahvistanut sisäistä validiutta. Kysymyksiä on myös testattu työelämätiimissä. Uskon, että vastaajat ovat myös ymmärtäneet kysymykset. Ulkoinen luotettavuus omassa tutkimuksessani tarkoitti sitä, että voisiko tutkimuksen tuloksia yleistää koskemaan laajempaa joukkoa, esim. koko kaupungin työntekijöitä tai muiden kuntien tai kaupunkien yli 55-vuotiaita työntekijöitä. Yleistettävyydessä täytyy kuitenkin olla hyvin varovainen. Reliaabeliuksen toteutumisesta on vahvistanut se, että erillistä otantaa ei ole ollut, vaan tutkittavana olivat koko kohdejoukko eli kaikki yli 55-vuotiaat työntekijät. Näin tutkimuksen virhemahdollisuus ja ei-sattumanvaraiset tulokset vähenivät. Tutkimus on toistettav-

sa myös muualla ja muiden toimesta sekä tarvittaessa myös myöhemmin Savonlinnan kaupungin henkilöstön keskuudessa.

Mikä on sitten toimintatutkimuksen luotettavuus? Heikkisen ym. (2010) mukaan tiedeessä on siirrytty realismista kohti konstruktivismia, jonka mukaan tieto rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja ihmismielissä. Tiedonmuodostukseen on alettu etsiä tapoja, joissa ilmiöt näyttävät erilaisilta eri näkökulmista. Toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on käytettävä vaihtoehtoisia totuuden näkökulmia. (Heikkinen ym. 2010, 164 - 166). Em. vaihtoehtoisia näkökulmia tutkimuksessani ja kehitystyössäni palveli hyvin työelämätiimi, joka koostui eri toimialojen esimiehistä. Heiltä löytyi havaintoja ympäröivästä työyhteisön todellisuudesta sekä kokemusta ja eri käsityksiä. Tässä tutkimuksessakaan ei ollut löydettävissä yhtä totuutta.

Toimintatutkimukseni luotettavuutta ei mielestäni voi suoraan mitata, koska se ei ole yksittäinen tutkimusmenetelmä, vaan muodostui joukosta eri tutkimusmenetelmiä. Kanasen (2009, 88) mukaan, mikäli toimintatutkimus koostuu kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen osista, on arvioitava näiden osien luotettavuutta nimenomaan niiden ominaisilla mittareilla. Uskon, että reliabelius (toistettavuus) toteutuu esim. jossakin toisessa organisaatiossa samoilla tutkimuskysymyksillä. Mittauksen tulos ei välttämättä ole kuitenkaan samanlainen toistettaessa tutkimus uudelleen esim. tietyn ajan kuluttua. Tutkimukseni laadullisessa osassa reliabiliteetin toteutuminen ei ole niin selvää, koska tutkijan tulkinta voi olla erilainen tutkijasta toiseen. Reliabeliutta tutkimuksessani vahvisti perusjoukon suuruus (n=416), koska kysymyksessä ei ollut erillinen otanta.

Tutkimukseni validiutta ei myöskään voi yksiselitteisesti määritellä. Mielestäni sain kuitenkin vastaukset niihin kysymyksiin, joita tutkin. Toinen asia on sitten se, olivatko kysymykset oikeita. Kysymysvaihtoehtoja on lähes rajattomasti. Toisenlaisilla kysymyksillä vastaukset olisivat voineet olla erilaisia. Eräs kysymykseen liittyvä asia on kysymysten asteikko, valitsinko oikean asteikon. Mieliopidekysymyksissä käytin viisiportaista asteikkoa ja neljässä väittämien kysymysryhmässä käytin vain neliportaista asteikkoa, vaikka esim. Aaltolan & Vallin (2001, 106) mukaan on tärkeää pitää asteikko (tässä tapauksessa Likertin-asteikko) parittomana – 5-, 7- tai 9-portaisena. Itse käytin neliportaista asteikkoa: *täysin eri mieltä, melko eri mieltä, melko samaa mieltä ja täysin eri mieltä*. Joissakin vastauskommenteissa toivottiin *en osaa sanoa* -

vastausvaihtoehtoa. Asteikkovalintani oli tietoinen, koska mielestäni työntekijän pitää pystyä sanomaan mielipiteensä omaa työpaikkaa koskevissa asioissa. Jokainen on paras asiantuntija omaa työtään koskevissa asioissa. Ulkoinen validius on vaikeampi määrittää, mutta kunta-alan työolobarometrin 2012 ja Savonlinnan kaupungin Työsyke -kyselyn 2013 vertailun perusteella myös ulkoinen validiteetti voisi osittain toteutua, koska samantyyppisten kysymysten vastaukset antoivat samansuuntaisen vastauksen. Koko yhteiskuntaan ei tutkimusta voi yleistää, mutta kunta-alalle sitä voi jossain määrin yleistää saman ikäiselle kohdejoukolle. Sen sijaan laadullisiin avoimiin kysymyksiin tulisi varmaan huomattavasti erilaiset vastaukset jossakin toisessa kunnassa.

Savonlinnan kaupungille esittämässäni tutkimuslupa-anomuksessa mainitsin, että suuntaan survey -kyselyn yli 55-vuotiaille kaupungin työntekijöille. Vastaukset annettiin nimettöminä ja ne olivat luottamuksellisia eli vastaajan henkilöllisyys ei paljastunut. Alkulan ym. (1994, 295) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa luottamuksellisuus on sitä, että tuloksia ei esitetä liian pienissä ryhmissä. Monen muuttujan perusteella samanaikaisesti esitettävien tietojen suhteen on syytä olla varovainen, ettei vastaajan henkilöllisyys paljastuisi esim. iän, aseman tai työsuhteen keston perusteella mikäli kyseinen ryhmä on kovin pieni. Tutkimusraportin laadinnassa on vältettävä aiheuttamasta haittaa tutkittaville. Luottamuksellisuus edistää vastausten saantia.

Kuulan (2006, 34) mukaan eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tieteellisten tietojen, taitojen ja hyvien toimintatapojen hallintaa tutkimuksen teossa tiedeyhteisössä ja ympäröivässä yhteiskunnassa. Tulokset on esitettävä avoimesti ja rehellisesti perustelluineen. Ryhmittelin vastaukset siten, etteivät yksittäiset työpisteet erotu, vaan vastaajat ryhmiteltiin siten, että ryhminä olivat keskushallinnon -, perusturvan -, sivistystoimen - ja teknisen toimialan henkilöstö. Tutkimuksen saatekirjeessä korostin tutkimuksen ehdotonta luottamuksellisuutta ja vastaamisen vapaaehtoisuutta sekä kerroin tutkimuksen tavoitteen, tietojen käyttötarkoituksen ja suojaamisen, käyttäjän ja käyttöajan. Informoin kaupungin henkilöstöä tutkimuksesta kaupungin henkilöstön intranetissa. Kyrö (2003, 141) näkee eettisen pohdinnan olevan osa kaikkia tutkimuksessa tehtäviä päätöksiä, joten se lomittuu koko tutkimusprosessiin ja sen arviointiin. Tämän havaitsemisen hän näkee auttavan nostamaan esille uusia näkökulmia ja eettinen reflektointi auttaa oman motiivin säilyttämisessä, valinnoissa ja käytännön ongelmien ratkaisemisessa. Mielestäni pohdin tutkimus- ja kehittämistyön aikana jatkuvasti asioita myös

eettiseltä kannalta ja tulokset olen esittänyt avoimesti ja tiedottanut kehitystyön aikanaan työn etenemisestä henkilöstölle.

12.3 Kehittämisen prosessin pohdintaa

Kehittämisen prosessi käynnistyi hyvin ja sujui etukäteissuunnitelman mukaisesti, joskin aikataulu oli suhteellisen tiukka. Lisäksi työelämätiimin jäsenten kalenterit täyttyivät nopeasti, joten kokousajoista sopiminen oli ajoittain haasteellista. Työelämätiimin työskentelyn tavoitteellisuudessa auttoi varmasti se, että tiimin jäsenet suostuivat vapaaehtoisesti osallistumaan kehittämistyöhön ja olivat erittäin kiinnostuneita aiheesta. Kehittämistyöhön varattu aika oli liian lyhyt opintojen kestosta johtuen, joten en tämän ajan kuluessa saanut kehittämistyötä valmiiksi. Tässä valossa voin sanoa, ettei toimintatutkimuksen muutokseen tähtäävä vaikuttaminen, interventio, toteutunut vielä. Heikkisen & Jyrkämän (1999, 44) mukaan toimintatutkimuksessa tehdään jotain eri tavalla kuin aikaisemmin. Heidän mukaansa interventiota voi kuvata kahden lauseen parilla: *”Toimintatutkimuksessa todellisuutta muutetaan, jotta sitä voitaisiin tutkia. Toisaalta todellisuutta tutkitaan, jotta sitä voitaisiin muuttaa.”*

Kehittämistyölle muodosti hyvän pohjan tulosten tutkiminen kokoontumisissa vähän kerrallaan. Joulukuussa esitin yleiskatsauksen tuloksista työelämätiimille ja tiimillä oli tulokset sähköisessä muodossa tutkittavanaan. Tulosten analysointiakaan ei suoritettu yhdellä kertaa, vaan pienissä erissä ja aina seuraavaan kokoukseen oli kotitehtävänä kehittämiskohteiden miettiminen ja hahmottaminen. Sitä varten tulostin jokaiselle Webropolista oman toimialansa raportin kyselyn tuloksista. Käytimme runsaasti aikaa myös pohdintaan kokoontumisten aikana. Huolehdin, että jokainen sai äänensä kuuluviin ja kertoi oman näkemyksensä toimialansa kehittämiskohteista. Kokoontumisista en tehnyt virallista tarkastettavaa pöytäkirjaa tai muistiota, mutta kirjasin tutkimuspäiväkirjaan keskeiset havainnot ja kommentit. Sovimme myös, että sähköpostilla voi lähettää kommentteja ja ideoita. Niitä tulikin jonkin verran. Työelämätiimin jäsenet kokivat kokoontumisten jälkeen palautetta kysyessäni työskentelyn olleen rentoa ja mukavaa. Samalla se oli luova hengähdystauko kesken arjen työpaineiden.

Kehittämisen prosessi eteni projektityyppisesti. Kokoontumiset sovimme noin kaksi kuukautta etukäteen, koska jokaisella oli omat tehtävänsä organisaatiossa. Kehittämistyön eteneminen oli johdonmukaista ja tavoitteellista, vaikka välillä tuntuivat kaikki

asiat olevan täysin avoinna ja levällään. Mielestäni kehittämistyön käännekohta oli tutustuminen Helsingin kaupungin työhyvinvointiasioihin. Matkan jälkeen havaitsimme, että vaikka ikäjohtamisen alue on erittäin laaja ja monimuotoinen, niin paljon voidaan tehdä ja saavuttaa tuloksia oikeilla toimenpiteillä. Siinä vaiheessa hahmottuivat ja avartuivat käsitykset tarkemmin kehittämiskohteista. Todettiin, että olimme oikeilla jäljillä. Helsingissäkin oli kehittämisessä lähdetty liikkeelle työhyvinvointikyselystä, jonka perusteella on haettu eri-ikäisille suunnattavia työhyvinvoinnin keinoja. Ikäjohtaminen on sielläkin mielletty eri-ikäisten johtamiseksi. Kyselyn pohjalta on haettu ja saatu Työsuojelurahastolta hankerahaa kehittämiseen. Kaupungin päättäjille on pystytty osoittamaan työhyvinvoinnin kehittämisellä saatava hyöty mm. sairauspoissaolojen vähentymisenä ja tätä kautta säästyvinä veronmaksajien rahoina. (Heikkilä 2014.)

Kehittämistyön aikana kiteytyi periaatteeksi, että ikäjohtamisen ja sitä kautta työhyvinvoinnin kehittämisen on lähdettävä työpaikkatasolta ja sen pitää koskea eri-ikäisiä. Erilaiset ohjelmat ovat hyviä, mutta ne on konkretisoitava sellaisiksi, että jokainen mieltää ne omakseen. Esimerkiksi perehdyttämisohjelmat ovat myös työpaikkakohtaisia. Ylimmän johdon ja luottamusmiesten tehtävänä on hyväksyä kehittämistyön ja –ohjelmien tasapuoliset periaatteet sovellettaviksi koko organisaatioon ja olla tukemassa kehittämistä. Tällä hetkellä toimimme talouden tasapainottamisen ja säästöjen kuroksessa koko julkisella sektorilla. Tämä ei saisi kuitenkaan estää kehittämistyötä työntekijöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Pikemminkin päinvastoin, sillä taloudellisesti tiukkoina aikoina tarvitaan työnantajalta kannustusta ja työntekijöiden motivointia jaksamiseen ja työ- ja toimintatapojen muutoksiin, jotka ovat väistämättömiä. Työnantajan kannustava suhtautuminen kertoo myös siitä, että työntekijöistä halutaan pitää huolta ja säilyttää organisaation vetovoimaisuus kilpailtaessa tulevaisuuden työvoimasta. Kunnan hommat on jatkossakin pystyttävä hoitamaan ja peruspalvelut turvaamaan.

Työhyvinvoinnin eteen on aikaisemmin tehty Savonlinnan kaupungissa paljon, mutta ikänäkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tämä ikäjohtamisen tutkimuksen kautta tapahtunut kehitystyö ikäjohtamisen malleineen ja periaateohjelmineen ei ole vielä valmis, vaan vasta lähtölaukaus jatkuvalla työhyvinvoinnin kehittämiselle ikänäkökulma huomioiden. Työelämätiimin toivomuksena on, että tähän saakka tehty

työ ei ole ollut turhaa, ja että kehittäminen jatkuisi jossain muodossa lähitulevaisuudessa.

12.4 Ikäjohtamisen jatkokehittäminen

Ikäjohtamisen toimintatutkimuksen aineistonkeruumenetelmät, määrällinen ja laadullinen kysely tuottivat aineistoa erittäin runsaasti. **Aineistoa** oli jopa niin runsaasti, että sitä **voisi analysoida** myös **jatkokehittämisessä**. Tutkimuksessa esim. vapaiden vastausten teemoittelua olisi voinut jatkaa vielä pitemmälle ja muodostaa siitä vielä lisää teemoja. Tämän kehittämistyön resurssit olivat kuitenkin niin niukat, että tutkija joutui kompromissina tyytymään vain oleellisimpiin havaintoihin. Samoin oli laita myös määrällisten kysymysten. Ristiintaulukointeja ja riippuvuuksia olisi voinut tehdä lisää, mutta siinäkin oli tyydyttävä vain keskeisimpiin havaintoihin.

Tämän **kehittämistyön jatko ratkaistaan kaupungin hallintoelimissä**. Kehittämistyö esitellään kaupungin johtoryhmälle toukokuun 2014 aikana. Siellä päätetään jatkotoimista. Myönteisessä tapauksessa asia etenee yhteistyötoimikuntaan ja kaupunginhallitukseen. Kehittämistyö esitellään joka tapauksessa kaupungin esimiesfoorumilla alkukesän aikana ja julkaistaan kaupungin sisäisessä verkossa (intra) koko henkilöstön nähtäväksi. Mikäli kaupunki päättää, että ikäjohtamista ryhdytään kehittämään, esitetään siinä käytettäväksi työelämätiimissä laadittua ikäjohtamisen mallia ja ikäjohtamisen periaatteita, joka ovat tämän kehittämistyön liitteenä nro 7 ja 8.

Jatkokehittämiseen Savonlinnan kaupunki voi hakea hankerahaa. Esimerkiksi Työsuojelurahastosta on mahdollisuus saada työhyvinvoinnin kehittämishankkeisiin **kehittämisasiavustusta**, jonka hakuajat ovat kuukausittain. Kehittämisasiavustuksen suuruus on 50 % hankkeen hyväksyttävistä kustannuksista. (Työsuojelurahasto 2014.) Työsuojelurahasto on perustettu vuonna 1979 työmarkkinajärjestöjen ja valtion toimesta. Rahaston rahoitus tulee lakisääteisestä tapaturmavakuutusjärjestelmästä, jota valvoo sosiaali- ja terveysministeriö. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005.) On selvää, että laajaa jatkokehittämistä ei pysty kukaan työntekijä hoitamaan oman työnsä ohella, vaan lisäresurssi on jatkokehittämisen edellytys. Jatkokehittämisen koordinoinnin hoitaisi luontevasti kaupungin keskushallinnon henkilöstöosasto.

Eräs ikäjohtamisen hyvä jatkokehittämismuoto voisi olla myös **kumppanuushanke** esim. Mikkelin ammattikorkeakoulun tai jonkin muun asiasta kiinnostuneen työyhteisön kanssa. Uskon, että monessa organisaatiossa on tarvetta ja kiinnostusta yhteistyöhön. Kumppanuushanke tarjoaisi aiheita myös lukuisiin kehittämistöihin esim. ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon johtamisen ja kehittämisen tai fysioterapian opiskelijoille. Kumppanuushankkeissa tavoitteena on kehittää palveluja, joista kumppanuusosapuolet hyötyvät. Kumppanuuksien avulla voi nopeasti ja tehokkaasti luoda ja kehittää uusia palveluja ja toimintoja. Kumppanuuden osapuolten tulee varata riittävät resurssit kehitystyöhön. (Kansalliskirjasto 2014.)

Työhyvinvointiin ja samalla myös ikäjohtamiseen liittyvä kehittämiskohde, johon kaupungin johtamisessa on kiinnitetty huomiota, on **sairauspoissaolojen vähentäminen**. Savonlinnan kaupungin henkilöstön sairauspoissaolopäiviä on vuonna 2013 ollut keskimäärin 12,6 työpäivää työntekijää kohden. Vuonna 2012 on koko kuntasektorilla ollut sairauspoissaolopäiviä keskimäärin 8,4 työpäivää työntekijää kohden. Sairauspoissaolopäivän hinta vaihtelee toimialasta ja palkkatasosta riippuen noin 200 eurosta 300 euroon työpäivää kohden. Vuonna 2013 Savonlinnan kaupungin työntekijöille kertyi noin 17.000 sairaustyöpäivää ja työpäivän hinnaksi keskimäärin 200 euroa, niin summaksi saadaan 3.400.000 euroa. Mielestäni sairauspoissaolojen vähentämiseen panostaminen kannattaa. Savonlinnan kaupunki maksoi vuonna 2013 varhaiseläkkeiden ennakkomaksuja noin 740.000 euroa. Myös varhaiseläkkeelle joutumisen ennaltaehkäisyyn kannattaa panostaa tässä kiristävässä taloustilanteessa. Uskon, että työhyvinvoinnin kehittämiseen käytettävä rahallinen panostus korvautuisi korkojen kanssa kaupungille.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä **tärkeä yhteistyökumppani on työterveyshuolto**, jossa on entistä enemmän kiinnitettävä huomiota ikääntymisen vaikutukseen työhön. Tämän yhteistyön kehittämisessä tarjoutuisi myös terveysalan opiskelijoille opinnäyte- ja kehittämistyömahdollisuuksia. Mielenkiintoisia kehittämisaiheita nousee varmasti vielä lisää esille. Jatkokehittämisessä on tärkeintä oikea asenne eri-ikäisiä ja yleensä ikääntymistä kohtaan, sillä ikääntyminen koskee varmuudella meitä kaikkia. Työhyvinvointi on meidän kaikkien yhteinen asia, jota parhaiten edistämme työpaikallamme hyvällä johtamisella, koulutuksella, toistemme osaamista ja ammattitaitoa arvostamalla ja luottamuksella sekä suhtautumalla positiivisesti elämään ja sen ilmiöihin.

LÄHTEET

Alkula, Tapani, Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY. Juva 2005: WSOY:n graafiset laitokset.

Andersson, Bjarne, Haggrén, Karoliina, Haring, Kari, Lanttola, Päivi, Marttila, Oili, Schugk, Jan ja Työläjärvä, Riitta 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria. Opas ikäohjelman laatimiseen. WWW-dokumentti.
<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/2013/Tiedostot%201762013/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 26.11.2013.

Babbie, Earl 1998. The Practice of Social Research. Eighth Edition. Wadsworth Publishing Company. An International Publishing Company.

Eläketurvakeskus 2014. Eläkkeelle siirtymisiän odote. Eläkkeelle siirtymisikä pysyi lähes edellisvuoden tasolla. Lehdistötiedote 5.2.2014. WWW-dokumentti.
http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4kkeellesiirtymisi%C3%A4n_odote/677/el%C3%A4kkeellesiirtymisi%C3%A4n_odote Päivitetty 14.3.2014. Luettu 17.2.2014.

E-norssi 2014. Aivoriihi. WWW-dokumentti. <http://www.enorssi.fi/opetus-ja-materiaalit/tyotapapankki-1/aivoriihi> Ei päivitystietoja. Luettu 4.4.2014.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Osuuskunta Vastapaino. Tampere. Jyväskylä 1998: Gummerus Kirjapaino Oy.

European Social Found Age Network 2012. Longer, Healthy and Productive Working Lives. Guide to Good Practice in Age Management. 2012. ESF Age Network. Ministry of Social Affairs and Employment. Hague. Netherlands.

Gould, Raija, Ilmarinen, Juhani, Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Helsinki 2006. Hakapaino Oy. WWW-dokumentti.
http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/erillisjulkaisut/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 20.3.2014.

Hallitusohjelma 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma. Valtioneuvosto 22.6.2011. WWW-dokumentti.
<http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.jsp> Ei päivitystietoja. Luettu 10.5.2013.

Heikkilä, Titi 2014. Työhyvinvointipäällikkö Titi Heikkilän haastattelu 12.2.2014 ja tutkimuspäiväkirjan muistiinpanot Savonlinnan kaupungin työelämätiimin tutustumismatkalta Helsingin kaupungin työhyvinvointiohjelmiin.

Heikkinen, Hannu, L. T 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat.. Teoksessa Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Heikkinen, Hannu, L. T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.). Kansanvalistusseura. Helsinki. Vantaa: Hansaprint Oy.

Heikkinen, Hannu, L. T., Huttunen, Rauno, Kakkori, Leena & Tynjälä. Päivi 2010. Totuuden ongelma. Teoksessa Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Heikkinen, Hannu, L. T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena. Kansanvalistusseura. Helsinki. Vantaa: Hansaprint Oy.

Heikkinen, Hannu, L. T. & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Heikkinen, Hannu, L. T., Huttunen, Rauno, Moilanen, Pentti. Atena Kustannus. Juva 1999: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Helsingin kaupunki 2014. Eri-ikäisten johtaminen. WWW-dokumentti. <http://www.eri-ikaistenjohtaminen.fi> / Päivitetty 29.11.2013. Luettu 20.3.2014.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. - 17. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna 2012: Kariston Kirjapaino Oy.

Hokkanen Simo & Strömberg Oiva 2006. Laatuun johtaminen. Elämään laatua. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Huovari, Janne 2013. Koulutetuista ikääntyneistä kilpailuvaltti. Maaseudun Tulevaisuuden PTT:N taloustutka-palsta. 2.12.2013. WWW-dokumentti. https://www.google.fi/search?q=ik%C3%A4%C3%A4ntyneist%C3%A4+kilpailuvaltti&ie=utf-8&oe=utf-8&rls=org.mozilla:fi:official&client=firefox-a&channel=np&source=hp&gws_rd=cr&ei=PzwDU8OmO8mi4gT99YCQDQ Ei päivitystietoja. Luettu 18.2.2014.

Härkönen, Simo 2013. Tutkimuksesta eväitä uran ehtopuolelle. Uutinen sanomalehti Itä-Savon verkkolehdeissä 5.11.2013. WWW-dokumentti. <http://www.ita-savo.fi/uutiset/1%C3%A4hell%C3%A4/tutkimuksesta-ev%C3%A4it%C3%A4-uran-ehtopuolelle-79757> Ei päivitystietoja. Luettu 28.3.2014.

Ilmarinen, Juhani, Lähteenmäki, Satu & Huuhtanen, Pekka 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum Media. Helsinki. Jyväskylä 2003: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ilmarinen, Juhani 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Jyväskylä 2006: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy. Helsinki. Juva 2010: Bookwell Oy.
- Kansalliskirjasto 2014. Kumppanuushankkeet ja kehittämissyhteistyö. WWW-dokumentti.
<http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/hankkeet/kumppanuusjatutkimus.html> Ei päivitystietoja. Luettu 8.4.2014.
- Kuntarakennelaki 2009. 29.12.2009/1698. WWW-dokumentti.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091698> Ei päivitystietoja. Luettu 20.3.2014.
- Kuntatyönantajat 2013. Kuntatyöntekijät ovat hyvin koulutettuja. WWW-dokumentti.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kuntatyönantajana/henkilosto/koulutustausta/Sivut/default.aspx> Ei päivitystietoja. Luettu 5.3.2014.
- Kuntien Eläkevakuutus 2013. Työhyvinvointikyselyn kick off- esite.
- Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Osuus-kunta Vastapaino. Jyväskylä 2006: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kyrö, Paula 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Saarijärven Offset Oy 2004.
- Metodix 2013. Kyselylomakkeen laatiminen. WWW-dokumentti.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/70_kyselylomakkeen_laatiminen. Ei päivitystietoja. Luettu 29.3.2014.
- Laamanen, Kai 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Manka, Marja-Liisa, Bordi, Laura & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2005. Perusasioista pieniin ihmeisiin. Kuntajohtamisen kuva. KAKS - Kunnallisalan kehittämissäätiö. Pole-

- mia-sarjan julkaisu nro 88. Sastamala 2013: Vammalan Kirjapaino. PDF-dokumentti. www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/polemia88.pdf. Ei Päivitystietoja. Luettu 10.8.2013.
- Mannonen, Paula 2014. Työkykykeskusteluun tarvitaan lisää sävyjä. Tesso. Sosiaali- ja terveystieteiden aikakauslehti nro 2/2014. Sivut 42 – 43. Julkaisijat: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö. MCI Press Oy. Painatus: Scanweb Oy.
- Mikkelin yliopistokeskus 2014. Z-sukupolven johtaminen on maalaisjärjen käyttöä. WWW-dokumentti. <http://www.muc.fi/z-sukupolven-johtaminen-on-maalaisjarjen-kayttoa> Ei päivitystietoja. Luettu 28.3.2014.
- Naantalin kaupunki 2011. Henkilöstöstrategia 2011 - 2020. Henkilöstöpalvelut. WWW-dokumentti. www.naantali.fi/henkilostostrategia.fi. Ei päivitystietoja. Luettu 18.3.2014.
- Nummenmaa, Tapio, Konttinen, Raimo, Kuusinen Jorma & Leskinen Esko 1996. Tutkimusaineiston analyysi. WSOY Kirjapainoyksikkö. Porvoo 1997.
- Nuutinen, Sanna, Heikkilä-Tammi, Kirsi & Bordi, Laura 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere 2013: Tampereen Offsetpalvelu Oy.
- Parviala, Antti 2013. Nyt se tapahtui: Eläkemaksut eivät enää kata maksettuja eläkkeitä. Ylen uutiset. 14.4.2013. WWW-dokumentti. www.yle.fi/uutiset/nyt_se_tapahtui_elakemaksut_eivat_ena_kata_maksettuja_elakkeita/6578528 Ei päivitystietoja. Luettu 10.5.2013
- Pyykkönen, Pirjo 2011. Ikäjohtamisen mallintaminen Kaskenlinnan sairaalaan. Opinnäytetyö (YAMK). Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Turun ammattikorkeakoulu.
- Ranta, Sari 2004. Vanhenemismuutosten eteneminen. 75-vuotiaiden henkilöiden antropometristen ominaisuuksien, fyysisen toimintakyvyn ja kognitiivisen kyvykkyyden muutokset viiden ja kymmenen vuoden seuranta-aikana. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan ja terveystieteiden tiedekunta. Väitöstutkimus. PDF-dokumentti <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/13502/9513918432.pdf?sequence=1> Ei päivitystietoja. Luettu 5.8.2013.
- Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima Oy. Helsinki 2008.
- Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2012. Savonlinnan kaupungin henkilöstöhallinto.

Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2013. Savonlinnan kaupungin henkilöstöhallinto.

Savonlinnan kaupungin työhyvinvointiohjelma 2010. Hyväksytty kaupunginhallituksessa 2.5.2011.

Savonlinnan kaupungin talousarvio vuodelle 2014 ja taloussuunnitelma vuosille 2014 – 2017 sekä Savonlinnan kaupungin strategia vuosille 2014 - 2017. Hyväksytty kaupunginvaltuustossa 18.11.2013.

Sipponen Jukka, Salmelainen Ulla & Syrjäso Susanna 2011. Työkyvyn alenemisen varhainen tunnistaminen työterveyshuollossa. PDF-dokumentti.
http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/media/files/suositus/2011/01/26/tth_suositus_11_01_26.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 21.3.2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painopistealueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. STM:n selvityksiä 2005:25. Helsinki: Yliopistopaino.

Sue, Valerie, M. & Ritter, Lois, A 2007. Conducting online surveys. California State University. East Bay.

Sustainable work and the ageing workforce. A report based on the fifth European Working Conditions Survey 2012. European Foundation for the Improvement on Living and Working Conditions. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Toivonen, Timo 1999. Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. Porvoo: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 8., uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Vantaa 2011: Hansaprint Oy. Työsuojelurahasto. Kehittämishakemuksen rahoitusehdot. WWW-dokumentti.
<http://www.tsr.fi/kehittamisavustushaku> Ei päivitystietoja. Luettu 8.4.2014.

Työsuojelurahasto – tulevaisuuden edelläkävijä vai perässähiittäjä 2005. Työsuojelurahaston arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. 2005:20. PDF-dokumentti.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3748.pdf&title=Tyosuojelurahasto___tulevaisuuden_edellakavija_vai_perassahiihtaja___fi.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 8.4.2014.

Työsyke 2013. Kuntien Eläkevakuutus. Kuntasi työhyvinvointisyke. Savonlinnan kaupungin koko henkilöstön työhyvinvointikyselyn raportti.

Työsyke 55+ 2013. Kuntien Eläkevakuutus. Kuntasi työhyvinvointisyke. Savonlinnan kaupungin henkilöstön työhyvinvointikyselyn raportti kohdejoukosta yli 55-vuotiaat.

Työterveyslaitos 2012. Hyvinvointia työstä. Tiina Saarelma-Thielin luentomateriaali 12.9.2012. PDF-dokumentti. <http://www.videonet.fi/stm/20120912/2/thiel.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 20.3.2014

Työterveyslaitos 2012. Ikäjohtaminen. WWW-dokumentti. www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx Päivitetty 9.8.2013. Luettu 10.5.2013.

Työturvallisuuskeskus 2012. Kunta-alan työolobarometri 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2012 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu. PDF-dokumentti. http://www.ttk.fi/files/2983/Kunta-alan_tyolobarometri_2012.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 29.3.2014.

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhyvinvoinnin portaat – Työkirja. Edita Prima Oy. PDF-dokumentti. http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 26.2.2014.

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointia kaikille sukupolville 2012. PDF-dokumentti. http://www.tyoturva.fi/files/3105/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 20.3.2014.

Valli, Raine. 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Aaltola, Juhani & Valli, Raine. PS-kustannus. Jyväskylä 2001: Gummerus Kirjapaino.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Wallin, Marjo & Hussi, Tomi 2011. Best practices in Age management- evaluation of organisation cases. Final report. Työterveyslaitos.

Webropol-kysely 2014. WWW-dokumentti. <http://www.pienyrittajat.fi/jasenedut-yhteistyokumppanit2/webropol-oy-internet-kysely-ja-t/> Ei päivitystietoja. Luettu 28.2.2014.



SOPIMUS OPINNÄYTETYÖN TEKEMISESTÄ

Sopijaosapuolet:

Opinnäytetyön tilaaja: Savonlinnan kaupunki

ja Mikkelin ammattikorkeakoulun Savonniemen kampuksen ylemmän amk-tutkinnon sos.- ja terveystieteiden johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelman opiskelija: Pekka Heiskanen

Opinnäytetyön aihe: ”Ikäjohtaminen”

- Savonlinnan kaupungin työhyvinvointiohjelman liittyvän ikäjohtamisen huomiointi, toteutuminen ja kehittäminen

Opinnäytetyön ohjaajat:

Ohjaavat opettajat: Leena Uosukainen ja Johanna Hirvonen

Työelämäohjaaja: Perustettava työelämätiimi, jossa edustajina esimiehiä kaikilta kaupungin toimialoilta

Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika: Kevät 2014

Muut sopimusehdot:

Syksyllä 2013 järjestetään webropol-kysely kaupungin palveluksessa oleville yli 55-vuotiaille työntekijöille, kyselyyn vastataan nimettömänä ja vapaaehtoisesti. Tulokset ja kehittämissuunnitelma esitellään työelämätiimissä sekä kaupungin intranetissä, sekä tarvittaessa esimiesfoorumilla.

Savonlinnassa 17.4.2013

Savonlinnan kaupunki

Opiskelijan allekirjoitus

Pekka Heiskanen

Toimeksiantajan allekirjoitus

Antti Erämaa, kansliapäällikkö

Yhteystiedot:(osoite ja s-posti): etunimi.sukunimi@savonlinna.fi



HYVÄ SAVONLINNAN KAUPUNGIN TYÖNTEKIJÄ!

Tällä kyselylomakkeella kartoitetaan kaupungin yli 55-vuotiaiden työntekijöiden käsityksiä iän merkityksestä työelämään ja työn organisointiin, ikäasenteista ja ikämyönteisyydestä sekä kartoitetaan kokemuksia eri-ikäisten työntekijöiden ja esimiesten välisestä yhteistyöstä ja hiljaisen tiedon siirtämisestä nuoremmille.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella kehitetään kaupungin työhyvinvointiohjelmaan liitettävä ikäohjelma edistämään eri-ikäisten työntekijöiden työssä jaksamista ja ikääntyneiden työntekijöiden mahdollisimman joustavaa työuran jatkoa sekä pehmeää eläkkeelle siirtymistä. Aihe on tärkeä ja tällä hetkellä erittäin ajankohtainen.

Vastauksiasi käsitellään nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kyselyaineiston analysoinnista vastaa allekirjoittanut. Analysoinnin jälkeen vastauksia ei tulla käyttämään missään muussa yhteydessä. Tutkimuksen tuloksista ei ole erotettavissa yksilövastauksia. Kyselylomakkeen täyttämällä sinulla on mahdollisuus tuoda kokemuksesi ja mielipiteesi esille ja näin voit vaikuttaa työpaikkasi ikäystävällisen ilmapiirin ja työolojen luomiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen.

Tämä kysely liittyy allekirjoittaneen Mikkelin ammattikorkeakoulun ylemmän AMK-tutkinnon opintoihin sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyöni aiheesta ”Ikäjohtaminen Savonlinnan kaupungin organisaatiossa”.

Kyselylomakkeen täyttäminen vie aikaa noin 10 - 15 minuuttia. **Pyydän sinua palauttamaan täytetyn kyselylomakkeen 20.11.2013 mennessä suljetussa palautuskirjekuoressa sosiaalivirastoon.**

Vastaa ja vaikuta!

Ystävällisin terveisin

Pekka Heiskanen, perusturvasuunnittelija

Savonlinnan kaupunki/perusturvan toimiala/sosiaalivirasto, Olavinkatu 27

p.

s-posti:etunimi.sukunimi@savonlinna.fi

TUTKIMUSKYSYMYKSET IKÄJOHTAMISESTA SAVONLINNAN KAUPUNGISSA

1. Ikä: 55 – 59 60 - Sukupuoli: nainen mies
2. Toimiala: keskushallinto perusturva sivistystoimi tekninen toimi (sis. ruoka- ja siivouspalvelut)
3. Koulutus: **(Merkitse korkein koulutustasosi)**
- kansakoulu
- keski- tai peruskoulu
- ylioppilastutkinto
- opistoasteinen (ammatillinen) tutkinto
- ammattikorkeakoulututkinto (AMK)
- ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK) / yliopistotutkinto
4. Työkokemus yht.: alle 10 v. 10 – 20 v. 20 – 30 v. yli 30 v.
5. Työkokemus kunnan työssä: alle 10 v. 10 - 20 v. 20 – 30 v yli 30 v.
6. Asema: Työntekijä Esimies

7. IKÄÄNTYMISEN HUOMIOIMINEN JA IKÄASENTEET

Mielestäni:	ei ollenkaan	vähän	melko vähän	melko paljon	erittäin paljon
Työpaikallani puhutaan ikääntymisen vaikutuksista työhön.	1	2	3	4	5
Olen kohdannut työssäni ikäyrjintää.	1	2	3	4	5
Työpaikallani arvostetaan ikääntyneitä työntekijöitä.	1	2	3	4	5
Tunnen organisaationi työhyvinvointiohjelman.	1	2	3	4	5
Työhyvinvointiohjelmassa huomioidaan ikääntyminen.	1	2	3	4	5
Työpaikallani huomioidaan eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet	1	2	3	4	5
Työpaikallani huomioidaan eri-ikäisten elämäntilanteet.	1	2	3	4	5
Työpaikkani ilmapiiri on ikäystävällinen.	1	2	3	4	5

8. Miten eri-ikäisyys voitaisiin ottaa paremmin huomioon työyhteisössä?

9. JOHTAMINEN TYÖPAIKALLANI JA ORGANISAATIOSSA

Mielestäni	ei ollenkaan	melko vähän	vähän	melko paljon	erittäin paljon
Käyn säännöllisesti kehityskeskustelut esimieheni kanssa.	1	2	3	4	5
Esimieheni huomioi työntekijöiden eri-ikäisyyden.	1	2	3	4	5
Esimieheni kohtelee tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä.	1	2	3	4	5
Kehityskeskusteluissa puhutaan myös ikääntymisen vaikutuksesta työhön.	1	2	3	4	5
Saan esimieheltäni säännöllisesti palautetta työstäni.	1	2	3	4	5
Annan esimiehelleni palautetta säännöllisesti hänen työstään.	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan.	1	2	3	4	5

10. Miten johtamista tulisi kehittää, jotta eri-ikäisyys huomioitaisiin työpaikan vahvuutena?

11. OPPIMINEN

Mielestäni:	ei ollenkaan	melko vähän	vähän	melko paljon	erittäin paljon
Työtehtävät vastaavat osaamistani.	1	2	3	4	5
Ikääntyvien työssä oppimista tuetaan tarvittaessa.	1	2	3	4	5
Työpaikallani arvostetaan moniosaamista.	1	2	3	4	5
Minulla on mahdollisuus kouluttautumiseen.	1	2	3	4	5
Koulutusmahdollisuudet ovat tasapuoliset eri-ikäisille.	1	2	3	4	5
Työpaikallani on mahdollisuus oppia työkierron avulla.	1	2	3	4	5

12. Miten kehittäisit ikääntyvien työntekijöiden osaamista?

13. TYÖKYKY JA –YMPÄRISTÖ

Vastaa seuraaviin väittämiin:

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Fyysinen suorituskykyni on heikentynyt viimeisten 5 vuoden aikana.	1	2	3	4
Työpaikallani on kiinnitetty huomiota työergonomiaan.	1	2	3	4
Pystyn vaikuttamaan työvuorojeni/työajan suunnitteluun.	1	2	3	4
Kiire on lisääntynyt työssäni vuoden aikana.	1	2	3	4
Työn psyykkinen kuormitus on lisääntynyt työssäni vuoden aikana.	1	2	3	4
Työympäristöni on turvallinen.	1	2	3	4
Voin vaikuttaa työpaikkani työturvallisuuteen.	1	2	3	4

14. Miten työpaikallani voitaisiin vähentää työn kuormittavuutta ikääntyneiden työntekijöiden osalta?

15. TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Vastaa seuraaviin väittämiin:

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Vapaa-aikani riittää työn rasituksista palautumiseen.	1	2	3	4
Uskon pystyväni jatkamaan nykyisessä tehtävässäni eläkeikään asti.	1	2	3	4
Uskon pystyväni työskentelemään vielä eläkeikäni jälkeenkin.	1	2	3	4
Olen tyytyväinen työnantajan järjestämään tyky-/tyhy-toimintaan.	1	2	3	4
Olen tietoinen kuntoutusmahdollisuuksistani (esim. Aslak-kurssit).	1	2	3	4
Suhtaudun muutoksiin mahdollisuutena.	1	2	3	4
Työpaikallani on mahdollisuus keventää työtäni.	1	2	3	4
Voisin harkita osa-aikatyöhön siirtymistä.	1	2	3	4
Olen tyytyväinen työterveyshuollon palveluihin.	1	2	3	4
Työterveyshuollossa otetaan ikääntyminen hyvin huomioon.	1	2	3	4

16. Millä toimenpiteillä työpaikallani voitaisiin edistää työssä jaksamista?

17. HILJAISEN TIEDON SIIRTO

Vastaa seuraaviin väittämiin:	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työpaikallani huolehditaan hiljaisen tiedon siirrosta nuoremmille.	1	2	3	4
Olen valmis toimimaan nuorempien työntekijöiden mentorina (=valmentaja, kannustaja, mestari) siirtämässä ns. hiljaista tietoa.	1	2	3	4
Työpaikallani eri-ikäiset työntekijät viihtyvät hyvin yhdessä.	1	2	3	4
Työpaikallani edistetään nuorten ja ikääntyvien yhteistyötä.	1	2	3	4

18. Mitä keinoja voisi olla hiljaisen tiedon siirtoon nuoremmille nykyistä paremmin?

19. ELÄKKEELLE SIIRTYMINEN

Vastaa seuraaviin väittämiin:	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työpaikallani valmennetaan eläkkeelle siirtymistä etukäteen.	1	2	3	4
Eläkkeelle siirtymistä pitäisi valmentaa etukäteen.	1	2	3	4
Työpaikaltani pidetään yhteyttä eläkkeelle siirtyneisiin.	1	2	3	4
Eläkkeelle lähteville pitää järjestää työterveyshuollossa lähtötarkastus.	1	2	3	4

20. Miten työpaikkasi voisi nykyistä paremmin hyödyntää työpaikan eläkkeelle jääneiden työntekijöiden osaamista?

KIITOS VASTAUKSISTA!

**SOPIMUS TIETOJEN LUOVUTTAMISESTA TUTKIMUSKÄYTTÖÖN****Sopijaosapuolet:**

Opinnäytetyön tilaaja ja suostumuksen antaja tietojen luovutukseen:

Savonlinnan kaupunki, Olavink.27, 57130 Savonlinna

Tietojen luovuttaja: KEVA, PL 425, 00101 Helsinki

Opinnäytetyön tekijä: Pekka Heiskanen, Kirkkolahdenkatu 8A5, 57100 Savonlinna

Sopimuksen kohde:

KEVAN syyskuussa 2013 Savonlinnan kaupungin työntekijöille suorittaman Työsyke-kyselyn tulokset yli 55-vuotiaiden kaupungin työntekijöiden osalta. Ensisijaisesti yhteenveto toimialoittain yli 55-vuotiaista työntekijöistä ja lisäksi yhteenveto koko kaupungin yli 55-vuotiaiden työntekijöiden osalta. Mikäli toimialoittainen yhteenveto ei ole mahdollista, niin siinä tapauksessa yhteenveto yli 55-vuotiaiden kyselyyn osallistuneiden vastauksista koko kaupungin osalta.

Perustelut tietojen luovutukselle:

Työsyke-kyselyn yhteenvetotietoja tarvitaan Savonlinnan kaupungin Pekka Heiskaselta tilaaman opinnäytetyön ”Ikäjohtaminen Savonlinnan kaupungissa” määrällisessä tutkimuksessa kerättyjen tietojen vertaamiseen Työsyke-kyselyn tuloksiin tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Opinnäytetyöhön kuuluu myös kehittämistyö kaupungin työhyvinvointiohjelmaan liitettävästä ikäohjelmasta. ”Tietoja käytetään niin, etteivät yksilövastaukset ja henkilöiden yksilöintitiedot sekä tunnistetiedot erotu joukosta.

Suostumukset:

Suostumme siihen, että KEVAN suorittaman Työsyke-kyselyn tietoja voi luovuttaa Pekka Heiskaselle opinnäyte- ja kehittämistyötarkoitukseen.

Savonlinnassa 5.3.2014

SAVONLINNAN KAUPUNKI/Henkilöstöhallinto

Juhani Kerman, henkilöstöpäällikkö

Antti Erämaa, kansliapäällikkö

Sopimus Savonlinnan kaupungin ja Kevan kanssa Työsyke-kyselyn tietojen käytöstä 55+ -ryhmän osalta

Suostumme Työsyke-tietojen luovuttamiseen Pekka Heiskaselle opinnäyte- ja kehittämistyötarkoitukseen.

Helsingissä 10.3.2014

KEVA

Toni Pekka

Sitoudun siihen, että käytän Työsyke-kyselyn tuloksia vain opinnäytetyöni ikäjohtamisen tutkimus- ja kehittämistarkoituksiin.

Savonlinnassa 5.3.2014

Pekka Heiskanen

Aivoriihen tuloksia työelämätiimissä 6.3.2014



IKÄÄNTYVIEN JOHTAMINEN

- Yli 55-vuotiaiden johtaminen
- Eläkeläis-/senioriklubi 60+
- Uskalla osata
- Rohkene sanoa
→Avoimuus
- Työtehtävät: Sisältö nyt
→ Tarvittavat muutokset, jotta jaksaa työssä eläkeikään saakka
- Työajan joustot, myös etätyö
- Työssä eteneminen motivoi jatkamaan eläkeikään saakka
- Osaamisen hyödyntäminen kehittämishankkeisiin
→Arvostus
→Edesauttaa työssä jaksamista
- Tilaa kehittyä
→Osaamispääoman kasvu
- Hyväksy erilaisuus
→Monipuolisuus
- Osaamisen jatkuvuus
→ Lisäarvo (korkea korolle)
- Rakentava kritiikki
→kehityksen moottori

TIEDOTUS

- Eri hallintokunnat
- Tiedottaminen
- Yhteistyö
- Nettisivut, ”menetelmäkorit”
- Mahdollisuudet näkyviksi (työn keventäminen, työn kierto jne)

- Työhyvinvointisivut intraan
- Ergonomia
- TYHY/TYKY-toiminta takaisin

OPPIMINEN/KOULUTUS

- Tietoa eri-ikäisyydestä
- Muutosjohtamiskoulutusta
- Aikaa tiedon siirtoon/mentorointiin
- Esimieskoulutus (kannustava, motivoiva johtamistapa sitouttaa paremmin työntekijät)
- Koulutus/valmennus
- Valmentaminen/työtavat, työnkierto
- Hiljaisen tiedon siirto (malli siihen)
- Hallintokuntien yhteistyörajojen häivyttäminen
- Tiedottamista esim. koulutuksista, jotka hyödyksi

KÄYTÄNNÖN TOIMENPITEITÄ

- Pienet konkreetit toimenpiteet (ylityöt kokonaisena päivänä, oopperalippu-arpajaiset)
- TYHY-hankkeet (esim. työsuojelurahasto)
- Työhyvinvointiohjelman päivittäminen
- Osaamisen siirto
 - Seuraaja-malli avain-tehtäviin

TYHY/TYKY

- TYHY/TYKY-toiminnan kehittäminen
- TYHY-ohjelmaan ikänäkökulma
- Kuntoremontti

➔ Aktivoida

→ omaehtoiseen liikuntaan

- Eri-ikäisten tuomat vahvuudet, eri-ikäiset yhdessä
- Eläkkeellelähtö-tarkastus

JOHTAMINEN

- Työaikajoustot
- Joustavuus (tunnista, arvosta, hyödynnä erilaisuus)
- Työnohjaus (tarvetta paljon enemmän 4-sukupolvea)
- Resurssit (keskijohto väsy)
- Toimialojen ikäjohtamissuunnitelmat
- Osaamiskartoitukset ja pankki tulevaisuuden tarpeita ennakoiden
- Seuraajamalli
- Miten tätä kaupunkia johdetaan? (kaupunki-strategia)
- Kuuleminen ja osallistaminen
→läsnäolo
- Vastuun jakaminen
→Asiantuntijoiden johtaminen
- Kehityskeskustelu
- Rekrytointi
- Esimies- ja alaistaitokoulutus
- Keskustelu työyhteisöissä

IKÄÄNTYVIEN JOHTAMINEN

- Yli 55-vuotiaiden johtaminen
- Eläkeläis-/senioriklubi 60+
- Uskalla osata
- Rohkene sanoa
→Avoimuus
- Työtehtävät: Sisältö nyt
→ Tarvittavat muutokset, jotta jaksaa työssä eläkeikään saakka
- Työajan joustot, myös etätyö
- Työssä eteneminen motivoi jatkamaan eläkeikään saakka
- Osaamisen hyödyntäminen kehittämishankkeisiin
→Arvostus
→Edesauttaa työssä jaksamista
- Tilaa kehittyä
→Osaamispääoman kasvu
- Hyväksy erilaisuus
→Monipuolisuus
- Osaamisen jatkuvuus
→ Lisäarvo (korkoa korolle)
- Rakentava kritiikki
→kehityksen moottori

TIEDOTUS

- Eri hallintokunnat
- Tiedottaminen
- Yhteistyö
- Nettisivut, ”menetelmäkorit”
- Mahdollisuudet näkyviksi (työn keventäminen, työn kierto jne.)
- Työhyvinvointisivut intraan

- Ergonomia
- TYHY/TYKY-toiminta takaisin

OPPIMINEN/KOULUTUS

- Tietoa eri-ikäisyydestä
- Muutosjohtamiskoulutusta
- Aikaa tiedon siirtoon/mentorointiin
- Esimieskoulutus (kannustava, motivoiva johtamistapa sitouttaa paremmin työntekijät)
- Koulutus/valmennus
- Valmentaminen/työtavat, työnkierto
- Hiljaisen tiedon siirto (malli siihen)
- Hallintokuntien yhteistyörajojen häivyttäminen
- Tiedottamista esim. koulutuksista, jotka hyödyksi

KÄYTÄNNÖN TOIMENPITEITÄ

- Pienet konkreetit toimenpiteet (ylityöt kokonaisena päivänä, oopperalippu-arpajaiset)
- TYHY-hankkeet (esim. työsuojelurahasto)
- Työhyvinvointiohjelman päivittäminen
- Osaamisen siirto
 - Seuraaja-malli avain-tehtäviin

TYHY/TYKY

- TYHY/TYKY-toiminnan kehittäminen
- TYHY-ohjelmaan ikänäkökulma
- Kuntoremontit
 - Aktivoida
 - omaehtoiseen liikuntaan kannustaminen

- Eri-ikäisten tuomat vahvuudet, eri-ikäiset yhdessä
- Eläkkeellelähtö-tarkastus

JOHTAMINEN

- Työaikajoustot
- Joustavuus (tunnista, arvosta, hyödynnä erilaisuus)
- Työnohjaus (tarvetta paljon enemmän 4-sukupolvea)
- Resurssit (keskijohto väsyy)
- Toimialojen ikäjohtamissuunnitelmat
- Osaamiskartoitukset ja pankki tulevaisuuden tarpeita ennakoiden
- Seuraajamalli
- Miten tätä kaupunkia johdetaan? (kaupunki-strategia)
- Kuuleminen ja osallistaminen
→läsnäolo
- Vastuun jakaminen
→Asiantuntijoiden johtaminen
- Kehityskeskustelu
- Rekrytointi
- Esimies- ja alaistaitokoulutus
- Keskustelu työyhteisöissä



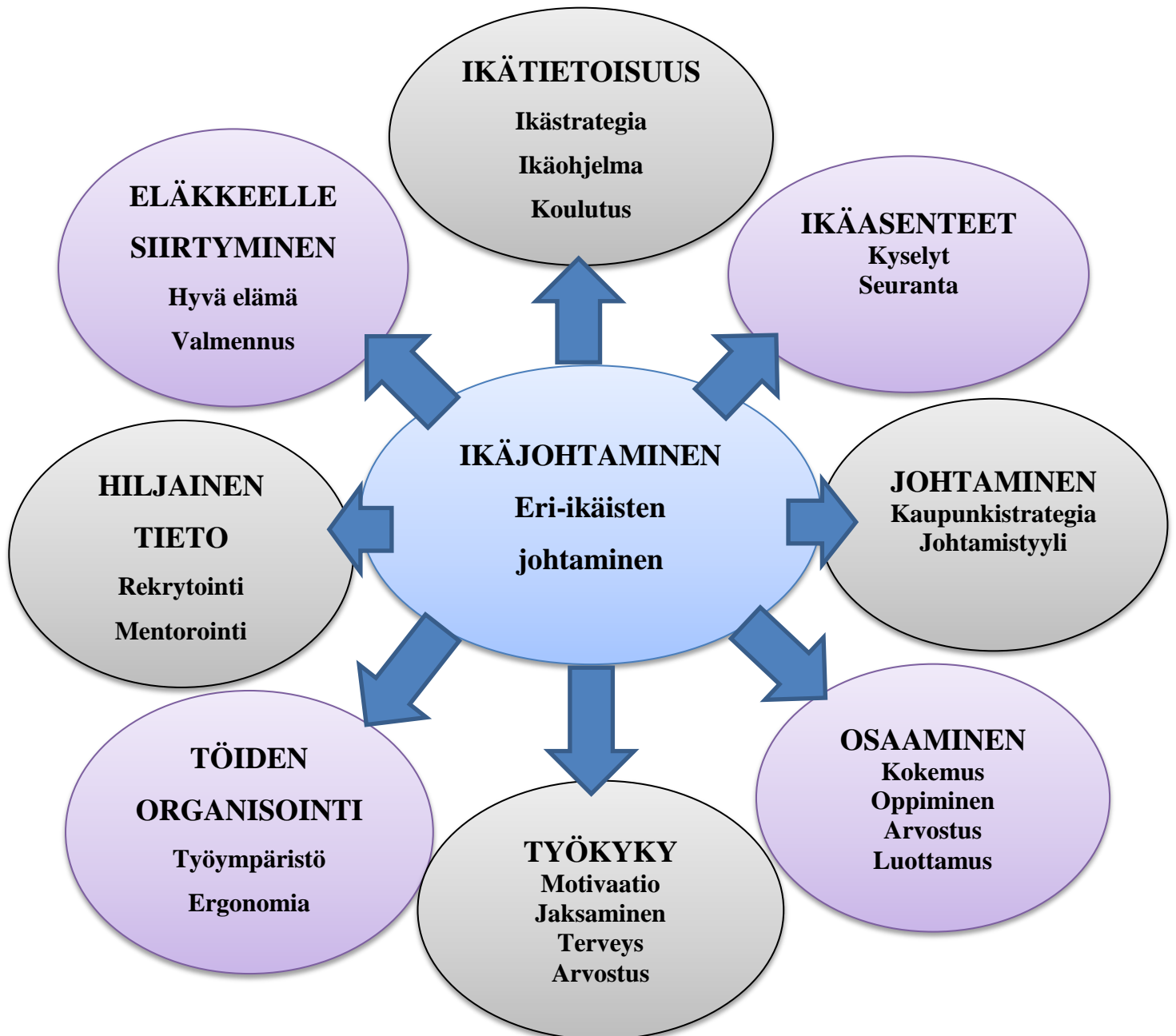
LUONNOS IKÄJOHTAMISESSA HUOMIOITAVISTA PERIAATTEISTA JA ASIOISTA

1. Savonlinnan kaupungissa ikäjohtamisella tarkoitetaan eri-ikäisten työntekijöiden erilaisten johtamistarpeiden ja elämäntilanteiden sekä iän vaikutusten huomioon ottamista työntekoon. Tavoitteena tulee olla myönteinen ikäsenne ja kaikenlaisen ikään liittyvän syrjinnän estäminen ja erilaisuuden hyväksyminen. Työhön liittyvän ja sitä kehittävän keskustelukulttuurin luominen työyhteisöihin ja toimialojen välille on ensiarvoisen tärkeää.
2. Ikäjohtamisen huomioimiseksi kaupungin työhyvinvointi-, tasa-arvo- ja työsuojelun toimintaohjelmiin sisällytetään ikänäkökulma.
3. Ikäjohtamisen jatkokehittämistä varten tarvitaan päätös kaupungin hallintoelimissä:
 - kaupungin johtoryhmä
 - yhteistyötoimikunta
 - kaupunginhallitus
4. Ikäohjelmien laatimisen lähtökohtana ovat kaupungin/Kevan Työhyvinvointisyke –kyselyn tulokset ikäryhmittäin: nuoret työntekijät, keski-ikäiset työntekijät, ja ikääntyneet 55 + -työntekijät. Lisäksi huomioidaan kaupungin yli 55-vuotiaille työntekijöille opinnäytetyönä suunnatun ikäjohtamiskyselyn tulokset ja analyysi.
5. Ikäjohtamisen kehittämiseen ja ikäohjelmien laatimiseen ja henkilökunnan kouluttamiseen kaupunki voi hakea hankerahaa esim. Työsuojelurahastolta. Mahdollisesti voisi tulla kysymykseen kumppanuushanke Mikkelin ammattikorkeakoulun ja/tai Itä-Savon koulutuskuntayhtymän, SAMI, kanssa. Hankeraha mahdollistaisi laajemmat resurssit kuin oman työn ohessa tapahtuva kehitystyö. Kehittämistyötä koordinoi henkilöstöosasto.
6. Mikäli ikäjohtaminen toteutuu, sen seuranta hoitaa yhteistyötoimikunta yhdessä henkilöstöpalvelujen kanssa.
7. Ikäjohtamisen mallin ja –kyselyn pohjalta ikäohjelmissa huomioitavia kehityskohteita:
 - a. **Ikätietoisuuden lisääminen** esim. sopivalla koulutuksella ja tiedotuksella ja keskustelulla, nettisivut ja ”menetelmäkortit

- b. **Ikäasenteita** seurataan kyselyillä ja tutkimuksilla, keskustelut
- c. **Johtamiskäytännöt**, ikäjohtaminen osaksi kaupunkistrategiaa, kehityskeskusteluihin ikänäkemys, muutosjohtamiskoulutusta esimiehille, monimuotoisuuden johtaminen, ikäjohtaminen, palautteen antaminen
Johtamisessa kiinnitettävä huomiota enemmän johtamistyyliin ja tilanteeseen:
Nuoret: Asiatyyli ja ihmisten johtaminen
Ikääntyvät ja ikääntyneet: Muutosjohtaminen ja ihmisten johtaminen
- d. **Osaamisen ja kokemuksen** hyödyntäminen ja arvostaminen ja turvaaminen tulevaisuudessa, osaamiskartoitukset, riittävästi aikaa oppimiseen, perehdytys, ”seuraajamallin” kehittäminen
- e. **Työkyvyn ylläpitoon** ja parantamiseen erityishuomio motivoinnilla, työterveyshuollon yhteistyöllä ja tyhy-/tyky-toiminnan kehittämisellä, kuntoremontit mahdollisiksi, työhyvinvointisivut henkilökunnan intraan, työergonomian huomioiminen, palautteen antaminen
- f. **Töiden organisointiin** huomio siten, että erilaiset työn ja työaikojen joustot mahdollistuvat, etätyömahdollisuudet tutkittava, työkierron kehittäminen työpisteiden ja toimialojen välillä mahdollistettava, työaikaliukuma kokonaisina työpäivinä vapaaksi, työergonomia kuntoon kaikissa työpisteissä, työtehtävien muokkaus,
- g. **Hiljaisen tiedon siirtoon** kiinnitettävä lisääntyvää huomiota siten, että hyvissä ajoin ennen avainhenkilön eläkkeelle siirtymistä seuraaja on perehtymässä työhön, ns. **seuraajamallin** kehittäminen avaintehtäviin. Rekrytointiperiaatteiden kehittäminen, mentorointi
- h. **Eläkkeelle siirtymistä** tulee valmentaa esim. ryhmittäin, eläkkeellelähtötarkastukset kaikille, yhteydenpito eläkeläisiin sopivalla tavalla, eläkeläisklubit, sijaistamismahdollisuus ja vapaaehtoistyö
8. Jokainen työyksikkö valmisteleo niin halutessaan oman näköisensä ikäohjelman kaupungin hyväksymien ikäjohtamisen yleisperiaatteiden mukaisesti.

- Muuta:**
- Hallintokuntien yhteistyörajojen häivyttäminen
 - Positiivisuus
 - Yhteisöllisyys (Savonlinnan kaupunki, kuinka selviämme yhdessä)
 - Kaikenikäisten hyvän johtamisen kautta paraneo myös toimintojen joustavuus ja sitä kautta tuloksellisuus-tehokkuus kaikissa hallintokunnissa

IKÄJOHTAMISEN MALLINTAMINEN - LUONNOS



Pääkohdat ikäjohtamisen osa-alueista Savonlinnan kaupungissa pohjaksi tarkemman ikästrategian ja -ohjelman laatimiselle

Työelämätiimin kokouksessa 23.4.2014 laadittu SWOT-analyysi ikäjohtamisesta

<p><u>VAHVUUDET</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Hyvä työkalu esimiestyöskentelyyn- Yhteiset toimintatavat- Työntekijöiden ääni kuuluviin- Työssä jaksaminen paranee- Uudet johtamiskäytännöt- Parempi tietämys hyödyistä- Tutkimuksen mukaan muutokset nähdään mahdollisuuksina	<p><u>HEIKKOUEDET</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Muutosvastarinta- Kehittämisesurssien niukkuus- Hidas päätöksentekoprosessi- Muutoskyvyn hitaus
<p><u>MAHDOLLISUUDET</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Kustannussäästöt sairauspoissaolojen ja varhaiseläkkeiden vähenemisen myötä- Tulevaisuuden työvoimatarpeeseen varautuminen- Sopiva palvelurakenne- Tuottavuuden paraneminen- Työntekijöiden osaamisen parempi hyödyntäminen- Työpaikan vetovoimaisuus ja imago paranevat- Kehittämisen- ja kumppanuushankkeet	<p><u>UHAT</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Ikääntymisen arvostus- Kielteiset ikäasenteet- Johdon ja päättäjien sitoutuminen- Talouden heikkeneminen