



# jamk.fi

## **Ikäjohtaminen sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työkyvyn tukena**

Lotta Heikkilä

Opinnäytetyö

Syyskuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutusohjelma

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Heikkilä, Lotta	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Syyskuu 2016
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Ikäjohtaminen sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työkyvyn tukena</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) Sosiaali- ja terveysalan organisaatio (salainen)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen ikäjohtamisen tilanne toimeksiantajaorganisaatiossa on tällä hetkellä. Tutkimustulosten oli tarkoitus tuoda tietoa organisaatiolle myöhemmin laadittavaa ikäohjelmaa varten. Toimeksiantaja oli sosiaali- ja terveysalan organisaatio, mutta tarkemmat tiedot haluttiin salata.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivinen osuus toteutettiin kyselytutkimuksena, johon oli mahdollista vastata verkossa sähköpostiin lähetetyn linkin kautta tai paperilomakkeella. Vastausaikaa oli 10.5.2016–24.5.2016. Kysely lähetettiin 131 henkilölle ja siihen tuli 34 vastausta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 26 %. Kvalitatiivinen osuus toteutettiin ryhmähaastatteluna esimiehille. Haastatteluun osallistui kolme esimiestä sekä toimitusjohtaja.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että organisaatiossa on jo käytössä ikäjohtamiseen liittyviä toimintatapoja, mutta joissakin osa-alueissa olisi vielä kehitettävää. Hyvällä tasolla tilanne oli fyysisen terveyden, osaamisen, esimiestyön sekä työyhteisön kohdalla. Kehitettävää löytyi psyykkisen hyvinvoinnin, työn kuormittavuuden sekä muutostilanteiden osalta.</p> <p>Tutkimustulokset toivat tietoa siitä, millaisena työntekijät, esimiehet sekä toimitusjohtaja näkivät ikäjohtamisen nykytilanteen. Tulosten kautta saatiin myös tietoja, joilla on mahdollista lähteä kokoamaan ikäohjelmaa toimeksiantajaorganisaation tarpeisiin. Jatkotutkimusaiheita olisivat esimerkiksi kehitettävien osa-alueiden syvällisempi tutkiminen. Myöhemmin voisi myös tutkia, miten ikäohjelma on käytännössä toteutunut.</p>		
<p>Avainsanat (<a href="#">asiasanat</a>) Henkilöstöjohtaminen, ikäjohtaminen, ikäohjelma, työkyky, kyselytutkimus, ryhmähaastattelu</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Heikkilä, Lotta	Type of publication Bachelor's thesis	Date September 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 62	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Age management in support of Health and Social care employees' working ability</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by A Health and Social care organization (confidential)		
Abstract  <p>The purpose of this thesis was to examine the current situation of age management in the assignor's organization. The expected result was information that the assignor company could use later when preparing their own age program. The assignor was an organization in the health and social care industry, but they wanted to keep the closer details confidential.</p> <p>The study was implemented by using both quantitative and qualitative methods. The quantitative part was carried out as a survey that could be answered either by using a link sent by e-mail or a printed questionnaire. The survey was open from the 10th to the 24th of May 2016. The survey was sent to 131 employees, and the number of the responses was 34, which gave a response rate of 26 %. The qualitative part was a group interview with the executive director and three supervisors.</p> <p>According to the results, some methods of age management had already been used in the assignor's organization. However, there were some elements that needed to be improved. The situation was deemed to be good concerning the employees' physical condition, competence, managerial skills and work community. Aspects in need of improvement were mental wellbeing, stress caused by work and dealing with major changes.</p> <p>The results gave information about how the employees, supervisors and the executive director saw the current situation of age management in the organization. With these results it is possible to devise an age program for the organization. Further research could focus on the elements that needed to be improved. It would also be of some interest to later examine how the age program has been working in practice.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Human resources management, age management, age program, working ability, survey, group interview		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>4</b>
	2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet .....	4
	2.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät .....	5
<b>3</b>	<b>Ikäjohtaminen ja toimintakyky</b> .....	<b>13</b>
	3.1 Ikäjohtamisen käsitteet ja työkykytalo .....	13
	3.2 Terveys ja toimintakyky .....	16
	3.3 Osaaminen ja motivaatio .....	20
<b>4</b>	<b>Arvot, asenteet ja työelämä ikäjohtamisen näkökulmasta</b> .....	<b>22</b>
	4.1 Arvot ja asenteet .....	22
	4.2 Ikäjohtaminen päivittäisenä käytäntönä .....	24
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>26</b>
	5.1 Esimiesten näkemykset ikäjohtamisesta .....	26
	5.2 Kyselylomake-kyselyn toteutuminen .....	29
	5.3 Työntekijöiden näkemykset toimintakyvystä ja osaamisesta .....	31
	5.4 Työntekijöiden näkemykset työstä, esimiestyöstä ja johtamisesta .....	36
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>46</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>51</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>54</b>
	Liite 1. Teemahaastattelun runko .....	54
	Liite 2. Kyselylomake .....	55
	Liite 3. Kyselylomakkeen saatekirje, sähköposti .....	60
	Liite 4. Kyselylomakkeen saatekirje ja vastausohjeet, paperilomake .....	61

## Kuviot

- Kuvio 1. Kvalitatiivisen tutkimuksen syklinen etenemismalli .....**Virhe.**  
**Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 2. Työkykytalo ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuvio 3. Työelämän arvomurrokset Stephen P. Robbinsin mukaan.....23

## Taulukot

- Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma .....30
- Taulukko 2. Vakituisten työntekijöiden ikäjakauma .....30
- Taulukko 3. Fyysinen terveys .....32
- Taulukko 4. Psyykinen hyvinvointi .....33
- Taulukko 5. Osaaminen .....35
- Taulukko 6. Työ.....37
- Taulukko 7. Työyhteisö .....38
- Taulukko 8. Muutostilanteet.....40
- Taulukko 9. Esimiestyö ja johtaminen .....42

# 1 Johdanto

Työväestön ikääntyminen ja siihen liittyvät haasteet ovat puhututtaneet työelämässä jo muutaman vuosikymmenen ajan. Ihmiset jatkavat työelämässä yhä pidempään, ja on parempi, mitä pidempään heidän terveytensä ja työkykynsä säilyy hyvänä. Samanaikaisesti ihmisten arvot ovat muuttuneet siihen suuntaan, että vapaa-aikaa ja vapautta arvostetaan yhä enemmän. Tästä syystä ikäjohtaminen, eli työntekijöiden ikäsidonnaisten tekijöiden ja elämäntilanteen huomioiminen, on noussut tärkeäksi osaksi esimiestyötä sekä jokapäiväistä johtamista.

Tämän työn toimeksiantajana toimii eräs sosiaali- ja terveystieteiden organisaatio. Organisaatiossa on huomattu tarve työntekijöiden työkyvyn tukemiseen, jotta työntekijät jaksaisivat mahdollisimman hyvin työelämässä eläkeikään saakka ja jopa pidempään. On tiedostettu myös se, että tukea tarvitsevat kaikenikäiset työntekijät, eivätkä pelkästään eläkeiän kynnyksellä olevat. Eri-ikäisillä ja eri elämänvaiheissa olevilla työntekijöillä on erilaisia tarpeita, minkä vuoksi organisaatiossa on nähty tarve ikäohjelmalle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, millainen tilanne toimeksiantajaorganisaatiossa on ikäjohtamisen näkökulmasta sekä kerätä tietoa myöhemmin laadittavaa ikäohjelmaa varten.

Ikäjohtamiseen liittyviä tutkimuksia on tehty melko paljon, vaikka se on käsitteenä alkanut muotoutua vasta 1980-luvulla. Suomessa havahduttiin ikäjohtamiseen ensimmäisenä maailmassa, joten aiheesta löytyy paljon suomalaisten tekemiä tutkimuksia. Kansainvälisestikin aihe on alkanut kiinnostaa, mistä kertoo muun muassa Euroopan komission julkaisema The 2015 Ageing Report -raportti (2015), jossa tarkastellaan väestön ikääntymistä ja sen taloudellisia vaikutuksia. Useimmissa ikäjohtamiseen liittyvissä tutkimuksissa on painopisteenä ikääntyvät työntekijät. Tämä tuovat myös esiin Boehm, Kunze ja Bruch (2014, 672), sillä heidän mukaansa suurimassa osassa tutkimuksista ikään liittyviä henkilöjohtamisen toimenpiteitä käsitellään vanhempien työntekijöiden näkökulmasta (mts. 672). Ikäjohtamiseen liittyen on tehty opinnäytetöitä sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää käyttäen. Ventä (2012) on tehnyt kvalitatiivisen tutkimuksen, jossa on haastateltu yli 45-vuotiaita työntekijöitä.

Myös Koivuranta (2014) on tehnyt kvalitatiivisen tutkimuksen, jossa on haastateltu esimiehiä. Kvantitatiivisesti aihetta ovat tutkineet muun muassa Kiviharju (2013) ja Heiskanen (2014). Kiviharju teki aineistonkeruun kyselylomakkeella kahden kunnan varhaiskasvatuksen henkilöstölle. Heiskanen työn kohderyhmänä olivat yhden organisaation yli 55-vuotiaat työntekijät ja aineistonkeruun hän teki kyselylomakkeella.

Tämän tutkimuksen alussa käydään tarkemmin läpi tutkimuksen tavoite sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Sen jälkeen avataan tärkeimpiä aiheeseen liittyviä käsitteitä. Tutkimuksen tietoperusta koostuu ikäjohtamiseen liittyvästä teoriasta, ja se on käyty läpi työkykytalon näkökulmasta. Tutkimustulokset esitetään aihealueittain ja ne käydään läpi taulukoiden sekä sanallisten selitysten kautta. Tutkimuksen lopussa käydään läpi johtopäätökset tutkimustuloksista, ja pohdinnassa tehdään arvio tutkimuksen onnistuneisuudesta sekä luotettavuudesta.

## **2 Tutkimusasetelma**

### **2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimusongelma on tutkimuksen lähtökohta, eli se ongelma, johon tutkimuksella haetaan vastausta tai ratkaisua (Kananen 2008a, 11). Tutkimusongelman valinnassa on tärkeää, että ongelman ratkaisemista varten on saatavilla aineistoa. Tutkijan tulee siis miettiä etukäteen, mitä tietoa hän tarvitsee ja mistä se on saatavilla. Toinen tärkeä seikka on, että tutkija tuntee aihealueen entuudestaan. Opinnäytetyön kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että aiheen tulisi liittyä opiskelija oman alan, ja mieluiten oman erikoistumisalueen, opintoihin. Täysin vieraan aihealueen valinta johtaa helposti siihen, että tutkimus jää perusasioiden tasolle. (Kananen 2015, 35.) Tutkimusongelmaa määritettäessä on tärkeää, että tutkija hallitsee tutkimusmenetelmät, joita tarvitaan ongelman ratkaisussa. Lisäksi tutkimusongelman tulee olla sellainen, että se on ratkaistavissa. Liian laajaa ongelmaa on vaikea tutkia, minkä vuoksi työ tulee rajata oikein. Kaiken edellä mainitun lisäksi oleellista on tutkijan oma mielenkiinto aiheeseen, jotta motivaatio säilyy koko tutkimusprosessin ajan. (Mts. 41–43.)

Tämän tutkimuksen tutkimusongelman lähtökohtana on, että ikääntyvien, eli yli 45-vuotiaiden, työntekijöiden työkyky toimeksiantajaorganisaatiossa on heikentynyt, ja heitä uhkaa ennenaikainen eläköityminen sekä työkyvyttömyys. Organisaatiossa ollaan huolissaan myös ”ruuhkavuosia” elävien työntekijöiden jaksamisesta ja haluttaisiin löytää keinoja heidän elämäntilanteensa tukemiseen. Ruuhkavuosilla tarkoitetaan aikaa, jossa eri elämänvaiheet yhdistyvät: lapset ovat pieniä, vanhempien työelämä on hektistä ja omat harrastukset ovat tärkeitä (Korvela & Tuomi-Gröhn 2014, 20). Organisaatiossa on nähty tarve ikäohjelmalle, koska sen avulla olisi mahdollista tuoda ikäsidonnoisia ja eri elämänvaiheisiin liittyviä toimintamalleja päivittäiseen johtamistyöhön. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää ikäjohtamisen nykytilanne toimeksiantajaorganisaatiossa sekä kerätä tietoa, jonka pohjalta voidaan koota ikäohjelma toimeksiantajaorganisaatiolle. Ikäohjelmassa halutaan huomioida kaikenikäiset työntekijät, koska edellä mainituilla toimintamalleilla voidaan ennaltaehkäistä ongelmia sekä parantaa työntekijöiden työssä jaksamista ja sitoutumista työhön.

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaa lähdetään selvittämään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Miten ikäjohtamisella voidaan tukea sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työkykyä?
- Mikä on henkilöstön näkemys ikäjohtamisen nykytilasta?
- Mikä on esimiesten näkemys ikäjohtamisen nykytilasta?

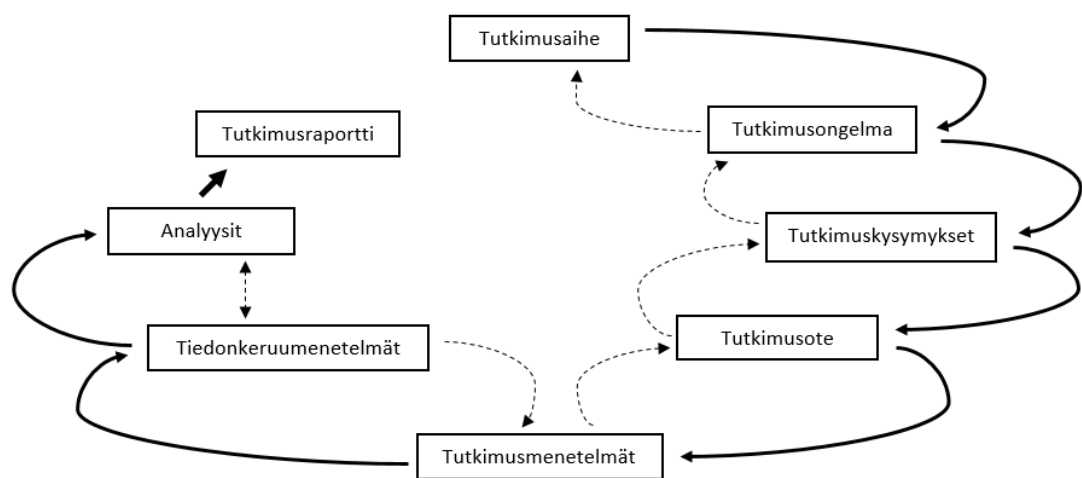
## 2.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusotteet jaotellaan perinteisesti kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen. Kun tutkimuksen aihealuetta on tutkittu aiemmin ja siitä on olemassa ilmiötä selittäviä teorioita, niin käytetään kvantitatiivista tutkimusotetta. Jos taas halutaan syvällinen ymmärrys ilmiöstä eli vastausta kysymykseen ”Mistä tässä on kyse”, niin käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta. (Kananen 2015, 66–67.)



Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aiemmat tutkimukset ja teoriat ovat oleellisia. Tutkimuksessa täytyy tuoda esiin, miten teoreettinen tausta on vaikuttanut empiirisen osan valintoihin, kuten ongelmanasetteluun, metodien valintaan, tulosten tulkintaan sekä johtopäätösten tekemiseen. Tärkeitä vaiheita ovat käsitteiden määrittely, aineiston keruun suunnittelu sekä tutkittavien henkilöiden valinta. Määrällisessä tutkimuksessa tutkittava ilmiö tulee sijoittaa johonkin teoriasuuntaukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140, 144.) Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään. Tarkoituksena on, että pienen joukon vastaukset koskevat koko kohderyhmää. Tämän vuoksi on tärkeää, että otos on valittu oikein, koska muuten vastauksia ei voi yleistää koko kohderyhmää vastaavaksi, jolloin myös tutkimuksen luotettavuus kärsii. (Kananen 2015, 200.)

Kvantitatiivinen tutkimus etenee vaihe vaiheelta, kun taas kvalitatiivinen tutkimus muuttuu aineistonkeruuvaiheessa epälineaariseksi. Tämä johtuu siitä, että laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä ei tunneta niin hyvin, joten selkeästi vaihe vaiheelta eteneminen ei onnistu. (Kananen 2015, 70.) Kuviossa 1 on esitelty tutkimuksen etenemisen vaiheet. Vaikka kuviossa on esitelty kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheet, on siitä nähtävissä myös kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet. Kvantitatiivinen tutkimus etenee vaihe vaiheelta yhtenäisten tummempien nuolten mukaan (ks. kuvio 1). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas palataan tarvittaessa edeltäneisiin vaiheisiin ja osa vaiheista toteutuu samanaikaisesti. (Kananen 2008a, 50.)



Kuvio 1. Kvalitatiivisen tutkimuksen syklinen etenemismalli

(mukailtu Kananen 2008b, 50).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Sen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen sekä hyvän tulkinnan antaminen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman. (Kananen 2008b, 24–25.) Kananen (mts. 32) tuo esiin, että Trockim:n ja Donellyn (2008) mukaan laadullista tutkimusta käytetään kun

- ilmiöstä ei ole tietoa, teoriaa tai tulkintaa
- halutaan saada ilmiöstä syvä näkemys
- luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja
- käytetään triangulaatiota eli ns. mixed-tutkimusstrategiaa
- halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus.

Tässä tutkimuksessa käytetään pääasiassa kvantitatiivisia, mutta myös kvalitatiivisia menetelmiä, eli tutkimuksessa hyödynnetään osittain mixed-tutkimusstrategiaa. Tutkija päätyi tähän ratkaisuun, koska ilmiö ja tutkimuksen aihe, ikäjohtaminen, on ennestään tuttu, mutta tämän toimeksiantajan kohdalla ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman syvä näkemys. Opinnäytetyön pohjalta on tarkoitus tehdä ikäohjelma toimeksiantajalle, minkä vuoksi esimiesten haastattelemineen nähdään tärkeänä. Esimiehillä on suurin vaikutus ikäohjelman toteuttamisessa käytännössä, joten heidän näkemyksensä aiheesta ovat tärkeitä. Tämän lisäksi tutkimuksessa halutaan kartoittaa henkilöstön näkemyksiä aiheesta sekä, mitä he näkevät ikäjohtamisessa tärkeänä. Tätä nähdään parhaaksi tutkia kyselylomakkeella.

### **Aineiston kerääminen ja analysointi**

Ryhmähaastattelu on tutkimuksen kvalitatiivinen osuus ja se tehdään esimiehille sekä toimitusjohtajalle ennen kyselylomakkeen lähettämistä. Ryhmähaastatteluun päädyttiin, koska haastateltavat ovat erillään useilla paikkakunnilla ja aihealue, ikäjohtaminen, on haastateltaville yhteinen ja jokapäiväinen asia työssä. Haastateltavat eivät ole tutkijalle ennestään tuttuja, joten ryhmähaastattelussa heillä on mukana tuttuja henkilöitä, mikä voi helpottaa vastaamista. Haastattelussa on mukana esimiesten esimiehenä toimiva toimitusjohtaja, vaikka Kananen (2015, 149) mukaan esimies-alaisuudessa olevia henkilöitä ei kannattaisi ottaa mukaan ryhmähaastatteluun. Tässä tapauksessa sen ei

kuitenkaan nähdä vaikuttavan liikaa vastaajiin, koska tarkoituksena on kartoittaa esimiesasemassa olevien henkilöiden näkemyksiä ikäjohtamisesta. Koska haastateltavat ovat usealla eri paikkakunnalla, päädyttiin ryhmähaastattelu toteuttamaan Skypea kautta niin, että ainakin ääni, ja mahdollisuuksien mukaan myös kuva, on mukana. Haastateltavilta varmistetaan etukäteen lupa haastattelun nauhoittamiseen.

Ryhmähaastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman hyvä ymmärrys siitä, millaisena esimiehet ja toimitusjohtaja näkevät ikäjohtamisen nykytilanteen organisaatiossa. Tämän vuoksi haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, joka tarkoittaa, että haastattelijat tuo esiin tietyt teemat, joista voidaan sitten keskustella hieman rönsyilevästi. Kun kysymyksiä ei ole tarkkaan rajattu, on mahdollista saada syvällisempää tietoa aiheesta. Teemahaastattelun runko (liite 1) suunnitellaan yleisistä yksityisempiin suuntautuviin kysymyksiin. Suunnitelmaa ei ole tarkoitus noudattaa täsmällisesti, vaan keskusteltavat aiheet voivat ohjautua tilanteen mukaan. Haastattelijat pitää kuitenkin huolen, että pysytään oikeassa teemassa, ja että kaikki tarpeellinen käydään haastattelussa läpi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48; Kananen 2015, 148, 151, 154–155.)

Ryhmähaastattelun aineisto analysoidaan litteroimalla aineisto eli nauhoitettu haastattelu kirjoitetaan tekstiksi, tässä tapauksessa tekstinkäsittelyohjelmalla. Tämän jälkeen teksti jaetaan teemoihin eli samaan asiaan liittyvät seikat kerätään yhteen. Koska tehdään vain yksi haastattelu, eikä aineistoa ole paljon, haastattelun analysointi tehdään lukemalla, eikä käytetä laadullisen aineiston analyysiohjelmaa.

Tässä tutkimuksessa populaatio eli kohderyhmä koostuu kaikista toimeksiantajaorganisaation työntekijöistä. Tutkimuksen kvantitatiivinen, kyselylomakkeella suoritettava osuus tehdään otantana, koska kyselylomaketta ei lähetetä organisaation esimiehille eikä toimitusjohtajalle. Otantamenetelmä on ei-todennäköisyysotanta ja tarkemmin harkinnanvarainen otanta, vaikka Kananen (2015, 270) mukaan se ei tuota tilastollisesti luotettavaa aineistoa. Kyselylomakkeella kuitenkin halutaan saada tietoa nimenomaan työntekijöiltä, sillä esimiehille ja toimitusjohtajalle tehdään ryhmähaastattelu, jossa he voivat tuoda omat näkemyksensä ilmi. Tässä tutkimuksessa otoksen koko on 131 henkilöä.

Kyselylomake (liite 2) lähetetään linkkinä työntekijöille sähköpostitse, mutta heillä on mahdollisuus vastata myös paperikyselynä. Sähköpostitse lähetettävän verkkokyselyn kautta vastaukset menevät suoraan järjestelmään, jolloin tutkijan ei tarvitse erikseen syöttää niitä. Paperikyselymahdollisuus otettiin mukaan ryhmähaastattelun jälkeen, koska haastattelussa nousi esiin, että kaikki organisaation työntekijät eivät käytä aktiivisesti sähköpostia. Sähköpostitse lähetettävään sekä paperilomakkeeseen menevät mukana saatekirjeet (liite 3 ja liite 4) ja paperilomakkeeseen myös vastausohjeet, sillä verkkokyselyssä on pystytty suoraan määrittämään pakolliset kysymykset.

Kyselylomakkeessa on strukturoituja asteikkokysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Strukturoitu kysymys tarkoittaa, että vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Tässä tutkimuksessa käytetään vastausvaihtoehtoina sanallista järjestysasteikkoa, tässä tapauksessa viisiportaista Likert-asteikkoa, mutta analysointivaiheessa vastausvaihtoehdoille annetaan numeeriset arvot. (Kvanti-MOTV 2007.) Vastausvaihtoehdot ovat Täysin eri mieltä - Osittain eri mieltä - Ei samaa eikä eri mieltä - Osittain samaa mieltä - Täysin samaa mieltä - En osaa vastata. Yhdessä kysymyksessä vaihtoehdot ovat Ei koskaan - Erittäin harvoin - Melko harvoin - Melko usein - Aina tai lähes aina - En osaa vastata. Tulosten analysoinnissa ”En osaa vastata” -vaihtoehto saa arvon 0, sillä vastaajille halutaan antaa myös mahdollisuus olla vastaamatta. Samasta syystä asteikon katsotaan olevan viisiportainen.

Hirsjärven ja muiden (2009, 221–222) mukaan aineiston analysointi lähtee siitä, että tiedot tarkastetaan. Katsotaan siis, on havaittavissa selkeitä virheitä tai puuttuuko tuloksista jotakin. Seuraavaksi tietoja täydennetään tarpeen mukaan, esimerkiksi haastatteluilla. Kolmas vaihe ennen varsinaista analysointia on tietojen järjestäminen. (Mts. 221–222.) Määrällisen tutkimuksen yleisimpiä analysointimenetelmiä ovat suorat jakaumat sekä ristiintaulukointi. Suoralla jakaumalla tarkoitetaan yksiulotteista frekvenssijakaumaa, joka keskittyy yhden muuttujan ominaisuuksien havainnollistamiseen. Suoria jakaumia voidaan havainnollistaa graafisilla esityksillä sekä tunnusluvuilla. Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan samanaikaisesti kahta muuttujaa ja näiden mahdollisia riippuvuussuhteita. (Kananen 2008a, 41–44.) Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen tulosten analysoinnissa käytetään suoria jakaumia, tunnuslukuja sekä esitetään

avointen kysymysten tulokset. Pääasiassa käytetään painotettuja keskiarvoja sekä prosenttilukuja.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimusta tehdessä tulee aina tarkastella sen luotettavuutta, koska tutkimuksella tulisi saada totuudenmukaista ja luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2008a, 79). Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan, että saadut tutkimustulokset ovat oikeita. Luotettavuuden tarkastelua tutkimuksen alussa voidaan pitää riskienhallintana, sillä kun tiedetään tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tekijät ja riskit, niitä pystytään ennakoimaan ja välttämään. (Kananen 2015, 342–343.)

### **Reliabiliteetti ja validiteetti**

Luotettavuustarkastelussa kaksi tärkeää käsitettä ovat reliabiliteetti ja validiteetti, joiden perusteella luotettavuutta voidaan perustella. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli sitä, että eri mittauskerroilla tai eri tutkijoiden mittaamana saadaan samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa, että mitataan oikeaa asiaa oikealla ja oikein valitulla mittarilla. Luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava, että reliabiliteetti voi olla korkea, vaikka validiteetti ei olisikaan. Tämä tarkoittaa sitä, että saadaan samat tutkimustulokset eri kerroilla, mutta käytetty mittari on väärä. (Kananen 2008a, 79, 81.)

### **Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on erittäin tärkeää, ja siinä onkin vakiintuneemmat kriteerit luotettavuuden arviointiin kuin kvalitatiivisessa. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa, että se on usein kvalitatiivista objektiivisempi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei kerää tietoa henkilökohtaisilla haastatteluilla, vaan kyselylomakkeella, joka on kaikille tutkittaville sama, eikä se ohjaile vastaamisessa. Täysin objektiivinen tutkimus ei voi olla, mutta määrällisessä tutkimuksessa reaktiivisuutta on vähemmän kuin laadullisessa, eli tutkija ei vaikuta niin paljon tutkittaviin tai ilmiöön. Ongelmaksi voi kuitenkin muodosta esimerkiksi tutkittavien epärehellisyys lomakkeen täytössä tai se, jos tutkija ja tutkittava tulkitsevat kyselylomakkeen kysymykset eri tavalla. Luotettavuutta heikentää myös se, jos tulosten analysoinnissa on virhetulkintoja, jolloin myös johtopäätökset ovat väärä. Kvantitatiivi-

nessa tutkimuksessa voi olla tilanne, jossa aineisto on kerätty etukäteen ja tutkija lähtee etsimään aineistoa tukevaa teoriaa. Tällöin tutkimuksen teoria ja empiirinen osuus jäävät helposti toisistaan irrallisiksi. (Kananen 2015, 338–339, 343–344.)

Määrällisessä tutkimuksessa käsitteiden määrittely on todella tärkeää ja sen tulee perustua teoriaan, jotta mittaus onnistuu ja se tehdään oikeilla mittareilla. Kyselylomakkeen kieli tulee olla yksiselitteistä ja ymmärrettävää, jotta kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla (Kananen 2008a, 83). Edellä mainitut asiat auttavat tutkimuksen validiteetin parantamisessa. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan syy-seuraus-suhdetta, ja jos näitä suhteita löytyy, ne täytyy pystyä perustelemaan. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten yleistettävyyttä, eli kuinka hyvin tutkimustulokset pitävät paikkansa tutkimuksen kohderyhmässä. Kun otoksen rakenne ja taustamuuttujat vastaavat kohderyhmän rakennetta ja taustamuuttujia, niin tulokset ovat yleistettävissä. (Kananen 2015, 345–348.) Validiteetilla on myös muita alakäsitteitä, mutta tässä tutkimuksessa tarkastelu tehdään sisäisen ja ulkoisen validiteetin kautta.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli tulosten pysyvyys voitaisiin varmistaa tekemällä tutkimus uudelleen. Tämä on käytännössä usein vaikeaa, eikä kovin taloudellista, joten reliabiliteettiä täytyy varmistaa muilla keinoilla. Hyvä tapa sen varmistamiseen on dokumentoida ja perustella tutkimuksen vaiheet mahdollisimman hyvin. Teoriassa joku voisi siis tehdä tutkimuksen uudelleen dokumentoinnin perusteella. Kaiken kaikkiaan tärkeitä asioita tutkimuksen luotettavuuden varmistamisessa ovat, että kohderyhmä tunnetaan hyvin, tutkittavat henkilöt tavoitetaan ja käytetään oikeita mittareita. Mittareiden valinnassa auttaa perehtyminen aiempiin tutkimuksiin ja niissä käytettyihin mittareihin. (Kananen 2008a, 83; Kananen 2015, 349–350.)

### **Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus**

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei voida suoraan arvioida reliabiliteettia ja validiteettia, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä on tarkka dokumentointi, joten jos toinen tutkija tekisi tutkimuksen samojen vaiheiden ja aineistojen pohjalta, niin hän

tulisi samaan lopputulokseen. Tämä edellyttää sitä, että kaikki vaiheet ja valitut menetelmät on avattu tutkimuksessa mahdollisimman hyvin. (Kananen 2015, 353.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös siirrettävyyden, riippuvuuden, vahvistettavuuden sekä saturaation kautta. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten siirtämistä tai soveltamista muihin samanlaisiin tapauksiin. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistämään, mutta ilmiön tarkalla kuvaamisella voidaan vaikuttaa siihen, ovatko tutkimustulokset ylipäätään siirrettävissä. Riippuvuus ja vahvistettavuus liittyvät tutkimustulosten oikeellisuuteen. Riippuvuus tarkoittaa, että tutkimustulokset on johdettu oikein aineistosta, jolloin ulkopuolinen henkilö tekisi saman tulkinnan ja tulisi samaan tulokseen aineistosta. Tämä on hankala käsite, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole aina olemassa vain yhtä oikeaa tulkintaa. (Kananen 2015, 352–353.)

Vahvistettavuus liittyy siihen, että aineisto käydään läpi tutkittavan kanssa. Jos tutkittava ja tutkija ovat samaa mieltä aineiston tulkinnasta ja tuloksista, niin tämä lisää tutkimustulosten luotettavuutta. Vahvistettavuudessa voidaan käyttää myös triangulaatiota, jolloin aineistoa kerätään eri lähteistä. Eri lähteistä saatavat samat tulokset vahvistavat, että tulokset ovat oikeita, mutta tässä täytyy huomioida, että tutkija on itse vaikuttamassa siihen, mitä aineistoja hän käyttää. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että uusia tutkittavia otetaan mukaan niin kauan, kun tutkittavilla on uutta annettavaa. Kun tulokset alkavat toistaa itseään, saturaatio on saavutettu. Saturaation saavuttamiseen tarvittava tutkittavien määrä riippuu tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2015, 354–355.)

### **Tämän tutkimuksen luotettavuus**

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tutkijan objektiivisuus, koska toimeksiantajaorganisaatio on tutkijalle ennestään tuntematon. Tästä muodostuu myös haaste, koska tutkijalla ei ole ennestään tietoa organisaation rakenteesta ja henkilöstöstä, vaan tieto on muiden ihmisten kertoman sekä organisaation talous- ja toimintakertomuksen varassa. Toimeksiantaja on sitoutunut auttamaan omalta osaltaan, etenkin kyselyn toteuttamisessa, jotta tutkimuksen henkilöt tavoitetaan mahdollisimman hyvin. Tutkittavien henkilöiden tavoittaminen on yksi asia, joka vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen luotettavuuteen.

Luotettavuuden arviointi on huomioitu tutkimuksen alussa, mikä auttaa virheiden välttämiseksi. Tutkimuksen luotettavuutta voi vähentää se, ettei tutkijalla ole kovin paljon aiempaa kokemusta tutkimusten tekemisestä. Tätä pyritään kompensoimaan sillä, että tutkimus tehdään alusta loppuun tarkasti ja ohjeita noudattaen. Toimenpiteet ja valinnat perustellaan sekä dokumentoidaan mahdollisimman hyvin.

Tämä tutkimus tehdään teorialähtöisesti eli tutkimusongelma ja -menetelmät on valittu ja rajattu aiheeseen liittyvän teorian pohjalta. Myös kyselylomake rakennetaan teorian pohjalta, mikä parantaa sen luotettavuutta. Luotettavuutta pyritään parantamaan sillä, että kyselylomake suunnitellaan huolellisesti ja sitä testataan usein ja eri henkilöillä ennen varsinaisen kyselyn tekemistä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään triangulaatiota, joka oikein käytettynä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa käytetään kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia menetelmiä. Aineistoa kerätään kyselylomakkeella sekä ryhmähaastattelulla. Kyselylomakkeessa on strukturoitujen kysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä, joilla mahdollisesta se, että vastaajat voivat tuoda esiin sellaisia asioita, joita tutkijalta on mahdollisesti jäänyt kysymättä.

## **3 Ikäjohtaminen ja toimintakyky**

### **3.1 Ikäjohtamisen käsitteet ja työkykytalo**

#### **Ikäjohtaminen**

Yksinkertaisimmillaan ikäjohtaminen voidaan määritellä eri-ikäisten johtamiseksi. Ilmarinen (2006, 56) tuo kirjassaan esiin seuraavan määritelmän:

*Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen – ikään katsomatta – voi saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet.*



Lundellin, Tuomisen, Hussin, Klemolan, Lehdon, Mäkisen, Oldenbourg:n, Saarelma-Thielin & Ilmarisen (2011, 13) mukaan ”Ikäjohtaminen on ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista ja ikätietouden hyödyntämistä henkilövoimavarojen johtamisessa.”

Ajatus ikäjohtamisesta on alkanut muodostua 1980-luvun alussa, kun havahduttiin työväestön tulevaan ikääntymiseen. Suuret ikäluokat ikääntyisivät ja siirtyisivät eläkkeelle, minkä myötä työvoiman määrä laskisi. Suomessa havahduttiin tähän asiaan ensimmäisten joukossa maailmassa, sillä Suomessa suuret ikäluokat olivat syntyneet aiemmin kuin muualla. (Wallin 2014, 3–4.) Ikääntymiseen liittyen alettiin tehdä erilaisia tutkimuksia sekä kehittämissuunnitelmia, muun muassa Ikääntyvä arvoonsa vuosina 1990–1996 sekä Kansallinen ikäohjelma vuosina 1998–2002. Kansallisen ikäohjelman myötä ikäjohtamisen ajatus laajennettiin koskemaan kaikenikäisiä työntekijöitä, ei pelkästään ikääntyviä ja ikääntyneitä. (Mts. 4–6.)

### **Ikäohjelma**

Ikäohjelmassa tuodaan esiin toimintatavat ja kehittämistoimet, joissa huomioidaan eri-ikäiset ja eri elämänvaiheissa olevat työntekijät. Ikäohjelma rakennetaan aina työpaikan omien lähtökohtien ja tarpeiden perusteella. Ikäohjelma voidaan koota työpaikalle erillisenä ohjelmana, tai ikäsidonnaiset asiat voidaan liittää jo olemassa oleviin ohjelmiin tai suunnitelmiin, joita ovat muun muassa työsuojelun toimintaohjelma, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, tasa-arvo-ohjelma, henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. (Andersson, Haggrén, Haring, Lanttola, Marttila, Schugk & Työläjärvä 2013, 3.)

### **Ikääntyminen**

Ikääntymisellä tarkoitetaan ihmisen kronologista eli kalenteri-ikään perustuvaa ikääntymistä, joka ei huomioi yksilöllisiä muutoksia (Lundell ym. 2011, 28–29).

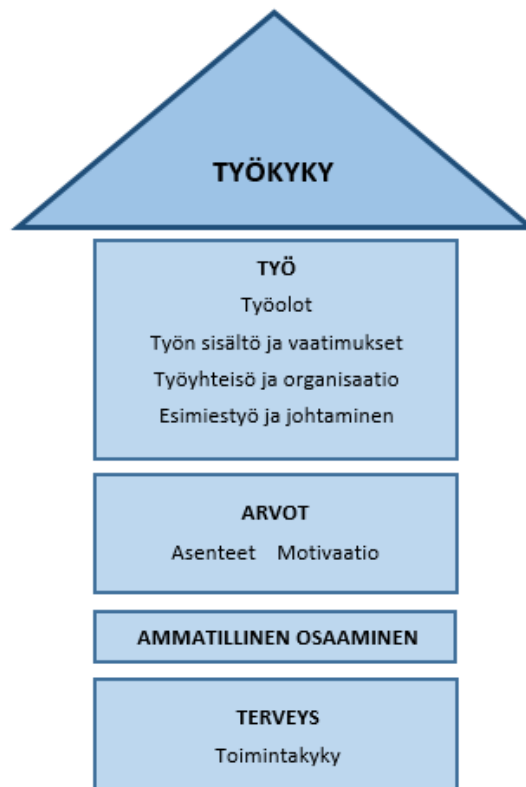
**Ikääntyvällä työntekijällä** tarkoitetaan yli 45-vuotiasta työntekijää. Perustelu tälle on se, että ihmisen terveyden ja toimintakyvyn muutokset alkavat näkyä konkreettisesti noin 40–50-vuotiaana. Tuossa vaiheessa on kuitenkin vielä mahdollisuus vaikuttaa omaan terveyteensä sekä ennaltaehkäistä ongelmia.

**Ikääntyneisiin työntekijöihin** lasketaan yli 55-vuotiaat työntekijät. Tälle on perusteena, että tässä iässä ihminen usein huomaa itse toimintakykynsä heikentyneen tai muuttuneen. Tässä vaiheessa alkavat nousta esiin ajatukset

eläkkeelle siirtymisestä. Ikääntyvien työntekijöiden tilanteen huomioiminen ja ymmärtäminen ovat erityisen tärkeitä seikkoja, jotta heidän työkykynsä ja motivaationsa pysyä työelämässä kantavat eläkeikään saakka ja mahdollisesti sen jälkeenkin. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 39–40.)

### **Työkyky**

Ilmarinen (2006, 12, 79–81) on kerännyt aiemmin mainituista ikäohjelmista ja tutkimuksista olennaisimmat asiat kirjaansa Pitkää työuraa! Näiden tietojen pohjalta on hän kehittänyt mallin työkykytalosta (ks. kuvio 2), jolla kuvataan niitä osa-alueita, jotka vaikuttavat ihmisen työkykyyn. Ilmarinen (2006, 79–81) sekä Ilmarinen, Gould, Järvikoski ja Järvisalo (2006, 19–20) tuovat esiin, että työkyky on moniulotteinen käsite, ja sitä on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Yhtä mieltä ollaan kuitenkin siitä, että työkyky koostuu eri tekijöistä, eikä se ole pelkästään yksilön ominaisuus. Työkykyä voidaan kuvata työkykytalolla (ks. kuvio 2), jonka kolme alinta kerrosta eli terveys, ammatillinen osaaminen ja arvot liittyvät työntekijään itseensä. Neljäs kerros liittyy työhön, työyhteisöön sekä esimiestyöhön. Näiden lisäksi ihmisen työkykyyn vaikuttaa työterveys- huolto, työsuojelu, perhe, lähiyhteisö ja yhteiskunta, mutta tässä työssä keskittään Kuviossa 1 kuvattuihin osa-alueisiin. (Ilmarinen 2006, 79–81.)



Kuvio 1. Työkykytalo  
(Ilmarinen 2006, 80).

Tässä tutkimuksessa ikäjohtamista tutkitaan työkykytalon mallin pohjalta, koska aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa ja aiemmissä tutkimuksissa nousivat aina esiin työkykytalon osa-alueet. Esimiestyötä ja johtamista ei käsitellä erillisenä osa-alueen, koska ne liittyvät vahvasti jokaiseen työkyvyn osa-alueeseen.

## 3.2 Terveys ja toimintakyky

### Fyysinen toimintakyky

Fyysisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan ihmisen kykyä selviytyä arjen fyysistä vaatimuksista, muun muassa töissä ja vapaa-ajalla. Ihmisen fyysinen toiminta-

kyky koostuu tuki- ja liikuntaelinten sekä hengitys- ja verenkiertoelimistön suorituskyvystä, kehon asennon ja liikkeiden hallinnasta sekä keskushermoston toiminnasta. Fyysiseen toimintakykyyn liittyvät myös aistitoiminnot. Fyysinen toimintakyky alkaa heikentyä noin 30-vuotiaana. (Kiviranta 2010, 18; Toimintakyvyn ulottuvuudet 2015.) Tähän liittyy muun muassa aerobisen suorituskyvyn lasku, lihasvoiman ja nivelten toiminnan heikentyminen, lihasmassan vähenevien sekä joidenkin aistitoimintojen muuttuminen. Lisäksi ihmisen pituus alkaa vähentyä noin 40 ikävuoden ja paino kasvaa helpommin 25 ikävuoden jälkeen. (Ilmarinen 2006, 127–137.)

Ilmarisen (2006, 118) mukaan työstä palautuminen on hitaampaa ikääntyvillä työntekijöillä, ja työn vaatimusten tulisikin muuttua suhteessa työntekijän toimintakykyyn. Fyysinen toimintakyky heikkenee ikävuosien 40–60 väillä noin 20 prosenttia. Tämä tarkoittaa sitä, että työn kuormituksen tulisi vähentyä 20 prosenttia, jotta se vastaisi työntekijän fyysistä toimintakykyä. Työn kuormitusta voidaan vähentää vaikuttamalla suoraan työn fyysiseen kuormittavuuteen, vaihtamalla työtehtäviä sekä vähentämällä joko päivittäistä työaikaa tai työpäivien määrää viikossa. (Mts. 118.) Työn kuormittavuus on yhteyksissä työkyvyttömyyseläkeriskiin, joten kuormitusta vähentämällä voidaan mahdollistaa pidempi työura. On kuitenkin tärkeää tiedostaa juuri ne kuormitustekijät, jotka uhkaavat työntekijöiden terveyttä. (Andersson ym. 2013, 18.)

Työntekijän elintavat ovat erittäin tärkeässä roolissa fyysisen toimintakyvyn ylläpitämisen kannalta. Liikunnalla ja terveellisellä ruokavaliolla voidaan ennaltaehkäistä ylipainoa, joka on usein yhteydessä sairauksiin ja toimintakyvyn heikentymiseen. Terveellisillä elämäntavoilla, etenkin liikunnalla, voidaan vaikuttaa myös hengitys- ja verenkiertoelimistön toimintaan merkittävästi vielä 51–62 vuoden iässä ja sen jälkeenkin. Säännöllinen liikunta on paras tapa ylläpitää fyysistä toimintakykyä kaikenikäisillä. Ihmisten tulisi harrastaa terveyttä vahvistavaa terveysliikuntaa sekä kuntoa kohentavaa kuntoliikuntaa, sillä ne auttavat ennaltaehkäisemään erilaisia tuki- ja liikuntaelinsairauksia. Hyvä fyysinen toimintakyky edistää myös psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. (Ilmarinen 2006, 134, 138, 140; Liikunta hyvinvoinnin tukena 2011.)

Fyysisen terveyden ja toimintakyvyn edistäminen ja ylläpitäminen lähtevät aina yksilöstä itsestään. Työnantajan on kuitenkin tärkeää tukea ja kannustaa

työntekijöitä terveellisiin elämäntapoihin. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus terveelliseen työaikaiseen ruokailuun, esimerkiksi työpaikkaruokalan tai hyvien ruokailutilojen muodossa. Liikkumista työnantaja voi tukea esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille liikuntaseteleitä, ohjattua liikuntaa, liikuntapäiviä, kuntosalin käyttömahdollisuuden tai suihku- ja pukeutumistilat. Työpaikalla olisi myös hyvä puhua päihteisiin liittyvistä haitoista. (Lundell ym. 2011, 96–98.) Kaikkia edellä mainittuja toimenpiteitä tulisi suunnitella yhdessä työterveyshuollon kanssa. Kun terveellisiin elämäntapoihin kannustavat toimintatavat otetaan osaksi ikäohjelmaa, voidaan paremmin varmistaa, että niissä huomioidaan eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet. (Andersson ym. 2013, 21.)

### **Psyykkinen toimintakyky**

Ilmarinen ja muut (2003, 53) sekä Kiviranta (2010, 20) määrittävät psyykkisen toimintakyvyn kyvyksi selviytyä älyllisistä ja henkistä ponnistelua vaativista tehtävistä. Psyykkistä toimintakykyä tarkastellaan usein kognitiivisten toimintojen kautta. Kognitiivisilla toiminnoilla tarkoitetaan havaitsemista, muistia, oppimista, ajattelua sekä kielenkäytön taitoa. Ikääntyessä ihmisen tiedonkäsittely hidastuu ja havaintotoimintojen tarkkuus sekä nopeus laskevat. Tämä aiheuttaa muun muassa sen, että ikääntyvien työntekijöiden voi olla vaikea keskittyä useaan tehtävään samanaikaisesti. Ikääntyvät työntekijät eivät myöskään suodata yhtä hyvin erilaisia ärsykejä, kuten meteliä, välkkyviä valoja tai jatkuvia keskeytyksiä. Näiden syiden vuoksi olisi tärkeää, että työhön liittyviä häiriötekijöitä olisi mahdollisimman vähän tai ikääntyvillä työntekijöillä olisi mahdollisuus tehdä työtehtäviä, jotka eivät vaadi niin paljon kognitiivisilta toiminnoilta. (Lundell ym. 2011, 165–167; Ilmarinen 2006, 141, 146.)

Vaikka ikääntyvän työntekijän kognitiiviset toiminnot heikkenevät, se ei välttämättä vaikuta työsuoritukseen. Esimerkiksi muistin heikentymistä voidaan kompensoida osaamisella ja työkokemuksella. Ilmarinen (2006, 144–145) sekä Lundell ja muut (2011, 174–175) tuovat esiin, että ikääntyneillä työntekijöillä on ns. kiteytynyttä älykkyyttä, joka syntyy pitkäaikaisen kokemuksen ja oppimisen myötä. Tämän kiteytyneen älykkyyden ansiosta heidän on mahdollista oppia uusia asioita jo aiemmin kertyneen osaamisen kautta. Kaikkea ei siis tarvitse muistaa ja oppia alusta asti, vaan uutta tietoa voidaan muodostaa jo opittujen asioiden päälle.

Edellä mainittujen muutosten lisäksi psyykkinen toimintakyky myös kehittyy ihmisen ikääntyessä. Kielitaito paranee, laajojen kokonaisuuksien ja syy-yhteyksien hahmottaminen kehittyy, sitoutuminen työhön ja uskollisuus työnantajaa kohtaan kasvavat ja ihminen oppii ilmaisemaan itseään paremmin. Kun ihminen tulee vanhemmaksi, hänen minäkäsityksensä paranee ja hän oppii tuntemaan vahvuutensa sekä heikkoutensa. (Ilmarinen ym. 2003, 54–55; Kiviranta 2010, 20–21.)

Psyykkisen toimintakyvyn kehitys on kuitenkin riippuvainen ympäristöstä. Jos esimerkiksi työpaikalla suhtaudutaan negatiivisesti vanhempiin työntekijöihin, niin heidän ammatillinen itsetuntonsa laskee, mikä aiheuttaa arvottomuuden tunteen. Tästä voi aiheutua, että ikääntyneet työntekijät ovat katkeria ja syrjittyjä, minkä vuoksi he itse saattavat kohdella nuorempia työntekijöitä huonosti. Tällöin nuoremmat työntekijät eivät halua jäädä työpaikkaan, vaan etsivät uuden. Näin ollen vaihtuvuus työpaikalla on suurta, mikä taas aiheuttaa uusia ongelmia. (Ilmarinen ym. 2003, 57, 60–61.)

### **Sosiaalinen toimintakyky**

Sosiaalisen toimintakyvyn määritelmä ei ole yhtä selkeä kuin fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn. Ilmarinen (2006, 151) tuo esiin Heikkisen (1994) määritelmän, jonka mukaan sosiaaliseen toimintakykyyn kuuluu kaksi ulottuvuutta: miten ihminen toimii vuorovaikutussuhteissaan ja ihmisen rooli sosiaalisena toimijana erilaisissa yhteisöissä. Kiviranta (2010) käsittelee sosiaalista toimintakykyä yksilön itsetuntemuksen kautta, kun taas Ilmarinen (2006) katsoo itsetuntemuksen olevan osa psyykkistä toimintakykyä. Sosiaalisen kanssakäymisen perustana toimii itsetuntemus, mutta siihen tarvitaan myös hyvää ihmistuntemusta (Kiviranta 2010, 22). Ihmisen sosiaalinen toimintakyky muuttuu itsetuntemuksen kasvaessa, koska ihmisen käytös muuttuu, kun hän oppii enemmän omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan (Ilmarinen 2006, 153).

Sosiaalinen osallistuminen, toimivat ihmissuhteet ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä tekijöitä työntekijän toimintakyvyn ja terveyden kannalta. Työviihtyvyyteen vaikuttaa merkittävästi se, miten työntekijä tulee toimeen muiden kanssa. Yhteisöllisyys ja sosiaalinen tuki lisäävät työviihtyvyyttä. Sosiaaliseen tukeen liittyvät muun muassa muiden neuvot ja ohjaus, yhteenkuuluvuuden tunne sekä

osaamisen arvostaminen. (Ilmarinen 2006, 152–153.) Aiemmissä tutkimuksissa sosiaalista toimintakykyä on arvioitu usein sosiaalisen osallistumisen laajuuden sekä ihmissuhteiden sujuvuuden kautta. Varsinaisen toimintakyvyn mittaamisessa voisi olla parempi arvioida, miten henkilö pystyy hoitamaan asioita muiden ihmisten kanssa ja kuinka hyvin hän osaa esittää asiansa vieraille ihmisille. (Sainio, Koskinen, Martelin & Gould 2006, 144.)

### 3.3 Osaaminen ja motivaatio

Työelämässä on ikääntyviä työntekijöitä enemmän ja nuorempia työntekijöitä vähemmän kuin ennen, ja tämän vuoksi yritysten kannattaisi suhtautua ikääntyvien työntekijöiden kouluttamiseen voimavarana, eikä kustannuskysymyksenä. Nykyisten työntekijöiden kehittäminen voi olla taloudellisesti parempi ratkaisu kuin uusien nuorten ja koulutettujen työntekijöiden palkkaaminen. Osaaminen on nykyään yhä tärkeämpi pääoma monille yrityksille, joten eri-ikäisten työntekijöiden erilaista osaamista tulisi hyödyntää monipuolisesti. (Ilmarinen 2006, 166–167.)

Nuorilla työntekijöillä on useammin korkeampi koulutustaso kuin ikääntyvillä (Ilmarinen 2006, 156). Ikääntyvillä työntekijöillä on kuitenkin asiantuntijuutta sekä enemmän kokemusta ja hiljaista tietoa. Nuorten haasteena on tiedon soveltaminen käytäntöön. Heidän osaamisensa on satunnaista ja sen taso vaihtelee. Kokemuksen myötä osaamisen taso ja laatu tasaantuvat. Työuran alkuvaiheessa työntekijä keskittyy enemmän yksityiskohtiin, koska laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen vaatii kokemusta. Osaamisen näkökulmasta nuorille tärkeitä asioita työelämässä ovat työkokemuksen kartuttaminen, työelämätaitojen kehittyminen, alakohtaiset perusvalmiudet sekä työyhteisöön tutustuminen ja liittyminen. (Lundell ym. 2011, 186–188, 191, 197.)

Wallin (2014, 22–24) tuo esille, että työntekijöiden osaamisen kannalta tärkeitä ikäjohtamisen toimenpiteitä ovat muun muassa koulutussuunnitelmat, jotka huomioivat aikuisten oppimisen, elinikäiseen oppimiseen kannustamisen sekä uudelleen koulutustarpeiden kartoituksen. Näiden lisäksi hän mainitsee, että organisaatiossa tulisi edistää positiivista ikäasennetta. Myös mentorointi,

vanhemman ja nuoremman työntekijän työskentely yhdessä sekä eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen arvostus ja siirtäminen ovat tärkeitä asioita. (Mts. 22–24.) Kun organisaatiossa suunnitellaan osaamisen kehittämisen toimenpiteitä, pitäisi muistaa, että nuoret ja ikääntyvät työntekijä oppivat eri tavalla. Etenkin ikääntyvät työntekijät oppivat paremmin käytännönläheisen tekemisen kautta, ”learn by doing”. Heillä muisti voi olla heikentynyt, joten käytännön tekemisen kautta he voivat hyödyntää aiempaa osaamistaan ulkoa opettelun sijaan. Tilannekohtaisesti täytyy pohtia, kannattaako esimerkiksi koulutus järjestää yhteisesti kaikille vai erikseen eri-ikäisille. (Ilmarinen 2006, 169–170.)

Työpaikka on aikuiselle tärkeä oppimisympäristö. Nuorille työntekijöille on tärkeää kerryttää työkokemusta, kehittää työelämätaitoja ja alakohtaisia perusvalmiuksia sekä päästä osaksi työyhteisöä. Työuran edetessä tärkeäksi muodostuvat motivaatio sekä mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen ja mahdollisuus hyödyntää osaamistaan ja kokemustaan. (Lundell ym. 2011, 190–191.) Työntekijöiden motivaation kannalta on tärkeää, että työyhteisössä on onnistumisia tukeva ja niihin kannustava ilmapiiri. Kun keskitytään onnistumisiin epäonnistumisten sijaan, niin työntekijöiden usko omaan kykyihinsä nousee. Kun työntekijä uskoo ja luottaa, että hän selviää töistään hyvin, niin hänen hyvinvointinsa sekä motivaationsa kasvaa. (Kiviranta 2010 27–29.) Toistuvat epäonnistumisen kokemukset taas heikentävät ammatillista itsetuntoa (Ilmarinen ym. 2003, 59).

Oppimiseen liittyen tärkeä seikka on, että motivaatio on tärkeämpää kuin äly. Etenkin ikääntyvien kohdalla motivaation tärkeys korostuu, koska he eivät enää opi niin hyvin ulkoa opeteltavia asioita. Opittavien asioiden tulee siis olla mielenkiintoisia ja liittyä heidän aiempaan osaamiseensa. Osaamisen kehittämisessä on tärkeää, että työntekijöille annetaan aikaa opetella uusia asioita rauhassa. Parhaita tuloksia saadaan, kun oppiminen voi tapahtua omaan elämänvaiheeseen sopivasti ja uudet asiat liittyvät omaan työhön. Nämä seikat ovat tärkeitä kaikenikäisille työntekijöille (Ilmarinen 2003, 122, 125; Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella, 10–11.) Jos uusia opeteltavia asioita on liikaa tai ne täytyy oppia nopeasti, vaikka töissä on kiire, niin uusien asioiden opettelu voi muodostua kuormitustekijäksi. Tämä laskee työntekijän motivaatiota ja voi aiheuttaa uupumista. (Lundell ym. 2011, 212.)



Osaamiseen liittyy myös hiljainen tieto. Lundellin ja muut (2011, 187–188) määrittelevät hiljaisen tiedon osaamisena, joka on henkilökohtaista ja kokemukseen perustuvaa. Sitä on vaikea ilmaista ääneen ja se on hyvin intuitiivista. Intuitiivisuudella tarkoitetaan sitä, kun ihminen tietää, että jokin asiaa täytyy tehdä tietyllä tavalla tai että jokin ei tunnu oikealta ratkaisulta, mutta ei osaa selittää, miksi näin on. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen, hyödyntäminen sekä siirtäminen organisaation sisällä ovat tärkeitä asioita. (Mts. 187–188.) Sitä voidaan siirtää muun muassa tiimityöskentelyyn, mentoroinnin, työkierron, perehdyttämisen, työnopastuksen sekä parityöskentelyn kautta (Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella n.d., 12). Vaikka hiljainen tieto liittyy vuosien kokemukseen, niin tulisi muistaa, että myös nuorilla on hiljaista tietoa (Lundell ym. 2011, 188).

## **4 Arvot, asenteet ja työelämä ikäjohtamisen näkökulmasta**

### **4.1 Arvot ja asenteet**

Arvoilla tarkoitetaan niitä asioita, jotka ovat ihmiselle tärkeitä elämässä, työssä ja ihmissuhteissa. Arvojen kautta ihminen määrittelee sen, miten hänen tulisi toimia, jotta hän kokee toimintansa oikeaksi. Arvot ovat melko muuttumattomia, mutta niiden tärkeysjärjestys voi muuttua elämän aikana, esimerkiksi kriisien tai suurien muutosten myötä. Asenne tarkoittaa sitä tapaa, jolla ihminen suhtautuu ympäröivään maailmaan. Asenteisiin liittyy tunneulottuvuus, eli ihminen voi suhtautua asioihin myönteisesti, neutraalisti tai negatiivisesti. Ikäjohtamiseen liittyen voidaan puhua myös työasenteesta, joka koostuu työtyytyväisyydestä, sitoutumisesta työhön ja organisaatioon sekä ammatillisesta identiteetistä eli yksilön käsityksestä itsestään ammatillisessa roolissaan. (Lundell ym. 2011, 228–230.)

Ilmarinen (2003, 164–166) nostaa esiin Robbinsin (1998) tutkimustuloksia, joiden mukaan eri sukupolvilla välillä on eroa arvojen tärkeysjärjestyksessä. Esi-

miehen tulisi tiedostaa arvojen vaikutus sekä ymmärtää niiden merkitys työelämässä, koska arvojen erilaisuus voi johtaa konflikteihin. Konflikteja voi tulla esimiehen ja alaisen tai eri-ikäisten työntekijöiden välillä. (Ilmarinen 2003, 164–166.) Arvojen merkitys työelämässä näkyy myös siinä, että työntekijän motivaatio nousee, kun hän voi toteuttaa omia arvoja työssään. Omia arvoja toteuttaessaan työntekijä voi kokea työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. (Lundell ym. 2011, 231.) Jos taas työntekijä joutuu toimimaan työssään omia arvojaan vastaan, se vie hänen voimavarojaan ja heikentää toimintakykyä (Ilmarinen 2006, 184). Kuviossa 3 on esitelty eri-ikäisten työntekijöiden hallitsevia työelämän arvoja.

Vaihe	Syntyminen	Keskimmääinen ikä	Hallitsevat työelämän arvot
1. Protestanttinen työetiikka	1940–1950-luvuilla	55–	Kova työskentely, konservatiivinen työasenne, lojaalius työnantajalle
2. Eksistentialismi	1960–1970-luvuilla	40–55	Elämän laatu, ei-mukautuva, itsenäisyyden tavoittelu, itsensä toteuttaminen, lojaalius itseään kohtaan
3. Pragmaattisuus	1970 puolivälistä 1980 loppupuolelle	30–40	Menestys, saavutukset, kunnianhimo, kova työskentely, lojaalius uran luomiselle
4. Sukupolvi X	1980-luvun lopulta	Alle 30	Joustavuus, työtyytyväisyys, vapaa-aika, lojaalius vuorovaikutukselle ja tyydyttävälle ihmissuhteille

Kuvio 3. Työelämän arvomurrokset Stephen P. Robbinsin mukaan (Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella, 9).

Johnsonin (2013, 28) mukaan tutkimuksessa, jonka tekijöitä ovat De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman ja Bongers (2010), nousi esiin, että esimiehet ylläpitävät negatiivista ikäasenteita. He tarjoavat senioreille vähemmän koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, eivätkä ole heitä kohtaan yhtä reiluja kuin nuorempia työntekijöitä kohtaan. Esimies on asennejohtaja, ja hänen asenteensa vaikuttaa työyhteisön muidenkin jäsenten asennoitumiseen. Tutki-

musten mukaan hyvällä esimiestyöllä on suurin vaikutus työntekijöiden työkyvyn parantumisessa. Edellä mainituista syistä olisi siis tärkeää, että esimiehet ymmärtävät, mitä ikääntymisen liittyy, ja miten ikäjohtamisella voidaan vaikuttaa asioihin. (Ilmarinen ym. 2003, 162–163.) Kun työpaikalla halutaan muuttaa ikäasenteita positiivisemmiksi, nykyiset asenteet täytyy ensin tunnistaa. Etenkin esimiesten täytyisi tunnistaa omat asenteensa sekä olla valmiita muuttamaan niitä. Tätä kautta muutosta voidaan lähteä tuomaan koko työyhteisöön (Kiviranta 2010, 51–52.)

Perinteisesti ajatellaan, että vanhemmat työntekijät suhtautuvat negatiivisemmin muutoksiin. Tämä johtuu usein siitä, ettei muutos ole heidän tarpeistaan lähtöisin. Tästä syystä muutoksista tulee keskustella ja kertoa syyt niiden taustalla. Ikääntyvillä työntekijöillä on enemmän kokemusta ja näin ollen heillä voi olla myös hyviä syitä suhtautua kriittisemmin muutoksiin. Tällöin tarve muutokselle tulee selittää ja kertoa myös, miten se tulee vaikuttamaan työntekijöihin. (Ilmarinen ym. 2003, 175.)

## 4.2 Ikäjohtaminen päivittäisenä käytäntönä

### Ikäjohtamisen lähestymistavat

Wallin (2014, 19–23) erottaa ikäjohtamisessa viisi eri lähestymistapaa, joiden mukaan voidaan katsoa, millä tasolla ikäjohtaminen missäkin yrityksessä on.

Nämä lähestymistavat ovat:

1. Liiketoiminnallinen välttämättömyys
2. Konkareiden kuormituksen vähentäminen
3. Konkareiden voimavarojen vahvistaminen
4. Sukupolvien välinen oppiminen
5. Elämänkulkunäkökulma.

Kun ikäjohtaminen on yrityksessä liiketoiminnallinen välttämättömyys, ikätietoutta ei ole ja näin ollen ongelmia ei osata ennakoida. Ongelmiin reagoidaan,

kun ne osuvat kohdalle, ja ne ratkaistaan olemassa olevin resurssein. Konkareiden kuormituksen vähentäminen on myös reagoiva eikä ennakoiva tapa. Kun huomataan, että ikääntyvien työntekijöiden työkyky alkaa heikentyä, heidän työnsä aiheuttamaa kuormitusta vähennetään. Konkareiden voimavarojen vahvistaminen on ennakoivaa toimintaa, jossa pyritään vahvistamaan yksilön voimavaroja. Ennakoivat ja yksilölliset toimenpiteet kohdistuvat kuitenkin vain ikääntyviin työntekijöihin. Sukupolvien välisessä oppimisessa pyritään hyödyntämään kaikkien osaamista sekä edistämään positiivista ikäasennetta. Työyhteisössä tuetaan vastavuoroista toimintaa, jolloin työntekijät voivat oppia toisiltaan ja kaikkien osaamista voitaisiin jakaa muille työntekijöille. (Mts. 19–23.)

Viides taso, elämänkulkunäkökulma, on se, jossa ikäjohtamisen eri osatekijät huomioidaan kaikkein laajimmin. Organisaatiossa moninaisuus nähdään vahvuutena, ja tavoitteena on elinikäinen oppiminen. Työpaikalla on mahdollisuus yksilöllisiin joustoihin työajoissa, ja työhyvinvoinnin osalta käytössä on varhaisen puuttumisen malli. Elämänkulkunäkökulmasta ikäjohtamista pidetään osana yrityksen toimintatapaa ja henkilöstöpolitiikkaa. Kaikilla on samat mahdollisuudet toimenpiteisiin, ja tarkoituksena on koko henkilöstön työssä jaksamisen edistäminen. (Wallin 2014, 24–25.)

### **Eri-ikäisten johtaminen**

Johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta nuoret työntekijät ovat ikääntyviä yhtenäisempi ryhmä, koska heillä ei ole vielä niin paljon työkokemusta ja osaamista. Nuorten työntekijöiden johtamisessa tulee keskittyä enemmän konkreettisiin asioihin ja työvaiheiden opetteluun. Heidän kanssaan tulisi käydä läpi pienempiä osakokonaisuuksia kerralla, koska heillä ei ole vielä niin paljon kokemusta, jonka pohjalta soveltaa tietoa. Nuorten kanssa pääpaino on tehtävien opettelussa, eli heidän johtamisensa tulisi olla asia- ja ihmisjohtamista. Ikääntyvien johtamisessa tulisi keskittyä enemmän kokonaisuuksiin, eikä yksittäisiin asioihin. Ikääntyvien kanssa tulisi miettiä tulevaisuutta työelämän osalta. Jotta ikääntyvien motivaatio jatkaa työelämässä säilyy eläkeikään saakka, heille täytyisi löytää kannustavia tavoitteita työhön. Myös arvojen merkitys korostuu ihmisen ikääntyessä. Ikääntyvien työntekijöiden johtamisen tulisi olla muutos- ja ihmisjohtamista. (Kiviranta 2010, 57–59.)

Kivirannan (2010, 59) mukaan ikääntyvillä työntekijöillä on enemmän osaaamista ja heidän arvomaailmansa on ehtinyt muovautua kauemmin, minkä vuoksi heidän johtamisensa tulee olla yksilöllisempää. Myös Ilmarinen ja muut (2003, 42) tuovat esiin vanhempien työntekijöiden yksilöllisyyden sanonnan ”mikään ei muuta meitä yksilöllisemmiksi kuin ikääntyminen” kautta. Heidän mukaansa yksilöiden väliset erot esimerkiksi työsuorituksissa ovat merkittävämpiä kuin ikäryhmien väliset erot.

Jo aiemmin (ks. luku 4.1.) on noussut esiin, että esimiehet ylläpitävät negatiivisia ikäasenteita työpaikalla. Ilmarinen ja muut (2003, 42–43) tuovat esiin, että Aholan ja Huuhtasen (1995) mukaan esimiehet saattavat arvioida eri-ikäisten työsuorituksia ja virheitä eri tavalla. Nuorten tekemiä virheitä perustellaan ulkoisilla, väliaikaisilla tekijöillä, kun taas ikääntyvien tekemien virheiden ajatellaan johtuvan sisäisistä, pysyvistä tekijöistä. Tällainen ajattelutapa ylläpitää kielteisiä ikäasenteita.

## **5 Tutkimustulokset**

### **5.1 Esimiesten näkemykset ikäjohtamisesta**

Esimiesten ja toimitusjohtajan ryhmähaastatteluun osallistui kolme viidestä esimiehestä sekä toimitusjohtaja. Haastattelu järjestettiin 3.5.2016. Läsnäolijoiden luvalla haastattelu nauhoitettiin myöhempää käsittelyä varten. Ensimmäisenä ryhmähaastattelussa kysyttiin yhteistyöstä työterveyshuollon kanssa. Esimiehet kertoivat, että organisaation toimintasuunnitelmaan on kirjattu tietyt linjat, joiden mukaan työterveyshuollossa toimitaan. Työntekijöille on muun muassa tiettyjä määräaikaistarkastuksia, pääasiassa iän mukaan, mutta myös toimenkuvaan liittyen. Nämä tarkastukset ovat työterveyshuollon vastuulla.

Kysyttäessä ikään ja elämäntilanteeseen liittyvistä työjärjestelyistä esiin nousi vahvasti vuorotyö. Esimiehet toivat esiin, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, montako yövuoroa tekevät putkeen. Jotkut työntekijöistä eivät tee yövuoroja ollenkaan, mutta toiset taas tekevät niitä mielellään. Syitä, miksi

toiset eivät mielellään tee paljon työvuoroja, ovat muun muassa oma jaksaminen, etenkin iäkkäämpien työntekijöiden kohdalla, sekä perhesyyt, esimerkiksi pienten lasten vanhemmilla. Esimiehet pitävät työvuorosuunnittelua erittäin tärkeänä vuorotyössä, koska työntekijöillä täytyy olla tarpeeksi palautumisaikaa työstä. Esimerkiksi yövuorojen jälkeen joillekin voi olla tärkeää, että on useampi vapaapäivä, jotta keho ehtii palautua kunnolla. Etenkin ikääntyneillä työntekijöillä voi tulla jopa fyysisiä oireita, kuten sydämentykytyksiä, jos ei ole tarpeeksi palautumisaikaa. Työjärjestelyihin liittyy myös esimiesten mukaan se, että osa ikääntyneistä työntekijöistä haluaa tehdä lyhyempiä työviikkoja. Erilaiset työjärjestelyt ovat siis tärkeänä asemassa, kun mietitään keinoja, joilla saadaan ikääntyvät työntekijät jaksamaan pidempään työelämässä. Toimitusjohtaja toi esille, että edellä mainittujen seikkojen lisäksi sosiaali- ja terveysala on yleensä hyvin naisvaltainen, mikä usein tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on paljon vastuuta vapaa-ajallakin. Tämä lisää henkistä kuormitusta. On pienten lasten vanhempia, mutta myös työntekijöiden omia vanhempia, joista heidän täytyy huolehtia. Etenkin ikääntyneillä työntekijöillä voi olla huolehdittavana omia lapsia, lapsenlapsia, omat vanhemmat ja jossain vaiheessa omakin jaksaminen.

Haastattelussa nousi esiin, että lähivuosina organisaatiosta on jäämässä eläkkeelle paljon työntekijöitä. Näillä työntekijöillä on paljon vuosien saatossa kertynyttä hiljaista tietoa, jota on vaikea siirtää toisille työntekijöille. Toimitusjohtajan mukaan tätä tietoa on pyritty saamaan eteenpäin muun muassa tiimityöskentelyn kautta sekä tutoroimalla uusia työntekijöitä. Esimiehet kertoivat, että vanhemmilla työntekijöillä on enemmän työn tekoon liittyvää varmuutta ja tietämystä. Heillä on myös paljon kirjoittamatonta tietoa asiakkaista, mikä on sosiaali- ja terveysalalla erityisen tärkeää. Nuorilla työntekijöillä taas on alaan liittyvää uusinta tietoa, uusi näkökulmia sekä innostusta alaan. Näitä asioita olisi hyvää jakaa puolin ja toisin.

Ikään liittyviä eroja on esimiesten mukaan jonkin verran työmoraalissa. Iäkkäämmät työntekijät keskittyvät työntekoon, eivätkä ole poissa töistä pienestä syystä. Nuoremmat taas käyttävät paljon enemmän kännyköitä ja sosiaalista mediaa työpäivän aikana sekä saattavat kyseenalaistaa sääntöjä. Esimiehet kuitenkin huomauttivat, että työmoraalissa on suuria eroja yksilöiden välillä

iästä riippumatta. Toimitusjohtaja toi esiin, että kyse on myös työkultuurin muuttumisesta uuden sukupolven mukana. Haastateltavat näkivät osittain positiivisenakin asiana nuorten uudet tavat, sillä heiltä olisi mahdollista oppia tietoteknisiä asioita sekä sosiaalisen median hyödyntämistä.

Esimiesten ja toimitusjohtajan mukaan organisaatio on koulutusmyönteinen. Heillä tarjotaan alaan liittyvää lisäkoulutusta sekä yleisluontoisempia koulutuksia, esimerkiksi kommunikaatiotaitoihin liittyen. Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua myös muihin koulutuksiin tai kursseihin oma mielenkiintonsa mukaan. Toimitusjohtajan mukaan etenkin nuorille, vastavalmistuneille työntekijöille lisäkoulutus on tärkeää, jotta he voivat syventää osaamistaan ja löytää oma ammatillisen identiteettinsä. Tämä on tärkeää työntekoon liittyvän itsevarmuuden kannalta sekä oman tehtävänkuvan selkiytymisessä. Se myös lisää työviihtyvyyttä. Jonkin verran on työntekijöitä, jotka eivät ole varmoja siitä, mitä haluavat, ja koulutusten kautta heillä on mahdollisuus löytää niin sanottu ”oma juttunsa”. Esimiehet tuova esiin, että nuoremmissa sekä vanhemmissa työntekijöissä on erittäin koulutusmyönteisiä työntekijöitä, mutta myös niitä, joita koulutukset eivät kiinnosta. Koulutusmyönteisyys ei siis heidän nähdäkseen liity ikään. Joskus koulutuksiin osallistumisen haasteena on, jos pitäisi päästä liikkumaan toiselle paikkakunnalle, eikä esimerkiksi omista omaa autoa.

Esimiehiltä kysyttiin, tulisiko heidän mielestään eri-ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia työntekijöitä johtaa eri tavalla. Heidän mukaansa johtamisessa tärkeintä on yksilöllisyys, mutta samalla myös tasapuolisuus, mikä tekee johtamisesta haasteellista. Esimiehen täytyy tuntea alaisena ja olla erityisen herkkänä siinä, millainen johtaminen sopii kenellekin. Toiset työntekijät ovat tyytyväisiä kulloiseenkin tilanteeseen, mutta toiset haluavat lisätietoja asioista ja kaipaavat enemmän keskustelua. Toimitusjohtaja toi esille, että vaikka johtaminen ei liity ikään, niin esimiehillä on hyvä olla käsitys ikääntymisen vaikutuksista ihmisen terveyteen ja toimintakykyyn. On hyvä tietää, miten palautumiskyky muuttuu ikääntymisen myötä, ja huomioida yksilöllisyys myös näissä asioissa. Etenkin ikääntyneiden kohdalla on suuria yksilöiden välisiä eroja toimintakyvyssä.

Haastattelun lopussa haastateltavat toivat vielä esiin, osittain ikään liittyen, että tiedonkulu on monesti parempaa heille, joille tietotekniikka on tutumpaa. Kaikki ikääntyvät työntekijät eivät käytä esimerkiksi sähköpostia kuin pakon edessä. Organisaatiossa pyritään tiedottamaan asioista montaa eri kanavaa pitkin, mutta usein silti tulee niitä tilanteita, joissa joku sanoo, ettei ole kuullut koko asiasta. Tähän liittyen kyselylomakkeeseen päätettiin ottaa mukaan paperilomake-vaihtoehto, jotta myös heillä, jotka eivät käytä usein sähköpostia, on parempi mahdollisuus osallistua kyselyyn.

## 5.2 Kyselylomake-kyselyn toteutuminen

Kyselylomake lähetettiin yhteensä 131 työntekijälle ja vastauksia tuli 34 kappaletta. Vastausprosentti oli näin ollen 26 %. Kyselylomakkeen vastausaika alkoi 10.5.2016 ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa eli se päättyi 24.5.2016. Vastaamisesta laitettiin muistutuskirje sähköpostitse 17.5.2016. Paperilomakkeisiin viimeiseksi postituspäiväksi ilmoitettiin 23.5.2016, jotta tutkijan ei tarvitsisi odottaa pitkään niiden palautumista.

Tutkimustulokset esitetään suorien jakaumien, prosenttilukujen ja keskiarvojen. Taulukoissa N tarkoittaa vastaajien kokonaismäärää. Vastausvaihtoehto En osaa vastata on lyhennetty EOv, ja keskiarvosta käytetään lyhennettä KA. Vastausten yhteisprosenttiluvuksi on ilmoitettu kaikissa taulukoissa 100 %, vaikka lukujen summa saattaa poiketa tästä yhden prosentin alas tai ylöspäin. Tämä johtuu siitä, että taulukoissa on käytetty pyöristettyjä prosenttilukuja tarkkojen arvojen sijaan.

Kyselyyn vastasi työntekijöitä kaikista ikäryhmistä. Eniten (29 %) vastaajia oli ikäryhmästä 36-45-vuotiaat. Seuraavana olivat ikäryhmät 26–35-vuotiaat sekä 46–55-vuotiaat, joista kummastakin oli 24 % vastaajista. Myös 25-vuotiaissa ja nuoremmissa sekä 56-vuotiaissa ja vanhemmissa oli molemmissa saman verran vastaajia, 12 %. (Ks. taulukko 1.) Kohderyhmästä oli saatavilla ainoastaan ikäjakauma, jossa ovat mukana toimeksiantajaorganisaation vakituiset työntekijät (ks. taulukko 2). Tämä ikäjakauma saatiin vasta kyselyn lähettämisen jälkeen, joten kyselylomakkeen ikäryhmäjaottelu ei vastaa täysin vakituisten työntekijöiden ikäryhmäjaottelua. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma vastasi



joltain osin toimeksiantajan vakituisten työntekijöiden ikäjakaumaa (ks. taulukko 1 ja taulukko 2). Nuoremmissa ikäryhmissä vastaajien prosenttiosuus oli 4–5 % enemmän kuin vastaavien ikäisten prosenttiosuus vakituisista työntekijöistä. Ikäryhmässä 46–55 vastaajien osuus oli 24 % ja 45–54-vuotiaiden osuus vakituisista työntekijöistä on 25 %. Suurin ero oli vanhimmassa ikäryhmässä yli 55- tai 56-vuotiaat. Vakituisten työntekijöiden tuon ikäisten osuus on 24 %, mutta vastaajissa tämän ikäisiä oli vain 12 %.

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

	N	%
25 tai alle	4	12
26–35	8	24
36–45	10	29
46–55	8	24
56 tai enemmän	4	12
Yht.	34	100

Taulukko 2. Vakituisten työntekijöiden ikäjakauma

	N	%
25 tai alle	8	7
25–34	22	20
35–44	26	24
45–54	27	25
55 tai enemmän	26	24
Yht.	107	100

## 5.3 Työntekijöiden näkemykset toimintakyvystä ja osaamisesta

### Fyysinen terveys

Kyselylomakkeessa esitettiin ensimmäisenä väittämiä fyysiseen terveyteen liittyvistä asioista. Neljässä kuudesta väittämästä vastausten keskiarvo oli yli 4, mikä viittaa siihen, että fyysinen terveyteen liittyvät asiat ovat hyvällä tasolla. Lähes kaikki vastaajat (94 %) olivat joko osittain tai täysin samaa mieltä, että heidän fyysinen terveytensä on hyvä. Työpaikan työterveyspalveluihin oli osittain tai täysin tyytyväisiä oli 88 % vastaajista. Väittämään ”Työnantajani tukee liikuntaharrastuksiani” tuli jonkin verran hajontaa, sillä osittain eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä oli noin viidesosa (21 %) vastaajista, ja osittain tai täysin samaa mieltä oli 74 % vastaajista.

Fyysisen terveyden kohdalla selkeästi eniten tuli hajontaa, kun kysyttiin fyysisen terveyden heikentymisestä kuluneiden viiden vuoden aikana. Tämän väittämän kohdalla on positiivista, että keskiarvo on pienempi (2,55). Yli puolet (59 %) oli täysin tai osittain eri mieltä siitä, että heidän fyysinen terveytensä olisi heikentynyt. Kuitenkin 36 % oli osittain tai täysin samaa mieltä, että se on heikentynyt. (Ks. taulukko 3.)

Taulukko 3. Fyysinen terveys

	Täysin eri mieltä (1) %	Osittain eri mieltä (2) %	Ei samaa eikä eri mieltä (3) %	Osittain samaa mieltä (4) %	Täysin samaa mieltä (5) %	EOV (0) %	Yhteensä %	KA
N = 34								
Koen, että fyysinen terveyteni on hyvä	3	3	0	38	56	0	100	4,41
Olen tyytyväinen työpaikkani työterveyspalveluihin	0	6	0	32	56	6	100	4,47
Harrastan säännöllisesti liikuntaa	6	3	9	21	62	0	100	4,29
Fyysinen terveyteni on heikentynyt viimeisen viiden vuoden aikana	35	24	3	21	15	3	100	2,55
Työnantajani tukee liikuntaharrastuksiani	0	15	6	53	21	6	100	3,84
Työpaikallani on riittävästi työkentelyäni helpottavia apuvälineitä (esim. nostamista, siirtoja varten)	0	9	6	24	53	9	100	4,32
N=34								

Fyysiseen terveyteen liittyvään avoimeen kysymykseen tuli yhteensä 13 vastausta. Siinä kysyttiin ”Millä keinoilla työnantaja voisi tukea ja edistää fyysistä terveyttäsi?” Useampaan kertaan nousivat esiin vastaukset, että työnantaja voisi järjestää tyky-päiviä sekä panostaa enemmän liikuntaseteleihin. Esiin nousi myös, että määräaikaisille työntekijöille työhyvinvointiin liittyvät palvelut eivät ole saatavilla.

## Psyykkinen hyvinvointi

Psyykkisen hyvinvoinnin aihealueessa useampi väite on esitetty sellaisessa muodossa, ettei keskiarvon tarkastelu ole mielekästä, joten se jätettiin taulukosta pois. Lähes kaikkien (97 %) työntekijöiden mielestä heidän työnsä oli mielekästä melko usein tai useammin. Yhtä moni oli samaa mieltä, että heillä on tarpeeksi aikaa työtehtävien hoitamiseen.

Vain 3 % vastaajista oli sitä mieltä, että työ ei ole koskaan henkisesti kuormittavaa. Reilusti yli puolet (70 %) piti työtään kuormittavana melko usein tai useammin. Vaikka 70 % piti työtään kuormittavana vähintään melko usein, vain 27 % tunsu itsensä uupuneeksi työstä johtuen melko usein tai useammin. Suurin osa (74 %) työntekijöistä tunsu itsensä työstä johtuen uupuneeksi melko harvoin tai harvemmin. Puolet (53 %) vastaajista olivat sitä mieltä, että työpaikalla on keskittymistä häiritseviä tekijöitä melko usein. (Ks. taulukko 4.)

Taulukko 4. Psyykkinen hyvinvointi

N = 34	Ei koskaan %	Erittäin harvoin %	Melko harvoin %	Melko usein %	Aina tai lähes aina %	EOV %	Yhteensä %
Työni on mielekästä	0	0	3	56	41	0	100
Minulla on riittävästi aikaa työtehtävien hoitamiseen	0	0	3	53	44	0	100
Työni on henkisesti kuormittavaa	3	0	26	44	26	0	100
Tunnen itseni uupuneeksi työstä johtuen	3	21	50	24	3	0	100
Työpaikallani on keskittymistä häiritseviä tekijöitä (esim. melu, jatkuvat keskeytykset)	3	6	21	53	18	0	100

Psyykkiseen hyvinvointiin liittyen avoimena kysymyksenä kysyttiin: Miten työpaikalla voitaisiin tukea ja edistää psyykkistä hyvinvointiasi? Vastauksia tuli yhteensä 12 ja niistä nousi esiin, että työpaikalla on usein meluisaa ja kiireistä. Tämän lisäksi haastavien tilanteiden läpikäyminen sekä työnohjaus olivat asioita, joita työntekijät toivoisivat enemmän. Tässä muutamia vastauksia:

*”Enemmän keskustelumahdollisuuksia esimiehen kanssa, etenkin haastavien tilanteiden jälkeen.--”*

*”Tilanteiden purku mahd. monen kanssa”*

*”Työnohjausta olisi mukava/tärkeä saada!--”*

*”--Säilytetään edelleen mahdollisuus osallistua työnohjaukseen.--”*

### **Osaaminen**

Osaamiseen liittyvien kysymysten keskiarvo oli yhtä kysymystä lukuun ottamatta kaikissa kysymyksissä yli 4. Tämän perusteella työntekijät näkevät osaamiseen liittyvät osa-alueet positiivisesti omalla työpaikallaan. Vastaajista lähes kaikki (94 %) olivat joko osittain tai täysin sitä mieltä, että heidän työnsä on motivoivaa. Täysin sama tulos tuli myös väittämään ”Pystyn hyödyntämään omia vahvuuksiani työssäni”.

Vastausten perusteella työnantaja on tarjonnut työntekijöille mahdollisuuksia ammatilliseen kehittämiseen ja suurin osa (89 %) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että on osallistunut ammattitaitoa kehittävään koulutukseen. Yli puolet (59 %) työntekijöistä oli osittain sitä mieltä, että kaipaa uusia haasteita työssään. Kyseisen väittämän keskiarvo 3,97 on melko korkea, mikä kertoo siitä, että useat työntekijöistä kaipaavat uusia haasteita. (Ks. taulukko 5.)

Taulukko 5. Osaaminen

	Täysin eri mieltä (1) %	Osittain eri mieltä (2) %	Ei samaa eikä eri mieltä (3) %	Osittain samaa mieltä (4) %	Täysin samaa mieltä (5) %	EOV (0) %	Yhteensä %	KA
N = 34								
Työni motivoi minua	0	3	3	68	26	0	100	4,18
Pystyn hyödyntämään omia vahvuuksiani työssäni	0	3	3	68	26	0	100	4,18
Osaamistani ja kokemuksiani arvostetaan työpaikallani	0	6	0	74	21	0	100	4,09
Olen motivoitunut opettelemaan uusia asioita	0	3	0	32	65	0	100	4,59
Työnantajani on tarjonnut mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen	0	3	9	35	47	6	100	4,34
Olen osallistunut ammatitaitoa kehittävään koulutukseen	0	3	9	21	68	0	100	4,53
Kaipaen uusia haasteita työssäni	0	6	12	59	21	3	100	3,97

Osaamiseen liittyen avoimena kysymyksenä kysyttiin ” Mitä mahdollisuuksia toivoisit osaamisen kehittämiseen työpaikallasi?”, ja vastauksia tuli yhteensä 10 kappaletta. Muutamissa vastauksissa tuotiin esille, että koulutuksia pitäisi

olla tasapuolisesti kaikille. Joko yhteisiä koulutuksia kaikille tai niin, että kaikilla olisi kuitenkin tasapuolinen mahdollisuus päästä osallistumaan niihin. Yhteensä kuudessa vastauksessa tuotiin esiin toive, että mahdollisista koulutuksista saisi enemmän tietoa ja/tai, että ne olisivat monipuolisempia. Asiaa kommentoitiin esimerkiksi näin:

*”Koulutus tarjonnasta voisi olla avointa keskustelua mitä on tarjolla ja mihin on mahdollista päästä.--”*

*”Esimies voisi infota alaan liittyvistä koulutuksista enemmän.--”*

*”Säännölliset täsmäkoulutukset työn eri osa-alueisiin liittyen”*

## **5.4 Työntekijöiden näkemykset työstä, esimiestyöstä ja johtamisesta**

### **Työ**

Työntekijöistä 69 % oli joko osittain tai täysin samaa mieltä, että eri-ikäisten elämäntilanteet huomioidaan työpaikalla. Tähän väittämään tuli jonkin verran (11 %) myös En osaa vastata -vastauksia. Mielenkiintoinen huomio työhön liittyvissä väittämässä on, että väittämän ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin/aikoihini” keskiarvo oli kaikista korkein 4,47, kun taas väittämän ”Työtehtäviä/työmäärää on mahdollista keventää työntekijän jaksamisen mukaan” keskiarvo oli matalin 3,48.

Lähes kaikki (91 %) vastaajista kokivat osittain tai täysin voivansa vaikuttaa työvuoroihinsa. Mahdollisuudesta työtehtävien keventämiseen osittain tai täysin samaa mieltä oli puolet (54 %) työntekijöistä ja osittain tai täysin eri mieltä neljäsosa (26 %). Väittämään ”Vapaa-aikani riittää työstä palautumiseen” tuli melko paljon hajontaa. 29 % vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että vapaa-aika ei riitä työstä palautumiseen. 63% oli osittain tai täysin samaa mieltä, että se riittää. (Ks. taulukko 6.)

Taulukko 6. Työ

	Täysin eri mieltä (1) %	Osittain eri mieltä (2) %	Ei samaa eikä eri mieltä (3) %	Osittain samaa mieltä (4) %	Täysin samaa mieltä (5) %	EOV (0) %	Yhteensä %	KA
N = 34								
Työpaikallani huomioidaan eri-ikäisten elämäntilanteet	3	3	14	46	23	11	100	3,94
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihini/työaikoihini	0	6	0	34	57	3	100	4,47
Työtehtäviä/työmäärää on mahdollista keventää työntekijän jaksamisen mukaan	6	20	14	31	23	6	100	3,48
Vapaa-aikani riittää työstä palautumiseen	9	20	9	40	23	0	100	3,49

Työhön liittyen esitettiin avoin kysymys ”Miten työntekijän ikä ja elämäntilanne tulisi huomioida töiden järjestelyissä?” Kysymykseen tuli yhteensä 11 vastausta. Muutamissa vastauksissa tuli esiin, että olisi hyvä olla mahdollisuus osa-aikatyöhön sekä työtehtävien keventämiseen jaksamisen mukaan. Tämän lisäksi nousi esiin ajatus työkierrosta sekä työvuorotoiveiden toteutumisesta. Vuorotyöhön liittyen vastauksissa esiintyi toive, ettei olisi pitkiä työputkia ja siten vain lyhyt vapaa, esimerkiksi yksi päivä.

### Työyhteisö

Vastaajista kaikki (100 %) olivat osittain tai täysin sitä mieltä, että tulevat hyvin toimeen muiden työntekijöiden kanssa. Vain 15 % työntekijöistä oli täysin sitä mieltä, että heillä olisi kiinnostusta toimia toisen työntekijän mentorina. 41 % oli osittain samaa mieltä asiasta, ja 39 %:lla vastaajista ei ollut mielipidettä tai he olivat osittain eri mieltä.



Työntekijöiden arvostus näyttäisi olevan positiivisella tasolla vastausten perusteella. Väittämään ”Työpaikallani arvostetaan kokeneita työntekijöitä” kanssa osittain tai täysin samaa mieltä oli 86 % työntekijöistä ja väittämän keskiarvo oli 3,88. Myös väittämän ”Työpaikallani suhtaudutaan positiivisesti uusiin työntekijöihin” kanssa osittain tai täysin samaa mieltä oli 85 %. Tämän väittämän keskiarvo oli työyhteisöön liittyvistä väittämistä toiseksi korkein 4,12. (Ks. taulukko 7.)

Taulukko 7. Työyhteisö

	Täysin eri mieltä (1) %	Osittain eri mieltä (2) %	Ei samaa eikä eri mieltä (3) %	Osittain samaa mieltä (4) %	Täysin samaa mieltä (5) %	EOV (0) %	Yhteensä %	KA
N = 34								
Keskustelu työyhteisössäni on avointa	0	15	0	65	21	0	100	3,91
Tulen hyvin toimeen muiden työntekijöiden kanssa	0	0	0	35	65	0	100	4,65
Työpaikallani edistetään erikikäisten yhteistyötä (esim. pari- tai tiimityöskentelyn kautta)	3	12	12	41	26	6	100	3,81
Minulla olisi kiinnostusta toimia toisen työntekijän mentorina (ohjaaja, valmentaja, opastaja)	0	18	21	41	15	6	100	3,56
Työpaikallani arvostetaan kokeneita työntekijöitä	6	6	3	65	21	0	100	3,88
Työpaikallani suhtaudutaan positiivisesti uusiin työntekijöihin	0	3	12	56	29	0	100	4,12

Avoimena kysymyksenä työyhteisöön liittyen kysyttiin ” Millä tavalla työntekijöiden yhteistyötä voitaisiin parantaa?” Vastauksia tuli yhteensä yhdeksän. Selkeästi useimmiten vastauksissa esiintyi toive avoimemmasta keskustelusta ja ilmapiiristä. Osa vastaajista haluaisi enemmän yhteisiä hetkiä työntekijöiden kesken. Esiin nousi myös se, että esimiesten/johdon tulisi tehdä valintoja tasapuolisemmin, jotta katkeruutta työntekijöiden välillä ei syntyisi.

### **Muutostilanteet**

Lähes jokainen (91 %) työntekijöistä oli osittain tai täysin sitä mieltä, että suhtautuu muutokseen positiivisesti. Tämän väittämän vastausten keskiarvo oli 4,18, kun taas muiden muutostilanteisiin liittyvien väittämien keskiarvo jäi alle neljään. Lähes viidesosa vastaajista (18 %) oli osittain eri mieltä, että työpaikalla saisi riittävän ajoissa tietoa tulevista muutoksista. Osittain tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli puolet (53 %) vastaajista.

Työntekijöistä 68 % oli osittain tai täysin samaa mieltä, että heillä on tarpeeksi aikaa uusien työtehtävien opetteluun. Muutostilanteisiin liittyen alhaisimmaksi keskiarvo (3,19) jäi väittämässä ”Työntekijöitä kuunnellaan muutostilanteissa”. Kolmasosa (35 %) vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Osittain tai täysin samaa mieltä oli 53 %. (Ks. taulukko 8.)

Taulukko 8. Muutostilanteet

	Täysin eri mieltä (1) %	Osittain eri mieltä (2) %	Ei samaa eikä eri mieltä (3) %	Osittain samaa mieltä (4) %	Täysin samaa mieltä (5) %	EOV (0) %	Yhteensä %	KA
N = 34								
Suhtaudun muutoksiin positiivisesti	0	3	6	62	29	0	100	4,18
Saan riittävän ajoissa tietoa tulevista muutoksista työpaikalla	6	18	24	44	9	0	100	3,32
Minulla on tarpeeksi aikaa uusien työhön liittyvien asioiden opetteluun	3	12	15	56	12	3	100	3,64
Työntekijöitä kuunnellaan muutostilanteissa	6	29	6	47	6	6	100	3,19

Muutostilanteista avoimena kysymyksenä kysyttiin ”Mitä toivot työnantajalta ja esimieheltä tulevissa muutostilanteissa?” Vastauksia tuli yhteensä kymmenen. Lähes kaikissa vastauksissa nousi esiin, että tulevista muutoksista haluttaisiin tietää ja keskustella etukäteen. Työntekijät toivovat, että hekin voisivat sanoa mielipiteitään asioihin. Kysymykseen tuli muun muassa seuraavia vastauksia:

*”Eri näkemykset otettaisiin huomioon ja käytäisiin avointa keskustelua muuttuvasta tilanteesta.”*

*”Avoimuutta ja keskustelua asioista.”*

*”Keskustelua ajoissa tulevista muutoksista, avoin keskustelu myös ikävistä asioista.”*

### **Esimiestyö ja johtaminen**

Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvien väittämien keskiarvo on kaikissa väittämissä yhtä lukuun ottamatta yli neljä. Yli puolet (59 %) kyselyyn vastanneista on täysin sitä mieltä, että keskustelu esimiehen kanssa on avointa. Suurin osa (79 %) oli myös osittain tai täysin sitä mieltä, että esimies on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan.

Eniten vastauksissa tuli hajontaa väittämän ”Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä työntekijöille” kohdalla. 15 % ei ollut samaa tai eri mieltä asiasta. 12 % oli osittain tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Vain kolmasosa (32 %) oli täysin samaa mieltä asiasta. Vastaaajista noin puolet (47 %) oli täysin sitä mieltä, että eri-ikäisiä työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Viidesosa (21 %) ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä tai sitten oli osittain eri mieltä. (Ks. taulukko 9.)

Taulukko 9. Esimiestyö ja johtaminen

	Täysin eri mieltä (1) %	Osittain eri mieltä (2) %	Ei samaa eikä eri mieltä (3) %	Osittain samaa mieltä (4) %	Täysin samaa mieltä (5) %	EOV (0) %	Yhteensä %	KA
N = 34								
Keskustelu esimieheni kanssa on avointa	0	3	6	29	59	3	100	4,48
Esimieheni on kiinnostunut hyvinvoinnistani	0	3	15	35	44	3	100	4,24
Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä työntekijöille	3	9	15	41	32	0	100	3,91
Olen keskustellut esimieheni kanssa työhöni liittyvistä toiveista ja tavoitteista	0	9	6	21	56	9	100	4,35
Eri-ikäisiä työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti	0	6	15	29	47	3	100	4,21

Esimiestyön ja johtamisen avoin kysymys oli ”Miten esimiehesi voisi tukea sinua paremmin työssäsi?” ja vastauksia tuli seitsemän kappaletta. Osa vastaajista haluaisi, että keskustelua esimiehen kanssa olisi enemmän ja että esimies kyselisi joskus työntekijöiden kuulumisia. Osassa vastauksista nousi esiin, että esimies voisi olla enemmän läsnä arjen työssä ja työyhteisössä.

## 6 Johtopäätökset

### Fyysinen terveys

Fyysiseen terveyteen liittyvät osa-alueet vaikuttaisivat olevan organisaatiossa hyvällä tasolla. Kyselylomakkeen tuloksista fyysisen terveyden osa-alueella lähes kaikkien väittämien keskiarvo oli yli 4, mikä viittaa työntekijöiden tyytyväisyyteen (ks. taulukko 3.). Suurin osa työntekijöistä kertoi harrastavansa säännöllisesti liikuntaa, millä on positiivinen vaikutus muuhunkin fyysiseen terveyteen (Liikunta hyvinvoinnin tukena 2011). Myös esimiesten haastattelussa nousi esiin, että heidän mielestään työterveyspalvelut ovat hyvällä mallilla ja työntekijöiden fyysinen jaksaminen huomioidaan työjärjestelyissä. Tällä osa-alueella parannettavaa olisi siinä, miten työnantaja tukee liikuntaharrastuksia. Työntekijät toivovat muun muassa suurempaa rahallista tukea liikuntaseteleihin sekä mahdollisuuksia työhyvinvoinnin palveluihin myös määräaikaistilanteille työntekijöille. Lisäksi he ehdottivat tyky-päivien järjestämistä. Tulosten perusteella noin kolmas osa työntekijöistä kokee fyysisen terveytensä heikentyneen viimeisen viiden vuoden aikana. Tämä oli yksi tutkimusongelman lähtökohdistakin, etenkin ikääntyvien työntekijöiden kohdalla, joten tähän kannattaisi alkaa kiinnittää yhä enemmän huomiota. Voisiko esimerkiksi yhteistyössä työterveyshuollon kanssa parantaa tilannetta jotenkin?

### Psyykinen hyvinvointi

Psyykkisen hyvinvoinnin osalta positiiviselta näytti, että työntekijät kokivat työnsä mielekkääksi ja heillä on tarpeeksi aikaa työtehtävien hoitamiseen (ks. taulukko 4). Tällä osa-alueella huomionarvoista on, että melko moni työntekijä koki työnsä henkisesti kuormittavaksi melko usein tai useammin. Tähän voi osaltaan vaikuttaa myös esimiesten haastattelussa esiin noussut seikka, että työntekijöillä on usein paljon vastuuta myös vapaa-ajalla. Henkistä kuormittuneisuutta on usein vaikea erottaa vain työstä tai henkilökohtaisesta elämästä johtuvaksi. Jonkin verran tuloksista nousi esiin myös, että työntekijät tuntevat itsensä uupuneeksi työstä johtuen. Kahteen edellä mainittuun seikkaan voisi olla apuna avoimista kysymyksistä esiin nousseet vastaukset, joissa työntekijät toivoivat enemmän keskustelua esimiesten kanssa, haastavien tilanteiden

purkua sekä työnohjausta. Ilmarinen (2006, 152–153) tuo esiin, että sosiaalinen osallistuminen, toimivat ihmissuhteet ja yhteisöllisyys vaikuttavat työntekijän terveyteen ja toimintakykyyn. Panostamalla työilmapiiriin ja työntekijöiden väleihin voisi siis edistää työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia, sillä muiden kanssa juttelu voisi vähentää henkistä kuormitusta.

### **Osaaminen**

Osaamiseen liittyvät osa-alueet vaikuttavat olevan toimeksiantajaorganisaatiossa erittäin hyvällä tasolla, sillä kaikkien tuloksissa kaikkien väittämien keskiarvo on joko lähes 4 tai yli (ks. taulukko 5). Työntekijät ovat motivoituneita, kokevat voivansa hyödyntää vahvuuksiaan työssä ja tuntevat osaamisensa arvostetuksi. Sekä työntekijöiden että esimiesten mukaan työpaikalla on tarjottu mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. Suurin osa kyselyyn vastanneista myös kertoo osallistuneensa ammattitaitoa kehittävään koulutukseen. Lundellin ja muiden (2011, 187–188, 191) mukaan vanhemmilla työntekijöillä on enemmän asiantuntijuutta sekä hiljaista tietoa. Myös nuorilla on hiljaista tietoa, ja tärkeää olisikin sen siirtäminen puolin ja toisin. Ryhmähaastattelussa esimiehet toivat esiin samoja asioita ja toimitusjohtaja kertoi, että hiljaista tietoa pyritäänkin siirtämään tiimityöskentelyn sekä mentoroinnin kautta. Kaiken kaikkiaan osaamisen tilanne näyttää hyvältä organisaatiossa, mutta jonkin verran työntekijät kaipaavat uusia haasteita työssään. Tähän voisi vaikuttaa avoimissa vastauksissa esiin nousseilla ehdotuksilla, että koulutukset olisivat monipuolisempia, ja että kaikilla olisi tasapuoliset mahdollisuudet osallistua niihin.

### **Työ**

Työhön liittyen kysyttiin asioita, jotka liittyvät osittain myös fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Työntekijöiden vastaukset olivat positiivisia sen suhteen, että työpaikalla huomioidaan eri-ikäisten elämäntilanteet ja omiin työvuoroihin/työaikoihin on mahdollista vaikuttaa (ks. taulukko 6). Hieman enemmän eroavaisuuksia oli siinä, onko työtehtäviä/-määrää mahdollista keventää jakamisen mukaan, ja riittääkö vapaa-aika työstä palautumiseen. Avoimissa vastauksissa nousi esiin, että mahdollisuus osa-aikatyöhön voisi parantaa jakamista. Strukturoitujen kysymysten vastauksista huolimatta avoimissa vas-

tauksissa tuli myös esiin, että työntekijät toivovat työvuorotoiveiden toteutuvan, ja ettei olisi pitkiä työputkia, joiden jälkeen olisi vain lyhyt vapaa. Samoja asioita nousi esiin ryhmähaastattelussa ja esimiehet kertoivat, että näitä asioita on pyritty ottamaan huomioon. He myös kertoivat, että etenkin ikääntyvistä työntekijöistä osa tekee lyhyempää, kevennettyä viikkoa. Myös Ilmarinen (2006, 118) sekä Andersson ja muut (2013, 18) tuovat esiin, että työaika ja työn kuormitusta vähentämällä voidaan edistää fyysistä terveyttä ja pidentää työuraa.

### **Työyhteisö**

Työyhteisöön liittyvät asiat vaikuttaisivat myös olevan pääasiassa positiivisella tasolla työntekijöiden mielestä, sillä vastausten keskiarvo lähentelee neljää (ks. taulukko 7). Toimitusjohtaja oli sitä mieltä, että työpaikalla on tiimityöskentelyä, mutta työntekijät eivät ainakaan yhtä selkeästi nähneet tämän edistävän eri-ikäisten yhteistyötä. Vastausten perusteella työntekijöillä ei ole huomattavan suurta kiinnostusta toimia toisen työntekijän mentorina. Edellä mainitut seikat saattavat selittyä avoimen kysymyksen vastauksilla, joissa nousi esiin, että työntekijät toivoisivat avoimempaa ilmapiiriä ja keskustelua sekä enemmän yhteisiä hetkiä työntekijöiden kesken. Esimiehiltä ja johdolta toivottiin tasapuolisempaa päätöksentekoa. Ilmarinen (2006, 152–153) tuo esiin, että mikäli päätöksentekoa ei koeta tasapuoliseksi, se vähentää työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja voi aiheuttaa konflikteja. Tämä taas vähentää työviihtyvyyttä.

### **Muutostilanteet**

Työntekijöistä suurin osa koki suhtautuvansa muutoksiin positiivisesti (ks. taulukko 8). Melko moni oli kuitenkin sitä mieltä, että tulevista muutoksista työpaikalla ei saa tietoa tarpeeksi ajoissa. Vastauksista nousi myös esiin, että uusien tehtävien opetteluun ei aina ole tarpeeksi aikaa. Ilmarisen (2003, 175) mukaan usein ajatellaan, että vanhemmat työntekijät suhtautuvat negatiivisemmin muutoksiin, vaikka kyse on usein siitä, että muutos ei ole heidän tarpeistaan lähtöisin. Tähän auttaa se, että muutoksista keskustellaan ja kerrotaan niiden syistä työntekijöille. Tulosten perusteella kolmasosa työntekijöistä oli sitä mieltä, ettei työntekijöitä kuunnella muutostilanteissa. Tilannetta voitaisiin parantaa sillä, että muutoksista tiedotetaan ja keskustellaan etukäteen.



Olisi hyvä, jos myös työntekijöillä olisi mahdollisuus tuoda omia mielipiteitään esille. Nämä seikat korostuivat myös työntekijöiden avoimissa vastauksissa.

### **Esimiestyö ja johtaminen**

Esimiestyön ja johtamisen tilanne näyttää organisaatiossa positiiviselta vastausten valossa (ks. taulukko 9). Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että keskustelu esimiehen kanssa on avointa, ja että esimies on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan. Suurin osa oli myös sitä mieltä, että eri-ikäisiä työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Tämä on tärkeä seikka ikäjohtamisen kannalta, sillä negatiiviset ikäasenteet ovat usein esimiesten ylläpitämiä. Kun esimiehet työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti, tämä edistää positiivista ikäasennetta. (Johnson 2013, 28; Ilmarinen 2003, 42–43.). Jonkin verran tuli hajontaa siinä, näkevätkö työntekijät esimiehen hyvänä esimerkkinä työntekijöille. Hajontaa oli myös, kun esitettiin väittämä, että työntekijä on keskustellut työhön liittyvistä toiveista ja tavoitteista esimiehensä kanssa. Avoimissa vastauksissa esimiestyöhön liittyen nousi esiin, että keskustelua esimiehen kanssa toivotaan olevan enemmän. Esimiehen toivottiin myös kyselevän työntekijöiden kuulumisia useammin sekä olevan enemmän läsnä arjen työssä. Esimiehet toivat esiin, että johtamisessa tärkeintä on yksilöllisyys ja tasapuolisuus. Edellä mainittujen seikkojen perusteella esimiehet voisivat vielä yrittää kehittää herkkyytään nähdä eri työntekijöiden toiveet.

## **7 Pohdinta**

### **Tutkimuksen onnistuminen**

Tutkimuksen kvantitatiiviseen osuuteen tuli yhteensä 34 vastausta, joten vastausten määrä jäi melko alhaiseksi. Tästä syystä tulosten analysoinnissa ei käytetty ristiintaulukointia, vaikka näin oli aluksi tarkoitus. Vastausprosentti oli kuitenkin 26 % eli neljäsosa, joten jotain johtopäätöksiä sen perusteella voitiin tehdä. Vastauksia voidaan hyödyntää toimeksiantajaorganisaation kohdalla, mutta niistä ei voida tehdä yleistyksiä toisiin yrityksiin tai organisaatioihin liittyen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa toimeksiantajaorganisaation ikäjohtamisen nykytilanteesta sekä kerätä tietoa myöhemmin koottavaa ikäohjelmaa varten. Tutkimuskysymyksiä olivat

- Miten ikäjohtamisella voidaan tukea sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työkykyä?
- Mikä on henkilöstön näkemys ikäjohtamisen nykytilasta?
- Mikä on esimiesten näkemys ikäjohtamisen nykytilasta?

Kaikkiin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia ryhmähaastattelun sekä kyselylomakkeen myötä, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena ja valittuja tutkimusmenetelmiä oikeina tähän tutkimukseen. Esimiehillä vaikutti olevan melko hyvä käsitys organisaation ikäjohtamisen nykytilasta. Heillä oli hyvin tiedossa, mitä ikäjohtamisella tarkoitetaan ja kuinka moniulotteinen käsite se on. He toivat haastattelussa esiin erilaisia haasteita, mitä ikäjohtamiseen liittyy, kuten vuorotyön haasteet, yksilöllinen mutta samalla tasapuolinen kohtelu sekä ikään liittyvien asioiden merkityksen työkyvyille.

Kyselylomakkeeseen tulleiden vastausten perusteella voisi sanoa, että ikäjohtamiseen liittyvät seikat ovat kokonaisuudessaan organisaatiossa hyvällä tasolla henkilöstön mielestä. Parhaimmalla tasolla olivat fyysinen terveys, osaaminen, esimiestyö sekä työyhteisö. Nämä ovat niitä osa-alueita, joita organisaatiossa kannattaa jatkossakin vaalia, ja kun vielä kiinnitetään huomiota tiettyihin yksityiskohtiin, tilannetta on mahdollista parantaa entisestään. Jonkin verran kehitettävää olisi työhön ja siinä erityisesti työn kuormittavuuteen liittyvissä asioissa. Samoin psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueella työn henkinen kuormittavuus olisi asia, jota kannattaisi jatkossa kehittää ja miettiä, millä sitä voisi vähentää. Selkein kehittämisen kohta organisaatiossa on muutostilanteet. Tämä on myös erittäin haastava kehittämisalue, sillä on ylipäätään erittäin vaikeaa tehdä muutoksia niin, että kaikki olisivat tyytyväisiä. Tässä kuitenkin suurena apuna olisi varmasti se, että muutoksista keskusteltaisiin etukäteen ja myös työntekijät voisivat osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutumiseen. Edellä on myös tullut vastauksia tutkimuskysymykseen, miten ikäjohtamisella voidaan tukea sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työkykyä.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Tässä tutkimuksessa luotettavuustarkastelua tehtiin jo tutkimuksen alussa, mitä voidaan pitää riskienhallintana. Kvantitatiivisen tutkimuksen näkökul-

masta tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan objektiivisuus kyselylomakeosuudessa, koska tutkija ei missään vaiheessa ollut tekemisissä kyselylomakkeeseen vastanneiden työntekijöiden kanssa. Kyselylomakkeiden kanssa on aina se riski, että vastaajat eivät ole olleet täysin rehellisiä tai että kysymyksissä on tullut virhetulkintoja. Virhetulkintojen määrää pyrittiin ennaltaehkäisemään sillä, että kyselylomakkeen kävivät läpi ennakkoon kaksi toimeksiantajan edustajaa sekä kaksi ulkopuolista henkilöä. Lomakkeen suunnittelussa huomioitiin, miten ikäjohtamista on aiemmin tutkittu, ja tätä tietoa pyrittiin hyödyntämään. Kyselylomakkeiden ja varsinkin paperilomakkeiden kanssa on myös se riski, että tutkija tekee syöttövirheitä, kun vastauksia siirretään paikasta toiseen. Nämä virheet pyrittiin välttämään huolellisuudella sekä tarkistamalla syötetyt tiedot.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että kyselylomake suunniteltiin ikäjohtamiseen liittyvän teorian pohjalta. Kun kyselylomakkeen tuloksia alettiin analysoida, jossain vaiheessa nousi esiin huomio, että lomakkeessa olisi mahdollisesti ollut parempi käyttää kysymyksiä väittämien sijaan. Väittämät olivat hyvin henkilökohtaisesti muotoiltuja, mikä saattoi vaikuttaa vastauksiin. Esimerkiksi väittämään ”Tulen hyvin toimeen muiden työntekijöiden kanssa” olisi voinut tulla erilaisia vastauksia, jos sitä olisi kysytty eri tavalla. Pääasiassa kyselylomake oli kuitenkin toimiva, ja kyselyllä saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kyselylomakkeesta saatuja vastauksia voidaan pitää luotettavana senkin vuoksi, että ryhmähaastattelussa nousi esiin samoja tuloksia ja myös aiheen teoria tuki monia tuloksia.

Ryhmähaastattelu tehtiin ennen kyselylomakkeen lähettämistä, joten sen pohjalta kyselylomakkeeseen oli mahdollista tehdä vielä muutoksia. Tämä oli hyvä asia, koska toimeksiantajan ala oli tutkijalle melko vieras, ja esimiehillä sekä toimitusjohtajalla oli sellaisia näkökulmia, joita tutkija ei ollut tullut ajatelleeksi. Koska tässä tutkimuksessa kvalitatiivista menetelmää käytettiin kvantitatiivisen tukena, haastatteluosuuden tarkoituksena ei ollut saavuttaa saturaatiota, eli vaihetta, jossa haastattelujen tulokset alkavat toistua. Haastattelun tarkoituksena oli saada syvällisempi näkemys ilmiöstä juuri tämän toimeksiantajan kohdalla.

Tutkimuksen reliabiliteetti voitaisiin varmistaa sillä, että tutkimus tehtäisiin uudelleen. Tämä ei kuitenkaan ole resurssien puolesta mahdollista. Reliabiliteettia parantaa tässä tutkimuksessa se, että vaiheet on dokumentoitu hyvin sekä on perusteltu, miksi on valittu ja käytetty tiettyjä menetelmiä. Validiteettia ja tarkemmin ulkoista validiteettia parantaa, jos otoksen rakenne vastaa kohderyhmän rakennetta. Tässä tutkimuksessa tarkkaa kohderyhmän ikäjakaumaa ei ollut saatavilla. Toimeksiantajaorganisaation vakituisten työntekijöiden ikäjakautuma saatiin, mutta vasta kyselyn tekemisen jälkeen, joten kyselyssä käytetty ikäjakauman jaottelu poikkesi hieman toimeksiantajalta saadusta ikäjakauman jaottelusta. Oli kuitenkin nähtävissä, että ikäjakaumat vastasivat toisiaan melko hyvin muilta osin paitsi vanhimmassa ikäryhmässä. Tämä on osittain selitettävissä aiemminkin esillä olleella seikalla (ks. luku 5.1.), että kaikki organisaation työntekijät, varsinkaan vanhemmat, eivät käytä aktiivisesti sähköpostia. Ikäjakaumien eroon voi vaikuttaa myös se, ettei toimeksiantajalta saadussa ikäjakaumassa oltu huomioita määräaikaista työntekijöitä. Ikäjakaumien poikkeamat eivät olleet tässä tutkimuksissa suuressa roolissa, koska tuloksia ei käyty läpi vastaajien iän perusteella.

### **Haasteet**

Tutkimuksen tekemisessä oli jonkin verran haasteita. Toimeksiantajaorganisaatio ja toimiala olivat tutkijalle ennestään vieraita. Toimeksiantaja pidettiin salaisena heidän toiveestaan ja toiveena oli myös, että tutkimus olisi mahdollisimman yleisluontoinen. Henkilöstön rakenteesta ei ollut saatavilla kovinkaan paljon tietoja, mikä vaikeutti tutkimuksen aloittamista ja tilanteen hahmottamista. Viimein tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset saatiin kuitenkin muodostettua ja rajattua.

Merkittävä haaste oli myös se, että alusta asti oli tiedossa työntekijöiden mahdollinen haluttomuus osallistua kyselytutkimukseen. Tutkija mietti monia eri vaihtoehtoja tutkimuksen toteuttamiseen, mutta kyselytutkimus tuntui kaikesta huolimatta ainoalta oikealta tavalta. Näin muun muassa siksi, että toimeksiantajan eri toimipisteet sijaitsevat eri paikkakunnilla, eikä tutkija omista autoa. Ikäjohtamista on myös tutkittu paljon aikaisemminkin, joten määrällinen lähestymistapa tuntui oikealta. Kyselylomakkeella on myös mahdollisuus kartoittaa

suuremman joukon mielipiteitä, kuin esimerkiksi haastatteluilla. Kyselylomakkeen vastausprosenttia pyrittiin nostamaan tarjoamalla vaihtoehto vastata paperilomakkeella. Tämä osoittautui hyväksi valinnaksi, sillä kymmenen vastausta tuli paperilomakkeella. Eri toimipisteiden esimiehet tiedotettiin asiasta etukäteen, jotta he pystyivät kertomaan tulevasta tutkimuksista alaisilleen.

### **Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Suppean vastaajamäärän vuoksi tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan muita saman alan työpaikkoja. Tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä olisi kuitenkin mahdollista hyödyntää tutkittaessa ikäjohtamista saman alan työpaikoissa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tietoa, jonka pohjalta toimeksiantajalle olisi mahdollisuus myöhemmin koota aineistoa ikäohjelmaan. Tutkimustuloksista nousi esiin monia seikkoja, joita toimeksiantajan on mahdollista hyödyntää. Tulokset menevät myös toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden nähtäville, joten työntekijät ja ikäohjelman laatija(t) voisivat yhdessä pohtia, mitä asioita ikäohjelmaan kannattaisi ottaa mukaan. Ilman ikäohjelman laatimistakin tuloksista on hyötyä toimeksiantajalle, sillä niistä on nähtävissä, mitkä ikäjohtamisen ja osittain päivittäisjohtamisen osa-alueet ovat tällä hetkellä hyvällä mallilla ja missä taas tarvittaisiin parannusta.

Jatkotutkimusmahdollisuutena olisi ainakin se, että mikäli toimeksiantajalle laaditaan ikäohjelma, sen toteutumista sekä vaikutuksia voisi tutkia muutaman vuoden päästä. Tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajaorganisaation työntekijöille voisi tehdä syvällisempiä haastatteluja ja syventää tietoa ikäjohtamisen tilanteesta entisestään. Tämän tutkimuksen tuloksista nousi esiin, että ainakin työn psyykkisen kuormittavuuden sekä muutostilanteiden kohdalla olisi kehitettävää. Nämä ovat molemmat jo itsessäänkin niin laajoja kokonaisuuksia, että niistä olisi mahdollisuus tehdä omat tutkimuksensa.

## Lähteet

Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lanttola, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärvä, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. Työmarkkinakeskusjärjestöjen asettaman työryhmän laatima aineisto 31.5.2013. Viitattu 14.2.2016. [Http://www.akava.fi/files/11375/opas-ika-ohjelman-laatimiseen.pdf](http://www.akava.fi/files/11375/opas-ika-ohjelman-laatimiseen.pdf).

Boehm, S. A., Kunze, F. & Bruch, H. 2014. Spotlight on age-diversity climate: the impact of age-inclusive hr practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 2014, 67, 667–704. Viitattu 27.3.2016. [Https://janet.finna.fi](https://janet.finna.fi). Business Source Elite.

Heiskanen, P. 2014. Ikäjohtaminen osaksi Savonlinnan kaupungin henkilöstön työhyvinvointia. Kehittämistyö, YAMK. Mikkelin ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Viitattu 27.3.2016. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405066102](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405066102).

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Julkaisussa Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Eläketurvakeskus, 17–34. Viitattu 4.3.2016. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193412](http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193412).

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

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Helsinki: Työterveyslaitos: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Johnson, S. 2013. The wellbeing of an ageing workforce. *Occupational Health*, 65, 9, 27–29. Viitattu 5.3.2016. [Https://janet.finna.fi](https://janet.finna.fi), Abi/Inform Complete.

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

Kananen, J. 2008b. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella. N.d. Ilmarisen opas ikästrategian laatimisen tueksi. Viitattu 18.2.2016. [http://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf? t\\_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfq%3d%3d& t\\_q=& t\\_tags=language%3afi%2csiteid%3a4871ba91-8abc-4b7d-8673-9871f76fef6b& t\\_ip=172.23.240.61& t\\_hit.id=Ilmarinen Web Models Media DocumentFile/ ab0f82b5-574d-4eed-bd7d-a527faa29a3a& t\\_hit.pos=3](http://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf? t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfq%3d%3d& t_q=& t_tags=language%3afi%2csiteid%3a4871ba91-8abc-4b7d-8673-9871f76fef6b& t_ip=172.23.240.61& t_hit.id=Ilmarinen Web Models Media DocumentFile/ ab0f82b5-574d-4eed-bd7d-a527faa29a3a& t_hit.pos=3).

Kiviharju, H. 2013. Varhaiskasvatushenkilöstön työhyvinvointi ikäjohtamisen näkökulmasta. Ylempi AMK-tutkinto. Vaasan ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 27.3.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013121921864>.

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

Koivuranta, V. 2014. Eri-ikäisten johtaminen esimiestyönä. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 27.3.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014082813638>.

Korvela, P. & Tuomi-Gröhn, T. 2014. Arjen rakentuminen ja rytmit elämän käännekohtissa. Julkaisussa Arjen rakentuminen ja rytmit elämän käännekohtissa. Kuluttajatutkimuskeskus, 20. Viitattu 6.3.2016. <http://hdl.handle.net/10138/153029>.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2007. Mittaaminen: Muuttujien ominaisuudet. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, päivitetty 18.2.2007. Viitattu 5.7.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>.

Liikunta hyvinvoinnin tukena. 2011. Työterveyslaitoksen sivut, päivitetty 30.6.2011. Viitattu 14.2.2016. [Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat\\_ ja\\_tyokiky/liikunta/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ ja_tyokiky/liikunta/sivut/default.aspx).

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

Sainio, P., Koskinen, S., Martelin, T. & Gould, R. 2006. Toimintakyky. Julkaisussa Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Eläketurvakeskus, 135-150. Viitattu 10.3.2016. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193412](http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193412).

The 2015 Ageing Report. 2015. Euroopan komission julkaisu. Viitattu 23.3.2016. [Http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2015/pdf/ee3\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2015/pdf/ee3_en.pdf).

Toimintakyvyn ulottuvuudet. 2015. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen sivut. Päivitetty 13.8.2015. Viitattu 4.3.2016. [Https://www.thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on/toimintakyvyn-ulottuvuudet](https://www.thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on/toimintakyvyn-ulottuvuudet).

Ventä, T. 2012. Ikäjohtamisen kehittäminen – terveydenhuollon henkilöstön näkökulma. Ylempi AMK-tutkinto. Vaasan ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 27.3.2016, [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012111215157](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012111215157).

Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 14.2.2016. [Http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Ikajohtaminen\\_Euroopassa.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Ikajohtaminen_Euroopassa.pdf).



# Liitteet

## Liite 1. Teemahaastattelun runko

- Yhteistyö työterveyshuollon kanssa, onko erityisjärjestelyjä esim. ikään-tyville?
- Onko mahdollisuuksia ammattitaidon kehittämiseen, ovatko tarjolla kaikille?
- Onko parityöskentelyä/mentorointia?
- Miten hiljaista tietoa voisi siirtää?
- Onko ikään tai elämäntilanteeseen liittyviä tekijöitä huomioitu tähän mennessä? Miten?
- Ikääntyvien yli 45-vuotaiden kanssa tulevaisuuden suunnittelu, uran loppuvaihe, jotta motivaatio säilyy
- Onko töitä mahdollista keventää (esim. ikääntyvät)?
- Onko tarvetta johtaa eri-ikäisiä eri tavalla?
- Miten eri-ikäiset työntekijät tulevat toimeen keskenään?
- Onko nuorempien ja vanhempien työntekijöiden asenteissa eroja?



Työpaikallani on keskittymistä häiritseviä tekijöitä (esim. melu, jatkuvat keskeytykset)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**4. Miten työpaikalla voitaisiin tukea ja edistää psyykkistä hyvinvointiasi?**

**5. Osaaminen**

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa vastata
Työni motivoi minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn hyödyntämään omia vahvuuksiani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamistani ja kokemustani arvostetaan työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen motivoitunut opettelemaan uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani on tarjonnut mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osallistunut ammattitaitoa kehittävään koulutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaipaen uusia haasteita työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Mitä mahdollisuuksia toivoisit osaamisen kehittämiseen työpaikallasi?**



**10. Millä tavalla työntekijöiden yhteistyötä voitaisiin parantaa?**

**11. Muutostilanteet**

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa vastata
Suhtaudun muutoksiin positiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävän ajoissa tietoa tulevista muutoksista työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tarpeeksi aikaa uusien työhön liittyvien asioiden opetteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöitä kuunnellaan muutostilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Mitä toivot työnantajalta ja esimieheltä tulevissa muutostilanteissa?**

### 13. Esimiestyö ja johtaminen

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa vastata
Keskustelu esimieheni kanssa on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on kiinnostunut hyvinvoinnistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen keskustellut esimieheni kanssa työhöni liittyvistä toiveista ja tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri-ikäisiä työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 14. Miten esimiehesi voisi tukea sinua paremmin työssäsi?

## TAUSTATIEDOT

### 15. Ikä

- 25 tai alle
- 26–35
- 36–45
- 46–55
- 56 tai enemmän

### 16. Työsuhteen pituus

- alle 12kk
- 1–3 vuotta
- 3–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- yli 10 vuotta

### Liite 3. Kyselylomakkeen saatekirje, sähköposti

#### **Hyvä Organisaatio X:n työntekijä (nimi muutettu)**

Olen neljännen vuoden liiketalouden opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyöni ikäjohtamisesta. Ikäjohtamisella tarkoitetaan työntekijöiden iän ja elämäntilanteen huomioimista töiden organisoinnissa sekä esimiestyössä ja johtamisessa.

Opinnäytetyötäni varten teen Webropol-kyselyn Organisaatio X:n työntekijöille. Kysely on anonymi, eli kyselystä ei voi päätellä sen tekijää tai toimipistettä, jossa henkilö työskentelee. Mikäli haluat täyttää kyselyn paperisena, kysythän lisätietoja esimieheltäsi.

Valmiissa työssä ei käytetä Organisaatio X:n nimeä, vaan puhutaan sosiaali- ja terveysalan organisaatiosta. Työn tulokset ovat saatavilla syyskuussa 2016, lisätietoja tulee myöhemmin. Opinnäytetyön tulokset ovat Organisaatio X:n käytössä organisaation kehittäessä omaa ikäohjelmaansa. Siksi mielipiteesi ja ammattitaitoiset kommenttisi ovat erityisen tärkeitä.

Kyselyyn pääset tästä linkistä:

<https://link.webpolsurveys.com/S/E5640E9ACDB86535>

Luvan opinnäytetyön tekemiselle on antanut Organisaatio X:n toimitusjohtaja Etunimi Sukunimi (nimi muutettu liitteeseen), p. xxxxxxxx. Jos sinulle heräsi kysyttävää minuun saa yhteyden parhaiten sähköpostitse G7720@student.jamk.fi tai puhelimitse p. 044 xxx xxxx. Vastaa mielelläni kysymyksiisi.

Kiitos yhteistyöstä

Ystävällisin terveisin,  
Lotta Heikkilä  
G7720@student.jamk.fi  
044-xxxxxxx

Liite 4. Kyselylomakkeen saatekirje ja vastausohjeet, paperilomake

## **Hyvä Organisaatio X:n työntekijä** (nimi muutettu liitteeseen)

Olen neljännen vuoden liiketalouden opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta, ja teen opinnäytetyöni ikäjohtamisesta. Ikäjohtamisella tarkoitetaan työntekijöiden iän ja elämäntilanteen huomioimista töiden organisoinnissa sekä esimiestyössä ja johtamisessa.

Opinnäytetyötäni varten teen kyselyn Organisaatio X:n työntekijöille. Kysely on anonyymi, eli kyselystä ei voi päätellä sen tekijää tai toimipistettä, jossa henkilö työskentelee. Ohjeet kyselyn täyttämistä varten löydät seuraavalta sivulta.

Valmiissa työssä ei käytetä Organisaatio X:n nimeä, vaan puhutaan sosiaali- ja terveystieteiden organisaatiosta. Työn tulokset ovat saatavilla syyskuussa 2016, tästä tulee lisätietoja myöhemmin.

Opinnäytetyön tulokset ovat Organisaatio X:n käytössä organisaation kehittäessä omaa ikäohjelmaansa. Siksi mielipiteesi ja ammattitaitoiset kommenttisi ovat erityisen tärkeitä.

Jos sinulle heräsi kysyttävää minuun saa yhteyden parhaiten sähköpostitse [G7720@student.jamk.fi](mailto:G7720@student.jamk.fi) tai puhelimitse p. 044 xxx xxxx. Vastaan mielelläni kysymyksiisi.

Luvan opinnäytetyön tekemiselle on antanut Organisaatio X:n toimitusjohtaja Etunimi Sukunimi (nimi jätetty pois liitteestä), p. xxxxxxxx.

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin,  
Lotta Heikkilä  
[G7720@student.jamk.fi](mailto:G7720@student.jamk.fi)  
044-xxxxxxx



## OHJEET

- Olet saanut kyselyn myös sähköpostiisi, joten vastaathan vain kerran, joko sähköpostiisi tulleen linkin kautta tai tällä paperilomakkeella.
- Kyselyssä on monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä
- Vastaathan jokaiseen monivalintakysymykseen ja valitset vain yhden (1) vaihtoehdon
- Avoimiin kysymyksiin voit vastata sanallisesti. Avoimiin kysymyksiin ei ole pakko vastata.
- Viimeisellä sivulla kysytään vastaajan ikä ja työsuhteen pituus. Vastaathan molempiin kysymyksiin, sillä ne ovat tärkeitä tietoja ikäjohtamiseen liittyen.
- Kun olet vastannut jokaiseen monivalintakysymykseen ja halutessasi avoimiin kysymyksiin, palautathan lomakkeen suljetussa kirjekuoressa osoitteeseen:

Etunimi Sukunimi (muutettu liitteeseen)  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu / Liiketoimintayksikkö  
Rajakatu 35  
40200 Jyväskylä

- Postitathan kyselyn viimeistään 23.5.2016, muuten vastauksia ei voida huomioida tutkimuksessa.