

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus

Päivi Kankaanrinta

IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖSSÄJAKSAMISEN TUKEMINEN

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2021



OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2021

Liiketalouden koulutus  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä  
Päivi Kankaanrinta

Nimeke  
Ikääntyneiden työntekijöiden työssäjaksamisen tukeminen  
Toimeksiantaja  
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Tiivistelmä  
Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää toimeksiantajayrityksen eli Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO) marketkaupassa työskentelevien ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa ja sen kehitystarpeita. Tarkoituksena oli myös löytää päivittäiseen työskentelyyn sopivia toimintamalleja, joilla voitaisiin tukea heidän työssäjaksamistaan.

Tutkimuksen ensimmäinen osa toteutettiin Webropol-kyselyalustalla ja se suoritettiin huhtikuussa 2021. Lomakekyselystä saatujen vastausten perusteella laadittiin teema- haastatteluissa käytettävät teemat ja kysymykset. Yksilölliset teema- haastattelut toteutettiin toukokuussa 2021, joko henkilökohtaisena tapaamisena tai puhelinhaastatteluna. Lomakekyselyn ja teema- haastattelun vastauksista litteroitiin aineisto kvalitatiiviseen analyysiin. Analyysin tuotosta verrattiin teoriaan sekä yleistettävimpiin tutkimustuloksiin ja tulosten pohjalta ehdotettiin toimeksiantajayritykselle sopivia kehitysideoita.

Toimeksiantajayrityksessä on tiedostettu työhyvinvoinnin tärkeys, ja paljon on jo tehty sen parantamiseksi. Kyselyn perusteella ikääntyneet työntekijät toivoisivat eniten parannuksia työvuorojärjestelyihin sekä työn fyysisen kuormittavuuden vähentämiseen. Myös arvostuksen ja palautteen puute vaivasi useita tutkimukseen osallistuneita. Palautteen ja kiitoksien antamista tulisikin tehostaa yrityksen kaikilla organisaatiotasolla. Myös työyhteisötaitojen vahvistaminen voisi parantaa työyhteisön yleistä ilmapiiriä.

Kieli  
suomi

Sivuja 41  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 6

Asiasanat  
ikäntyminen, ikääntyvät työntekijät, työhyvinvointi, työssä jaksaminen



THESIS  
November 2021  
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)  
Päivi Kankaanrinta

Title  
Supporting well-being at work among ageing employees

Commissioned by  
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Abstract

The aim of this thesis was to investigate how ageing employees cope at work in retail shops. The study sought to determine suitable methods and models for the employer to support staff well-being at work. The project was assigned by Pohjois-Karjalan Osuuskauppa.

Data for this research were collected through an online inquiry and semi-structured theme interviews. Research was conducted from April till May in 2021. The material was transcribed and categorized by themes for a qualitative analysis. Various literary sources were used as the theoretical base for this work in order, to make it possible to introduce improvement alternatives to the commissioning company.

This study shows that the company has already done a lot to improve employees' well-being at work. Moreover, the survey reveals that ageing employees especially want improvements that will enable better roster and reduce physical strain at work. On the basis, of the results of this research, it can be concluded that feedback and appraisals should be improved at all levels of the organization. Similarly, strengthening of the employees' social and work community skills could help to create a better environment and atmosphere at work.

Language  
Finnish

Pages 41  
Appendices 2  
Pages of Appendices 6

Keywords  
aging, aging employee, well-being at work, coping at work

## Sisällys

1	Johdanto.....	4
2	Ikääntyminen ja työ.....	5
2.1	Yhteiskunnallinen kehitys ja merkitys.....	5
2.2	Työhyvinvointi.....	8
2.3	Työkyky ja ikääntyminen.....	11
2.4	Työkyvyn edistäminen.....	12
2.5	Työterveyshuolto.....	15
3	Ikäjohtaminen.....	16
3.1	Ikäjohtaminen osana henkilöstöpolitiikkaa ja oikeudenmukaiset ikäasenteet.....	16
3.2	Johtajien ja esimiesten keskeiset tehtävät ja velvollisuudet.....	17
3.3	länmukaiset työjärjestelyt ja työn muokkaaminen.....	18
3.4	Elinikäinen oppiminen.....	20
4	Tutkimuksen lähtökohdat.....	21
4.1	Tutkimuksen teoriaa.....	21
4.2	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät.....	22
4.3	Lomakekysely ja teemahaastattelu.....	22
4.4	Lähtötilanne tutkimukselle.....	23
4.5	Toimeksiantajan esittely.....	24
4.6	Työterveyshuollon toimenpiteet.....	27
5	Tutkimuksen toteutus.....	28
6	Tulokset ja analyysi.....	30
6.1	Vastaajien taustatiedot.....	30
6.2	Fyysinen jaksaminen.....	31
6.3	Psyykkinen jaksaminen.....	32
6.4	Työn muokkaaminen ja yksilöllisyys.....	33
6.5	Eläkkeelle siirtyminen.....	33
6.6	Johtopäätökset.....	33
6.7	Tulosten luotettavuus.....	36
7	Pohdinta.....	36
	Lähteet.....	38

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää toimeksiantajayrityksen eli Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO) päivittäistavarakaupassa työskentelevien ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa, sen kehitystarpeita sekä löytää päivittäiseen työskentelyyn sopivia toimintamalleja, joilla voitaisiin tukea heidän työssäjaksamistaan.

Lähtökohta tälle työlle on toimeksiantajan kiinnostus kehittää yrityksen ikäjohtamista ja vastata työmarkkinoiden muutoksiin. Työskentelen itse päivittäistavara-kaupassa myyjänä, ja kun keskustelimme aluepäällikön kanssa aiheista opinnäytetyöhön liittyen, löytyi yhteinen kiinnostuksen kohde ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamisesta.

Vaikka yrityksessä ei ole tiedossa mitään niin sanottua eläkepommia, huolena on kuitenkin mistä saadaan työntekijöitä tulevaisuudessa. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan vuosittain järjestettävissä työhyvinvointikyselyissä on huomattu, että työntekijän oltua yrityksessä töissä 4–7 vuotta, työtyytyväisyys vähenee huomattavasti ja sitä myöden myös sitoutuneisuus organisaatioon heikkenee (Mononen 2021.) Ja koska kehitys Euroopan Unionissa viittaa siihen, että 55–64-vuotiaiden ikäryhmä kasvaa vuosien 2010 ja 2030 välisenä aikana noin 16,2 prosenttia ja on myös nähtävissä, että terveysongelmat lisääntyvät 50–64-vuotiaiden keskuudessa, tarvitaan siis pikaisesti muutoksia työpaikoilla. Näin voidaan estää työkyvyttömyys ja varhainen eläkkeelle siirtyminen. (Ilmarinen 2012, 1.) Onnistunut työuran seniorivaiheen hallinnan lisääminen auttaa samalla Suomea saavuttamaan pidemmät työurat (Vuori, Wallin & Kirves 2017, 34).

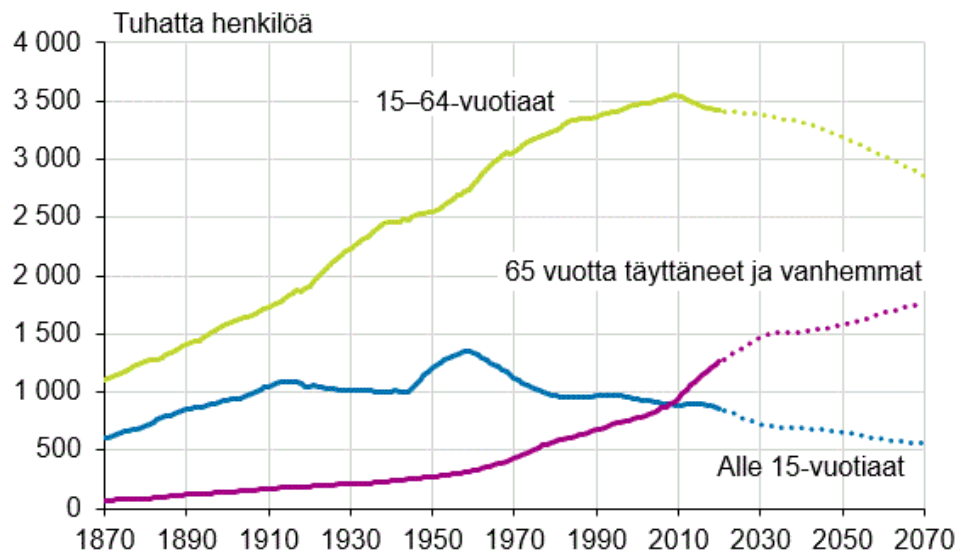
Opinnäytetyön rakenne noudattaa Karelia ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjetta (Karelia-ammattikorkeakoulu 2021). Ensinnäkin käsitellään teoreettista taustaa toteutettavalle tutkimukselle. Tietoperustassa käsiteltäviä teemoja ovat ikääntyminen ja työ, johon liittyvät olennaisesti työhyvinvointi ja työkyvyn edistäminen sekä ikäjohtaminen. Sen jälkeen avataan tutkimuksessa käytettyjä mene-

telmiä ja tutkimuksen lähtötilannetta. Tutkimuksen tuloksien purkamisen ja niiden analysoinnin jälkeen, pohditaan tuloksien luotettavuutta ja käytettävyyttä sekä opinnäytetyön että toimeksiantajan asettamiin tavoitteisiin pohjautuen. Opinnäytetyö toteutettiin kevään 2021 aikana suorittaen kyselyitä ja haastatteluita sekä käyttämällä teoriapohjassa koottuja, valmiita dokumentteja. Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus ja aineiston analyysin lähestymistapa kvalitatiivinen eli laadullinen, koska suurin osa aineistosta on sellaisessa tekstin muodossa, joka tarvitsee tulkintaa ja merkitysvälitteisyyksien ja kokemusten huomioimista (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2014, 68–69). Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jotka sijoittuvat täysin strukturoidun eli jäsennellyn ja avoimen haastattelun välimaastoon (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 29–30).

## **2 Ikääntyminen ja työ**

### **2.1 Yhteiskunnallinen kehitys ja merkitys**

Koskinen & Sainio (2018, 132) nostavat esille tutkimuksessaan, että Gouldin (2006) mukaan väestön ikärakenteen muutoksen vaikutuksista julkisen talouden kestävyys on puhuttu paljon. Väestön ikärakenteen muutos kasvattaa haasteita työvoiman saatavuudelle ja sosiaaliturvan rahoitukselle. Tilastokeskuksen (2021) väestönkehitystä kuvaavassa kuviossa (Kuvio 1) näkyy, miten syntyvyyden lasku ja eliniän pitenemisen odote heijastuvat tulevaan väestöennusteseen.



Kuvio 1. Väestö ja väestöennuste ikäryhmittäin (Tilastokeskus 2021).

Suomessa on viime aikoina puhuttu paljon myös siitä, että yhteiskunnassa on paineita työllisyysasteen nostamiseen. Tämä ei onnistu ilman, että ihmisillä olisi pidemmät työurat. Jabe (2015, 92) nostaa kirjassaan esille kolme asiaa, millä tämä voisi onnistua: sillä, että keskimääräistä työhöntuloikää saadaan alennettua, eläkkeelleläähtöikää hilataan asteittain myöhemmäksi sekä työssäoloaika koetaan niin merkitykselliseksi, että työelämässä halutaan jatkaa mahdollisimman pitkään. Ikääntyvän työväestön työkykyä on myös kyettävä ylläpitämään tai kohentamaan, jotta työurien pidentämistavoitteessa onnistuttaisiin (Koskinen & Sainio 2018, 132).

Valtiovallan keino työurien pidentämiseen on eläkeiän nosto. Vuoden 2017 työeläkeuudistuksessa vanhuuseläkkeen alaikäraja muutettiin syntymävuodesta riippuvaiseksi. Vanhuuseläkkeelle voi siirtyä joustavasti ikäluokkakohtaisen alimman vanhuuseläkeiän ja vakuuttamisen yläikärajan välillä. Vuoden 2017 eläkeuudistuksessa vanhuuseläkkeen alaikäraja nousi asteittain 63 vuodesta 65 vuoteen kolme kuukautta jokaista ikäluokkaa kohti ja sen jälkeen se sidottiin eliniän pitenemiseen. Vakuuttamisvelvollisuuden yläikäraja on 68 vuotta, jos on syntynyt vuonna 1957 tai aikaisemmin, vuonna 1958–61 syntyneillä se on 69 ja sitä nuoremmilla 70 vuotta. (Eläketurvakeskus 2021.)

Kahdessa vuodessa työeläkkeelle siirtyneiden kokonaismäärä on pudonnut 14 prosenttia ja vanhuuseläkkeelle siirtyneiden määrä yli 20 prosenttia. Vuonna 2019 vanhuuseläkkeelle jäi 22 prosenttia 63-vuotiaista. Samalla, kun vanhuuseläkkeelle siirtyneiden määrä on laskenut, vanhuuseläkkeelle siirtyminen on myöhentynyt. (Kannisto 2020, 5) Tämä tarkoittaa myös sitä, että työpaikoilla työskentelee aiempaa iäkkäämpiä työntekijöitä. Suomalaisessa työkultuurissa on perinteisesti oltu joko töissä tai poissa ja välimuotojen määrittely on voinut olla hankalaa sekä lainsäädännön että sosiaaliturvan kannalta (Tarkiainen 2014, 33), mutta vuoden 2017 alusta on ollut mahdollista jäädä osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle. Osittaiseen varhennettuun vanhuuseläkkeeseen on oikeutettu henkilö, joka on syntynyt vuonna 1949 tai myöhemmin ja on täyttänyt syntymävuoden mukaan määräytyvän osittaisen vanhuuseläkkeen alaikärajan. Työntekijä voi siis jatkaa työntekoa, koska osittaisessa vanhuuseläkkeessä ei ole työntekoa koskevia sääntöjä. (Eläketurvakeskus 2021.)

Työnantajien tulisi ottaa huomioon tässä työeläkeuudistuksessa myös se asia, että kun vanhuuseläkkeen alaikäraja nousi yli 63 vuoden, mahdollisuus työkyvyttömyyseläkkeeseen laajeni koskemaan myös 63 vuotta täyttäneitä. Vanhuuseläkkeen alaikärajan noustessa edelleen työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvien määrä tulee lisääntymään myös 63–64 vuotta täyttäneiden keskuudessa. Jo nyt tiedetään, että vanhuuseläkkeen alaikärajan nousu on lisännyt jonkin verran työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä lähellä vanhuuseläkkeen alaikärajaa. Uusien työkyvyttömyyseläkkeiden lisääntyminen koskee 63 vuotta täyttäneiden lisäksi myös 61- ja 62-vuotiaita. (Kannisto 2020, 33–34.)

Salmisen, von Bonsdorffin, Ikosen ja von Bonsdorffin (2018, 3) mukaan on tärkeää hankkia tietoa siitä, millä organisatorisilla keinoilla voidaan tukea ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamista, koska vuoden 2017 alussa voimaan tulleessa eläkeuudistuksessa oli varsin vähän sellaisia elementtejä, jotka edistäisivät työhyvinvointia ja työelämän laadun parantumista. Uhkana on, että jos työkyvyn heikkeneminen ja mielenterveyssyistä johtuva työkyvyttömyys jatkavat kasvuaan, työurien pidentymien ei tule toteutumaan (Kokkinen 2020, 69). Työurien pidentäminen vaatii organisaatioilta myös ajattelunmuutosta ja uudenlaisia valmiuksia, kun ikääntynyt työntekijä jää myöhemmin eläkkeelle tai haluaa



jatkaa työskentelyään eläkkeen rinnalla. Yritysten pitää miettiä minkälaisia joustoja ja yksilöllisiä urapolkuja tarvitaan työntekijöiden urien loppuvaiheisiin. (Salminen ym. 2018, 2.)

Suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa työhyvinvoinnin tukemista kannustavat tuottavuuden lisäksi myös yritykseen kohdistuvat työeläkekustannukset (Viljamaa, Uitti, Kurppa & Juvonen-Posti 2012, 31). Suurimmilla työnantajien TyEL-maksussa on maksuluokkaan perustuva osuus, joka määritellään työnantajan työkyvyttömyysriskin mukaan. Jos maksuluokka on perusluokkaa 4 pienempi, se alentaa maksua, kun taas maksuluokat 5–11 korottavat työnantajan maksua. Maksuluokkaan vaikuttaa myös työntekijöiden ikäjakauma. (Eläketurvakeskus 2019.)

Myös sairauspoissaolojen kustannuksilla on merkitystä yritykselle ja sitä kautta myös yhteiskunnalle. Sairauspoissaolot ovat Suomessa keskimäärin viidestä seitsemään päivään vuodessa työntekijää kohden ja yhden sairauspäivän hinta yritykselle on noin 350 euroa, kun siihen huomioidaan sijaisjärjestelyt, ylityöt ja työn hidastumiset. Yritykselle kalleimpia ovat lyhyet, alle 10 päivää kestävät sairauspoissaolot, koska niistä ei saa Kelan sairauspäivärahaa palkanmaksua vastaan. Ongelmallisempia ovat kuitenkin pitkittyneet sairauspoissaolot, koska ne voivat johtaa työntekijän työkyvyttömyyteen. Varsinkin työuupumusten tai tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisy maksaa itsensä takaisin. (Haka 2019.) Pitkällä aikavälillä voidaan siis saavuttaa myös merkittäviä kansantaloudellisia vaikutuksia, jos nyt panostetaan työkyvyn ylläpitoon ja työhyvinvointiin (Kokkinen 2020, 8).

## **2.2 Työhyvinvointi**

Työ on iso osa ihmisen elämää ja työllisyys itsessään hyvinvoinnin perusedellytys. Yksityiselämä kuitenkin heijastuu aina myös työhön, joten joskus voi olla vaikeaa erottaa työhyvinvointia muusta hyvinvoinnista. (Rauramo 2012, 10, 17.) Työhyvinvointi kuuluu sekä työnantajan että työntekijän vastuulle.

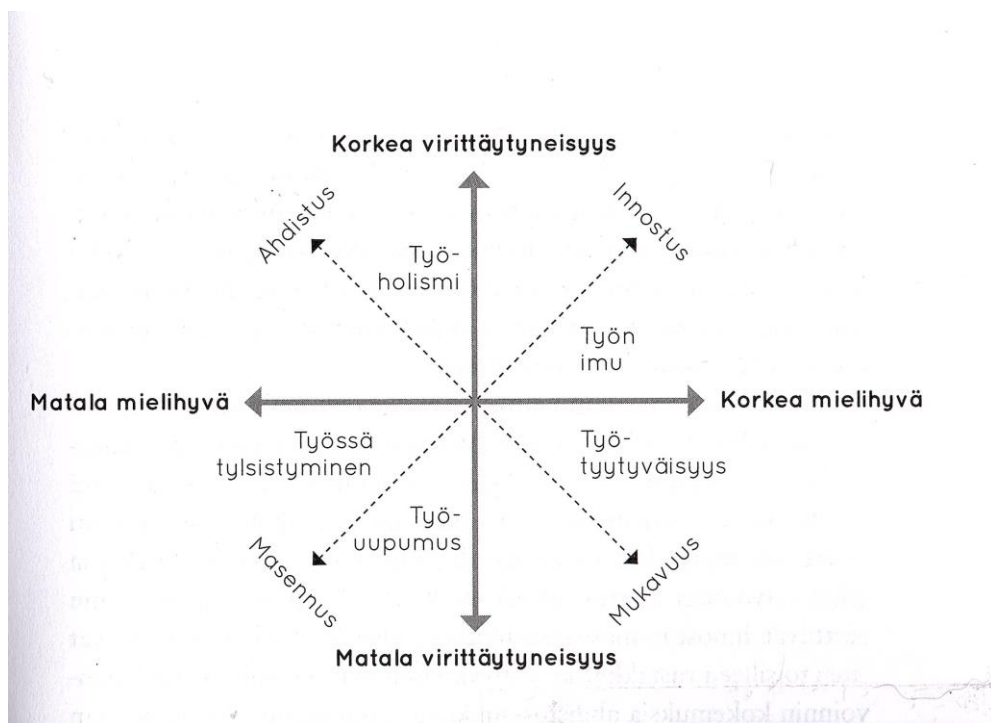
Työterveyshuoltolaissa (1383/2001, 4§) veloitetaan työnantajaa kustannuksellaan järjestämään työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi.

Työturvallisuuslain (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8§) mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Se tarkoittaa työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvien seikkojen huomioon ottamista. Työympäristön ohella on työn suunnittelussa ja mitoituksessa tarvittaessa otettava huomioon myös työntekijän henkilökohtaiset edellytykset, kuten terveydentila, ruumiinrakenne, paineensietokyky ja ikääntymiseen liittyvät fysiologiset muutokset. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 9–13§.) Lisäksi työnantajan on tehtävä mukautustoimia esimerkiksi osatyökykyisten työntekijöiden tukemiseksi yhdenvertaisuuslain perusteella (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8§).

Arkikielessä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan usein työssä viihtymistä tai työssä jaksamista, mutta käsitteenä työhyvinvointi on laaja ja monitahoinen. Työhyvinvointi ei ole vain pahoinvoinnin ja siihen liittyvien oireiden puuttumista, vaikka sitä on perinteisesti kuvattukin vain kielteisten tuntemuksien näkökulmista. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 103–104.) Työhyvinvoinnin kokeminen on aina yksilöllistä ja erot johtuvat siitä, että työntekijöillä on erilaisia ominaisia tapoja käyttäytyä, ajatella ja tuntea (Mäkikangas, Feldt, Huhtala & Hyvönen 2017, 169).

Peter Warrin (1990) mukaan tunneperäisen työhyvinvoinnin kokemukset voidaan jäsentää niiden mielihyvän ja virittäytyneisyyden mukaan. Myönteisten työhyvinvoinnin tilojen, kuten työn imun ja työtyytyväisyyden, seuraukset ovat yleensä myönteisiä, kun taas kielteiset tilat, joita ovat työuupumus, työholismi ja työssä tylsistyminen ovat myös seurauksiltaan kielteisiä (Mäkikangas & Hakanen 2017, 105.)

Tunneperäisen työhyvinvoinnin mallissa (Kuvio 2.) vaakasuoralla mielihyvääkselillä on suurempi painoarvo, kuin pystysuoralla virittäytyneisyyden akselilla. Kuvion kuvaajista työn imu on selvästi se tila, jota työpaikalla tulisi tavoitella. Siinä päästään, jos työntekijä kokee korkeaa mielihyvää ja melko korkeaa virittäytyneisyyttä työssään. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 104–105, 117, 120.)



Kuvio 2. Malli tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista (Mäkikangas & Hakanen 2017, 105, mukaillen Warr, 1990).

Työntekijöiden elämänlaadun ja terveyden sekä organisaation menestyksen kannalta on yhä merkityksellisempää se, miten työntekijät voivat työssään. Kun työntekijät ovat energisiä, omistautuneita ja keskittymiskykyisiä, niin samalla he ovat myös tuottavia ja uusiutumiskykyisiä. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 120.)

Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tulisi tapahtua aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Muita keskeisiä toimijoita ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet. Tärkeä kumppani työhyvinvoinnin ylläpitämisessä työpaikalla on myös työterveyshuolto. (Työterveyslaitos 2021a.)

### 2.3 Työkyky ja ikääntyminen

Työkyky muodostuu eri ulottuvuuksien yhteisvaikutuksesta ja on luonteeltaan dynaaminen eli työkykyyn vaikuttavien tekijöiden merkitys saattaa ajan saatossa muuttua (Rantala & Hättinen 2017, 200). Työkykyä ja siihen liittyviä tekijöitä voidaan tarkastella sekä yksilön, työorganisaation että yhteiskunnan tasolla (Ilmarinen, Gould, Järviskoski & Järvisalo, 2006, 18). Perinteisesti terveydelliset näkökohdat korostuvat työkyvyn tukitoimissa, mutta työelämän muuttuessa tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota uudenlaisiin työkyvyn tuen sekä työkykyjohtamisen tarpeisiin (Kokkinen 2020, 57, 70). Psykkisen ja fyysisen kuormittavuuden lisäksi ammatilliset valmiudet, mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen ja sosiaaliseen osallistumiseen sekä organisaation arvot ja asenteet vaikuttavat kaikki osaltaan työntekijän työkykyyn (Tarkiainen 2014, 36).

Työturvallisuus on työhyvinvoinnin yksi perustekijä, joka usein luokitellaan osaksi työolosuhteita, mutta myös osaksi työkykyä (Mannermaa 2018, 271). Sellaiset rakennemuutokset, jotka heikentävät työturvallisuutta ja horjuttavat toivoa ja elämän hallintaa kuten työmäärän lisääminen työtätekevien määrää vähentämällä, kuormittavat sekä yksilöä että työyhteisöä (Kääriäinen 2014, 7).

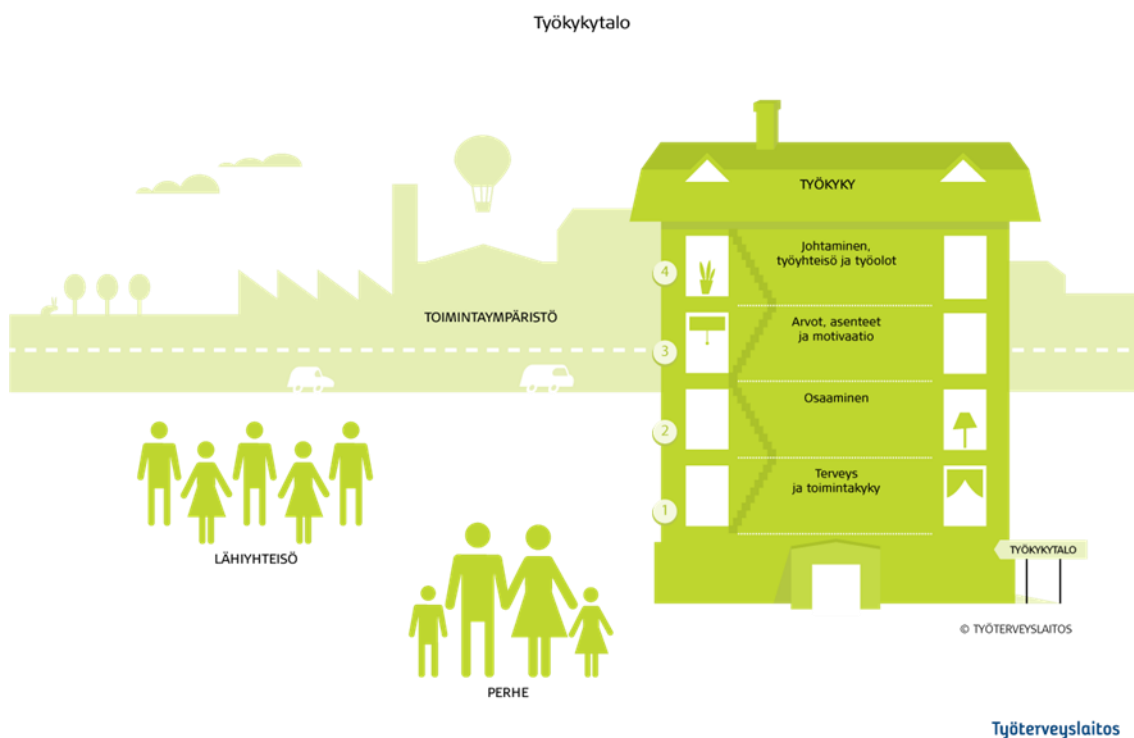
Nykyään keski-ikäisiksi voidaan nimittää 40–60-vuotiaita, koska elinikämme on pidentynyt ja vanhuus siirtynyt kauemmaksi (Vaahtio 2006, 37). Keski-ikä on monessa suhteessa suotuista aikaa, koska tässä elämänvaiheessa useimpien aikuisten kiteytynyt ja käytännöllinen älykkyys, johon kuuluvat esimerkiksi yleis-tieto ja kyky käyttää informaatiota, vielä lisääntyvät eikä sujuva, abstrakti älykkyys, kuten järkeily ja havainnointien teko, ole vielä alkanut vähentyä. Työmarkkinoilla keski-ikä on perusteettomasti väheksytty, vaikka keski-ikäiset ovat motivoitunutta ja pätevää työvoimaa. (Pulkinen 2014). Vuoren ym. (2017,32) interventiotutkimuksessa huomattiin, että ikääntyvien työntekijöiden luottamus omaan kyvykkyyteensä työelämässä lisäsi heidän työn imuaan eli työhön up-poutumista, työssä innostumista ja sen kokemista merkitykselliseksi. Tämä positiivinen motivaatiotila on vastakohta jäähdyttelylle työuran viimeisinä vuosina.

Vanhenemisen myötä työ- ja toimintakyky heikkenevät, mutta fyysisen suorituskyvyn ja aistitoimintojen alenemisen ilmaantuvuudessa on suuria yksilökohtaisia eroja, johon vaikuttavat sekä sukupuoli, että työntekijän elämäntavat (Era 1994, 56–57; Vaahtio 2006, 19). Tyypillistä onkin, että yksilöiden väliset erot selittävät vaihtelusta suuremman osan kuin ikään liittyvät muutokset (Pulkkinen 2014). Ammatillinen osaaminen, sosiaaliset taidot sekä työmotivaatio kasvavat vuosien työkokemuksen myötä. Vahva osaaminen ja työkokemus kompensoivat usein mekaanisen suorituskyvyn heikentymistä ja auttavat työtehtävistä suoriutumista, koska niissä tarvitaan monesti enemmän osaamista ja kokemusta kuin nopeutta. (Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007, 43, 46.) Myös teknisillä apuvälineillä ja laitteilla voidaan tasata työntekijän toiminnallisia rajoitteita (Vaahtio 2006, 141). Keski-ikäisten terveydentila on yleisesti ottaen hyvä ja esimerkiksi yli puolet FinTerveys2017 -tutkimukseen osallistuneista 60–69-vuotiaista piti itseään täysin työkykyisenä (Koskinen & Sainio 2018, 134).

## 2.4 Työkyvyn edistäminen

Kuten edellä on jo todettu, työikäisen väestön hyvä työkyky on yhteiskuntapolitiikan keskeinen päämäärä (Koskinen & Sainio 2018, 132). Työkyky on työn ja ihmisen voimavarojen suhde, jossa tavoitteena on mahdollisimman hyvä vastaavuus ja tasapaino. Työhyvinvoinnin sekä työkyvyn heikkenemistä tapahtuu, jos työllä on liian kovat tai matalat vaatimukset työntekijän voimavaroihin nähden. (Ilmarinen 2012, 3; Työterveyslaitos 2021a.)

Työterveyslaitoksen Työkyky-talomallia käytetään nykyisin useasti, kun halutaan selvittää, mitkä kaikki asiat vaikuttavat työntekijän työkykyyn. Työkyky-talomallin (Kuvio 3) on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen ja se perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. (Työterveyslaitos 2021b.)



Kuvio 3. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2021b.)

Työkykytaloissa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja sekä johtamista. Työkykytalo pysyy pystyssä, kun kaikkia kerroksia kehitetään jatkuvasti koko työelämän ajan. (Työterveyslaitos 2021b.) Työntekijä on vastuussa omista ratkaisuksistaan sekä elämäntavoistaan ja johdon vastuu taas koskee työtä sekä työoloja. Iän myötä alemmissa kerroksissa tapahtuu muutoksia ja voi käydä niin, että silloin ylin kerros tulee liian raskaaksi ja painaa muita kerroksia. (Tarkiainen 2014, 35.)

Työkykytalon ensimmäinen kerros kattaa työntekijän elintavat eli syömis-, juomisen, liikunnan, palautumisen ja nukkumisen. Terveellisten elämäntapojen lisäksi hyvän terveyden kannalta tärkeässä asemassa työelämän aikana ovat työterveydenhuollon ennalta ehkäisevät ja varhaiset toimet sekä akuuttien terveysongelmien hyvä hoito. (Työterveyslaitos 2021b.)

Toisessa kerroksessa sijaitseva osaaminen tarkoittaa kaikenlaisen ammatillisen pätevyyden ylläpitämistä sekä jatkuvaa taitojen ja osaamisen ajantasaistamista. Työssä tapahtuva koulutus yhdessä erilaisen henkilöstön koulutuksen kanssa

antaa ikääntyville työntekijöille mahdollisuuden vahvistaa osaamistaan. On kuitenkin otettava huomioon ikääntyvien työntekijöiden oppimisprosessissa tapahtuvat muutokset. (Työterveyslaitos 2021b.) Uusia toimialoja ja osaamisalueita syntyy jatkuvasti ja se korostaa osaamiskerroksen merkittävyyttä (Tarkiainen 2014, 35).

Kolmannessa kerroksessa tapahtuu työ- ja muun elämän yhteensovittaminen. Tähän kerrokseen kuuluvat arvot, asenteet ja motivaatio eivät useinkaan ole suorien toimenpiteiden kohteena, vaan niihin vaikuttaminen on yleensä epäsuoraa. Tämä tarkoittaa sitä, että toimien pitäisi keskittyä lähinnä työkerrokseen. Paremmat johtamis- ja johtajuustaidot vaikuttavat kolmanteen kerrokseen. Ihmisten tulisi tuntee, että heitä arvostetaan ja että he voivat luottaa työnantajansa. (Työterveyslaitos 2021b.) Jos työ ei vastaa odotuksia, työkyky heikenee ja voi vahvistaa ajatusta eläkkeelle siirtymisestä (Tarkiainen 2014, 35).

Ylin eli neljäs kerros on työkerros, ja se koostuu työympäristöstä (fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta työympäristöstä), työpaikan organisaatiosta ja töiden järjestelyistä, työajoista, työyhteisöstä, työtehtävistä ja johtamisesta. (Työterveyslaitos 2021b.) Työkykyjohtamisen perustana ovat työn sekä työolosuhteiden kehittäminen sekä työkykyriskien varhainen tunnistaminen sekä niiden korjaaminen. Sairauspoissaolojen sekä työhön paluun tukemisen sekä uudelleensijoittamisen toimenpiteet täydentävät työkykyjohtamista ja siihen tulisi kuulua myös puheeksi ottamisen toimintamalli. (Mannermaa 2018, 272.)

Hyöty työkyvyn edistämisestä on merkittävämpi kuin kustannukset, jotka aiheutuvat siihen investoinnista. Tämä johtuu siitä, että jos ihmiset pystyvät jatkamaan tuottavaa työskentelyään, yrityksen tuottavuus ja työilmapiiri paranee ja ikään liittyvät ongelmat vähenevät. Tyydyttävä työsuhde voi auttaa ihmisiä välttämään sairauksia ja ruumiillista tai henkistä rappeutumista, pitämään yllä hyviä kognitiivisia ja fyysisiä valmiuksia ja edistämään myönteistä ja aktiivista asennetta elämään.

Tuoreet pitkäaikaistutkimuksen tulokset osoittavat, että eläkeikää edeltävä työkyky ennustaa henkilön itsenäisyyttä päivittäisessä elämässä 73–85-vuotiaana, joten työterveyteen ja -turvallisuuteen työpaikoilla tehdyt investoinnit ovat samalla loppuelämäämme koskevia investointeja. (Ilmarinen 2012, 6–7).

## 2.5 Työterveyshuolto

Työterveyshuollon tehtävä on tuottaa sairauksia ehkäiseviä ja hoitavia sekä työkykyä ylläpitävän toiminnan palveluja (Rauramo 2012, 37). Työterveyshuolto-laissa (1383/2001, 1§) edellytetään työnantajan ja työterveyshuollon suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä. Laissa säädetään myös, että työnantajan tulee tehdä työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jonka tulee sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja sitä pitää tarkistaa vuosittain. Toimintasuunnitelmassa on otettava riittävästi huomioon monitieteinen tieto työn ja terveyden välisestä suhteesta ja työn terveysvaikutuksista ja se voi olla osa työturvallisuuslaissa tarkoitettua työsuojelun toimintaohjelmaa tai muuta työnantajan laatimaa kehittämissuunnitelmaa tai -suunnitelmaa. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 11§.) Tulevaisuudessa työterveyshuollon tärkeimpiä tehtäviä ovat työkykyyn vaikuttavien sairauksien ehkäisy, hoidon ja kuntoutuksen koordinaatio ja se edellyttää tiivistä yhteistyötä mm. Kelan, kuntoutuslaitosten, eläkevakuutusyhtiöiden ja työsuojeluviranomaisten kanssa. (Viljamaa ym. 2012, 10.)

Erityisvaatimuksia päivittäistavarakaupassa työskentelevien työterveyshuollolle asettavat vuorotyö ja poikkeavat työajat, koska epäsäännöllisiin työaikoihin liittyy enemmän oireilua, kuten unettomuutta. Työterveyshuollon tulisikin seurata työntekijän terveydentilaa sekä sopivuutta epäsäännölliseen työhön. (Hakola ym. 2007, 105.) Työpaikkaselvitykset, työpaikkakäynnit, terveystarkastukset, tietojen antaminen, ohjaus ja neuvonta sekä työterveyspainotteinen työterveyshuolto ovat työterveyshuollon tärkeimpiä menetelmiä, joilla voidaan toteuttaa toimintasuunnitelmassa olevia sovittuja sisältöjä (Rantala & Häätinen 2017, 198).



Työterveyshuolto on myös yhtenä osapuolena työkykyneuvotteluissa. Työkykyneuvottelut toteutetaan yhdessä työntekijän ja työnantajan edustajan kanssa ja niissä etsitään ratkaisua, millä keinoilla ja suunnitelmalla työssä jatkaminen olisi työntekijälle mahdollista. Työterveysneuvottelu on hyvä tapa keskustella työnteon edellytyksistä huomioiden myös työpaikan mahdollisuudet ja rajoitukset. (Kelhä 2019).

Työterveyshuollon kustannukset ovat vuodessa keskimäärin reilut 400 euroa työntekijää kohden, josta Kela korvaa osan. Kuten aiemmin on jo mainittu, keskimääräinen sairauspoissaolopäivän hinta on 350 euroa, joten jo kahden sairauslomapäivän vähentäminen työntekijää kohden vuodessa kuittaa kyseisen vuoden työterveyshuollon kustannukset hänen osaltaan. (Haka 2019.)

### **3 Ikäjohtaminen**

.

#### **3.1 Ikäjohtaminen osana henkilöstöpolitiikkaa ja oikeudenmukaiset ikäasenteet**

Ikää on monenlaista, sitä voidaan tarkastella joko biologiselta tai sosiaaliselta kannalta. Biologinen ikä on se yleisin, helpoin ja konkreettisin tapa lähestyä, silloin ikää katsotaan vain syntymävuoden mukaan. Sosiaalinen ikä puolestaan liittyy kulttuurissa eläviin käsityksiin iästä ja eri-ikäisistä. Omat ja toisten ajattelumallit vaikuttavat siihen, miten ikä koetaan ja kuinka se vaikuttaa elämään ja työn tekemiseen. (Kiviranta 2010, 16–17.)

Ikäosaamiseen kuuluu monta asiaa liittyen työkykyyn, työssä pysyttämiseen (engl. job retention), osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamiseen sekä työyhteisön toimintaan ja johtamiseen (Jämsén & Kukkonen 2014, 15). Ilmarisen (2012, 5) mukaan ikäjohtamiseen kuuluu kahdeksan osa-aluetta: parempi ikäänntymisen tuntemus, oikeudenmukaiset ikäasenteet, ikäjohtaminen johtajien ja esimiesten keskeisenä tehtävänä ja velvollisuutena, ikäjohtamisen sisällyttäminen osaksi henkilöstöpolitiikkaa, työkyvyn ja tuottavuuden edistäminen,

elinikäinen oppiminen, iänmukaiset työjärjestelyt sekä turvallinen ja arvokas siirtyminen eläkkeelle. Hyvän ikäjohtamisen tulisi aina huomioida työyhteisön eri-ikäiset ja työuran eri vaiheissa olevat jäsenet (Jämsén & Kukkonen 2014, 15).

Organisaatiossa asenteiden pitäisi olla neutraaleja ja perustua muihin kuin ikälähtöisiin tyypittelyihin, ja mitä näkyvämmässä asemassa henkilö on, sitä enemmän hänen käytöksessään näkyvät asenteet vaikuttavat myös toisten asenteisiin ja käyttäytymiseen (Kiviranta 2010, 52). Toimintaa ja ratkaisuja pitäisi ohjata sellaiset arvot, jossa välitetään työntekijän hyvinvoinnista ja voimavaroista. Jos halutaan pidentää ikääntyneen työntekijän työssäoloaikaa, käytännön toimien tulisi tukea tätä valintaa. (Kääriäinen 2014, 7.) Yritykset, jotka osaavat suhtautua ikääntymiseen mahdollisuutena tai haasteena, ovat valmiita vahvistamaan työntekijän voimavaroja ja tukemaan sukupolvien välistä oppimista (Ilmarinen 2012, 2).

### **3.2 Johtajien ja esimiesten keskeiset tehtävät ja velvollisuudet**

Jatkuva työkyvyn seuranta ja työhyvinvoinnista välittäminen kuuluvat hyvään esimiestyöhön ja esimiehen pitäisi pystyä huomaamaan muutokset omien alaisien työkyvyissä tai työsuorituksissa (Rauramo 2012, 39). Ja koska kaikki työtä koskevat päätökset ja muutokset kulkevat esimiesten ja johtajien kautta, tekee se heistä merkittävän tekijän työhyvinvoinnin edistämisessä (Ilmarinen 2012, 5).

Työntekijöiden ja heidän kyvykkyyksiensä tunteminen on eri-ikäisten johtamisen perusta, koska tunnistamalla vahvuudet saadaan työstä entistä enemmän irti ja kehittyminenkin on silloin mielekkäämpää. Työn tekemisen myönteistä kierrettä saadaan vahvistettua tukemalla selviytyjää ja onnistujaa. (Kiviranta 2010, 32.)

Esimiehen rooli on tukea, kannustaa ja osoittaa arvostusta sekä huolehtia vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuudesta, mutta myös tarvittaessa puuttua ongelmiin ja antaa palautetta työntekijöille (Mannermaa 2018, 295). Esimiehen tulisi tunnistaa työntekijän persoonallinen suhtautuminen työhön eli ne asiat mitkä häntä motivoivat, kiinnostavat ja innostavat. Jokaiselle olisi hyvä löytää syy tulla töihin

myös seuraavana päivänä. Kokeneet työntekijät haluavat tulla kuulluiksi oman työnsä asiantuntijoina ja odottavat arvostusta sekä asiallisia keskusteluita esimiehen kanssa (Kiviranta 2010, 88, 97–98). Mutta esimieheltä vaaditaan myös taitoa ottaa esille asioita, jotka liittyvät ikääntyvän työntekijän työkykyyn, uran loppuvaiheeseen ja eläkeaikaiseen työskentelyyn. Tämä taas voi johtaa nykyisten lähiesimiestyön käytäntöjen uudelleen tarkasteluun (Salminen ym. 2018, 71–72).

Hiljainen tieto on vakiintunut puhekieleen muutamien viime vuosien aikana. Alkuperäinen termi tacit knowledge on käännetty usealla tavalla, kuten ”hiljainen tietämys” ja ”piilevä tietämys”. Hiljaisen tiedon näkökulma organisaation kannalta on ammattilaisuuden, asiantuntijuuden ja taidon näkökulma. Esimiesten tulisi johtamalla varmistaa, että tulevaisuudessa olisi oikeanlaatuista ja määrältään riittävää osaamista liiketoiminnan tarpeisiin, mutta ongelmana voi olla, että esimiehetkään eivät välttämättä näe hiljaisen tiedon tai taitotiedon arvoa. (Kiviranta 2010, 164–174.)

Pitkään omaa työtään tehnyt ja samalla myös omassa työssään ammattilaiseksi kehittynyt työntekijä on työnantajalleen arvokas, sillä hän tietää mitä tehdään, miten tehdään, miksi tehdään ja kenen kanssa tehdään. Kokeneen työntekijän kokemuksen mukanaan tuoma ammattitaito tai taitotieto pitäisi saada jaettua vähemmän kokeneille kollegoille ja työntekijä pitäisi myös saada tuntemaan itsensä ja osaamisensa tarpeelliseksi, niin että hän haluaisi, pystyisi ja jaksaisi tuottaa häneltä vielä odotettavaa lisäarvoa. (Kiviranta 2010, 164–174.)

### **3.3 länmukaiset työjärjestelyt ja työn muokkaaminen**

Jotta voidaan turvata ikääntyvien työntekijöiden työkyky, hyvinvointi ja tuottavuus, on joskus tarpeen uudelleen määritellä ja yksilöllisesti muokata työtehtäviä esimerkiksi kehityskeskusteluissa (Franssila 2014, 56; Ilmarinen 2012, 5). Työn muokkausta tarkoittava termistö ja käytänteet voivat vaihdella eri työpaikoilla ja toimialoilla. Työn muokkaukseen ja sairauspoissaolokäytänteisiin liittyvät toimintatavat kannattaa sopia yhteistyössä työpaikan eri toimijoiden sekä

työterveyshuollon kanssa. Työn muokkaus saadaan paremmin vakiinnutettua osaksi yrityksen arkea, kun tavoitteista ja perusteluista on yhteinen ymmärrys. (Elo 2019.) Tavallisimpia työn muokkauksia ovat lyhennetty työaika ja etätömahdollisuus. Työtä voidaan keventää myös oikeanlaisella tauotuksella ja erilaisilla työaikajoustoilla. (Tenkanen 2020.)

Työuria pitäisi pystyä jatkamaan myös työkyvyn muutostilanteissa ja silloin puhutaan työssä pysyttämisestä, joka on työn ja muuttuneen työkyvyn yhteensovittamista. Työkyvyn muuttuessa tarvitaan yksilöllisiä joustoja työajoissa, työtehtävissä ja työn sisällöissä. Usein se tarkoittaa myös yksikön tai kenties koko organisaation toimintamallien ja -tapojen uudelleen arviointia. Tällöin joustavat yksilölliset ratkaisut edellyttävät esimiehiltä työn ja organisoinnin vahvaa tuntemusta sekä johtamisosaamista. (Kukkonen 2014, 40–44; Kukkonen 2015.)

Työssä pysyttämistä voidaan myös tarkastella sekä hyödyllisyyden että oikeuksien näkökulmasta eli onko ikääntyneistä hyötyä organisaatiolle ja onko heillä oikeus työhön hyödyllisyyden asteesta riippumatta (Tarkiainen 2014, 34–35).

Professori Ilmarisen (2017) mukaan nuorella työuransa alussa olevalla ja ikääntyvällä työntekijällä ei voi olla samanlainen työnkuva, joten huoli että työuraansa vielä jatkavat vievät nuorilta työpaikat, on yleensä turha. Usein paikka jää kokonaan täyttämättä, kun kokenut konkari lähtee. Ikääntyneen työntekijän tulisikin saada jatkaa työelämässä niin kauan kuin työhalua ja työkykyä riittää. (Mantsinen 2017.) Ikääntyvien työntekijöiden työn epätasapaino näkyy luultavasti sairauspoissaoloina tai ennenaikaisena eläkkeelle siirtymisenä, koska heillä on yleensä vähemmän kiinnostusta työtehtävien tai työpaikan vaihtamiseen (Kiviranta 2010, 99).

Elämän kriisit, kuten läheisen poismeno tai omaisen hoitaminen voivat myös aiheuttaa työn muokkaamisen tarvetta ja uudenlaista työn organisointia (Tenkanen 2020). Ikääntyvien työntekijöiden hoivavastuut ovat yleistyneet viime vuosikymmenen aikana. Omien tai puolison vanhempien hoitaminen ja työn yhdistäminen voi olla ikääntyville työntekijöille kuormittavaa ja uhata heidän hyvinvointiaan ja jaksamistaan, koska hoivaan käytetty aika on usein pois heille

tärkeästä palautumisajasta. Työpaikoilla ei vielä tunnisteta työntekijöiden hoivavastuista johtuvia tuen tarpeita eikä nykyinen työlainsäädäntö tue omaisten hoiavan yhdistämistä ansiotyöhön. (Kokkinen 2020, 71–72.)

Työn tuunaaminen (engl. job crafting) taas on työntekijän oma-aloitteisia, pieni-  
muotoisia ja kyseisellä hetkellä toteutettavissa olevia toimia työn mielekkyyden ja oman hyvinvoinnin lisäämiseksi. Näitä ovat työssä tarvittavien voimavarojen lisääminen, työn haastavien vaatimusten lisääminen ja työn haitallisten vaatimusten vähentäminen. (Hakanen 2017, 125–126; Seppälä-Hakanen 2017, 154.)

### **3.4 Elinikäinen oppiminen**

Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen auttavat työntekijän uralla etenemistä sekä työstä nauttimista, ja samalla organisaatio saa hyvinvoinvan ja osaavan henkilöstön (Hyvönen & Feldt 2017, 146). Koulutus myös todennäköisesti suojaa dementiaalta vahvistamalla muistiainesta ja tiedon käsittelykykyä, ja se onkin merkittävin tekijä, joka suojaa kognitiivisten kykyjen heikkenemiseltä (Pulkinen 2014). Kognitiivisella toimintakyvyllä tarkoitetaan tiedonkäsittelyn eri osa-alueiden, kuten tiedon vastaanottamisen, käsittelyn, säilyttämisen ja käytön yhteistoimintaa, joka mahdollistaa ihmisen suoriutumisen arjessa (Koskinen, Tuulio-Henriksson, Ngandu & Sainio 2018, 118).

Professori Ilmarisen (2017) mukaan nopea teknologinen kehitys ja digitalisaation tuomat muutokset asettavat paineita työntekijän osaamiselle ja lisäävät työn kuormittavuutta kaikissa sukupolvissa (Mantsinen 2017). Jos työntekijän osaaminen vanhentuu, hänen työllistymiskyksensä heikentyminen vaikeuttaa jatkossa esimerkiksi työllistymistä muihin tehtäviin (Kokkinen 2020, 25, 58).

Opiskelua ja uuden oppimista välttelevät ikääntyvät aikuiset kärsivät usein itsetunto-ongelmista, koska he arvelevat olevansa huonoja oppimaan ja muistamaan (Siltanen 1994, 287), vaikka lääketieteellisten tutkimusten mukaan ihmisen oppimiskyky kasvaa 50–60 ikävuoteen saakka ja senkin jälkeen ongelmia

tulee lähinnä numeeristen tietojen oppimisessa ja muistamisessa (Rauramo 2012, 156). Vahva motivaatio edistää oppimista, joten yrityksissä pitäisi nähdä johdonmukainen ja kokonaisvaltainen, iästä riippumaton henkilöstön kehittäminen sisäisen motivaation kasvattajana sekä tuloksentelemisen välineenä. (Siltanen 1994, 288–290.)

## 4 Tutkimuksen lähtökohdat

### 4.1 Tutkimuksen teoriaa

Tyypillisin tilanne ihmistieteissä on se, että aineisto on peräisin tietystä hetkestä ja se hankitaan yhdellä kerralla, niin kuin opinnäytetyössäni on tarkoitus tehdä, ja tällöin kyseessä on Ronkaisen ym. mukaan (2014, 67) poikkileikkausasetelma. Tähän opinnäytetyöhön liittyi ilmiöön vaikuttavien taustojen selvittämistä, ilmiön kuvaamista ympäristössään sekä syy- ja seuraussuhteiden osoittamista. Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, koska tapaustutkimus soveltuu eri menetelmiä yhdistävään triangulaatio- eli monimenetelmälliseen tutkimukseen (Vilkkä, Saarela & Eskola 2018, 195). Lähtökohtaisesti tapaustutkimus sisältää useita tutkimusmenetelmiä ja on myös perusteellinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksen päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista ja se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.) Tapaustutkimuksen tutkimuskohde ilmenee luonnostaan todellisuudessa ja tapaus voi olla muun muassa ekologinen alue, organisaatio, toiminallinen prosessi tai sen osa tai prosessin lopputuloksen tehokkuuden arviointi (Vilkkä, Saarela & Eskola 2018, 192–193).

Tieteellinen tutkimus ja ilmiöiden kokonaisvaltainen tarkastelu tarvitsevat aina tietoista havaintojen tekemistä, kokoamista, erittelyä ja tulkitsemista. Laadullisessa tutkimuksessa havainto ja sen merkitys ovat läsnä siinä asiansyhteydessä, jossa havainnoitava kohde ilmenee ja havainnot riippuvat myös siitä kuka niitä havaitsee ja tulkitsee.

Ja vaikka tutkijan onkin tunnettava hyvin tutkimuksensa kohde, tutkijan aiempi ymmärrys aiheesta ja hänen mielenkiintonsa tutkittavaan ilmiöön vaikuttavat myös hänen havaintoihinsa. (Vilkkä 2018, 157, 159, 161)

## **4.2 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät**

Tässä opinnäytetyössä aineiston keräämiseen käytettiin koottuja, valmiita dokumentteja sekä tehtiin myös kysely ja lomakehaastatteluita ja käytettiin sekä laadullisia, että määrällisiä tutkimus- ja analysointimenetelmiä. Vaikka aineisto on osittain määrällistä, kuten lomakevastauksia, niin aineiston analyysin lähestymistapa oli laadullinen, ja myös tämä seikka tukee tapaustutkimuksen valintaa tähän tutkimukseen. (Ronkainen ym. 2014, 68–69.)

Analyysin parissa työskentelevän on perusteltava valintansa ja selitettävä, miksi hän on mitäkin tehnyt, jotta tutkimuksesta tulee perusteltu, uskottava ja mahdollisimman luotettava. Tutkimusongelma ohjaa kaiken aikaa prosessia ja tutkijan olisikin hyvä miettiä koko ajan, miten tutkimusongelmaan liittyvät löydökset saadaan tiivistettyä ja tulkittua sekä peilattua niitä oman ajattelun ja muiden teorioiden, tutkimusten ja näkökulmien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## **4.3 Lomakekysely ja teemahaastattelu**

Päivittäistavarakaupan 55-vuotiaille ja sitä vanhemmille työntekijöille tarkoitettu kysely toteutettiin huhtikuun 2021 aikana Webropol-ohjelmalla toteutetulla sähköisellä kyselylomakkeella (Liite 1). Sähköiseen kyselylomakkeeseen päädyttiin, koska sen avulla tulosten käsittely on sujuvampaa kuin paperilomakkeiden kanssa. Jakelussa käytettiin toimeksiantajan sisäistä sähköpostia ja kyselyn jakamisesta kohderyhmälle huolehtivat myymälöiden esimiehet. Verkkokyselyn kautta saatu aineisto käsiteltiin kvalitatiivisesti niin, että avointen kysymysten vastauksia tyypiteltiin sisällön perusteella ja vastauksia käytettiin pohjana myöhemmin suoritettaville teemahaastatteluille.

Työhön liittyvät haastattelut toteutettiin tutkimushaastattelun yleisimpänä muotona eli teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on Suomessa suosittu menetelmä kerätä laadullista aineistoa ja se sijoittuu täysin strukturoidun eli jäsenneilyn ja strukturoimattoman eli avoimen haastattelun välimaastoon. Haastattelun aihepiirit on ennalta määriteltä, mutta siitä puuttuvat tarkka muotoilu ja järjestys. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, joka alkaa aina haastattelijan aloitteesta ja sen aikana käydään läpi ennalta päätetyt teema-alueet, mutta järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastateltavan mukaan. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 27–36.)

#### **4.4 Lähtötilanne tutkimukselle**

Tutkimuksen kysymyksen asettelu on: Miten ikääntyneet työntekijät jaksaisivat työssään nykyistä paremmin ja pidempään? Mitä keinoja työnantajalla on tukea heitä? Teoria-aineistoa aiheesta löytyi runsaasti, vaikeutena olikin valita juuri tähän opinnäytetyöhön sopiva ja siihen oikealla tavalla kohdentuva lähdemateriaali. Työhyvinvoinnista ja työkyvyn ylläpitämisestä on tehty myös lukuisia tutkimuksia ja monissa opinnäytetöissä onkin käsitelty tätä asiaa eri näkökulmista. Eniten opinnäytetöitä tästä aiheesta on tehty sosiaali- ja terveystieteille. Liiketalouden koulutusohjelmassa tehtyjä opinnäytetöitä, joissa käsitellään ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointia ovat esim. Ikääntyvien työntekijöiden työkyky, työaika ja ikäjohtaminen, jonka tekijänä on tekijänä Suvi Kingelin (2020) Saimaan Ammattikorkeakoulusta sekä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opiskelijan Päivi Engårdin (2019) työ Työmotivaatio ja työhyvinvointi ikääntyvässä työyhteisössä. Myös Oulun Ammattikorkeakoulussa on tehty opinnäytetyö Ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointi ja työssäjaksaminen kohdeyrityksessä, tekijöinä Maria Tauriainen ja Pirita Lukkarila (2014).



#### 4.5 Toimeksiantajan esittely

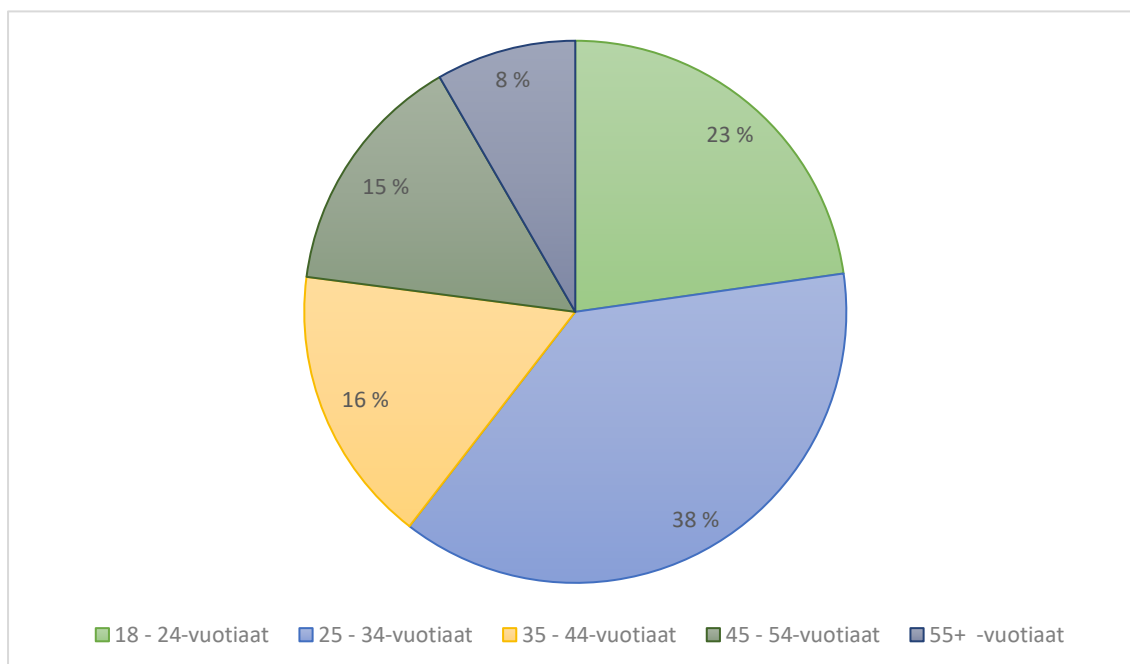
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO) on asiakkaidensa omistama kuluttaja-osuuskunta, jonka perustehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille sekä edistää maakunnan elinvoimaisuutta. Koska osuuskaupalla on kaksoisrooli sekä jäsenyhteisönä että liikeyrityksenä, vaatii se tasapainottelua taloudellisen kannattavuuden ja jäsenyhteisön hyödyn välillä. Asioita ei katsota pelkästään taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta, mutta tiedostaan se, että myöskään jäsenyhteisön hyöty ei voi syödä taloudellista kannattavuutta pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2021, 3.)

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa harjoittaa päivittäistavara-, polttoneste- ja käyttötavarakauppaa sekä majoitus-, ravitsemis-, hiihtokeskus-, kukka- ja hautauspalvelu-, parturi-kampaamo- ja remonttipalvelutoimintaa 13 kunnan alueella 126 toimipisteessä Pohjois-Karjalassa ja Rautavaaralla. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa kuuluu S-ryhmään ja on yksi 19 alueosuuskaupasta. Vuonna 2020 Pohjois-Karjalan Osuuskauppa oli S-ryhmän 11. suurin osuuskauppa myynnin voilyymilla mitattuna. PKO-konsernin vuosimyynni vuonna 2020 oli 487,4 milj. euroa, liikevaihto 404 milj. euroa, operatiivinen tulos 17 milj. euroa ja omavaraisuusaste 80 %. PKO käyttää koko tuloksensa asiakasomistajien palkitsemiseen, vakavaraisuudesta huolehtimiseen sekä investointeihin toiminnan ja verkoston kehittämiseksi. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2021, 4,22.)

Päivittäistavarakauppa on Pohjois-Karjalan Osuuskaupan suurin toimiala, jonka yksiköihin kuuluvat Prisma, 33 S-markettia sekä kahdeksan Sale-myyntälää (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2021,24). Vuonna 2020 Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa työskenteli n. 1 400 työntekijää, joista päivittäistavarakaupassa työskenteli 1 007 henkilöä.

Kuten päivittäistavarakaupan henkilöstön ikärakennetta kuvaavasta kuviosta (Kuvio 4) käy ilmi, näistä työntekijöistä 8 % eli 84 työntekijää on täyttänyt 55-vuotta. Osittaisen varhennetun vanhuuseläkkeen käytöstä ei ole tilastoitua tietoa, koska heidät käsitellään työnantajan järjestelmissä samalla tavalla muiden

osa-aikaisten kanssa, mutta se tiedetään, että kolme vanhuuseläkkeellä olevaa työskentelee vielä satunnaisesti vähittäiskaupan puolella. (Turunen 2021.)



Kuvio 4. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan päivittäistavarakaupoissa työskentelevien ikäjakauma vuonna 2021 (Turunen 2021).

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan koko henkilöstön keski-ikä on 34–35 vuoden tienoilla, mutta odotettavissa on, että ikääntyvien työntekijöiden määrä tulee kasvamaan ja työyhteisöistä tulee tulevaisuudessa yhä enemmän monisukupolvisia (Mononen 2021).

Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa tuetaan ja edistetään työkykyä ja työhyvinvointia useiden mallien ja ohjelmien avulla. Yrityksellä on käytössä työsuojelun toimintaohjelma, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, S-ryhmän varhaisen tuen malli, päihdeohjelma ja sairauspoissaolojen seuranta. Lisäksi työhyvinvointia tuetaan perehdyttämällä ja kerran vuodessa suoritettavilla työhyvinvointikyselyillä ja kehityskeskusteluilla esimiehen kanssa. Tarvittaessa on mahdollisuus hakea Kiila-kuntoutukseen, jonka tavoitteena on parantaa työkykyä ja tukea pysymistä työelämässä. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa kannustaa työntekijöitään pitämään itsestään huolta, liikkumaan ja kuntoilemaan, lataamalla työntekijän ePassia maksimissaan 400 euroa/vuosi ja sitä voi käyttää liikunta- ja hyvinvointipalveluihin, kuten hierontaan sekä työjalkineostoihin. (Kempainen 2021; Pohjois-Karjalan Osuuskaupan työturvallisuuden toimintaohjelma 2021.)

Henkilöstöpäällikön mukaan organisaatiossa ollaan kehittämässä ikäohjelmaa, joka ei perustu niinkään työntekijän biologiseen ikään, vaan työuravuosiin ja työn kehityskaariajatteluun. Yrityksessä havahduttiin n. 10 vuotta sitten pitkittyneisiin sairauspoissaoloihin ja sen seurauksena isoihin työeläkemaksuihin. Yhteistyö eläkevakuutusyhtiön ja työterveyshuollon kanssa on tuottanut jo tulosta ja eläkemaksuluokkaa on saatu nostettua kolmannelta seitsemään, tämänhetkinen tavoite on vakiinnuttaa se tasolle viisi. (Mononen 2021.) Tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä työtapaturmat ovat suurimmat sairauspoissaolojen aiheuttajat, kun taas päihteet eivätkä mielenterveysongelmat näyttele suurta roolia tässä tilastossa (Kempainen 2021).

Yksi organisaation työhyvinvoinnin tavoitteista on se, että ihmiset pääsisivät terveinä eläkkeelle. Varhainen puuttuminen on tärkeä osa tätä, koska vaikka organisaatiossa on mahdollista tehdä, ainakin jossain määrin, muutoksia työtehtäviin tai vaihtaa työpistettä, ei siitä ole silloin enää hyötyä, jos henkilön työkyky on jo sopimaton päivittäistavarakaupan työtehtäviin. Työkykyneuvotteluja, joissa pyritään etsimään kaikkia osapuolia miellyttävä ratkaisu, tehdään noin 70 kertaa vuodessa. Päivittäistavarakaupan työtehtävät ovat nykyisin yhä enemmän ns. teollisia eli toistuvia ja yksipuolisesti kuormittavia, joten työntekijän fyysisellä kunnolla on suuri merkitys työssäjaksamisen kannalta. Työnkiertoa, jolla pystytään jossain määrin ehkäisemään yksipuolista fyysistä rasitusta, on pyritty lisäämään, mutta koska myymälät ovat hyvin erilaisia sekä kooltaan että henkilöstöltään, niin sujuvaa työnkiertoa on ollut haasteellista toteuttaa. Työntekijän oma aktiivisuus on avainasemassa sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä että mahdollisten muutoksien alkuun saattamisessa. (Jurvanen 2021; Mononen 2021.)

Henkilöstöpäällikön mukaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa tasa-arvoasiat ovat hyvällä mallilla, eikä organisaatiossa hyväksytä syrjintää. Rekrytoinneissa käytetään ikä- ja sukupuoliansyntyisiä hakemuslomaketta. Syrjintä ei ole myöskään noussut esille henkilöstölle vuosittain järjestetyissä työtyytyväisyyskyselyissä. Esimiesten valmius johtaa eri-ikäisiä on organisaatiossa vaihtelevaa ja heille onkin suunnitteilla työkykyosaamisen-opas, jossa on myös esimerkiksi uusi malli ikääntyvien työntekijöiden kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin. (Jurvanen 2021; Mononen 2021.)

Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaansa tai työvuorosuunnitteluun on tällä hetkellä kohtalainen, mutta henkilöstöpäällikön mukaan työnantajan pitäisi pystyä tässä työn yksilöinnissä vielä parempaan. Tarvittaisiin myös aiempaa avoimempaa ja suvaitsevampaa keskustelukulttuuria koko organisaatiossa, jotta esimerkiksi heikentyneen työkyvyn omaavien työntekijöiden työnkuvaa pystyttäisiin muokkaamaan aiempaa paremmin. (Mononen 2021.)

#### 4.6 Työterveyshuollon toimenpiteet

Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa on tehty työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja työterveyshuollon palveluiden tuottajana toimii PK Terveys Oy, joka ohjaa ja koordinoi työterveyshuoltotoimintaa (Pohjois-Karjalan Osuuskaupan työturvallisuuden toimintaohjelma 2021). Työterveyshuollon yleisiä tavoitteita ovat: terveellinen ja turvallinen työ, työympäristö ja työympäristö, työhön liittyvien terveysvaarojen – ja haittojen ehkäisy sekä työntekijän terveyden ja työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen, edistäminen ja seuranta työuran eri vaiheissa. Työterveyshuollon toiminnan tavoitteita kuluvalle suunnitelmakaudella ovat työhyvinvointivalmennuksien ja ryhmäohjauksien toteuttaminen, ikääntyvien ja osatyökykyisten työntekijöiden tukeminen sairausvastaanoton yhteydessä ja tarvittaessa tiheämpinä terveystarkastuksina sekä terveystarkastukset ja työpaikkaselvitykset työyhteisötarkastuksina kolmen vuoden välein (Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2020–2022).

Tällä hetkellä toiminnassa ovat: työterveyspainotteinen sairaanhoito, johon kuuluvat myös erilaiset tutkimukset kuten laboratoriokokeet ja ultraäänitutkimukset, työfysioterapeutin vastaanotto, työpsykologin ohjaus ja neuvonta, sähköinen terveystarkastus 1–2 vuoden välein yli 60-vuotiaille, jonka pohjalta pyydetään terveystarkastukseen sekä 3 vuoden välein toteutettavat työyhteisötarkastukset. Työyhteisötarkastusten yhteydessä on ryhdytty toteuttamaan myös myymäläkohtaisia työfysioterapeutin työergonomiaohjauksia sekä tarvittaessa myös ryhmäohjauksia. Syksyllä 2021 toteutuksessa ovat esimiesten työhyvinvointivalmennukset sekä First Beat-työhyvinvointianalyysit. (Kempainen 2021; Penttinen 2021.)

Johtavan työterveyslääkärin ja työterveyshoitajan mukaan työterveyshuollon lähtökohta on huolehtia yhdenmukaisesti kaikenikäisten työkyvystä koko työuran ajan. Perusta hyvälle työkyvylle myös ikääntyneenä, luodaan jo 30–40-vuotiaana ja työntekijä voi omilla valinnoillaan ja elämäntavoillaan vaikuttaa suuresti omaan työkykyynsä, jos ei oteta huomioon perinnöllisiä sairauksia, jotka saattavat olla heikentämässä työntekijän työkykyä. Työterveyshuolto ohjaa ja kannustaa yksilöllisen palautteen kautta työntekijää tekemään itselleen tarpeellisia elämäntapamuutoksia sekä suosittelee kuntoliikunnan harrastamista, koska sen on todistettavasti huomattu vähentävän fyysisestä työstä johtuvaa rasitusta ja ehkäisevän yksipuolisista työasunnoista johtuvia vammoja. Myös työilmapiirillä ja esimiestyöllä on todettu olevan suuri vaikutus työntekijän työssäjaksamiseen. (Kempainen 2021; Penttinen 2021.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen ensimmäinen osa toteutettiin Webropol-kyselyalustan avulla, ja nettilinkki kyselyyn lähetettiin vähittäiskaupan esimiehille sähköpostitse, jotka välittivät tiedon eteenpäin omille alaisilleen. Kysely oli tarkoitus toteuttaa vain yli 55-vuotiaille, mutta saateviestissä ikäraja oli virheellisesti merkitty 45 vuotta, joten kyselyyn vastanneista osa oli nuorempia kuin oli alun perin ajateltu. Nettilinkin käyttö takasi vastaajille anonymiteetin eikä vastauksia ollut mahdollista yhdistää yksittäiseen vastaajaan tai myymälään. Kysely toteutettiin huhtikuussa 2021 ja vastaajilla oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Muistutusviesti kyselyyn osallistumisesta lähetettiin vielä viikon päästä kyselyn aukeamisesta. Lomakekyselystä saatujen vastausten perusteella laadittiin teemahaastatteluissa käytettävät teemat ja kysymykset.

Teemahaastattelun tarkoitus oli saada mahdollisimman laajaa tietoa tutkimuksen kohderyhmän työntekijöiden työkyvystä ja siihen vaikuttavista asioista (Liite 2) sekä haluttiin myös, että tarpeen vaatiessa kysymyksiä voidaan tarkentaa haastattelun yhteydessä. Koska tutkimuskohteena oli tietyn kohderyhmän työkykyyn vaikuttavat osa-alueet ja haastattelun yhteydessä oli myös mahdollista

painottaa teema-alueita, jotka vaikuttivat eniten haastateltavan työkyvyn ylläpitämiseen, katsottiin teemoittamisen olevan oleellista työn tuloksien analysoinnin kannalta. Ensimmäisen teeman, fyysisen jaksamisen sisällä käsiteltiin seuraavia asioita: työn kuormittavuus, kiire ja sen syyt, palautuminen sekä työvuorojärjestelyt. Henkiseen jaksamiseen kuuluivat työn kuormittavuus, mielekkyyds, haasteellisuus, työilmapiiri, tuki ja palaute sekä oikeudenmukaisuus. Työn kierro ja työn muokkaamisen tarpeellisuus, yksilöllisyyden huomioiminen työpaikalla sekä koulutus olivat teemoina seuraavassa osiossa ja lopuksi koottiin mietteitä eläkkeelle jäämisestä ja työskentelystä alaeläkeiän saavuttamisen jälkeen.

Huhti–toukokuun 2021 aikana suoritettiin useita haastattelupyynnöjä soittamalla, sähköpostilla ja jättämällä yhteydenottopyynnöjä myymäläpäälliköille sekä myös myymälöihin, joissa tiedettiin työskentelevän yli 55-vuotiaita myyjiä. Useimmat eivät, syystä tai toisesta, vastanneet lainkaan tiedusteluihin. Myös kielteisiä vastauksia tuli useita, joten haastateltavien lukumäärä, kuusi henkilöä, jäi odotusten ja toiveiden vastaisesti melko pieneksi.

Teemahaastattelut toteutettiin joko henkilökohtaisena tapaamisena tai puhelinhaastatteluna, aina haastateltavan toiveiden mukaisesti. Tutkijan ottaessa yhteyttä haastateltaviin, heille kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, teemat ja haastateltavien anonymiteetti. Haastattelujen alussa jokaiselle haastateltavalle kerrottiin myös, miten tiedot käsitellään ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Yksilölliset teemahaastattelut toteutettiin toukokuun 2021 aikana ja ne olivat kestoltaan noin 60 minuuttia. Haastatteluissa ei esitetty jokaiselle vastaajalle tarkasti samoja kysymyksiä vaan keskustelun omaisesti edettiin alustavan jaottelun mukaisesti teemasta toiseen.

Aineisto litteroitiin karkeasti, koska tarkkaa litterointia ei katsottu aiheelliseksi tämän tutkimuksen kannalta. Tärkeintä oli saada tekstimuotoon kokonaisia lauseita ja koota aineiston sanalliset sisällöt. Aineistoa ei ollut tarkoitus yleistää, vaan sillä haluttiin kuvata ilmiön tilaa, eli miten ikääntyneet työntekijät kokevat työkykynsä organisaatiossa. Opinnäytetyön ohjauspalaverissa päädyttiin siihen

että, otannan pienuuden vuoksi tässä työssä ei käytetä kvantitatiivista analysointia, kuten opinnäytetyönsuunnitelmassa oli ajateltu, vaan yhdistämällä kyselylomakkeen ja haastattelujen sisällöt saadaan tarpeeksi aineistoa kvalitatiiviseen analyysiin. Haastateltavien lukumäärä ei ollut tässä tutkimuksessa oleellisin tekijä vaan itse haastattelusta saatava analysoitava monipuolinen aineisto.

Litteroinnin jälkeinen koodaus tehtiin teemoittain värikoodeja käyttämällä. Koodaamalla pyrittiin merkitsemään tutkimuskysymysten kannalta olennaisia asioita sekä selkeyttämään aineiston sisältöä, jotta sitten olisi helpompi jatkaa varsinaiseen analyysiin ja tulkintaan. Tulokset jaettiin teemoittain ja jokaisen teeman sisällä osa-alueittain ja jokaisen osa-alueen vastauksista koostettiin sen aihealueen yhteenveto. Koska tutkimukseen suhtauduttiin realistisella ja analyysoivalla otteella, teemoittelun jälkeen vastauksia tiivistettiin vielä tyyppivastauksiksi, jotta saataisiin käsitys mitkä ovat aineiston tyypilliset ja yleiset elementit (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Analyysi rakentui siten vaihe vaiheelta pienistä yksityiskohdista kohti suurempia ja kattavampia tiivistyksiä aina loppuraporttiin asti. Analyysin tuloksin tuotoksia verrattiin teoriaan ja yleistettävimpiin tutkimustuloksiin, minkä jälkeen tulosten pohjalta ehdotettiin toimeksiantajalle sopivia kehitysideoita.

## **6 Tulokset ja analyysi**

### **6.1 Vastaajien taustatiedot**

Sähköiseen kyselyyn vastasi määräajan kuluessa 22 henkilöä, joista 21 oli naisia ja yksi mies. Haastateltavat, joita oli kuusi kappaletta, olivat kaikki naisia. Sähköiseen kyselyyn vastanneiden ikäjakauma meni tasan 54-vuotiaiden ja sitä nuorempien ja 55-vuotta täyttäneiden kesken.

Verrattuna kaikkiin päivittäistavarakaupassa työskenteleviin 45–63 vuotiaisiin, yli 55-vuotiaat vastasivat suhteessa aktiivisemmin kuin alle 55-vuotiaat. Jako koko-aikaisten ja osa-aikaisten välillä oli aika tarkalleen puolet ja puolet sekä kyselyyn että haastatteluun osallistuneilla.

## 6.2 Fyysinen jaksaminen

Kun haastateltavilta kysyttiin työn fyysisestä kuormittavuudesta, päälimmäisinä asioina nousivat esille seisoma- ja vuorotyön vaikutukset jaksamiseen. Myös yksipuolisesti kuormittavat työasennot kassatyöskentelyssä ja tavaroiden hyllyttämisessä lisäävät työn fyysistä kuormittavuutta. Säännöllisen unirytmien vaikutuksen omaan jaksamiseen huomioivat useat vastaajat ja iän karttumisen myötä aamuvuorot tuntuivat sopivan haastateltaville iltavuoroja paremmin. Jos työntekijällä olisi mahdollisuus pitää taukoja yksilöllisessä tahdissa sekä vaihdella työtehtäviä työvuoron aikana, uskottiin sen vähentävän työn fyysisen kuormittavuuden tuntua.

Kiireen tuntua aikaansaavat yksintyöskentely, työtehtävien lisääntyminen työvuoron sisällä sekä työtehtävien kasaantuminen tiettyyn ajankohtaan, muun muassa tavarakuormien purku aamuvuoroon ja myymälän sulkemiseen liittyvät työt iltavuoron loppuun. Myymäläpäällikön ollessa toiminnallinen esimies, kiireen tuntua töissä lisäävät esimiehelle kuuluvat johdolliset työt, joille tuntuu jäänvän liian vähän aikaa päivittäisten myymälätöiden ohessa. Esimiestöitä tehdään jonkin verran myös työajan ulkopuolella, kannettavien tietokoneiden ja mobiilisovellusten avulla.

Palautumisen koettiin olevan pääsääntöisesti riittävää, jos työntekijällä vain ei ollut terveydellisiä ongelmia tai univaikeuksia. Ulkoilua, lenkkeilyä tai työmatkaliikuntaa harrastivat kaikki haastateltavat ja kokivat sen auttavan palautumisessa ja työstä irtautumisessa. Työvuorojärjestelyissä toivottiin vielä enemmän huomiota palautumisen riittävyteen muun muassa vapaapäivien sijoittelussa.



Työpaikan yhteisiä liikuntaryhmiä sekä järjestettyjä tapaamisia vapaa-ajalla toivottiin lisää ja niiden uskottiin parantavan sekä omaa jaksamista että yleistä työssä viihtymistä.

### 6.3 Psyykinen jaksaminen

Työstä aiheutuvaa stressiä useimmat vastaajat kokivat vain vähän tai jonkin verran. Jos stressiä on, niin sen aiheuttajiksi nimettiin oma terveyden tila, kiire töissä sekä epäselvät tai ristiriitaiset toimintaohjeet työssä. Useimmat vastaajista saavat tukea työkavereiltaan, mutta esimiehen tuki on vaihtelevaa. Pienemmissä yksiköissä tapahtuvaa yksintyöskentelyä pidettiin myös enemmän psyykkisesti, kuin fyysisesti kuormittavana asiana. Korona-epidemian vaikutus näkyi päivittäistavarakaupassa lisääntyneenä kiireenä sekä sijaisten saatavuuden epävarmuutena ja kesätyöntekijöiden vähyytenä.

Työn mielekkyyttä lisäävät tutut asiakkaat ja oma kiinnostus asiakaspalveluun, mukavat työkaverit sekä työn monipuolisuus ja työpäivien vaihtelevuus. Työssä motivoivia asioita ovat tyytyväiset asiakkaat, onnistuminen tavoitteissa, palautteen saaminen, oman työn kehittäminen sekä myöskin raha. Kukaan vastaajista ei kokenut työssä tylsistymistä eikä ahdistumista.

Varsinaista ikäyrjintää ei juurikaan koeta, mutta ymmärrystä ikääntyneen työntekijän työkyvyn muutoksiin haluttaisiin lisätä. Ikääntyneet kokevat, että tänä päivänä työyhteisöissä arvostetaan eniten nopeaa työtahtia eikä nähdä mitä muita myymälätyöskentelyssä tarvittavia ominaisuuksia ja vahvuuksia työntekijällä on.

Arvostuksen, kunnioituksen ja kiitoksien puute työyhteisössä tuntui vaivaavan useita vastaajia. Vastauksien perusteella sekä esimies–alainen että työkavereiden välisiin suhteisiin kaivattaisiin lisää arvostusta ja kiitoksia. Myös nuorten ja vanhempien vastakkain asettelua tai niin sanottua kuppikuntaisuutta ilmenee muutamissa työyhteisöissä.

Digitalisaation kehitys koettiin useissa vastauksissa liian nopeaksi ja siihen liittyvät koulutukset riittämättömäksi tai liian myöhään järjestetyiksi. Myös jatkuva saavutettavuus ja viestintä esim. uusien mobiilisovellusten avulla mietitytti monia, kun työ- ja vapaa-ajan raja tuntuu häilyvän näiden uusien sovellusten myötä ja se tuntui myös kuormittavan osaa vastaajista.

#### **6.4 Työn muokkaaminen ja yksilöllisyys**

Työn muokkaaminen koetaan hyvin kaksijakoisesti, osa pitää työnkiertoa ja työnkuvan laajenemista hyvänä muutoksena ja työn fyysistä kuormittavuutta vähentävänä asiana, mutta toisaalta on työntekijöitä, joita uusien työtehtävien ja uudenlaisen työnkuvan opetteleminen kuormittaa vain lisää. Yksilöllisyyden huomioimista sekä työvuorosuunnittelussa että työtehtävien jakamisessa toivoi noin puolet vastaajista.

#### **6.5 Eläkkeelle siirtyminen**

Lisääntyvä vapaa-aika, terveyssyyt ja huoli omasta jaksamisesta olivat suurimmat syyt harkita eläkkeelle jäämistä heti alaeläkeiän saavuttamisen jälkeen. Vaikka toimeentulo eläkkeelle siirtyessä mietitytti monia, ei se tuntunut olevan työssä jatkamista motivoiva seikka. Noin puolet vastanneista haluaisi jatkaa töissä alaeläkeiän saavuttamisen jälkeen, joko muokatuin työtehtävin tai osittaisella vanhuuseläkkeellä ollessaan.

#### **6.6 Johtopäätökset**

Osallistumishalukkuus oli pettymykseksi heikkoa molemmissa tutkimuksen osa-alueissa. Tämä noudattaa kyllä organisaatiossa aiemmin tehtyjen henkilöstökyselyjen linjaa, työntekijät eivät ole olleet kovin innostuneita osallistumaan vapaaehtoihin kyselyihin (Jurvanen 2021).

Sekä kyselyssä että haastatteluissa eniten puhuttivat työvuorojärjestelyt, jotka nousivat esille eri yhteyksissä. Työvuorosuunnittelu on avainasemassa jaksamisen turvaamisessa, koska työvuorojärjestelyt vaikuttavat sekä fyysiseen että psyykkiseen jaksamiseen. Suurimmassa osassa PKO:n myymälöistä on kehitetty siirtymistä keskitettyyn työvuorosuunnitteluun, joka tarkoittaa sitä, että suunnittelu on siirretty oman yksikön myymäläpäälliköltä kahdelle myymäläpäällikölle, jotka laativat listat useampaan yksikköön samalla kertaa. Tämän järjestelyn toimivuus koetaan hyvin ristiriitaisesti, osa työntekijöistä kokee sen ennalta arvaamattomaksi ja koki järjestelyn tasapäistävän työyhteisöä liikaa, kun siinä ei oteta huomioon työntekijän yksilöllisiä vahvuuksia, osa taas haluaisi vielä enemmän tasapuolisuutta ainakin aamu- ja iltavuorojen sekä pyhäpäivien jakamisessa. Yksilöllisyyden huomioimista työvuorosuunnittelussa toivottiin enemmän, oli sitten kyse omista vahvuuksista tai työkyvyn alenemisesta.

Työnantaja on tietoinen keskitetyn suunnittelun ristiriitaisuudesta ja järjesti elokuussa 2021 henkilöstölle kyselyn kokeilun tuomista muutoksista ja sen toimivuudesta, mutta tästä kyselystä ei ole vielä tuloksia saatavilla. Keskusjärjestö SOK on tehnyt vuosina 2018–2020 Työterveyslaitoksen kanssa tutkimuksen kaupan alan työajoista ja niiden yhteydestä hyvinvointiin. Tämän tutkimuksen pohjalta Työterveyslaitoksen asiantuntijat ovat muotoilleet ehdotuksia työaika-suunnitteluun ja tätä tietoa tullaan käyttämään, kun laaditaan S-ryhmän yhteisiä suosituksia hyvinvoinnin ja terveyttä edistävän työvuorosuunnittelun tueksi. Uusin kokeilu on tarvelähtöinen työvuorosuunnittelu, jossa huomioidaan sekä henkilöstön että liiketoiminnan tarpeet ja työergonomia-asiat. Tätä mallia pilotoidaan tällä hetkellä Etelä-Karjalan- ja Kymen Seudun Osuuskaupoissa. (S-ryhmä 2021.)

Työvuorosuunnitteluun liittyy useita asioita, kuten työaikalaki ja työehtosopimus, jotka velvoittavat tai sitovat työnantajaa toimimaan tietyllä tavalla ja jatkossa voitaisiin miettiä miten työvuorosuunnittelun periaatteet ja säädökset tulisivat myös työntekijöille tutummaksi, jolloin omien toiveiden toteutumattomuus voisi olla helpompi hyväksyä. Vaikka esimerkiksi työehtosopimus on kaikkien luettavissa, ei sen sisältö välttämättä ole tuttua ja silloin väärinymmärrysten mahdollisuus kasvaa.

Usea vastaaja toivoi enemmän yksilöllisyyden huomioimista, mutta kuinka sitä pystyttäisiin toteuttamaan nykyistä paremmin päivittäistavarakaupassa, onkin sitten hyvin monitahoinen asia. Kuinka työnkuvaa saataisiin muokattua niin, että jokainen kokisi tulleen kuulluksi ja pystyisi toimimaan täydellä kapasiteetillään, mutta samalla työnantaja toimisi oikeudenmukaisesti ja kohtelisi työntekijöitään tasavertaisesti? Riskinä on myös se, että joustavat yksilölliset ratkaisut keskittävät huomion yksittäisen työntekijän työ- tai toimintakykyyn ja se taas voi aiheuttaa epävarmuutta tai ristiriitoja työyhteisössä (Kukkonen 2014, 41–43). Esimiehen tuleekin pohtia, miten pitkälle työyhteisössä löytyy sallivuutta ja joustoa, jos jollain työyhteisön jäsenellä on vajaa työkyky (Franssila 2014, 55).

Kuten aiemmin on tullut jo esille, organisaatiossa tarvittaisiin avoimempaa keskustelukulttuuria, jotta voitaisiin hälventää eri-ikäisten työntekijöiden välistä kiihkoa. Tässäkin asiassa työnantajaa sitoo monet lait ja asetukset, joten tulevaisuudessa tarvittaisiin työntekijä- tai työyhteisölähtöistä keskusteluavausta asioiden saattamiseksi paremmalle tasolle. Työyhteisötaitojen vahvistaminen, joita ovat tietoisuus yhteisistä arvoista ja käytännöistä sekä työntekijöiden osallistaminen niiden luomiseen, olisi ensiarvoisen tärkeää ja samalla se myös lisääisi yhteisöllisyyttä sekä työympäristön yleistä viihtyvyyttä.

Yhteisöllisyyttä voisi vahvistaa esimerkiksi työpaikan ulkopuolella tapahtuvilla, työyhteisön yhteisillä aktiviteeteilla tai ryhmäytymisillä. Ryhmähengen luomista ja toisiinsa tutustumista voisi edesauttaa esimerkiksi useamman yksikön yhteisellä ulkoilutapahtumalla, jossa jokainen tiimi kiertäisi merkityn reitin ja suorittaisi sen varrella erilaisia tehtävärasteja. Tehtävissä tarvittaisiin sekä voimaa, taitoa ja tietoa, joten jokaisella tiimin jäsenellä olisi mahdollisuus käyttää omia vahvuuksiaan ja samalla kokeilla omia rajojaan sekä oppia samalla jotakin uutta itsestään ja työkavereistaan.

Palautteen saaminen sekä esimieheltä että työkavereilta on ensiarvoisen tärkeää ja tätä tulisi lisätä työpaikoilla. Onnistumisen tunne ja työn arvostus lisäävät työniloa sekä innostuneisuutta ja ovat työssä jaksamisen ehdottomia edellytyksiä.

Myös sisäisessä viestinnässä, etenkin mobiilisovelluksissa tapahtuvissa, tulisi kiinnittää huomiota viestin sävyyn, sen oleellisuuteen eli siihen mikä on tärkeää ja kaikille tarpeellista tietoa sekä kenelle se on tarpeellista jakaa.

Esimiehen ja ikääntyvän työntekijän välisessä kehityskeskustelussa tulisi ottaa aiempaa enemmän huomioon työkyvyn arvioinnin tärkeys ja keskustella työn muokkaamisen mahdollisuudesta ja kertoa vaihtoehdot sen toteuttamiseen. Tärkeää olisi pystyä motivoimaan työntekijää, jotta saataisiin palautettua työntekijän luottamus omaan kyvykkyyteensä sekä samalla kartoittaa mahdollisuudet eläkeaikaiseen työskentelyyn.

## 6.7 Tulosten luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeen hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdista, joita tässä opinnäytetyössä on toteutettu parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksessa on noudatettu rehellisyyttä sekä yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa sekä niiden esittämisessä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

Tiedonhankinnassa hyödynnettiin kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tietolähteitä, jotka on merkitty asianmukaisella tavalla, antaen samalla muiden tutkijoiden saavutuksille niille kuuluvan arvon. Kaikki kysely- ja haastattelututkimukseen osallistuneet olivat todellisia henkilöitä ja heiltä on saatu suostumus tutkimukseen, ja osallistuminen on perustunut täysin vapaaehtoisuuteen.

## 7 Pohdinta

Esimiestyön merkitys työssä jaksamiseen jäi analysoinnissa vähäiseksi tutkimusaineiston pienuuden vuoksi, koska haastatteluissa ei noussut esille tarpeeksi asioita, joista olisi voinut tehdä kattavia päätelmiä esimiestyön onnistumisesta tai epäkohdista. Tässä olisi kuitenkin mielenkiintoinen jatkoselvityksen

mahdollisuus, koska useassa lähdeaineistossa on viitattu esimiestyön tärkeyteen (Ilmarinen 2012, 5; Kiviranta 2010, 88, 97–98) ja tästä mainitsi myös työterveyslääkäri (Kemppainen 2021) haastattelussaan, kun keskustelimme organisaatiossa käydyistä työkykyneuvotteluista.

Ainahan työelämässä jatkaminen ei ole vain työntekijän oma valinta, siihen vaikuttavat monet tekijät. Yleensä työn hallinnan ongelmat tulevat esiin vasta, kun työntekijällä on haasteita jaksaa työssään ja tällöin yrityksessä tulisikin miettiä, että onko ikääntyneelle tarjolla sellaista työtä, jonka hän osaa ja jonka parissa hän haluaa jatkaa ja samalla olisi syytä myös tarkastella johtuvatko ongelmat yksilöstä, työyhteisöstä vai työn organisoinnista? Työelämän tulisikin uudistua ihmisten ehdoilla, paremmin työntekijöiden työnteon näkymiä ja tarpeita korostavilla käytännöillä ja linjauksilla. (Tarkiainen 2014, 36–38.)

Itselleni tämän opinnäytetyön tekeminen oli samalla sekä haastavaa että antoisaa. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat todella kiinnostava ja laaja-alainen aihepiiri, mistä löytyy paljon kirjoitettua aineistoa, ja josta voi lähteä monelle eri tutkimuspolulle. Minulla oli eniten haasteita juuri aiheen rajauksessa sekä kirjoitustyön sovittamisessa perhe- ja työelämän luomiin aikatauluihin. Koen oppineeni työhyvinvoinnista paljon ja toivon, että se näkyy myös omassa toiminnassani niin, että jaksaisin nykyistä paremmin töissä ja että olisin omalta osaltani luomassa parempaa työilmapiiriä työpaikallani.

## Lähteet

- Elo. 2019. Näin pääset alkuun työn muokkauksessa. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. [https://www.elo.fi/tyonantaja/tyokykyjohtamisen-palvelut/tyokykyjohtamisen-artikkelit/nain-paaset-alkuun-tyon-muokkauksessa?sc\\_lang=fi-fi](https://www.elo.fi/tyonantaja/tyokykyjohtamisen-palvelut/tyokykyjohtamisen-artikkelit/nain-paaset-alkuun-tyon-muokkauksessa?sc_lang=fi-fi). 30.3.2021.
- Eläketurvakeskus. 2019. <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/tyoelakkeiden-rahoitus/yritysten-tyoelakemaksut/>. 15.5.2021.
- Eläketurvakeskus. 2021. <https://www.etk.fi/suomen-elakejarjestelma/elaketurva/elakejarjestelman-kuvaus/>. 25.3.2021.
- Era, P. 1994. Fyysisen toimintakyvyn muutokset vanhetessa. Teoksessa Kuusinen, J., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O. & Rautoja, S. (toim.) Ikääntyminen ja työ. Helsinki: WSOY, 43–57.
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus. 27–51.
- Franssila, P. 2014. Työelämän ikäosaaminen. Teoksessa Jämsén, A. & Kukkonen, T. (toim.). Ikä! Moninainen ikäosaaminen. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu, 52–59.
- Haka, T-M. 2019. Näin paljon sairausloma maksaa-lyhyenkin poissaolon kustannukset pienyrityksen taloudelle suuri kolaus. OP-Media. <https://www.op-media.fi/tyohyvinvointi/nain-paljon-sairausloma-maksaa--lyhyenkin-poissaolon-kustannukset-pienyrityksen-taloudelle-suuri-kolaus/>. 29.4.2021.
- Hakanen, J. 2017. Työn imu -energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 116–129.
- Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. Toimivat ja terveet työajat. 2. uud. p. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyvönen, K & Feldt, T. 2017. Henkilökohtaisten työtavoitteiden teoreettinen tausta. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 134–147.
- Ilmarinen, J. 2012. Aktiivisen ikääntymisen edistäminen työpaikalla. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. <https://osha.europa.eu/fi/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>. 20.2.2021.
- Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy
- Jurvanen, J. 2021. Työsuojelupäällikkö. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu 6.5.2021.
- Jämsén, A. & Kukkonen, T. 2014. Ikä, ikääntyminen ja ikäosaaminen. Teoksessa Jämsén, A. & Kukkonen, T. (toim.). Ikä! Moninainen ikäosaaminen. Karelia-ammattikorkeakoulu, 12–19.
- Kannisto, J. 2020. Muuttuva vanhuuseläkeikä. Ikärajamuutosten seurantatilasto 2019. Eläketurvakeskus. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140628/muuttuva-vanhuuselakeika-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 22.2.2021.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2021. Karelian opinnäytetyön ohje. <https://libguides.karelia.fi/c.php?g=679019&p=4838892>. 26.2.2021.

- Kelhä, S. 2019. Onnistunut työterveysneuvottelu vaatii luottamusta ja hyvää tahtoa. Ilmarinen. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankoh-taista/blogit-ja-artikkelit/2019/tyoterveysneuvottelu/>. 29.4.2021.
- Kempainen, T. 2021. Johtava työterveyslääkäri. PK Terveys Oy. Haastat-telu 28.4.2021.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent. 16.4. 2021.
- Kokkinen, L. (toim.). 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla -skenarioita suo-malaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvoin-tia%20tt%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllo-wed=y>. 15.3.2021.
- Koskinen, S., Tuulio-Henriksson, A-M., Ngandu, T. & Sainio, P. 2018. Kogni-tiivinen toimintakyky. Teoksessa Koponen, P., Borodulin, K., Lund-qvist, A., Sääksjärvi, K. & Koskinen, S. (toim.). Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa. FinTerveys 2017 -tutkimus. Terveiden ja hy-vinvoinnin laitos. <https://bit.ly/3adyFFx>. 118–122. 1.3.2021.
- Koskinen, S. & Sainio, P. 2018. Työkyky. Teoksessa Koponen, P., Borodu-lin, K., Lundqvist, A., Sääksjärvi, K. & Koskinen, S. (toim.). Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa. FinTerveys 2017 -tutkimus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://bit.ly/3adyFFx>. 132–134. 1.3.2021.
- Kukkonen, T. 2014. Joustavat yksilölliset ratkaisut työssä pysyttämisessä. Teoksessa Jämsén, A. & Kukkonen, T. (toim.). Ikä! Moninainen ikä-osaaminen. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu, 40–45.
- Kukkonen, T. 2015. Yhteiskuntavastuu, moninaisuus ja työkyky: esimiesten osaaminen koetuksella. <https://uasjournal.fi/koulutus-oppiminen/yhteiskuntavastuu-moninaisuus-ja-tyokyky-esimiesten-osaaminen-koetuksella/>. 20.2.2021.
- Kääriäinen, M. 2014. Huomio henkiseen hyvinvointiin Työturvallisuuskeskus TTK.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). Ta-paustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. 9–38.
- Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Mantsinen, M. 2017. Asennemuutoksen paikka: Työpaikalla tarvitaan eri-ikäisten vahvuuksia. <https://ttlehti.fi/asennemuutoksen-paikka-tyopai-kalla-tarvitaan-eri-ikaisten-vahvuuksia/>. 31.1.2017.
- Mononen, M-J. 2021. Henkilöstöpäällikkö. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu 6.5.2021.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Huhtala, M. & Hyvönen, K. 2017. Persoonallisu-u-den merkitys työhyvinvoinnissa. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T.(toim.). Tykkää työstä- Työhyvinvoinnin psykologiset pe-rusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 169–183.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T.(toim.). Tykkää työstä- Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 103–125.
- Penttinen, P. 2021. Työterveyshoitaja. PK Terveys Oy. Haastattelu 28.4.2021.
- PK Terveys Oy. 2020. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2020–2022.



- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2021. Sinun osuuskauppasi.  
 Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2021. Työturvallisuuden toimintaohjelma 2021.
- Pulkkinen, L. 2014. Aikuisuus. Teoksessa Ahonen, T., Lyytinen, H., Lyytinen, P., Pulkkinen, L., Ruoppila, I. & Nurmi, J-E. (toim.). Ihmisen psykologinen kehitys. Jyväskylä: PS-Kustannus. Ellibs Library. 2.4.2021.
- Rantala, A. & Hätinén, M. 2017. Työterveyshuoltotoiminta. Teoksessa Mäki-kangas, A., Mauno, S. & Feldt, T.(toim.). Tykkää työstä- Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 195–216.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat -Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Oy.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S.& Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro, 67–69.
- S-ryhmä. 2021. Työaikojen ja hyvinvoinnin yhteyttä kaupan alalla tutkittiin: Aukioloaikojen vapauttaminen ei ole kohtuuttomasti kuormittanut-palautuminen hyvällä tasolla. <https://s-ryhma.fi/uutinen/tyoaikojen-ja-hyvinvoinnin-yhteytta-kaupan-alalla-/19jqmGQmi29I0ebOyjLUzX>. 16.8.2021.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniikka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. 25.5.2021.
- Salminen, H., von Bonsdorff, M.E., Ikonen, H-M.& von Bonsdorff, M.B. 2018. Työssä eläkeikään saakka ja sen jälkeen –dynaaminen eläkkeelle siirtyminen ja työhyvinvointi. Ikääntyneiden työurat – työssä jatkaminen ja eläkkeellä työskentely (JATKIS) –tutkimushankkeen loppuraportti. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. <https://bit.ly/2QsmBJm>. 24.2.2021.
- Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa: Mäki-kangas, A., Mauno, S. & Feldt, T.(toim.). Tykkää työstä- Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 149–167.
- Siltanen, P. 1994. Ikääntyvät aikuiskoulutuspalvelujen käyttäjinä. Teoksessa: Kuusinen, J., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O. & Rautoja, S. (toim.) Ikääntyminen ja työ. Helsinki: WSOY, 285–308. /2014/20141325. 20.2.2021.
- Tarkiainen, A. 2014. Ikäihmiset työelämässä -kulttuuristen muutosten koetin-kivi. Teoksessa Jämsén, A. & Kukkonen, T. (toim.). Ikä! Moninainen ikäosaaminen. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu, 32–39.
- Tenkanen, T. 2020. Työtä muokataan yhä useammin. Ammattiliitto Jyty ry. <https://jyty-lehti.fi/hyvinvointi/tyota-muokataan-yha-useammin/>. 30.3.2021.
- Tilastokeskus. 2021. [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html). 16.4.2021.
- Turunen, P. 2021. HR-asiantuntija. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu 4.3.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). 26.2.2021.
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. 20.2.2021.

- Työterveyslaitos. 2021a. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. 24.2.2021
- Työterveyslaitos. 2021b. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. 24.2.2021
- Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. 20.2.2021.
- Vaahtio, E-L. 2006. *Avaa ikälukot-Vapaudu johtamaan*. Helsinki: Edita publishing.
- Viljamaa, M., Uitti, J., Kurppa, K. & Juvonen-Posti, P. 2012. Työterveystoiminnan seurannan indikaattorit-työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen prosessien indikaattorit. Työterveyslaitos.[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134973/Tyoterveystoiminnan\\_seuranna\\_n\\_indikaattorit%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134973/Tyoterveystoiminnan_seuranna_n_indikaattorit%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 2.5.2021.
- Vilkka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: PS-Kustannus. 156–171.
- Vilkka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: PS-Kustannus. 190–201.
- Vuori, J., Wallin, M. & Kirves, K. 2017. Työn imua uran seniorivaiheeseen - Kenttäkokeellinen interventiotutkimus 17 työorganisaatiossa. Työterveyslaitos. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132436/Tyon\\_imua\\_uran\\_seniorivaiheeseen\\_loppuraportti\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132436/Tyon_imua_uran_seniorivaiheeseen_loppuraportti_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 26.2.2021.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa>

## Kysymyslomake

Kyselyn avulla kartoitetaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupan vähittäiskaupan työntekijöiden näkemyksiä työssäjaksamisestaan. Kyselyn tuloksia käytetään PKO:n ikäjohtamisen ohjelman sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisen kehittämisessä ja kysely on osa Karelia ammattikorkeakoulun liiketalouden tradenomiopiskelijan Päivi Kankaanrinnan opinnäytetyötä. Saatua aineistoa ei käytetä muihin tarkoituksiin. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu anonyymisti. Kyselyn vastauksia käsittelee ainoastaan opinnäytetyön tekijä itse niin, ettei aineistosta, eikä lopullisesta opinnäytetyöstä ole tunnistettavissa yksittäisiä henkilöitä.

Vastaa kysymyksiin annettujen ohjeiden mukaisesti valitsemalla sopivin vaihtoehto tai kirjoittamalla annettuun tekstikenttään vapaamuotoinen vastauksesi. Kiitos osallistumisesta!

### 1. Sukupuoli \*

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua sanoa

### 2. Ikä \*

- 54 v. tai nuorempi
- 55-60 v.
- 61-63 v.
- 64-68 v.

### 3. Työaika \*

- kokoaikainen
- osa-aikainen

4. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivassa jatkuvasti mieltä.

Tunneteko nykyisin tällaista stressiä työssänne?

- en lainkaan
- vain vähän
- jonkin verran
- melko paljon
- erittäin paljon

5. Stressi ja henkinen paine voivat johtua eri asioista. Miten paljon seuraavat asiat aiheuttavat teille stressiä tai henkistä painetta?

	<i>ei juuri lainkaan</i>	<i>jonkin verran</i>	<i>paljon</i>
riidat/epäsopu kotona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perheenjäsenen sairaus tai työttömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oma terveytesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rahahuolet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omaan työhön liittyvä lomautuksen tai työttömyyden uhka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työvuorojärjestelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kiire työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

työn vastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
epäselvät tai ristiriitaiset toimintaohjeet työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyö työkavereiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiehen johtamistapa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Oletteko ollut pois töistä sairauden vuoksi viimeisen vuoden aikana?

kyllä, sairauslomapäivien lkm \_\_\_\_\_  
en

7. Minkälaiset ovat työtovereiden välit työpaikallanne?

- huonot, kireät
- hiukan ongelmalliset
- ei hyvät, mutta ei huonotkaan
- hyvät
- erittäin hyvät

8. Oletteko kokeneet iästänne johtuvaa syrjintää työpaikallanne?

- en lainkaan
- vain vähän
- jonkin verran
- melko paljon
- erittäin paljon

9. Jos olette, niin minkälaista? \_\_\_\_\_

10. Koetteko, että työkokemustanne ja osaamistanne arvostetaan työpaikallanne?

- ei lainkaan
- vain vähän
- jonkin verran
- melko paljon
- erittäin paljon

11. Miten toivoisitte, että ikääntyneet huomioitaisiin työpaikallanne? \_\_\_\_\_

12. Kuinka paljon voitte vaikuttaa	<i>en juuri lainkaan</i>	<i>jonkin verran</i>	<i>paljon</i>
työvuorojärjestelyihinne?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
voitte suunnitella omaa työtänne?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kokisitte tarpeellisena, että työtänne muokattaisiin eli tasapainotettaisiin työn vaatimuksia suhteessa voimavaroihinne?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Oletteko tietoinen mahdollisuudestanne	<i>en juuri lainkaan</i>	<i>jonkin verran</i>	<i>paljon</i>
vaikuttaa työvuorosuunnitteluun mobiililtoiveiden tai keskustelujen kautta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osa-aikaistamiseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osittaiseen vanhuuseläkkeeseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eläkeaikaiseen työskentelyyn?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Oletteko miettineet, mitä teette alaeläkeiän saavuttamisen jälkeen? Haluaisitteko

- jatkaa töissä nykyiseen tapaan
- jatkaa töissä muokatuin työtehtävin
- siirtyä osittaiselle vanhuuseläkkeelle
- siirtyä vanhuuseläkkeelle

15. Suurin syynne harkita eläkkeelle jäämistä heti alaeläkeiän saavuttamisen jälkeen?

- työn kuormittavuus
- oma terveystilanne
- läheisestä huolehtiminen
- lisääntyvä vapaa-aika
- muu, mikä? \_\_\_\_\_

16. Oletteko kiinnostunut eläkeaikaisesta työskentelystä?

- en juuri lainkaan
- jonkin verran
- paljon

17. Mitkä asiat tekevät työstänne mielekkään?

18. Mitkä asiat motivoivat teitä työssänne?

19. Mikä muutos työpaikallanne parantaisi työssäjaksamistanne ja työhyvinvointia?

20. Onko muita asioita, joita haluisitte ottaa esille, liittyen työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin?

## **Haastattelun teemat**

### ***Fyysinen jaksaminen***

- Työn kuormittavuus fyysisesti
- Onko työssäsi kiireen tuntua? - Syitä siihen
- Onko palautuminen työstä riittävää?
- Miten työvuorojärjestelyt auttavat tai haittaavat fyysistä jaksamistasi?
- Miten pidät yllä fyysistä kuntoasi/ jaksamista?

### ***Henkinen jaksaminen***

- Työn kuormittavuus psyykkisesti
- Ovatko nykyiset työtehtäväsi mielekkäitä? Voisiko niitä kehittää?
- Käytkö töissä mielelläsi? Mikä tekee työstäsi mielekkään?
- Nautitko työstäsi?
- Tuntuvatko jotkin työtehtävistäsi tylsiltä? Onko näitä tehtäviä paljon? Miten suhtaudut niihin?
- Onko työsi tarpeeksi haasteellista?
- Tuntuvatko tehtäväsi joskus liian haasteellisilta?
- Vahvuutesi tässä työssä?
- Millainen on työyhteisösi ilmapiiri? Työntekijöiden kesken? Suhteessa esimieheen?
- Saatko tukea ja palautetta kollegoilta, esimieheltäsi?
- Kohdellaanko työntekijöitä oikeudenmukaisesti?

### ***Työn muokkaaminen/ yksilöllisyys***

- Tarvittaisiinko työpaikallasi työn kiertoa tai muutoksia työvuorojärjestelyihin?
- Saatko riittävästi työsi tekemistä tukevaa koulutusta? (esim. digitaitojen oppimiseen)

***Työskentely alaeläkeiän saavuttamisen jälkeen***

- Syysi miettiä eläkkeelle jäämistä heti alaikärajan saavuttamisen jälkeen
  - eläkkeen ”ansaitseminen” – tilaa nuoremmille
  - tylsistyminen/ arvostuksen puute
  - oma terveys
  
- Harkitsetko osittaista varhennettua vanhuuseläkettä?
  
- Mitkä asiat saisivat jatkamaan työntekoa alaikärajan saavuttamisen jälkeen?
  - omasta halusta
    - taloudelliset syyt, esim. mukava saada lisäansioita
  - pakottavat syyt
    - taloudelliset syyt, esim. taloudellinen välttämättömyys (lainat tms.)