



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tiina Nousiainen

Ikäjohtaminen työurien pidentämisen tukena

Ikääntyneiden kokemuksia työssä jatkamiseen vaikuttavista tekijöistä
organisaatiossa X

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro-Gradu-tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Tiina Nousiainen		
Tutkielman nimi:	Ikäjohtaminen työurien pidentämisen tukena: Ikääntyneiden kokemuksia työssä jatkamiseen vaikuttavista tekijöistä organisaatiossa X		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja:	Marko Kohtamäki		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	115

TIIVISTELMÄ:

Työvoiman ikääntyminen on sekä globaalisti että kansallisesti ajankohtainen, merkittävä ja moniulotteinen haaste, jolla on laaja-alaisia yhteiskunnallisia vaikutuksia poliittisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti. Näihin ulottuvuuksiin linkittyy yksilön osallisuus ja kokemus ikääntymisestä sekä työssä jatkamisesta. Työllisyysasteen nostoon ja työurien pidentämiseen tähtäävät yhteiskunnalliset toimenpiteet aiheuttavat muutospainetta kaikkiin työyhteisöihin.

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu Organisaatio X:n palveluksessa olevien ikääntyneiden ja organisaatiosta jo eläköityneiden työntekijöiden kokemuksia työssä jatkamista estävistä ja edistävästä tekijöistä. Merkittävimpien työssä jatkamiseen vaikuttaneiden tekijöiden perusteella on pyritty kartoittamaan pitkiä työuria edistäviä ikäjohtamisen keinoja.

Tutkimuksen teoriaosuudessa on käsitelty kirjallisuutta sekä tutkimustuloksia työhyvinvointiin, ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyen. Teoreettisia malleja työhyvinvointiin liittyen on esitelty kolme kappaletta. Näistä JDR-malli käsittelee työn vaatimuksia ja voimavaroja. Toinen, eli COR-malli, käsittelee voimavarojen ja resurssien säilyttämisen teoriaa. Kolmas hyödynnetty malli on COR-malliin perustuva WH-R-malli, joka huomioi myös työn ulkopuoliset eli yksityiselämän vaatimukset ja voimavarat. Näin ollen koko ikääntyneen henkilön elämää on pystytty tarkastelemaan vaatimusten ja voimavarojen lähteenä.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka aineistonkeruu tapahtui syvähaastatteluina keväällä 2025. Tutkimukseen osallistui 12 työuransa loppupäässä olevaa tai kohdeorganisaatiosta 0-5 vuoden sisällä eläköitynyttä toimihenkilöä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina puhelimitse ja Skypen välityksellä. Litteroinnin jälkeen aineistoa analysoitiin sekä teoria- että aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin periaatteiden mukaisesti.

Tutkimustulosten perusteella tärkeimmät ikääntyneiden työssä jatkamiseen edistävästi vaikuttaneet tekijät olivat sosiaalinen tuki eri muodoissaan, oma osaaminen, mieluisat työtehtävät ja joustavat työaikajärjestelyt. Merkittävimmät estävästi vaikuttaneet tekijät olivat oma terveys, jatkuva muutos, puutteellinen sosiaalinen tuki ja palaute esihenkilön taholta sekä puutteellinen työuran jatkamisen tuki. Haastattelututkimuksen avulla löydettyjen ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamiseen vaikuttaneiden tärkeimpien tekijöiden ja muiden tutkimuksessa nousseiden tietojen perusteella organisaatiolle laadittiin ehdotelma, jonka perusteella organisaation ikäjohtamiseen liittyviä käytäntöjä on mahdollista edelleen kehittää.

AVAINSANAT: ikäjohtaminen, työhyvinvointi, työura, eläkkeelle siirtyminen, ikääntyneet työntekijät, työelämä

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimusasetelma ja tutkimuksen rakenne	10
2	Työhyvinvointi ja ikäjohtaminen	12
2.1	Työhyvinvoinnin rakentuminen	12
2.1.1	JD-R-malli ja työn piirteet	13
2.1.2	COR-malli ja W-HR-malli	26
2.2	Ikäjohtaminen ikääntyneen tukena	30
2.2.1	Erilaiset näkökulmat ikään	30
2.2.2	Ikääntyminen - haitallisia myyttejä ja tutkitusti positiivisia vaikutuksia	31
2.2.3	Pidempien työurien paradoksi ja ageismi työelämässä	34
2.2.4	Onnistunut ikäjohtaminen	37
2.2.5	Arvostavan ikäilmaston rakentaminen sekä keinoja ikäjohtamiseen	40
2.3	Yhteenveto teoriasta	46
2.3.1	Hyvinvointia selittävät teoreettiset mallit	46
2.3.2	Ikäjohtaminen	47
3	Metodologia eli tutkimusmenetelmät	49
3.1	Laadullinen tutkimusote	49
3.2	Aineiston keruu	50
3.2.1	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	50
3.2.2	Haastateltavien valinta	52
3.3	Aineiston analysointi	54
3.3.1	Aineiston litterointi	54
3.3.2	Aineiston analysointi sisällönanalyysin keinoin	55
4	Tutkimustulokset	63
4.1	Työssä jatkamiseen vaikuttaneet vaatimukset ja voimavarat	63
4.1.1	Työssä jatkamiseen liittyvät vaatimustekijät	63

4.1.2	Työssä jatkamiseen liittyvät voimavaratekijät	73
4.1.3	Muuta tutkimuksessa esille tullutta	85
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	87
4.2.1	Reflektio	88
4.2.2	Siirrettävyys ja uskottavuus	88
4.2.3	Saturaatio	89
4.2.4	Lainaukset aineistosta	90
4.2.5	Eettisyys	91
4.3	Yhteenvedo tärkeimmistä voimavaroista ja vaatimuksista	91
4.3.1	Voimavaratekijät	92
4.3.2	Vaatimustekijät	93
4.3.3	Merkittävimmät työssä jatkamiseen vaikuttaneet tekijät	94
5	Johtopäätökset	96
5.1	Teoreettinen kontribuutio	96
5.2	Tutkimustulosten käytännön vaikutukset ja kehittämisehdotukset	99
5.2.1	Organisaatiokulttuuri ikämyönteiseksi	100
5.2.2	Kognitiivisen ergonomian kehittäminen	102
5.2.3	Työuupumuksen ennaltaehkäisy	103
5.2.4	Jatkuvan muutoksen tukeminen	104
5.2.5	Olemassa olevien hyvien toimintamallien ylläpitäminen	104
5.2.6	Muuta tutkimuksessa esille nousutta huomioitavaa	106
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	106
5.4	Rajoitukset	108
	Lähteet	109
	Liitteet	114
	Liite 1. Haastattelukutsu	114
	Liite 2. Haastattelurunko	115

Kuviot

Kuvio 1. JD-R-malli (mukaellen Demerouti ja Bakker, 2011).	14
Kuvio 2. W-HR-malli (mukaellen ten Brummelhuis ja Bakker 2012).	27
Kuvio 3. W-HR-mallin resurssit (mukaellen ten Brummelhuis ja Bakker 2012).	29
Kuvio 4. Ikäjohtamisen tunneälyn avainkompetenssit (mukaellen Simström 2009).	38
Kuvio 5. Arvostavan ikäilmaston rakentuminen (mukaellen Ahonen ja muut 2015).	41
Kuvio 6. Ikäjohtamisen hyvien käytänteiden muodostuminen.	48
Kuvio 7. Vaativuus- ja voimavaratekijöiden jaottelu.	57
Kuvio 8. Työssä jatkamiseen vaikuttaneet merkittävimmät vaatimukset ja voimavarat.	95

Taulukot

Taulukko 1. Ikääntymisen vaikutukset henkiseen kasvuun (mukaellen Baltes ja Smith 1990; Ruoppila ja Suutama 1994; Ruoppila 1996 teoksessa Ilmarinen 2006).	33
Taulukko 2. Haastateltavien tiedot.	53
Taulukko 3. Teemoittelu.	56
Taulukko 4. Analyysimatriisi.	58
Taulukko 5. Voimavarojen luokittelu pelkistyksestä pääluokkaan.	60
Taulukko 6. Ikääntyneiden työssä jatkamiseen vaikuttaneet merkittävimmät vaatimus- ja voimavaratekijät.	62
Taulukko 7. Työssä jatkamiseen vaikuttaneet merkittävimmät vaatimustekijät.	64
Taulukko 8. Työssä jatkamiseen liittyvät merkittävimmät voimavaratekijät.	73

1 Johdanto

Ikääntyminen ja eläköityminen luovat suomalaisen yhteiskuntaan ja työelämään merkittävästi haasteita. Työeläkkeiden indeksikorotukset vuosina 2023 ja 2024 olivat poikkeuksellisen suuria nopean inflaation vuoksi ja lisäsivät osaltaan myös osaaikaeläkkeiden suosiota. Indeksikorotukset toimivat kannustimena työelämästä pois jäämiselle, mikä puolestaan vaikuttaa julkiseen talouteen negatiivisesti. Eläkejärjestelmän rahoituksen ylläpitäminen on haasteellista, sillä se tapahtuu pääasiassa kunkin vuoden työssä käyvien eläkemaksuilla. Eläköitymisten myötä valtion ja kuntien verokertymä kuihtuu. Ikärakenteen heikentyessä yhä suurempi osa työllä saavutetuista euroista siirtyy siis eläkejärjestelmän käyttöön. Rahoituspohjan vaikeudet voivat johtaa eläkeiän nostoon, eläkkeiden leikkauksiin tai verojen korotuksiin. (Pyykkönen, 2024).

Suomen hallitus on selvittänyt työeläkejärjestelmän uudistamista, jotta työeläkejärjestelmän rahoituksellinen kestävyys voidaan varmistaa ja turvata riittävä etuustaso. Keskeisimpiä selvitystyössä ilmenneitä toimenpide-ehdotuksia muutokset yksityisen sektorin työeläkelaitosten sijoitussäätelyyn ja rahoitustekniikkaan liittyen niin, että eläkevaroja on mahdollista sijoittaa tulevaisuudessa riskialttiimmin. Lisäksi ehdotus sisältää työeläkeindeksiä rajoittavan sääntöpohjaisen inflaatiovakuuttajan. Myös rahastointia vanhuuseläkkeitä varten on ehdotettu lisättäväksi. Ehdotettujen toimenpiteiden pohjalta on käynnistetty lainvalmistelutyö sosiaali- ja terveysministeriössä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2025).

Myös kansalaisten mielipiteitä on kartoitettu eläkejärjestelmän uudistamista koskeviin toimenpiteisiin liittyen. Elinkeinoelämän valtuuskunnan (EVA) analyysistä ilmenee, että eläkejärjestelmän uudistamiseen liittyvistä hyväksyttävistä keinoista ollaan erimielisiä kansalaisten keskuudessa. Nuoremmissa ikäluokissa löytyy valmiutta eläke-etuuksien heikentämiseen ja indeksikorotusten jäädyttämiseen, mutta eläkeikäiset pääsääntöisesti vastustavat tämän kaltaisia uudistuksia. Eläkeyhtiöiden sijoituksiin liittyvän riskinoton lisääminen ei saa varauksetonta tukea, mutta toisaalta moni ei myöskään osaa ottaa

asiaan kantaa. Enemmistö suomalaisista ei kuitenkaan pidä hyväksyttävänä toimenpiteinä vanhuuseläkeiän nostamista, työaikojen pidentämistä tai eläkkeiden suoranaista leikkaamista. Hyväksyttynä työeläkejärjestelmän sopeuttamiskeinona enemmistö suomalaisista koki ainoastaan työllisyysasteen nostamisen, jonka 83 % kyselyyn vastanneista koki täysin tai jossain määrin hyväksyttäväksi. Myös suomalaiset asiantuntijat ovat työllisyysasteen nostamisen kannalla, mutta käytännön keinovalikoima jakaa vielä mielipiteitä. (Metelinen, 2025).

Mähösen ja muiden (2025) mukaan talouden tervehdyttämisen edellyttämä työllisyysasteen nosto tarkoittaa ikääntyneiden henkilöiden osalta sitä, että heidän osallistuvan työelämään nykyistä enemmän. Työ- ja elinkeinoministeriö on työmarkkinaennusteessaan siirtynytkin jo tarkastelemaan työvoiman osuuksia ja määrää 15–74-vuotiaissa aiemman 15–64-vuotiaiden tarkastelun sijasta, sillä työvoiman tarjonnan lisääminen on tavoitteena myös vanhuuseläkeikäisillä. (Mähönen ja muut, 2025, s. 26).

Ikääntyneiden henkilöiden työllistämispaineet heijastuvat luonnollisesti myös työnantajapuolelle. Ikääntyneiden henkilöiden työssäkäynnin edistäminen edellyttää ikääntyneiden työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista ja mahdollista organisaatiokulttuurien kehittämistä ikääntyneiden kannalta suotuisampaan ja joustavampaan suuntaan.

1.1 Tutkimuksen tausta

Työvoiman ikääntyminen on sekä globaalisti että kansallisesti ajankohtainen, merkittävä ja moniulotteinen haaste, jolla on laaja-alaisia yhteiskunnallisia vaikutuksia poliittisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti. Näihin eri ulottuvuuksiin linkittyy yksilön osallisuus ja kokemus ikääntymisestä sekä työssä jatkamisesta. Työllisyysasteen nostoon ja työurien pidentämiseen tähtäävät yhteiskunnalliset toimenpiteet aiheuttavat muutospainetta kaikkiin työyhteisöihin.

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu Organisaatio X:n palveluksessa olevien ja jo eläköityneiden ikääntyneiden työntekijöiden kokemuksia työssä jatkamista estävistä ja edistävistä tekijöistä työuran viimeisinä vuosina. Organisaatio X on valtakunnallisesti merkittävä työllistäjä, joten sen panostuksia ikääntyneiden henkilöiden työurien pidentämiseen liittyen voidaan pitää arvokkaina.

Organisaatio X:n palveluksessa oli vuoden 2024 lopussa 8201 henkilöä, joista vakinaisia oli 7674 henkilöä. Vakinaisesta henkilöstöstä 25 % oli 55 vuotta täyttäneitä eli 1940 henkilöä. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 45,3 vuotta. (Organisaatio X:n henkilöstötilinpäätös, vuosi 2024).

Kansallisen Ikäohjelman 2030 mukaan ikääntyneellä työikäisellä tarkoitetaan 55–64-vuotiaita henkilöitä. (Valtioneuvosto, 2022). Organisaatio X:n palveluksesta on mahdollista eläköityä 64:ää ikävuotta myöhemmin, joten tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan ikääntyneillä työikäisillä myös niitä henkilöitä, jotka ovat jo täyttäneet 64 vuotta. Ikääntymistä voidaan tarkastella myös muulla tavoin, kuin kronologisen iän näkökulmasta. Tätä on käsitelty tarkemmin luvussa 2.

Tämän opinnäytetyön haastattelututkimuksen tietojen avulla nostetaan esille tärkeimpiä vaatuvuus- ja voimavaratekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet Organisaatio X:n työntekijöiden työssä jatkamiseen työuran viimeisinä vuosina. Merkittävimmät tekijät yksilöimällä voidaan löytää keinoja, joiden avulla päivittäisjohtamisessa pystytään vastaamaan aiempaa täsmällisemmin työuran loppupäässä olevien työntekijöiden tarpeisiin eli kehittämään ikäjohtamisen käytänteitä, joilla puolestaan voidaan edesauttaa ikääntyneiden työssä jatkamista.

Ilmarinen ja muut (2003, s. 8) kuvaavat ikäjohtamisen tarkoittavan työntekijöiden iän ja ikään sidonnaisten tekijöiden huomioimista johtamisessa, työnjaossa ja työskentelyympäristössä niin, että voidaan luoda työpaikkakulttuuri, jossa kaiken ikäiset työntekijät voivat kokea olevansa arvokkaita. Ikäjohtaminen käsitteenä kattaa monen ikäisten

työntekijöiden johtamista. Tämän opinnäytetyön fokuksessa on ikääntyneet työntekijät, joten ikäjohtamisella viitataan tässä yhteydessä ikääntynyttä työntekijää koskeviin johtamisen käytäntöihin.

Opinnäytetyössä pyritään sekä korostamaan, että työurien pidentämisen tarpeen taustalla on valtiontalouden tervehdyttämistoimenpiteiden vaatimukset, että lisäämään tietoisuutta ja ymmärrystä siitä, että merkittävä vastuu työurien pidentämiseen tähtäävistä käytännön toimenpiteistä kohdistuu juuri työpaikkoihin ja siellä tehtäviin ratkaisuihin. Muutostarve aiheuttaa työpaikoilla painetta paitsi ikäjohtamiseen liittyvien käytänteiden uudistamiseen, myös organisaatiokulttuurien kehittämiseen.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus keskittyy käsittelemään, mitkä tekijät vaikuttavat ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamiseen ja työssä jaksamiseen Organisaatiossa X. Tutkimustulosten perusteella voidaan tunnistaa niitä tapoja, joilla organisaatio voi päivittäisjohtamisen keinoin vaikuttaa ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamiseen liittyviin tekijöihin ja siten edistää halukkuutta työssä jatkamiseen. Tutkimuksen avulla saadaan siis hyödyllistä tietoa siitä, millä tavoin päivittäisjohtamisessa voidaan kehittää tapoja kohdata ikääntynyt työntekijä ja edistää ikääntyneitä työntekijöitä koskevia käytäntöjä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisin keinoin ikääntyneiden henkilöiden työssä jaksamista sekä työurien pidentämistä voidaan tukea Organisaatiossa X.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää erilaisia keinoja ikääntyneiden henkilöiden ikäjohtamisen ja työurien pidentämisen tueksi.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Mitkä tekijät tukevat ja edesauttavat ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamista ja työssä jaksamista?

Mitkä tekijät ovat esteinä ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamiselle ja työssä jaksamiselle?

Näihin kysymyksiin pyritään löytämään vastaus haastatteleamalla Organisaatio X:n ikääntyneitä työntekijöitä sekä organisaatiosta jo eläköityneitä henkilöitä. Tutkimushaastattelujen perusteella kartoitettujen työssä jatkamista ja työssä jaksamista edistävien ja estävien tekijöiden perusteella on mahdollista tehdä johtopäätöksiä siitä, millaisten ikäjohtamisen toimenpiteiden avulla on mahdollista tukea ikääntyneiden henkilöiden työssä jaksamista sekä työssä jatkamista. Johtopäätösten pohjalta rakennetussa ehdotelmassa otetaan kantaa siihen, millaisia erityisiä toimia ikääntyneiden henkilöiden johtamistyössä eli ikäjohtamisessa kannattaa huomioida kohdeorganisaatiossa.

1.3 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen rakenne

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastattelujen avulla. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ohella JDR-mallia. Edellisten lisäksi teoreettista viitekehystä laajennettiin COR- ja W-HR-malleilla, jotta ikääntyneen henkilön voimavarat ja vaatimustekijät myös työn ulkopuolella tulivat huomioituiksi. Tarkastelun alla oli, millaiset voimavara- ja vaatimustekijät vaikuttavat merkittävimmin ikääntyneen henkilön työssä jatkamiseen. Saatujen tulosten perusteella pystyttiin tekemään johtopäätöksiä siitä, millaisin ikäjohtamisen toimenpitein voidaan vaikuttaa ikääntyneiden henkilöiden työssä jaksamiseen ja työssä jatkamiseen.

Tutkimus rakentuu tutkimuksen tavoitteiden sekä tutkimusprosessin ympärille ja se muodostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa eli johdannossa käsitellään mm. tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tutkimusongelma. Aiheeseen liittyvää teoriaa eli

ikäjohtamista sekä työhyvinvointiin liittyvää JDR-mallia sekä muita teoreettisia malleja on käsitelty luvussa kaksi. Myös aiemmassa tutkimuksessa esille tulleita hyviä käytänteitä ikääntyneiden työurien tukemiseen on esitetty luvussa kaksi. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologia eli tutkimusmenetelmät sekä aineiston keräämiseen liittyvä prosessi. Neljäs luku esittelee aineiston analyysiin liittyvän prosessin sekä tutkimustulokset. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset ja rajoitteet.

2 Työhyvinvointi ja ikäjohtaminen

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvointia sekä siihen liittyviä teoreettisia malleja, joiden perusteella hyvinvoinnin rakentumista kuvataan. Tämän jälkeen tarkastelemme työntekijän ikääntymiseen liittyviä ulottuvuuksia sekä ikäjohtamisen keinoja. Lopuksi perehdymme siihen, millä tavoin erilaiset työhyvinvointiin ja ikääntyneiden henkilöiden johtamiseen liittyvät teoreettiset lainalaisuudet linkittyvät toisiinsa muodostaen tämän oppinäytetyön teoreettisen viitekehysten.

2.1 Työhyvinvoinnin rakentuminen

Työhyvinvointi voidaan käsitteenä määritellä monin eri tavoin. Pennosen (2021, s. 16) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn, työntekijöiden ja työyhteisöjen muodostamaa kokonaisuutta hyvin johdetussa organisaatiossa, jossa toimeenpannaan ammattitaidolla turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jonka työntekijät kokevat mielekkääksi, palkitsevaksi sekä elämänhallintaa tukevaksi. Työterveyslaitoksen määrittelemä työhyvinvoinnin käsite puolestaan korostaa yksilön kokemaa voimavarojen synteesiä. Työterveyslaitoksen (n.d) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työhön liittyvien ruumiillisten ja henkisten voimavarojen ja vaatimusten sekä työntekijän fysiikan ja psyyken keskinäistä sopivuutta. Se on työntekijän myönteinen käsitys siitä, että hänen omat voimavaransa sekä työn voimavarat ovat riittävällä tasolla vastaamaan niihin vaatimuksiin, joita työssä ilmenee. (Työterveyslaitos, n.d.).

Työhyvinvointia aihepiirinä voidaan siis lähestyä useista näkökulmista ja siihen liittyy läheisesti useita eri käsitteitä. Pennosen (2021) mukaan työkyky tarkoittaa ihmisen voimavarojen ja työn välistä tasapainoa ja yhteensopivuutta. Työssä jaksamista, johon työhyvinvointi vaikuttaa, voidaan tarkastella sekä kielteisten eli hyvinvointia uhkaavien ulottuvuuksien, kuten stressin ja työuupumuksen kautta sekä myönteisten eli hyvinvointia tukevien, kuten työtyytyväisyyden ja työn imun kautta.

Työtyytyväisyys puolestaan tarkoittaa moniulotteista työhön liittyvää myönteistä asennetta, jossa korostuvat tunnepitoiset elementit. (Pennonen, 2021, s. 17–18).

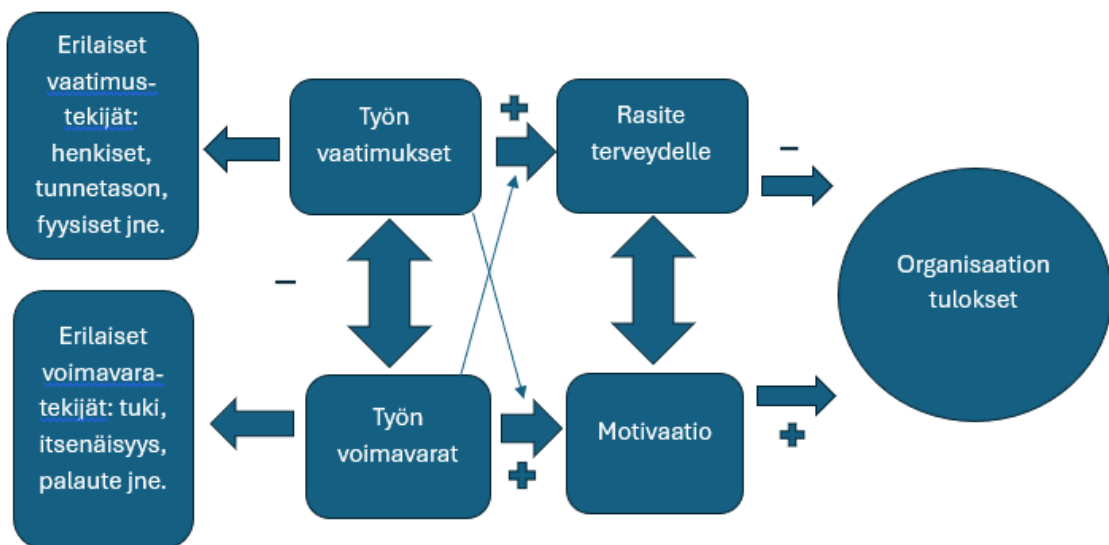
Työn imu on tärkeä työhyvinvointiin liittyvä myönteinen käsite. Hakasen (2018) mukaan se on tarmokasta omistautumista sekä nautintoa työtehtäviin syventymisestä. Kokemukseen liittyvä tunne energisoitumisesta ja omistautuneisuudesta tuottavat työntekijälle positiivisia tunteita, kuten onnellisuutta, sekä samaan aikaan aloitteellisuutta ja parempia työn tuloksia, jolloin organisaation tuottavuus paranee ja työntekijän työssä viihtyvyys lisääntyy vaativasta työstä huolimatta. (Hakanen 2018, s. 6–7).

Pennosen (2021, s. 18) työhyvinvointia voidaan lähestyä myös työn voimavarojen ja vaatimusten kautta, jolloin kuvataan työn piirteitä ja niiden voimauttavia ja kuormittavia puolia. Tässä opinnäytetyössä työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavien työhön liittyvien tekijöiden tarkastelu keskittyykin niiden kuvaamiseen voimavarojen ja vaatimusten kautta. Tarkastelun teoreettisena mallina käytetään työn vaatimusten ja voimavarojen mallia eli JDR-mallia, joka on yksi käytetyimpiä työhyvinvointia kuvaavista malleista. Lisäksi työn ja työyhteisön piirteiden kuvaamisen apuna käytetään Hakasen (2018) määrittelemiä voimavaratekijöitä, jotka motivoivat, energisoivat ja edistävät työn imua. Työn voimavara- ja vaatimustekijöihin keskittyvän JDR-mallin ohella hyödynnetään COR- ja W-HR-malleja, joiden avulla myös työn ulkopuoliset vaatimus- ja voimavaratekijät voidaan huomioida hyvinvoinnin kokonaisuuden tarkastelussa.

2.1.1 JD-R-malli ja työn piirteet

Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria (Job Demands and Resources theory, JD-R-theory), pohjautuu Viitalan (2021, s. 158) mukaan Karasekin ja Theorellin 1979 ja 1990 tekemiin havaintoihin työn piirteiden vaikutuksesta työntekijän työhyvinvointiin. Havaintojen pohjalta Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli (2001) lähtivät edelleen kehittämään mallia työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaksi.

Demeroutin ja Bakkerin (2011, s. 1) mukaan työn vaatimusten ja voimavarojen malli eli Job Demands-Resources (JD-R) -malli on teoreettinen kehys, joka pyrkii yhdistämään kaksi suhteellisen itsenäistä tutkimussuuntaa eli stressiin liittyvän tutkimussuunnan perinteen sekä motivaatiotutkimuksen perinteen. JD-R-mallin mukaan työn vaatimukset ovat terveyden heikkenemisprosessin käynnistäjiä ja työn voimavarat puolestaan ovat motivaatioprosessin alullepanijoita (kuvio 1). Malli pyrkii kuvaamaan työn vaatimusten ja voimavarojen vuorovaikutusta sekä niiden vaikutusta organisaation tuloksiin. Lisäksi JD-R-malli voi ennustaa kokemuksia burnoutista ja työhön sitoutumisesta. JD-R-mallin lähtökohtana on, että jokaisella ammatilla on omat stressiin liittyvät riskitekijänsä, jotka voidaan luokitella kahteen kategoriaan edellä kuvatun mukaisesti. Nämä puolestaan muodostavat mallin, jota voidaan soveltaa erilaisiin työympäristöihin niiden vaatimuksista ja resursseista riippumatta. (Demerouti ja Bakker, 2011, s. 1–2).



Kuvio 1. JD-R-malli (mukaellen Demerouti ja Bakker, 2011).

Työn vaatimuksilla tarkoitetaan sellaisia fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka vaativat jatkuvia fyysisiä ja/tai psyykkisiä ponnisteluja tai taitoja ja niihin liittyy siksi tiettyjä fysiologisia ja/tai psykologisia kustannuksia. Esimerkiksi korkea työpaine, työroolin ylikuormitus, epäsuotuisa työympäristö ja työn

uudelleenorganisointiin liittyvät ongelmat ovat tyypillisiä työn vaatimuksia, joihin voi liittyä negatiivisia vaikutuksia. (Bakker ja muut, 2003a, s. 344).

Työn voimavaroilla puolestaan tarkoitetaan sellaisia fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai työn organisatorisia näkökohtia, jotka ovat toimivia työtavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät työn vaatimuksia ja niihin liittyviä fysiologisia sekä psykologisia kustannuksia tai stimuloivat henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä. Resurssit voivat sijaita koko organisaation tasolla (esim. palkka, uramahdollisuudet, työturvallisuus), ihmisten välisellä tasolla (esim. esihenkilön ja työtoverin tuki, tiimin ilmapiiri), työn organisoinnin tasolla (esim. roolin selkeys, osallisuus päätöksenteossa) ja tehtävätasolla (esim. palaute, taitojen monimuotoisuus, tehtävän merkitys, tehtävän identiteetti, autonomia). (Bakker ja muut, 2003a, s. 344–345; Hakanen 2018, s. 49–69).

JD-R-mallin oletuksen mukaan työn vaatimukset ja voimavarat johtavat kahteen mahdolliseen polkuun eli hyvinvoinnin heikkenemiseen tai hyvinvoinnin vahvistumiseen. **Energiapolku** on terveyden heikkenemisen polku, jossa huonosti suunnitellut työt tai korkeat työn vaatimukset (esimerkiksi työn ylikuormitus, emotionaaliset vaatimukset) voivat kuluttaa työntekijöiden henkisiä ja fyysisiä resursseja ja siten johtaa uupumiseen ja terveysongelmiin. Toinen mahdollinen polku on **motivaatiopolku**, jossa riittävien työresurssien olemassaolo vähentää työn vaatimuksia, edistää tavoitteiden saavuttamista ja stimuloi henkilökohtaista kasvua ja kehitystä. Tämä puolestaan voi johtaa organisaatioon sitoutumisen ja omaan työhön omistautumisen myötä vahvempaan osallistumiseen ja siten alhaisempaan aikomukseen lähteä organisaatiosta Työssä saatavilla olevat resurssit eli voimavarat siis lisäävät työntekijöiden motivaatiota. (Bakker ja muut, 2003b, s. 395–396).

Hakasen (2018) mukaan työn voimavarat (työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset) piirteet auttavat sekä vähentämään työssä koettuja vaatimuksia että edistävät saavuttamaan työn tavoitteet, mikä johtaa ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisen motivaation lisäksi työntekijä motivoituu sisäisesti, sillä työn voimavarat tyydyttävät

psykologisia perustarpeita itsenäisyydestä, yhteenliittymisestä ja pärjäämisestä. Tämä johtaa siihen, että työn voimavarat synnyttävät henkilökohtaista kasvua ja kehitystä työssä sekä mahdollistavat oppimisen. Näin ollen sisäinen ja ulkoinen motivaatio johtavat siihen, että työn voimavarat tuottavat työntekijälle energiaa sekä työn imua. (Hakanen 2018, s. 49–69).

Motivaatio käsitteenä tarkoittaa yksilön sisäistä voimaa, joka suuntaa ja virittää toiminnan. Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, jotka eroavat toisistaan käyttäytymistä suuntaavien motiivien puolesta. Sisäinen motivaatio on tila, jossa tyydytys tulee toiminnasta, työstä ja sen aikaansaannoksista ilman ulkoista palkkiota ja se perustuu tarpeisiin toteuttaa ja kehittää itseään. Ulkoinen motivaatio puolestaan pohjautuu ulkoisiin palkkioihin ja niiden tavoitteluun. Kun työ on mielenkiinnontonta ja rutiininomaista, ulkoisen motivaation merkitys lisääntyy. (Viitala 2021, s. 42; Pennonen 2021, s. 88–89).

Hakanen (2018) on jaotellut 25 tunnistamaansa työn voimavaroitekiötä neljään eri kategoriaan eli työtehtävää, työn järjestelyjä, sosiaalista vuorovaikutusta ja organisatorista tasoa koskeviksi voimavaroiksi. Hänen mukaansa kyseiset voimavarat ovat keskeisiä hyvän työsuorituksen ja hyvinvoinnin kannalta useissa työtehtävissä. Näiden työn voimavarojen lisäksi Hakanen (2018, s. 48–49, s. 71–72) on tunnistanut myös työntekijän yksilölliset voimavarat tärkeiksi, hyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi.

Seuraavaksi tarkastellaan edellä kuvattujen voimavarojen vaikutuksia yksilön kokemaan hyvinvointiin. Tarkastelussa noudatetaan Hakasen (2018) luomaa kategoriaa ja nostetaan hänen tekemiensä havaintojen rinnalle myös muuta aiheeseen liittyvää tietoa.

Tehtävää koskevat työn voimavarat (1-5)

Työtehtävään liittyvät voimavarat ovat keskeisiä työn imun ja mielekkyyden lähteitä, jotka monet kokevat tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi työssään. Kuitenkin joissain

tapauksissa sosiaalisten ja organisatoristen voimavarojen puuttuminen voi heikentää niiden vaikutusta työn imuun. Esimerkiksi oma työ voidaan tuntea tärkeäksi, mutta samaan aikaan kokea, että työpaikalla ei arvosteta sitä riittävästi. (Hakanen 2018, s. 52).

1. Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys. Vaatimuksiltaan monipuolinen ja kehittävä työ mahdollistaa sen, että työntekijä pystyy hyödyntämään omia taitojaan ja potentiaaliaan sekä kehittymään työssä. Tämä lisää uskoa omaan kyvykkyyteen, mikä puolestaan lisää työn imua. (Hakanen 2018, s. 52). Kun tehtävän vaatimukset ja henkilön osaaminen vastaavat toisiaan, kokemus työn mielekkyydestä lisääntyy vaikuttaen työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Viitala 2021, s. 40–41).

2. Itsenäisyys. Itsenäisyys ja itsesääätelyn mahdollisuus ovat merkittävimpiä työn voimavaroja. Riittävä mahdollisuus työn itsesääteilyyn on edellytys innostukselle ja uudistushakuisuudelle. (Hakanen 2018, s. 53).

3. Välitön palaute työsuorituksesta. Palautteen yhdistetään usein olevan työtovereilta tai esimieheltä saatua, mutta työhyvinvoinnin kannalta vähintään yhtä tärkeää on välitön palaute omasta toiminnasta. On merkityksellistä tunnistaa, mitä on työpäivän aikana tehnyt ja antaa siitä itselleen tunnustus. Havaittu palaute auttaa muovaamaan omaa työn tekemisen tapaa sekä työn tavoitteita. (Hakanen 2018, s. 53).

4. Tehtävän merkityksellisyys. Tehtävän merkityksellisyys työn voimavarana tarkoittaa sitä, että omassa työssään voi toteuttaa jotain hahmotettavissa olevaa kokonaisuutta tai oman työnsä voi nähdä merkityksellisenä esimerkiksi muiden ihmisten elämän kannalta. (Hakanen 2018, s. 54).

5. Asiakastyön palkitsevuus. Useimmille ihmissuhdeammateissa toimiville vuorovaikutus ja mahdollisuus auttaa ihmisiä on tärkeä työn voimavara, sillä se on pohjimmainen syy tehdä kyseistä työtä. Asiakastyön toteuttamisen tapaan sekä siihen

asennoitumiseen voi itse vaikuttaa ja lyhyetkin palvelutilanteet mahdollistavat myönteisiä tunteita edistävän vuorovaikutuksen toteutumisen. (Hakanen 2018, s. 54).

Työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat (6-8)

Työn järjestelyjä koskevat voimavarat liittyvät kiinteästi hyvään johtamiseen. Ne mahdollistavat, että työntekijä voi hyödyntää aiemmin kuvatut tehtävätason voimavaransa, nauttia niiden voimaannuttavasta vaikutuksesta ja suoriutua päivittäisestä työstään optimaalisella tavalla. (Hakanen 2018, s. 55–56).

6. Työroolien ja -tavoitteiden selkeys. Työroolien ja tavoitteiden selkeys edesauttavat hahmottamaan työn äärirajat selkeästi. Tällöin työntekijä voi olla työssään luovempi ja yhteisten tavoitteiden puitteissa muokata omaa työnkuvaansa itselleen innostavammaksi. (Hakanen 2018, s. 55).

7. Osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Omaan työhön liittyvään päätöksentekoon osallistuminen merkitsee sitä, että työssä on valinnan ja harkinnan mahdollisuuksia. Valintaa voi olla mahdollista tehdä esimerkiksi sen suhteen, millaisessa järjestyksessä hoitaa työtehtävänsä. Tämä vahvistaa työntekijän vastuunottoa työstään ja sen kehittämisestä. (Hakanen 2018, s. 55–56). Osallistuminen päätöksentekoon omaa työtä koskien lisää sekä työtyytyväisyyttä että työmotivaatiota ja auttaa rakentamaan tasapainoisen työilmapiirin, jossa työntekijöiden on helppoa omaksua organisaation tavoitteet ja sitoutua organisaatioon. (Leinonen ja muut, 2008, s. 31; Puttonen ja muut, 2016, s. 29).

8. Joustavuus työajoissa. Kun työntekijällä on mahdollisuus sovittaa joustavalla tavalla yhteen työn ja muun elämän vaatimukset, on hän valmiimpi joustamaan myös työpaikan tarpeita vastaavasti. (Hakanen 2018, s. 56; Puttonen ja muut, 2016, s. 25). Lisäksi Puttonen ja muut (2016, s. 25) kertovat vaikutusmahdollisuuksien omiin työaikoihin edesauttavan elämän hallintaa, lisäävän henkilöstön sitoutumista organisaatioon sekä

ennustavan pienempiä sairauspoissaoloja sekä todennäköisyyttä jatkaa vielä alemman eläkeiän jälkeen työssä. Myös Manka ja Manka (2023, s. 28) ovat havainneet työaikojen joustavuuden hyödyt. Heidän mukaansa työaikojen joustavuus ja etätyö ovat keinoja, joilla on mahdollista helpottaa ikääntyvän työntekijän työn ja perheen yhteensovittamista sekä mahdollisista hoivavelvoitteista selviytymistä.

Työn sosiaaliset voimavarat (9-15)

Työn sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat auttavat rakentamaan ja vahvistamaan työn imua työyhteisössä. Työpaikan sosiaalisten voimavarojen kehittäminen ei yleensä maksa mitään, joten se on mahdollista suhdanteista riippumatta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus olla työtovereilleen sosiaalisena voimavarana. (Hakanen 2018, s. 56–61). Mankan ja Mankan (2023) mukaan laadukas vastavuoroisuus ennustaa hyviä työyhteisötaitoja, jotka yksilöillä ilmenevät vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin. Ryhmissä työyhteisötaidot ilmenevät toimintana, joka edistää yhteistyötä eli auttamishaluna yhteisen päämäärän hyväksi. (Manka & Manka, 2023, s. 184–185).

9. Työyhteisön ja esimiehen tuki. Haastaviksi koetuissa työtilanteissa keskeisimmiksi työn voimavaroiksi saattavat nousta tuki ja palaute, joita esimiehiltä ja työtovereilta on saatavissa. Voimaannuttava johtaminen tukee työntekijän kehittymistä, rohkaisee itsensä johtamiseen, aloitteellisuuteen ja itsenäiseen päätöksentekoon. Työn arjessa voi olla kuitenkin useita hetkiä, jolloin muut voimavarat nousevat sosiaalista tukea tärkeämmiksi. (Hakanen 2018, s. 57, s. 79–81).

10. Oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus on johtamiskäytäntöihin liittyvä keskeinen voimavara työssä. Se ilmenee avoimuutena ja käytäntöjen läpinäkyvyytenä esimerkiksi siten, että samoja periaatteita päätöksentekoon liittyen noudatetaan tasavertaisesti. Oikeudenmukaisuutta on myös se, että kaikilla työntekijöillä on

tasapuoliset mahdollisuudet esittää näkemyksiään ja tulla kuulluiksi. (Hakanen 2018, s. 57–58).

11. Luottamus. Työnantajan ja työntekijän keskinäistä luottamusta vahvistavat oikeudenmukaisiksi koetut käytänteet ja menettelyt sekä psykologisen sopimuksen ja sitoutumisen toteutuminen. Nämä voimavarat lisäävät työntekijän halua toimia työnantajan hyväksi. Luottamus perustuu sekä tietoon että tunteeseen. Kokemusperäisen tietämyksen perusteella ihmiset tekevät valintoja sen suhteen, kehen he luottavat, missä asioissa ja missä olosuhteissa. Luottamuksen myötä syntyy tunnesuhde, jonka myötä välittää toisesta sekä uskoo keskinäisen suhteen vastavuoroisuuteen. Parhaimmillaan luottamukselliset suhteet kattavat koko työyhteisön ja myös esihenkilön ja alaisten väliset suhteet. (Hakanen 2018, s. 58).

12. Palaute ja arvostus. Työn tekemisen mielekkyyden säilymisen kannalta on tärkeää, että työntekijän ponnistelut ja joustaminen havaitaan. Omista aikaansaannoksista saatu palaute lisäävät arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteita. (Hakanen 2018, s. 59).

Luutosen ja Murtomaan (2025) mukaan esihenkilöiden, ja miksei kollegoidenkin, tulee antaa säännöllistä, aitoa positiivista palautetta, joka kannustaa ja motivoi työntekijöitä. Arvostusta on mahdollista osoittaa pienin elein, kuten kiittämällä hyvästä työstä tai antamalla julkista tunnustusta saavutuksista. Arvostuksen kulttuuri ja yhteenkuuluvuuden tunne nostavat työntekijöiden itsetuntoa ja riskinottohalukkuutta sekä lisäävät psykologista turvallisuutta. (Luutonen & Murtomaa 2025, s. 266–268).

13. Arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys. Hyvien vuorovaikutuskäytäntöjen ja toimintatapojen ohella lyhytkestoiset kohtaamiset, joihin yhdistyy huomaavaisuus ja ystävällinen käytös, ovat yhteenkuuluvuutta vahvistava voimavara työpaikalla. Ystävälliset käytänteet ovat hyvin sovitettavissa kiireiseenkin työrytmiin ja ne voivat antaa työtovereille voimaa uskottuakin enemmän. (Hakanen 2018, s. 59–60).

14. Työn imun tarttuvuus. Työskentely motivoituneiden, innostuneiden ja myönteisten henkilöiden kanssa on innostavampaa, kuin rutiininomaisesti työhönsä suhtautuvien kanssa. Työn imun kokemus voi levitä työyhteisössä myönteisen vuorovaikutuksen välityksellä. (Hakanen 2018, s. 60).

15. Tiimin yhteisölliset voimavarat. Tiimien sisällä tyypillisesti yksilölliset tai kahdenkeskiset voimavarat saavat myös yhteisöllisen ulottuvuuden. Tämänkaltaisia voimavaroja ovat esimerkiksi tiimin keskinäinen luottamus, kokemus tiimin kyvyistä, sen tehtävän merkityksestä sekä joustavuudesta muutoksissa. Tämän lisäksi tiimin sekä siihen kuuluvien yksilöiden voimavaroja ovat ryhmätasolla esiintyvät voimavarat, kuten tiimin yhtenäisyys, sen vetovoimaisuus, yhteinen visio sekä yhteinen osaamisen jakaminen. Yksilöllisen työn imun lisäksi tiimien ja yhteisöjen jäsenet voivat työn imua yhteisöllisellä tasolla, jolloin yhteisöllinen työn imu lisää jokaisen jäsenensä yksilöllisesti kokemaan työn imua. Yhteistyö, yhteiset projektit ja tiimihengen korostaminen edistävät yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä lisäävät psykologista turvallisuutta. Yhteiset tavoitteet ja tiimin yhteistyössä saavuttamat tulokset edistävät tiimin jäsenten välistä luottamusta. (Hakanen 2018, s. 60–61; Luutonen & Murtomaa 2025, s. 266–268).

Organisatoriset työn voimavarat (16-25)

Työn organisatoristen voimavarojen myötä johtaminen ja henkilöstöhallinto voivat ylläpitää ja vahvistaa työn imua sekä varmistaa tehtävä- ja vuorovaikutustason voimavarojen toteutumista, jotka toimivat työn innostavuuden keskeisenä lähteenä. Organisatoristen voimavarojen onkin tästä syystä tärkeää olla ohjattuna johdonmukaisesti samaan suuntaan tehtävä- ja vuorovaikutustason voimavarojen kanssa. (Hakanen 2018, s. 61).

16. Havaittu organisaation tuki. Havaittu organisaation tuki eli HOT kuvaa työntekijän käsitystä organisaation arvostuksesta hänen työpanostaan kohtaan sekä siitä, missä määrin organisaatio on kiinnostunut hänen hyvinvoinnistaan. Silloin kun työntekijä

kokee saavansa työpanoksensa vastineeksi tunnustusta, välittämistä ja palkkioita, hän on motivoituneempi ja valmiimpi antamaan parhaan panoksensa. Työntekijän kokemus siitä, että hän on tärkeä ja arvostettu tehtävässään, pienentää olennaisesti todennäköisyyttä sille, että hän koee uupumusta. Arvostuksen tunteen välittyminen kaikille edesauttaa työntekijöiden keskinäistä yhteisöllisyyttä sekä lisää työn imua ja valmiutta antaa parhaan panoksensa työlle. (Hakanen 2018, s. 61–62).

17. Psykologinen sopimus. Varsinaisen työsopimuksen ohella voidaan puhua myös psykologisesta sopimuksesta, joka työntekijän ja työnantajan välillä on olemassa. Työntekijän näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, mitä hänelle on luvattu vastineeksi työpanoksestaan. Psykologisen sopimuksen toteutumisesta on kyse esimerkiksi silloin, kun työntekijä koee, että organisaation hänelle antamat joko suorat tai epäsuorat lupaukset toteutuvat riittävällä tasolla. Lupaukset voivat liittyä esimerkiksi työn voimavaroihin, kuten mahdollisuuteen tarvittavaan ammatilliseen kehittymiseen, positiivisiin uranäkymiin ja varmuuteen työn jatkuvuudesta. (Hakanen 2018, s. 62–63). Viitala (2021) nostaa psykologisen sopimuksen rinnalle sitoutumisen käsitteen ja esittää sitoutumisen ilmenevän esimerkiksi tunneperäisenä tai välineellisenä. Hänen mukaansa tunneperäinen sitoutuminen on hyvä asia sekä organisaatiolle että työntekijälle, sillä tunneperäisen sitoutumisen myötä työntekijä on lojaali ja valmis joustamaan työssään. Sitoutuneen työntekijän panos ilmenee parempina suorituksina, luovuutena, palvelun laatuna, vähäisempinä poissaoloina ja vähäisempänä vaihtuvuutena. Työnantaja voi edistää työntekijän sitoutumista osoittamalla luottamusta, antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa, käyttää osaamistaan sekä kehittyä työssään. (Viitala 2021, s. 45–46).

18. Työpaikan myönteinen ilmapiiri. Työyhteisössä, joka vahvistaa työn imua, on mahdollisista työkiireistä huolimatta riittävällä tasolla koettu vapautunut ilmapiiri, jossa ilmenee kannustusta työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Energiaa antavassa työyhteisössä on myös uudistustavoitteinen työkuultuuri, jossa haetaan käytäntöjä työn tekemisen sujuvoittamiselle sekä asiakastyytyväisyyden ja työyhteisön kehittämiseksi. (Hakanen 2018, s. 63). Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan tutkimuksissa on osoitettu

työyhteisön ilmapiirin ja työyhteisön tulosten välinen yhteys, sillä hyvä ilmapiiri on ikään kuin energiaa, jota työyhteisö käyttää hyväkseen. Hyvä työilmapiiri perustuu ihmisten väliselle luottamukselle, avoimuudelle ja avuliaisuudelle. Vasta siinä vaiheessa, kun työyhteisöön on rakentunut riittävän luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, on työntekijöiden mahdollista jakaa osaamista keskenään, organisaatio voi kyetä oppimaan omasta toiminnastaan ja ihmiset voivat saada kokemuksen, jonka mukaan he ovat arvokas osa yhteisöä. (Juuti & Vuorela 2015, s. 45–56). Mankan ja Mankan (2003) mukaan esihenkilön hyvät tunnetaidot vaikuttavat työilmapiiriä edistävasti. Esihenkilöiden tunnetaidoilla on myös edistävää vaikutus työkykyyn ja työssä palautumiseen. Tämän ohella ne ovat yhdistettävissä parempaan resilienssiin, stressihallintaan ja hyvinvointiin. (Manka & Manka 2003, s. 188–189).

19. Työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt. Työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytäntöjen välityksellä organisaatioissa voidaan välillisesti tai suoraan tukea sellaisia käytänteitä, jotka vahvistavat työn imua. Uusien työntekijöiden potentiaalin ja vahvuuksien tunnistaminen ovat keskeisessä asemassa työntekijöitä valittaessa. Perehdyttämisen aikana työntekijä muodostaa käsityksiään siitä, mikä työpaikalla on suotavaa ja millaista toimintaa tulisi välttää, joten oikeiden toimintatapojen ohjaaminen on hyvin tärkeää uuteen työpaikkaan sosiaalistuttaessa. Sekä uusien että lähtevien työntekijöiden kuunteleminen tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden kuulla työpaikan olemassa olevista sekä puutteellisista voimavaroista, jolloin organisaation käytäntöjä voidaan parantaa palautteen perusteella. (Hakanen 2018, s. 64).

20. Kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat sekä työntekijän että esihenkilön näkökulmasta merkityksellinen voimavara työssä silloin, kun keskustelut käydään luottamuksen hengessä ja fokuksessa on työhön liittyvät tavoitteet ja odotukset molemmin puolin. Kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä työn innostavia ja energisoivia piirteitä sekä arvioida, kuinka työ mahdollistaa innostuksen sekä sen edelleen kehittämisen. (Hakanen 2018, s. 65). Pennosen (2021, s. 131–132) mukaan

kehityskeskusteluissa tulisi käydä läpi myös työn sujuvuutta lisääviä ja vähentäviä tekijöitä, kuormitustekijöitä ja voimavaroja.

21. Palkka, palkitseminen ja uranäkymät. Työn aineettomat voimavarat ja sisäinen motivaatio ovat ensisijaisia työn imun kannalta, mutta myös ulkoiset palkitsemisen tavat ovat merkityksellisiä työn voimavaroja, sillä oikeudenmukainen palkitseminen toimii palautteena hyvästä työssä suoriutumisesta sekä toiminnasta organisaation päämäärien hyväksi. Palkitsemisen kriteereiden tulisi olla kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa ja niiden tulisi perustua ennalta sovittuihin käytänteisiin. (Hakanen 2018, s. 65–66).

22. Perhemyönteinen työkuultuuri. Organisaation luomat työn ja perheen yhteensovittamista koskevat käytännöt sekä organisaation ja johdon epäviralliset asenteet ja muut toimet viestivät työntekijöilleen inhimillisistä arvoista ja henkilöstön arvostuksesta. Työpaikan perhemyönteinen ilmapiiri tukee työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tämä vaikuttaa siihen, kuinka henkilökunta arvioi työpaikkaansa ja sitoutuu siihen. (Hakanen 2018, s. 66–67).

23. Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus. Energisyys, luovuus, aloitteellisuus ja muu korkeatasoinen toiminta työssä edellyttävät riittävää luottamusta työn jatkuvuudesta. Psykologisen turvallisuuden kokemus on tärkeä voimavara. Tällöin työntekijällä on kokemus siitä, että hän voi olla aidosti läsnä työssään pelkäämättä kielteisiä seurauksia. (Hakanen 2018, s. 67–68). Luutosen ja Murtomaan (2025) mukaan psykologinen turvallisuus on tärkeä työhyvinvoinnin ja tuottavan työympäristön osa, sillä se on pohja luottamukselle, avoimuudelle ja yhteistyölle organisaatiossa. Tämä edesauttaa innovointia, kehitystyötä ja oppimista, sillä virheet nähdään oppimismahdollisuuksina, eikä niistä rangaista. Työntekijöiden kokemukset arvostuksesta ja kuuntelemisesta lisäävät heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan, mikä puolestaan heijastuu suoraan organisaation tuloksiin ja menestykseen. (Luutonen & Murtomaa 2025, s. 266–268).

24. Teknologia. Optimaalisessa tilanteessa teknologia on voimavara, joka säästää useilta työssä kohdattavilta räsistustekijöiltä. Se voi auttaa tukemaan sujuvaa työtä ja edistää vuorovaikutusta ja muuta yhteydenpitoa silloin, kun suora vuorovaikutus ei tilanteessa ole mahdollista. Teknologia ei kuitenkaan voi korvata fyysisen kanssakäymisen energisoivaa vaikutusta. Työtä helpottavia teknologisia ratkaisuja rakennettaessa tulee huomioida, että ne aiheuttavat useille työntekijöille työn kuormituksen kokemuksia. (Hakanen 2018, s. 68).

25. Yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä. Henkilöstön hyvinvointi, työn ja työntekijöiden voimavarat kiinnostavat organisaation toimijoita. Hyvinvointia ja menestystä työpaikalla on mahdollista edistää voimavaroja lisäämällä johdon, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon, luottamushenkilöiden ja henkilöstön yhteisten toimien myötävaikutuksella. (Hakanen 2018, s. 69).

Työntekijän yksilölliset voimavarat

Hakasen (2018) mukaan työntekijän työn imun kokemuksen kannalta keskeisiä ovat työssä saatavilla olevat voimavarat. Myös työntekijän yksilölliset voimavarat ovat merkityksellisiä työn imun kannalta, sillä ne vaikuttavat siihen, millaisiksi kokemus työstä ja työn voimavaroista muodostuu, ja kuinka niitä pystytään hyödyntämään omassa työssä. Optimismi, positiivinen käsitys omasta ammatillisesta pystyvyydestä, itsetunto ja systeemiäly eli kyky toimia järkevästi monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa ja rakenteissa saaden samalla aikaan myönteisiä vaikutuksia ovat esimerkkejä yksilöllisistä, työn imua tukevista voimavaroista. (Hakanen 2018, s. 71–72).

Nilssonin (2024) mukaan aktiivisella henkilökohtaisella sosiaalisella elämällä ja vapaa-ajan aktiviteeteilla on positiivisia vaikutuksia työkykyyn ja työtyytyväisyyteen. Esimerkkejä vapaa-ajan aktiviteeteista, joilla on osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia, ovat jonkinlainen taiteellinen harrastus tai fyysinen aktiviteetti. Lisäksi palkkatyön

yhdistämisen vapaaehtoistyöhön on osoitettu vähentävän mielenterveyden heikkenemisen riskiä. (Nilsson 2024, s. 118).

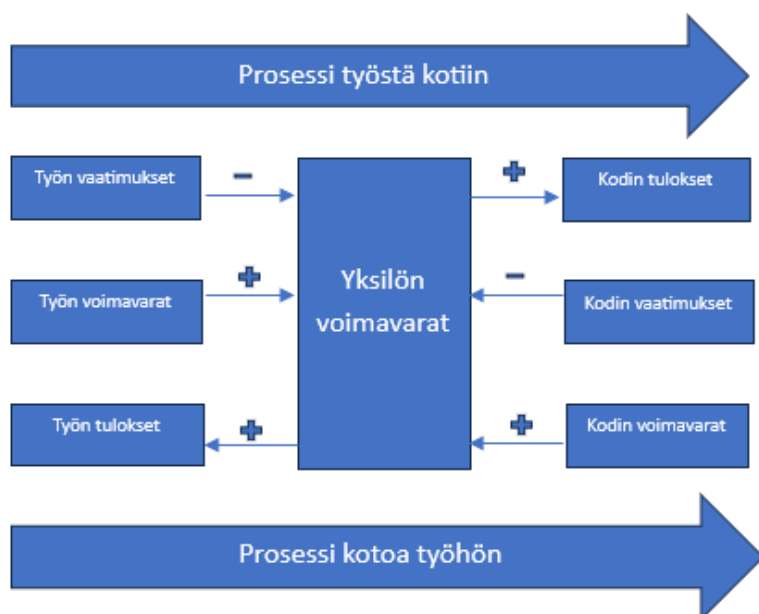
2.1.2 COR-malli ja W-HR-malli

Edellä kuvailtujen Hakasen (2018) työn voimavarojen sekä JDR-mallin lisäksi tutkimuksen teoreettista viitekehystä täydentävät COR-malli sekä siitä johdettu W-HR-malli, jolloin myös yksilön muun elämän voimavara- ja vaatimustekijät tulevat huomioiduiksi työn voimavarojen ja vaatimustekijöiden lisäksi. Tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti niitä työntekijän voimavaroja sekä vaatimustekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet työssä jatkamiseen sekä työssä jaksamiseen työuran loppuvaiheessa. Teoreettista näkökulmaa laajentamalla saadaan muodostettua syvempi näkökulma ikääntyneen henkilön voimavara- ja vaatimustekijöistä sekä parempi käsitys siitä, millä tavoin työ- ja yksityiselämän resurssit muodostuvat ja mahdollistavat resurssivarantojen kerryttämisen sekä siitä, kuinka resurssien ja vaatimusten väliset konfliktit johtavat saavutusten vähenemiseen toisella elämän osa-alueella.

Ten Brummelhuisin ja Bakkerin (2012) W-HR-malli perustuu Hobfollin (1989) COR-malliin, joten perehdymme aluksi jälkimmäiseen. COR-malli eli voimavarojen/resurssien säilyttämisen teoria on Hobfollin (1989) kehittämä teoreettinen malli, jonka alkuperäinen tarkoitus on ollut selittää stressin ja resurssien välistä yhteyttä siten, että resurssien vähenemisen ja saavuttamisen katsotaan lisäävän tai vähentävän stressiä. Alkuperäisessä COR-mallissa resurssit on jaettu neljään luokkaan ja niillä tarkoitetaan objekteja (object resources), olosuhteita (conditions), kuten avioliitto, henkilökohtaisia ominaisuuksia (personal characteristics) ja energioita (energies), kuten aika, raha ja tieto. Teoria perustuu käsitykseen, että ihmisten pyrkimyksenä on kerätä ja säilyttää resursseja elämäänsä mielihyvää ja menestystä tuottavaksi. Stressin katsotaan olevan reaktio, joka johtuu resurssien menetyksestä, sen uhasta tai siitä, ettei resursseja ole panostuksista huolimatta saavuttaa. (Hobfoll, 1989, s. 513–521; Hobfoll 2011, s. 116–121).

Hobfollin (2002, s. 307–324) mukaan resursseilla on taipumus vahvistua niin sanotuiksi resurssikaravaaneiksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilö, jolla on paljon resursseja, voi kerryttää uusia resursseja aiempia hyväksikäyttäen, mikä johtaa edelleen resurssivarantojen vahvistumiseen. Hyvät voimavarat eli resurssit omaava henkilö kärsii vähemmän stressaavissa olosuhteissa aiheutuneesta resurssien menetyksestä, kuin henkilö, jolla on heikommat resurssivarannot. (Hobfoll 2002, s. 307–324). Hakasen (2018, s. 123–126) mukaan Hobfollin resurssiteoria koskee yksilöiden lisäksi myös organisaatioita, joissa myönteiset voimavarat lisäävät hyvinvointia sekä edesauttavat resurssien vahvistumista sekä uusien syntymistä.

Ten Brummelhuis ja Bakker (2012) ovat kehittäneet W-HR-mallin eli työn ja muun elämän voimavaramallin, jonka avulla kuvataan yksilön elämään vaikuttavien voimavarojen ja vaatimusten vaikutusta kokonaisvaltaisesti. Tällöin myös esimerkiksi kulttuuri sekä yksilölliset tekijät, kuten terveys, huomioidaan vaikuttavina tekijöinä. W-HR-mallin avulla voidaan selittää positiivisia ja negatiivisia työ-koti-prosesseja kokonaisvaltaisesti. (Ten Brummelhuis & Bakker 2012, s. 545–556). Prosessia on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (kuvio 2).



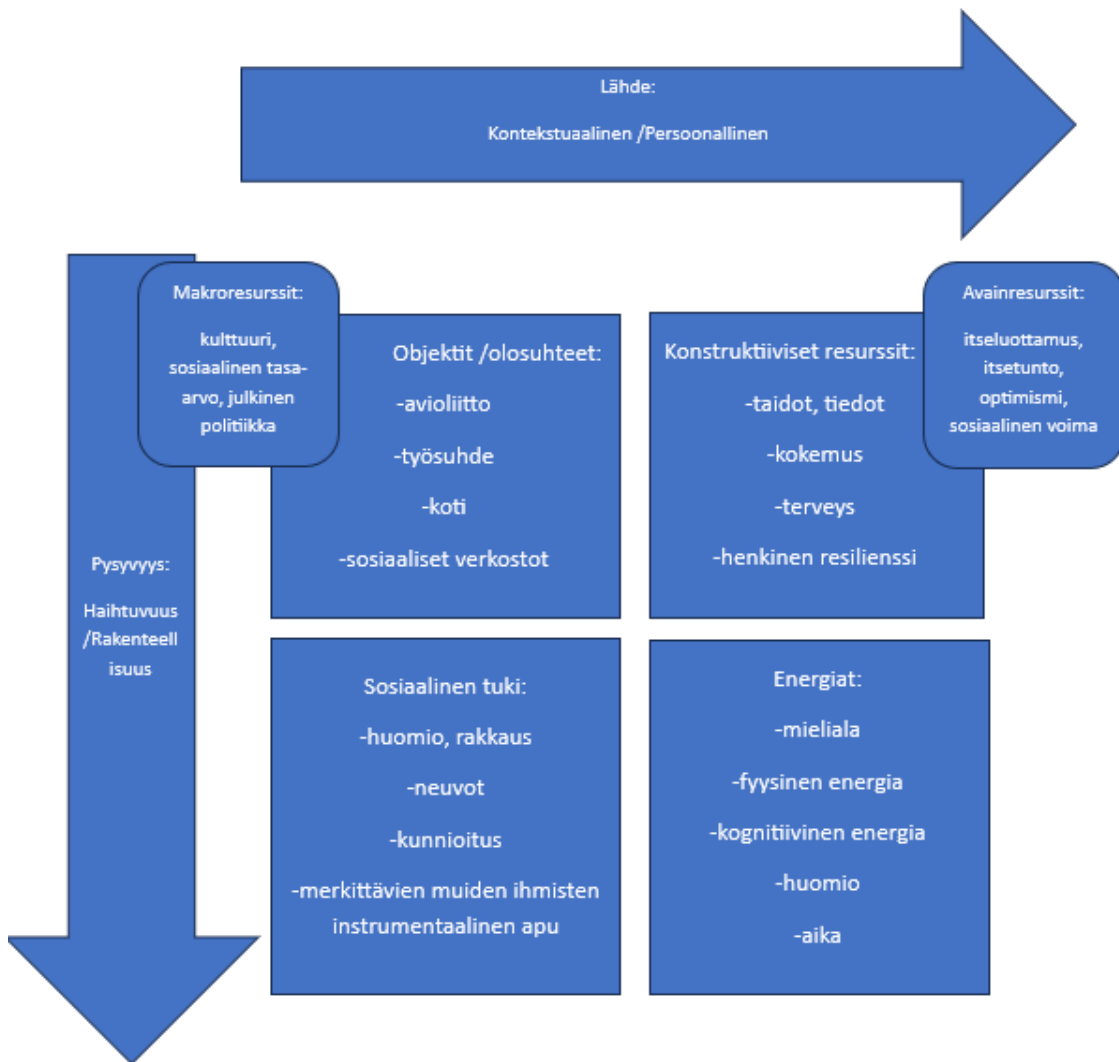
Kuvio 2. W-HR-malli (mukaellen ten Brummelhuis ja Bakker 2012).

Resurssien säilymisen teoriaan eli COR-malliin perustuen voidaan selittää, millä tavoin henkilökohtaiset resurssit, kuten aika, energia tai mieliala, yhdistävät yhden alueen vaativat ja resursseihin perustuvat näkökohdat toisen alueen tuloksiin. W-HR-malli kuvaa siis työ-koti-konfliktia prosessina, jossa yhden alueen vaatimukset kuluttavat henkilökohtaisia resursseja ja estävät saavutuksia toisella alueella. Resurssien rikastumista kuvataan resurssien kertymisen prosessin avulla, jolloin työ- ja kotiresurssit lisäävät henkilökohtaisia resursseja. Näiden henkilökohtaisten resurssien avulla voidaan edelleen parantaa kodin ja työn tuloksia. W-HR-malli selittää myös, kuinka ehdolliset tekijät, kuten persoonallisuus ja kulttuuri, voivat vaikuttaa työ-koti-konfliktiin ja resurssien rikastumisen esiintymiseen. (Ten Brummelhuis & Bakker 2012, s. 545–556). Vaativa työ voi siis kuluttaa yksilön voimavaroja niin, että vaikutukset heijastuvat myös kotiin. Toisaalta, työssä esiintyvät voimavarat voivat vaikuttaa yksilöllisiä voimavaroja vahvistavasti, jolloin työn myönteiset voimavarat heijastuvat myös yksityiselämään.

Bakker ja muut (2005) ovat osoittaneet, että työperäinen ylikuormitus, emotionaaliset ja fyysiset vaatimukset sekä työn ja kodin välinen epätasapaino eivät johtaneet työuupumuksen lisääntymiseen silloin, kun työntekijät kokivat työssään itsenäisyyttä, saivat palautetta, heidän saatavillaan oli sosiaalista tukea tai he olivat kehittäneet laadukkaan suhteen esimieheensä. (Bakker ja muut, 2005, s. 170–180). Työssä koetut voimavarat olivat siten merkittäviä uupumukselta suojaavia tekijöitä silloin, kun työntekijä kärsi työn ja kodin välisen ristiriidan aiheuttamasta haitallisesta kuormituksesta. On siis tärkeää huomata, että yksilölle kertyneet resurssit eli voimavarat, olivatpa ne sitten työssä tai yksityiselämässä kerrytettyjä, suojaavat toisella alueella kohdistuvalta haitalliselta kuormitukselta.

Oheisessa kuviossa (kuvio 3) on esitetty resurssien luokittelu W-HR-mallin mukaan. Ten Brummelhuisin ja Bakkerin (2012) mukaan luokittelu on luotu yhdistämällä kaksi ulottuvuutta eli avainresurssit ja makroresurssit. Objektit ja olosuhteet on esitetty vasemmalla ylhäällä, sillä ne ovat kestäviä resursseja, jotka esiintyvät sosiaalisissa

yhteyksissä. Energiat on sijoitettu oikeaan alakulmaan, sillä ne ovat yksilöllisiä, hyvin epävakaita resursseja.



Kuvio 3. W-HR-mallin resurssit (mukaellen ten Brummelhuis ja Bakker 2012).

Vasemmassa alakulmassa on esitetty muiden osapuolten tarjoamat epävakait resurssit. Näitä resursseja löytyy sosiaalisista yhteyksistä, mutta ne ovat epävakaampia kuin olosuhteet (esimerkiksi avioliitto) sekä objektit. Rakenteelliset henkilökohtaiset resurssit eli konstruktiiiset resurssit ovat oikeassa yläkulmassa. Niitä ovat esimerkiksi taidot, tiedot, terveys, näkökulmat ja kokemukset. Avainresurssit ovat korkeammalla tasolla kuin muut henkilökohtaiset resurssit, sillä ne ovat vakaita persoonallisuuden piirteitä.

Avainresurssien vakaat ominaisuudet siis erottavat ne muista henkilökohtaisista resursseista. Muut henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten tiedot ja taidot ovat vähemmän vakaita ja vähemmän henkilölle ominaisia kuin avainresurssit. Samalla periaatteella eli vakautensa mukaisesti makroresurssit sijoittuvat Objektien ja olosuhteiden yläpuolelle, sillä ne ovat muita kontekstuaalisia resursseja vakaampia, eivätkä yksilön suoraan hallittavissa. Lähdeakseli (kontekstuaalinen-henkilökohtainen) auttaa ymmärtämään, kuinka yhden alueen resurssit voivat vaikuttaa toisen alueen resursseihin. Avain- ja makroresurssit puolestaan auttavat ymmärtämään, millaisissa olosuhteissa työ-koti-konflikti ja työ-koti-rikastuminen ovat todennäköisimpiä. (Ten Brummelhuis & Bakker 2012, s. 545–556).

2.2 Ikäjohtaminen ikääntyneen tukena

Tässä luvussa tarkastelemme ikäjohtamisen piiriin kuuluvia asioita. Aluksi tarkastelemme erilaisia ikään liittyviä näkökulmia. Tämän jälkeen keskitymme siihen, millaisia myyttejä ikääntymiseen liitetään ja millaisia muutoksia ikääntyminen tutkimustiedon perusteella aiheuttaa. Lopuksi perehdymme siihen, miksi ikäjohtamisen taidot ovat ajankohtaisia ja miksi niitä on syytä määrätietoisesti kehittää.

2.2.1 Erilaiset näkökulmat ikään

Lundellin ja muiden (2011) mukaan henkilön ikä määritellään yleensä syntymäajan perusteella, jolloin tarkoitetaan **kronologista ikää**. Kronologinen ikä kuvaa sitä, kuinka monta vuotta syntymän hetkestä nykyisyyteen on kulunut. Kronologisen iän perusteella määräytyvät monet lainsäädännössä määritetyt oikeudet ja velvollisuudet, kuten täysi-ikäisyys ja rikosoikeudellinen vastuu. **Biologisella iällä** tarkoitetaan elimistön toimintakykyä ja tästä näkökulmasta biologinen ikääntyminen tarkoittaa elimistön fyysisiä ja psyykkisiä vanhenemismuutoksia. Kronologisesti samanikäiset eivät ole välttämättä samanikäisiä biologiselta iältään, sillä esimerkiksi liikunnallisesti aktiivinen

eläkeikää lähestyvä henkilö voi olla fyysisesti paremmassa kunnossa kuin sellainen 40-vuotias, joka ei harrasta liikuntaa. **Psykologinen ikä** eli koettu ikä tarkoittaa henkilön kokemusta siitä, minkä ikäinen hän on. Koettu ikä heijastelee henkilön kokemusta omasta psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistaan. Itsensä kronologista ikäänsä vanhemmaksi kokevat pitävät itseään usein huonokuntoisempina kuin ikätovereitaan. Näin ollen biologinen ikä vaikuttaa psykologiseen ikään. **Sosiaalinen ikä** kuvaa rooleja ja asemaa yhteisössä ja siihen liittyy odotuksia, jotka määrittävät mitä eri-ikäisiltä edellytetään. Esimerkiksi laissa määritetty eläkeikä voi muokata käsityksiä siitä, milloin on sopivaa jäädä vanhuuseläkkeelle. (Lundell ja muut 2011, s. 30–34). **Työmarkkinaikä** liittyy työnantajan arvioihin siitä, kuinka henkilö sopii tarjolla olevaan työtehtävään. Työmarkkinaikään liittyvät motivaatio, kokemus, ammattitaito, olemus ja terveys. Myös työmarkkinatilanne voi vaikuttaa siihen, kuinka työmarkkinaikä arvioidaan. Yksilö voi vaikuttaa omaan työmarkkinaikänsä päivittämällä omaa osaamistaan ja huolehtimalla kunnostaan ja hyvinvoinnistaan. (Vaahtio 2006, s. 52–62).

Tunnistamalla ihmisen monet iät on mahdollista ymmärtää paremmin iän merkitystä sekä suuriakin yksilöllisiä eroja kronologisesti saman ikäisten kesken. Vaahtio (2006) korostaa, ettei osaaminen riipu kronologisesta tai biologisesta iästä. Eri-ikäisillä on annettavanaan erilaisia panoksia työelämän tarpeisiin. Iän myötä tapahtuvat muutokset eivät vaikuta kaikkiin samalla tavoin. Myös biologiset ja psykologiset tekijät saattavat muuttua samassa yksilössä eri tahdissa. (Vaahtio 2006, s. 62).

2.2.2 Ikääntyminen - haitallisia myyttejä ja tutkitusti positiivisia vaikutuksia

Lundellin ja muiden (2011) mukaan ikäennakkoluulot ovat kielteisiin stereotypioihin perustuvia tiettyyn ikäryhmään kuuluvien henkilöiden yksilöllisistä ominaisuuksista. Ne ovat haitallisia, sillä ne estävät yksilöllisten erojen havaitsemisen ja voivat vääristää tulkintoja kyseisen ikäryhmän edustajista. (Lundell ja muut 2011, s. 37–39).

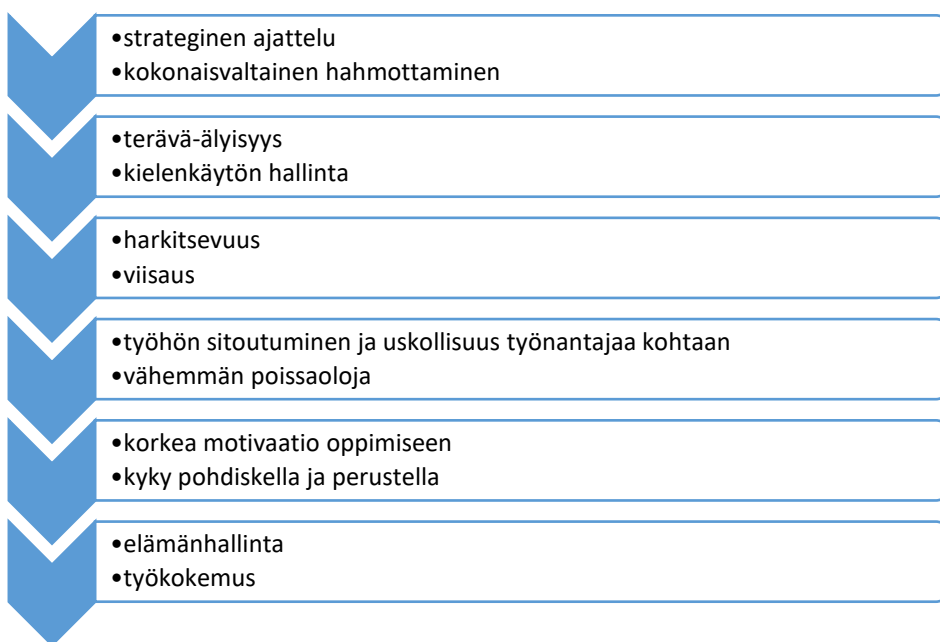
Ilmarinen ja muut (2003) nostavat esille kolme ikääntyneitä koskevaa vahingollista myyttiä. Ensimmäisenä ja haitallisimpana ovat uskomukset oppimiseen liittyen. Tosiasiallisesti kaikenikäiset työntekijät kyllä oppivat, mutta ikääntyneet ja nuoret henkilöt oppivat eri tavoilla. Toinen myytti koskee ikääntymisen aiheuttamaa heikkenemistä. Ikääntymisen myötä ihminen kuitenkin kehittyy henkisesti vahvemmaksi siitä huolimatta, että fyysinen terveydentila ei välttämättä ole enää täydellinen. Kolmas myytti on esittää, että nuoret henkilöt ovat ikääntyneitä henkilöä tuottavampia. Tosiasiassa nuorempi henkilö ei ole ikääntyneitä henkilöä tuottavampi, vaan työn organisointi on tekijä, joka vaikuttaa tuottavuuteen. Osa hyvää johtajuutta on se, että työt organisoidaan niin, että kaiken ikäisillä työntekijöillä on mahdollisuus olla tuottavia. (Ilmarinen ja muut, 2003, s. 200).

Vahingollisista ja negatiivisista käsityksistä huolimatta ikääntymisellä on kuitenkin monia päinvastaisia eli positiivisia seurauksia, sillä ikääntyminen johtaa myönteisiin ja työyhteisöä tukeviin vaikutuksiin työntekijöissä. Kivirannan (2010) mukaan erityisesti sosiaalinen toimintakyky lisääntyy iän myötä, sillä työntekijä oppii tulemaan paremmin toimeen sekä itsensä että työtovereidensa kanssa. Tällöin muiden kanssa on helpompaa neuvotella, ja kompromisseihin päästään helpommin. Ikääntymisen mukanaan tuoma arvomaailman muutos johtaa positiivisiin vaikutuksiin, kun arvostus muita ihmisiä kohtaan kasvaa ja yhteistyöhalukkuus lisääntyy. (Kiviranta 2010, s. 23).

Ikääntyminen kehittää sosiaalisen toimintakyvyn ohella myös muita hyödyllisiä henkisiä ominaisuuksia, kuten kokonaisvaltaista kykyä hahmottaa ja hallita monimutkaisiakin ongelmatilanteita. Ilmarinen (2006) esittää teoksessaan ikääntymisen ja henkisen kasvun kuvaajan (taulukko 1), jonka perustana ovat sellaiset iän myötä vahvistuvat ominaisuudet, jotka Ruoppila ja Suutama (1994), Ruoppila (1996) sekä Baltes ja Smith (1990) ovat koonneet kirjallisuuden perusteella. Baltes ja Smith (1990) ovat todenneet Ilmarisen (2006) teoksessa, että arkielämän älykkyys eli viisaus on asiantuntijan tietojärjestelmä elämää koskevissa käytänteissä. Heidän mukaansa viisaudelle on ominaista kyky käsitellä monimutkaisia ongelmia, luovuus tietojärjestelmien käytössä

sekä voima eheyden säilyttämiseen siitä huolimatta, että fyysiset ja psyykkiset toiminnot ovat heikentyneet.

Taulukko 1. Ikääntymisen vaikutukset henkiseen kasvuun (mukaellen Baltes ja Smith 1990; Ruoppila ja Suutama 1994; Ruoppila 1996 teoksessa Ilmarinen 2006).



Ilmarisen (2006) mukaan viisaus merkitseekin käytännössä sitä, että ihminen kykenee erottamaan olennaiset asiat ongelmia ratkaistessaan, arvioimaan niitä ja ohjeistamaan myös muita ongelmanratkaisussa.

Elämäntähtäyksiä myötä kertyneen viisauden, ymmärryksen ja ongelmanratkaisutaitojen kehittymisen merkitystä ei siis kannata väheksyä, sillä kyse on merkityksellisistä taidoista, joilla on runsaasti käyttöä työelämässä.

Myös Fast ja muut (2023) korostavat laaja-alaisen, monipuolisen kokemuksen merkitystä sekä sen roolia osaamisen kehittämisessä. Heidän mukaansa kertyneen kokemuksen myötä ikääntyneiden ammattilaisten generalistiset vahvuudet ja työelämätaidot kehittyvät merkittävästi. Näiden taitojen arvoa ei kuitenkaan useinkaan osata tunnustaa työelämässä, eikä työntekijä itsekään välttämättä tunnista vahvuuksien arvoa, mikäli ne

eivät ole suoranaisesti sidoksissa työn ammattivaatimuksiin. Kokeneen ammattilaisen erityisosaaminen voi olla monelta alalta, useasta erilaisesta roolista karttunutta sekä lisäksi generalistista ymmärrystä, joka ylittää toimialojen rajat. Hyvinkin erilaisilla toimialoilla kehitytään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, hallitaan kokonaisuuksia ja kehitetään ongelmanratkaisutaitoja. (Fast ja muut 2023, s. 205).

2.2.3 Pidempien työurien paradoksi ja ageismi työelämässä

Yhteiskunnallisessa keskustelussa korostuu, kuinka työuria on pidennettävä alkupäästä, keskiosasta ja loppupäästä. Samaan aikaan yrityksissä ja organisaatioissa on parannettava kilpailukykyä ja lisättävä tehokkuutta kustannuksia karsimalla. (Ahonen ja muut 2015, s. 136). Julkisen talouden tasapainottamiskeinoksi esitetty työurien pidentäminen saattaa käytännön työelämässä osoittautua ongelmalliseksi, sillä yrityksissä ja organisaatioissa voi olla tarpeita talouden sopeuttamiseen liittyviin toimenpiteisiin. Nämä yritys- ja organisaatiokohtaiset paineet voivat johtaa siihen, ettei työpaikoilla välttämättä panosteta aktiivisesti toimenpiteisiin, jotka johtaisivat ikääntyneiden työurien jatkamiseen. Tässä ilmenee voimakas ristiriita: yhtäältä julkinen valta vaatii taloutta tasapainotettavaksi työurien pidentämisen keinoilla ja toisaalta organisaatioissa voi olla mahdollisuus kustannussäästöihin ikääntyneiden henkilöiden eläköitymisen myötä. Näin ollen yhteiskunnalliset odotukset työurien pidentämisen suhteen eivät välttämättä toteudu työpaikoilla toivotulla tavalla.

Suomalaisilla työpaikoilla on selvitetty työnantajien näkemyksiä eläke-iästä ja työurien pidentämisestä Eläketurvakeskuksen toimesta vuosina 2004, 2011 ja 2021. Tuoreimmista tutkimustuloksista ilmenee, että työnantajien tietoisuudessa työurien pidentämisen tärkeyttä koskien olisi vielä kehittämisen varaa, sillä kolmannes tutkimukseen osallistuneista työnantajista ei vuonna 2021 pitänyt työurien pidentämisestä erityisen tärkeänä tai lainkaan tärkeänä yhteiskunnallisena tavoitteena. (Järnefelt ja muut 2022, s. 45–47). Tutkijat pitävät tätä osuutta suurena verrattuna siihen, millaisen painoarvon ja merkityksen työurien pidentäminen saa julkisessa keskustelussa.

Tutkimuksesta ilmenee myös, että jopa 57 % työnantajista katsoi, että omalla työpaikalla työurien piteneminen ei ole erityisen todennäköistä tai lainkaan todennäköistä. Myös tätä Järnefelt ja muut pitivät yllättävänä, sillä vanhuuseläkkeiden lakisääteiset ikärajat nousevat. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, tuetaanko työpaikalla työntekijöitä jatkamaan työssä vanhuuseläkeikään saakka. Vuonna 2021 merkittävä osa työnantajista eli 64% ilmoitti tukevansa työssä jatkamista vähintään jossain määrin. Vuonna 2004 vastaava osuus oli 60%, joten työssä jatkamisen tuki on säilynyt lähes samana vuosien 2004 ja 2021 välillä. (Järnefelt ja muut 2022, s. 45–47).

Työnantajien kokemus työssä jatkamisen tuesta poikkeaa kuitenkin merkittävästi siitä, kuinka työntekijät kokevat asian. Vuoden 2023 työolotutkimuksessa (Sutela ja muut 2024, s. 310-312) tiedusteltiin vähintään 50-vuotiailta palkansaajilta, edistetäänkö omalla työpaikalla ikääntyneiden henkilöiden työssä pysymistä pidempään. Vastanneista 30 % kertoi, että työpaikalla kannustetaan jossakin määrin ikääntyneitä henkilöitä työssä jatkamiseen. Vain 3 % ilmoitti, että kannustus työpaikalla on voimakasta. Lisäksi joka neljäs sellaisista palkansaajista, joiden työpaikalla ei edistetty aktiivisesti ikääntyneiden työssä jatkamista, katsoi, että ikääntyneistä pyrittiin pikemminkin pääsemään eroon. Tämä kokemus oli yleisempi valtiosektorilla (20 %), yksityissektorilla (18 %) sekä yliopistoissa kuin kuntatyönantajalla (14 %) ja hyvinvointialueilla (11 %). Julkisen hallinnon sekä maanpuolustuksen toimialoilla osuus kasvoi vielä korkeammaksi nousten yli 20 prosenttiin. (Sutela ja muut 2024, s. 310-312, liite 2). Tilastokeskuksen toimialaluokituksen (TOL 2008) mukaan toimialaan O Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus (84) kuuluvat esimerkiksi poliisitoimi, työvoima- ja elinkeinoasian hallinto, Organisaatio X, Eläketurvakeskus ja työeläkevakuutusyhtiöt ja työttömyyskassat (Tilastokeskus 2008, s. 294–301).

Työnantajan suhtautumisella ja työpaikan eläkeikien pidentämiseen liittyvillä käytännöillä on suuri merkitys sen suhteen, kuinka pitkiksi työurat muodostuvat. Ikääntyneisiin työntekijöihin voi kohdistua negatiivisia asenteita, jotka eivät välttämättä ilmene suoraan, vaan ne voivat olla hyvin piilotettuja tai tiedostamattomia.

Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan erityisesti yli 55-vuotiaisiin työntekijöihin ja heidän työkykyynsä, osaamiseensa ja motivaatioonsa kohdistuu kielteisiä asenteita ja ennakkoluuloja, jotka vaikuttavat sekä kohteluun työpaikoilla että mahdollisuuksiin työllistyä. Syrjintä voi käytännössä ilmetä osaamisen vähättelynä, koulutusmahdollisuuksien eväämisenä, marginaalisiin tehtäviin siirtoina tai eläkkeelle jäämisestä vihjailemisena. Tutkimusten mukaan kokemukset ikäsyrjintään liittyen heikentävät yli 55-vuotiaiden työhyvinvointia vahvistavat eläköitymiseen liittyviä ajatuksia sekä lisäävät ennenaikaista eläköitymistä. Haitallisiin asenteisiin voidaan kuitenkin vaikuttaa. Esihenkilöitä kouluttamalla on mahdollista lisätä sekä heidän osaamistaan yli 55-vuotiaiden työntekijöiden johtamisessa että ymmärrystään työuran eri vaiheista. (Työterveyslaitos, n.d.).

Vaahtion (2006) mukaan käsitteellä ageismi tarkoitetaan ikään liittyviä aiheettomia ennakkoluuloja, stereotyyppisiä käsityksiä sekä niistä johtuvaa syrjintää. Ikäsyrjintä viittaa konkreettiseen tekoon, kun taas ageismi on käsitteenä laajempi. Ageismi voi olla yhteiskunnan harjoittamaa tai ainakin hyväksymää iän mukaista erottelua ja diskriminointia, jolloin kyse on institutionaalisesta tai rakenteellisesta ageismista. Se voi kohdistua kaiken ikäisiin ihmisiin, mutta keski-ikäisiin ja iäkkäisiin kohdistuva ageismi on yhteiskunnallisesti ongelmallisinta. Yhteiskunnan instituutioiden harjoittama ja niiden rakenteisiin sisältyvä ageismi on hyvin vaarallista, sillä sitä on vaikea havaita ja monia siihen sisältyviä ilmiöitä pidetään asiaankuuluvina. Eläkejärjestelmä on yksi esimerkki hyväksytystä ageismin ilmentymästä, sillä se pakottaa ihmiset luopumaan tiettyssä iässä palkkatyöstään riippumatta siitä, kuinka luovia ja tuottavia he työssään ovat. (Vaahtio 2006, s. 70–80). Kaikille ageismin ilmenemistavoille onkin yhteistä se, että tiettyyn ikäryhmään kuuluvan henkilön yksilölliset erot jätetään huomioimatta (Lundell ja muut 2011, s.41).

Työelämän tulisi mieluummin edistää kuin uhata ihmisten hyvinvointia ja elämänlaatua työuran kaikissa eri vaiheissa. Hyvinvoinnin edistäminen mahdollistuu silloin, kun työntekijän voimavarat, työn vaatimukset sekä työyhteisön tuki ovat sopusoinnussa.

Työn vaatimukset tulisikin sopeuttaa yksilöllisten vanhenemisprosessien mukaan niin, että työ joustaa ihmisen muuttuvien voimavarojen mukana. Inhimillinen työelämä edistää sekä yksilön että yhteiskunnan hyvinvointia, mikä lopulta on kaikkien osapuolten etu. (Lundell ja muut 2011, s.41).

2.2.4 Onnistunut ikäjohtaminen

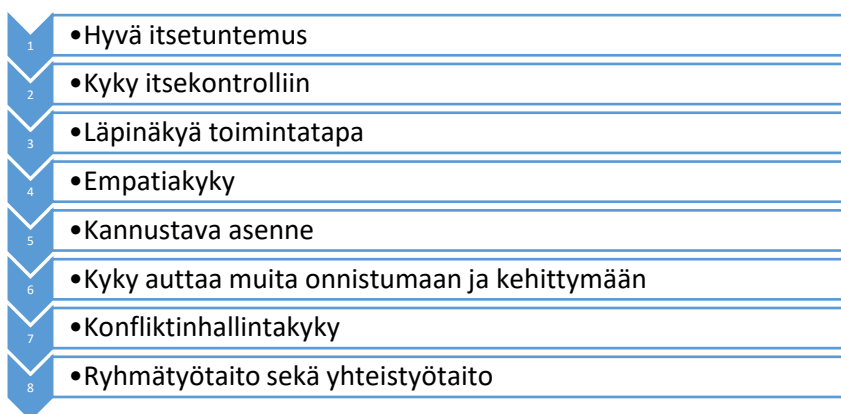
Sosiaali- ja terveysministeriön (2022) mukaan työikäisten määrän vähentymisen myötä korostuu tarkeys huolehtia siitä, että työelämässä tuetaan ikääntyneiden työntekijöiden pidempää työssä jatkamista. Toimintakyvyn alentuessa ikääntyneen henkilön työuran pidentämiseen voidaan vaikuttaa tukitoimin, kuten työkyvyn ylläpidolla, työaikajoustoilla sekä työtehtäviä räätälöimällä. Johtamisessa on huomioitava ikääntymiseen liittyvät ominaisuudet ja erilaiset tekijät niin, että työntekijän on mahdollista saavuttaa sekä omat tavoitteensa että organisaation tavoitteet. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022).

Nivalaisen ja Tenhusen (2024) tutkimuksesta ilmenee, että hiljattain työstä eläkkeelle jääneistä 30 % koki, että työnantajan osoittama kannustus olisi todennäköisesti saanut heidät pysymään työelämässä pidempään. Lähes saman verran vastanneista koki, että johtamiskäytäntöjen kehittäminen sekä ikääntyneillä työntekijöillä olevan työkokemuksen arvostaminen olisivat saaneet heidät todennäköisesti pidentämään työuraa. Työurien pidentämisen näkökulmasta olisikin perusteltua kannustaa työnantajia muuttamaan asenteita ja työolosuhteita ikääntyneiden kannalta suotuisammiksi, sillä niihin vaikuttamalla moni ikääntynyt olisi todennäköisesti valmis jatkamaan työssä pidempään. (Nivalainen & Tenhunen 2024, s. 59–60).

Simströmin (2009) mukaan tunneälytaidoilla on erityisen suuri merkitys ikäjohtamisessa. Tunneälyn kehittäminen tukee lähiesihenkilötyötä ja tavoitteita sekä parantaa esihenkilöiden valmiuksia käyttää erityisesti sellaisia johtamistyyliä, jotka vahvistavat hyvää työilmapiiriä. Organisaation hyvällä ilmapiirillä on merkittävä vaikutus

työntekijöiden työssäjaksamiseen, motivaatioon ja haluun jatkaa työssä pidempään, mikä on suurin ikäjohtamista koskettava yhteiskunnallinen haaste. (Simström 2009, s. 219).

Simström (2009) on löytänyt kahdeksan tunneälytaitoa, jotka hän on nimennyt tunneälyn avainkompetensseiksi ikäjohtamisessa. Tunneälyn avainkompetensseja ovat hyvä itsetuntemus, kyky itsekontrolliin, läpinäkyvä toimintatapa, empatiakyky, kannustava asenne, kyky auttaa muita onnistumaan ja kehittymään, konfliktinhallintakyky sekä ryhmätyötaito ja yhteistyötaito (kuvio 4).



Kuvio 4. Ikäjohtamisen tunneälyn avainkompetenssit (mukaellen Simström 2009).

Simströmin (2009) mukaan tunneälytaitoihin liittyy seuraavat kompetenssit:

1. Hyvä itsetuntemus. Hyvä itsetuntemus mahdollistaa sen, että henkilö tunnistaa omat rajoituksensa sekä vahvuutensa ja hän kykenee tunnistamaan, milloin hän tarvitsee apua ja kuinka hänen tulee kehittää omaa osaamistaan. Hänellä on valmius ottaa vastaan sekä rakentavaa kritiikkiä että palautetta.

2. Kyky itsekontrolliin. Kehittynyt itsekontrolli auttaa esihenkilöä pysymään rauhallisena ja ajattelemaan selvästi myös haastavissa tilanteissa sekä hallitsemaan tunteitaan ja kanavoimaan niitä hyödyllisellä tavalla.

3. Läpinäkyvä toimintatapa. Läpinäkyvä esihenkilö hyväksyy omat heikkoutensa ja puuttuu ympärillään havaitsemaansa epäeettiseen käytökseen. Hän elää oman

arvomaailmansa mukaisesti. Luonteva ja avoin ilmaisu tekee esihenkilöstä rehellisen ja lahjomattoman.

4. Empatiakyky. Empaattinen esihenkilö kykenee aistimaan tunnetiloja ympärillään. Hän on hyvä kuuntelemaan ja onnistuu ymmärtämään muiden ihmisten tarkoitusperiä.

5. Kannustavuus. Kannustavalla esihenkilöllä on kyky saada ihmiset innostumaan ja työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän toimii itse esimerkkinä siitä, mitä edellyttää myös muilta sekä luo uskoa tulevaisuuteen ja yhteiseen visioon.

6. Kyky auttaa muita onnistumaan ja kehittymään. Esihenkilö on kyvykäs mentori ja valmentaja, joka kykenee antamaan palautetta oikeaan aikaan ja rakentavalla tavalla. Hän auttaa muita ihmisiä onnistumaan ja hän kykenee ymmärtämään heidän vahvuuksiaan, heikkouksiaan ja tavoitteitaan.

7. Konfliktinhallintakyky. Konfliktitilanteissa hallitseva esihenkilö kykenee ymmärtämään avoimesti erilaisia tunteita ja näkökulmia ja nostamaan esiin eri osapuolten näkemykset, joiden perusteella hän onnistuu selvittämään ristiriitoja ja muotoilemaan ratkaisun, joka on kaikkien osapuolten hyväksyttävissä.

8. Ryhmätyötaito sekä yhteistyötaito. Osaava johtaja onnistuu luomaan ryhmässä ystävällisen, yhteistyökykyisen ilmapiirin. Hän toimii henkilökohtaisesti esimerkkinä vuorovaikutuksen onnistumiseksi. Hän toimii innostavalla tavalla, luo ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Edellä kuvattujen, ikäjohtamiseen liittyvien kahdeksan tunneällyn avainkompetenssin voidaan katsoa yleisesti olevan hyvään johtamiseen liittyviä avainkompetensseja, sillä eri-ikäisten työntekijöiden mielipiteet esihenkilön merkittävimmistä tunneällyn liittyvistä taidoista ja niitä koskevista kehittämistarpeista ovat hyvin samankaltaisia keskenään. (Simström, s. 218–219).

Lähiesihenkilötyön tunneällytaitojen kehittäminen on tärkeää myös siitä syystä, että lähiesihenkilön kokemat negatiiviset ja positiiviset tunteet siirtyvät työpaikalla alaisiin. Brummelhuisin ja muiden (2014) mukaan johtajien perheasiat leviävät ensin työelämään W-HR-mallissa kuvattujen periaatteiden mukaan vaikuttaen johtajien hyvinvointiin, ja

nämä hyvinvointiin liittyvät vaikutukset puolestaan siirtyvät alaisille työssä. Uupuneet johtajat raportoivat enemmän negatiivisia mielialoja kuten järkyttyneisyyttä, ärtyneisyyttä ja pelkoa ja viikon kuluttua alaiset vaikuttivat omaksuneen nämä mielipahaa kuvastavat tunnetilat itselleen. Lisäksi alaiset ilmoittivat tuntevansa itsensä myös uupuneemmiksi. Vastaavanlainen prosessi havaittiin positiivisissa tunnetiloissa. Sitoutuneet johtajat raportoivat enemmän positiivisia mielialoja, kuten päättäväisyyttä, kiinnostusta ja innostuneisuutta. Nämä tunteet ilmenivät alaisten antamissa raporteissa viikkoa myöhemmin, jolloin alaiset kokivat itsensä sitoutuneemmiksi työssä. (Brummelhuis ja muut, 2014, s. 938–944).

2.2.5 Arvostavan ikäilmaston rakentaminen sekä keinoja ikäjohtamiseen

Ahosen (2015) ja muiden mukaan arvostavan ikäilmaston rakentamisessa esihenkilöllä on ensiarvoisen tärkeä rooli. Koska esihenkilön oma asennoituminen heijastuu siihen, kuinka hän työssään suhtautuu ikääntyneisiin henkilöihin, tulee hänen lisätä tietoisuuttaan oman asenteensa merkityksestä. Esihenkilön tulee edistää myönteistä ikäasennetta ja välttää ikään liittyvää syrjintää. Hän tukee työkykyä ennakoivasti ja edistää työhön paluuta. Hyvä ikäjohtaja osaa myös tunnistaa eri-ikäisten potentiaalin sekä tukee ja hyödyntää sitä niin, että sukupolvien välinen yhteistyö lisääntyy. Kehityskeskustelujen yhteydessä voi olla tarpeen nostaa esille ikäteemoja, joissa käsitellään esimerkiksi työn kuormittavuuteen, palautumiseen, työajan joustoihin, osaamisen hyödyntämiseen, työn mielekkyyteen ja eläkkeelle siirtymiseen liittyviä näkökulmia. (Ahonen ja muut 2015, s. 149–150). Arvostavan ikäilmaston rakentumista on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (kuvio 5).



Kuvio 5. Arvostavan ikäilmaston rakentuminen (mukaellen Ahonen ja muut 2015).

Lundellin ja muiden (2011, s. 296–301) mukaan ikäjohtaminen näyttäytyy lähiesihenkilön päivittäisessä työn johtamisessa ja organisoinnissa ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamisena sekä yksilön että työyhteisön tasoilla niin, että luodaan edellytykset eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntämiselle sekä ammatillisen kasvun tukemiselle. Myös Jabe (2015, s. 122) korostaa vahvuuksien hyödyntämistä. Hänen mukaansa heikkouksien havainnoimisen sijaan ikäjohtamisessa tulisi ennen kaikkea keskittyä siihen, että eri-ikäisille ihmisille tarjottaisiin mahdollisuuksia työssä.

Jotta työelämässä voitaisiin taata jokaiselle riittävästi mahdollisuuksia, tulisi huomioida yksilökohtaiset tarpeet, voimavarat ja kuormitustekijät eli yksilölliset työssä jaksamiseen vaikuttavat tekijät. Näihin tekijöihin vaikuttamalla voidaan poistaa mahdollisia työssä jaksamisen ja työssä jatkamisen esteitä.

Kiviranta (2010) esittää ikäjohtamisen keinoiksi menettelyjä, joissa korostuu ikääntyneen työntekijän yksilöllinen huomioiminen. Hänen mukaansa ikäjohtamisen keinoja ovat esimerkiksi yksilön osaamisen, vahvuuksien ja motivaation tunnistaminen sekä niiden

hyödyntäminen, sosiaalisen tuen tarjoaminen, arvostava asenne ja kuuntelu, hallinnan ja pärjäämisen tunteiden lisääminen sekä vaatimusten ja voimavarojen tasapainottaminen. Myös uupumusta ja masennusta aiheuttavien tekijöiden vähentäminen on yksi ikäjohtamisen keino. (Kiviranta 2010, s. 48–49).

Seuraavaksi tarkastellaan erilaisia keinoja, joilla on mahdollista vaikuttaa ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamiseen. Myös kognitiiviseen ergonomiaan liittyvät näkökulmat on huomioitu tässä yhteydessä, sillä kognitiivinen ergonomia koskettaa läheisesti sitä työntekijäryhmää, johon tämä tutkimus kohdistuu, eli Organisaatio X:n työntekijöitä.

Yksilön osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen

Kivirannan (2010, s. 98–100) mukaan suurimmalla osalla työntekijöistä osaaminen perustuu psyykkisiin voimavaroihin eli ajattelu- ja oppimiskykyyn, luovuuteen ja työstä selviytymisen tunteeseen. Myös osaaminen on merkittävä psyykkisten voimavarojen osa-alue. Mikäli työntekijällä on kokemus siitä, ettei hänen osaamisensa ole riittävää tai oikeanlaista, tämä on hänelle erityisen uuvuttavaa. (Kiviranta 2010, s. 98–100). Omaa osaamista koskeva kehittäminen on jokaisen työntekijän työssä onnistumisen ja mielekkyyden kokemusten kannalta olennaista, sillä työtehtävien muutosten myötä myös työssä onnistuminen vaatii uudenlaisia taitoja ja osaamisia. (Viitala 2021, s. 121–130).

Työaikojen ja työaikojen hallinnan kehittäminen

Joustavien työaikojen avulla voidaan ylläpitää työssä jaksamista ja työkykyä työuran eri vaiheissa. Yksilölliset ratkaisut työaikoja koskien edistävät ikääntyvien ja osatyökykyisten henkilöiden työssä pysymistä. Työaikakulttuuri, joka tukee hyvinvointia ja tuottavuutta, joustaa molempiin suuntiin ja hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijää. Omaa työaikaa koskevat joustavat vaikutusmahdollisuudet parantavat työntekijän

mahdollisuutta elämän hallintaan, lisäävät organisaatioon sitoutumista ja halukkuutta joustaa vastavuoroisesti. Lisäksi hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työaikaan ennustavat vähäisempiä sairauspoissaoloja sekä pysymistä työelämässä vielä alimman eläkeiän jälkeenkin. (Puttonen ja muut 2016, s. 25).

Uupumusta ja masennusta aiheuttavien tekijöiden vähentäminen

Sippolan (2023) mukaan viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnissa on tapahtunut lievää laskua. Työn imu ja koettu työkyky ovat laskeneet, mutta työuupumus, kynnisyys ja kognitiiviset häiriöt ovat lisääntyneet. Työhön liittyvissä asenteissa on tapahtunut kielteistä kehitystä ja muistin, tarkkaavaisuuden ja keskittymisen häiriöt ovat lisääntyneet. Työhyvinvointia on mahdollisuus edistää lisäämällä työn vaatimusten ja voimavarojen välistä tasapainoa. Työn itsenäisyys, mahdollisuus oppia uutta sekä mahdollisuus saada sosiaalista tukea työpaikalla lisäävät koettua hyvinvointia. (Sippola 2023, 203-204).

Kognitiivisen ergonomian tukeminen

Neuroliiton (2021) mukaan työn lisääntyneiden kognitiivisten vaatimusten myötä myös kognitiivisten oireiden eli ajatteluun ja tiedonkäsittelyyn liittyvien ongelmien vaikutus työkykyyn on kasvanut. Monet työntekijät pyrkivät pärjäämään kognitiivisten oireiden kanssa työssä pitkään, mikä voi johtaa työuupumukseen. Kognitiivista toimintakykyä on kuitenkin mahdollista tukea ja siten edistää työssä selviytymistä ja työssä jaksamista. (Neuroliitto 2021, s. 4-6).

Kognitiivinen ergonomia on keskittynyt työn kognitiiviseen eli tiedolliseen puoleen. Tämä sisältää esimerkiksi havaitsemiseen, muistamiseen, oppimiseen, kielellisiin toimintoihin ja päätöksentekoon liittyvät vaatimukset sekä kognitiivisesti kuormittaviin työolosuhteisiin liittyvät tekijät. Sen osa-alueita ovat tiedonkäsittely (tiedon vastaanottoon, prosessointiin ja käyttämiseen liittyvät näkökohdat), havaitseminen eli

työympäristön ärsykkeet ja muistaminen eli se, millä tavoin työtehtävät ja työympäristö vaikuttavat muistikuormaan. Kognitiivisen ergonomian tavoitteena on, että työympäristö ja työvälineet paitsi tukevat kognitiivisia prosesseja, myös vähentävät erityisesti aivotyön tuottamaa henkistä kuormitusta. Näin menetellen sujuvoitetaan työtä, vähennetään virheiden tekemisen mahdollisuutta ja edesautetaan työn mielekkyyden kokemuksen syntymistä. Henkisen kuormituksen vähenemisen myötä kognitiivinen ergonomia voi ennaltaehkäistä työuupumusta. (Luutonen & Murtomaa 2025, s. 264).

Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan yksilöillä on mahdollisuus edistää työssään kognitiivista ergonomiaa ja näin menetellen vähentää tarpeetonta aivojen kuormitusta sekä sujuvoittaa työtä, mutta useat kognitiivista ergonomiaa koskevat hyvät käytännöt ovat tehokkaampia, kun koko työyhteisö noudattaa niitä. Tehokkain vaikutus kognitiivisen ergonomian toteutumisessa saavutetaan silloin, kun tiedolla työskentelyä sujuvoitetaan koko organisaation tasolla yhteisillä sopimuksilla ja esimiesten tuella. Lopputuloksen onnistumisen kannalta on merkityksellistä, että organisaation johto edistää tehokasta ja terveellistä aivotyöskentelyä varmistamalla puitteet, joiden rajoissa onnistuminen on mahdollista. (Työterveyslaitos, n. d.).

Kognitiivisista toiminnoista erityisesti muistin merkitys korostuu aivotyötä tekevän ikääntyneen työntekijän työnkuvassa. Pennosen (2021) mukaan tiedonkäsittelyyn liittyvissä vaativissa työtehtävissä koetukselle joutuu erityisesti työmuisti. Työmuisti tarkoittaa muistijärjestelmää, jossa käsitellään ja ylläpidetään tietoa, jota tarvitaan tämänhetkisessä tehtävässä. Näin ollen työmuistia tarvitaan esimerkiksi uuden oppimiseen, ajatteluun, ongelmien ratkaisuun, lukemiseen ja laskemiseen liittyen. Työmuisti on häiriöaltis ja kuormittuu vaativista työtehtävistä. Työmuistin kuormittuminen ilmenee unohteluna, oppimisvaikeuksina, toiminnan hidastumisena, virheiden lisääntymisenä ja tiedon kadottamisena. Useat tekijät, kuten elämäntilanne, terveys, uni, stressi, mieliala, vireystila ja motivaatio vaikuttavat kognitiiviseen suorituskyykyyn. (Pennonen 2021, s. 25).

Ikääntyneen kohdalla edellä mainittujen tekijöiden vaikutus korostuu, sillä ikääntyminen vaikuttaa kognitiivisiin toimintoihin ja sopeutuminen kuormitustilanteissa voi alentua. (Pennonen 2021, s. 25). On kuitenkin tärkeää huomata, että iästä riippumatta yksilölliset erot kognitiivisissa toiminnoissa ja sopeutumisessa ovat suuria. Ikääntymisen vaikutus muistin toimintaan on yksilöllistä. Muutokset voivat ilmetä jo ennen vanhuuseläkeikää, mutta toisilla muutoksia on vaikea havaita hyvin iäkkäänäkään. Ikääntymiseen liittyviä muutoksia on usein mahdollista kompensoida oikeanlaisilla kognitiivisen ergonomian ja työajan ratkaisuilla sekä kehittämällä muistamisen taitoja. (Pennonen 2021, s. 25; Muistiliitto, n.d.).

Muistitoiminnan roolin ja varhaisen työelämästä poistumisen yhteyden ymmärtäminen on Ciliakuksen ja muiden (2025) mukaan avainasemassa ikääntyvien työntekijöiden kestävän työllisyyden tukemisessa. Aiheeseen liittyvässä tutkimuksessa tarkasteltiin muistitoiminnan vaikutusta palkkatyöstä poistumiseen varhaisessa vaiheessa, analysoitiin muistitoiminnan muutoksia ennen tällaisia siirtymiä, niiden aikana ja niiden jälkeen sekä arvioitiin muistitoiminnan kehitystä suhteessa työssä esiintyvän työpanoksen ja -palkkion epätasapainon olemassaoloon tai puuttumiseen. Tutkimuksen mukaan työntekijöillä, joilla on huono muisti, on suurempi riski irtisanoutua palkkatyöstä ennen aikaisesti ja tahattomasti. Muistitoiminnan edistäminen sekä työpanosten ja palkitsemisen tasapainottaminen voi auttaa lieventämään ennen aikaisen irtisanoutumisen riskiä. (Ciliacus ja muut 2025).

Vaatimusten ja voimavarojen tasapainotus omien vaikutusmahdollisuuksien avulla

Työhön liittyvien kuormitus- ja vaatimustekijöiden sekä työhön liittyvien voimavarojen on tunnistettu vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijöiden välillä on kuitenkin merkittäviä eroja sen suhteen, mitkä tekijät he työssään kokevat kuormittaviksi ja minkälaisia oireita kuormitustekijöistä aiheutuu. Työn kuormitustekijät, kuten jatkuva kiire, liiallinen työmäärä ja töiden kasautuminen ovat tutkimusten mukaan yhdistettävissä työuupumukseen, työssä tehtyihin virheisiin sekä väsymys- ja

stressioireisiin. Työssä koetut voimavarat puolestaan neutraloivat työhön liittyvien vaatimusten kielteisiä kuormitus- ja stressivaikutuksia. (Puttonen ja muut 2016, s. 28).

Myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja siihen, kuinka työtään tekee, voi merkittävästi auttaa työhön liittyvän stressin vähentämisessä. Lisäksi työn itsenäisyyden on havaittu vaikuttavan työn imuun, jota ilmentää innostuksen tunne ja positiivinen työhön uppoutuminen. Työntekijä tuntee itse parhaiten oman työnsä sisällön ja siksi on tärkeää, että hän pääsee itse osallistumaan oman työnsä kehittämiseen. Osallistumisessa on kyse vuorovaikutuksesta, jonka aikana työntekijä luovuttaa ja vastaanottaa tietoa omaan osaamiseensa ja kokemukseensa liittyen. Osallistuminen voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta osallistua omaa työtä, työolosuhteita ja työympäristöä koskevien päätösten suunnitteluun ja valmisteluun. (Puttonen ja muut 2016, s. 28).

2.3 Yhteenveto teoriasta

Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty teoreettisten mallien lisäksi aiempaa tutkimustietoa, joka liittyy työhyvinvointiin sekä ikäjohtamiseen. Ikäjohtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä pelkästään ikääntynyttä henkilöä huomioivia käytäntöjä. Teoreettinen viitekehys perustuu aihepiiriin liittyvään keskeiseen käsitteistöön sekä niitä koskevaan aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen.

2.3.1 Hyvinvointia selittävät teoreettiset mallit

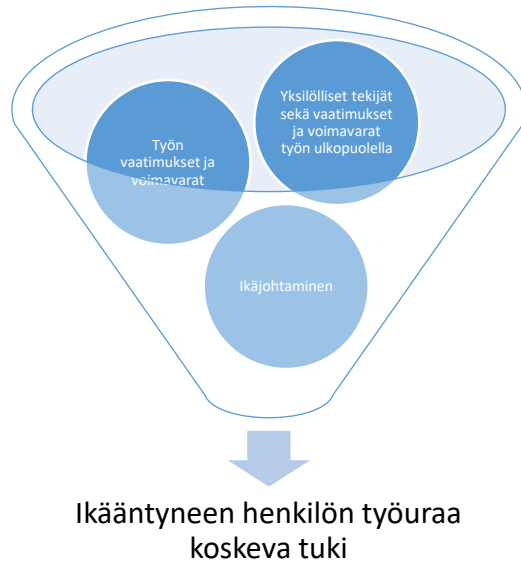
Työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyviä voimavara- ja vaatavuustekijöitä on kuvattu kattavasti aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Työn voimavara- ja vaatavuustekijöiden tarkastelussa korostuu JDR-mallin rooli sekä Hakasen (2018) kuvaus työn voimavaroista. Lisäksi tutkimuksen teoreettista viitekehystä täydentävät Hobfollin (1989) COR-malli sekä ten Brummelhuisin ja Bakkerin (2012) W-HR-malli, jotka ovat

tutkimuksessa käyttökelpoisia, sillä ne auttavat ymmärtämään niitä prosesseja, millä tavoin resurssit ja voimavarat muodostuvat, lisääntyvät ja vähenevät yksilön elämässä. Kuten aiemmin on kuvattu, JD-R-malli keskittyy työn ominaisuuksiin eli se huomioi työn voimavarat ja työn vaatimukset sekä niiden vaikutuksen työntekijän hyvinvointiin. COR- ja W-HR-mallien lainalaisuudet huomioimalla on mahdollista lisätä ymmärrystä myös muista yksilön elämään ja hyvinvointiin vaikuttavista voimavara- ja vaatimustekijöistä, niiden kerryttämisestä ja menettämisestä.

2.3.2 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisella tarkoitetaan johtamisen erityisiä, ikääntyneitä henkilöitä huomioivia käytäntöjä, jotka tähtäävät työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukemiseen. Työntekijän hyvinvoinnin rakentumista tarkasteltaessa kiinnitetään huomio edellä kuvattujen teoreettisten mallien mukaisiin periaatteisiin, jotka johtavat koettuun hyvinvointiin ja vaikuttavat työntekijän työssä jatkamisen halukkuuteen. Optimaalisessa tapauksessa erilaisten voimavarojen ja vaatimusten huomioiminen henkilöstöjohtamisessa johtaa ikäjohtamisen käytäntöjen muovautumiseen niin, että ne muodostuvat ikääntyneen työntekijän työuraa tukeviksi ja edesauttaviksi.

Olennaisimpiin voimavara- ja vaativuustekijöihin oikealla tavalla vastaamalla voidaan vaikuttaa työolojen muokkaamiseen niin, että ne muuttuvat ikääntyneen työntekijän työuran kannalta suotuisiksi. Työn ja yksityiselämän voimavara- ja vaativuustekijöiden sekä ikäjohtamisen yhteensulautumista ja muuttumista ikääntyneen henkilön työuraa koskevaksi tueksi on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (kuvio 6).



Kuvio 6. Ikäjohtamisen hyvien käytänteiden muodostuminen.

Käytännössä ikäjohtamisen hyvien käytänteiden avulla pyritään tukemaan ikääntyneen henkilön työuran jatkuvuutta yksilölläisesti. Tällöin ikäjohtamisessa huomioidaan yksilölliset tekijät, vaatimukset ja voimavarat työelämän ulkopuolella sekä pyritään vaikuttamaan työn vaatimukseen ja voimavaroihin niin, että lopputulos olisi ikääntyneen työntekijän kannalta työssä jaksamista ja työuraa tukeva.

3 Metodologia eli tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa keskitytään tutkimuksen empiiriseen osaan eli tarkastellaan tutkimuksen toteutuksessa käytettyjä menetelmiä aineiston hankintaan ja analysointiin liittyen.

Tutkimusmenetelmät eli tutkimusmenetelmät ovat niitä tapoja, joilla tutkimuksen aineistoa hankitaan ja analysoidaan. Oikealla tavalla asetetut tutkimuskysymykset ovat ensiarvoisessa asemassa, jotta tutkimusta osataan lähteä viemään oikeaan suuntaan. Niiden avulla määritetään, millaista tietoa kerätään ja millaisin menetelmin tätä tietoa on tarkoituksenmukaista kerätä.

3.1 Laadullinen tutkimusote

Tutkimustyössä voidaan käyttää joko määrällisiä eli kvantitatiivisia menetelmiä tai laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä, sillä tutkimuksessa on haluttu selvittää yksittäisten ihmisten kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä syvällisellä tasolla eli Organisaatio X:n työntekijöiden henkilökohtaista kokemusmaailmaa työssä jaksamiseen ja jatkamiseen liittyvistä tekijöistä työuran loppuvaiheessa.

Jyväskylän yliopiston (n.d.) mukaan laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteelliseen tutkimukseen liittyvä menetelmäsuuntaus, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja erilaisia merkityksiä. Laadullista tutkimusta on mahdollista toteuttaa useiden menetelmien avulla, joita yhdistää näkökulmat, jotka liittyvät esimerkiksi tutkimuksen alla olevan kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, tarkoitukseen, merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyviin ominaisuuksiin.

Vilkan (2021, luku 5) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa on mahdollista kerätä tutkimusaineistoa usealla tavalla, kuten päiväkirjojen, kirjeiden arkistomateriaalin tai mainosten avulla. Usein

tutkimusaineistoksi valitaan kuitenkin ihmisten kokemukset puheen muodossa, joten tutkimusaineiston keruu tapahtuu haastatteluina.

Yksi keskeinen piirre laadulliselle tutkimukselle on, että se korostaa subjektiivista luonnetta todellisuudesta ja siitä saatavasta tiedosta. Tutkimuskohdetta on ominaista lähestyä laadullisessa tutkimuksessa sen luonnollisissa olosuhteissa sekä keskittyä yksittäisten tapausten tarkastelemiseen. Tutkimuksessa korostuu näkökulma, joka tutkimukseen osallistuvilla ihmisillä on sekä tutkijan vuorovaikutus niiden yksittäisten havaintojen kanssa, joita hän on tehnyt. (Puusa ja muut 2020, luku 2).

3.2 Aineiston keruu

Tässä luvussa tutustutaan tutkimusaineiston hankintaan liittyviin näkökulmiin, kuten haastattelun vahvuuksiin sekä heikkouksiin tutkimusaineistoa kerätessä. Lisäksi tarkastellaan haastateltavien valintaan liittyviä tekijöitä.

3.2.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Erilaisia tutkimushaastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastatteluja voidaan toteuttaa yksilöhaastattelujen lisäksi myös ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelu voi olla sopiva yhteisön käsitysten tutkimiseen, kun taas yksilöhaastattelu sopii haastateltavien omakohtaisten kokemusten tutkimiseen. (Vilka 2021, luku 5).

Hirsjärvi ja muut (2009, s. 204–205) korostavat haastattelun ainutlaatuisuutta tiedonkeruumenetelmänä, sillä haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelun merkittävänä etuna on myös joustavuus, sillä tiedonkeruuta voidaan myötäillä tilanteen ja vastaajien edellyttämällä tavalla. Haastattelun aiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, samoin kuin

vastausten tulkintaan on laajemmat mahdollisuudet kuin esimerkiksi kyselylomakkeen kautta saatavien vastausten suhteen. Lisäksi haastattelujen etuna on se, että aineistoa on mahdollista täydentää myöhemminkin, mikäli havaitaan vielä täsmentävien kysymysten tarve.

Haastatteluihin liittyy myös negatiivisia piirteitä. Haastateltava saattaa pyrkiä antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia tai antaa sellaista tietoa, jota tutkija ei edes kysy. Haastateltava saattaa esiintyä moraaliset ja sosiaaliset velvollisuudet täyttävänä, ”hyvänä ihmisenä” ja vaieta negatiivisista ilmiöistä, kuten sairauksista tai vajavuuksista. Haastatteluaineisto on kiinteästi sidoksissa kontekstiin ja tilanteeseen, mikä aiheuttaa sen, että tutkittavat saattavat kertoa asiasta haastattelutilanteessa eri tavoin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Haastattelututkimuksen tuloksia tulkittaessa tämä tulee huomioida niin, ettei tulosten yleistettävyyttä korosteta liiallisesti. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 206–207).

Tutkimuksen toteuttamistavaksi valittiin haastattelututkimus, koska haluttiin olla suorassa kontaktissa haastateltavaan ja varmistaa tiedonsaannin joustavuus sekä haastattelijan ajantasainen reagointimahdollisuus haastattelutilanteessa kunkin haastateltavan yksilölliset vastaukset huomioiden. Tämä haastattelututkimus toteutettiin muodoltaan syvähaastatteluna yksilöhaastattelujen avulla. Haastatteluun liittyvät kysymykset on esitetty avoimina eli kyseessä on strukturoimaton haastattelu. Ennen tutkimuksen aloittamista kohdeorganisaatiosta on hankittu tutkimuslupa.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan syvähaastattelusta voidaan käyttää useita nimityksiä, kuten avoin haastattelu, kliininen haastattelu, asiakaskeskeinen haastattelu ja keskustelunomainen haastattelu. Haastattelussa on määritelty ilmiö, joka on keskustelun alla ja saatujen vastausten perusteella haastattelijä syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelua aiempien vastausten pohjalle. Syvähaastattelussa korostuu tutkittavan ilmiön perusteellinen avaaminen, jolloin haastateltavien määrä voi olla suppea ja samaa henkilöä voidaan haastatella useainkin kertaan. Keskeistä

haastattelussa on, että tutkimuksen viitekehys eli ilmiöstä jo tiedossa oleva informaatio edesauttaa tutkijaa tutkittavan ilmiön hahmottamisessa. Tutkijan tulee antaa haastateltavan puhua vapaasti, mutta hänen tulee pitää haastattelu aiheessa ja koossa asianmukaisesti.

Haastattelun ja keskustelun pohja perustui seuraavaan kysymykseen: Mitkä työn organisatoriset, sosiaaliset, fyysiset ja psyykkiset tekijät ovat olleet edesauttamassa tai estämässä työssä jaksamista ja työssä jatkamista?

Haastateltavien antamien tietojen perusteella esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä esille nostettuihin teemoihin liittyen. Haastattelu pyrittiin pitämään keskustelunomaisena ja vuorovaikutuksessa pyrittiin huomioimaan kukin haastateltava yksilöllisesti. Syvähaastattelun aihepiiri ja ydinkysymys tuotiin haastateltavien tietoisuuteen haastattelukutsun yhteydessä, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus jo ennakkoon pohtia haastatteluteemaa. Tämä oli toimiva ratkaisu ja auttoi haastateltavia muodostamaan selkeän käsityksen omasta tilanteestaan.

3.2.2 Haastateltavien valinta

Ensimmäinen haastattelukutsu julkaistiin yhdessä Organisaatio X:n intranetin lukuisista työtiloista kesäkuussa 2024. Ensimmäisen haastattelukutsun perusteella haastateltavia ei löytynyt, joten toinen kutsu julkaistiin elokuussa 2024, jolloin merkittävin osa kesälomista oli jo takana ja työntekijät palanneet lomilta. Toisen intranetissä julkaistun haastattelukutsun perusteella löytyi yksittäisiä ilmoittautuneita. Haastateltavia löytyi lisää haastattelijan omien kontaktien perusteella erityisesti eläköityneiden henkilöiden joukosta ja näin ollen haastateltavia löytyi tasaisesti eri puolilta Organisaatio X:n organisaatiota. Haastateltavia kertyi useiden lähiesihenkilöiden alaisuudesta, eikä saman lähiesihenkilön alaisuudesta tullut yhtä useampaa henkilöä haastatelluksi. Tutkimusaineisto on siis tältä osin mahdollisimman monipuolinen.

Haastateltavat osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti. Kullekin haastateltavalle lähetettiin kutsu haastatteluun tilanteesta riippuen joko sähköpostitse tai WhatsApp-sovelluksen kautta. Haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina pääasiallisesti huhtitoukokuussa 2025 kuhunkin tilanteeseen sopivimmalla tavalla eli Skypen tai puhelimen välityksellä. Haastattelun perustana olleet kysymykset esitettiin haastateltaville ennakoon, jotta jokaisella oli mahdollisuus miettiä vastauksia jo etukäteen. Haastattelut etenivät kukin yksilöllisesti niin, että haastateltavat saivat vapaasti kertoa omia näkemyksiään aiheeseen liittyen. Tarvittaessa haastatelluille esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin jatkokäsittelyä varten pääasiassa heti tehdyn haastattelun jälkeen. Tallenteet tuhottiin analysointivaiheen jälkeen.

Tutkimuksessa on haastateltu 12 Organisaatio X:n työntekijää, joista haastatteluhetkellä neljä oli jäänyt eläkkeelle viimeisimmän viiden vuoden aikana ja kahdeksan oli jäämässä eläkkeelle seuraavan viiden vuoden aikana. Haastateltavista kolmen henkilön työuran pituus kohdeorganisaatiossa jäi alle 25 vuoden ja kaikkien muiden työuran pituus kohdeorganisaatiossa oli yli 25 vuotta. Kaikilla haastatteluun osallistuneilla henkilöillä oli vähintään 25 vuotta pitkä työura takanaan, kun tarkasteltiin työuran kokonaispituutta. Oheisessa taulukossa (taulukko 2) on esitetty haastateltavien tiedot eli tunnistenumero, ikä, työuran kokonaispituus sekä työuran pituus organisaatiossa ja status haastatteluhetkellä.

Taulukko 2. Haastateltavien tiedot.

Haastateltava	Ikä, v	Työuran kokonaispituus, v.	Työuran pituus organisaatiossa, v.	Status haastatteluhetkellä
H1	yli 65	yli 25	yli 25	Työssä
H2	yli 65	yli 25	15-25	Eläkkeellä
H3	60-64	yli 25	yli 25	Työssä
H4	yli 65	yli 25	yli 25	Eläkkeellä
H5	yli 65	yli 25	1-15	Eläkkeellä
H6	60-64	yli 25	yli 25	Työssä
H7	60-64	yli 25	yli 25	Työssä
H8	60-64	yli 25	15-25	Työssä
H9	yli 65	yli 25	yli 25	Eläkkeellä
H10	60-64	yli 25	yli 25	Työssä
H11	60-64	yli 25	yli 25	Työssä
H12	60-64	yli 25	yli 25	Työssä

3.3 Aineiston analysointi

Tässä luvussa tarkastellaan aineiston analysointiin liittyviä tekijöitä. Aluksi käsitellään aineiston litterointiin liittyviä huomioita. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan valittua analysointimenetelmää eli sisällönanalyysiä aineiston analyysimenetelmänä.

3.3.1 Aineiston litterointi

Aineiston analyysia varten haastatteluaineisto litteroitiin eli äänitallenteet kirjoitettiin tekstiksi. Samassa yhteydessä aineistoon kohdistettiin anonymiteettiä lisääviä toimenpiteitä. Litterointi muutettiin yleiskielelle ja häivytettiin haastateltavien käyttämä murre tai sellaiset haastateltaville ominaiset ilmaukset, kuten toistuvasti käyttämät ns. täytesanat, joista heidät voitaisiin tunnistaa. Näillä toimenpiteillä ei ollut vaikutusta asiasisältöön, vaan asiasisältö säilytettiin alkuperäistä vastaavana.

Ruusuvuori (2010) esittää, että kun aineiston analyysi perustuu litteroinnin avulla tuotettuun tekstiin, litteroinnin avulla on mahdollista tavoittaa vain vähäinen osa siitä informaatiosta, joka haastattelutilanteessa on tarjolla. Litterointia tehdessään tutkijan tulee tehdä jatkuvasti valintoja, jotta hän pystyy erottamaan relevantin informaation vuorovaikutuksen ymmärtämisen kannalta. Tutkijan litteroidessa aineistoa myös tutkimusaihe, tutkimusongelma sekä aineistolle kohdistetut analyttiset kysymykset ovat tutkijan mielessä. Samaan aikaan hän tulkitsee aineistoa tutkijana eli tekee erilaisia valintoja koskien sitä, aineistossa on tutkimuksen kannalta relevanttia. Aineiston muokkaaminen on siis aina tulkinnallista työtä, ja siksi pyrkimys tehtyjen tulkintojen läpinäkyvyyteen on hyvän tieteellisen tavan mukaista. (Ruusuvuori 2010, s. 424–431). Aineistoa analysoitaessa sekä analyysia raportoitaessa tulkinnallisuus on syytä edelleen huomioida. Aineiston analyysivaiheessa onkin suositeltavaa käyttää myös alkuperäistä tallennetta ja kuunnella sitä litteraation lukemisen ja analyysin tekemisen yhteydessä. (Nikander & Ruusuvuori, 2017, s. 427–442).

Haastatteluaineistoon tutustumisen yhteydessä toimintamalli vastasi edellä esitettyä eli tallenteita kuunneltiin useaan otteeseen useina päivinä, jotta tärkeimmät merkitykset saataisiin tunnistettua. Myös tekstilitteraatioita luettiin moneen kertaan ja vertailtiin alkuperäiseen tallenteeseen. Samalla nostettiin jo joitakin merkittävimpiä teemoja esille kirjoittamalla niitä käsin paperille mindmap-tyyppisesti. Tämä auttoi jo alustavasti hahmottamaan haastattelujen sisältöä. Haastatteluun liittyvä materiaali yksilöitiin tunnistetiedoin H1, H2, H3 ja niin edelleen. Tunnistetiedot haastateltaville valittiin sattumanvaraisesti, eivätkä ne seuranneet todellista haastattelujärjestystä, aakkosjärjestystä tai muutakaan vastaavaa logiikkaa. Lainauksista tunnistetiedot poistettiin lopulta kokonaan. Näillä keinoilla pyrittiin lisäämään haastateltavien anonymiteettiä. Litteroinnin seurauksena saatua tekstiä fontilla Calibri 12 kertyi yhteensä 124 sivua.

3.3.2 Aineiston analysointi sisällönanalyysin keinoin

Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullinen sisällönanalyysi on mahdollista toteuttaa joko aineistolähtöisesti eli induktiivisesti tai teorialähtöisesti eli deduktiivisesti.

Sisältölähtöisessä eli induktiivisessa analyysissä sisältö ohjaa analyysissä käytettyä päättelyn logiikkaa. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa analyysissä käytetyn päättelyn logiikkaa ohjaa puolestaan teoria. (Puusa & Juuti, 2020, luku 4). Tässä opinnäytetyössä on käytetty teorialähtöistä eli deduktiivista sisällönanalyysia analyysirungon rakentamisessa. Tämän lisäksi aineistoa on tarkasteltu myös aineistolähtöisesti eli induktiivisen analyysin periaatteita noudattaen.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysissä käytettävä luokittelu perustuu johonkin aikaisempaan käsitejärjestelmään, joka voi olla esimerkiksi malli tai teoria. Tällöin teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe käsittää analyysirungon muodostamisen. Erilaiset luokitukset ja kategoriat muodostetaan analyysirungon sisälle. Tässä menettelyssä noudatetaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita käyttäen apuna pelkistämistä eli

redusointia sekä ryhmittelyä eli klusterointia. Analyysirungon ulkopuolelle jääviä asioita voi redusoida ja klusteroida uusiin luokkiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaan. Tällöin aiempaa teoriaa voidaan testata uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tämän opinnäytetyön yhteydessä ensimmäinen lähestyminen litteroituun aineistoon tapahtui teemoittelun avulla mindmap-tyyppisesti ennen varsinaista sisällönanalyysiin siirtymistä. Näin oli mahdollista jäsentää tutkimusaineistossa toistuvat teemat ja saada hyvä kokonaiskuva aineistosta. Teemoittelu tapahtui käytännössä haastattelukohtaisesti nostamalla litteroidusta tekstiaineistosta kunkin haastattelun kantavat teemat. Käytännössä tämä tapahtui niin, että jokaisesta haastattelusta nostettiin tärkeimmät teemat yhteen. Tätä on havainnollistettu esimerkinomaisesti taulukossa 3.

Taulukko 3. Teemoittelu.

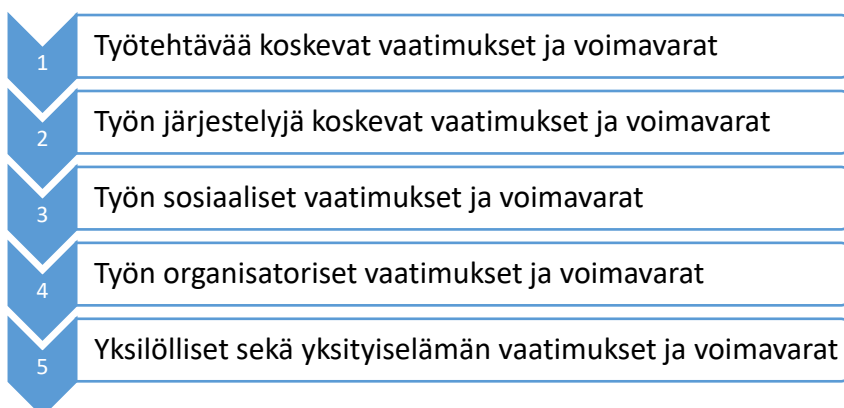
Haastateltava	Teemat:
H1	Sosiaalinen vuorovaikutus Esihenkilön tuki Tehtävän sisältö Oma osaaminen Omat vuorovaikutustaidot Oma terveys Työterveyshuolto Huomioi maininta: ikäohjelma
H2	Sosiaalinen vuorovaikutus Tehtävän sisältö Oma osaaminen Oma ajanhallinta Oma terveys, palautuminen Huomioi maininta: ikäohjelma

Varsinainen teorialähtöinen sisällönanalyysi muodostui teoriaohjaavasti. Analyysirungon rakentumista ohjasi JD-R-mallin pohjalta kehitetty malli (Hakanen 2018), jossa esitetään 25 työn ja työyhteisön voimavaraa, jotka on luokiteltu seuraavien pääotsikoiden alle: tehtävää koskevat voimavarat, työn järjestelyjä koskevat voimavarat, työn sosiaaliset voimavarat, organisatoriset työn voimavarat. Edellä esitettyjen työn ja

työyhteisön voimavarojen lisäksi työntekijän yksilölliset voimavarat vaikuttavat työssä selviämiseen (Hakanen 2018, s. 71), joten niistä muodostui otsikko 5.

Myös työn vaativuustekijöitä tarkasteltiin voimavaratekijöistä lähtöisin olevan jaottelun periaattein. Jaottelun otsikoinnit ja yleiskäsitteet tulivat siis täysin teorian pohjalta.

Edellä kuvatun lisäksi COR-mallin ja WH-R-teorian perusteella tuli huomioitaviksi yksityiselämän vaatimukset ja voimavarat, jotka on yhdistetty otsikon 5 alle. Näin ollen tehty luokittelu ja pääotsikointi muodostui seuraavasti: Työtehtävää koskevat vaatimukset ja voimavarat, Työn järjestelyjä koskevat vaatimukset ja voimavarat, Työn sosiaaliset vaatimukset ja voimavarat, Työn organisatoriset vaatimukset ja voimavarat, Yksilölliset sekä yksityiselämän vaatimukset ja voimavarat. Jaottelu on esitetty oheisessa kuviossa (kuvio 7).



Kuvio 7. Vaativuus- ja voimavaratekijöiden jaottelu.

Teorialähtöisen aineistonkäsittelyn vaiheet olivat siten seuraavat:

Analyysirungon muodostaminen. Erilaisia luokituksia tai kategorioita muodostettiin aiemman teorian pohjalta analyysirungon sisälle.

Pelkistäminen eli redusointi. Aineistosta pyrittiin nostamaan tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat eli kaikki mainitut voimavara- ja vaatimustekijät ja ne merkittiin alleviivauksin. Nämä kohdat pelkistettiin kirjoittamalla ne uudelleen tiivistettyyn muotoon.

Ryhmittely eli klusterointi. Pelkistetyt eli redusoidut ilmaukset ryhmiteltiin ja samaan kategoriaan kuuluvat ilmaukset nostettiin niitä kuvaaviin alaluokkiin.

Analyysimatriisin luokituksen perustan loivat siis Jari Hakasen (2018) määrittelemät 25 työn voimavaraa. Kaikkia Hakasen kuvaamia voimavaroja ei kuitenkaan mainittu haastateltavien toimesta, joten matriisista poistettiin nämä luokat. Tässä esitettyssä analyysimatriisissa on siis esitetty vain ne voimavarat, jotka tehdyissä haastatteluissa nousivat esille. Vaatimukset on esitetty haastateltavien esille tuomien tietojen perusteella Hakasen (2018) voimavaraluokittelua hyväksi käyttäen eli vaatimukset on jaoteltu samalla periaatteella aihepiirien mukaan kuin voimavaratkin. Yksilölliset ja yksityiselämän voimavarat sekä vaatimukset luotiin haastatteluissa ilmi tulleiden tietojen perusteella. Käytännössä tietojen siirto analyysimatriisiin tapahtui pelkistysten ja klusterointien jälkeen. Samanaikaisesti matriisiin lisättiin tarpeen mukaan uusia luokkia. Analyysimatriisissa oleviin sarakkeisiin merkittiin vastaajien tunnistekoodit haastattelussa esille nousseen vastauksen mukaisesti. Näin menetellen haastattelujen litterointeihin ja nauhoitteisiin oli vielä tarvittaessa helppoa palata myöhemmin. Aineistonkäsittelyn pohjana oleva analyysimatriisi on esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 4).

Taulukko 4. Analyysimatriisi.

VAATIMUKSET	Vastaajan koodi	VOIMAVARAT	Vastaajan koodi
1. TYÖTEHTÄVÄÄN LIITTYVÄT			
Työtehtävien ja työnkuvan muuttuminen itselle epäsuotuisaan suuntaan. Työn kuva kapeutui tai muuttui haastavammaksi. Ammatillisen kehityksen tuen puute.		Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys. Sis. vaihtelevuus, mielekkäisyys, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, itselle sopiva tehtäväkuva.	
Jatkuva muutos: ohje- ja käytännemuutokset, tietotulva, atk, digitalisaatio.		Itsenäisyys: riittävä mahdollisuus itsesäätelyyn.	
Kokemus ettei työ ole merkityksellistä.		Välitön palaute suorituksesta (oma kokemus tehdystä työstä).	
Asiakaskohtaamisten vaativuus.		Merkityksellinen työ.	
		Asiakastyön palkitsevuus.	
2. TYÖJÄRJESTELYIHIN LIITTYVÄT			
Kiireen tunne, liian tiukat määrälliset ja ajalliset tavoitteet tai niiden liiallinen		Selkeä rooli, selkeät tavoitteet.	

korostaminen, oma riittämättömyyden kokemus.			
Joltakin osin puutteelliset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työn kuvaan tai tehtävään.		Osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon.	
Joltakin osin joustamattomat työaikajärjestelyt		Joustavat työaikajärjestelyt, sis. etätö.	
3. SOSIAALISEEN VUOROVAIKUTUKSEEN LIITTYVÄT			
Joltakin osin puutteellinen lähiesihenkilön tuki tai palaute tai esihenkilön vaihtuvuus.		Työyhteisön ja esihenkilön tuki, osaamisen tuki ja yhteisöllisyys	
		Oikeudenmukaisuus	
Pidemmän työuran jatkamisen tuki joltakin osin riittämätöntä.		Luottamus työnantajan ja työntekijän välillä	
Vuorovaikutus ja toiminta tiimin jäsenten kanssa ei ole kaikilta osin yhteisöllistä		Palaute ja arvostus	
		Arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys	
		Tiimin tai osaajien yhteisölliset voimavarat	
4. ORGANISATORISET KÄYTÄNNÖT			
Joltakin osin puutteellinen organisaation tuki.		Havaittu organisaation tuki (HOT).	
Jatkuva muutos (organisaation käytänteet, toimipisteet, organisaation rakenne).		Psykologinen sopimus.	
		Työpaikan myönteinen ilmapiiri.	
		Perhemyönteisyys.	
		Työn varmuus, psykologinen turvallisuus.	
Joltakin osin puutteellinen työterveyshuolto.		Työterveyshuolto.	
Joltakin osin epätarkoituksenmukaisiksi koetut ohjeistukset ja toimintamallit työkyvyn tukemisessa.		Organisaation arvot	
		Työtilat ja ergonomia.	
		Hyvät ohjeistukset ja toimintamallit, yhtenäinen toimintakulttuuri.	
Joltakin osin puutteellinen tiedonkulku ja viestintä.		Tiedonkulku ja viestintä.	
5. YKSILÖLLISET JA YKSITYISELÄMÄN VAATIMUKSET JA VOIMAVARAT			
Oma osaaminen joltakin osin puutteellista, esim. digitaidot.		Oma osaaminen, sis. digitaidot, työhistoria, työkokemus, kyky johtaa omaa toimintaansa, kyky omaksua tietoa.	
Oma terveydentila ja työkuunto (sis. ikääntyminen, persoonallisuuden piirteet, kognitiiviset haasteet).		Oma terveydentila ja työkuunto.	
Työmotivaation puute.		Motivaatio ja sitoutuminen.	
		Oma asenne: joustava suhtautuminen työhön ja muutoksiin.	
		Vuorovaikutustaidot.	
		Yksityiselämän sosiaaliset suhteet (perhe, ystävät).	
		Palautumista tukevat käytänteet ja harrastukset.	
		Elämäntilanne.	

Seuraavassa taulukossa (taulukko 5) on havainnollistettu tarkemmin sitä, millä tavoin haastatteluaineistoista nostettujen ja pelkistettyjen ilmausten luokittelu eteni. Taulukossa on siis kuvattu pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittelyä ja kategorisointia yhdistävien tekijöiden ja teemojen mukaisesti. Taulukossa on esitetty tiedot aineistossa ilmenneiden voimavarojen osalta.

Taulukko 5. Voimavarojen luokittelu pelkistyksestä pääluokkaan.

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka	Pelkistys
Työtehtävään liittyvät voimavarat	Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys	Mielekkäät tehtävät	Työ on kiinnostava ja työn kuva on mieluisa.
		Oppimis- ja kehitysmahdollisuudet	Työssä on ollut hyvät oppimismahdollisuudet.
	Itsenäisyys	Itseohjautuvuus	Oman itseohjautuvuuden havaitseminen.
	Välitön palaute	Oma havainto hyvästä työstä	Oman laadukkaan työn jäljen havaitseminen.
	Merkityksellinen työ	Merkityksellinen, tärkeä työ	Asiakkaan haastavan tilanteen ratkaisu tuottaa tyydytystä.
	Asiakastyön palkitsevuus	Vuorovaikutuksen palkitsevuus asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa	Saatu hyvä palaute yhteistyökumppaneilta.
Työjärjestelyjä koskevat voimavarat	Selkeä rooli	Selkeä työrooli	Selkeä työrooli: on tiennyt mitä tehdä.
	Osallistuminen päätöksentekoon	Mahdollisuus tehdä valintoja omassa työssä	Valinnan vapaus sen suhteen, mihin aikaan tekee mitään.
	Joustavat työaikajärjestelyt	Etätö Liukuma	Etätö on tosi hyvä. Mahdollisuus saada tarvittaessa poikkeuksellista liukumaa.
Sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat	Työyhteisön ja esihenkilön tuki	Työtovereiden tuki	Työyhteisön hyvä henki.
		Esihenkilön tuki	Esihenkilön tuki haasteissa.
	Oikeudenmukaisuus	Oikeudenmukaiset käytännöt	Tasapuoliset käytännöt.
	Luottamus työnantajan ja työntekijän välillä	Työnantaja luottaa työntekijän kykyihin	Luotettu, että tehtävät hoituvat.
	Palaute ja arvostus	Tunne siitä, että on arvostettu	Kokemus siitä, että on tärkeä.
	Arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys	Myönteinen puhe ja huomio	Työpaikalla on ystävällisiä kohtaamisia.
Tiimin tai osajien yhteisölliset voimavarat	Tiimin jäsenten apu	Työtoverit auttava, jos itse ei osaa.	
Organisatoriset voimavarat	Havaittu organisaation tuki: HOT	Työntekijän käsitys organisaation osoittamasta arvostuksesta	Kokemus siitä, että on arvostettu.
	Psykologinen sopimus	Työsuhteen jatkuvuus	Varmuus työsuhteen jatkumisesta.

	Työpaikan myönteinen ilmapiiri	Positiivinen tunnelma työpaikalla	Työpaikalla on hyvä olla.
	Perhemyönteisyys	Työn ja yksityiselämän yhdistäminen	Helppo sovittaa työ- ja yksityiselämä
	Varmuus, psykologinen turvallisuus	Palkanmaksu luotettavaa	Palkanmaksu on luotettavaa.
		Psykologisesti turvallinen työpaikka	Työssä on psykologisesti turvallista olla.
	Yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä	Työterveyshuolto	Työterveyshuolto on ollut tukena.
	Yhtenäinen työkuultuuri	Hyvät ohjeistukset ja toimintamallit	Hyvät ohjeistukset ja toimintamallit luoneet yhtenäistä työkuultuuria.
	Viestintä	Tiedonkulku ja viestintä	Auttaa jaksamaan, kun tiedotetaan asioista ja viestitään.
	Organisaation arvot	Organisaation kestävät arvot	Samat arvot olleet kauan, kestävät arvot.
Työtilat ja ergonomia	Ergonomiset työvälineet ja työtilat	Työvälineiden ergonomiat olivat kaikissa tosi hyvät.	
Yksilölliset voimavarat ja yksityiselämän voimavarat	Oma terveys ja työkuunto	Terveydentila, työkuunto	Olen jaksanut huolehtia omasta työkuunnostani ja terveydentilastani.
	Motivaatio ja sitoutuminen	Motivaatio ja sitoutuminen työhön	Oli kiva avata työpaikan ovi.
	Oma osaaminen	Ajankäyttö, organisointikyky	Minulla on oma ajankäyttö ollut aina hyvää.
		Tiedon omaksuminen	Olen pystynyt hallitsemaan laajaa tietomäärää samanaikaisesti.
		Digitaidot	Olen hallinnut teknologian käytön.
		Työkokemus	Työkokemus uran loppupäässä on ollut parempaa kuin alussa.
	Oma asenne, joustavuus ym.	Joustavuus työnantajaan kohtaan	Pystyin olemaan työpaikalla tarvittaessa pidempään.
	Vuorovaikutustaidot	Oma panostus työssä tapahtuviin kohtaamisiin	Yritän olla helposti lähestyttävä, että toisella on matala kynnyks ottaa yhteyttä.
	Sosiaaliset suhteet	Perhe ja ystävät	Lapsenlapsen kanssa touhuaminen auttaa jaksamaan.
	Palautumista tukevat käytänteet ja harrastukset	Työ- ja yksityiselämän välinen raja selvä	Päivätyö on hyvä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa.
Elämäntilanne	Oma elämäntilanne vakaa	Perhe-elämä on seesteistä ja tukee työssä jaksamista.	

Seuraavassa taulukossa (taulukko 6) on esitetty haastattelujen perusteella useimmin esille tulleet vaatimus- ja voimavariatekijät, jotka ovat vaikuttaneet ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamiseen joko edistävästi tai heikentävästi.

Taulukko 6. Ikääntyneiden työssä jatkamiseen vaikuttaneet merkittävimmät vaatimus- ja voimavaratekijät

	VAATIMUSTEKIJÄT	VOIMAVARATEKIJÄT
Työtehtävään liittyvät vaatimukset ja voimavarat	Työtehtävien ja työnkuvan muuttuminen itselle epäsuotuisaan suuntaan. Työn kuva kapeutui tai muuttui haastavammaksi.	Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys. Sis. vaihtelevuus, mielekkyys, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, itselle sopiva tehtäväkuva.
	Jatkuva muutos: ohje- ja käytännemuutokset, digitalisaatio, atk ja tietotulva.	Itsenäisyys: riittävä mahdollisuus itsesääntelyyn.
		Asiakastyön vuorovaikutuksen palkitsevuus.
Työjärjestelyihin liittyvät vaatimukset ja voimavarat	Kiireen tunne, liian tiukat määrälliset ja ajalliset tavoitteet tai niiden liiallinen korostuminen, oma riittämättömyyden kokemus.	Selkeä rooli, selkeät tavoitteet.
	Joltakin osin puutteelliset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työn kuvaan tai tehtävään.	Osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon.
	Joltakin osin joustamattomat työaikajärjestelyt.	Joustavat työaikajärjestelyt, sis. etätyö.
Sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät vaatimukset ja voimavarat	Joltakin osin puutteellinen lähiesihenkilön tuki tai palaute, esihenkilön vaihtuvuus.	Työyhteisön ja esihenkilön tuki, osaamisen tuki ja yhteisöllisyys.
		Palaute ja arvostus.
		Tiimin tai osajien yhteisölliset voimavarat.
Organisatoriset työn vaatimukset ja voimavarat	Joltakin osin puutteellinen työuran jatkamisen tuki.	Työpaikan myönteinen ilmapiiri.
	Jatkuva muutos, (organisaation käytänteet, toimipisteet, organisaation rakenne).	Työterveyshuolto.
	Joltakin osin puutteellinen tiedonkulku ja viestintä.	
Yksilölliset ja yksityiselämän vaatimukset ja voimavarat	Oma terveydentila ja työkuunto (sis. oma persoona, kognitiiviset haasteet).	Oma terveydentila ja työkuunto.
	Työmotivaation puute.	Motivaatio ja sitoutuminen.
	Oma osaaminen joltakin osin puutteellista, digitaidot.	Oma osaaminen, sis. digitaidot, työhistoria, työkokemus, kyky johtaa omaa toimintaansa, kyky omaksua tietoa.
		Oma asenne: joustava suhtautuminen työhön ja muutoksiin.
		Vuorovaikutustaidot.
		Yksityiselämän sosiaaliset suhteet (perhe, ystävät).
	Palautumista tukevat käytänteet ja harrastukset.	

Seuraavassa luvussa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin taulukossa 6 esitettyjä tutkimustuloksia sekä haastateltavien kokemuksia työssä jatkamiseen vaikuttaneista vaatimus- ja voimavaratekijöistä.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset eli merkittävimmät havainnot, jotka tutkimushaastatteluissa nousivat esille, peilaten samalla havaintoja aiemmin esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimustulokset on koostettu haastatteluista, jotka on tehty organisaatiosta lähitulevaisuudessa eläköityville henkilöille sekä organisaation palveluksesta lähimenneisyydessä eläköityneille henkilöille. Tutkimustulokset on esitetty haastatteluteemojen mukaisesti. Tehtyä tulkintaa on perusteltu ja havainnollistettu suorien sitaattien sekä kuvioden avulla. Tutkimustulosten esittelyn jälkeen paneudutaan tutkimuksen luotettavuuteen liittyviin näkökohtiin.

4.1 Työssä jatkamiseen vaikuttaneet vaatimukset ja voimavarat

Haastatteluissa nousi esille merkittävästi enemmän voimavaroja kuin vaativuustekijöitä sekä työstä että yksityiselämästä. Runsaasti työn voimavaroja omanneet henkilöt kuvasivat myös runsaampia yksityiselämän voimavararesursseja. Vastaavasti henkilöt, joiden oli vaikeaa erottaa työn voimavaroja, eivät tuoneet esille myöskään yksityiselämän voimavaroja samalla voimakkuudella, kuin henkilöt, joilla oli vahvat voimavararesurssit työssä.

4.1.1 Työssä jatkamiseen liittyvät vaatimustekijät

Vaatimustekijöitä työssä nousi esille merkittävästi vähemmän, kuin työhön liittyviä voimavaratekijöitä. Vaatimustekijöihin viitattiin haastatteluissa usein myös työn mielekkyyttä lisäävinä tekijöinä, riittävinä ja tarpeellisina haasteina tai sellaisina työn ominaisuuksina, jotka liittyvät kiinteästi työtehtäviin ja niihin suhtauduttiin neutraalisti. Oli siis jossakin määrin haastateltavasta kiinni, katsoiko hän tietynlaisen ominaisuuden työssään sellaiseksi ominaisuudeksi, joka juuri häntä kuormittaa työssään.

Merkittävimmät työssä jatkamiseen negatiivisesti liittyvät tekijät olivat terveydelliset seikat sekä jatkuva muutos. Lisäksi työtehtävän muuttuminen itselle epäsuotuisaan suuntaan, kiireen tunne ja joltakin osin puutteelliset vaikutusmahdollisuudet omaan työnkuvaan liittyen nousivat haastatteluissa useasti esille. Työssä jatkamiseen negatiivisesti vaikuttaneet, useimmin haastattelujen yhteydessä mainitut vaatimustekijät on esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 7).

Taulukko 7. Työssä jatkamiseen vaikuttaneet merkittävimmät vaatimustekijät.

	VAATIMUSTEKIJÄT
Työtehtävään liittyvät vaatimukset	Työtehtävien ja työnkuvan muuttuminen itselle epäsuotuisaan suuntaan. Työn kuva kapeutui tai muuttui haastavammaksi. Jatkuva muutos: ohje- ja käytännemuutokset, digitalisaatio, atk ja tietotulva.
Työjärjestelyihin liittyvät vaatimukset	Kiireen tunne, liian tiukat määrälliset ja ajalliset tavoitteet tai niiden liiallinen korostaminen, oma riittämättömyyden kokemus. Joltakin osin puutteelliset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työn kuvaan tai tehtävään. Joltakin osin joustamattomat työaikajärjestelyt.
Sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät vaatimukset	Joltakin osin puutteellinen lähiesihenkilön tuki tai palaute, esihenkilön vaihtuvuus.
Organisatoriset työn vaatimukset	Joltakin osin puutteellinen työuran jatkamisen tuki. Jatkuva muutos (organisaation käytänteet, toimipisteet, organisaation rakenne). Joltakin osin puutteellinen tiedonkulku ja viestintä.
Yksilölliset ja yksityiselämän vaatimukset	Oma terveydentila ja työkuunto (sis. oma persoona, kognitiiviset haasteet) Työmotivaation puute. Oma osaaminen joltakin osin puutteellista, esim. digitaidot.

Työtehtävään liittyvät vaatimustekijät

Työtehtävään liittyvinä vaativuustekijöinä tuotiin esille jatkuvan muutoksen aiheuttama paine sekä työtehtävien muutos itselle epämieluisaan suuntaan. Haastatellut toivat ilmi muutoksia, jotka vaikuttivat suoraan työtehtävien hoitamiseen. Muutokset saattoivat olla esimerkiksi työssä käytettävien ohjelmistojen muutoksia, etuuksien sisältöön liittyviä ohjelmistomuutoksia tai uudenlaisia ohjeistuksia asiakaspalvelutilanteisiin liittyen, jolloin haasteet liittyivät lähinnä vaatimuksiin omaksua uutta tietoa ja uusia käytäntöjä. Toisaalta myös muutos aiempaa yksinkertaisempiin tehtäviin koettiin haasteena, sillä työn mielekkyys kärsi, kun omaan työtehtävään ei enää sisältynyt niitä piirteitä, jotka

aiemmin olivat tehneet omasta työstä mielekkään ja mielenkiintoisen. Muutosten vaikutusta käytännön työhön kuvataan seuraavissa esimerkeissä:

”Joo vaihtelevat käytännöt ja jatkuvat muutokset on heikentänyt työhyvinvointia ihan hirveästi koska... ei ole enää sellaista, ei ole enää sellaista kohta viikkoakaan, etteikö joku muutos tulisi.”

”No siis tietoa tuli niin paljon. Siis se sähköpostin määrä... ja sitten justiin nämä semmoiset Sinetit sun muut tällöiset, niin eihän niitä nyt ehtinyt kaikkia lukemaan ollenkaan. Tai sitten sisäistää. Elikkä se varmaan oli niin kuin heikentävää justinsa, se kun tiesi että ei ole taaskaan tuohonkaan kerinnyt paneutua.”

”Joo tehtävät muuttuivat yksinkertaisiksi, että en päässyt enää osallistumaan mihinkään kehitystyöhön ja vastaaviin.”

Työjärjestelyihin liittyvät vaatimustekijät

Työjärjestelyihin liittyvinä vaatimustekijöinä esille nousivat yleisimmin kiire sekä joltakin osin puutteelliset vaikutusmahdollisuudet omaan työnkuvaan tai työaikajärjestelyihin liittyen.

Kiireen tunne ja kokemus siitä, että oma tekeminen on määrällisesti riittämätöntä, vaikuttivat työssä jaksamiseen haitallisesti. Myös aiemmat tiukat määrätavoitteet saattoivat vaikuttaa edelleen tekemiseen, vaikka määrätavoitteita ei enää ollut nykyisessä tehtävässä. Nämä kokemukset ilmenevät seuraavissa esimerkeissä:

”Aiempi tyyli painotti niin voimakkaasti määrätavoitteita, etten pääse tästä ajatuksesta eroon. Vaatimus on nyt minun oman pääni sisällä.”

”Kiire minulla on aina. Ja aikataulutettu työ on jotenkin vaikeata, koska aikataulussa pysyminen on minulle vaikeata.”

”Elikkä hakemusmäärät ja muidenkin töiden määrät. Ne vaan on niin järkyttävän suuret nuo määrät, niin kyllä minä taas nyt koen, että ne painaa päälle. Tekemättömät työt ja nyt on tulossa kesälomat... Niin kyllä se vähän häiritsee koko tämä tilanne. Minä en ole saanut omilla ajatuksillani sitä työstettyä, että minä en voi sille mitään. Tällä hetkellä on vähän semmoista turhaa stressiä siitä. Niin kuin semmoinen tunne... riittämättömyyden tunne kerta kaikkiaan.”

Omia vaikutusmahdollisuuksia työnkuvaan liittyen toivottiin myös edelleen lisättävän niin, että itsellä olisi mahdollisuus vielä enemmän keskittyä juuri niihin tehtäviin, jotka tuntuvat mieluisimmalta ja joissa oma osaaminen olisi vahvinta. Tämä ilmenee seuraavissa esimerkeissä:

”Ehkä jos olisi saanut vaikuttaa enemmän siihen mitä tekee. Niin olisi... Olisi tietysti ollut mukavampaa.”

”Työssä jaksamista ja työmotivaatiota on heikentänyt se, etten ole saanut tehdä sellaista työtä, jota olisin halunnut tehdä.”

Myös lomalinjauksiin ja toivottiin lisää joustavuutta sekä etuuskohtaisesti että yksilöllisesti. Lomalinjauksissa toivottiin huomioitavaksi kullekin etuudelle ominaiset ruuhkahuiput sekä mahdollisuus pitää lomaa samaan aikaan kuin oma perhe on lomalla tai oma tarve niin vaatii. Joustavampiin lomalinjauksiin ja liukumamahdollisuuksiin liittyviä ajatuksia ilmenee seuraavissa esimerkeissä:

”No tietysti nämä lomalinjaukset niin on vähän semmoisia mitä ei aina ymmärrä, että miksi kaikki pitää viedä samalla kaavalla. Eri etuuksissa on eri tavalla ruuhkaa ja meidän työssä on aina ollut niin, että heinäkuussa hiljaista. Viimeksi jouluna ei saanut pitää lomaa. Ne joilla ei ole pieniä lapsia, voivat tietysti hyvin olla töissä silloin. Mutta entäpä kaikki pienten lasten vanhemmat sitten, joilla lapset pyörii siinä kotona, kun ne tekee ehkä kotitöitä, niin ei se ole niin hääviä. Ja olet töissä kun lapset on lomalla tai päiväkodista pois kun ne ovat suljettuja.”

”Aiemmin äkkinäiset liukumiset ja lomapyynnöt on kaikki onnistuneet ja esihenkilö on ollut tosi joustava. Ja olen joka kerta kiittänyt tästä joustavuudesta. Mutta nyt

on ilmeisesti... en tiedä onko kaikilla kiristetty sitten niin että enää ei jousteta samalla tavalla kuin aiemmin. Aiempi joustavuus auttoi minua jaksamaan työssä.”

”Kesälomarahojen vapaana ottaminen on edesauttanut työssä jatkamista aiemmin. Mutta nyt en ole enää ottanut niitä vapaana, koska ei saa itse päättää ajankohtaa. Kyllä minä ymmärrän, että työnantaja päättää milloin olet lomalla mutta ne kriteerit...”

Sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät vaatimustekijät

Sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät vaatimustekijät liittyivät alaisen ja esihenkilön väliseen joltakin osin puutteelliseen vuorovaikutukseen, vaikkakin samaan aikaan kyseisessä suhteessa saattoi olla myös paljon kiitoksenkin aihetta. Esihenkilöltä toivottiin vielä enemmän ns. sosiaalista pelisilmää, kannustavaa palautetta ja huomioita tehdystä työstä. Myös yhteydenpitoa toivottiin kehitettäväksi niin, että se olisi säännöllistä. Lisäksi vastauksissa nousi esille toivomus siitä, että esihenkilöllä olisi mahdollisuus huomioida vielä aiempaa joustavammin yksilölliset, jaksamiseen vaikuttavat tekijät sekä aktiivisempaa roolia esimerkiksi työajan joustoihin liittyen. Seuraavissa sitaateissa on kuvattu toiveita siitä, että esihenkilöllä olisi mahdollisuuksia huomioida työntekijän tilannetta aiempaa yksilöllisemmin.

”En minä nyt tarkoita, että pitäisi ottaa kaikkia kiviä kannettavaksi, mutta että se, että niiden pitäisi se ymmärtää että... Että ei olla kaikki samasta puusta. Ja siellä tapahtuu elämässä muutenkin, niin se voi vaikuttaa niin pitkälti kaikkeen mitä tekee töissä.”

”Olisin toivonut, että esihenkilön kanssa olisi voinut sopia ja keskustella asioita... Niin ehkä työkyky... Olisi voinut olla niin kuin tehokkaampi. Jos olisi vähän voitu niin kuin luovia.”

”Yritin selvittää, saisinko tehdä lyhyempää työaika, mutta asia ei edennyt.”

”Silloin kun tein sairauden vuoksi hitaammin töitä, niin tuntui ettei sitä jotenkin ymmärretty.”

Organisatoriset työn vaatimustekijät

Organisatorisina vaatimustekijöinä nousi esille, että pidemmän työuran jatkamisen tuki on koettu joltakin osin riittämättömäksi. Työkykyhaasteiden yhteydessä olisi toivottu voimakkaampaa organisaation tukea, samoin kuin kannustusta työssä jatkamiseen työuran loppupäässä. Nämä kokemukset ilmenevät seuraavissa esimerkeissä:

”Silloin kun minulla oli työkykyhaasteita, olisin kaivannut enemmän tukea työnantajalta. Lääkärikin oli sitä mieltä, että ei tämä ole oikein semmoinen tapaus, että pitäisi kokonaan jäädä pois”

”Minulle on tullut semmoinen tunne, ettei tämmöisiä vanhoja ihmisiä tarvita täällä.”

”Minun mielestäni Organisaatiossa X on vähän tätä, ettei tueta riittävästi, että ihmiset jatkaa pidempään töissä.”

Organisatorisina vaatimustekijöinä mainittiin myös jatkuva muutos, joka koski esimerkiksi käytänteiden muutosta, digitalisaatiota, muutoksia toimistojen sijaintiin liittyen tai organisaatorakennetta. Myös viestintä koettiin joltakin osin puutteelliseksi ja sitä toivottiin kehitettävän niin, että tulevista muutoksista tiedotettaisiin riittävän ajoissa ja riittävällä tarkkuudella, jolloin vältettäisiin turhien huolten, murheiden ja pelkojen ilmeneminen työntekijöiden keskuudessa.

Jatkuvan muutoksen vaikutukset heijastelivat yksilötasolle tuoden haasteita työssä selviämiseen. Näitä kokemuksia on kuvattu seuraavissa esimerkeissä:

”Jatkuvat muutokset, toimistojen lakkaaminen ja pitkät työmatkat on heikentäneet työssä jaksamista. Ja oman vakuutuspiirin lakkaaminen ja siirtyminen valtakunnallisiin jonoihin.”

”Silloin vanhaan hyvään aikaan, niin silloinhan oli ihan selkeä työn kulku, että tiesi, mitä pitää tehdä. Että se oli voimavara, mutta sitten kun meni siihen, että kaikki olisi pitänyt niin kuin löytää sieltä koneelta ja se oli haaste.”

”Joo vaihtelevat käytännöt ja jatkuvat muutokset on heikentänyt ihan hirveästi koska... ei ole enää sellaista, ei ole enää sellaista kohta viikkoakaan, etteikö joku muutos tulisi.”

”Sehän meni siihen, että kaikki tieto olisi pitänyt lukea tietokoneelta ja kun itse olen pienen ikäni tottunut siihen, että minulla on kynä ja viivoitin kädessä ja minä alleviivaan ja yliviivaustussilla merkkeään asioita ja laitan vähän keltaista lappua sivun reunaan taikka klemmari... Niin sitten kun nämä kaikki katosi, niin sehän... Sehän oli sitten niin että... Hyvin muistin, että joo, että olen minä tästäkin jostakin lukenut, mutta kun en yhtään muistanut, että mistä. Ja siihen olisi mennyt kauheasti aikaa, kun olisi etsinyt sitä tietoa. Enemmän kuin olisi ollut mahdollista käyttää sitä aikaa.”

”No kyllähän mun mielestä niin kuin suurista linjoista pitäisi viestittää keskuksen johtotasolta paremmin ja nyt ainakin tässä omassa ryhmässä siihen viestintään on nyt kompastettu monta kertaa. Jää niin viime tippaan että pystytään sanomaan mitään ja ihmisille sanotaan jotakin asioita, mutta sitten ei selitetä kuitenkaan loppuun asti ja sitten se aiheuttaa sellaisia kysymyksiä ja huolia ja pelkoja, että miten mun nyt tässä käy.”

Puttosen ja muiden (2016) viestintä on arvokkaassa asemassa jatkuvan muutoksen tukemisessa. Henkilöstön hyvinvointia heikentävien organisaatiomuutosten vaikutuksia voidaan välttää panostamalla esihenkilötyöhön muutoksessa, kiinnittämällä huomiota hyvään tiedonkulkuun, osallistaviin toimintatapoihin sekä hyödyntämällä muutosprosessin vaiheissa erilaisia tukitoimia. Tehtävätason muutoksien kohtaamista on mahdollista helpottaa tukemalla työntekijöitä yksilöllisten ja ryhmäkohtaisten tarpeiden mukaan osaamisen kehittämisessä, että muutoksen vastaanottamisessa tunnetasolla. (Puttonen ja muut 2016, s. 29).

Edellä kuvatut jatkuvan muutoksen aiheuttamat haasteet heijastelivat yksilötason työkykyyn ja työssä pärjäämiseen. Näitä haasteita on kuvattu tarkemmin seuraavan otsikon eli otsikon ”Yksilöllisiin tekijöihin liittyvät vaatimustekijät” alla.

Yksilöllisiin tekijöihin liittyvät vaatimustekijät

Terveyteen ja kognitiivisiin toimintoihin liittyvät haasteet sekä omaan persoonallisuuteen liittyvät piirteet nousivat joissakin vastauksissa esille vaatimustekijöinä. Myös aiemmin työnkuvassa olleen, liian kuormittavaksi koetun tehtävän jättämien jälkien koettiin heijastuvan edelleen työn tekemiseen ja ilmenevän muistin ja keskittymisen haasteina. Tiedon mieleen painamisessa, sisäistämisessä ja oppimisessa ilmeni myös haasteita, jotka saattoivat liittyä atk-järjestelmiin tai uusiin ohjeistuksiin. Näitä haasteita on kuvattu seuraavissa esimerkeissä:

”Minun omat persoonallisuuden piirteet vaikuttavat työssä jaksamista heikentävästi. Olen liian empaattinen. Minulla on tällainen mieli, että minun pitäisi aina pystyä kaikki auttamaan ja tekemään kaikkea enkä osaa sanoa ei. Ja ajattelen että se on niin kuin pakko.”

”Olen kokenut, että kun on näin pitkä työhistoria, niin kaikkia vanhoja asioita ei saa pois ja sitten uutta tilalle. Koen välillä, että päässäni on liikaa tietoa.”

”Kun tuli kaikkea, niin en enää oppinut mitään. Olin aivan lukossa. Jos joku kysyi jotakin, niin minulla meni pää tyhjäksi, enkä enää osannut sanoa, vaikka minä tiesin, että minä tiedän tämän asian, mutta en minä vaan saanut sitä suustani ulos... en enää luottanut itseäni missään asioissa enkä sitten uskaltanut.”

”No siis tietoa tuli niin paljon. Siis se sähköpostin määrä... ja sitten justiin nämä semmoiset Sinetit sun muut tällaiset, niin eihän niitä nyt ehtinyt kaikkia lukemaan ollenkaan. Tai sitten sisäistää. Elikkä se varmaan oli niin kuin heikentävää justinsa, se kun tiesi että ei ole taaskaan tuohonkaan ehtinyt paneutua.”

”No, kyllähän se tietenkin vaikutti, kun en osaa tuollaista asiaa, niin totta kai se nosti minulle aina kiukun itseäni kohtaan, että miksi minä en voi oppia tätä asiaa. Minulla tuli semmoinen kammo sitä kohtaan.”

Omien persoonallisuuden piirteiden eli liiallisen tunnollisuuden ja myötätuntoisuuden havaittiin vaikuttavan työssä jaksamiseen negatiivisella tavalla. Tämä havainto täsmää

Bakkerin ja Brummelhuisin (2012) W-HR-mallin ideaan, jonka mukaan yksilölliset ominaisuudet ja persoonallisuuden piirteet vaikuttavat siihen, millaiset mahdollisuudet henkilöillä on kerryttää voimavaroja. Itseluottamus, optimismi ja hyvä itsetunto ovat keskeisiä resursseja, jotka helpottavat selviytymistä työn haasteissa ja optimoivat resurssien käyttöä. Keskeisiä resursseja omaavilla henkilöillä on siis paremmat mahdollisuudet selviytyä tehokkaasti ja tuloksekkaasti ja kerryttää edelleen voimavaroja. (Bakker & Brummelhuus, 2012, s. 545–555).

Työmotivaation laskeminen nousi esille muutamissa haastatteluissa. Yksi haastatelluista erotti motivaation vähenemisen taustalla olevan aiemmin monipuolisen ja mieluisan työnkuvan muuttumisen vähemmän monipuoliseksi. Kahdella motivaation vähenemistä kokeneella oli taustalla uupumisen ja väsymyksen kokemuksia. Heikentyneestä motivaatiosta huolimatta haastatellut eivät tuoneet suoraan esille työsuorituksen heikentymistä. Yksi haastatelluista motivaation vähenemistä kokeneista henkilöistä toi päinvastoin esille esihenkilön kannustavan suhtautumisen ja kiitokset hyvästä työsuorituksesta. Haastateltavat kuvasivat tilanteitaan seuraavasti:

”Tokihan tämä maailma muuttuu ja työn tekeminen koko ajan, että ei voi niin kuin jäädä, enkä ole ajatellutkaan, että voi jäädä, niin kuin makaamaan siihen. Kai kaikki muuttuu koko ajan, mutta se perusajatus, että se vietiin minulta se mahdollisuus ja myös työniloa tosi paljon.”

”Minulla on semmoinen tunne kuin minä olisin liukuhihnalla töissä.”

”Epäilen että väsymys vaikuttaa työmotivaatiota heikentävästi. Sitten vielä tämä, jos nukkuu huonosti. Se vähän riippuu päivästä aina. Joskus menee aika hyvinkin, mutta sitten taas joskus ettei.”

Edeltävästä sitaatista ilmenee vähäisen unen ja siitä seuraavana päivänä seuranneen väsymyksen heikentävä vaikutus työssä suoriutumiseen. Bakkerin ja Brummelhuisin (2012) WH-R-malli auttaa ymmärtämään pitkäaikaisen ja lyhytaikaisen väsymyksen eroja työuupumuksen syntymisessä. Yhtenä yönä koettu unenpuute vastasyntyneen hoidon

vuoksi heikentää todennäköisesti työssä suoriutumista seuraavana päivänä, kun taas krooninen ylikuormitus perheessä voi johtaa rakenteellisempien henkilökohtaisten resurssien menettämiseen ja esimerkiksi terveydentilan heikkenemiseen. Tällä on vaikutuksia pitkän aikavälin työsuorituksiin. (Bakker & Brummelhuis 2012, s. 554).

Puuttuvaan työmotivaatioon voi vaikuttaa työn voimavaroja lisäämällä, mutta tässä täytyy ymmärtää motivoivien tekijöiden olevan vahvasti yksilökohtaisia. Se, mikä motivoi yhtä työntekijää, ei välttämättä ole toiselle motivaation lähde. Bakkerin ja Demeroutin (2007, s. 313) mukaan työn voimavaroilla on motivoivaa potentiaalia, ja ne johtavat moniin positiivisiin vaikutuksiin työssä, kuten vahvaan sitoutumiseen, matalaan kynnisyteen ja erinomaiseen suoritukseen työssä. Näin ollen motivaatioon voi olla mahdollista vaikuttaa työn resursseja lisäämällä. Viitala (2021) katsoo, että motivaatio on ihmisen sisäsyntyinen kokemus, eikä siihen juurikaan pystytä vaikuttamaan suoraan. Sille voidaan kuitenkin luoda edellytyksiä, mutta tämäkin on haasteellista, sillä eri ihmiset motivoituvat eri asioista. Huonosta motivaatiosta voi seurata vähäinen panostaminen työhön, mikä puolestaan heijastuu työsuorituksiin heikentävästi. Henkilöstöjohtamisen keinoja motivaation lisäämiselle ovat erityisesti työn muotoilu ja roolitukset sekä osaamisen ja työilmapiirin kehittäminen. (Viitala 2021, s. 41–42).

Puutteellisen työmotivaation korjaaminen on siis tärkeää, jotta kaikkien kyvyt saadaan käyttöön ja saavutetaan organisaation kannalta paras mahdollinen työsuoritus. Työntekijöiden yksilöllisten tilanteiden tuntemus lähiesihenkilön taholta on merkittävän tärkeää, jotta jokaisen merkittävimmät yksilölliset tilannetekijät tulisivat huomioiduiksi. Kun lähiesihenkilö tuntee alaisensa, hänellä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat työmotivaatiota heikentävästi sekä toisaalta myös niihin tekijöihin, joilla työntekijän työmotivaatiota on mahdollista lisätä.

Edellä kuvatuissa haastateltavien tilanteissa ainakin osa ongelmaa eli työmotivaation heikkenemistä vaikutti olleen työnkuva, sillä haastateltavien kertoman mukaan väsymyksen myötä heikentyneen motivaation vähenemisen taustalta oli löydettävissä

joko joltakin osin liian haasteelliset ja merkittävällä tavalla kuormittaneet työtehtävät tai toisaalta myös työnkuvan uudistamisen myötä yksilön kannalta puuttumaan jääneet riittävät työn haasteet ja sellaiset ominaisuudet, jotka olivat työntekijän näkökulmasta työn mielekkyyttä lisääviä tekijöitä.

4.1.2 Työssä jatkamiseen liittyvät voimavaratekijät

Työssä jatkamiseen liittyviä voimavaratekijöitä nousi haastatteluista esille runsaasti. Useimmin mainitut voimavarat on esitetty oheisessa taulukossa (taulukko 8).

Kaksi merkittävintä työssä jatkamista edistävää voimavaratekijää olivat sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät tekijät eli työyhteisön tai esihenkilön tuki sekä yksilöllisenä tekijänä oma osaaminen. Näitä voimavaratekijöitä jokainen haastateltava toi jossakin muodossa esille.

Taulukko 8. Työssä jatkamiseen liittyvät merkittävimmät voimavaratekijät.

	VOIMAVARATEKIJÄT
Työtehtävään liittyvät voimavarat	Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys. Sis. vaihtelevuus, mielekkäys, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, itselle sopiva tehtäväkuva.
	Itsenäisyys: riittävä mahdollisuus itsesäätelyyn.
	Asiakastyön vuorovaikutuksen palkitsevuus.
Työjärjestelyihin liittyvät voimavarat	Selkeä rooli, selkeät tavoitteet.
	Osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon.
	Joustavat työaikajärjestelyt, sis. etätö.
Sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat	Työyhteisön ja esihenkilön tuki, osaamisen tuki ja yhteisöllisyys.
	Palaute ja arvostus.
	Tiimin tai osaajien yhteisölliset voimavarat.
Organisatoriset työn voimavarat	Työpaikan myönteinen ilmapiiri.
	Työterveyshuolto.
Yksilölliset ja yksityiselämän voimavarat	Oma terveydentila ja työkuunto.
	Motivaatio ja sitoutuminen.
	Oma osaaminen, sis. digitaidot, työhistoria, työkokemus, kyky johtaa omaa toimintaansa, kyky omaksua tietoa.
	Oma asenne: joustava suhtautuminen työhön ja muutoksiin.
	Vuorovaikutustaidot.
	Yksityiselämän sosiaaliset suhteet (perhe, ystävät).
Palautumista tukevat käytänteet ja harrastukset.	

Lisäksi työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, työhön liittyvä itsenäisyys ja mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä joustavat työaikajärjestelyt olivat voimavaratekijöitä, jotka tulivat useissa haastatteluissa esille.

Sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät yksityiselämän sosiaaliset suhteet nousivat myös esille voimavaratekijöinä, joten sosiaalisten resurssien merkitys sekä työssä että vapaa-ajalla korostui haastatteluissa. Useimmista haastatteluista välittyi haastateltavien osoittama syvä arvostus omaa työtä ja työolosuhteita kohtaan. Merkillepantavaa oli erityisesti se, kuinka innostuneesti useat jo eläköityneet henkilöt kuvasivat voimavararikasta työtään, jossa he kokivat onnistumisen ja uudistumisen iloa. Myös oma kokemus henkilökohtaisesta osaamisesta ja ammattitaidosta oli näiden jo eläkkeelle jääneiden henkilöiden keskuudessa vahva.

Seuraavaksi tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia työssä jatkamiseen liittyvistä positiivisista tekijöistä perehtymällä haastatteluaineistoon sitaattien välityksellä.

1. Työtehtävään liittyvät voimavaratekijät

Työtehtävään liittyvinä voimavaratekijöinä haastateltavien useimmin esille tuomat voimavarat olivat tehtävän sisältö, monipuolisuus ja kehittävyys, mahdollisuus itsenäisyyteen ja itsesääteelyyn sekä asiakastyön palkitsevuus. Myös kokemus työn merkityksellisyydestä ja välitön palaute omasta työsuorituksesta mainittiin voimavaratekijöinä.

Työtehtävän sisältö voimavaratekijänä tuli esille useiden haastateltavien vastauksista ja ilmenee seuraavista esimerkeistä:

”Tykkäsin siitä hommasta ihan loppuun asti!”

”Minua on auttanut työssä jaksamaan myöskin se, että on ollut koko uran ajan mielekäs työ. On ollut vaihtelua työtehtävissä. Ja se on tuonut innostusta. Jos puhutaan että leipääntyy työssään, niin minulla ei ole koskaan semmoista tunnetta tullut. Vaihteleva työ on tuonut sitä innostusta uudelleen ja uudelleen.”

”Mieleinen tehtävä on ollut minulle semmoinen vetovoimatekijä ja siinä hommassa on ollut työn imua. On kyllä niin kuin hyvä tuuri ollut, että on saanut tehdä niitä hommia pääasiassa mitä on ollut.”

”Työ on semmoinen mielekäs, ei ole kahta samanlaista päivää. Ei tule yksitoikkoiseksi tämä työ.”

”Työnkuvani on muuttunut mielenkiintoisemmaksi. Ja minulla on ehkä vähän kevyempää työtä nyt kuin aiemmin. Niin ehkä se on edesauttanut tuota työn jatkamista sitten.”

Itsenäisyys ja itsesäätelyn mahdollisuus työssä koettiin useissa vastauksissa tärkeiksi hyvinvointia tukeviksi tekijöiksi. Monet haastatellut kertoivat työpäiviinsä liittyvistä tärkeistä rutiineista, jotka vaikuttivat lisäävän työpäivien ennakoitavuutta ja sitä kautta edistävän työhyvinvointia. Tiedyt rutiinit muodostivat rungon työpäivälle sekä loivat ryhtiä tekemiseen. Haastavimpia tehtäviä tehtiin itselle sopivimpaan aikaan eli tyypillisesti silloin, kun vireystilan koettiin olevan parhaimmillaan. Oman työn hallintaan liittyviä kokemuksia tulee ilmi seuraavissa esimerkeissä:

”Voi sanoa, että joka päivä on niin kuin erilainen, vaikka minulla on tietyt rytmit kuitenkin, mitä minä teen päivittäin. Mutta sitten kuitenkin saattaa tulla ihan semmoista jotakin aivan erikoista tehtävääkin välillä, että se on minun mielestä mielenkiintoista.”

”Se että minä olen pystynyt itse suunnittelemaan sen työpäiväni, niin se on ollut semmoinen mikä minua on tukenut. Ja sitten kun näitä fyysisiä sairauksiakin tähän ikään voi tulla, niin joskushan on ollut tosi väsynyt, että sitten esimerkiksi se, että minä aina aamusta teen ne vaikeat hommat pois.”

”Minä osaan työjutuissa toimia sillä tavalla että... Mikä niin kuin ei kuormittaisi minua. Elikkä vaikka nyt sanotaan, että minä en voi kerätä vaikka joitakin asioita, joihin pitäisi vastata tai mitä on hoidettava... Minä hoidan ne heti. Minä en ole esimerkiksi työjonoja koskaan pitänyt pitkinä, koska se stressaa minua. Joillakin

voi olla kymmeniä siellä ja se ei stressaa, mutta en minä. Elikkä... Ehkä minä voin sanoa, että minä tunnen itseni niin hyvin, että miten kannattaa toimia.”

Asiakaskohtaamiset ja sidosryhmäyhteistyö olivat antoisa, positiivinen asia, jonka useat haastatelluista ottivat esille. Toisaalta jotkut haastatelluista toivat esille myös sen, etteivät kaikki kokemukset aina olleet positiivisia ja että negatiivisilla kokemuksilla saattoi hetkellisesti olla päinvastainen vaikutus hyvinvointiin. Pääasiassa asiakaskohtaamiset kuitenkin koettiin voimavaroina työssä. Mahdollisuus auttaa ja edistää asiakkaiden asioita parempaan suuntaan olivat tärkeä voimavara usealle haastatelluista. Asiakaskohtaamisten merkityksellisyys työhyvinvointia edistävinä kokemuksina ilmenevät seuraavista esimerkeistä:

”Viihdyin toimistolla ja viihdyin vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.”

”Vanhojen ihmisten kanssa minä tykkään puhua ja ne on semmoisia mitkä saa minut hyvälle tuulelle.”

”Jos näkee jonkun todella haastavan tilanteen, niin kyllähän se tuottaa kanssa tyydytystä, kun saa sen ratkaisun tehtyä ja rahat lähtemään asiakkaalle.”

”Ja kyllä minä olen saanut tosi paljon yhteistyökumppaneilta hyvää palautetta.”

”Minä tykkäsin olla ihmisten kanssa tekemisissä ja auttaa niitä asioissa ja muissa. Ja tykkäsin soittaa aina. Minä sanoin että kyllä minä soitan, että ei ole sellaista asiakasta ettenkö soittaisi. Ne antoi minulle jotenkin voimaa ja tuntui siltä, että kun minä sain neuvoa muita, niin minä sain siitä sitten itsellenikin.”

2. Työn järjestelyihin liittyvät voimavaratekijät

Useissa haastatteluissa nousi esille voimavarana mahdollisuus vaikuttaa itse työnsä tai työpäivänsä sisältöön. Selkeä työrooli, osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, itseohjautuvuus sekä joustavat työaikajärjestelyt sallivat rakentaa työstä vapaamuotoisen kokonaisuuden, joka tuki työssä jaksamista ja lisäsi työn iloa.

Selkeän roolin, omien vaikutusmahdollisuuksien, itseohjautuvuuden ja organisoinnin vapauden tärkeys käyvät ilmi seuraavista esimerkeistä:

”Aina on ollut semmoinen selkeä työrooli, että on tiennyt mitä pitää tehdä ja mitä minulta odotetaan. Niin on tavallaan työn tavoitteetkin olleet sitten selkeämmät.”

”Lähellä eläkeikää oleville niin se on varmaan jokaiselle tärkeätä, että on selkeä työrooli. Ja vielä painotan sitä, että se voisi olla sinne loppuun asti. Tai ainakin sitten, jos työnkuva muuttuu, niin sitä pyrittäisiin, sekä esihenkilö että työntekijä, niin pääsemään sellaiseen molempia tyydyttävään ratkaisuun.”

”Justiinsa se, että on mielekäs työ... että onneksi minä sain sanottua esihenkilölle, että minä niin toivoisin, että saisin tehdä näitä töitä... Niin minä sain tehdä niitä sitten!”

”Minä olen kyllä erittäin itseohjautuva ja minä olen tämän esihenkilölle kanssa sanonut. Että en välttämättä kaikilta osin noudata sitten sitä mitä minulle on siellä työvuorosuunnittelussa määrätty, koska jos minä huomaan, että tietystä jonossa on aivan kaaos, niin kyllä minä sitten itseohjautuvasti menen sinne. Sitten minä ilmoitan esihenkilölle ja ei hän ikinä ole sanonut sitten siitä mitään, että älä tee noin. Että kyllä yritän pysyä tuossa roolissani, mutta kyllä siinä on sitten sitä omaa, mitä katson, että hei nyt minä teen noita. Semmoisia tärkeitä töitä, mitä pitää saada maailmalle.”

Etätyö, työajan liukuman joustava käyttö ja muut joustot mainittiin useiden haastateltavien toimesta. Usean haastateltavan mielestä erityisesti etätyö on auttanut merkittäväällä tavalla työssä jaksamisessa. Tämä ilmenee seuraavissa esimerkeissä:

”Etätyö on kanssa yksi ehdoton. Mikä on tosi hyvä, oli tämä, kun siirryttiin etätöihin. Niin tosi, tosi helppo on olla kotona töissä!”

”Aina tarvittaessa poikkeuksellista liukumaa on voinut käyttää ja esimies on sen aina antanut, kun on ollut oikea tarve siihen.”

”Tässä työssä varsinkin tarvitsee sitä omaa rauhaa. Niin tässä on toki se, että ei tule niitä keskeytyksiä sille ja ei ole hälinää. Kun on ollut toimistolla, niin kyllä siellä ei pysty tekemään sillä tavalla niin intensiivisesti sitä työtä, että ei ajatus katkeaisi.”

”Minä pystyn keskittymään kotietätyössä paljon paremmin. Minun on helpompi ottaa asiakkaisiin yhteyttä puhelimitse. Minulla on ihan hyvä työpiste täällä, missä minä teen töitä, ja rauha. Tietosuojasta ei ole ongelmaa. Sitten työn tauotus on paljon jotenkin helpompaa täällä etätyössä kotona. Että minä en osaa sanoa oikeastaan mitään negatiivisia puolia tästä.”

”Sehän oli aivan mahtava se etätyö ja se, ettei nyt kyllä luopuisi enää millään. Että jos minun pitäisi lähteä aamulla niin minä en kerkeäisi enää mihinkään. Minä haluan sellaista rauhallista niin kuin ensin, ennen kuin mitään työtä aloitan.”

3. Työn sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät voimavaratekijät

Työssä koettu sosiaalinen tuki työn voimavarana nousi esille jokaisessa vastauksessa jossain muodossa. Sosiaalista tukea saatiin työyhteisöstä vaihtoehtoisesti joko esihenkilöltä tai työtovereilta tai useissa tapauksissa molemmilta tahoilta. Jokainen haastatelluista sai sosiaalista tukea vähintään jommastakummasta suunnasta.

Lähiesihenkilötyön merkitys voimavaratekijänä tunnistettiin laajasti. Esihenkilön tarjoama tuki oli monelle tärkeimpiä voimavaroja työssä ja esihenkilön huomioiva käytös tuotti monella tavalla iloa sekä lisäsi työssä menestymisen kokemuksia työntekijöissä. Esihenkilön roolin tärkeys voimavaratekijänä tulee esille seuraavissa esimerkeissä:

”Esihenkilöllä on tosi suuri vaikutus, sen ilmapiirin luomisessa ensinnäkin. Minulla on tällä hetkellä tosi hyvä esihenkilö. Tykkään siitä, että uskaltaa niin kuin sanoa suoraan mitä ajatellaan. Ja voi luottaa esihenkilöön.”

”Esimerkiksi kun on ollut näitä haasteita tässä matkan varrella, niin on esimiesten tuki ollut kyllä hyvä siinä.”

”Minulla on ollut semmoinen avoin, luottamuksellinen suhde omaan esihenkilöön. Ja häneltä on saanut tarvittaessa tukea.”

”Esihenkilö saattaa vaikka ihan yhtäkkiä soittaa minulle ja kysyä että kuinka menee ja mitä kuuluu. Että minun mielestäni se on ihan kiva semmoinen... ja sitten lähettää jotakin sähköpostia ja neuvoo sitten jossakin. Ilman ihan kysymättäkin

voi antaa neuvoja, että mitenkäs tämä asia tehdään ja näin... Että hyvin on kyllä tukea saanut.”

”Minulla on ihan huippu esihenkilö! Että hänen tukensa ja asenteensa on ollut... Hän on ihan huippu, että taas sieltä on tullut kysymyksiä, että miten menee. Ja sitten että jos on ollut jotakin niin sillä tavalla joustavasti sitten, että haluanko tehdä jotenkin kevennettyä... Kokonaisuudessaan minulla on tullut semmoinen tunne tästä esihenkilöstä ja muutamasta edellisestäkin, että minä olen ollut tämmöinen tärkeä ja että minusta on haluttu pitää kiinni täällä työelämässä.”

Työyhteisön tuki koettiin tärkeäksi voimavaratekijäksi ja yhteisöllistä tukea tuotiin esille monin tavoin. Myös tiimin ja samaa etuutta tekevien työtovereiden tukea kiitettiin ja yhdessä tekeminen sekä vastavuoroinen auttaminen koettiin antoisaksi ominaisuudeksi työssä. Erityisesti ongelmien ja vaativien tapausten ratkomisessa hyödynnettiin yhteistä osaamista. Haastatteluista välittyi vahva kokemus siitä, että työhön liittyvät haasteet saadaan selätettyä yhdessä keskustelemalla sekä jakamalla osaamista. Positiivisten kokemusten runsaus työssä ilmenevään sosiaaliseen vuorovaikutukseen, tiimin yhteisöllisyyteen ja yhteiseen osaamiseen liittyen tulee esille seuraavissa esimerkeissä:

”Sitten tietysti se työyhteisö ja kaikki työkaverit. Se on tärkeitä, että tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja tuntee semmoista yhteishenkeä. Yhteishenki on hyvä ja tämmöinen... minkä minä koin, että meillä oli kyllä.”

”Se yhdessä tekeminen tulee juuri sitä kautta, että saman etuuden kimpussa ollaan. Niin sitä kautta sitten kysellään toisiltamme. Että jos minä kysyn heiltä, niin hekin kysyy minulta kyllä sitten. Vastaavasti puolin ja toisin.”

”Aina on tarvittaessa saanut tukea ja apua, jos on tullut jotakin haasteita työtehtävissä. Ei ole tarvinnut yksin jäädä jonkun haasteellisen asian kanssa, aina on apua ollut saatavissa, jos ei ohjeista ole sitä löytänyt.”

”Sosiaalista tukea sain työkavereilta. Heille tuli sitten puhuttua kaikki, mikä mieltä painoi.”

”Ehkä se paras juttu tässä työssä on ne hyvät palautteet työtovereilta. Niin se on se juttu mikä sitten edesauttaa minun jaksamistani parhaiten.”

”Se tiimipäivä oli kaikille kuulemma niin kuin mukava, rentouttava päivä, mistä jäi hyvä tunne.”

”Työtovereiden tuki on tosi tärkeä. Ja justiinsa kun työnkuva on paljon muuttunut siitä edellisestä, niin tarvitsee sitä apua ja neuvojakin sitten. Niin minun mielestäni on helppo kyllä... on niin kuin paljon samassa ryhmässä, joilta voi kysyä, tai sitten voi kysyä ihan täältä, joitten kanssa täällä työskentelee päivittäin, niin voi kysyä, jos ei jotakin tiedä, että... Hyvin olen saanut kyllä tukea, että olen oppinut näitä uusia tehtäviä tekemään.”

”Työtovereilta voi saada tukea, että onko niin kuin oikeassa esimerkiksi jonkun ratkaisun suhteen. Joskus joutuu soittamaan, että oletko sinä yhtään samaa mieltä minun kanssa, että tehdäänkö se näin.”

4. Työn organisatoriset voimavaratekijät

Organisatorisista voimavaratekijöistä tärkeimmäksi nousivat työpaikan myönteinen ilmapiiri ja työterveyshuollon tuki.

Yhteisöllisten kohtaamisten ja kontaktien yhteydessä koettu arvostus, palaute ja ystävällisyys tunnistettiin merkittäviksi voimavaroiksi. Työpaikan myönteiseen ilmapiiriin liittyviä ajatuksia kuvattiin seuraavasti:

”Minulle on kyllä muodostunut Organisaatiosta X hyvä käsitys. Organisaatio X työnantajana niin kaikkienensa on ollut oikein hyvä ja miellyttävä.”

”Työyhteisöissä on ollut hyvä ilmapiiri. Semmoinen avoin ja luottamuksellinen.”

”Toimistolla me saman etuuden tekijät yleensä istutaan sitten yhdessä ja kyllä me keskustellaan tosi paljon. Ja yleensä pohditaan ongelmia yhdessä. Sitten me lähdetään aina syömään yhdessä ja myös kahville yhdessä, että tällainen... Yhdessä tekemisen meininki. Että me ollaan kaikki yhdessä silloin, kun ollaan toimistolla. Ja sitten voi tulla sieltä toisestakin yksiköstä ihmisiä syömään meidän kanssa, että saako hekin liittyä seuraan. Se on tällaista siis... Kovin, kovin ystävällistä ja ei mitään semmoisia, että tiuskittaisiin tai huudettaisiin jotain, että älkää puhuko noin kovaa... On oikein semmoista leppoista ja kivaa, täytyy sanoa.”

”Kyllä täällä on hyvä olla. Ja kaikkien kanssa kyllä juttu luistaa ja on kyllä hyvä ilmapiiri. En minä muista ainakaan koskaan kokeneeni mitään semmoista negatiivista. Että kun itse yrittää olla ystävällinen, niin kyllä siihen yleensä sitten samalla lailla vastataan.”

Työterveyshuollon rooli hyvinvoinnin tukemisessa tuli esille useissa vastauksissa. Työterveyshuollon koettiin tarjoavan monipuolisesti tukea terveyteen liittyviin haasteisiin sekä terveyden tukemiseen. Tämä tulee esille seuraavissa esimerkeissä:

”Ja työterveyshuolto on tosi, tosi hyvä meillä. Siitä ei ole mitään valittamista. Se on merkityksellinen asia myös täällä loppupäässä, että ajattelee, että minun pitäisi luopua tästä työterveyshuollosta. Niin kuin ajattelee, että nykyaikana nämä hyvinvointialueet, että mitä ne on... Niin tämä on hirveän suuri etu meille, että meillä on työterveyshuolto. Ja moni, joka on jäänyt eläkkeelle, sanoo että se työterveyshuolto... niin tuo esille monta kertaa sen, että miten hyvä se oli.”

”No kyllähän meillä on tuo työterveyshuolto tosi kattava ja minun mielestäni se ainakin minun osaltani on tukenut tosi hyvin.”

”No minulla on ollut aivan ihana työterveyshuolto ja työterveyslääkäri, joka on ollut niin kuin minua tukemassa, niin kuin kovasti tätä minun työssä jaksamista ja työssä pysymistä. Että minä olen saanut sieltä kyllä ihan huipputuen.”

5. Yksilölliset voimavaratekijät ja muun elämän voimavaratekijät

Työntekijään liittyvinä, työssä jaksamista edesauttavina tärkeimpinä tekijöinä nousivat esille oma osaaminen, asennoituminen, vuorovaikutustaidot, hyvä terveys sekä yksityiselämän sosiaaliset suhteet, palautumista tukevat käytänteet ja harrastukset.

Oma osaaminen oli voimavara, jonka koettiin olevan hyvin tärkeä työssä jaksamista tukeva tekijä, sillä se loi uskoa sekä varmuutta siihen, että pärjää omassa työssään. Oma osaaminen tuli jokaisessa haastattelussa esille jossakin muodossa. Vuosien varrella kehittynyt vahva ammattitaito, monipuolinen osaaminen ja elämäkokemus voimavaratekijöinä ilmenevät seuraavista esimerkeistä:

”Jos ajattelee itseäänkin, kun on tullut Organisaatioon X, niin silloin ei tiennyt oikeastaan mitään. Mutta että sitten kun niitä työvuosia tulee lisää niin minun mielestäni päinvastoin, että se osaaminen on paljon parempaa täällä päässä kuin siellä alkupäässä.”

”Hyvä osaaminen on saanut työt sujumaan. Myös pitkä työhistoria ja työkokemus on tuonut varmuutta työtehtävissä.”

”Ja tietysti kun se on tuolla päässä se, että minun pitää saada kuitenkin nämä vaikeat ja inhottavat asiat tehtyä. Minä en voi laittaa niitä maton alle ja laittaa odottamaan ja ottaa jonkun seuraavan, niin siitä se tulee se hyvä olo, työhyvinvointi kun minä olen saanut ne vaikeat asiat tehtyä.”

”On tällaista aika laajaa pitkäaikaista... tällaista perspektiiviä ja varmaan myös sitä, että ei asioista niin herkästi hötkyile ja sitten sekin että... On nähnyt tässä jo sen, että nämä asiat menee välillä yhteen suuntaan myös Organisaatiossa X ja siitä ei kannata repiä pelihousujaan, vaan sitten ne taas menee toiseen suuntaan jossakin vaiheessa, että... Että toivottavasti suunta olisi niin kuin parempaan kaiken aikaa.”

Haastatellut toivat monipuolisesti ilmi erilaisia vahvuuksiaan. Hyvät vuorovaikutustaidot auttoivat menestymään erilaisissa vuorovaikutustilanteissa sekä luomaan ja ylläpitämään hyviä suhteita työtovereihin. Omien vuorovaikutustaitojen myötä haastateltavan oli helppoa kerryttää positiivisista kohtaamisista työssä jaksamista tukevia kokemuksia ja voimavaroja työssä.

”Pärjään monenlaisten ihmisten kanssa. Ja koen, että minulla on ihan hyvät vuorovaikutustaidot. Ja osaan esittää asian nätisti ja en ole sellainen, joka saa hirveästi vihamiehiä.”

”Olen kyllä semmoinen helposti lähestyttävä. Tai minä ainakin yritän olla semmoinen, että ihmisillä olisi matala kynnyks ottaa yhteyttä. Ja että olisi mahdollista ottaa yhteyttä aina, että ei ole mitään semmoista, että hei nyt minulla ei ole aikaa. Kyllä minä yritän aina olla avuksi silloin kun vaan pystyn.”

”Kyllähän ne iän myötä ne särvät niin kuin hioutuu ihmisestä... ja minä koen, että minun on helppo olla vuorovaikutuksessa ja niitä taitoja olen myös ihan omalla ajalla opiskellut.”

Hyvin kehittyneet itsensä johtamisen ja ajan hallinnan taidot koettiin myös tärkeiksi jaksamista edistäviksi tekijöiksi työssä. Monet haastatelluista kuvasivat työpäivän

alkavan tietyllä rutiinilla, jonka myötä kokemus työn hallinnasta ja tehokkuudesta lisääntyi. Näitä vahvuuksia on kuvattu seuraavissa esimerkeissä:

”Ja siinä oli itselleen jo tehnyt semmoisen systeemin, että mihin aikaan päivästä tekee niin kuin mitäkin, että milloin tekee ne tarvittavat soitot ja milloin ottaa ne viestit ja kaikki tämmöiset, niin on tullut niin kuin itselle semmoinen hyvä systeemi, mitä tekee mihinkin aikaan päivästä.”

”Minulla on aina ollut oma ajankäyttö hyvää. Minä olen mielessäni pohtinut, että mitä tämän päivän aikana teen ja että mitä pitää ehtiä tekemään.”

”Kyllähän minä melkein aamun aloitan aina tietyllä rutiinilla. Sinetti ensin ja sitten onko tullut ohjelmuitoksia ja sitten sähköposti, ennen kuin minä alan mitään muuta.”

Oma joustava asenne esimerkiksi työnantajaa, työtehtäviä, osaamisen kehittämistä ja omaa ikääntymistä kohtaan nousi esille useissa haastatteluissa. Omaan ikääntymiseen suhtauduttiin pääasiassa myönteisesti ja ikääntymisen koettiin tuoneen joustavuutta, näkökulmaa ja tyyneyttä omaan asennoitumiseen. Näitä positiivisia tunteita on kuvattu seuraavissa esimerkeissä:

”Ikä ei ole kyllä mikään este osaamisen ylläpitämiselle, kun vaan on myönteinen asenne itsellä.”

”Se niin kuin oli etuna, että minulla ei ollut pieniä lapsia, että minulla ei ollut niin kuin semmoista kiirettä sieltä pois, että minä nyt pystyin olemaan sen kymmenen minuuttia aina ihan huoletta siellä, jos oli tarve, että ei ollut niin kuin semmoista... Siis mikään muu ei määritellyt minun menemistäni.”

”Pystyy itse hirveän paljon vaikuttamaan siihen millä tavalla suhtautuu tähän ikääntymiseen työssä ja muutenkin työelämään kokonaisuutena.”

”Minulla on ollut filosofiana vähän koko Organisaatio X-uran ajan, että minä olen ollut valmis opiskelemaan semmoiselle alalle, tai tekemään sitä etuutta missä on tarvetta. Ja tästä syystä minä olen tehnyt aika paljon eri etuuksia. Ja tämäkin oli sitten nyt tietyllä tavalla niin, kun sain valita kahdesta etuudesta oikeastaan, joissa oli molemmista tarvetta, niin tämä valinta tuli, mitä minä nyt teen, niin sitten sen mukaan, että mikä oli työtilanne.”

”En ole koskaan pitänyt pahana sitä, että mikä työvuoro on. Ja olen aina ollut sellainen, että olen esimiehelle sanonut, että voin vaikka kesken päivän vaihtaa työhöni, että minua ei haittaa yhtään. Niistä minä en stressaa.”

Hyvä terveys ja palautumista tukevat käytännöt koettiin tärkeänä voimavarana. Myös kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista omaan hyvinvointiin nousi esille. Näitä tunteita on kuvattu seuraavissa esimerkeissä:

”Se on tietysti niin, että hyvähän tässä on olla, kun on ihan terve!”

”Me asutaan ihan metsän vieressä, niin sinne vaan kävelemään, niin kyllä siellä palautuu.”

”Minun jaksaminen lähtee omasta terveydentilastani ja se on ollut minulla hyvä. Olen jaksanut pitää huolta omasta työkunnosta ja terveydentilasta, eikä ole tullut mitään haasteellisempaa vastaan.”

”Ajattelin sitä, että kuinka paljon itse pystyy vaikuttamaan tähän sekä fyysiseen että psyykkiseen terveydentilaan. Ja ainakin minulla, jolla ei ole mitään semmoisia perussairauksia.”

Haastateltavat, jotka erottivat runsaasti voimavaroja työstään, löysivät myös yksityiselämästään runsaasti voimavaroja. Tämä täsmää myös aiempaan tutkimukseen työn ja yksityiselämän välisten voimavarojen suhteesta. Nilssonin (2024) mukaan aktiivisella henkilökohtaisella sosiaalisella elämällä ja vapaa-ajan aktiviteeteilla on positiivisia vaikutuksia työkykyyn ja työtyytyväisyyteen. Esimerkkejä vapaa-ajan aktiviteeteista, joilla on osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia, ovat jonkinlainen taiteellinen harrastus tai fyysinen aktiviteetti. Lisäksi palkkatyön yhdistämisen vapaaehtoistyöhön on osoitettu vähentävän mielenterveyden heikkenemisen riskiä. (Nilsson 2024, s. 118).

Yksityiselämän voimavaroina mainittiin liikunnan ja palautumista tukevien käytänteiden, kuten harrastusten ohella sosiaaliset suhteet, perhe ja ystävät. Näitä voimavaroja on kuvattu seuraavissa esimerkeissä:

”Kun minä olen työpisteellä koneen sulkenut, niin en minä ole enää sitten illalla muistanut työasioita, että kun minulla on niin paljon sitten muuta tekemistä ja aktiviteettia ollut koko työuran ajan. Ja tietysti kun on perhe ollut, niin on sitä ruoanlaittoa... Työstä kun on lähtenyt niin ajatukset on sitten mennyt muihin asioihin.”

”Auttaa jaksamaan, kun lapsenlapsen kanssa saa touhuta paljon. Että kyllähän se on tärkeää, että kotona on kaikki kunnossa.”

”Perhe-elämä on semmoista seesteistä ja minulla on sosiaaliset kontaktit kohdallaan, semmoiset kuin minä haluankin.”

”Harrastan liikuntaa useita kertoja viikossa. Ja se on se minun semmoinen henkireikä. Jos ei olisi yhtä ystävää, joka vetäisi minua, niin voi olla, että liikkuisin huomattavasti vähemmän. Mutta sitten ystävä sanoo, että tule nyt ja sitten minä vaan lähdän. Ja siis ei ikinä ole ollut semmoista kertaa, että kun minä tulen sieltä pois, niin että minä olisin ajatellut, että miksi minä lähdin. Joo, se olisi niin kivaa jäädä soffalle, mutta sitten kun on ollut, niin sitten se on semmoinen mahtava tunne. Ja sitten me höpistään ja välillä ollaan sitten saunassa ja höpistään siellä. Että kyllä se sosiaalinen puoli on siinä kanssa hirveän tärkeä.”

Yksityiselämän voimaannuttava vaikutus on yhdenmukainen Bakkerin ja Brummelhuisin (2012) W-HR-teorian kanssa. Voimaannuttavan vaikutuksen on mahdollista myös kertautua työstä ja kodista saatujen positiivisten kokemusten myötä. Esimerkiksi työssä koettu menestys voi johtaa energisoitumiseen, jonka myötä ikääntynyt voi panostaa laatu-aikaan kumppanin kanssa. Omasta suhteesta kumpuava tyytyväisyys voi näyttäytyä seuraavana päivänä hyväntuulisuutena työssä, minkä johdosta työntekijä auttaa mielellään työtovereitaan. (Bakker & Brummelhuis, 2012, s. 555).

4.1.3 Muuta tutkimuksessa esille tullutta

Negatiiviset kokemukset ja niiden merkitys. Haastattelujen yhteydessä nousi esille myös työuralla tapahtuneiden negatiivisten kokemusten merkitys. Työuran varrella oli kohdattu tilanteita, joista syntynyt suru oli edelleen pinnalla siitäkkin huolimatta, että negatiivisista kokemuksista saattoi olla hyvinkin pitkä aika ja työntekijä oli eläköitynyt tai eläköitymässä työyhteisöstä, jossa oli saatavilla sosiaalista tukea ja myönteisiä

kokemuksia. Työnantajan olisi tärkeää tiedostaa aiempien työhön liittyvien ikävien kokemusten, kuten koetun uupumuksen tai muiden hankalien tilanteiden mahdollinen heijastelu aivan työuran loppuvuosiin. Seuraavasta esimerkistä ilmenee, kuinka kaukana työhistoriassa ollut kokemus työyhteisön ulkopuolelle jäämisestä aiheutti hämmentyneitä tuntemuksia vielä eläkeiän kynnykselläkin:

”Sillä ei ollut mitään merkitystä, että minäkin olen saman työyhteisön henkilö ja minä olen ihminen ja minä olen yksi Organisaation X työntekijöistä. Niin he eivät tunteneet minkäänlaista pistoa sydämässään koskaan siitä.”

Ikäohjelma ja muu ikääntyneisiin liittyvä kehittämistoiminta. Haastatteluissa ei tiedusteltu erikseen kehittämisehdotuksia, mutta haastateltavat nostivat niitä itse esille jonkin verran. Ikäohjelman aktiivisempaa käyttöönottoa sekä käytäntöön soveltamista esitettiin useiden haastateltavien toimesta. Myös ikääntyneiden työntekijöiden yksilöllisempää tukemista ja eläkeläisten ottamista osaajareserviin toivottiin. Erilaiset toiveet ilmenevät seuraavissa esimerkeissä:

”Aloin ajattelemaan, että Organisaatio X:ssä on se ikäohjelma... Niin mikä ihme se ikäohjelma on? Se ei ole selvinnyt minulle. Että minun, jos kenenkään kanssa varmaan nyt pitäisi puhua jostain ikäohjelmasta. Tiedän että Organisaatio X:ssä on semmoinen, mutta minä en tiedä että mitä sen minulle pitäisi tarkoittaa.”

”Kun Organisaatio X:ssä puhuttiin paljon tästä ikäohjelmasta tai tämmöisestä, mutta ei siellä juurikaan semmoista ole, mitä minä tiedän. Että ei se ole semmoista siinä mielessä, vaikka siellä puhutaan ikäohjelmasta, mutta ei sitä juurikaan kehitetty mihinkään suuntaan. Se oli teoreettinen se ikäohjelma, mutta se ei tullut sitten käytännössä näkyviin minun mielestäni.”

”Jos nyt palautetta Organisaatio X:lle, niin ottakaa se ikäohjelma käyttöön.”

”Sitä ikäohjelmaa pitäisi laajentaa ja parantaa, ettei se olisi semmoinen... Mitä siellä nyt luetellaan tai tehdään että minä en kokenut sitä ollenkaan itse, että olisin siitä saanut mitään apuja.”

”Minun mielestäni olisi tosi hyvä, ja kannattaisi käyttää juuri näitä eläkeläisiä ja eläkkeelle jääneitä, joilla halua on, niin kannattaisi käyttää... Koska minä mitä

nytkin olen lukenut, kuinka paljon hakemuksia esimerkiksi on, niin kuinka paljon ruuhkaa Organisaatio X :ssä on tällä hetkellä.”

”Minulla tuli se mieleen, että mikä auttaisi seuraavia ihmisiä oppimaan töissä, että me jotka osataan nämä asiat, niin kuin etuuskäsittelyn, niin me autettaisiin nuoria sitten... Että niitä nuoria ei auttaisi joku semmoinen, joka tekee aivan mielettömästi töitä, vaan että semmoinen saisi tehdä töitä rauhassa ja että me hitaammat sitten neuvottaisiin nuorempia.”

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa perehdytään mm. käsitteisiin reflektio, siirrettävyys, uskottavuus, ja saturaatio. Lopuksi tarkastelemme vielä, mitä tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan.

Puusa ja muut (2020, luku 5) kertovat, että luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija kykenee uskottavalla tavalla vakuuttamaan lukijan ammattitaidostaan siitä, että hän on koko tutkimusprosessin ajan kyennyt käyttämään perusteltuja valintoja, lähestymistapoja sekä menetelmiä tutkimusongelman ratkaisussa sekä tutkimuksen toteutuksessa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa sillä, että tutkija kuvaa tarkasti tutkimuksen vaiheita, kuten esimerkiksi aineiston keräämiseen liittyviä olosuhteita, haastatteluihin käytettyä aikaa, analyysissa käytettyjen luokittelujen perusteita sekä perusteluja sille, mihin omat päätelmät ja johtopäätökset nojaavat. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232–233; Vilka 2021, luku 7)

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta lisää se, että tutkimuksessa kuvataan tutkimuksen vaiheita yksityiskohtaisesti alusta loppuun. Tämän ansiosta lukijalla on mahdollisuus ymmärtää tutkimusprosessin kulkua ja tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä, valintoja sekä johtopäätöksiä.

4.2.1 Reflektio

Reflektio, "heijastaminen", on tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite ja sillä tarkoitetaan oman toiminnan kriittistä analysoimista. Reflektion avulla tarkastellaan omia valintoja sekä perusteluja sille, mitä on tehty ja mitä on jätetty tekemättä. Tutkimuksen tekemiseen tulisi siis asennoitua jo alusta lähtien paitsi uteliaalla, mutta myös skeptisellä otteella ja kohdistaa itselleen aineistoon liittyviä miksi-kysymyksiä. Kyseenalaistaminen tutkimuksen eri vaiheissa on tärkeää, ja on tärkeää pyrkiä myös vastaamaan esittämiinsä kysymyksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, luku 3.3.3).

Vilkan (2021, luku 7) mukaan arvioinnin tulee käsittää koko tutkimusprosessi alusta loppuun ja sen tulee tapahtua suhteessa teoriaan, analysointitapaan, aineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkintaan, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Hänen mukaansa tutkijan tulee siis kuvata, millaisten vaihtoehtojen joukosta tietty valinta on tehty, millaisia ratkaisut ovat olleet ja kuinka kyseisiin johtopäätöksiin sekä ratkaisuihin on päädytty. Myös tehtyjen ratkaisujen toimivuutta tavoitteiden kannalta tulee arvioida. Kokonaisvaltainen, kriittinen ja arvioiva ote tutkimustyössä parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja vakuuttavuutta, kun tutkimusprosessin osatekijöitä, vaiheita ja elementtejä harkitaan sekä kuvataan mahdollisimman tarkalla tasolla aineiston syntyminen sekä empirian hankkimisessa, purkamisessa ja analysoimisessa käytetyt menetelmät. Tutkimusprosessin kulkua, valintoja ja haasteita tulee tarkastella huolellisesti. Niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin, tulee dokumentoida kriittisesti. Luotettavuutta on mahdollista arvioida suhteuttamalla tulokset tutkimusongelmiin ja niihin tutkimusmenetelmiin, joita on käytetty ongelmien ratkaisemiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, luku 3.3.3).

4.2.2 Siirrettävyys ja uskottavuus

Puusan ja muiden (2020) mukaan arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta käytetään ideaa tutkimustulosten siirrettävyydestä eli pohditaan, olisiko jossakin toisessa tutkimusympäristössä mahdollisia samat tutkimustulokset ja olisiko siellä mahdollisuutta tutkia samaa aihetta uudelleen. Laadullisen tutkimuksen tulosten

tulkinnan ja analysoinnin yhteydessä tutkijan tulee pyrkiä tekemään oma päättelyprosessinsa läpinäkyväksi. Luotettavuuden arvioiminen on mahdollista sitä paremmin, mitä selkeämmin, havainnollisemmin ja yksityiskohtaisemmin tutkija kertoo tutkimuksensa eri vaiheista.

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä käytetään myös uskottavuuden käsitettä. Tällä viitataan siihen, missä määrin tutkimukseen liittyvät kohdehenkilöt tai tiedeyhteisö sekä suuri yleisö hyväksyvät tutkimusten tulosten totuudellisuuden ja kuinka he vakuuttuvat tutkimusraportin perusteella siitä, että tutkimuksen toteuttamisessa on noudatettu tieteellisiä käytäntöjä (Puusa ja muut 2020, luku 11).

4.2.3 Saturaatio

Kvalitatiivisen aineiston riittävyttä arvioitaessa voidaan Hirsjärven ja muiden (2009, s. 182) mukaan käyttää saturaation eli kylläntymisen käsitettä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietyn pisteen jälkeen aineistossa rupeaa toistumaan ja kertautumaan jo aiemmat teemat. Saavutetun saturaation myötä voidaan olettaa, että saadun aineiston perusteella saadaan esille teoreettisesti merkittävä tulos. (Hirsjärvi ja muut 2009, s. 182–183).

Vilkan (2021) mukaan se, että tutkimusongelma on määritetty tarkalleen, auttaa tutkijaa tunnistamaan, milloin saturaatiopiste on saavutettu. Hänen mukaansa kylläntymispisteen määrittäminen voi olla hankalaa, kun tutkitaan ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia, sillä yksittäisen ihmisen kokemus on aina ainutkertainen. Kylläntymispisteen käyttäminen tutkimusaineiston kattavuuden määrittelyssä on tutkimuksen tavoitteista riippuvainen. Tutkittaessa esimerkiksi yhteisön käsityksiä yksittäisten ihmisten käsityksiä selvittämällä, on mahdollista, että kylläntymispiste voi toimia kriteerinä, sillä tällöin yleiset käsitykset kertaantuvat tutkimusaineistossa. Näin ollen ne kylläntyvät tarkasteltaessa niiden suhdetta tutkimusongelmaan. Mitä homogeenisempi haastateltavien kohdejoukko on, sitä helpompaa tutkijan on arvioida saturaatiopisteen kylläntymistä. (Vilka ja muut 2021, luku 5).

Tässä opinnäytetyössä haastateltava kohdejoukko oli suhteellisen tasalaatuinen eli homogeeninen, joten saturaatiopisteen määrittäminen oli mahdollista selvittää helposti. Haastatteluaineistossa ryhtyi toistumaan samat teemat kahdeksan haastattelun jälkeen, eikä tämän jälkeen tehtyjen haastattelujen perusteella saatava aineisto enää tuonut tutkimusaineistoon merkittävästi uusia teemoja tai muuta merkittävää uutta tietoa tutkittavan ilmiön luonteesta. Saavutetun saturaation perusteella pystyttiin arvioimaan, että saadun tutkimusaineiston perusteella voidaan saavuttaa syvä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

4.2.4 Lainaukset aineistosta

Puusan ja muiden (2020) mukaan aineiston analyysivaiheessa tulee pyrkiä yksityiskohtaisuuteen ja perusteluihin. Heidän mukaansa on tavanomaista sisällyttää raporttiin paljon aineistosta lähtöisin olevia lainauksia, joiden perusteella lukijalla on mahdollisuus päästä seuraamaan tutkimuksen päättelyketjun muodostumista ja etenemistä. Sitaatit ovat myös dokumentaatiota, vaikkakaan yksittäiset lainaukset eivät sinällään todista mitään. (Puusa ja muut, 2020, luku 11).

Tämän haastattelututkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta on pyritty lisäämään käyttämällä runsaasti lainauksia tehdyistä haastatteluista. Myös tehtyä tulkintaa on perusteltu ja havainnollistettu suorien sitaattien avulla. Sitaateista on kuitenkin häivytetty puheessa esiintynyt murre, tarkat kuvaukset työtehtävistä, harrastuksista sekä perhetilanteesta, jotta haastateltavien anonymiteettiä on voitu suojata vahvemmin. Myös yksilöllinen, tunnistettava puhetyyli tai erikoiset sanat ja sanonnat on häivytetty tunnistamisen estämiseksi. Sanoman ydinsisältö on kuitenkin säilytetty muuttumattomana edellä kuvatuista toimenpiteistä huolimatta.

4.2.5 Eettisyys

Vilka (2021, luku 2) kertoo tutkimusetiikalla eli hyvän tieteellisen käytännön noudattamisella tarkoitettavan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa muihin tutkijoihin, rahoittajiin, toimeksiantajiin sekä suureen yleisöön. Hänen mukaansa hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tällöin tutkija sitoutuu käyttämään sellaisia tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt.

Tiedonhankinnan hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tutkijan tiedonhankinta perustuu omaan alansa liittyvän kirjallisuuden tuntemukseen sekä muihin asianmukaisiin tietolähteisiin (esim. ammattikirjallisuus, riittävät laboratoriokokeet, havainnot ja analysointi) omaan tutkimukseensa liittyen. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkijan tulee osoittaa omassa tutkimuksessaan johdonmukaisella tavalla tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten hallinnan kykyä. Lisäksi tieteelliselle tutkimukselle asetettujen vaatimusten tulee täytyä myös tutkimustulosten osalta eli tutkimuksen tulee joko tuottaa uudenlaista informaatiota tai sen tulee esittää, kuinka aiemmin saavutettu tieto on yhdisteltävissä tai hyödynnettävissä uudella tavalla. Hyvän tieteellisen käytännön edellytys on myös se, että tutkijan tulee toimia muita tutkijoita kohtaan vilpittömästi ja rehellisesti. Käytännössä tämä osoitetaan täsmällisten lähdetekstien avulla sekä esittämällä omat ja muiden tutkijoiden tekemät havainnot ja tulokset asianmukaisessa valossa. (Vilka 2021, luku 2).

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu koko prosessin ajan hyvän tieteellisen käytännön mukaisia toimintatapoja edellä esitettyjen tutkimusetiikan periaatteiden mukaisesti, joten tutkimusta voidaan pitää eettisenä.

4.3 Yhteenveto tärkeimmistä voimavaroista ja vaatimuksista

Tässä alaluvussa on esitetty tärkeimmät voimavara- ja vaatimustekijät, jotka ovat vaikuttaneet ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamiseen joko edistävästi tai

heikentävästi. Asiaa on havainnollistettu tämän alaluvun lopussa esitettyssä kuviossa (kuvio 8).

4.3.1 Voimavaratekijät

Tutkimustulosten perusteella voitiin havaita, että Organisaatio X:n ikääntyneillä työntekijöillä on runsaasti ja monipuolisesti voimavaroja sekä työssä että yksityiselämässä. Työn voimavaratekijät olivat yhteneväisiä vastanneiden kesken ja merkittävimmät voimavarat erottuivat selkeästi joukosta.

Työssä jatkamista ja työssä jaksamista tukevina työn voimavaratekijöinä merkittävimmäksi voimavaraksi koettiin sosiaalinen vuorovaikutus ja tarkemmin työyhteisön ja/tai esihenkilön tuki, joka nousi esille kaikissa (100 %) vastauksissa. Useat henkilöt kokivat saavansa tukea sekä esihenkilöltä että työyhteisöltä, mutta jotkut haastatelluista kokivat saavansa merkityksellistä tukea vain toisesta suunnasta. Jokainen haastatelluista kuitenkin sai sosiaalista tukea työssään, tavallisimmin sekä työyhteisön että esihenkilön suunnalta. Sosiaalisen vuorovaikutuksen sisältöä oli myös työyhteisön tuki, saatu palaute ja arvostus sekä tiimin yhteisölliset voimavarat. Toinen tärkeä työssä jatkamiseen liittyvä voimavaratekijä oli yksilöön liittyvä tekijä oma osaaminen, joka myös tuli esille jokaisessa (100%) vastauksissa.

Muita esille tulleita voimavaratekijöitä tarkastellaan seuraavaksi kategoriakohtaisesti.

Työtehtävään liittyvistä voimavaroista merkittävimmiksi koettiin työtehtävien sisältö eli monipuolisuus ja kehittävyys sekä itsenäisyys ja itsesäätelyn mahdollisuus. Myös asiakastyön palkitsevuus oli yksi useimmin mainittuja voimavaratekijöitä.

Työn järjestelyyn liittyvistä tekijöistä tärkeimmiksi koettiin joustavat työaikajärjestelyt (erityisesti etätyö), osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä selkeä työrooli.

Organisatorisina voimavaratekijöinä useimmin mainittiin työterveyshuollon tuki ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvä tekijä eli työpaikan myönteinen ilmapiiri.

Yksilöllisinä ja yksityiselämän tärkeimpinä voimavaroina esille nousi aiemmin mainitun oman osaamisen ohella oma terveys ja sen ylläpitäminen liikunnan ja palautumista edistävien toimintojen ja harrastusten avulla, motivaatio ja sitoutuminen sekä oma asenne ja vuorovaikutustaidot. Myös yksityiselämän sosiaaliset suhteet, kuten ystävät ja perhe, koettiin tärkeiksi voimavaratekijöiksi.

4.3.2 Vaatimustekijät

Merkittävimpinä työssä jatkamiseen vaikuttavina työn vaatimustekijöinä nousivat esille jatkuva muutos sekä organisaation että työtehtävän tasolla.

Työtehtävään liittyvinä vaatimuksina merkittävimpanä nousi esille työtehtävien muuttuminen epäsuotuisaan suuntaan (kapeutuminen tai haastavuus) sekä tehtävätasoon vaikuttava muutos, kuten ohje- ja käytännemuutokset, digitalisaatio, atk ja tietotulva.

Työjärjestelyihin liittyvänä vaatimustekijänä useimmin mainittiin kiireen tunne sekä joltakin osin puutteelliset vaikutusmahdollisuudet omaan työnkuvaan tai työaikajärjestelyihin liittyen.

Sosiaalisina vaatimustekijöinä esille nousi puutteellinen lähiesihenkilön tuki. Tämä ilmeni esimerkiksi kokemuksena siitä, ettei yksilöllisiä tekijöitä huomioida riittävästi tai puuttavana palautteena. Myös esihenkilön vaihtuvuus koettiin ongelmallisena.

Organisatorisena vaatimustekijänä esille nousi jatkuva muutos, joltakin osin puutteellinen tiedonkulku ja viestintä sekä joltakin osin puutteellinen tuki työuran jatkamiseen liittyen. Haastattelujen perusteella työssä jatkamisen ja pidempien työurien tukemista olisi vielä mahdollistaa kehittää aiemmasta.

Yksilöllisinä ja yksityiselämän tärkeimpinä vaatimustekijöinä esille nousivat joltakin osin puutteellinen oma osaaminen (digitaidot), omaan terveyteen liittyvät kuormitustekijät sekä heikentynyt työmotivaatio. Näitä haasteita toi esille puolet haastatelluista. Peräti neljännes kaikista haastatelluista toi esille kognitiivisiin toimintoihin liittyviä vaikeuksia, kuten muistin tai tiedon käsittelyn haasteita. Kognitiivisiin vaikeuksiin oli yhdistettävissä myös heikentynyt työmotivaatio sekä aiempaa uupumusta tai väsymistä työssä.

4.3.3 Merkittävimmät työssä jatkamiseen vaikuttaneet tekijät

Oheiseen kuvioon (kuvio 8) on nostettu ne vaatimukset ja voimavarat, jotka ovat kaikkein tärkeimpinä tekijöinä vaikuttaneet ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamiseen. Tärkeyttä on arvioitu sillä perusteella, missä määrin ja millä painotuksilla haastateltavat niitä toivat esille.

Voimavaroista merkittävimmät olivat sosiaalinen tuki eri muodoissaan, oma osaaminen eri muodoissaan, mieluisat tehtävät, joissa on riittävästi itsenäisyyttä ja päätäntävaltaa sekä joustavat työaikajärjestelyt.



Kuvio 8. Työssä jatkamiseen vaikuttaneet merkittävimmät vaatimukset ja voimavarat.

Kuviossa 8 esitetyt vaatimukset havainnollistavat työssä jatkamiseen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä, joista useimmin nousivat esille oma terveys, jatkuva muutos tehtävä- ja organisaatiotasolla, puutteellinen sosiaalinen tuki ja palaute esihenkilön taholta sekä puutteellinen työuran jatkamisen tuki. Myös kiire ja kiireen tunne olivat asioita, jotka tulivat haastatteluissa usein esille vaatimustekijöinä.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten yhteenveto sekä esitellään niiden perusteella tehtyjä johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia ikäjohtamisen käytäntöihin liittyen. Lopuksi esitetään aihepiiriin liittyviä jatkotutkimusehdotuksia sekä otetaan kantaa tutkimuksen rajoitteisiin.

5.1 Teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Organisaatio X:ssä työskentelevien ikääntyneiden henkilöiden sekä organisaatiosta eläköityneiden henkilöiden näkökulmasta tärkeimpiä voimavara- ja vaativuustekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet työssä jatkamiseen joko edistävästi tai heikentävästi. Teoreettinen viitekehys muodostui aiheeseen liittyvän teorian sekä teoreettisten mallien eli JD-R mallin, COR-mallin ja siitä johdetun WH-R-mallin mukaisesti.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Mitkä tekijät tukevat ja edesauttavat ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamista ja työssä jaksamista?

Mitkä tekijät ovat esteinä ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamiselle ja työssä jaksamiselle?

Näihin kysymyksiin löydettiin vastaus haastatteleamalla Organisaatio X:stä ikääntyneitä työntekijöitä sekä organisaatiosta jo eläköityneitä henkilöitä. Haastattelututkimuksen avulla löydettiin merkittäviä työssä jaksamiseen ja työssä jatkamiseen liittyviä voimavaroja sekä vaativuustekijöitä. Nämä löydetyt voimavara- ja vaativuustekijät noudattelivat pitkälti aiempaa tutkimusta. Näin ollen tämä opinnäytetyö omalta osaltaan vahvistaa aiempaa, vankkaa tutkimustietoa siitä, millä tavoin työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat työssä jaksamiseen ja sitä kautta työssä jatkamishalukkuuteen. Tutkimuksessa esille nousseet vaatimus- ja voimavaratekijöihin liittyvät teemat olivat siis

jo aiemmasta, laaja-alaisesta tutkimuksesta esille nousseita teemoja. Keskeisenä teemana tutkimuksessa nousi esille sosiaaliset suhteet, joilla oli merkittävä vaikutus sekä voimavaroina että vaatimustekijöinä. Runsaat sosiaaliset suhteet toimivat koko yksilön elämän kattavana voimavarana. Toisaalta joltakin osin puutteelliset sosiaaliset suhteet olivat vaatimustekijä ja puuttuessaan ne vaikuttivat heikentävästi yksilön jaksamisen kokemuksiin. Tämä havainto täsmää täysin COR-mallin (Hobfoll, 1989) ideaan sosiaalisten suhteiden merkityksestä. COR-mallin mukaan sosiaaliset suhteet ovat resursseja siinä määrin, kun ne edistävät tai helpottavat säilyttämään arvokkaita resursseja. Sosiaaliset suhteet voivat kuitenkin vaikuttaa myös päinvastaisella tavalla eli ne voivat myös vähentää yksilöiden resursseja. Sosiaaliset suhteet ovat siis silloin hyödyllisiä, kun ne vastaavat tilannekohtaisiin tarpeisiin ja silloin haitallisia, kun ne eivät vastaa niihin. (Hobfoll, 1989).

Teoreettisesta näkökulmasta merkityksellisintä tässä opinnäytetyössä on esille tullut havainto valtiosektorin roolista ja kehittämismahdollisuuksista pidempien työurien tukemisessa. Suomalaisessa työelämän tutkimuksessa ei ole vielä tutkittu kattavasti sitä, kuinka valtiosektorilla on käytännössä onnistuttu pidempien työurien tukemisessa viime vuosina ja millaisia kokemuksia valtiosektorin työntekijöillä on asiaan liittyen. Tilastokeskuksen Työolotutkimus on kerännyt tietoja suomalaisten palkansaajien kokemuksista työelämässä, mutta se käsittelee monipuolisesti työelämän eri ulottuvuuksia, eikä ole keskittynyt tietyn työnantajasektorin tai tietyn toimialan sisäisiin tapahtumiin. Sutelan ja muiden (2024) tutkimuksessa valtiosektorin roolia on tosin sivuttu, sillä aineiston perusteella oli havaittavissa, että erityisesti julkisen hallinnon ja maanpuolustuksen aloilla olisi kehittämisen varaa ikääntyneiden pidempien työurien tukemiseen liittyen. Tämän opinnäytetyön yhteydessä tehty tutkimus siis omalta osaltaan vahvistaa Sutelan ja muiden (2024) tutkimuksessa esille tullutta, mutta vähäisemmässä määrin esillä ollutta informaatiota valtiosektorin kehittämismahdollisuuksista ikääntyneiden johtamiseen ja työurien pidentämiseen liittyen (ks. luku 2.2.3, Sutela ja muut 2024, s. 310-312, liite 2).

Haastatteluissa ilmi tulleiden tietojen perusteella organisaation ikäjohtamista on siis mahdollista kehittää aiemmasta monin eri tavoin. Haastatelluilta tuli myös omaaloitteisia, suoria kehittämisehdotuksia aiheeseen liittyen. Ikäjohtamisen tueksi olisi esimerkiksi hyödyllistä ottaa käytäntöön organisaatiossa jo olemassa oleva kaikenikäisiä koskeva ikäohjelma, jota voisi mahdollisuuksien mukaan räätälöidä aiempaa kohdistetummin eri ikäisiä ja palvelevaksi, jolloin ikäohjelmasta olisi enemmän yksilöllistä tukea ikääntyneille. Lisäksi muitakin mahdollisia ikääntyneille suunnattuja ikäjohtamisen käytänteitä on mahdollista lisätä sekä kehittää olemassa olevien hyvien toimintamallien lisäksi. Näitä on kuvattu tarkemmin seuraavassa luvussa eli luvussa 5.2.

Toisena tärkeänä asiana tutkimuksessa nousi esille tietotyötä tekevän organisaation näkökulmasta ajankohtainen ja tärkeä tieto eli koetut kognitiivisen ergonomian haasteet. Tämän havainnon voidaan ymmärtää olevan merkittävä tieto työnantajalle, sillä kognitiivista ergonomiaa kehittämällä on mahdollista vaikuttaa työn kuormitustekijöihin ja ennakoita sekä minimoida työn kuormitustekijöistä aiheutuvaa työkyvyttömyyden riskiä sekä työssäjaksamiseen liittyviä haasteita. Kognitiiviseen ergonomiaan liittyviä haasteita kannattaisikin tutkia vielä tarkemmin organisaation tasolla ja tarkastella ennakoivan kognitiivisen ergonomian tarjoamia mahdollisuuksia, jolloin olemassa olevaa kuormitusta voitaisiin vähentää ja opetella organisaation tasolla uudenlaisia muistia sekä kognitiivista ergonomiaa tukevia käytänteitä.

Kolmas merkittävä havainto on tarve tunnistaa työuupumus organisaatiossa vielä aiempaa paremmin. Haastatteluissa saatujen tietojen perusteella työuupumus aiheuttaa merkittävää inhimillistä kärsimystä ja vaurioittaa yksilöä ja hänen työkykyään suuresti. Kohtuullisen lyhytaikainenkin kuormittava työjakso menneisyydessä oli haastatteluaineiston perusteella saattanut jättää jäljet, jotka vaikuttavat edelleen työkykyyn heikentävästi. Tämän vuoksi työpaikalla tulisi osata tulkita työuupumusta ennustavia tekijöitä vielä aiempaa paremmin.

Seuraavassa luvussa perehdymme tarkemmin ikäjohtamiseen liittyviin kehittämisehdotuksiin eli siihen, millaisin keinoin organisaation toimintamalleja voitaisiin edelleen kehittää ikääntyneiden työuria tukeviksi. Lisäksi tarkastelemme niitä kehittämisehdotuksia, joita haastateltavat nostivat esille.

5.2 Tutkimustulosten käytännön vaikutukset ja kehittämisehdotukset

Tutkimushaastattelujen avulla selvitettyjen, ikääntyneiden henkilöiden työssä jatkamiseen vaikuttaneiden tekijöiden eli voimavara- ja vaativuustekijöiden perusteella on mahdollista ymmärtää, kuinka ikäjohtamisen keinot kannattaa suunnata, jotta ikääntyneitä henkilöitä voidaan parhaiten tukea työurien jatkamisessa.

Ikääntyneiden työntekijöiden tärkeimmiksi työssä jatkamista tukeviksi voimavaroiksi työuran loppupuolella nousivat sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät tekijät työssä ja vapaa-ajalla, oma osaaminen, työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, itsenäisyys työssä, osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä joustavat työjärjestelyt. Ikäjohtamisen käytännöissä kannattaa siis panostaa näiden voimavarojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Ikääntyneiden työntekijöiden merkittävimmät vaativuus- eli kuormitustekijät olivat oma terveys sekä kognitiivisen ergonomian piiriin kuuluvat haasteet, jatkuva muutos tehtävien ja organisaation tasolla, työtehtävien muuttuminen epäsuotuisaan suuntaan, joltakin osin puutteelliset vaikutusmahdollisuudet omaan työnkuvaan liittyen ja joltakin osin puutteellinen lähiesihenkilön tuki. Näitä vaativuustekijöitä neutraloimalla on mahdollista vaikuttaa työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja siten työssä jatkamishalukkuuteen.

Voimavara- ja vaativuustekijöiden lisäksi haastatteluissa tuli ilmi tietoja, joista ilmeni ikääntyneiden toiveita työuran loppupään tukemiseksi. Nämä toiveet on esitetty ensimmäiseksi kategoriassa Organisaatiokulttuuri ikämyönteiseksi.

5.2.1 Organisaatiokulttuuri ikämyönteiseksi

Haastattelututkimuksessa nousi esille ikääntyneiden esittämiä toiveita, jotka huomioimalla ikääntyneitä koskevia käytänteitä voisi edelleen kehittää pitkiä työuria suosivaan suuntaan ja ikääntyneiden kannalta suotuisammiksi. Seuraavaksi tarkastelemme tutkimuksessa esille nousseita kehittämissuhteita.

Mentorointi. Organisaatioon toivottiin uudenlaisia järjestelmiä, joissa ikääntyneiden osaamiset otettaisiin huomioon ja hyödynnettäisiin heidän osaamistaan työyhteisön koko työyhteisön hyväksi. Tällaisina toiveina nousi esille esimerkiksi mentorointimahdollisuus nuoremmille työntekijöille. Juutin (2016) mukaan mentorointi tarkoittaa sitä, että kokeneempi henkilö (mentori) ohjaa vähemmän kokenutta henkilöä (aktoria) joko kahdenkeskisissä keskusteluissa tai ryhmäkeskusteluissa. Mentorointitoimintaa voi käyttää organisaatioissa hiljaisen tiedon siirtämisessä sekä uuden tiedon luomisessa. (Juuti 2016, s. 138–144). Mentorointi olisi hyödyllistä paitsi työyhteisöä hyödyttävän osaamisen siirtämisen kannalta, myös sekä mentorin että aktorin kannalta. Aktori hyötyisi paitsi saamastaan tiedosta, myös vanhemman työntekijän antamasta läsnäolosta ja esimerkiksi, jota elämäkokemukset ja työkokemus ovat muokanneet. Mentorin kannalta erityisesti arvostuksen kokemus olisi tärkeää. Näin organisaatiossa osoitettaisiin, että mentorin osaaminen on arvokasta ja että tiedon siirtäminen nuoremmille on merkityksellistä.

Eläköityneiden osaajapankki. Haastattelujen yhteydessä toivottiin eläköityneistä henkilöistä koostuvan osaajapankin perustamista halukkaille, jotta työnantaja voisi hyödyntää eläköityneiden osaamista esimerkiksi ruuhkatilanteissa. Tämänkaltaisen toimintamalli on oletettavasti hyödyllinen molempien osapuolten kannalta, sillä näin työnantaja saisi ammattitaitoisen ja innokkaan tekijän osaamisen käyttöönsä. Myös eläköityneelle henkilölle järjestely avaisi arvokkaan mahdollisuuden palata työelämään ja tarjota parasta osaamistaan työnantajalle.

Eläköityvien työntekijöiden verkostoitumisen tukeminen. Eläköityvien työntekijöiden yhteisöllisyyden kehittämiseen toivottiin Organisaatio X:n tarjoavan työkaluja esimerkiksi niin, että seuraavan vuoden aikana eläköityville rakennettaisiin oma työtila / yhteydenpitokanava, jotta eläköityvät voisivat verkostoitua sekä jakaa kokemuksia ja tietoa samassa elämäntilanteessa olevien kesken. Tämänkaltainen järjestely lisäisi eläköityvien henkilöiden kokemusta siitä, että työnantaja tahtoo lisätä työuran loppupäässä olevien henkilöiden yhteisöllisyyttä sekä tukea heitä työuran loppupään suunnittelussa.

Ikäohjelman kehittäminen käytännönläheiseksi. Organisaatio X:n olemassa olevaa ikäohjelmaa toivottiin kehitettävän käytännönläheiseksi ja sitä toivottiin myös käytännössä sovellettavaksi. Useissa haastatteluissa nousi esille, ettei ikäohjelman havaittu heijastuneen ikääntyneen henkilön käytännön työelämään. Ikäohjelmaa olisi siten syytä muotoilla uudelleen sekä viedä käytäntöön niin, että ikäohjelmassa huomioitaisiin aiempaa monipuolisemmin ikääntyneet työntekijät sekä heidän tarpeensa työuran loppupäässä. Näin ollen ikääntynyt työntekijä voisi saada tukea työuran jatkamiseen liittyen myös ikäohjelman välityksellä. Ikäohjelmaan olisi hyvä sisällyttää esimerkiksi työuran loppupään suunnitteluun liittyvät periaatteet. Ikäohjelman käytäntöön jalkauttaminen on onnistunut, kun ikääntynyt kokee saavansa tukea työuraansa myös ikäohjelman välityksellä ja tiedostaa sen olevan yksi hyödyllinen väline työuran jatkamiseen liittyen.

Lähiesihenkilötyön kehittäminen yksilölähtöiseksi. Haastatteluissa annettiin runsaasti kiitosta lähiesihenkilötyöhön liittyen, mutta myös jonkin verran vaihtelua oli havaittavissa. Lähiesihenkilöltä toivottiin yksilöllistä lähestymistapaa sekä syvällistä ymmärrystä työntekijän yksilöllisiin ominaisuuksiin liittyen sekä hyvää, syvällistä keskusteluyhteyttä. Myös palautetta toivottiin annettavan nykyistä enemmän. Tässä oli kuitenkin yksilökohtaisia eroja, sillä osa haastatelluista ei kaivannut runsasta palautetta, vaan koki esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä annettavan palautteen riittäväksi. Yksilöllisten erojen vuoksi esihenkilön olisikin hyvä opetella tuntemaan alaisensa ja

pyrkä tukemaan työntekijää tämän yksilöllisiin tarpeisiin sopivimmalla tavalla. Tämä edellyttää esihenkilöltä hyviä tunneälytaitoja. Esihenkilötyön tunneälytaitojen kehittäminen on tärkeää myös siitä syystä, että lähiesihenkilön kokemat negatiiviset ja positiiviset tunteet siirtyvät työpaikalla alaisiin. Brummelhuisin ja muiden (2014) mukaan johtajien perheasiat leviävät ensin työelämään W-HR-mallissa kuvattujen periaatteiden mukaan vaikuttaen johtajien hyvinvointiin, ja nämä hyvinvointiin liittyvät vaikutukset puolestaan siirtyvät alaisille työssä. Prosessi havaittiin sekä negatiivisissa että positiivisissa tunnetiloissa. (Brummelhuis ja muut 2014, s. 938–944).

5.2.2 Kognitiivisen ergonomian kehittäminen

Kognitiivisen ergonomian kehittämisen tarpeet nousivat esille haastattelujen yhteydessä. Peräti neljännes haastatteluihin osallistuneista kuvasi omakohtaisia haasteita, jotka olivat yhdistettävissä kognitiivisiin toimintoihin eli muistiin ja tiedonkäsittelyyn liittyviksi vaikeuksiksi. Havainto viittaa siihen, että työpaikalla kannattaisi selvittää vielä tarkemmin, minkä verran kognitiivisia haasteita todellisuudessa esiintyy työntekijöiden keskuudessa sekä rakentaa järjestelmiä, joiden myötävaikutuksella kognitiivista ergonomiaa ja muistitoimintoja voisi tukea ja kehittää. Luonteva yhteistyökumppani kehittämistyöhön olisi työterveyshuolto, jonka avustuksella prosessit ja tukitoimenpiteet pystyttäisiin suunnittelemaan ja rakentamaan mahdollisimman kattaviksi, tiedonkäsittelyä tukeviksi ja yksilötason ominaisuudet sekä rajoitteet huomioiviksi.

Haastatteluissa tuli ilmi, että kognitiivisiin vaikeuksiin oli yhdistettävissä myös heikentynyt työmotivaatio sekä väsymistä työssä. Tämä voisi viitata siihen, että kognitiiviset oireet, heikentynyt työmotivaatio sekä jaksamiseen liittyvät ongelmat ovat yhteydessä toisiinsa. Aineiston ollessa näin pieni, asiaa ei kuitenkaan voi aukottomasti todistaa.

5.2.3 Työuupumuksen ennaltaehkäisy

Organisaatioissa on syytä kiinnittää huomiota työuupumuksen ennaltaehkäisyyn ja kehittää esimerkiksi lähiesihenkilötyötä, jotta työuupumus ja sen varhaiset merkit sekä altistavat tekijät voidaan tunnistaa yhä paremmin. Työuupumuksen ennaltaehkäisy on tärkeää, sillä aiempien tutkimustulosten perusteella uupumusoireilu voi siirtyä työntekijöiden välillä, sillä tällöin muissa olosuhteissa voimavaroina toimivat hyvät vuorovaikutuskäytännöt ja sosiaaliset suhteet kääntyvätkin työuupumusta siirtäviksi tekijöiksi (Hakanen ja muut, 2014).

Lisäksi on hyödyllistä huomioida, että uupumusta voi olla mahdollista torjua ennalta työpaikalla, kun jaksamiseen liittyvät ongelmat havaitaan ajoissa. Bakkerin ja de Vriesin (2021) mukaan organisaatiossa ilmenevät voimavarat, kuten henkilöstöhallinnon käytännöt ja terve johtajuus, voivat edesauttaa työntekijöitä lyhytaikaisen väsymyksen säätelyssä. Myös työntekijän persoonallisuuden piirteillä on vaikutusta työuupumuksen torjumisessa, sillä henkilökohtaiset avainresurssit (tunneäly sekä proaktiivinen persoonallisuus) voivat edesauttaa työntekijöitä väsymyksen tunnistamisessa ja säätelyssä tehokkaalla tavalla. (Bakker & de Vries, 2021).

WH-R-mallin myötä on ymmärrettävissä lyhytaikaisen ja pitkäaikaisen väsymyksen eroja työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Yhtenä yönä koettu unenpuute vaikuttaa todennäköisesti työsuoritusta seuraavana päivänä, mutta krooninen ylikuormitus voi sen sijaan johtaa jopa terveyden heikkenemiseen, mikä puolestaan vaikuttaa työsuoritukseen pitkällä aikavälillä. (Bakker & Brummelhuis 2012, s. 554).

Tämän tutkimuksen yhteydessä ilmeni, että lähiesihenkilön tuen tarve ja merkityksellisyys korostui erityisesti jaksamiseen liittyviä ongelmia kokeneiden henkilöiden keskuudessa. Näissä tapauksissa myös mahdollinen lähiesihenkilön vaihtuminen koettiin ongelmallisena, kun taas muissa tilanteissa lähiesihenkilön vaihtuvuutta ei tuotu esille ongelmallisena tekijänä. Nämä havainnot voisivat viitata

siihen, että työssä jaksamisen vaikeuksia kohdanneet henkilöt kokevat lähiesihenkilön tuen erityisen tarpeelliseksi.

5.2.4 Jatkuvan muutoksen tukeminen

Haastattelujen perusteella jatkuva muutos sekä tehtävasalla (ohjeiden ja käytäntöjen muutokset) että organisaation tasolla (tilaratkaisujen uudelleenjärjestelyt ja käytäntöjen muutokset) olivat merkittävimpiä kuormitustekijöitä työssä.

Puttosen ja muiden (2016) mukaan organisaation tuki edesauttaa työntekijöitä vastaamaan muutoshasteeseen. Työntekijöiden osallistuminen muutosten läpivientiin puolestaan helpottaa erilaisten kehittämistoimien onnistumista, sillä työntekijän sitoutuminen ja motivoituminen muutokseen lisääntyy, kun voi itse olla mukana vaikuttamassa oman työn ja työympäristön tapahtumiin. Koko organisaation sitoutuminen muutokseen on ensiarvoisen tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Sitoutumista on mahdollista edesauttaa avoimen ja riittävästi toistoja sekä perusteluja sisältävän muutosviestinnän sekä toimijoiden välisen vuoropuhelun avulla. Viestintä edesauttaa muutoksen ymmärtämistä, mikä puolestaan vähentää epävarmuutta tilanteessa. (Puttonen ja muut 2016, s. 29). Tässä haastattelututkimuksessa tuli ilmi viestinnän kehittämisen mahdollisuudet. Viestinnän kehittämiseen liittyvänä toiveena esitettiin, että tulevista muutoksista tiedotettaisiin riittävän ajoissa ja riittävällä tarkkuudella. Näin vältettäisiin turhien huolten, murheiden ja pelkojen ilmeneminen työntekijöiden keskuudessa.

5.2.5 Olemassa olevien hyvien toimintamallien ylläpitäminen

Olemassa olevat hyvät ja toimivat käytännöt tukevat Organisaatio X:n ikääntyneiden työssä jatkamista. Näitä hyviä käytäntöjä ja voimavaroja kannattaa edelleen ylläpitää ja kehittää yksilölähtöisesti. Esimerkiksi osaaminen, sosiaalinen tuki eri muodoissaan, hyvä

työilmapiiri, joustavat työnteon mahdollisuudet (erityisesti etätö), vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työroolin selkeys ovat ylläpidettäviä, merkittäviä voimavaroja, jotka nousivat haastatteluissa esille.

Yksilölähtöiseen voimavarojen kehittämiseen kannattaa panostaa erityisesti silloin, jos työntekijä tuo ilmi joitakin viitteitä jaksamisen ongelmiin liittyen. Voimavarojen oikea-aikainen kehittäminen mahdollistaa, että työmotivaatiota heikentäviin tekijöihin on mahdollista puuttua ajoissa ja kehittää työolosuhteita motivaatiota lisäävään suuntaan. Osa haastatelluista hyötyisi todennäköisesti merkittävällä tavalla siitä, että esihenkilötyössä hyödynnettäisiin aiempaa voimakkaammin Simströmin (2009) tunneällyn avainkompetenssien (kuviokuva 2) mukaisia periaatteita.

Haastattelujen yhteydessä oli myös havaittavissa, että joidenkin haastateltavien oli vaikeaa tunnistaa työhön liittyviä voimavaratekijöitä. Tämä viittaa puutteellisiin resursseihin, mikä voi mahdollisesti johtaa lisääntyvässä määrin voimavarojen heikkenemiseen. Hobfollin (2002) COR-teorian mukaan resurssien puutteesta kärsivillä henkilöillä on heikentynyt kyky vastata stressaavien olosuhteiden aiheuttamiin vaatimuksiin, mikä voi edelleen johtaa alaspäin suuntautuvaan tappiospiraaliin. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yksi työhyvinvointia edistävä tekijä voisi olla se, että lähiesihenkilö auttaisi työntekijää tunnistamaan omat voimavaransa työssä sekä sen ulkopuolella ja myös kehittämään voimavaroja yksilöllisistä lähtökohdista käsin työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttavien työn vaatimusten ja voimavarojen lisäksi on tärkeää tunnistaa myös muut yksilön työssä jatkamiseen vaikuttavat tekijät, yksilön ominaisuudet ja yksityiselämän voimavarat ja vaatimukset. Vaikka esihenkilö ei voi välttämättä kaikkeen suoraan vaikuttaa, hän voi esimerkiksi auttaa työntekijää itseään edistämään joitakin jaksamista edesauttavia tekijöitä ja kiinnittämään huomiota hyvinvointia tukeviin käytänteisiin. Tarvittaessa esihenkilöllä tulee olla mahdollisuus

tukea työntekijää työssä myös silloin, kun on kyse yksityiselämästä heijastuvista vaatimustekijöistä.

Hakasen ja muiden (2011, s. 8–23) mukaan resurssien, niiden rikastumisen sekä työssä ja kotona koetun hyvinvoinnin välillä on yhteys. Resurssien eli koettujen voimavarojen rikastumisen edistäminen voi siis johtaa myönteisiin seurauksiin organisaatiolle, työntekijälle ja hänen perheelleen pitkällä aikavälillä, sillä työn innostuksen spiraalit voivat rikastuttaa perhe-elämää työn lisäksi. (Hakanen ja muut 2011, s. 8–23.

5.2.6 Muuta tutkimuksessa esille nousutta huomioitavaa

Tutkimuksessa nousi esille myös aiemmin työhistoriassa koettujen negatiivisten tapahtumien heijastelu nykyisyyteen. Nämä jäljet ja vaikutukset tunne-elämään saattoivat heijastua työuran loppupäähän kauaskantoisesti ja aiheuttaa edelleen surua tai hämmennystä, vaikka tapahtuneista olisi ollut useita vuosia, jopa vuosikymmeniä, aikaa. Tämä olisi syytä huomioida niin, että eläköityvällä työntekijällä olisi mahdollisuus vielä ennen eläkkeelle jäämistään kertoa myös mahdollisista negatiivisista kokemuksistaan lähiesihenkilölleen ilman tuomitusta tulemisen pelkoa. Mahdollisesti ilmi tuleviin negatiivisiin kokemuksiin tulisi kyetä vastaamaan rakentavalla, inhimillisellä ja ymmärtäväisellä otteella. Näissä tilanteissa lähiesihenkilön olisi hyvä lähestyä asiaa Simströmin (2009) tunneälyn avainkompetenssien (kuvio 2) mukaisia periaatteita noudattaen.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Ikäjohtaminen ja ikääntyneiden henkilöiden pitkien työurien edistäminen henkilöstöjohtamisen keinoin ovat aihepiiri, joka tarjoaa runsaasti jatkotutkimusmahdollisuuksia erilaisista näkökulmista. Aiheen painoarvo ja

ajankohtaisuus puoltavat vahvasti jatkotutkimustarpeita. Opinnäytetyöprosessin aikana ilmeni joitakin uusia pohdintoja jatkotutkimukseen liittyen.

Ehdotus 1. Ikääntyneisiin työntekijöihin liittyvien asenteiden ja organisaatorakenteiden selvittäminen toimialakohtaisesti olisi kiinnostava tutkimusaihe. Haitallisten asenteiden lisäksi organisaatioissa voi olla olemassa olevia rakenteita, jotka ovat epäsuotuisia tai jopa syrjiviä ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan. Asenteiden ja organisaatiokulttuurien ominaisuuksien tutkiminen voisi nostaa esille tärkeää tietoa, jonka avulla voitaisiin tunnistaa esteitä ja mahdollisuuksia ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamiselle.

Ehdotus 2. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe saman teeman ympärillä koskee henkilöstöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksia työpaikoilla työurien pidentämiseen liittyen. Esihenkilöiden kokemusten kartoittaminen heidän vaikutusmahdollisuuksistaan ikääntyvien henkilöiden työssä jatkamisen tukemisessa auttaisi saamaan informaatiota siitä, kuinka ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamisen tukeminen tosiasiallisesti mahdollistuu työelämässä.

Ehdotus 3. Kolmas tutkimusaihe-ehdotus liittyy DEI-politiikkaan. DEI-politiikan vaikutus tulee todennäköisesti lähitulevaisuudessa lisääntymään suomalaisessakin työelämässä ja olisi kiinnostavaa selvittää, millaisia vaikutuksia sillä on ikääntyneiden työntekijöiden asemaan työelämässä. Yhdysvaltain korkeakoulujen keskuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan DEI-työssä on tunnustettu ikä yhdeksi monimuotoisuuden tekijäksi, mutta käytännössä muut monimuotoisuuden tekijät korostuvat DEI-työssä iän jäädessä takalalle. (Morrow-Howell ja muut, 2024). Olisi mielenkiintoista tutkia, millä tavoin DEI-politiikka tulee huomioimaan ikääntyneet työntekijät työelämässä. Tullaanko ikä tunnistamaan yhtenä DEI-työn arvokkaana osa-alueena? Tai kuinka muiden, esimerkiksi julkisuudessa enemmän painoarvoa saaneiden monimuotoisuuden tekijöiden korostaminen tulee vaikuttamaan siihen, millaisen arvon ikä monimuotoisuuden tekijänä tulee saamaan?

5.4 Rajoitukset

Tämä opinnäytetyö tarjoaa katsauksen siihen, mitkä ovat merkittävimmät voimavara- ja vaativuustekijät, jotka ovat vaikuttaneet Organisaatio X:ssä työskentelevien ikääntyneiden henkilöiden työssä jatkamiseen ja työssä jaksamiseen työuran loppupäässä. Tämän lisäksi opinnäytetyö tarjoaa kehittämissuhteita, joita toteuttamalla voitaisiin tukea ikääntyneitä työuran loppupäässä. Kehittämissuhteet on suunniteltu haastattelututkimuksessa esiin tulleiden tietojen sekä merkittävimpien voimavara- ja vaatimustekijöiden perusteella.

Koska tutkimuksessa on kartoitettu vain yhden valtionhallinnon organisaation henkilöstön edustajien kokemuksia ja otosjoukko on kooltaan pieni (12 henkilöä), näkökulma on tältä osin rajallinen. Tutkimuksen pohjalta tehdyssä ehdotelmassa ikääntyneiden henkilöiden ikäjohtamisen ja työurien pidentämisen tueksi ei ole siten välttämättä saatu nostettua kaikkia parhaita käytäntöjä esille, sillä tutkimusjoukko edustaa vain yhden organisaation henkilöstöltä saatua informaatiota ja on rajallinen otos ikääntyneiden henkilöiden työssä jaksamiseen vaikuttavista kokemuksista.

Mikäli haluttaisiin selvittää kattavammin ikääntyneiden työntekijöiden tärkeimpiä voimavara- ja vaativuustekijöitä työelämässä, tulisi kokonaisuutta tarkastella tutkimuksessa, johon otettaisiin monipuolisesti mukaan useita erilaisia toimialoja, eikä pelkästään yhtä osa-aluetta hallinnollisesta työstä.

Edellä kuvatut rajoitteet huomioiden tämä opinnäytetyö ei ole yleistettävä ohjeistus ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamiseen liittyvistä tekijöistä, vaan yhtä organisaatiota koskeva tutkimus, jossa käsitellään ikääntyneiden henkilöiden viimeisten työvuosien merkittävimpiä työssä jatkamiseen liittyviä kokemuksia Organisaatiossa X tehtävän työn parissa.

Lähteet

- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Työterveyslaitos.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003a). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003b). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands: resources model: Call centre work: smile by wire. *European journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393-417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, stress, and coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., & Roche, M. (2014). Does Family Life Help to be a Better Leader? A Closer Look at Crossover Processes From Leaders to Followers. *Personnel psychology*, 67(4), 917-949. <https://doi.org/10.1111/peps.12057>
- Brummelhuis, L. ten, Bakker, A. B., & Anderson, N. B. (2012). A Resource Perspective on the Work-Home Interface: The Work-Home Resources Model. *The American psychologist*, 67(7), 545-556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Ciliacus, R., Hijdra, R. W., Robroek, S. J., Leist, A. K., Burdorf, A., & Schuring, M. (2025). Memory function and early exit from paid employment through different

- pathways among ageing European workers. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 51(2), 89-99. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4211>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-e9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Fast, M., Helenius, P., Holma, L., Levander, M., Mikkilä, A., Sera, S., Suvisaari, S., Vatanen, T. (2023). *Ikädiversiteetillä menestykseen* (1. painos.). Kauppakamari.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study: Work-family enrichment processes. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 8-30. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02014.x>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Bakker, A. B. (2014). Crossover of Exhaustion between Dentists and Dental Nurses. *Stress and health*, 30(2), 110-121. <https://doi.org/10.1002/smi.2498>
- Hakanen, J. 2018. Työn imu. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Hobfoll, S. E. (1989). *Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress*. *The American psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 116-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Ilmarinen, J. (2006). Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämänlaatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504226126>

- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S., & Huuhtanen, P. (2003). *Kyvyistä kiinni: Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Talentum.
- Jabe, M. (2015). *Ikä voimavarana* (1. p.). Ketterät Kirjat.
- Juuti, P., Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). PS-Kustannus.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.
- Järnefelt, N., Laaksonen, M., Liukko, J., Riekhoff, A. (2022). Työnantajien näkemyksiä eläkeiästä ja työurien pidentämisestä. Työnantajitutkimusten tuloksia vuosilta 2004, 2011 ja 2021. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 01/2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-691-344-8>
- Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. WSOYpro.
- Leinonen, M., Järvensivu, A., Aho, S., Koski, P., Arnkil, R., Saloniemi, A., Virtanen, P., Korvajärvi, P., Rantalaiho, L., Kalliola, S., Nakari, R., Kasvio, A., Valkama, P., Vehviläinen, J., Filander, K., Jokinen, E., Kivimäki, R., Karttunen, A., Huhta, L. ... Heiskanen, T. (2008). *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen*. Tampere University Press.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarema-Thiel, T., Ilmarinen, J. (2011). *Ikävoimaa työhön*. Työterveyslaitos.
- Luutonen, N., & Murtomaa, M. (2025). *HR: Opas moderniin henkilöstöjohtamiseen*. Alma Insights.
- Manka, M., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Metelinen, S. (2025, 4. tammikuuta). *Eläkeuudistus kohtaa muutosvastarintaa, mutta nuoret eivät enää niele eläkemaksujen korotuksia*. Eva artikkelit 4.1.2025. Noudettu 21.2.2025 osoitteesta [Eläkeuudistus kohtaa muutosvastarintaa, mutta nuoret työkäiset eivät enää niele eläkemaksujen korotuksia - Eva](#)
- Mähönen, E., Larja, L., & Peltonen, J. (2025). *Työ- ja elinkeinoministeriön lyhyen aikavälin työmarkkinaennuste. Kevät 2025*. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-750-2>
- Morrow-Howell, N., Dinman, M., Mauk, S., & Galucia, N. (2024). Age as a Factor in Diversity, Equity, and Inclusion Initiatives in Higher Education. *Journal of*

gerontological social work, 67(3), 386-402.
<https://doi.org/10.1080/01634372.2024.2326691>

Muistiliitto. (n.d.). Iän vaikutus muistiin. Noudettu 20.4.2025 osoitteesta [Iän vaikutus muistiin - Muistiliitto](#)

Neuroliitto. (2021.). Kognitiiviset oireet työelämässä. Opas työssä selviytymisen tueksi. Noudettu 20.4.2025 osoitteesta [Kognitiiviset oireet työelämässä -opas 2021](#)

Nikander, P. & Ruusuvaori, J. (2017). Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvaori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 427-444). Vastapaino.

Nilsson, K. (2024). *Designing Sustainable Working Lives and Environments: Work, Health and Leadership in Theory and Practice*. CRC Press.

Nivalainen, S., Tenhunen, S. (2024). *Taloudelliset kannustimet vai työolot- Mikä saisi jatkamaan työssä pidempään? Kyselytutkimus vuosina 2019-2021 palkkatyötä vanhuuseläkkeelle siirtyneille*. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 02/2024.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-691-367-7>

Pennonen, M. (2021). *Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin* (1. painos.). Duodecim.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puttonen, S., Hasu, M., Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-652-4>

Pyykkönen, J. (2024). *Juustohöylästä tositoimiin. Julkinen talous ei oikene koskematta eläkkeisiin ja terveydenhuoltoon*. Eva-analyysi n:o 131, 3.4.2024. Noudettu 21.2.2025 osoitteesta <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2024/04/eva-analyysi-no-131-1.pdf>

Ruusuvaori, J. (2010). Teoksessa Ruusuvaori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi* (s. 424-431). Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV. Noudettu 17.4.2025 osoitteesta: [KvaliMOTV - 3.3.3 Tutkimuksen arviointi – reflektointia](#)

Sippola, P. (2023). *Inhimillisyyden voima työelämässä: Kohti menestystä ja hyvinvointia*. Basam Books.

- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022, 7. joulukuuta) Ikääntyneet työntekijät. Noudettu 18.4.2025 osoitteesta [Ikääntyneet työntekijät - Sosiaali- ja terveysministeriö](#)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2025). Työeläkejärjestelmän uudistamista selvittävän työryhmän loppuraportti. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8689-3>
- Simström, H. (2009). *Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7742-3>
- Sutela, H., Viinikka, J., Pärnänen, A. (2024). Työolot murrosten keskellä- Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2023. Tilastokeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-731-9>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tilastokeskus. (2008). Toimialaluokitus TOL 2008. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023013125095>
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Työhyvinvointi*. Noudettu 2.5.2025 osoitteesta [1.1 Työhyvinvointi | Työterveyslaitos](#)
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Aivotyötä tehdään yhdessä*. Noudettu 5.3.2025 osoitteesta [Aivotyötä tehdään yhdessä | Työterveyslaitos](#)
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Vanhemmat työntekijät työyhteisössä*. Noudettu 7.6.2025 osoitteesta [Vanhemmat työntekijät työyhteisössä | Työterveyslaitos](#)
- Vahtio, E. (2006). *Avaa ikälukot: Vapaudu johtamaan*. Edita.
- Valtioneuvosto. (2022). *Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030. Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi. Periaatepäätös*. Valtioneuvoston julkaisuja 2022:70. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-535-1>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos.). Edita.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

opiskelen Vaasan yliopistossa kauppatieteiden maisteriksi. Pro gradu -tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, millaisin keinoin ikääntyneiden henkilöiden työssä jaksamista sekä työurien pidentämistä voidaan tukea Organisaatiossa X.

Tervetuloa haastateltavaksi opinnäytetyötäni varten!

Haastattelu kulkee seuraavien aiheiden ympärillä:

Mitkä tekijät ovat edesauttaneet työssä jatkamista?

Mitkä tekijät ovat heikentäneet työssä jatkamista?

Eli toisin sanoen: millaisia fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia vaatimuksia ja voimavaroja on ollut vaikuttamassa työssä jaksamiseen?

Haastattelussa otetaan huomioon anonymiteetti, luottamuksellisuus sekä vapaaehtoisuus. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluna ja etäyhteydellä tai puhelimitse kunkin haastateltavan yksilölliset toiveet ja tarpeet huomioiden. Haastattelu tallennetaan sekä litteroidaan ja aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti.

Ystävällisesti

Tiina Nousiainen

Liite 2. Haastattelurunko

Mitkä tekijät ovat edesauttaneet työssä jatkamista?

Mitkä tekijät ovat heikentäneet työssä jatkamista?

Eli toisin sanoen: millaisia fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia vaatimuksia ja voimavaroja on ollut vaikuttamassa työssä jaksamiseen?