



SAVONIA

Työntekijöiden kokemuksia esimiesten
ikäjohtamistaidoista Kelan keskittäessä
sosiaalietuustyötä.

Heli Ollikainen

Opinnäytetyö

Koulutusala Sosiaali- terveys ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä (t) Heli Ollikainen			
Työn nimi Työntekijöiden kokemuksia esimiesten ikäjohtamistaidoista Kelan keskittäessä sosiaalietuustyötä.			
Päiväys 31.10.2012		Sivumäärä/Liitteet 68/ 14	
Ohjaaja (t) Anne Walden			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Kela Pohjois-Savon vakuutuspiiri			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kela keskittää sosiaalietuuksien toimeenpanoa. Tutkimuksessa kerättiin työntekijöiden kokemuksia keskittämisestä, ikäjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin, oliko Kelan ikäohjelman suosittu työ keskittäessä sekä miten työntekijät arvioivat esimiehensä ikäjohtamistaidot.</p> <p>Kohderyhmänä oli Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiirin yksi työntekijäryhmä kokonaisuudessaan. Tutkimusaineisto kerättiin kyselyllä, joka perustui Juhani Ilmarisen esittämiin ikäjohtamisen esimiehen työkaluihin. Kyselyssä mitattiin, huomioitiinko työntekijän ikä, osaaminen ja voimavarat työtehtävissä ja työlle asetetuissa tavoitteissa. Lisäksi kyselyssä kerättiin työntekijöiden kokemuksia sosiaalietuustyön keskittämisen toimivuudesta yleisesti.</p> <p>Sosiaalietuuksien toimeenpanon keskittäminen oli myönteinen asia valtaosalle vastaajista, eikä vastaajan iällä näyttänyt olevan merkitystä. Suurin osa vastaajista arvioi oman ikänsä vaikuttavan työhön myönteisesti. Kun työntekijät saivat hyödyntää olemassa olevaa osaamistaan, koettiin keskittämisellä olevan hyötyjä. Hyötyjä olivat työntekijän tunne oman työn hallinnasta ja osaamisen ylläpitämisen vaivattomuus. Keskittämisen haittoja olivat työnkuvan yksipuolistuminen sekä olemassa olevan asiantuntijuuden hyödyntämättä jättäminen.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta, että ikäjohtamisella voidaan parantaa työntekijöiden tunnetta hallita työssä tapahtuvia muutoksia. Esimiesten vuorovaikutustaidoilla on merkittävä rooli. Kun esimies osaa kuunnella työntekijöiden mielipiteitä, työtehtävät on mahdollista suunnitella työntekijän voimavarojen ja osaamisen mukaan. Työpaikan ongelmatilanteissa esimiehellä tulee olla hyvät ongelmanratkaisutaidot.</p>			
Avainsanat Ikäjohtaminen, esimiestyö, keskittäminen			

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author (s) Heli Ollikainen			
Title of Thesis Workers' experiences of age management during centralisation of work in a Finnish social security institution			
Date 31.10.2012		Pages/Appendices 68/14	
Supervisor (s) Anne Walden			
Client Partners Kela – The Social Insurance Institution of Finland			
<p>Abstract</p> <p>Kela, the Social Insurance Institution of Finland, is centralising the implementation of social security schemes. This study gathered workers' experiences of the centralisation of work within the specific context of age management. It examined whether the recommendations put forward in Kela's age programme had been taken into account. The focus of research was on how employees rate the skills of their superiors in managing employees of different ages.</p> <p>The target group was a group of workers in northern Savo. The data were collected by a questionnaire based on a set of age management tools designed by Juhani Ilmarinen. The questionnaire measured whether attention was paid to each worker's age, skills and resources as well as collected employees' experiences of the centralisation of social security work in general.</p> <p>The majority of the respondents felt that the centralisation of the work was a positive thing. The majority also considered their age to be a positive factor in their work. Provided that the employees were given the ability to utilise their existing skills, the centralisation of work was perceived as useful. As benefits, the employees identified the experience of job autonomy and the fact that it was easy to maintain their skills. The one-sidedness of work and not being able to fully leverage existing expertise were mentioned as drawbacks.</p> <p>Based on the results it can be concluded that age management can improve employees' sense of mastery over changes in their work. Supervisors' communication skills play a significant role. When a manager is able to listen to the opinions of employees, the work can be designed to fit each employee's resources and competence profile. Managers need good skills to solve problems in the workplace.</p>			
<p>Keywords</p> <p>age management, leadership, concentration</p>			

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KELAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA YMPÄRISTÖN MUUTOSTEKIJÄT	8
2.1 Kelan organisaatio	8
2.2 Toimintaympäristön muutokset ja niihin varautuminen	9
2.3 Kelan ikäohjelma	11
2.4 Kelan ratkaisutyön keskittäminen etuuskorien avulla	13
3 IKÄJOHTAMINEN.....	16
3.1 Ikäjohtamisen määritelmiä	16
3.2 Ikäjohtamisen tutkimuksia Suomen ulkopuolelta	17
3.3 Ikälähtöinen henkilöstön johtaminen.....	19
3.4 Työntekijän toimintakyky ja ikä raamittavat työtehtäviä	20
3.5 Osaaminen ja oppiminen työelämän haasteena.....	22
3.5.1 Osaamisen johtaminen	22
3.5.2 Oppiminen ja hiljainen tieto.....	23
4. ESIMIESTAIDOT IKÄJOHTAMISEN TYÖKALUINA	25
4.1 Ilmarisen esittämä ikäjohtamisen työkalupakki.....	25
4.2 Oikea asenne eri- ikäisiin ja työntekijöiden arvostaminen	26
4.3 Työn suunnittelu yksilöllisten tarpeiden mukaisesti	27
4.4 Esimiehen rooli työyhteisön yhteistyön edistämisessä	28
4.5 Hyvä vuorovaikutus esimiehen työvälinaena	30
5. TUTKIMUSTEHTÄVÄT	32
6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	33
6.1 Tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö	33
6.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu	34
6.3 Kyselylomake aineiston keruumenetelmänä	35
6.4 Aineiston analyysimenetelmät.....	36
7. TUTKIMUSTULOKSET	39
7.1 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot.....	40
7.2 Kelan ikäohjelman tuntemus ja kehittämiskohdat	41
7.3 Keskittämisen myötä tulleet työnkuvan muutokset	42
7.4 Työntekijät arvioivat sosiaalietuuksien keskittämisen kokonaisuutta.	44
7.5 Ikäasenteiden näkyminen Kelan työssä	45
7.6 Työtehtävien suunnittelu yksilöllisesti	47
7.7 Yhteistyön toteutuminen ja kehittämisen kohteet	49
7.7.1 Työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaiseminen	50
7.7.2 Työyhteisön yhteistyön toteutuminen.....	51
7.8 Esimiehen taidot keskustella henkilökohtaisesti ja ryhmässä.....	53
8. TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA	56
8.1 Tulosten tarkastelua	56
8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset.....	59
8.3 Pohdinta.....	60
8.4 Oma arvio tutkimusprosessista ja jatkotutkimusaiheet	62
LÄHTEET	64
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja sekä tietoyhteiskunnassa tapahtuva tekniikan kehittyminen luovat organisaatioille haasteita kehittää toimintaa. Kansaneläkelaitoksen (Kela) toimintaa ohjaa valtion taloudellinen tilanne sekä asiakkailta kerätty palaute. Johtaminen on avainasemassa, kun Kelan toimintaa kehitetään toimintakyvyn säilyttämiseksi sekä asiakkaiden muuttuvien tarpeiden täyttämiseksi.

Kelan palveluksessa on kaikenikäisiä työntekijöitä. Kelassa eläkkeelle siirtymisikä on noussut usean vuoden ajan ja se oli vuoden 2012 alkupuolella 62,7 vuotta. (Kelan toimintakertomus 2011, 18). Työuran aikana työntekijöille ehtii kertyä kokemuksen kautta opittua tietoa ja osaamista. Organisaation haasteena on, tiedon ja taidon siirtäminen toisille työntekijöille, osaavan henkilöstön vaihtaessa työtehtäviä tai lähtiessä eläkkeelle.

Tämän päivän työelämän haasteena ovat osaamisen lisäksi erilaiset muutokset, jotka liittyvät työn kehittämiseen. Muutokset ja erilaiset kehittämistoimet saattavat muuttaa työntekijän tehtäväkuvaa perustavalla tavalla. Romppanen & Kallasvuo (2011,78) muistuttavat, että työyhteisöt vaipuvat helposti menneisyyden ihannointiin silloin, kun tämän päivän haasteet tuntuvat suurilta. Edellä mainitut kirjoittajat nostavat esille, että johtajuudella on tärkeä merkitys muutosten läpiviennissä.

Kelan ikäohjelma on tehty vuonna 2010. Ikäohjelman mukaan töiden järjestämisessä huomioidaan eri-ikäisten erityispiirteet ja elämäntilanteet. Vuodesta 2010 lähtien Kelan työtä on keskitetty puhelinpalvelun ja sosiaalietuuksien toimeenpanon osalta. Keskittämällä tavoitellaan asiakkaalle parempaa palvelua sekä taloudellisia säästöjä. Kela keskittää myös sosiaalietuuksien ratkaisutyötä. Etuuksien ratkaisutyön lopputuloksena ovat asiakkaiden etuuspäätökset. Keskittämisen tueksi sosiaalietuudet, koottiin yhteensopiviksi paketeiksi, etuuskoreiksi. Etuuskorien avulla sosiaalietuustyön keskittäminen on parhaillaan käynnissä koko maassa, eikä se tapahdu hetkessä. Siirtyminen uuteen toimintatapaan vaati sekä johtamiselta että henkilöstöltä sopeutumista muuttuneeseen toimintatapaan. Tarvitaan lisäksi kykyä hoitaa Kelan perustehtävä, muutoksista huolimatta.

Ikäjohtaminen on laajasti ajateltuna työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioonottamista päivittäisessä johtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa (Ilmarinen 2006,196). Hyvin ikäjohdetussa organisaatiossa tunnetaan työvoiman ikä- ja osaamisrakenne ja keinot selvittää eri-ikäisen työvoiman tuomista haasteista. Ikäystävällinen työelämä huomioi ihmisen voimavarat ja tukee niiden kehittymistä työuran eri vaiheissa. Jos työyhteisössä osataan hyödyntää kaiken ikäisten vahvuuksia, nuoret ja vanhemmat työntekijät tukevat samalla toistensa työkykyä.

Paloniemi (2004) tutki väitöskirjassaan iän ja osaamisen merkitystä työelämässä. Tutkimus käsitteli ikääntyvien työntekijöiden osaamisen laatua muuttuvassa työelämässä. Paloniemen mukaan, työntekijöiden yksilöllisen kiinnostuksen lisäksi työtehtävät sekä työn sisältö vaikuttavat työntekijöiden haluun kehittää omaa työtään. Tutkimuksessa todettiin, että oppiminen iäkkäämpänä vaati oppijalta enemmän harjoitusta, aikaa ja ponnisteluja, kuin oppiminen nuorempana. (Paloniemi 2004, 97, 101).

Sosiaalietuuksien ratkaisutyön keskittämisen vuoksi, osa Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiirin työntekijöistä vaihtoi työhönsä liittyvää pääasiallista sosiaalietuutta. Etuuskoreihin siirryttäessä vuonna 2011, koulutin työssäni, Kelan asiantuntijaroolissa, työtovereitani uusiin työtehtäviin ratkaisutyön keskittämisen vuoksi. Kouluttaessani huomasin eri-ikäisten oppivan ja käyttävän työvälineitä omalla tavallaan. Minua alkoi kiinnostaa, oliko muuttuneita työtehtäviä suunniteltaessa huomioitu työntekijän ikä ja siihen liittyvät tekijät Kelan ikäohjelman mukaisesti? (Liite 1) Kiinnostukseni ikäjohtamisen onnistumisesta Kelan työntekijöiden työssä johti tämän tutkimuksen tekemiseen.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan iän merkitystä työelämässä. Tutkimuksessa kuvataan Kelan henkilöstön kokemuksia sosiaalietuustyön keskittämisestä. Ikäjohtamisen onnistumista selvitetään Kelan työntekijöiden arvioimana. Erityisesti keskitytään esimiehen taitoihin johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä. Kela keskittää sosiaalietuuksien toimeenpanoa parhaillaan ja tämä tarkoittaa lähes väistämättä muutoksia henkilöstön työtehtäviin. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää töiden organisoinnin tukena sekä esimiestyön apuna.

2 KELAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA YMPÄRISTÖN MUUTOSTEKIJÄT

Kela on eduskunnan valvonnassa oleva itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Kelan toimintaa ohjaavat toiminta-ajatus, arvot sekä strategia. Kela huolehtii Suomessa asuvien sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa. Sosiaaliturvalla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla turvataan kansalaisten toimeentuloa. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, asumistuki, opintotuki ja vähimmäiseläkkeet. Lisäksi Kela huolehtii vammaisuuksista ja sotilasavustuksesta sekä maahanmuuttajien tuesta. (Kelan vuosikertomus 2010, 25).

Kelan toiminta on viime vuosina mukautunut entistä enemmän Suomen talouden mukaan. Kelan palvelupaikkoja on vähennetty ja toimintaa pyritään saamaan entistä tehokkaammaksi. Kelan tehtävistä sosiaaliturvan hoitajana ja sosiaaliturvan sisällöstä säädetään eri etuuksia koskevissa laeissa. Seuraavissa luvuissa esitellään Kelan organisaatiota sekä kuvataan Kelan työn suunnitteluun ja organisointiin vaikuttavat seikat. Tekstissä hahmotetaan Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiirin sijoittuminen Kelan toimintaan.

2.1 Kelan organisaatio

Kelan toimintaa johtaa hallitus, jonka eduskunnan valitsevat valtuutetut valitsevat kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Strategisesta suunnittelusta, operatiivisesta johtamisesta ja kehittämisestä vastaa pääjohtaja. Kelan pääjohtajana toimi vuodesta 2000 - syyskuulle 2010 saakka Jorma Huuhtanen. Liisa Hyssälä vaihtui Kelan pääjohtajaksi 1.10.2010 alkaen. Kelan keskushallinto toimii pääosin Helsingissä. Maa on jaettu neljään vakuutusalueeseen, joita ovat Etelä-Suomen vakuutusalue, Itä-Suomen vakuutusalue, Länsi-Suomen vakuutusalue ja Pohjois-Suomen vakuutusalue. (Kelan toimintakertomus 2011, 4,26)

Kelan hallinto on jaettu alueellisesti vakuutuspiireihin. Kelassa oli vuoden 2012 alussa yhteensä 24 vakuutuspiiriä ja 251 toimistoa. Lisäksi vakuutuspiireillä on sivuvastaanottoaikoja. Vakuutuspiirien sisällä on paikallistoimistoja, joiden määrä muotoutuu suhteessa alueella asuvaan väestöön sekä toimistoissa käyntimääriin. (Kelan toimintakertomus 2011,26.)

Sosiaaliturvaetuuksien toimeenpanosta vastaavat vakuutuspiirissä olevat toimistot, joissa hakemukset ratkaistaan. Kelan toimistojen tehtävät muodostuvat asiakaspalvelusta, etuuksien neuvontatehtävistä sekä ratkaisutyöstä. Asiakaspalvelutyö tapahtuu asiakkaan asioidessa toimistolla ja siihen liittyy asiakkaan ja toimihenkilön vuorovaikutus. Ratkaisutyö tarkoittaa asiakkaan hakemuksen käsittelyä, missä lopputuloksena asiakas saa päätöksen hakemastaan etuudesta. Kelaan tuleville hakemuksille on asetettu etuuksittain tavoiteajat, joiden kuluessa hakemukset tulee ratkaista ja niiden toteutumista seurataan. (Kelan vuosikertomus 2010,6)

Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiiriin kuuluu yhteensä 21 kuntaa. Vakuutuspiirin alueen kunnat ovat: Kuopio, Siilinjärvi, Iisalmi, Juankoski, Kaavi, Keitele, Kiuruvesi, Lapinlahti, Leppävirta, Maaninka, Nilsia, Pielavesi, Rautalampi, Rautavaara, Sonkajärvi, Suonenjoki, Tervo, Tuusniemi, Varkaus, Vesanto sekä Vieremä.

2.2 Toimintaympäristön muutokset ja niihin varautuminen

Kamenskyn (2008,120) mukaan analyysit ovat strategisen johtamisen kivijalka. Hän painottaa, että lähtötilanne ja ympäristö vaikuttavat strategiisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Toimintaympäristön muutokset pakottavat myös julkishallinnon organisaatiot muuttamaan toimintatapojaan. Kelan toiminta rahoitetaan lakisääteisesti vakuutettujen ja työnantajien maksuilla sekä julkisen sektorin osuuksilla. Valtion osuus Kelan rahoituksesta vuonna 2011 on noin 69 %, vakuutusmaksujen osuus noin 25 %, kuntien osuus noin 5 % ja muiden tuottojen 1 %. (Kelan toimintakertomus 2011, 26.)

Kelassa asiakkaiden ja sidosryhmien tulevia tarpeita ja odotuksia selvitetään. Tietoa kerätään monipuolisilla menetelmillä (neuvottelukunnat, asiakasraadit). Lisäksi kerätään palautetta palvelujen käyttömääristä eri palvelukanavissa sekä vastaanotetun palvelun laadusta. Tietoa käytetään tulevaisuuden asiakaspalvelun ja palveluverkon suunnitteluun (Kelan vuosikertomus 2009, 14).

Kelan pääjohtaja järjestää vuosittain ylimmän johdon suunnitteluseminaarin. Sen yhteydessä esitellään analyysi, jossa ulkoisten muutostekijöiden osalta on arvioitu yhteiskunnan, talouden, lainsäädännön kehityksen, asiakkaiden ja sidosryhmien vaikutusta Kelan tehtäviin ja lähivuosien toimintaan. Kelan henkilöstön kannalta suunnittelu kohdistuu siihen, millaista henkilöstöä tulevaisuudessa tarvitaan ja mitä nämä edellyttävät johtamiselta ja esimiestyöltä. (Kelan vuosikertomus 2010, 25.)

Kela palvelee asiakkaitaan koko maan kattavan palveluverkoston kautta. Vuosina 2002- 2004 Kelan työtä alettiin keskittämään vakuutuspiirien välillä. Keskittäminen on yksi keino organisoida toimintaa uudestaan tehokkaampaan ja taloudellisempaan suuntaan. Itä-Suomen vakuutuspiiri oli mukana ensimmäisessä keskittämisen projektissa, jolloin Helsingistä hakemuksia siirrettiin Itä- Suomeen. Tavoitteena oli asiakkaiden tasa-arvoinen kohtelu, toimihenkilöiden työkuorman tasaaminen sekä palveluverkoston säilyttäminen. Keskittämistä toteutettiin sähköisen asiakirjahallinnan (SAHA) avulla, jolla skannatut asiakirjat siirrettiin toiselle puolelle Suomea. (Kansaneläkelaitoksen valtuutettujen toimintakertomus 2006,4.) Työtä keskitetään edelleen Kelan toimistojen välillä. Sähköisen asiakirjahallinnan osalta Kelassa otettiin käyttöön uusi työväline (OIWA) vuoden 2011 loppupuolella.

Puhelinpalvelun parantamiseksi Kelaan perustettiin vuoden 2006 alussa yhteyskeskus. Yhteyskeskus tarkoittaa yrityksen sisäistä yksikköä, joka on keskittynyt esimerkiksi asiakaspalveluun tai markkinointiin. Kelan yhteyskeskus hoitaa koko maan puhelinpalvelun. (Kansaneläkelaitoksen valtuutettujen toimintakertomus 2006,5.)

Kelan toimistoverkkoa tarkastellaan asiointimäärän ja toimistoverkon tiheyden perusteella. Vuoden 2011 alussa Kela sulki 13 toimistoaan. Painavin syy toimiston sulkemiseen oli vähäinen asiointimäärä. Itä-Suomen vakuutusalueella suljettiin vuonna 2011 toimistot Sonkajärveltä, Varpaisjärveltä, Vieremältä ja Kaavilta. (Kela tiedottaa 2010.)

Kelan toiminnan kehittämisen taustalla on asiakkailta saadut palautteet. Kelassa on voinut asioida verkossa jo pitkään. Verkkoasiointiin on tullut toiveita asiakkailta ja sen käyttö lisääntyy jatkuvasti. Asiakkaiden toiveiden perusteella Kelassa valmistellaan parhaillaan muutoksia, jotta hakemukseen vaadittavat liitteet voi lähettää verkossa. Muutoksia tehdään tällä hetkellä myös asiakaskirjeisiin, joissa tavoitellaan ymmärrettävyyttä ja selkeyttä. (Kauppinen 2012).

Yksittäisten vakuutuspiirien asema Kelan organisaatiossa on muuttunut viimeisten vuosien aikana. Pohjois- Savon vakuutuspiirin johtajan, Tuula Soukkasen (2012), mukaan aiemmin vakuutuspiireillä oli nykyistä enemmän päätäntävaltaa useasta toiminnallisesta kokonaisuudesta. Sosiaalietuuksien toimeenpanoa suunnitellaan nyt valtakunnallisesti ja kukin yksittäinen vakuutuspiiri on osana kokonaistarkastelua. Henkilöstön tarve pohjautuu valtakunnalliseen ennusteeseen tulevan työn osalta ja tämän perusteella arvioidaan henkilöstön tarve kullekin vakuutuspiirille. Soukkanen (2012) arvioi, että toiminnan suunnittelua tulee tehdä kokonaisuutena, koska yksittäinen vakuutuspiiri ei pysty enää yksin vastaamaan toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin.

2.3 Kelan ikäohjelma

Kelan palveluksessa oli vuoden 2011 lopussa 6146 henkilöä. Kelan henkilöstön keski-ikä oli 47 vuotta ja keskimääräinen palvelusaika oli 15 vuotta. Kelassa eläkkeelle siirtymisikä on noussut usean vuoden ajan ja se oli vuoden 2012 alkupuolella 62,7 vuotta. (Kelan toimintakertomus 2011, 18).

Kelan ikäohjelma valmistui osana Kelan työhyvinvointihanketta vuonna 2010. Ikäohjelman päämäärä on, kehittää myönteistä asennetta eri- ikäisiin työntekijöihin ja johtaa työtä ihmisten erilaisuutta arvostaen. Ikäohjelma ohjaa töiden järjestämistä eri-ikäisten erityispiirteet ja elämäntilanteet huomioon ottaen. Työntekijöitä tuetaan kehittymään ja tekemään työtä yhdessä niin, että mahdollisimman moni haluaa tehdä työtä Kelassa pitkään. (Kelan ikäohjelma 2010, 4.) Ikäohjelma sisältää asioita sekä työntekijöille että esimiesasemassa oleville. Ikäohjelman avuksi on tehty verkkokoulu, jonne on koottu työntekijöille tarkoitettua materiaalia. Kelan ikäohjelmaan sisältyy koulutuksia esimiehille, jotta valmiuksia eri-ikäisten johtamiseen olisi entistä paremmin. Ikäohjelma edistää kaikenikäisten osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä työuran eri vaiheissa. (Kelan ikäohjelma 2010, 5.)

Kelassa on käytössä kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa käydään läpi urakehitystä kaikenikäisten kanssa vuosittain. Ikäohjelman mukaisesti yli 58-vuotiaiden kanssa otetaan puheeksi työssä jaksaminen. Keskusteluissa selvitetään työssä jatkamisen edellytyksiä sekä keinoja, joiden avulla työssä jatkaminen olisi mahdollista. (Kelan ikäohjelma 2010, 5, 7.)

Kelan palveluksessa on kaikenikäisiä työntekijöitä. Nuorimmat ovat äskettäin valmistuneita ja vanhimmat sen ikäisiä, että olisivat voineet halutessaan siirtyä eläkkeelle. Vuoden 2011 aikana Kelan palveluksesta erosi 315 henkilöä, uusia aloitti 343 henkilöä ja eläkkeelle jäi 172 henkilöä. Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiirissä työntekijöitä on 227. Pohjois-Savon vakuutuspiirin henkilöstössä iältään on eniten on 45 - 49 -vuotiaita ja vähiten alle 25 -vuotiaita työntekijöitä. (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiirin ikäjakauma (Korhonen 2012, 3.)

Ikä	henkilöitä	%
alle 25	3	1,3
25-29	16	7
30-34	26	11,5
35-39	29	12,8
40 -44	22	9,7
45-49	41	18,1
50-54	35	15,4
55-59	31	13,7
50-64	23	10,1
65 -	1	0,4
Yhteensä	227	100







2.4 Kelan ratkaisutyön keskittäminen etuuskorien avulla

Palvelutoiminnalla tarkoitetaan kaikkia Kelan fyysisiä palvelupisteitä ja muita palvelukanavia, joissa asiakas saa Kelan tarjoamia palveluja. Palveluverkko on laajempi käsite kuin toimistoverkko. Kelan palvelukanavia ovat: verkkopalvelu, puhelinpalvelu, toimistopalvelu, postiasiointi ja yhteispalvelu. Asiakkaiden odotukset ja asiointitavat ovat muuttuneet. Kelan toimistoissa asioivien määrä on kääntynyt laskuun ja entistä useampi haluaa hoitaa asiansa internetin kautta, puhelimitse tai muutoin ilman henkilökohtaista käyntiä toimistolla. (Kansaneläkelaitos 2007,5.)

Kelan kehittämistoiminta on keskittynyt muun muassa tehokkuuteen sekä palvelukyvyyn parantamiseen. Jorma Huuhtasen ollessa Kelan pääjohtajana palvelutoiminta järjestettiin yhtenäisesti koko Kelassa. Yhtenäinen malli otettiin käyttöön vuoden 2008 alusta lähtien ja se tarkoitti työntekijöiden erikoistumista asiakaspalveluun tai ratkaisutyöhön. Erikoistumalla eri rooleihin, selkiytettiin toimihenkilöiden työnkuvia ja tavoiteltiin parempaa asiakaspalvelua. (Kelan palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2008 - 2011, 17; Hakala 2009, 5.) Tätä aiemmin toimihenkilöiden työ jaksotettiin, viikko asiakaspalvelua ja viikko etuuspäästösten ratkaisutyötä.

Vuodesta 2010 lähtien Kela on keskittänyt sosiaalietuuksien ratkaisutyötä. Keskittäminen tapahtuu asteittain koko maassa. Keskittämistä tehdään maltillisesti, jotta Kelan varsinaiset tehtävät saadaan hoidettua. Kelan sosiaalietuuskokonaisuudet on kerätty yhteensopiviksi paketeiksi, etuuskoreiksi. Kelan etuuskorit perustettiin ratkaisutyön keskittämisen avuksi. Vakuutuspiireihin perustettiin ratkaisuryhmät, joiden vastuulla on tiettyjen etuuskokonaisuuksien ratkaisutyö. Ratkaisuryhmien tuli olla riittävän suuria, jotta osaaminen voitiin turvata ja lyhyet poissaolot eivät aiheuta töiden ruuhkautumista. Etuuskorien avulla työtä keskittäessä henkilöstö jaettiin sosiaalietuuden mukaisiin ryhmiin. Osa henkilökunnasta sopeutui etuuskoreihin siirryttäessä uuteen työnkuvaan, työyhteisöön tai toimipaikan vaihdokseen. (Nakari 2009, 6-7.)

Etuuskoreja on kuusi: työttömyysturva ja yleinen asumistuki, perhe-etuudet ja sotilasavustus, opintotuki ja koulumatkatuki, eläkkeet ja eläkkeen saajan asumistuki, sairaanhoidon korvaukset ja työterveyshuolto sekä kykyryhmä, johon kuuluvat sairauspäiväraha, kuntoutus, ja vammaisetuudet (kuva 1). (Kelan palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2008-2011, 5, 18 ; Rantamäki, Neimala, Kivimäki 2008)

Perhe-etuudet Sotilasavustus Vakuuttaminen	Työttömyysturva Yleinen asumistuki	Opintotuki Koulumatkatuki
		
Sairauspäiväraha Kuntoutus Vammaisetuudet	Eläkkeet Eläkkeensaajan asumistuki	Sairaanhoidon korvaukset Työterveyshuolto
		

Kuva 1. Kelan etuuskorit (mukailten Aaltonen 2009, 6).

Kelan yksittäiset vakuutuspiirit saivat itse organisoida sosiaalietuuskorit hallinnollisesti vakuutuspiiriin sopivalla tavalla. Pohjois-Savon vakuutuspiirissä sosiaalietuuksien ratkaisutyön keskittäminen etuuskorien avulla tapahtui vuoden 2011 alusta lähtien. Vakuutuspiirissä yhdisteltiin edellä mainittuja valtakunnallisia etuuskoreja. Tästä johtuen, vakuutuspiiriin muodostui kokonaisuuksia, joissa yhdistyy useamman sosiaalietuuskorin etuuksia. Työntekijät ryhmiteltiin vakuutuspiiriin muodostamien sosiaalietuuskorien mukaisesti. Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiirissä etuuskoreihin ryhmittäytyttyäessä pyrittiin huomioimaan työntekijöillä olemassa oleva osaaminen.

Kelan hoitamista sosiaalietuuksista kaikilla on oma lainsäädäntönsä, joka ohjaa Kelan etuuspäätösten ratkaisua. Etuuskoreihin siirryttyäessä osa vakuutuspiiriin työntekijöistä vaihtoi omaan työhönsä liittyvää pääasiallista sosiaalietuutta. Pohjois-Savon vakuutuspiiriin sisällä osalla toimihenkilöistä vaihtui työpaikan sijainti, Kelan toimisto ja osalla työntekijöistä muuttui työpiste. Vakuutuspiirissä on myös työntekijöitä, joilla sosiaalietuus ja työpaikan sijainti pysyivät entisellään sosiaalietuustyön keskittämisestä huolimatta. Etuuskoreihin kuuluvat työntekijät työskentelevät ympäri vakuutuspiiriä seuraavilla paikkakunnilla: Kuopio, Siilinjärvi, Iisalmi, Lapinlahti, Nilsiä, Juankoski, Kiuruvesi, Rautavaara, Suonenjoki, Pielavesi, Vesanto, Tuusniemi, Varkaus ja Leppävirta.

3 IKÄJOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan ikäjohtamisen määritelmiä. Tekstissä hahmotetaan ikälähtöisessä henkilöstöjohtamisessa huomioitavia periaatteita. Luvussa tehdään katsaus siihen, millaisia vaikutuksia ikäjohtamisella on suhteessa ikääntymisen myötä muuttuvaan toimintakykyyn, osaamiseen sekä oppimiseen. Ikäjohtamisesta käsitellään kansainvälisestä näkökulmasta esittelemällä Suomen ulkopuolella asiasta tehtyjä tutkimuksia.

3.1 Ikäjohtamisen määritelmiä

Ikäjohtamisen yksityiskohtainen määrittely on vaikeaa eikä käsitteelle ole vakiintunutta sisältöä. Juutin (2002, 7-9) mukaan ikäjohtaminen viittaa organisaatioiden johtamiseen tai ihmisten elämän tarkasteluun. Hänen mukaansa sekä ikä että johtaminen ovat sosiaalisesti konstruoituneita käsitteitä. Juuti toteaa iän ja johtajuuden käsitteen jäsentyvän mitä suurimmassa määrin kulttuuristen merkitysten sisällä.

Suomalaisista ikäjohtamisen tutkijoista Ilmarinen, Juuti ja Lähteenmäki ovat tutkimuksissaan kaikki päätyneet siihen, että ikäjohtaminen määritellään omaksi toiminnaksi ja sitä voidaan tarkastella yksilön näkökulmasta (Ilmarinen 1999; Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen 2003; Juuti 2002). Tutkimuksissaan edellä mainitut nostivat esille sen, että eri-ikäisillä ihmisillä on erilaisia tarpeita ja valmiuksia, jotka on otettava huomioon työjärjestelyissä.

Halmeen (2007) tutkimuksen mukaan ikäjohtamisen käsite oli vuonna 2007 melko vakiintumaton. Halme kertoo, että ikäjohtamisessa on mahdollista asettaa ikä tutkimukseen itsenäisenä ilmiönä tai pitää ikää yhtenä taustakäsitteenä muiden tekijöiden joukossa. Halmeen mukaan ikäjohtamista on mahdollista tutkia eri tieteenalojen näkökulmasta, jolloin ikäjohtamisen käsitteet saavat merkityksensä kyseiseltä tieteenalalta.

Ikäjohtaminen on laajasti ajateltuna työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioonottamista päivittäisessä johtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen voi saavuttaa sekä henkilökohtaiset, että organisaation tavoitteet. Kullakin ikäryhmällä on omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, tarpeitaan ja toiveitaan, jotka tulisi ottaa huomioon työpaikalla, eikä ikäjohtaminen ei liity vain määrättyyn ikäryhmään. (Ilmarinen 2006,196).

Eri ikäryhmiin kuuluvien työntekijöiden tarpeet ja toiveet vaihtelevat. Nuorten tarpeet ovat erilaisia kuin ikääntyneiden tarpeet ja työhön liittyvät tarpeet muuttuvat yleensä iän myötä. Ilmarisen (2006, 197) mukaan erilaisten tarpeiden sovittaminen organisaation tarpeisiin edellyttää taitavaa ikäjohtamista, jotta kaikkien motivaatio ja jaksaminen varmistetaan. Ikäjohtamisen onnistumiseksi koko työyhteisön kaikkine jäsenineen on hyväksyttävä ihmisten erilaisuus. On kuitenkin huomioitava, että tutkimusten mukaan yksilöiden erot työsuorituksissa ovat suuremmat kuin ikäryhmien erot (Ilmarinen 2003, 41).

Tässä tutkimuksessa ikäjohtamisella tarkoitetaan työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista työn johtamisessa, suunnittelussa ja organisoinnissa. Ikäjohtaminen ymmärretään kaikenikäisten johtamisessa huomioon otettavaksi seikaksi. Ikäjohtaminen on töiden organisointia ja johtamista ihmisen voimavarat ja osaaminen huomioiden.

3.2. Ikäjohtamisen tutkimuksia Suomen ulkopuolelta

Walker (2005) näkee, että iän huomioiminen työelämässä on monessa Euroopan maassa tärkeä poliittinen asia. Walkerin mukaan ikä on ilmiönä huomioitava, koska ikääntyneemmät työntekijät ovat merkittävä osa työvoimaa tulevaisuudessa. Walkerin mielestä organisaatioiden ikäjohtaminen on sattumanvaraista ja perustuu siellä olevien ihmisten ikäjohtamisosaamiseen. Tähän perustuen, hän kokee ikääntyvän työvoiman johtamisen tapahtuvan parhaiten julkisella politiikalla ja työehtosopimustein keinoin. Walker muistuttaa Euroopan laajuisesta ikäsyrynnän ehkäisemisestä. Hän kokee, että ikäjohtamisen tärkeimpiä käytäntöjä ovat rekrytointi ja koulutus.

Walker nostaa tärkeäksi tekijäksi organisaatioiden asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan. Hyvinä käytäntöinä hän pitää työergonomian huomioimista ja mahdollisuuksia käyttää joustavia työjärjestelyjä. (Walker 2005, 685-693.) Kansainvälisessä vertailussa Suomi on ollut kärjessä ikäjohtamisen teoreettisessa tarkastelussa yhtä lailla kuin käytännön sovellusten teossakin (Moilanen 2003, 30). On helppo samaistua Walkerin väittämään, että ikäjohtamiseen tarvitaan julkista politiikkaa, koska monella työpaikalla ei ole olemassa mitään ikäohjelmaa.

Yhdysvaltalaiset Yukl & ja Lepsinger (2005) puhuvat tutkimuksessaan erilaisuuden johtamisesta ja sen käsitteistö on hyvin lähellä ikäjohtamista. Ikä on yksi erilaisuuden muoto. Yukl & Lepsinger lähestyvät ikäjohtamista esimiestyön näkökulmasta. He puhuvat esimiehen konkreettisista toimenpiteistä, joiden avulla organisaatioon voi tehdä erilaisuudesta voimavaran. Tutkijat korostavat esimiehen vastuuta rohkaista organisaation jäseniä erilaisuuden kunnioitukseen. Johtajuus nähdään joustavana ja mukautuvana osaamisena, jota tarvitaan kun työssä tapahtuvat muutokset koskettavat organisaatiota. Yukl & Lepsinger muistuttavat, että johtajilla on merkittävä rooli tukea henkilökuntaa silloin, kun organisaatiot kohtaavat muutoksia. Johtajuuden tulisi huomioida työn muutokset asteittain ja varmistaa näin maltillisella muutoksiin mukautumisella, organisaation toiminnan ja henkilökunnan osalta muutoksen sopeutumisen. (Yukl & Lepsinger 2005, 361-375.)

Englannissa Fullerin & Unwinin (2004, 23 - 25) tutkivat ikääntyvien oppimisen taitoa. Tutkijoiden mukaan johtamisessa ei pitäisi unohtaa ikääntyvien työntekijöiden työssä oppimista vaan työtehtävissä tulisi mahdollistaa jatkuva tapahtuva oppiminen. Työnantaja voi työn organisoinnin avulla luoda erilaisia oppimisympäristöjä ja tällä tavalla mahdollistaa työpaikalla oppimisen. Fuller & Unwin nostavat tärkeäksi työntekijöiden olemassa olevan työkokemuksen hyödyntämisen sekä osaamisen ylläpitämisen. Nämä nähdään työpaikan voimavarana pitää käytettävissä oleva työvoima kehittymiskykyisenä.

Palermo (2011) selvitti johtamisen merkitystä Australiassa. Työntekijöiden johtamista tutkittiin työkyvyn, psykososiaalisten tekijöiden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan tärkeäksi hyvinvoinnin tekijäksi nousi johtamisen vaikuttavuus sekä työtyytyväisyys. Hyvän johtajuuden todettiin olevan työhyvinvointia lisäävä tekijä niissäkin tilanteissa, joissa työtehtävät koettiin ammattitaidoiltaan hyvin vaativiksi. (Palermo 2011, 365, 374.)

Edellä mainitut, Suomen ulkopuolella tehdyt tutkimukset käsittelivät ikäjohtamista monipuolisesti. Eurooppalaisesta näkökulmasta ikäjohtamisen avainsanaksi nousi poliittiset toimenpiteet. Yhdysvalloissa johtajuus on joustavaa ja tukee henkilökuntaa työelämän muutoksissa. Englannissa ikäjohtamisessa korostuu työntekijöiden olemassa olevan työkokemus ja Australiassa huomattiin hyvän johtajuuden vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Nämä aiemmista tutkimuksista saadut tulokset ohjasivat osaltaan tämän tutkimuksen rakennetta. Tässä tutkimuksessa ikäjohtaminen nähdään monen eri tekijän kokonaisuutena, siihen vaikuttavat niin fyysiset, psyykkiset kuin sosiaalisetkin tekijät. Erityisesti keskitytään siihen, millaisilla johtamisen keinoilla ikäjohtamista voidaan toteuttaa.

3.3 Ikälähtöinen henkilöstön johtaminen

Tämän päivän työelämä on muuttuvaa ja edellyttää siksi jatkuvaa kehittämistä. Useassa organisaatiossa työlle asetetaan tulospaineita ja niiden toteutumista seurataan. Johtamista on mietittävä kokonaisvaltaisesti, että työikäiset ja työkykyiset henkilöt pysyisivät organisaatioiden käytössä. Ikälähtöinen henkilöstöjohtaminen kiinnittää huomion työn muotoiluun työntekijän voimavarojen kanssa.

Ikääntymisen johtamishaasteena Suomessa nosti esille Kansallinen ikäohjelma 1998 - 2002. Ohjelman tavoitteena oli parantaa yli 45 - vuotiaiden asemaa työmarkkinoilla ja edistää heidän pysymistään työssä aiempaa pidempään. Ikäohjelmaa liittyvissä hankkeissa kiinnitettiin huomiota muun muassa työkykyyn, ikäsyrrintään, ikääntyneiden opettamiseen ja oppimiseen. Työelämän laadullisilla tekijöillä on merkitystä työntekijöiden haluun pysyä työelämässä. Kansallisella ikäohjelmalla pyrittiin lisäämään ikätietoutta yritysten ja organisaatioiden johdolle sekä esimiehille. (Ikäohjelman monet kasvot 2002, 11.)

Suomalaiseen työelämään puheen ikäjohtamisesta toi Juhani Ilmarinen. Ikäjohtamisen taustalla vaikutti kuntasektorilla tehty tutkimus, jossa esimiestyöllä havaittiin olevan suuri merkitys yli 45-vuotiaiden työkyvyn kehitykselle. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarema- Thiel & Ilmarinen 2011, 285). Viime vuosien aikana eri ikäisyys on nostettu johtamisajattelussa näkyvämmiin esille.

Holm, Lähteenmäki, Salmela, Suomi, Suominen & Viljanen (2005, 336) arvioivat, että tuloksellisuuden ja tehokkuusvaatimusten kasvu on lisännyt keskustelua työyhteisön toimivuudesta sekä kaikenikäisten työpanoksen käyttöönotosta. Monessa työyhteisössä tulosta halutaan saada aikaiseksi entistä vähemmällä henkilöstömäärällä. Tämän vuoksi johtamisen tulee huomioida käytettävissä olevan henkilöstön osaaminen, suorituskyky ja iän tuomat vaikutukset näihin edellä mainittuihin osa-alueisiin. Moilanen (2005, 32-34) puolestaan nostaa eri ikäisyyden korostumisen syyksi työvoiman ikääntymisen. On mietittävä tarkkaan, kuinka tietoa ja osaamista siirretään eri-ikäisten välillä.

Työntekijöiden erilaiset fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset ominaisuudet lisäävät työn muotoilun ja sopeuttamisen vaatimuksia. Eri-ikäisten erilaiset tarpeet esimerkiksi työn ja muun elämän yhteensovittamisessa tulisi ottaa huomioon työn organisoinnissa ja työaikoja järjestettäessä. (Ilmarinen, 2006). Moilasen (2003, 31) mukaan teoriassa ikäjohtamisen tarpeet ja keinot on helppo todeta, mutta käytännön tasolla asian huomioiminen riippuu hyvin paljon kunkin organisaation halusta ja kyvykkyydestä toteuttaa ikäjohtamisen hyviä periaatteita.

3.4 Työntekijän toimintakyky ja ikä raamittavat työtehtäviä

Toimintakyvyllä tarkoitetaan ihmisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia selviytyä erilaisista tehtävistä ja haasteista. Ihmisten toimintakyky koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Monissa työtehtävissä toimintakyvyn ikämuutokset ovat niin vähäisiä, ettei niillä ole juurikaan merkitystä työn kannalta. Toimintakyvyn eri osa-alueet kehittyvät iän mukaan eri vaiheissa. Psyykkisen toimintakyvyn avulla ihminen oppii muokkaamaan omia ajattelumallejaan. Sosiaalinen toimintakyky muotoutuu toimiessa toisten ihmisten kanssa. (Kiviranta 2010, 18.)

Terveys on toimintakyvyn perusta. Terveydellisesti arvioiden nuoret ihmiset ovat paremmassa asemassa kuin heitä iäkkäämmät, sillä he ovat terveempiä. Tilannetta ei kuitenkaan voida ajatella näin yksipuolisesti. Vaikka vuodet tuovat mukanaan sairauksia, niin itse sairauden olemassa oloa tärkeämpi on Kivirannan (2010, 19) mukaan se, kuinka sairaudet koetaan.

län myötä fyysinen toimintakyky saattaa heikentyä. Kiviranta (2010,19) kertoo toimintakyvyn heikkenemisen näkyvän selvimmin tuki- ja liikuntaelimissä, hengitys- ja verenkiertoelimissä sekä näössä ja kuulossa. Näillä heikennyksillä ei välttämättä ole suuria merkityksiä työssä, ellei kyse ole juuri työstä, joka rakentuu juuri näiden ominaisuuksien varaan. Mikäli työstä suoriutuminen riippuu heikentyneistä fyysisistä ominaisuuksista, tulisi työtä sopeuttaa suhteessa voimavaroihin.

Psyykinen toimintakyky määritellään kyvyksi suoriutua erilaisista älyllisistä ja henkistä ponnistelua vaativista tehtävistä. Psyykinen toimintakyky näkyy työssä motivoitumisena ja työtehtävistä suoriutumisenä. Psyykkisten voimavarojen turvin ihminen selviytyy päivittäisistä työtehtävistä sekä muutosten mukanaan tuomista oppimistarpeista. Psyykinen toimintakyky on suhteessa ympäristön asettamiin vaatimuksiin. (Kiviranta 2010, 20-21.) Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen (2003, 54) esittävät, että psyykkisen toimintakyvyn heikentyä korvautuu iäkkäimmillä pitkällä työkokemuksella sekä viisaudella ratkaista monimutkaisia ongelmia. Käytännössä työntekijälle asetettu sopiva vaatimustaso työn tekemiseen tukee motivoitumista entistä parempaan suoritukseen sekä itsensä kehittämiseen.

Kiviranta (2010, 22) määrittelee sosiaalisen toimintakyvyn tarkoittavan omien ajatusten, tunteiden, tarpeiden ja tottumusten ymmärtämiseksi sekä taidoksi muuttaa niitä tarvittaessa olosuhteiden ja tilanteen mukaisesti. Sosiaalinen vuorovaikutus edellyttää Kivirannan mukaan kykyä arvioida ja tulkita toisten käyttäytymistä. Työyhteisössä toimiessa tarvitaan sosiaalisia taitoja. Eri-ikäisten välinen yhteistyö työn tekemisessä ja kokemustiedon siirrossa tuovat haasteita sosiaaliselle toimintakyvylle.

Ikäjohtamisen näkökulmasta toimintakyvyn tulisi olla riittävä työelämän vaatimuksiin nähden. Perusongelmat saattavat syntyä siitä, että työn asettamat vaatimukset eivät ole samansuuntaisia kuin henkilöillä oleva toimintakyky. Kaikki toimintakyvyn osatekijät ovat tärkeitä työelämässä. Esimiehen on hyvä tiedostaa toimintakyvyn varaan rakentuva perusta. Työntekijän iällä on vaikutuksia toimintakykyyn, jonka vuoksi työtehtävät tulisi suunnitella mahdollisiksi työntekijälle.

3.5 Osaaminen ja oppiminen työelämän haasteena

Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen koskettaa työelämässä lähes kaikkia. Teknologian kehittyminen muokkaa työpaikoilla käytettäviä työkaluja, joiden käyttöön ottamiseen työpaikoilla, tarvitaan henkilöstöltä uuden opettelua. Yksilöille ja yhteisöille muutokset aiheuttavat vaatimuksia joustavuudesta ja osaamisen kehittämisestä.

Strategian ja tavoitteiden kannalta olennaisen osaamisen tunnistaminen on keskeistä. Organisaation muutostilanteissa on huolehdittava osaamisen siirtämisestä toisille työntekijöille.

3.5.1 Osaamisen johtaminen

Uusiin tilanteisiin sopeutumiseen auttavat persoonallisuus ja asenteet. Ojala kertoo organisaation osaamisen syntyvän, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Sydänmaalakka (2007, 148) näkee organisaation osaamisen Ojalan (2008) tapaan.

Ojala (2008, 53) kehottaa miettimään, millaista osaamista organisaatio tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Hän painottaa, että osaamisen johtamiseen pitää asettaa samalla tavalla vaatimuksia kuin sijoitetulle pääomalle. Ilmarinen (2003, 177) puolestaan nostaa esimiehen roolin vaikuttavaksi tekijäksi osaamisen johtamisessa. Esimiehet vastaavat siitä, että omassa yksikössä on käytettävissä tavoitteiden edellyttämää osaamista.

Suomalaisen väitöskirjan (Hussi, 2005) keskeinen johtopäätös on, että ihmisen ajantasainen osaaminen työssä on työhyvinvoinnin perusedellytys. Osaamisen johtaminen on olennainen osa eri - ikäisten johtamista. Eri-ikäisten johtamisessa korostuu järjestelmällinen ja tietoinen työskentely organisaation tavoitteiden mukaisesti. Osaamisen johtamisessa huomio kiinnittyy työn haasteisiin sekä työn kuormittavuuteen (Hussi, 2005.) Harvalla organisaatiolla on vara pitää resursseja ja osaamista käyttämättömänä.

Työtehtävien oikea suhde työntekijän osaamiseen on hyvä lähtökohta. Kivirannan (2010, 144) mukaan työssä kehittymisen kannalta on tärkeää, että työssä olisi sopivasti vaihtelua. Uudet mahdollisuudet ja virikkeet tarjoavat tilaisuuksia osaamisen kehittämiseen. Ilman näitä ihmisillä saattaa olla taipumus takertua entisiin toimintatapoihinsa, vaikka työtehtävät edellyttäisivät uusia menetelmiä. Kiviranta (2010, 144) pitää oikeanlaista ajankäyttöä osaamisen kehittämisessä tärkeänä. Työssä tulisi olla mahdollisuus pysähtyä miettimään omia tekemisiä osaamisen ylläpitämisen kannalta.

Kiviranta (2010, 144) korostaa, että eri-ikäisten oppimisen halukkuus riippuu käytännössä työpaikan työpaineesta. Tähän väitteeseen on helppo yhtyä. Jos työpaikalla kilpaillaan kellon kanssa suorituksista, on hyvin todennäköistä, että osaamisen kehittämiselle annettava aika on rajallinen. Vaikka työntekijät kokisivatkin osaamisen ylläpitämisen henkilökohtaisesti tärkeäksi, vaaditaan sen mahdollistamiseksi työelämässä myös työnantajan panostusta.

3.5.2 Oppiminen ja hiljainen tieto

Otala (2008, 65) määrittelee oppimisen olevan pysyvä muutos ihmisen toiminnassa tai ajattelussa. Jokainen henkilö kantaa vastuun siitä, että hänen pätevyytensä on ajan tasalla ja että hän säilyttää kykynsä oppia. Työnantajien vastuulla on tarjota työntekijöille mahdollisuus oppia työtehtävien hoidossa tarvittavat taidot ja työvälineiden käyttö. (Helsilä, 2009, 78.)

Oppimistapoja on monenlaisia. Helsilän (2009, 79) mukaan jokaisen tulisi löytää itselleen sopivimmat menettelyt. Eräille henkilöille sopii lukemalla oppiminen, toisille kuulemalla ja jotkut taas oppivat parhaiten tekemällä. Myös kaikkien edellä mainittujen tapojen yhdistelmä on mahdollinen. Moilanen (2003, 43) neuvoo, että työssä oppimisen keinot on hyvä selvittää mahdollisimman perusteellisesti. Paras oppimistulos saadaan, kun työpaikan oppimistilanteissa on voitu huomioida jokaiselle sopiva oppimismenetelmä.

Collin (2002, 134-136) havaitsi tutkimuksessaan, että työssä opittiin erityisesti työtä tekemällä yhteistyössä kollegojen kanssa sekä uusiin haasteisiin tarttumalla. Oppiminen työssä liittyi myös työn ulkopuolisissa ympäristöissä hankittujen tietojen ja taitojen hyödyntämiseen. Työsuorituksen sisään olisi rakennettava taukoja, joiden avulla voi vaihtaa tietoa ja kokemuksia toisten kanssa ja näin tarjota tilaa oppimiselle.

Oppimiseen liittyy hiljaisen tiedon käsite. Virtainlahti (2003, 26) selittää, että arjessa hiljaisesta tiedosta käytetään erilaisia sanontoja, joilla viitataan hiljaiseen tietoon. Tällaisia sanontoja ovat asiantuntijuus, kokemus ja tietämys. Hiljaisen tiedon käsite voidaan ymmärtää osaamiseksi, joka pitää sisällään kokemuksia ja tietoja. Yleensä ne asiat, jotka osataan hyvin, muuttuvat automaattiseksi. Näiden taitojen tunnistaminen on hankalaa oman toiminnan osalta, mutta ne vaikuttavat jatkuvasti toimintaamme ja päätöksentekoomme. On totta, että työpaikalla moni asia tehdään hiljaisen tiedon perusteella, vaikka emme sitä itse huomaa.

Ikäjohtamisen näkökulmasta hiljaisen tiedon ymmärtäminen on tärkeää. Kokeneilla työntekijöillä on hiljaista tietoa, jonka siirtäminen nuoremmille työntekijöille tuottaa organisaatiolle lisää osaamista sekä auttaa toisia työntekijöitä oppimaan uusia taitoja. Moilanen (2005, 25) esittää, että hiljaisen tiedon siirtyminen käytäntöön vaatii esimiehen ymmärrystä johtaa ja tukea oppimista. Vaikka nykyinen oppiminen painottaa yksilöiden itseohjautuvuutta, niin Moilasan mukaan henkilöstö ei pysty hahmottamaan koko osaamisen tarjontaa yrityksessä. Moilasan esittämä väittämä pitäne paikkansa, koska oman osaamisen tunnistaminen on hankalaa.

Suurissa ikäluokissa piilee paljon osaamista ja tietoa, jonka siirtämisessä tuleville sukupolville kannetaan huolta. Työpaikoilla esimiehellä on vaikutusvaltaa yhdistää työn konkarit ja aloittelijat saman tekemisen äärelle sekä edistää hiljaisen tiedon siirtymistä. Hiljaista tietoa on osattava käsitellä myös kriittisesti, koska kaikki vuosien varrella opitut toiminta - ja ajattelutavat eivät välttämättä ole siirtämisen arvoisia. Aiemmin opitut taidot kun eivät vastaa kaikilta osin sitä, mitä tulevaisuuden osajilta odotetaan.

4. ESIMIESTAIDOT IKÄJOHTAMISEN TYÖKALUINA

Halmeen (2007, 12) mukaan ikäjohtamistutkimuksessa vähälle huomiolle on jäänyt varsinaisen johtamisen ja esimiestyön osuus. Onnistuneen ikäjohtamisen taustalla on aina esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus. Moilanen (2005, 19) korostaa, että tapa, jolla henkilöstöä koskevat päätökset viedään käytäntöön vaikuttaa merkittävästi. Tämä näkyy siinä, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat työhönsä ja kuinka he luottavat esimiehiin.

Professori Juhani Ilmarinen on tunnettu ja arvostettu ikääntymisen ja työelämän laadun tutkija. Ilmarinen on tuonut ikäjohtamisen käsitteen tutuksi suomalaiseen työelämään. Seuraavissa kappaleissa esitellään Ilmarista mukailen esimiehen ikäjohtamisen työkalupakki. Nämä esimiestaidot näyttävät pysyneen vakiintuneena, vaikka jokainen niitä soveltanut kirjoittaja on aina tuonut oman lisäyksen esimiestaitojen sisältöön.

4.1 Ilmarisen esittämä ikäjohtamisen työkalupakki

Ilmarinen (1999a,45; 2006,210) puhuu ikäjohtamisessa esimiestaitojen kautta. Esimiehen tulee tunnistaa ikäasenteen merkitys. Olennaista ikäjohtamisessa on töiden sisällön ja vaatimustason yksilöllinen suunnittelu ja johtaminen työntekijöiden muuttuvien voimavarojen mukaan. Esimiehen vastuulla on edistää työyhteisön yhteistyötä ja kertoa työn muutoksista avoimesti. Lisäksi esimiehen on osattava keskustella ikään ja elämäntilanteeseen liittyvistä kysymyksistä työntekijöiden kanssa.

Ilmarista mukailen ikäjohtamisen esimiehen työkalupakki on seuraava:

- Oikea asenne eri-ikäisiin ja työntekijöiden arvostaminen
- Työn suunnittelu yksilöllisten tarpeiden mukaisesti
- Työyhteisön yhteistyön edistäminen ja osallistuminen työntekijöiden työhön
- Hyvä vuorovaikutus työntekijöiden kanssa (Ilmarinen 2006, 210).

4.2 Oikea asenne eri-ikäisiin ja työntekijöiden arvostaminen

Ilmarinen (1999,2006) esittää, että esimiehen ikäjohtamisen työkaluista tärkein on ikäasenne. Ikäasenne tarkoittaa esimiehen asennetta työntekijän ikään. Realistinen asenne merkitsee eri-ikäisten myönteisten ja kielteisten asioiden tunnistamista, ymmärtämistä ja hyväksymistä. Halmeen (2007,11) mukaan tyypillistä on, että esimiesten asenteet ovat tarkastelun kohteena, kun puhutaan ikäjohtamiseen liittyvistä asenteista.

Hyvässä esimiestyössä ikäjohtaminen perustuu esimiehen omiin ikäasenteisiin. Myönteinen ikäasenne johtaa näkemään hyviä puolia eri-ikäisten toiminnoissa, kuten parempaa asioiden hallintaa ja monimutkaisten ongelmien ratkaisukyvyyn. Kielteisen ikäasenteen omaava esimies näkee muun muassa ikääntymisen tuomia negatiivisia muutoksia. (Ilmarinen 2006,210.) Työyhteisössä esimiehen oma asenne vaikuttaa koko työyhteisön asennoitumiseen. Tunnistamalla erilaiset osaamiset ja käyttämällä niitä hyväkseen johtamisessa, voi esimies vaikuttaa ikäasenteisiin koko työyhteisössä. (Ilmarinen, Lähtenmäki, & HUUHTANEN 2003, 163.)

Ikäasenteen muotoutumiseen vaikuttavat ympäröivän kulttuurin arvot sekä mielikuvat eri-ikäisistä ihmisistä. Usein emme ole kovinkaan tietoisia omista ikäasenteista, mutta ne vaikuttavat kuitenkin siihen, miten suhtaudumme eri ikäryhmien edustajiin. Ilmarinen (2005, 34) pohtii, että virheellinen ikäasenne syyllistää ikääntyneempiä, koska sen mukaan ikääntyneiden osaaminen mukai vanhenee, psyykinen toimintakyky ja fyysiset resurssit heikkenevät. On helppo olla Ilmarisen kanssa samaa mieltä, että virheellinen ikäasenne vaikuttaa epäasiallisesti, jos ajattelumalli asettaa nuoremmat ja iäkkäimmät keinotekoisesti vastakkain.

Tutkimukset ovat osoittaneet johdonmukaisesti, että sitoutuminen ja työmotivaatio kasvavat iän myötä. Myös käsitykset itsestä, ympäristöstä ja työn merkityksestä muuttuvat. Työhön saatetaan saada lisää kiinnostusta ja energiaa, koska sosiaalinen elämäalue muuttuu. Työn säilyessä mielekkäänä, sopivasti kuormittavana, ja arvostettuna, työ voi ratkaisevasti tukea työntekijän itsetuntoa ja ylläpitää sosiaalista toimintakykyä koko työuran ajan. (Ilmarinen ym. 2003, 37.)

Oikealla asenteella eri-ikäisyys voidaan valjastaa yhteiseen hyötyyn. Nuoret ja ikkäämmät voivat opettaa toisiaan. Nuoremmilla työntekijöillä on todennäköisesti hyvät tietotekniset taidot sekä kyky tarttua ennakkoluulottomasti uusiin asioihin. Ikääntyvien työntekijöiden työ- ja elämäkokemus tukee työuran alussa olevia nuoria, mikäli sitä osataan hyödyntää. Tietojen ja taitojen jakaminen yhteiseen käyttöön vaatii jokaiselta henkilöstön jäseneltä oman ikäasenteen pohdintaa.

4.3 Työn suunnittelu yksilöllisten tarpeiden mukaisesti

Ilmarisen (1999;2006,210) esittämistä esimiehen ikäjohtamisen työkaluista toinen on työn suunnittelu yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Ilmarinen (2003, 171) painottaa eri ikävaiheiden tiedostamista esimiestyössä. Esimiesten tulee tunnistaa, miten arvomaailma ja työhön liittyvät odotukset muuttuvat iän ja urakehityksen myötä. Myös Pirnes (2003, 126) toteaa ihmisen iän olevan johtamisessa läsnä ja näkee ihmisten eri ikäkaudet johtamisen haasteena. Esimiehen on tuettava johtamisellaan eri-ikäisten urakehitystä.

Esimieheltä vaaditaan avarakatseisuutta ja ennakkoluulottomuutta, jotta omien ja alaisten toiveiden erilaisuus ei muodostu yhteistyön esteeksi. Eri-ikäisten sujuva yhteistyö edellyttää erilaisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. Työlle on hyvä rakentaa sisältö alaisten kanssa keskustellen. Työ, joka vastaa kyseisen ihmisen ikäkauden haasteisiin, auttaa ylläpitämään motivaatiota sekä työn haasteellisuutta. (Ilmarinen ym. 2003, 166). Mahdollisuus toimia työntekijälle sopivassa roolissa, tukee ammatillista kasvua ja työn mielekkyyttä. Työssä osaaminen on avainedellytys työn hallinnan tunteen saavuttamiseksi. (Lundell ym. 2011, 350).

Eri -ikäiset työntekijät arvostavat johtamisen eri puolia. Puohiniemen (2002, 17) mukaan nuoret haluavat vapautta sekä haasteellisia tehtäviä. Julkunen ja Pärnänen (2005, 131-133) puolestaan tutkivat henkilöstöjohtoon ja työntekijöiden käsityksiä ikääntyneiden työntekijöiden ominaisuuksista. Tuloksen mukaan myönteisenä asiana pitkään töissä olleilla oli ammattitaitoa, kokemusta ja luotettavuutta. Kielteisenä koettiin jaksamiseen ja motivaatioon liittyvät ongelmat. Pärnänen ja Julkunen korostavat, että johdon näkemyksen mukaan käsitys "hyvästä työntekijästä" ei liity työntekijän ikään, vaan on enemmän yksilöllisiin ominaisuuksiin perustuva.

Kiviranta (2010, 24-35) lähestyy ikäjohtamista vahvuuksien näkökulmasta. Tunnistamalla ja käyttämällä eri - ikäisten vahvuuksia saadaan ihmiset tekemään parhaansa ja voimaan paremmin. Vahvuuslähtöisessä töiden järjestämisessä hyödynnetään ihmisten niitä ominaisuuksia ja kyvykkyksiä, joissa he ovat vahvoja. Työn tekeminen perustuu sellaisiin osa-alueisiin, jossa työntekijä on saanut hyviä kokemuksia ja onnistumisia. Tunnistamalla vahvuuksia ja osaamista saadaan perustaa arvostetuksi ja hyväksytyksi tulemisen tunteelle, joka puolestaan mahdollistaa työssä jatkamisen entistä paremmin. (Kiviranta 2010, 31-32.)

Paasivaara (2009, 56) näkee erilaisuuden hyödyntämisen työryhmässä prosessina. Tässä prosessissa esimies seuraa ja ohjaa erilaisuuden hyödyntämistä harkituilla valinnoilla. Erilaisten kykyjen etsimisessä ja niiden yhteen saattamisessa tarvitaan yleensä selvitystyötä, että toiminnan onnistumisen kannalta tärkeät henkilöt saadaan yhteisen työn eteen. Paasivaara pyytää huomioimaan, ettei erilaisten kyvykkyysien hyödyntämisessä yritetä kuitenkaan yhdistää liian erilaisia osia toisiinsa.

Esimiehen osalta Paasivaaran esittämä tarkoittaa, että hänellä tulee olla hyvä ihmistuntemus sekä taito havaita ihmisten osaamisalueet. Esimiehen roolissa olevan tulee tunnistaa henkilöstönsä eri - ikäisyyden tuomat haasteet. Tämä on töiden järjestämisen ja työntekijöiden niissä suoriutumisen kannalta tärkeää. Parhaimmillaan työtehtävät vastaavat kunkin ikäkauden haasteita ja ovat oikeassa suhteessa työntekijällä oleviin vahvuuksiin.

4.4 Esimiehen rooli työyhteisön yhteistyön edistämässä

Ilmarisen (1999;2006,210) esittämän ikäjohtamisen työkalupakin kolmas työkalu on työyhteisön yhteistyön edistäminen ja esimiehen osallistuminen työntekijöiden työhön. Esimiehen asema on olla työyhteisön edessä aina tarvittaessa. Esimies on osa omaa ryhmäänsä, vaikka ei samoja työtehtäviä muun henkilökunnan kanssa tekisikään. Ilmarinen (2006, 210) pitää tärkeänä esimiehen toimimista esimerkkinä muille ryhmän jäsenille. Hän osallistuu yhteiseen tekemiseen, "pistää itsensä likoon" ja vahvistaa yhteistoiminnallista työskentelytapaa.

Halonen (2001, 180) yhtyy Ilmarisen väitteeseen esimiehen esimerkkinä toimimisesta ja korostaa esimiehen vastuuta kehittää itseään, jotta hän turvaa yksikkönsä menestyksen. Halonen sanoo, että jos esimies itse on osaamaton ja kyvytön asioiden hoitoon, hän hyväksyy samalla yksikkönsä kyvyttömyyttä ja osaamattomuutta. Edellä mainittua noudattaen esimiehen käyttäytymisen tulee vastata niitä samoja vaatimuksia, mitä hän odottaa työntekijöiden noudattavan.

Hyvä työilmapiiri syntyy hyvästä työkuulttuurista. Työkuulttuuri pitää sisällään työpaikan tavat toimia, työntekoa määrittävät säännöt ja ohjeet, työyhteisön vuorovaikutuksen sekä asiakkaiden ja sidosryhmien kohtelun. Huono työilmapiiri ja työkuulttuuri merkitsevät usein sitä, että työpaikan johtamisessa on puutteita ja sisäiset toimintatavat ovat kehittymättömiä (Paasivaara 2009, 60.) Yhteisöllisyyden luominen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, mutta viimekädessä vastuu on yksikön johtajalla. Johtamisella on Paasivaaran & Nikkilän (2010, 20) mukaan suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja työilmapiiriin. Edellä mainitut näkevät johtajien ja esimiesten tehtäväksi rakentaa työyhteisöön toimivaa työkuulttuuria.

Työyhteisön sisäinen toimivuus tukee sen jäsenten hyvinvointia. Työyhteisön sisällä olevat ristiriidat kuluttavat työntekijöiden voimavaroja sekä vähentävät työmotivaatiota. Paasivaaran (2009, 25) mukaan työyhteisön sosiaalisella tuella tarkoitetaan sosiaalisin suhteisiin liittyvää vuorovaikutusta, jossa työntekijät antavat ja saavat henkistä, emotionaalista, tiedollista tai toiminnallista tukea. Paasivaara (2009,25) toteaa, että johtajat ja kollegat voivat olla tärkeitä sosiaalisen tuen lähteitä ihmisen elämään liittyvissä kuormitus- ja muutostilanteissa. Sosiaalisen tuen saaminen suojaa työntekijöitä työhön liittyviltä vaatimuksilta ja paineilta. Yhteistyön edistämisen näkökulmasta on työntekijöillä oltava työssä mahdollisuus rakentaa riittävä sosiaalinen turvaverkosto.

Lundell ym. (2011, 317) toteavat, että johtamisen oikeudenmukaisuus vaikuttaa yksilön motivaatioon käyttäen osaamistaan työyhteisön hyväksi. Esimiehen alaisilleen antama oikeudenmukainen ja kunnioittava kohtelu on työyhteisön toiminnalle tärkeää. Oikeudenmukainen kohtelu kertoo arvostuksesta ja vahvistaa tunnetta ryhmään kuulumisesta. Epäoikeudenmukaiseksi koettu johtaminen heikentää työtyytyväisyyttä, sitoutumista työnantajaan sekä halua tehdä yhteistyötä. (Lundell ym. 2011, 317).

Moilasan (2005,23) mukaan yhteistyöpalaverit, työtilanteiden arvioinnit ja ongelmatilanteiden hoito yhdessä työryhmän kanssa tarjoavat mahdollisuuksia rakentaa yhteistä osaamista. Työtehtävät edellyttävät yhteistyötä työyhteisön jäsenten kanssa. Luontevin ympäristö ja kehittämisen paikka löytyvät omalta työpaikalta työyhteisön jäsenien, työkavereiden ja esimiesten kanssa. Lundell ym.(2011, 354) muistuttavat, että eri-ikäisten johtamisessa on tärkeää saada työntekijät sitoutumaan yhteiseen tehtävään. Yhteinen päämäärä on yhdistävä voima, joka motivoi työyhteisöä yhteistyöhön ja jakamiseen.

4.5 Hyvä vuorovaikutus esimiehen työvälinaena

Yhteiskunnallisessa keskustelussa nostetaan usein esille suuryritysten johtajien työssään käyttämät johtamisen menetelmät. Rauramo (2004, 131) muistuttaa, että vähemmän huomiota on kiinnitetty organisaation alemmilla tasoilla työskenteleviin johtajiin ja esimiehiin. Samaan aikaan kun esimiehet ovat työmääräysten jakajina, tulee alaisten kanssa keskustella, motivoida ja innostaa.

Ilmarinen (1999b;2006, 210) nostaa esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot yhdeksi ikäjohtamisen työkaluksi. Esimiehen on kyettävä tukemaan työyhteisöä rakentavaan ja arvostavaan vuorovaikutukseen. Moilanen (2005,25) esittää Ilmarisen tavoin vuorovaikutuksen tärkeäksi työntekijöiden välillä. Työpaikkojen haasteena on hänen mukaansa luoda toimiva vuorovaikutus työntekijöiden välille, jossa he voivat oppia toisiltaan keskustelun kautta. Esimiesroolissa olevan on ymmärrettävä hyvän vuorovaikutuksen perusteet ja sekä osattava tukea työntekijöiden keskinäistä kommunikointia.

Virtainlahden (2005, 35) mukaan keskusteluun kannustava ilmapiiri syntyy, kun kaikenikäisiä arvostetaan yksilöinä, asenteet ovat positiivisia ja työntekijöiden keskinäinen luottamus on kunnossa. Autio, Juuti & Wink (2011, 66) nostavat esimiehen keskustelutaidot ratkaisevaksi tekijäksi. Esimiehen haasteena on tulosten aikaansaaminen ja tähän tarkoitukseen pääsemiseksi tarvitaan hyvät taidot työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. Autio ym. toteavat, että taitava esimies pystyy hyväksymään sellaisiakin ajatuksia, joita ei itse hyväksy sekä kunnioittaa sellaisia ihmisiä, joista ei pidä. Työntekijän kunnioittaminen ja arvostaminen kuuluvat esimiehen alaisilleen esittämässään puheissa. (Autio, Juuti & Wink 2011, 66)

Sosiaalinen vuorovaikutus sisältää monia yhteensovittamisongelmia eri tavalla ajattelevien, tietävien, ja toimivien yksilöiden kesken. Puro (2010,95) painottaa vuorovaikutuksessa kuuntelemisen taitoa. Hänen mukaan kuunteleminen on viestinnän työkaluista tärkein, koska taitava puhuja osaa kuunnella myös omaa puhettaan. Vuorovaikutuksessa pitäisi pystyä löytämään ydin, mitä joku todella sanoi ja mikä viestin asiasisältö oli. Puron oppia noudattaen esimiehen on kuunneltava millaista puhetta ympäristö edellyttää, jotta työyhteisössä voisi puhua ymmärrettävästi.

Kuuntelemisen ongelmien perussy on Puron (2010,46) mukaan ymmärtämättömyys. Ymmärryksen lisäämiseksi on siten parempi kysellä lisätietoa esitetyistä puheenvuoroista, kun esittää suoria toteamuksia. Kuuntelemalla voidaan välttää väärinkäsityksiä ja virhetulkintoja. Puro korostaa kuuntelemisen sisältävän pieniä yksityiskohtia, joilla viestintään saattaa tulla suurikin merkitys. Esimerkiksi äänenpainot tai pienet hymähdykset palavereissa saattavat vaikeuttaa viestin ymmärrettävyyttä koko työyhteisössä (Puro 2010,46). Ymmärtämällä sekä pitämällä puhuessaan mielessä tämä asian, esimies voi tietoisesti selkeyttää viestinsä ymmärrettävyyttä.

Ilmarinen ym. (2003, 175) arvioivat, että työntekijät tarvitsevat aikaa valmistautua ja sopeutua muutoksiin. Muutos tarkoittaa työntekijöille aikaisempien tottumusten kyseenalaistamista ja uusiin käytäntöihin siirtymistä. Esimiehen tulee antaa työntekijöilleen mahdollisuuksia keskustella mieltään painavista asioista sekä työhön liittyvien muutosten tuomista ajatuksista. Esimiehen roolissa on olennaista luoda työyhteisössä mahdollisuuksia keskustella, kuunnella työntekijöiden ajatuksia ja kehittämissuhteista. Ilmarisen esittämää mukaillen, vuorovaikutuksessa tulee aina muistaa erilaisten mielipiteiden olemassa olo ja pyrkiä arvostamaan ja rakentamaan keskusteluun.

5. TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Kela keskittää sosiaalietuuksien toimeenpanoa parhaillaan. Keskittämisen apuna toimivat etuuskorit on muodostettu (kts luku 2.4), mutta niiden toimeenpano eri vakuutuspiirien välillä hakee vielä muotoaan. Keskittäminen tarkoittaa henkilöstön osalta sopeutumista uusiin tai muuttuneisiin tehtäviin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ikäjohtamisen onnistumista Kelan keskittäessä sosiaalietuustyön tekemistä. Tavoitteena on saada usean henkilön kokemukset esille. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää töiden organisoimisen tukena sekä esimiestyön apuna.

Ikäjohtamisen kokemuksia tutkitaan henkilöstön arvioimana. Tutkimuksessa kuvataan, millaiseksi Kelan työntekijät arvioivat esimiehensä taidot johtaa eri-ikäisten työtä. Ikäjohtamisen onnistumista tarkastellaan Ilmarisen (2006, 210) esittämien ikäjohtamisen esimiestaitojen kautta (kts. luku 4). Tarkoituksena on tuoda henkilöstön ääni kuuluviin.

Tutkimustehtävä on selvittää:

1. Millaisia kokemuksia henkilöstöllä on ikäjohtamisen onnistumisesta Kelan keskittäessä sosiaalietuuksien ratkaisutyötä?
2. Millaiseksi Kelan henkilöstö arvioi esimiehensä johtamistaidot?

Meneillään olevan sosiaalietuustyön keskittämisen vuoksi henkilöstö on osittain tietämätön tulevista työtehtävistään. Kelan toimintaympäristö muuttuu ja sen tehtävistä keskustellaan jatkuvasti. Esimiesten tulee kannustaa ja rohkaista henkilöstöään työpaikan muutostilanteissa. Tämän vuoksi on mielenkiintoista tietää, miten ikäjohtaminen on onnistunut jo tapahtuneissa sosiaalietuustyön keskittämisissä.

6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2009, 177) sekä Vilkka (2007, 80) opastavat, että aineiston keruumenetelmään vaikuttavat tutkimuksen tavoite, aikataulu sekä budjetti. Edellä mainitut kirjoittajat muistuttavat, että ennen aineiston keruun aloittamista tulee pohtia kerättävän aineiston analyysimenetelmiä sekä tulosten esittämismuotoa. Seuraavissa kappaleissa selostetaan tässä tutkimuksessa käytetty tiedon hankintapa, valitut menetelmät sekä kuvataan aineiston analysoinnin tapa.

6.1 Tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu on kysely- ja haastattelulomakkeisiin perustuvaa ja aineiston analyysi tapahtuu tilastollisin menetelmin. Kvalitatiivinen tutkimus nähdään keinona ymmärtää toimijan tulkinnat. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 136; Toivonen 1999, 104).

Tutkimusta, jossa yhdistetään joko teoreettisia näkökulmia, erilaisia lähdeaineistoja tai erilaisia menetelmiä samaan tutkimukseen, kutsutaan trianguloivaksi tutkimukseksi. Kananen (2008, 84) sekä Anttila (1998, 129) määrittelevät triangulaation toteutuvan silloin, kun tutkimuksen yhtä menetelmää täydennetään toisella. Räsänen (2005, 100) näkee kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän yhdistämisen Kananen ja Anttilan tavoin toisiaan tukeviksi menetelmiksi.

Viinämäki (2007, 184) kertoo triangulaation olevan paljon keskustelua herättänyt asia. Hänen mukaansa keskustelu liittyy usein siihen, että voiko samassa tutkimuksessa soveltaa sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimustapaa. Viinämäki toteaa triangulaation toteutuvan, kun tutkittavaan ilmiöön etsitään vastausta kysymällä samaa asiaa eri tavoin laadittujen (avo-, monivalinta tai asteikolliset kysymykset) avulla. Tässä tutkimuksessa toteutuu Viinämäen määrittelemä triangulaatio. Pääosin aineisto on hankittu kvantitatiivista menetelmää käyttäen. Kvantitatiivista aineistoa on täydennetty kvalitatiivisilla kysymyksillä. Tällä on pyritty saamaan vastauksia, joita ei voi saada strukturoiduilla kysymyksillä. Aineiston analyysissä menetelmien yhteiskäyttö on huomioitu.

6.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu

Aholan (2007, 55) mukaan kokonaistutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkijan mielenkiinto kohdistuu samalla painoarvolla koko tutkimuksen perusjoukkoon. Kun perusjoukko on kooltaan pieni, tutkimus on mielekästä toteuttaa kokonaistutkimuksena. Heikkilä (2004, 43) suosittelee kokonaisotoksen käyttämistä silloin, kun havaintoyksiköiden määrä on alle sata. Tutkimukseen osallistui Heikkilän (2004, 43) oppia noudattaen, Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiirin hallinnollisesti muodostaman yhden sosiaalietuuskorin työntekijät kokonaisuudessaan. Kohderyhmässä olivat kaikki tutkimusaikana töissä olleet tähän ryhmään kuuluvat henkilöt, 42 työntekijää.

Sähköposti tai www-kyselyjen soveltuvuutta kohderyhmälle täytyy Vallin (2007, 111) mukaan miettiä tarkkaan. Hän varoittaa, että vastausprosentti voi jäädä postikyselyä alhaisemmaksi. Vilka (2005, 75) muistuttaa, että parhaiten sähköpostikysely tai internetkysely toimii, kun perusjoukon osalta voidaan varmistaa, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen.

Kelassa on käytössä nykyaikaiset tietoliikenneyhteydet. Tutkimus toteutettiin Moodlea ja sähköpostia apuna käyttäen. Moodle on Kelan yksi työväline, jota käytetään työpaikan koulutuksissa, joten vastausmahdollisuuksien osalta Vilkan antamat neuvot tässä työssä toteutuivat. Vehkalahti (2008,47) kirjoittaa, että saatekirjeessä on annettava riittävästi tietoa tutkimuksesta, koska sen perusteella henkilö päättää osallistumisestaan tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa lähetin saatekirjeen sähköpostitse. Samassa yhteydessä ilmoitin tutkimuksen tarkoituksen ja kerroin vastausten käsittelystä. Sähköpostin avulla yritin saada mahdollisimman paljon tutkimukseen vastaajia (Liite 2).

Tutkimusta varten rakennettiin Moodleen oma alusta, vakuutuspiirin johtajan, Tuula Soukkasen luvalla. Tein kaikki tutkimuskysymykset itsenäisesti (liite 3) ja vastausten katseluoikeus oli rajoitettu vain tutkijan käyttöön. Kyselytutkimus oli ajalla 29.5 - 8.6.2012. Vastausten saapuminen näkyi tutkijalla reaaliajassa. Muistutuksia kyselyyn vastaamisesta lähetin kaksi kertaa. Palautuspäivään mennessä vastauksia tuli 37 kappaletta, joten vastausprosentti on 88,1 %. Kaikki palautetut vastaukset ovat tutkimuksessa mukana. Kyselyyn vastaaminen oli kohdejoukolle vapaaehtoista, eikä kaikkien kohderyhmään kuuluvien vastaamista voitu edellyttää.

6.3 Kyselylomake aineiston keruumenetelmänä

Tutkimuksen näkökulmaksi valitsin henkilöstönäkökulman. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2009, 195) mukaan kyselytutkimuksen etuna on se, että sillä voidaan kerätä suhteellisen helposti tutkimusaineisto. Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kaikki vastaavat samoihin kysymyksiin. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan ja vertailemaan ilmiötä. Vilka (2005,74) suosittelee kyselylomaketta käytettäväksi, kun havaintoyksikkö on henkilön mielipiteet ja asenteet.

Kyselyn haittapuolena on, se ettei ole mahdollisuutta varmistua siitä, miten rehellisesti tutkimukseen osallistujat ovat vastanneet. Muita kyselytutkimuksen ongelmia voivat olla että riski vastausprosentin alhaisuuteen on suuri. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195 ; Soininen & Merisuo-Storm 2009, 131.) Olin kiinnostunut usean työntekijän kokemuksista ikäjohtamisen toteutumisesta. Kelan työaikaa oli käytettävissä kyselyn toteutukseen rajallisesti, mutta toimihenkilöiden haluttiin vastaavan kyselyyn työaikana. Näistä syistä johtuen päätin kyselylomakkeen olevan paras vaihtoehto tutkimuksen toteuttamiseen ja henkilöstön kokemusten esiintuomiseen.

Kananen (2008, 14) muistuttaa, että kyselylomakkeen lähtökohtana tulee aina olla tutkimusongelma. Juhani Ilmarinen on jättänyt näkyvän jälkensä ikäjohtamisen kirjallisuuteen Suomessa sekä ulkomailla. Kysely on rakennettu Ilmarisen esittämiä ikäjohtamisen esimiehen työkaluja mukaillen (kts. luku 4). Kysymyksillä haettiin henkilöstön kokemuksia ikäjohtamisen ja Kelan ikäohjelman suositusten onnistumisesta. Kysymysten avulla haettiin tietoa, millaiseksi henkilöstö arvioi oman esimiehen taidot johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä.

Järvisen (2011, 81) mukaan vastatessaan työpaikan kyselyyn moni ajattelee automaattisesti, että kun on vastannut kyselyyn, voi jäädä odottamaan, että johto tai esimies tekevät jotakin asioille. Tämän vuoksi Järvisen kehottaa tekemään ratkaisuhenkisiä kyselyjä, jossa vastaaja voi esittää konkreettisia parannusehdotuksia. Tässä tutkimuksessa tein kyselyyn tietoisesti avoimia, ratkaisuhenkisiä kysymyksiä, Järvisen esittämää noudattaen.

Vilka (2007,15,) ja Vallin (2007, 102) kehottavat, että ennen henkilöitä koskevien asioiden tutkimista, käsitteelliset asiat muutetaan ymmärrettävälle arkikielelle. Pysin rakentamaan kysymykset niin, että sekä tutkija että tutkimuksen kohdejoukko ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. Kyselylomakkeessa oli yhdistettynä sekä stukturoituja että avoimia kysymyksiä.

Kun on kyse asenteiden ja mielipiteiden mittaamisesta on silloin yksi sopivimmista Likertin asteikko. Peruslähtökohtaisesti Likert -asteikko sisältää parittoman määrän vastausvaihtoehtoja. Useimmiten vastausvaihtoehdot ovat välillä 1- 5, jossa 1 = Täysin samaa mieltä ja 5 = Täysin eri mieltä. (Valli 2007, 115 -116 ; Vehkalahti 2008, 35). Vehkalahti (2008, 36) suosittelee vaihtoehdon, en osaa sanoa tai vaikea sanoa, sijoittamista muualle kuin keskimmäiseksi vaihtoehdoksi. Tässä tutkimuksessa noudatin Vehkalahtien neuvoa.

Vilkan (2007, 78.) mukaan kyselylomake tulee aina testata ennen varsinaisen aineiston keräämistä. Testaajina voivat olla kollegat, perusjoukkoon kuuluvat tai vastaavat henkilöt. Tämän tutkimuksen kyselylomake esitestattiin vuonna 2012, viikolla 21. Esitestaukseen osallistui Kelan viisi työntekijää. Lomakkeen testaajat arvioivat kyselyn selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Testauksen perusteella, tarkensin kyselylomakkeen muutamia kohtiin kysymyksen sisältöä ja sanamuotoa. Esitestauksen vastaukset eivät ole tuloksissa mukana.

6.4 Aineiston analyysimenetelmät

Saadakseni käsityksen tutkimustuloksista, luin ensin läpi kaikki saadut vastaukset. Metsämuuronen (2009, 340) suosittaa tietojen tallennusta tietokoneelle. Tällä tavoin aineiston analysointi ja järjestäminen on helpompaa. Siirsin tutkimusaineiston (N 37) analyysiä varten SPSS for Windows 19 tilasto-ohjelmaan. Tarkistin siirretyn aineiston useampaan kertaan. Räsänen (2005, 90) kertoo, että kvantitatiivisen aineiston analyysissä vastaukset tallennetaan havaintomatriisiksi ja aineiston analyysi perustuu havaintomatriisin työstämiseen erilaisten tunnuslukujen avulla. Tein aineistosta havaintomatriisin Räsänen oppia noudattaen.

Käytin SPSS-ohjelman perustoimintoja apuna aineiston analysoinnissa. Toikko & Rantanen (2009, 152) opastavat, että kyselylomakkeen analysoinnissa noudatetaan tilastollisen tutkimuksen yleisiä periaatteita siltä osin, kuin se mahdollista. Keskeisellä sijalla ovat silloin frekvenssijakaumat, koska havaintoyksiköiden määrä voi olla eri vastausvaihtoehdoissa vähäistä. Kananen (2008, 52) kertoo samoin, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa esitetään tutkimusongelman kannalta oleellimmat jakaumaluvut. Kanasta ja Toikko & Rantasta mukaillen tarkastelin vastauksista jakaumalukuja. Vastausten analysoinnissa keskeisellä sijalla olivat vastaajien arviot esimiesten johtamistaidosta.

Vilkan (2007,118) mukaan ristiintaulukointi ilmaiseen kahden luokitellun muuttujan välistä riippuvuutta. Ristiintaulukoinnilla saadaan tietoa, jonka avulla voidaan päätellä, miten havaitut asiat vaikuttavat toisiinsa. (Kananen 2008, 44,24; Metsämuuronen 357). Vehkalahti (2008, 37) sekä Heikkilä (2004, 203) esittävät, että Likert- asteikolla mitatuista ilmiöitä voi laskea keskiarvoja ja hajontoja. Hain tutkimusongelmiin vastauksia tutkimalla muuttujien välisiä yhteyksiä ristiintaulukoinnin avulla. Tulosten analysointia tein aineiston määrän sallimissa rajoissa.

Puolistrukturoidussa kyselylomakkeessa oli kysymysten joukossa mukana avoimia vastausvaihtoehtoja. Nämä vastaukset analysoin sisällönanalyysin avulla. Anttila (2007,120-121) kertoo sisällönanalyysin olevan menetelmä, jonka avulla pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöistä. Hänen mukaansa sen tavoitteena on kuvata aineiston jakautumista tiettyihin luokkiin. Sisällönanalyysi voidaan muodostaa teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Deduktiivinen sisällönanalyysi alkaa analyysiyksikön määrittämisestä, jota ohjaavat tutkimustehtävät ja aineiston laatu. Analyysiyksikkönä voi Anttilan mukaan olla sanayhdistelmä, vastauksessa oleva lausuma tai lyhyt lause. Analyysissä aineistoa voidaan tulkinnallisesti luokitella tutkimuksen aihealueittain, jollaisena se tässä tutkimuksessa toteutui. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97-99).

Anttila (2007,129) neuvoo tekemään sisällönanalyysiä varten analyysirungon, johon on teoriaan tai tutkimuksen aiheeseen liittyvään kirjallisuuden perusteella määritetty avainsanat. Tein analyysirungon Anttilan ohjeiden mukaisesti ja avainsanat pohjautuivat tämän tutkimuksen teoriaosuuteen. Poimin siihen saaduista vastauksista havainnoimani asiat. Analyysi eteni kuvan 2 mukaisesti. Poimin vastauksista pelkistettyjä ilmauksia analyysirungon mukaan paperille. Kokosin yhteen löytämiäni vastauksia ja sekä ryhmittelin niitä yhteen analyysirunkoa apuna käyttäen. Avovastausten suorat lainaukset on valittu tukemaan tutkimustehtäviä.

Kuva 2. Esimerkki deduktiivisen analyysin etenemisestä

Analyysirungon mukainen asia:	”työn suunnittelu työntekijälle yksilöllisesti
Pelkistetyt ilmaisut aineistosta:	→ alkuperäisilmaisut
Työn tavoite on selkeä	” Tällä hetkellä tavoitteet kohdallaan, riippuen tietysti työtehtävistä. Joskus on sellainen työtehtävä ettei tavoitteita ole mahdollista saavuttaa (esim oivassa selvitetävien asiakirjojen hoitaminen)”
Työntekijän osaaminen	

7. TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavissa kappaleissa kuvataan tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia tutkimustuloksia analysoimalla. Tulokset on raportoitu koko joukkoa koskien. Vastaaajille luvattu anonymiteetti ohjasi tulosten raportointia, jonka vuoksi tutkimustuloksista on tietoisesti jätetty pois liian yksityiskohtaisia tietoja.

Tutkimuksessa ikäjohtamisen käsite rajattiin laaja-alaisesti tarkoittamaan työn järjestämistä työntekijän ikä huomioiden. Tuloksissa kuvaan työntekijöiden kokemuksia sosiaalietuustyön keskittämisen myötä tapahtuneista työkuvaan muutoksista sekä työntekijöiden antamia arvioita esimiesten taidoista johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä. Vastaaajien arvioit esimiesten taidoista käyttää ikäjohtamisen työkaluja, on ryhmitelty Ilmarisen esittämän työkalupakin mukaisesti. Lukija pääsee siten tarvittaessa tarkistamaan kunkin esimiehen työkalun, josta arvioita on annettu, lisätietoja luvusta neljä.

7. 1 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

Tutkimukseen osallistuneista, suurin osa kuului ikäryhmään 45 - 54 vuotta. Vastaajista 27 % oli työskennellyt Kelassa 6 -15 vuotta ja noin 43 % (N 37) vastaajista oli ollut Kelan palveluksessa 16 - 30 vuotta. Työntekijän roolissa työskenteli 89,2 % vastaajista. Itse sekä esimiehenä että työntekijän roolissa työskenteli neljä vastaajaa. Alla olevasta taulukosta 2 taustatiedot näkyvät tarkemmin.

TAULUKKO 2. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

Taustatieto		n	%
Ikä	25 - 34 vuotta	2	5,4
	35 - 44 vuotta	8	21,6
	45 - 54 vuotta	17	45,9
	55 - vuotta tai yli	10	27,0
Sukupuoli	nainen	33	89,2
	mies	4	10,8
Työtehtävä	työntekijä	33	89,2
	esimies	4	10,8
Työvuodet Kelassa	0 - 5 vuotta	3	8,1
	6 - 10 vuotta	5	13,5
	11 - 15 vuotta	5	13,5
	16 - 20 vuotta	3	8,1
	21- 30 vuotta	13	35,1
	yli 30 vuotta	8	21,6

7.2 Kelan ikäohjelman tuntemus ja kehittämiskohdat

Kelan ikäohjelma huomioi työntekijän iän ja sen mukaisesti töiden järjestämisen sekä hänen elämäntilanteensa. Tutkimuksen osallistuneista noin 2/3 (N37) henkilöstöstä tiesi Kelan ikäohjelman sisällöstä. Puolestaan 1/3 osa vastaajista ilmoitti, ettei tuntenut lainkaan Kelan ikäohjelmaa.

Tutkimukseen vastanneista 44 % (N37) koki, että esimies osasi huomioida töiden järjestämisessä työntekijän iän sekä elämäntilanteen. Vastaajista 16 % (N 37) arvioi, ettei esimies järjestänyt töitä Kelan ikäohjelman suosituksen mukaisesti. Työntekijöiden mielipiteet vaihtelivat samanmielisyyden ja eriävien mielipiteiden välillä kaikissa ikäryhmissä.

Kelan ikäohjelman keskeisenä sisältönä on käydä läpi työntekijöiden kanssa urakehitystä elämän eri vaiheissa. Kysyttäessä kehittämissuhteita esimiehen johtamisen suhteen, vastaajista 34 % (n 23) toivoi työntekijän omien vahvuuksien ja toiveiden huomioon ottamista. Olemassa olevan työhistorian huomiointia töitä järjestäessä toivottiin neljässä (n 23) vastauksessa. Esimerkiksi työntekijän aikaisemman osaamisen huomioimista olisi toivottu etuuskoreihin siirryttäessä.

Kolmessa (n 23) kehittämissuhteessa kerrottiin, että täydelliset muutokset työtehtäviin kuormittavat työntekijöitä paljon. Työtehtävät voidaan kokea liian vaativina. Kaksi vastaajaa toivoi esimiehen järjestävän perusteellista perehdytystä uusiin tehtäviin ja koulutusta työvälineiden käyttöön. Työlle asetetut tulostavoitteet eivät olleet kolmen työntekijän mielestä realistisia. Neljä työntekijää (n 23) puolestaan toivoi, että esimies pystyisi antamaan haasteellisempia tehtäviä tai mahdollisuuden kehittää osaamistaan työssä.

Ottaa paremmin huomioon työntekijän omat toiveet ja uskoa, kun työntekijä kertoo, ettei enää pysty selviytymään kaikista annetuista tehtävistä. Painostaminen ja niskaan hengittäminen pois.

Toivoisin saavani haastetta enemmän, mutta ei niitä tarjota. Ainoastaan ratkaisun määrällä on merkitystä, mutta ei sillä että työn tekeminen on mielekästä ja haasteellista.

Ikäohjelman kehittämiskohteeksi nostettiin työaikajoustot seitsemän (n 23) vastaajan osalta. Joustoa työaikaan kaivattiin lapsiperheiden osalta mm. koululaisten lomien aikaan. Nykyinen käytössä oleva lomajärjestely koettiin jäykäksi; mikäli työntekijät eivät voineet käyttää lomapäiviään koulujen ja päiväkotien loma-ajoille, oli vaikea järjestää omille lapsille hoitajia. Työaikajoustoa olisi tarvittu myös omien iäkkäiden vanhempien hoidon vuoksi.

7.3 Keskittämisen myötä tulleet työnkuvan muutokset

Työntekijöiden työnkuva muuttui osalla henkilöstöstä etuuskoreihin siirryttäessä. Tutkimuksen osallistuneilla työnkuva muuttui erittäin paljon tai melko paljon melkein lähes 60 %:lla (N 37) vastaajista (taulukko 3). Vastaajista lähes neljäsosa koki, että työ muuttui jonkin verran. Työhön ei tullut lainkaan muutoksia kuudella kyselyyn vastanneista.

TAULUKKO 3 Työnkuvan muutokset etuuskoreihin siirryttäessä

Työnkuva muuttui	vastausten lukumäärä	%
erittäin paljon	10	27
melko paljon	12	32,4
jonkin verran	9	23,3
ei lainkaan	6	16,2
yhteensä	37	100,0

Keskittämisen vaikutukseksi 54 % (n 33) vastaajaa kertoi, että etuuskorien myötä heidän tuli opetella työn tekemistä kokonaan uuden sosiaalietuuden parissa. Sosiaalietuuksien taustalla on oma lainsäädäntönsä, joka ohjaa etuuksien myöntämistä. Vastaajat kokivat stressiä ja epävarmuutta, kun opettelivat itselleen uutta sosiaalietuuden lainsäädäntöä ja etuuden ratkaisuun liittyviä menettelyjä.

Neljä vastaajaa mainitsi olemassa olevan asiantuntijuuden ja osaamisen hukkaan heittämisestä etuuskorien myötä. Viisi vastaajaa kertoi työnkuvansa muuttuneen entistä yksipuolisemmaksi ja kapeammaksi.

Entinen laaja-alainen osaaminen heitettiin romukoppaan. Minun työpanostani ei siinä enää tarvittu.

Neljä vastaajaa (n 33) koki keskittämisen olleen hyvä asia ja kertoi työnkuvan selkiytyneen etuuskorien myötä. Kun keskityttiin vain yhteen sosiaalietuuteen, työpäivän koettiin rauhoittuneen keskittyessä etuuspäätösten tekemiseen.

Työpäivä rauhoittui huomattavasti, kun saa keskittyä päivän aikana vaan yhteen asiaan.

Aamuisin tiedän, mitä päivän aikana teen, ensimmäistä kertaa 10 vuoteen.

Tutkimukseen vastanneista enemmistö, 62 % (N 37) koki, ettei pystynyt vaikuttamaan työnkuvaansa etuuskoreihin siirryttäessä. Vastaajista 38 % (N 37) arvioi pystyneensä vaikuttamaan omaan työhönsä. Vaikuttamisen mahdollisuudesta, yhdeksän vastaajaa (n 17) nosti esille, että sai jatkaa työtä omasta halustaan entisessä tehtävässään. Viisi (n 17) vastaajaa ilmoitti, että työntekijän mielipidettä oli kuunneltu ja he saivat antaa oman ehdotuksensa tulevasta työtehtävästä. Työhön vaikuttamisella oli havaittavissa yhteys työssä tulleisiin muutoksiin. Samat henkilöt, jotka kokivat saaneensa vaikuttaa, ilmoittivat työssä tapahtuneen muutoksia.

Minulta kysyttiin haluanko jatkaa vanhan etuuden parissa vai siirtyä uuteen ja mitä uusista korin etuuksista kaikkein mieluiten haluaisin tehdä.

Sain luvan vastata sellaisen etuuden ratkaisusta, jonka hallitsin entuudestaan. Minun ei tarvinnut opetella uutta etuutta.

Etuskoreihin siirryessä yhtenä vaihtoehtona oli pitää yllä aiempaa osaamista yhdestä sosiaalietuudesta ja opetella uusi sosiaalietuus työnkuvaksi. Kolme (n 17) vastaajaa kertoi, että entisen osaamisen ylläpitäminen jäi vain haaveeksi eikä suunnitelmat kahden sosiaalietuuskokonaisuuden ylläpitämisestä onnistuneet.

Olin suostuvainen vaihtamaan etuutta, suunnitelma ei kuitenkaan toteutunut siltä osin, että entinen etuus oli tarkoitus pitää rinnalla.

Vastaajista kolme (n 17) koki, ettei voinut vaikuttaa työnkuvaansa ollenkaan. Kahdella oli kokemus, että siirtyminen etuuskorien mukaiseen toimintatapaan ilmoitettiin aamupalaverissa eikä asiasta juuri keskusteltu.

En pystynyt vaikuttamaan. Uusi etuus ilmoitettiin aamupalaverissa. Tämä asia hoidettiin ainakin meidän toimiston osalta huonosti.

7.4. Työntekijät arvioivat sosiaalietuuksien keskittämisen kokonaisuutta.

Sosiaalietuustyön keskittämisestä kokonaisuudessaan, vastaajat löysivät sekä positiivisia että negatiivisia puolia. Lisäksi vastaajat kertoivat kehittämisen arvoisia asioita työn keskittämisen suhteen. Kelan etuuskoreihin siirtymistä arvioitaessa, 60 % (n 33) vastaajista koki muutoksen olleen hyvä asia. Työn keskittäminen yhteen etuuskokonaisuuteen nähtiin mahdollisuutena tehdä keskittyneesti oman työnkuvan mukaista työtä. Osaamisen ja tietotaidon ylläpitämisen koettiin olevan entistä helpompaa. Vastaajista 27 % (n 33) koki, että työnkuva selkiintyi ja työnhallinta koettiin entistä paremmaksi. Vastaajista lähes neljännes (n 33) kertoi olevansa tyytyväinen, että sai keskittämisen myötä työskennellä haluamansa etuuden parissa.

Hyvää on se, että osaaminen syvenee pitkässä juoksussa. Samassa toimistossa tehdään pääsääntöisesti samoja etuuksia, jolloin työkaverilta kysyminen on helpompaa ja työn tekeminen nopeampaa. Tietotaito karttuu myös paremmin näin.

Omalta osaltani kokemukset ainoastaan positiivisia ja olen saanut tehdä haluamiani etuuksia.

Etuskoreihin siirtyminen aiheutti työntekijöissä erilaisia kysymyksiä. Vajaa viidennes (n 33) työntekijöistä ihmetteli, miksi Kela hyödyntänyt nykyaikaisia tietoteknisiä järjestelmiä niin, että etuuksiin liittyvän työn tekeminen ei olisi tarkoin rajattua fyysisiin toimipaikkoihin.

Kelan sähköisiä järjestelmiä ei osata työn organisoinnissa vakuutuspiiri tasolla (valtakunnan tasolla?) käyttää.

Etuskoreihin jakaminen teki sen, että tekijät vaihtoivat työpisteitä/toimistoja, kun se olisi tämän tietokonejärjestelmän aikakautena helpompaa siirtää töitä tekijöille.

Viidennes (n 33) vastaajista koki, että työn keskittämisen aiemmin, olemassa olevan osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen oli jäänyt heikoksi. Neljä vastaajaa (n 33) kertoi, että työtilanteen ruuhkautuessa, olisi ollut järkevää hyödyntää työntekijöillä ennestään olevaa osaamista, etuuskoreista ja fyysisistä toimipisteistä piittaamatta.

Etuuskorien rajat on vedetty liian tiukoiksi. Ruuhka-apuja ei ole etuuskorien välillä osattu/haluttu hyödyntää.

Keskittäminen nähtiin ajankohtaisena asiana. Kolme (n 33) vastaajaa koki, että etuuskoreihin siirtyminen on tämän ajan keskittämisen ilmiö. Vastanneista 27 % (n 33) nosti esille työn muuttumisen yksipuoliseksi. Työntekijöistä 21,2 % (n 33) oli huolissaan kokonaisuuden hallinnasta.

Heikkona lenkinä pidän sitä, että työntekijöiden osaaminen supistui. Mielestäni työ on muuttunut yksipuoliseksi

7.5 Ikäasenteiden näkyminen Kelan työssä

Työyhteisössä esimiehen asenne näkyy siinä, kuinka eri-ikäisten toiminnassa nähdään joko hyviä tai heikkoja puolia. Kunnioittava suhtautuminen toiseen ihmiseen huomioi toisen ihmisen positiiviset piirteet ja korostaa onnistumisia. Vastaajista suurin osa, 83 % (N 37) koki, esimiehen käytöksen olevan kunnioittavaa.

Vastaajista enemmistö, 57 % (N37) vastaajista arvioi, ettei ikä vaikuttanut työhön ollenkaan (taulukko 4). Henkilöistä 30 % (N37) arvioi oman ikänsä vaikuttavan työhön positiivisesti. Iän kerrottiin tuovan työhön kokemusta, jonka avulla tilanteita työssä voitiin käsitellä maltillisesti. Kaksi vastaajaa (n 18) koki iän vahvuutena, jota pystyi hyödyntämään uuden oppimisen tukena.

TAULUKKO 4. Työntekijöiden arviot iän vaikutuksesta työssä

Iän vaikutus työhön	vastaajan ikä				yhteensä
	25 - 34 vuotta	35 - 44 vuotta	45- 54 vuotta	55 vuotta tai yli	
positiivisesti	1	1	6	3	11
negatiivisesti	0	1	0	4	5
ikä ei vaikuta	1	6	11	3	21
yhteensä	2	8	17	10	37

Viiden vastaajan (n 18) mielestä, ikä vaikutti työhön negatiivisesti. Vastaajat, joiden ikä oli 55 vuotta tai enemmän, arvioivat eniten oman ikänsä vaikuttavan työhön negatiivisesti. Iän kerrottiin tuovan hitautta asioiden oppimistilanteisiin. Yksi vastaaja (n18) nosti esille, ettei työssä jaksanut enää paahtaa, kuten nuorempana. Ikä vaikutti negatiivisesti siihen, että muutosten vastaanottaminen ja niihin sopeutuminen teettivät enemmän työtä. Yksi vastaaja (n 18) kertoi iän vaikuttavan negatiivisesti, koska työimun löytäminen oli entistä hankalampaa.

Vastaajista enemmistö, 81% (N 37) koki esimiehen kohtelevan työntekijöitä yhdenvertaisesti. Kyselyyn osallistuneita pyydettiin tarkentamaan, miten tämä työyhteisössä näkyi. Yhdenvertainen kohtelu näkyi työtehtävien jakamisessa tasapuolisesti kolmen (n 18) vastaajan mielestä. Vastaajista kolme (n 18) kertoi, ettei työyhteisössä ollut eriarvoisuutta tai syrjintää iän perusteella. Yhdenvertainen suhtautuminen työntekijöihin näkyi kahden (n 18) vastaajan mielestä esimiehen viestinnässä samanlaisena kuulijasta riippumatta. Kaksi vastaajaa (n 18) ilmoitti, että yhdenvertainen kohtelu toteutui, kun työntekijän terveydentila huomioitiin työjärjestelyissä.

Jokainen saa tehdä ikään katsomatta yhtä haastavia työtehtäviä, mikäli on näin itse halunnut.

Vastaajista 19 % (N37) arvioi, että esimies ei kohdellut alaisiaan yhdenvertaisesti. Etuuksien ratkaisutyötä tekeville asetetaan henkilökohtaiset tulostavoitteet, joiden määrittämisessä kaksi vastaajaa (n 18) koki eriarvoista kohtelua. Yksi vastaaja (n18) ilmoitti, että nuoremmat tai uusimmat työhön tulleet työntekijät saisivat paremmin tahtonsa ja toiveensa kuuluviin. Toinen vastaaja (n18) taas koki, että pitkään talossa olleilla olisi parempaa kohtelua.

En tiedä onko iällä merkitystä vai millä, mutta tuntuu, että esimies kohtelee pitkään talossa olleita paremmin, kuin vasta tulleita.

7.6 Työtehtävien suunnittelu yksilöllisesti

Parhaimmillaan esimies suunnittelee jokaisen työntekijän työtehtävät niin, että työntekijän voimavarat, osaaminen ja työn mielekkyys ovat tasapainossa. Näiden huomiointi yhdessä yritykselle asetettujen tavoitteiden kanssa vaatii esimieheltä ammattitaitoa saada edellä mainitut palaset kohdalleen.

Vastaajista kaikki (N 37) kokivat, että työtehtävien sisältö oli selvästi kerrottu. Tavoitteiden osalta esimiehet olivat osanneet kertoa työn päämäärät hyvin, kun vastaajista 97 % (N 37) arvioi tavoitteiden olevan selkeitä. Asetettujen työtavoitteiden tulisi ikäjohtamisen oppeja noudattaen vastata hyvin työntekijällä olevia voimavaroja. Vastaajista enemmistö, 77 % (n 31), koki tavoitteiden olevan oikeassa suhteessa. Kuusi vastaajaa (n 31), koki, että asetettu tavoitemäärä työlle oli liian suuri ja toisinaan koettiin liian korkealla olevien tavoitteiden syövän työntekijöiden motivaatiota tehdä työtä. Vastaajan iällä tai työssäolovuosilla ei näyttänyt olevan merkittävää roolia koetun tavoitteiden asettamisen suhteen.

Tällä hetkellä tavoitteet kohdallaan, riippuen tietysti työtehtävästä. Joskus on sellainen työtehtävä, ettei tavoitteita ole mahdollista saavuttaa.

Kun suoritettavoitteita en ole saavuttanut pitkiin aikoihin, niin onkohan tavoitteet sitten poskellaan.

Tutkimuksessa tarkasteltiin esimiehen taitoa tunnistaa työntekijän osaamisalueet. Kun työntekijä koki, että esimies tunnistaa hänellä olevan osaamisen, koettiin myös, että annetuissa työtehtävissä oli huomioitu työntekijällä olevat taidot. Vastaajista 9 (n 16) koki itsellään olevan osaamista, jota ei ole hyödynnetty nykyisessä työnkuvassa. Työntekijät olisivat innokkaita oppimaan uutta tai tekemään entistä haastavampia tehtäviä, mutta näitä ei toiveista huolimatta huomioitu työtehtävissä. Viisi (n 16) vastaajaa mainitsi kokemuksen tuoman osaamisen, jota ei hyödynnetty riittävästi. Kolme (n 16) vastaajaa arvioi, että etuuskorit rajasivat osaamisen käyttämistä, vaikka sitä koettiin työntekijöillä olevan.

Opin nopeasti uusia asioita, joten minkä tahansa asian/työn tekeminen onnistuu. Kaipaen vaihtelua ja haasteita elämäni, mutta esimieheni ei halua kuunnella minua.

Esimiehen tulee huolehtia siitä, että työssä tarvittavaa osaamista on käytettävissä ja siitä että osaamista ylläpidetään työtehtäviä vastaavalla tavalla. Osaamisen ylläpitäminen oli mahdollista kaikille (n4) itse esimiehenä toimiville. Työntekijöiden roolissa olevista 51 % (n 33) koki työssä tarvittavan osaamisen ylläpitämisen olevan mahdollista. Työntekijöistä 30 % (n 33) ilmoitti, ettei työssä tarvittavan osaamisen ylläpitäminen ollut mahdollista. Vastaaajat kokivat osaamisen ylläpitämisen sekä mahdolliseksi, että mahdottomaksi kaikissa ikäryhmissä (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Työntekijöiden kokemus osaamisen ylläpitämisen mahdollisuudesta

osaamisen ylläpitäminen mahdollista	vastaajan ikä				yhteensä
	25 - 34 vuotta	35 - 44 vuotta	45- 54 vuotta	55 vuotta tai yli	
täysin samaa mieltä	0	1	3	1	5
samaa mieltä	0	5	6	5	16
eri mieltä	0	0	4	2	6
täysin eri mieltä	0	2	2	0	4
vaikea sanoa	2	0	2	2	6
yhteensä	2	8	17	10	37

Vastaaajista seitsemän (n 19) nosti esille, että esimiehen tulisi antaa aikaa tutustua sosiaalietuuksiin liittyvien ratkaisuehdotusten päivityksiin kunnolla. Näissä vastauksissa mainittiin, että nykyinen käytäntö painottaa enemmän tuloksen tekemistä, jossa ohjeisiin ja päivityksiin tutustuminen oli tehtävä muun työn lomassa. Etuuksiin liittyvien palaverien pitäminen koettiin kolmen (19) vastaajan mielestä tärkeänä osaamista ylläpitävänä tekijänä. Koulutukseen pääseminen oli kolmen (n 19) vastaajan mielestä riittämätöntä.

Merkitse työvuorolistaan ajan, jolloin voi keskittyä osaamisen ylläpitämiseen ja opiskeluun (esim. ohjeiden läpikäynti). Nyt päivitetty ohjeet jäävät puolivillaisiksi, työn lomassa pikaisesti vilkaistuna.

Nykyisen työvuorosunnittelun ja korien tavoitteiden myötä ei yksinkertaisesti ole varattu aikaa riittävästi osaamisen ylläpitämiseen.

Kehittymisen ja oppimisen kautta työntekijä voi säilyttää työtehtävissä vaadittavan osaamisen. Omaan työhön liittyvä kehittyminen ja koulutus motivoivat työntekijää. Kaikki neljä (n 4) tutkimukseen vastannutta esimiestä ilmoitti, että työpaikassa kehittyminen oli mahdollista. Työntekijän roolissa 39 % (n 33) vastaajista koki, että kehittyminen oli mahdollista ja 24 % vastaajista ilmoitti, ettei työssä kehittyminen ollut mahdollista. Vastaajan iällä tai olemassa olevalla työhistorialla ei ollut merkitystä työssä koetun kehittymismahdollisuuden suhteen.

Kelassa keskustellaan vuosittain työssä kehittymisen halukkuudesta ja mahdollisuuksista kehityskeskustelujen yhteydessä. Neljän (n 15) vastaajan mielestä esimiehen tulisi kuunnella työntekijän toiveita ja kehitysideoita. Työntekijät kokivat neljässä vastauksessa, että antamalla työntekijöiden osallistua koulutuksiin, esimies tukisi työssä kehittymistä. Kaksi (n 15) vastaajaa ilmoitti, että esimiehen tulisi antaa aikaa tehdä työt tarkemmin ja huolellisemmin. Vastaajat nostivat työssä kehittymisen keinoiksi samoja asioita, joita toivottiin osaamisen ylläpitämiseksi.

7.7 Yhteistyön toteutuminen ja kehittämisen kohteet

Johtamisen tulee edistää työnhallintaa ja antaa oikeudenmukaisuuden tunne työssä. Päätösten tekeminen oikeudenmukaisesti on tärkeää ja sen kokemiseen vaikuttavat se, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti, päätökset ovat johdonmukaisia ja samat periaatteet koskevat kaikkia. Vastaajista suurin osa, 73 % (N 37) vastaajista koki esimiehensä olevan oikeudenmukainen. Esimiehen toiminta koettiin olevan epäoikeudenmukaista kuuden vastaajan mielestä. (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Työntekijöiden arviot esimiehen oikeudenmukaisuudesta

Esimies on oikeudenmukainen	Vastausten lukumäärä	%
täysin samaa mieltä	7	18,9
samaa mieltä	20	54,1
eri mieltä	5	13,5
täysin eri mieltä	1	2,7
vaikea sanoa	4	10,8
yhteensä	37	100,0

7.7.1 Työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaiseminen

Erilaisten ristiriitatilanteiden ilmeneminen aika ajoin eri työyhteisöissä ei ole harvinaista. Ongelmat ja ristiriidat kuuluvat työelämän arkeen. Ristiriidat tulisi ensisijaisesti pystyä selvittämään yhteisesti keskustellen oman työyhteisön sisällä. Esimiehen tulisi puuttua ongelmiin ja ristiriitoihin sekä haettava yhteistyötä ja pyrittävä ratkaisuun.

Vastaajista 56 % (N37) koki esimiehen ratkaisevan työyhteisön ongelmat aktiivisesti. Tutkimukseen vastanneista 24 % (N37) oli sitä mieltä, ettei esimies osannut ratkaista työyhteisössä syntyneitä ongelmia (taulukko 7). Kaikissa ikäryhmissä kokemukset vaihtelivat esimiehen aktiivisesta ongelmanratkaisukyvyistä.

TAULUKKO 7. Työntekijöiden arviot esimiehen ongelmanratkaisutaidosta

Esimies ratkaisee ongelmia aktiivisesti	vastaajan ikä				yhteensä
	25 - 34 vuotta	35 - 44 vuotta	45- 54 vuotta	55 vuotta tai yli	
täysin samaa mieltä	0	1	1	1	3
samaa mieltä	1	3	9	5	18
eri mieltä	1	1	1	2	5
täysin eri mieltä	0	1	3	0	4
vaikea sanoa	0	2	3	2	7
yhteensä	2	8	17	10	37

Vastaajia pyydettiin kertomaan kehittämissuhteita työyhteisön osalta. Työntekijöistä seitsemän (n 20) esitti, että esimiehen tulisi puuttua esiintyviin ongelmiin eikä asioita tulisi jättää myöhemmäksi. Vastaajista kolme (n 20) ehdotti ripeää puuttumista ja kaksi (n 20) vastaajaa toivoi esimieheltä kykyä puuttua myös vaikeaksi koettuihin tilanteisiin.

Ottaa johtajan rooli ja vastuu asioista. Uskaltaa keskustella myös hankalista asioista, olla jotain mieltä asioista. "Pitää selvittää", "pitää katsoa"-asenne ei pidemmällä ajanjaksolla hyödytä toimistoa.

Työyhteisön ongelmatilanteissa esimieheltä toivottiin asiallista kykyä suhtautua ongelmiin ja kritiikkiin kahden vastaajan (n 20) vastauksessa. Kaksi (n 20) vastaajaa puolestaan muistutti, että asioihin pitäisi suhtautua järjellä, ei tunteella. Esimiehen toivottiin osaavan ottaa vastaan kehitysehdotuksia ilman, että ne otetaan vastaan henkilökohtaisena kritiikkinä.

Mikäli ongelma on työntekijöitä vaivaava, asia otetaan esille. Toivottavaa olisi, että esimies ei ottaisi asiaa itseensä (eli henkilökohtaisesti). Kysehän on yleensä jostain asiasta, mihin ei olla tyytyväisiä.

Perehtyä ongelmatilanteeseen mahdollisimman perusteellisesti ottaen huomioon asian /asioiden kokonaistilanteen ja ratkaisevan ongelmatilanteen oikeudenmukaisesti järjellä ei tunteella.

7.7.2. Työyhteisön yhteistyön toteutuminen

Sujuva yhteistyö työpaikalla edellyttää sekä työntekijöiltä että esimiehiltä oman ja toisten työn arvostamista. Yhteistyön tekeminen vaikuttaa työtehtävien onnistumiseen. Vastaajista 73 % (N 37) koki sosiaalisen vuorovaikutuksen toisten työntekijöiden kanssa ja työhön liittyvien asioiden yhdessä pohtimisen olevan mahdollista.

Vastaajista 26 % (n 27) kertoi voivansa keskustella työhön liittyvistä asioista aina, kun kokee sen tarpeelliseksi. Aamupalaverit, aamukahvi tai päiväkahvitilanne toimivat keskustelutilaisuutena 30 %:n (n 27) työntekijän vastauksissa. Tutkimukseen vastanneista reilu viidennes (n 27) kertoi keskustelewansa työtovereiden kanssa työhön liittyvistä asioista sähköpostin tai Lync:n välityksellä. Yksi (n 27) vastaajaa koki, että keskustelu oli mahdollista vain esimiehen määräämänä aikana ja tavalla. Toinen yksittäinen vastaaja koki, että työntekijöiden kanssakäymistä olisi alettu seurata liikaa.

Työn tekemisen lomassa voi keskustella työhön liittyvistä asioista melko vapaasti. Lisäksi etuuskohtaisia palavereita on saanut pitää joko toimistokohtaisesti tai lync:n kautta.

Voimme kyllä kysellä toisilta ratkaisijoilta mielipiteitä etuusasioissa, mutta nyt on alettu seurata tätä kanssakäymistä liiankin kanssa. Ei luoteta, että keskustelut koskevat työasioita.

Esimieheltä odotetaan luottamusta herättävää kohtelua. Kaikki (n 4) itse esimiesasemassa kokivat oman esimiehen toimivan samojen periaatteiden mukaisesti. Työntekijän roolissa toimivista 70% (n 33) ilmoitti, että esimies toimi kuten odotti työntekijöitäkin. Kolme (n 33) työntekijää koki, että esimies ei noudattanut samoja sääntöjä.

Työyhteisön kehittämistoiminnassa keskeistä on kaikkien osapuolten sitoutuminen kehittämiseen. Kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja perustua työyhteisössä olevien toimintamuotojen tuntemiseen. Kun kehittämisestä tehdään aina tarpeen vaatiessa, riittävän konkreettisella tasolla, voidaan kehittämistoiminnalla tukea työyhteisöä epävarmuutta herättävissä tilanteissa, jotka väistämättä vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin. Viisi (n 18) vastaajaa ehdotti, että esimiehen tulisi opetella jäämäkkyyttä ja ottaa enemmän johtajan rooli työyhteisössään. Työntekijöistä neljä (n 18) ilmoitti, ettei kehittämistarpeita ollut ollenkaan.

Esimiehen tulisi tarttua työyhteisössä napakasti epäkohtiin, joita hänelle kerrotaan siellä olevan (koska itse siis sulkee silmät niiltä epäkohdilta). Esimies haluaa esittää työkaveria ja itsekin vähättelee omaa arvoonsa. Kuinka kyseistä esimiestä voi kukaan muu arvostaa?

Esimiehen tulisi olla esimies joka tilanteessa, ettei tulisi tunnetta, että kuka täällä johtaa.

Kehittämisehdotukseksi nostettiin esimiehen esimerkkinä muille oleminen. Kolme (n 18) vastaajaa muistutti, että esimies osoittaa omalla toiminnallaan työntekijöilleen suunnan noudattaen yhteisesti sovittuja sääntöjä.

Mielestäni esimiehen tulee olla esimerkkinä omille työntekijöilleen ja osoittaa se tekemällä oma työnsä hyvin ja ohjeiden mukaisesti.

Muita työntekijöiden ehdottamia kehittämisehdotuksia olivat parempi luottamus alaisiin, esimiehen taito huomata työntekijöiden jaksaminen sekä osaamistason huomioiminen. Yksi vastaaja nosti esille, että esimiesten tulisi kehittää omaa taitoaan vastaanottaen kritiikkiä tai parannusehdotuksia.

7.8 Esimiehen taidot keskustella henkilökohtaisesti ja ryhmässä

Esimiehen keskustelutaidot ovat hänen tärkeä työkalunsa johtaa työtä, kannustaa tulosten aikaansaamiseen sekä ratkaista työpaikalla ilmaantuvia konflikteja. Työyhteisön erilaiset persoonat ja erilainen ikäjakauma haastavat esimiehen taidon käyttää vuorovaikutusta. Työpaikan palavereilla on tarkoitus varmistaa ja ylläpitää työskentelyn sujuvuutta.

Esimiehen vastuulla on määrittää palavereille oikea aikataulu sekä huolehtia niiden järjestämisestä. Vastaajista enemmistö, 70 % (N37) koki, että esimies osasi johtaa keskustelua palavereissa (taulukko 8). Vajaa viidennes ilmoitti, että esimiehellä olisi palaverien johtamisessa vielä kehittämistä. Vastaajista suurin osa, 62 % (N37) koki oman esimiehensä osaavan viestiä selkeästi. Esimies osasi jakaa tietoa avoimesti 62 % (N37) vastaajan mielestä ja vajaa viidennes vastaajista oli asiasta eri mieltä.

TAULUKKO 8. Esimies palavereiden johtajana

Esimies osaa johtaa keskustelua palavereissa	vastaajan ikä				yhteensä
	25 - 34 vuotta	35 - 44 vuotta	45- 54 vuotta	55 vuotta tai yli	
täysin samaa mieltä	1	2	2	1	6
samaa mieltä	0	3	10	7	20
eri mieltä	0	1	2	2	5
täysin eri mieltä	0	1	1	0	2
vaikea sanoa	1	1	2	0	4
yhteensä	2	8	17	10	37

Työyhteisön toiminta on pitää sisällään viestien, kuten tietojen, näkemysten ja arvioiden, lähettämistä sekä niihin vastaamista. Ihmisten välinen aito vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan sen kehittäminen vaatii aikaa. Avainasemassa työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisessä ovat esimiehet. Vuorovaikutustilanteiden kehittämisehdotuksena, vastaajista kuusi (n 18) neuvoo, että viestinnässä esimiesten tulee puhua napakasti. Neljä (n 18) vastaajaa kokee, että hankalat asiat ja työpaikan epäkohdat on uskallettava ottaa esille keskustelunaiheeksi.

Rohkeammin tulisi ottaa epäkohtia ja hankaloita asioita esille.

Neljä (n 18) vastaajaa kertoo, että vuorovaikutusta parantaa se, että esimies kuuntelee työntekijöiden mielessä olevia asioita ja tarjoaa yhteisiä mahdollisuuksia keskustella niistä. Esimiehen toivottiin keskustelevan henkilöstön kanssa muulloinkin kuin pakollisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Kolme (n 18) vastaajaa ehdottaa, että ulosannin harjoittelu parantaisi vuorovaikutusta.

Harjoittelu parantaisi vuorovaikutusta (mitä kysytään, miten vastataan lyhyesti ja ymmärrettävästi asiaan).

Esimiehen roolin kuuluu luoda työyhteisössä mahdollisuuksia keskustella henkilökohtaisesti työntekijöiden kanssa. Työntekijät haluavat tietää, miten onnistuvat työssään. Tehdystä työstä saatu palaute ohjaa kehitystä uuteen suuntaan tai auttaa jatkamaan työn tekemistä samalla hyväksi todetulla tavalla. Saadun palautteen avulla työntekijät voivat oppia itsestään. Vastaajista enemmistö, 86% (N37) henkilöistä, oli saanut henkilökohtaista palautetta esimieheltään työssä onnistumisesta. Työntekijän iällä ei ollut merkitystä palautteen saamisen suhteen (taulukko 9).

TAULUKKO 9. Esimiehen työntekijöilleen onnistumisesta annettu palaute

Esimies antaa henkilökohtaista palautetta onnistumisesta	vastaajan ikä				yhteensä
	25 - 34 vuotta	35 - 44 vuotta	45- 54 vuotta	55 vuotta tai yli	
täysin samaa mieltä	0	1	6	3	10
samaa mieltä	1	7	8	6	22
eri mieltä	1	0	0	0	1
vaikea sanoa	0	0	3	1	4
yhteensä	2	8	17	10	37

Vastaajista 70 % (n 20) ilmoitti esimiehen antaneen palautetta myös työssä tapahtuneista epäonnistumisista. Näissä kuudessa vastauksessa mainittiin palautteen tulleen silloin, kun työlle asetettuja tavoitteita ei oltu saavutettu. Vastuksissa nousi esille, että korjaavan palautteen antaminen on ollut työntekijöille helppo ottaa vastaan, mikäli esimies oli antanut palautteen rakentavasti ja työntekijää tukien. Kuusi (n 20) vastaajaa kertoi, ettei ole saanut epäonnistumisesta palautetta tai ettei asiasta ole mitään kokemusta.

Antaa rakentavaa palautetta ymmärrettävästi

Vastaajista suurin osa, 81 % (N37) vastaajista koki, että esimiehen kanssa pystyi keskustelemaan mielessä olevista asioista (taulukko 10). Viisi (N37) henkilöä ilmoitti, ettei esimiehen kanssa ollut mahdollista keskustella kaikesta. Työntekijän iällä ei ollut vaikutusta koetun keskusteluyhteyden kanssa.

TAULUKKO 10. Työntekijät arvioivat mahdollisuutta keskustella esimiehen kanssa.

Esimiehen kanssa voi keskustella mieltä painavista asioista	vastaajan ikä				Yhteensä
	25 - 34 vuotta	35 - 44 vuotta	45- 54 vuotta	55 vuotta tai yli	
täysin samaa mieltä	1	2	3	1	7
samaa mieltä	1	4	11	7	23
eri mieltä	0	1	3	1	5
vaikea sanoa	0	1	0	1	2
yhteensä	2	8	17	10	37

8. TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ikäjohtamisen onnistumista Kelan keskittäessä sosiaalietuustyön tekemistä. Ikäjohtamisen kokemuksia tutkittiin henkilöstön arvioimana, Ilmarisen (2006, 210) esittämien ikäjohtamisen esimiestaitojen kautta.

Tutkimukseen osallistuneet kertoivat avoimesti kokemuksistaan. Lisäksi vastaajilla oli konkreettisia parannusehdotuksia ikäjohtamisen huomioinnista työn suunnittelussa.

8.1. Tulosten tarkastelua

Kelan ikäohjelma oli tunnettu 2/3 vastaajista. Tutkimukseen vastanneista 44 % koki, että esimies osasi huomioida töiden järjestämisessä työntekijän iän sekä elämäntilanteen. Vastaajista 16 % arvioi, ettei esimies järjestänyt töitä Kelan ikäohjelman suosituksen mukaisesti. Kehittämissuositukseksi vastaajat ehdottivat, että esimies huomioisi paremmin työntekijällä olevat vahvuudet esimerkiksi osaamisessa ja toiveet työtehtävien sisällöstä.

Vastaajista enemmistö, 57 %, arvioi, ettei oma ikä vaikuttanut työhön ollenkaan. Henkilöistä 30 % arvioi oman ikänsä vaikuttavan työhön positiivisesti. Tutkimukseen vastanneista valtaosa, 60 %, koki työn keskittämisen sosiaalietuuskorien avulla olleen myönteinen asia. Myönteiseen kokemukseen vaikutti se, että keskittämisen yhteydessä oli huomioitu työntekijällä oleva osaaminen tai mielenkiinto yksittäistä sosiaalietuustyön ratkaisutyötä kohtaan. Toinen merkittävä tekijä oli se, että jos työntekijä oli voinut vaikuttaa tulevaan työnkuvaansa, työnkuvaan tulleita muutoksia ei koettu negatiivisina. Vastaajista 27 % arvioi, että työnkuva selkiintyi ja työtä oli helpompaa hallita keskittämisen myötä. Osaamisen ja tietotaidon ylläpitämisen koettiin olevan entistä helpompaa keskittämisen myötä.

Lähes 60 % vastanneista ilmoitti, että työnkuvaan oli tullut muutoksia paljon tai erittäin paljon sosiaalietuuskoreihin siirtyessä. Eniten muutoksia aiheutti keskittämisen myötä työntekijöille tullut uuden sosiaalietuuden opettelu. Keskittämisen negatiivisia kokemuksia olivat vastaajien mielestä se, ettei ruuhkatilanteessa voitu hyödyntää olemassa olevaa osaamista, vaikka osaamista olisi työntekijöillä ollut. Vastaajista 27 % nosti esille työn muuttumisen keskittämisen myötä yksipuoliseksi. Vastaajat arvioivat, ettei esimies antanut riittävästi aikaa opetella keskittämisen myötä tullutta uutta etuutta. Uuden etuuden opettelu aiheutti työntekijöille työkyvyn kuormitusta ja osa vastaajista kertoi kokeneensa stressiä.

Esimiehen ikäasenteiden osalta, vastaajista 83 % koki oman esimiehen käytöksen olevan työntekijöitä kunnioittavaa. Vastaajista enemmistö, 81% koki esimiehen kohtelevan työntekijöitä yhdenvertaisesti. Yhdenvertainen kohtelu näkyi vastaajien mielestä työtehtävien jakamisessa tasapuolisesti ja esimiehen viestinnässä samanlaisena kuulijasta riippumatta. Yhdenvertainen kohtelu toteutui myös, kun työntekijän terveydentila huomioitiin työtehtäviä jaettaessa. Esimiesten ikäasenteet olivat työntekijöiden arvion mukaan kohdallaan.

Ikäjohtamisessa esimiehen tulee sopeuttaa kunkin työntekijän tehtävät suhteessa työntekijän ikään. Työn sisällöt, ammattitaitovaatimukset ja kuormittavuus vaihtelevat työtehtävien sisällä. Esimiehen tulee huolehtia töiden järjestelyistä ja tavoitteista. Työlle asetetut tavoitteet tulee olla suhteessa työntekijän voimavaroihin. Vastaajista kaikki kokivat, että työtehtävien sisältö oli työntekijöille selväksi tehty. Esimiehet olivat osanneet kertoa tavoitteet hyvin 97 % vastaajan mielestä. Vastaajista enemmistö, 77 %, koki tavoitteiden olevan oikeassa suhteessa työntekijän voimavaroihin. Järvinen (2004, 55) mukaan organisaation muutostilanteissa esimiesten vastuulla on tehdä selväksi ihmisten käsitykset tehtävistään ja vastuistaan. Työntekijöiden arvioiden mukaan tässä onnistuttiin sosiaalietuustyötä keskittäessä.

Esimiehen tulee huolehtia siitä, että työssä tarvittavaa osaamista ylläpidetään työtehtäviä vastaavalla tavalla. Kun esimiehen arvioitiin tuntevan työntekijän osaaminen, koettiin myös, että annetuissa työtehtävissä oli huomioitu työntekijällä olevat taidot. Vastaajista 57 % koki työssä tarvittavan osaamisen ylläpitämisen olevan mahdollista. Työntekijän roolissa työskentelevistä 30 % arvioi, ettei työssä tarvittavan osaamisen ylläpitäminen ollut mahdollista. Vastaajan iällä tai työvuosilla ei ollut vaikutusta siihen, miten osaamisen ylläpitämisen arvioitiin olevan mahdollista.

Osaaminen on avainedellytys työn hallinnan tunteen saavuttamiseksi. Hyvinvoivat työntekijät antavat yleensä työhönsä kaiken osaamisensa ja tekevät työtään organisaation johdon tarkoittamalla tavalla. Osaavien ja työhönsä tyytyväisiä henkilöiden saamiseksi, tarvitaan sekä organisaatioiden, esimiesten että yksilöiden tietoista ponnistelua. Kelan tuloksissa oli havaittavissa, että yksilöillä olisi halua ja tarvetta ylläpitää osaamistaan yllä, mutta vastaajat kokivat, ettei Kelan organisaatio tue tätä pyrkimystä kaikkien halukkaiden osalta. Juutin (2005) mielestä, henkilöstössä on valtavat voimavarat, joiden hyödyntämättä käyttäminen oli tuhlausta. Vastaajista 9 kertoi itsellään olevan osaamista, jota ei ole hyödynnetty nykyisessä työnkuvassa. Näissä vastauksissa työntekijöillä oli innokkuutta oppia uutta, mutta se ei toiveista huolimatta ollut mahdollista.

Esimiehen tulee kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön toistensa kanssa. Vastaajista 73 % koki esimiehen olevan työyhteisössä oikeudenmukainen. Enemmistö työntekijöistä arvioi, että sosiaalinen vuorovaikutus toisten työntekijöiden kanssa oli mahdollista. Työntekijöistä 56 % arvioi esimiehen ratkaisevan työyhteisön ongelmat aktiivisesti. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 20) korostavat, että johtamisella on suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja työilmapiiriin. Saatujen tulosten mukaan työntekijät kokevat, että työpaikan ongelmatilanteiden ratkaisujen osalta esimiehillä on kehitettävää.

Esimiehen vuorovaikutustaitojen osalta enemmistö, 70 % arvioi, että esimies osasi johtaa keskustelua palavereissa. Vajaa viidennes ilmoitti, että esimiehellä olisi palaverien johtamisessa kehittämistä. Vastaajista 62 % arvioi oman esimiehensä osaavan viestiä selkeästi sekä jakaa tietoa avoimesti. Esimiehen toivottiin keskustelevan henkilöstön kanssa muulloinkin kuin pakollisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Vastaajat arvioivat, että esimiehen tulisi kuunnella työntekijöiden mielessä olevia asioita. Lisäksi työntekijät kokivat, että esimiehet voisivat harjoitella vuorovaikutustaitoja, jotta asioiden esittäminen olisi vielä sujuvampaa. Juutin (2010, 67) mukaan paljon keskustelevat työyhteisöt ovat nopeita oppimaan, koska ovat valmiita jakamaan keskenään tietojansa muiden käyttöön. Toimivaan vuorovaikutukseen tarvitaan avointa ilmapiiriä ja halua kuunnella muiden mielipiteitä, jotta saadaan aikaan runsasta keskustelua.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Hirsjärvi ym. (2009, 139-140) ovat esittäneet kvantitatiivisen tutkimuksen keskeiset piirteet. Räsänen (2005, 88) luokittelee kvalitatiivisen tutkimuksen ihmisten tuottamaksi todellisuudeksi. Räsänen puhuu, että tutkimuksissa on hyvin luonnollista yhdistää eri menetelmiä, koska elämme todellisuudessa, josta on löydettävissä aina laadullisia ja määrällisiä ulottuvuuksia. Olen tarkastellut omaa tutkimustani näiden periaatteiden mukaisesti ja pyrkinyt huomiomaan tutkimustapojen ominaispiirteet. Keskityn eettisiin kysymyksiin sekä luotettavuuden esille tuomiseen.

Pohjola (2007,19) kirjoittaa, että eettisesti keskeinen valinta tehdään, kun valitaan, miten tutkimusta toteutetaan tiedon saamiseksi. Pohjola korostaa, että on eettisesti oikein informoida tutkimuksen osapuolia avoimesti ja rehellisesti. Tämän tutkimuksen aineiston käyttämisen ilmoitin osallistujille etukäteen. Tutkimuksen saatekirjeessä kerroin, mitä tutkitaan ja mihin tietoa käytetään. Aineistona olleet kyselyn vastaukset olivat vain opinnäytetyön tekijän nähtävillä, kuten etukäteen osallistujille ilmoitin.

Kuulan (2006, 34-35) mukaan hyvään tutkimukselliseen tekemiseen kuuluu huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuus. Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa keskeisiä periaatteita ovat oikeudenmukaisuus ja ihmisarvon kunnioittaminen. Kuula (2006,64) korostaa, että tutkija ei saa rikkoa salassapitovelvollisuuttaan. Tässä tutkimuksessa keräsin aineiston niin, etteivät yksittäisten vastaajien tiedot ole olleet muiden kuin tutkijan nähtävillä. Raportissa on kiinnitin huomiota siihen, että vastaajat pysyivät anonyyminä Kuulan (2006, 214-216) ohjeen mukaisesti. Tällä on merkitystä myös tutkimuksen luotettavuudelle.

Hirsjärvi ym. (2009, 113) korostavat, että lähteiden valinnassa on käytettävä lähdekritiikkiä. Lähdemateriaalin valinnassa edellä mainitut neuvovat kiinnittämään huomiota seuraaviin seikkoihin: kirjoittajan tunnettavuus ja arvovalta, lähteen ikä ja lähteen alkuperä. Tässä tutkimuksessa pyrin arviomaan käytettyjä lähteitä ja noudattamaan edellä mainittuja kriteereitä.

Laadin kyselylomakkeen tutkimuksen aihepiiriä koskevan kirjallisuuteen ja Kelan ikäohjelmaan perustuen. Yksi kyselytutkimuksen riskeistä on se, että vastaaja ymmärtää kyselylomakkeen kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi ym. 2002, 213 - 214.) Tutkimuksen luotettavuutta pyrin lisäämään esitestauksella, jolla selvitin kysymysten ymmärrettävyyttä.

Taanila (2005, 13) neuvoo, että triangulaation ongelmakohtia voi välttää, analysoimalla erityyppiset aineistot erikseen niille ominaisten menetelmien mukaan. Tässä työssä noudatin Taanilan antamaa ohjetta ja analysoin kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset kysymykset niille ominaisilla tavoilla.

Juutin (2002, 7) mukaan ikäjohtamiseen liittyvä tutkimus voi vain toistaa niitä luokitteluja, joita kulttuurimme on asettanut ihmisten mieliin puheessa. Hänen mukaansa tutkittaessa ikäjohtamiseen liittyviä ilmiöitä olisi kyettävä käyttämään aineistoa ja menetelmiä monipuolisesti. Juuti korostaa, että välttääkseen jo ajattelua entisestään ohjaavia typologioita olisi tutkijan pyrittävä näkemään oma tutkimusaiheensa kriittisesti. Tässä työssä olen tietoisesti käsitellyt ikäjohtamista useista eri näkökulmista pyrkiäkseni näkemään aiheeni yhtä näkökulmaa laajemmin.

Tutkimuksessa selvitettiin Kelan sosiaalietuustyön keskittämisen vaikutuksia henkilöstön näkökulmasta. Vastauksissa 37 työntekijää arvioi ikäjohtamisen onnistumista henkilökohtaisesta kokemuksestaan ja eri vastaajien kesken annettiin samansuuntaisia arvioita esimiesten ikäjohtamistaidoista. Tutkimustulokset ovat ymmärrettäviä ja selkeitä ja perustuvat tutkimusaineistoon.

8.3. Pohdinta

Keskittämisen avulla voi olla mahdollista saavuttaa organisaatioille säästöä hallinnollisissa ja kiinteistökuluissa. Kelan sosiaalietuustyön tekemistä voi keskittää, mutta siinä tulisi huomioida työhyvinvointiin liittyvät näkökulmat. Työntekijöiden osalta tulee tarkkaan harkita, ettei työntekijöillä olemassa oleva osaaminen jää käyttämättä. Työntekijän kannalta yksilön osaamisen huomioiva johtaminen osoittaa kokemuksen arvostusta.

Orpana (2009, 71) tutki pro gradu työssään Kelassa tehtyjen keskittämistoimenpiteiden vaikutuksia työnantajien työterveyshuollon ja etuuskorin takaisinperinnän osalta. Orpana korostaa, että keskittämisen siirtymävaiheessa tulee panostaa työhyvinvointiasioihin. Myös tässä tutkimuksessa nousi vahvasti esille työntekijöiden huoli oman osaamisen hyödyntämisestä sekä motivaation löytymisestä, kun työtä keskitettiin etuuskorien avulla.

Organisaatiossa olemassa olevat taidot ja osaaminen eivät uusiudu toiminnan kehittymisen mukana, jos henkilöstöä ei johdeta ja kehitetä. Esimiehiltä tarvitaan taitoa ylläpitää organisaation tarvitsemää osaamista sekä halukkuutta kannustaa työntekijöitä uuden oppimiseen. Esimiehen tulee huolehtia, että työvälitteet ja menetelmät ovat toimivia. Tärkeäksi tekijäksi työssä tapahtuvissa muutostilanteissa nousee siirtymävaihe aiemmasta toimintamallista uuteen. Arikoski ja Sallinen (2007, 41-42), korostavat, että työntekijöillä tulee olla aikaa työstää tulevaa muutosta henkiseläkin puolella. Edellä mainitut kirjoittajat muistuttavat, että ihmisten kyky vastaanottaa ja käsitellä muutosta on erilainen. Tämän tutkimuksen vastauksissa on luettavissa ihmisten erilaiset tuntemukset ikäjohtamiskokemuksista ja on todettavissa, että ihmisten johtaminen on haasteellista erityisesti muutostilanteissa.

Ikäjohtamisen avulla voidaan edistää henkilöstön hyvinvointia työelämän muutostilanteissa. Hyvällä ikäjohtamisella voidaan luoda kulttuuri, jossa työntekijä ikään katsomatta voi kokea olevansa tarpeellinen ja arvokas työyhteisön jäsen. Ikäjohtamisen avulla eri-ikäisten voimavarat voidaan hyödyntää, jolloin siitä hyötyvät sekä työntekijät itse sekä organisaatio. Työtä johdettaessa, on olennaista huomioida työntekijällä olevat voimavarat. Kun työntekijällä on tunne työn hallinnasta, vaikuttaa se työntekijän kykyyn säilyttää motivaatio työssä.

Honkasen (2006, 376-377) mukaan organisaation muutostilanteessa ihmiset tulisi saada puhumaan yhdessä. Yhdessä puhumalla on myös mahdollista löytää ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. Toimiva johtaminen ja esimiesten hyvät vuorovaikutustaidot nousivat tässä tutkimuksessa merkittäväksi tekijäksi työn suunnittelussa ja toimeenpanossa. Työntekijöiden ja esimiesten välinen toimiva ja ymmärrettävä vuorovaikutus on avainasemassa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa.

Kelaan siirrettiin vuoden 2009 alussa, kuntien aiemmin hoitama elatustuki. Kuntien osalta tämän etuuden maksamisessa oli kuntakohtaisia erityispiirteitä. Kelan työntekijöiden osalta uuden sosiaalietuuden siirtyminen Kelan hoidettavaksi tarkoitti täysin uuden etuuden opettelua. Etuuden siirtämisen vaiheessa ei ollut olemassa vastauksia kaikkiin eteen tuleviin ongelmiin ja työntekijöiltä vaadittiin tuolloin itsenäistä kykyä ratkoa pulmakohtia. Vaikka elatustuki tarkoitti työntekijöille uuden opettelua, koettiin se myös mahdollisuutena saada työlle täysin uutta sisältöä. Keskittämisen osalta tulee huomioida, uuden oppiminen voi olla mahdollisuus kehittää työntekijöiden työtä, kuten kävi elatustuen osalta.

Ikäjohtamisen keinoilla voidaan parantaa työntekijöiden työkykyä jatkaa töissä kaikissa työuran vaiheissa. Johtamisen ratkaisuilla voidaan saada aikaiseksi työntekijöille mielekkäitä, kehittymisen mahdollisuuksia tarjoavia tehtäviä. Selkeä ja työntekijän voimavaroja tukeva työ vaikuttaa työn laatuun ja tuloksellisuuteen, jonka vuoksi johtamisen merkitystä ei tule unohtaa. Työ, jossa työntekijä voi kokea onnistumisia ja joka tarjoaa riittävästi haasteita ja mahdollisuuksia tekijälleen, kannustaa tekemään työtä sovittujen tavoitteiden mukaisesti. On toivottavaa, että edellä mainitut tekijät huomioitaisiin Kelan edelleen miettiessä keskittämisen ratkaisuja ja purkaessaan organisaatorakennettaan.

8.4 Oma arvio tutkimusprosessista ja jatkotutkimusaiheet

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämisen. Näiden menetelmien käyttö yhtä aikaa oli ajoittain haastavaa ja paikoin työlästäkin. Jälkikäteen arvioituna menetelmien yhdistäminen tuntui hyvältä ratkaisulta, koska kyselyyn tarkoituksella laitetut avovastaukset kannustivat vastaajia ottamaan kantaa ja esittämään parannusehdotuksia.

Tutkimustuloksia analysoitaessa jouduin pohtimaan saadun aineiston käyttöä. Koska analyysissä tuli esille, että tulosten analysointi tarkoin tiedoin olisi heikentänyt anonyymiteettiä, huomioin tämän raportoinnissa. Näitä asioita ei voinut kyselyä rakentaessa ennakoida, mutta tulosten analysoinnissa pidin tärkeänä pitää vastaajille antaman lupauksen. Tutkimuskysymysten osalta yhden kysymyksen olisi yllä mainitusta syytä voinut jättää pois, jos tämän olisi etukäteen ymmärtänyt. Myös työkalujen huolehtimisessa kuntoon olisin voinut olla viisaampi, koska omasta syytäni SPSS ohjelman kuntoon saattaminen oli huonosti ajoitettu. Tämä hidasti tutkimuksen tekemistä tarpeettomasti.

Tutkimuksen tekeminen on prosessimaista. Tässä tutkimuksessa pidin kirjaa työhön käytetystä ajasta, aikavälillä 2010- 2012 ja tunteja kirjasin useita satoja. Välillä jouduin painiskelemaan tutkimuksessa käytettävien valintojen kanssa. Opin myös jättämään aiheen hetkeksi hautumaan, kun en aina löytänyt ongelmakohtiin heti ratkaisua. Haastavaa omassa kirjoituksessa on asettua lukijan asemaan, koska omalle tekstilleen on helppo sokaistua. Tässä työssä sain kokea, miten tärkeää on tutkia aihetta, mikä oikeasti kiinnostaa. Kiinnostava aihe kannustaa jatkamaan eteenpäin.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutin mielestäni hyvin, sillä vastausten perusteella sain ikäjohtamisen kokemuksia ja työntekijöiden arvioita esimiesten ikäjohtamistaidoista. Sain selville sosiaalietuustyön keskittämisen positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia henkilöstön työhön. Vastauksissa tuli esille niitä paikkoja, joissa on kehittämisen varaa. Kehittämisen paikat nousivat tutkimukseen tarkoituksella yhdistetyistä avoimista kysymyksistä, joilla haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus kertoa vapaasti kokemuksistaan.

Kelan vastuualue sosiaaliturvan toimeenpanijana on laajentunut ja Kelan roolista keskustellaan tällä hetkellä toimeentulotuen ja omaishoidontuen osalta. Toimintaympäristö muuttuu ja on tärkeää huolehtia Kelan sisäisestä toimivuudesta. Kelan henkilöstö ei saa jäädä muutostilanteissa huomiotta, sillä etuuspäätösten osalta tarvitaan edelleen ihmisillä olevaa osaamista ja heidän työpanostaan. Ikäjohtamisen onnistumista voisi tutkia laajemmassakin mittakaavassa, koska Kelan ikäohjelma koskee koko Kelaa. Lisäksi olisi kiinnostavaa lukea, miten esimiehet huolehtivat työntekijöidensä voimavaroista työskennellä muuttuvissa työympäristöissä ja työtehtävissä.

LÄHTEET

Aaltonen, A. 2009. *Ratkaisutyö organisoidaan etuuskoreittain*. Yhteispeli 1. Kelan henkilöstölehti 12.2.2009.

Ahola, A. 2007. *Lomaketutkimusprosessi*. Teoksessa: Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 47-72.

Anttila, P. 1998. *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta*. Helsinki: Akatiimi Oy

Anttila, P. 2007. *Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö*. Hamina: Akatiimi oy.

Arikoski, J & Sallinen, M. 2007. *Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti*. Keuruu : Otavan Kirjapaino

Autio, V., Juuti, P., Wink, H. 2011. *Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. 2.painos*. Helsinki : Johtamistaidon opisto.

Collin, K. 2002. *Development engineers conceptions of learning at work*. Studies in continuing Education 24 (2), 133-152.

Fuller, A. & Unwin, L. 2005. *Older and wiser?: workplace learning from the perspective of experienced employees*. International Journal of Lifelong Education 24 (1), 21–39.

Hakala, Antti. 2009. *Palvelutoiminnan kehittämishankeohjelman periaatteista, linjauksista ja käytännöistä kohti asiakkuuksien hallintaa*. Kansaneläkelaitos 24.7.2009.

Halme, P. 2007. *Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri ikäisyys ja eri ikäisten johtaminen*. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja nro 164/2007. Lisensiaatintutkimus.

Halonen, O. 2001. *Yhdessä ykköseksi*. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Kauppakaari.

Heikkilä, T. 2004. *Tilastollinen tutkimus*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Helsilä, M. 2009. *Henkilöstöasioita esimiehille*. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Holm, J., Lähteenmäki, S., Salmela, H., Reima, S., Suominen A. & Viljanen, M. 2002. *Best practices of ICT workforce management -a comparable research in Finland*. Journal of European Industrial Training 26/7/2002. 333-341.

Honkanen, H. 2006. *Muutoksen agentit*. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki : Edita

Hussi, T. 2005. *Essays on Managing Knowledge and Work related Wellbeing*. Doktoral Thesis, Serie A:150. Helsinki: Hanken.

Ikäohjelman monet kasvot. 2002. Kansallisen ikäohjelman 1998 - 2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Ilmarinen, J. 1999a. *Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa - tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ilmarinen, J. 1999b. *Suomalaiset ikääntyvät*. Teoksessa: Pietiläinen, R. (toim.). *Työ vuonna 2005*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. *Kyvvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. EA -sarja, Helsinki: Talentum.

Ilmarinen, J. 2005. *Työtoveri toista sukupolvea*. Virve Mertanen (Toim.) Helsinki: Työterveyslaitos.

Ilmarinen, J. 2006. *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Helsinki : Työterveyslaitos : Sosiaali- ja terveysministeriö

Julkunen, R, Pärnänen, A. 2005. *Uusi ikäsopimus*. Helsinki: Minerva.

Juuti, P. 2002. *Ikäjohtaminen*. Ikäohjelma 1998 - 2002. Hyvä ikä. Oitmäki : Johtamistaidon opisto. JTO- tutkimuksia, nro 13

Juuti, P. 2005. *Toivon johtaminen*. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2004. *Esimiestyö ongelmatilanteissa - Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. 6.painos. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2011. *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: WSOYpro OY.

Kamensky, M. 2008. *Strateginen johtaminen*. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum Media.

Kananen, J. 2008. *Kvantti, kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylän AMK:n julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kansaneläkelaitoksen valtuutettujen toimintakertomus 2006. Helsinki: Edita Prima Oy

Kansaneläkelaitos 2007. *Palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2007*.

Kauppinen, S. 2012. *Pian myös liitteet voi toimittaa Kelaan verkossa*. Kelan tiedote 9.1.2012. [viitattu 10.8.2012]. Saatavissa: <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/090112104931HL?OpenDocument>.

Kelan palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2008-2011. 27.3.2007. Painamaton.

Kelan ikäohjelma. 2010. Kela-työssä kaikenikäisenä."Iästä huolimatta tai juuri siksi". 23.3.2010. Kansaneläkelaitos. Painamaton.

Kela tiedottaa 2010. Kela sulkee 13 toimistoa vuodenvaihteessa.
Kelan tiedote15.12.2010. [viitattu 10.8.2012]. Saatavissa:
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/151210083729PM?OpenDocument&year=2010>

Kela tiedottaa 2012. Kela yhdistää kaksi vakuutusaluetta 1.1.2013.
Kelan tiedote15.12.2010. [viitattu 12.8.2012]. Saatavissa:
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/120612142530ML?OpenDocument>

Kelan toimintakertomus 2011. Helsinki.

Kelan vuosikertomus 2009. Helsinki.

Kelan vuosikertomus 2010. Helsinki.

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

Korhonen, S. 2012. Kela, Pohjois-Savon vakuutuspiiri. Henkilöstö ja talouskatsaus. 8.5.2012.

Koski, Arja. 2005. *Ikäjohtaminen sosiaali- ja terveysalan työssä.* Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja D. Työpapereita 27. Helsinki: Multiprint Oy.

Kuula, A. 2006. *Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys.* Tampere: Vastapaino

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

Metsämuuronen. J. 2009. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä.* Helsinki: International Methelp.

Moilanen, R. 2003. *Kestävä johtaminen. Ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet.* Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta N:o 272/2003. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Moilanen, R. 2005. Ikäjohtamisen taustateoriat.
Teoksessa Moilanen, R. Tasala, M. & Virtainlahti, S. *Hiljainen tieto näkyväksi.* Helsinki : Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 14-25.

Nakari, H. 2009, *Ratkaisutyö organisoidaan etuuskoreittain.* Kelan henkilöstölehti. *Yhteispeli 1/2009.* 12.2.2009.

Orpana, A - M. 2009. *Etuuksien keskittämisen vaikutuksia Kelassa.* Tampereen yliopisto, oikeustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu.* Helsinki: WSOYpro.

Paasivaara, L. 2009. *Työnsä kokoinen ihminen.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Helsinki: Kirjapaja.

Palermo, J. 2011. *Investigating modifiable organizational factors relating to workability: a focus on gendered culture*. Teoksessa Nygård, C.H., Savinainen, M., Kirsi, T. & Lumme-Sand, K. Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability. Tampere: Tampere University Press, 365 - 377.

Paloniemi, S. 2004. *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä*. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, väitöskirjatutkimus nro 253.

Pirnes, U. 2003. *Kehittyvä johtajuus*. Aavaranta- sarjaa. Keuruu: Otava.

Pohjola, A. 2007. *Eettisyyden haaste tutkimuksessa*. Teoksessa: Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 11 - 31.

Puohiniemi, M. 2002. *Arvot, asenteet ja ajankuva*. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Vantaa: Limor kustannus.

Puro, J-P. 2010. *Kuunteleva organisaatio*. Helsinki: Infor.

Rantamäki, J., Neimala, A., Kivimäki, E. 2008. *Kentän ratkaisutyön järjestäminen asiakaslähtöisesti*. Työryhmän muistio. Helsinki 19.12.2008.

Rauramo, P. 2004. *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita.

Romppainen, B., Kallasvuo, A. 2011. *Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen*. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Räsänen, P. 2005. Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa: Räsänen, P., Anttila, A-H., Melin, H. (toim.) Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Helsinki: PS-kustannus, 85 - 102.

Soininen, M. & Merisuo-Storm, T. 2009. Kasvatustieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopisto, Rauman opettajankoulutuslaitos.

Soukkanen, T. 2012. *Pohjois-Savon suunnittelu*. Tuula Soukkanen, Kela, Pohjois-Savon vakuutuspiirin johtaja. Henkilökohtainen tiedonanto. 29.10. 2012.

Sydänmaalakka, P. 2007. *Älykäs organisaatio*. 8.painos. Helsinki :Talentum.

Taanila, A. 2005. *Triangulaatio tutkimusmenetelmänä*. Oulun yliopisto, Kansanterveystieteen ja yleislääketieteen laitos. [viitattu 26.6.2012]. Saatavissa: <http://kelo.oulu.fi/jatkokoulutus/Triangulaatio3.pdf>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampere University Press.

Toivonen, T. 1999. *Empiirinen sosiaalitutkimus*. Filosofia ja metodologia. Porvoo:WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus.

Valli, R. 2007. *Kyselylomaketutkimus*. Teoksessa: Aaltola, J., Valli, R. (toim). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva : WS Bookwell, 102 - 125.

Vehkalahti, K. 2008. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viinamäki, L. 2007. *Triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamismahdollisuudet*. Teoksessa Viinamäki, L & Saari, E. (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 173-197.

Vilka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2007: *Tutki ja mittaa*. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Virtainlahti, S. 2005. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen. Teoksessa Moilanen, R. Tasala, M. & Virtainlahti, S. *Hiljainen tieto näkyväksi*. Helsinki : Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 26-45.

Walker, A. 2005. *The Emergence of age management in Europe*. International Journal on Organisational Behaviour. Volume 10(1), 685-697.

Yukl, G. & Lepsinger, R. (2005). *Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness*. Organizational Dynamics, 34, 4, 361-375.





KELA-TYÖSSÄ KAIKENIKÄISENÄ

”lästä huolimatta tai juuri siksi”

Sisällys

1	Johdanto	3
2	Ikäohjelman päämäärä	4
3	Ikäohjelman tavoitteet	4
3.1	Myönteinen asenne eri-ikäisiin	4
3.2	Työkykyisenä läpi työuran	4
3.3	Osaamisen jatkuva edistäminen	5
4	Ikäohjelman sisältö	5
4.1	Ikään liittyvän tiedon lisääminen	5
4.2	Esimiesten taitojen kehittäminen ikäasioissa	5
4.3	Työssä jatkamisen suunnittelu hyvissä ajoin	5
4.4	Työn joustaminen mahdollisuuksien mukaan	6
4.5	Työterveyshuollon tukikeinot eri ikävaiheissa	6
4.6	Voimavarakurssi kokeiluna	6
4.7	Mentoroinnilla tukea osaamisen kehittämiseen	6
4.8	It- tukea työpaikoille	6
	Kelan joustavat työaikamahdollisuudet	7

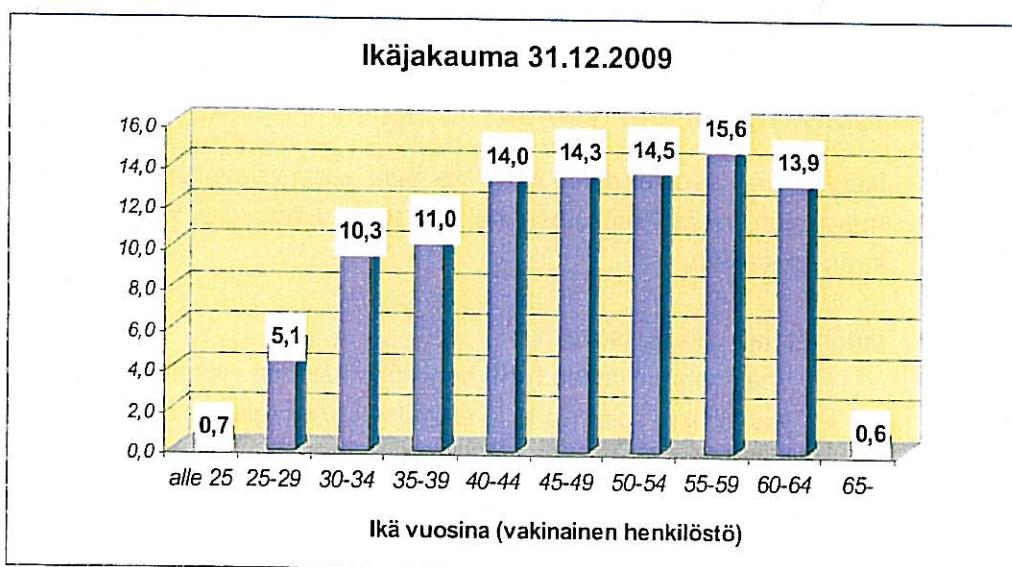
1 Johdanto

Kelassa sovittiin ikäohjelman valmistelun aloittamisesta työehtosopimusneuvottelussa 14.10.2007. Ikäohjelma **Kela-työssä kaikenikäisenä** on valmisteltu osana Perusasiat kuntoon -työhyvinvointihanketta. Ohjelman tarkoitus on lisätä myönteistä suhtautumista ikään liittyviin asioihin koko Kelassa.

Kelan palveluksessa on kaikenikäisiä työntekijöitä. Nuorimmat ovat suoraan koulusta tulleita ja vanhimmat sen ikäisiä, että olisivat voineet siirtyä jo eläkkeelle. Kela-barometrin perusteella eri-ikäiset kelalaiset näkevät työelämän laadun hyvin samankaltaisena. Yleisesti tyytyväisiä ovat vanhimmat ja nuorimmat ikäryhmät. Sen sijaan tyytymättömmimpiä ovat keski-ikäiset, jotka myös kuormittuvat työssä eniten.

Tasapainoinen ikärakenne on työyhteisössä rikkaus. Hyvällä työpaikalla tunnustetaan työntekijöiden ikäsidonnaiset erityispiirteet ja osataan hyödyntää niitä. Ihanteellisessa työssä järjestetään ja sovitetaan yksilöllisesti työntekijöiden elämäntilanteiden ja voimavarojen mukaisesti iästä riippumatta. Läpi työuran jatkuva työhyvinvoinnin edistäminen on avainasemassa myös silloin, kun halutaan kannustaa henkilöstöä jatkamaan työntekoa eläkeikään asti ja sen jälkeenkin.

Suomessa väestön eliniän odotteen kasvu, huoltosuhteen heikkeneminen sekä julkisen talouden kestävyys ovat johtaneet tarpeeseen pidentää työuria. Kelassa eläkkeellesiirtymisikä on noussut jo usean vuoden ajan ja on tällä hetkellä 62,8 vuotta eli selvästi korkeampi kuin suomalaisilla työpaikoilla keskimäärin.



2 Ikäohjelman päämäärä

Kelan ikäohjelman päämääränä on, että Kelan työpaikkoja johdetaan ihmisten erilaisuutta arvostaen. Työt järjestetään eri-ikäisten erityispiirteet ja elämäntilanteet huomioon ottaen. Yksilöitä tuetaan eri keinoin kehittymään ja tekemään työtä yhdessä niin, että mahdollisimman moni voi ja haluaa tehdä työtä Kelassa pitkään.

3 Ikäohjelman tavoitteet

3.1 Myönteinen asenne eri-ikäisiin

Ikäohjelman tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä iän vaikutuksesta työskentelyyn sekä vahvistaa työyhteisöissä hyväksyvää asennetta kaikenikäisiin.

Ikäohjelman vaikutuksesta

- jokainen kelalainen tietää ikäasioista ja niiden merkityksestä työssä.
- työyhteisöissä suhtaudutaan tasavertaisesti kaikenikäisiin työntekijöihin.
- esimiehet kohtelevat työntekijöitään tasapuolisesti ja yksilöllisesti.
- työn ja työmenetelmien kehittämisessä otetaan huomioon eri-ikäisten erityistarpeita.

3.2 Työkykyisenä läpi työuran

Ikäohjelman tavoitteena on parantaa esimiesten valmiuksia sovittaa työ yksilön iän, voimavarojen ja elämäntilanteen mukaan sekä tukea työkyvyn säilyttämistä tarpeen mukaan eri keinoin.

Ikäohjelman vaikutuksesta

- yhä useampi jatkaa työtä henkilökohtaiseen eläkeikään tai vielä sen jälkeen.
- yksilön ikä, voimavarat ja elämäntilanne otetaan huomioon työjärjestelyissä.
- esimiehet osaavat tunnistaa hyvää työuraa uhkaavia riskitekijöitä ja puuttuvat niihin varhain
- työntekijöiden työkyvyn uhkien ennakoimiseksi otetaan käyttöön myös uusia välineitä, esimerkiksi pitkältä sairauslomalta palaavan työhönpaluuun tukemisen malli.

3.3 Osaamisen jatkuva edistäminen

Ikäohjelman tavoitteena on edistää kaikenikäisten osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä työuran eri vaiheissa.

Ikäohjelman vaikutuksesta

- osaamisen kehittäminen jatkuu läpi työuran.
- esimiehet ottavat huomioon työntekijöiden iästä riippuvat tai muut yksilölliset tarpeet suunnitellessaan osaamisen tukea.
- esimiehet tiedostavat yksilöiden vahvuudet ja osaavat hyödyntää niitä työssä.
- eri-ikäisten osaamista tuetaan työtehtävien edellyttämällä koulutuksella ja toimipaikalla tapahtuvalla opastuksella.
- varmistetaan osaamisen siirtäminen.

4 Ikäohjelman sisältö

4.1 Ikään liittyvän tiedon lisääminen

Ikäasioista levitetään Kelassa tietoa myönteisellä viestinnällä. Tällä halutaan lisätä ikään liittyvien asioiden ymmärtämistä ja vaikuttaa myönteiseen asennoitumiseen eri-ikäisiä kohtaan. Korostetaan jokaisen vastuuta työyhteisönsä hyväksyvän ilmapiirin luomisessa. Ikäasioista kirjoitetaan Yhteispeleissä Ikä-kirjoitussarjassa. Minä työhyvinvoinnin tekijänä -verkkokouluun tehdään oma osa ikäasioista.

4.2 Esimiesten taitojen kehittäminen ikäasioissa

Esimiesten valmiuksia kehitetään siten, että he ymmärtävät eri-ikäisten johtamiseen liittyviä erityispiirteitä ja osaavat ottaa huomioon työntekijöiden ikäsidonnaiset tekijät päivitäisjohtamisessa ja työn organisoinnissa.

Ikäasioita käsitellään esimiesten koulutuksissa, ja koulutuksiin osallistuneet vievät asiaa eteenpäin omissa yksiköissään. Kaikissa tulosityksiköissä on otettava eri-ikäisten johtamisen kysymykset huomioon ja sovellettava ikäohjelman menettelytapoja.

4.3 Työssä jatkamisen suunnittelu hyvissä ajoin

Luottamuksellisissa kehityskeskusteluissa käydään läpi urakehitystä kaikenikäisten kanssa vuosittain. Henkilökohtaisen eläkeiän lähestyessä käynnistetään työssä jatkamisen suunnittelu hyvissä ajoin. Jokaisen toimihenkilön kanssa otetaan 58. ikävuodesta alkaen kehityskeskustelussa puheeksi ajatukset työssä jatkamisesta. Keskustelun lähtökohtana on toimihenkilön oma näkemys. Keskustelussa käydään läpi eri vaihtoehtoja ja selvitetään työssä jatkamisen edellytyksiä sekä niitä keinoja, joiden avulla työssä jatkaminen olisi mahdollista.

4.4 Työn joustaminen mahdollisuuksien mukaan

Yksilöllisiä työssä joustamisen mahdollisuuksia parannetaan eri-ikäisten elämäntilanteissa. Työehtosopimus antaa mahdollisuuksia joustoihin, ja tarkoitus on, että nykyisiä joustavia mahdollisuuksia käytetään tarvittaessa. Tavoitteena on, että Kelassa on yhte-näiset käytännöt ja salliva henki työn joustojen käyttämisessä (Liite: Kelan joustavat työ-aikamahdollisuudet).

4.5 Työterveyshuollon tukikeinot eri ikävaiheissa

Työterveyshuolto tukee henkilöstön työkykyä terveystarkastusten ja muiden työterveys-huoltokäyntien yhteydessä sekä yksilöllisesti suunniteltavin toimenpitein ja toimenpide-ehdotuksin. Toimihenkilö voi hakeutua oma-aloitteisesti työterveyshuoltoon silloin, kun hän kokee siihen tarvetta.

Työkyvyn edistäminen ja työssä jatkamisen mahdollistaminen edellyttävät työnantajan, työterveyshuollon ja työntekijän tiivistä yhteistyötä. Työterveyshuollon ja työpaikkojen välisellä kumppanuusyhteistyöllä vahvistetaan varhaista työkyvyn tukemista eri ikävai-heissa. Jos esimies huomaa, että toimihenkilön työkyvyssä ja terveydentilassa kaikki ei ole kohdallaan, hänen tehtävänä on ottaa asiat puheeksi toimihenkilön kanssa ja oh-jata tarvittaessa työterveyshuoltoon.

4.6 Voimavarakurssi kokeiluna

Ikääntyvän henkilöstön voimavarojen vahvistamiseksi kokeillaan osana ikäohjelmaa ryhmävalmennusta. Valmennus suunnataan sellaisille ikääntyneille henkilöille, jotka tar-vitsevat uutta intoa työhön ja elämään. Kurssilla etsitään käytännönläheisiä keinoja ja uusia näkökulmia työn ja yksityiselämän tasapainoon. Lisäksi vahvistetaan ammatillista kasvua sekä luovuuden ja oppimisen mahdollisuuksia.

4.7 Mentoroinnilla tukea osaamisen kehittämiseen

Mentoroinnille luodaan yhdenmukaiset menettelyt, jotka otetaan käyttöön koko organi-saatiossa. Mentoroinnissa kokenut ja osaava toimihenkilö ohjaa ja tukee toimihenkilöä, jolla on halua kehittää osaamistaan. Tavoitteena on hyödyntää kokeneiden toimihenki-löiden osaamista ja siirtää niitä yhteiseen käyttöön. Mentorointi toteutetaan työpaikalla, ja siitä sovitaan esimiehen kanssa.

4.8 It- tukea työpaikoille

Osana ikäohjelmaa selvitetään it-tuen organisointi Kelan työpaikoilla. Selvityksessä ote-taan huomioon laitteet, ohjelmistot ja niiden edellyttämä osaaminen. Mikrotukihenkilöi-den tai vastaavien kouluttaminen ja roolin selkeyttäminen yhteisten tavoitteiden pohjalta voi olla yksi mahdollisuus.

Kelan joustavat työaikamahdollisuudet

Ikäohjelman tavoitteena on hyödyntää tehokkaasti nykyisiä joustavia työaikamahdollisuuksia. Erilaiset joustamisen mahdollisuudet ovat aakkosjärjestyksessä.

- **Etätö**
Kelan etätöohjeet mahdollistavat tilapäisen etätöön kotona, jos asiasta sovitaan esimiehen kanssa. Myös työskentely varsinaisen työpaikan ulkopuolella Kelan muussa toimipisteessä on mahdollista, jos siitä sovitaan esimiehen kanssa.
- **Liukuva työaika**
Liukuva työaika mahdollistaa toimihenkilön omaehtoisen liukumisen työtehtävien asettamissa rajoissa.
- **Opintovapaa**
Toimihenkilöllä on mahdollisuus opintovapaaseen opintovapaalain ja -asetuksen mukaisesti. Sellaisia opintoja varten, jotka ovat omiaan edistämään Kelan tehtävien suorittamista, voidaan opintovapaata myöntää puolin palkkaeduin 30 päivää kalenterivuodessa.
- **Osa-aikaeläke**
Toimihenkilöllä on mahdollisuus anoa osa-aikaeläkettä valtion eläkelain mukaisesti. Osa-aikaeläke on harkinnanvarainen, työaikamuodoista sovitaan esimiehen kanssa henkilöstöosaston ohjeiden mukaisesti.
- **Osa-aikatyö**
Toimihenkilöllä on mahdollisuus siirtyä tekemään osa-aikatyötä omasta aloitteestaan, jos työtilanne sen mahdollistaa ja esimiehen kanssa asiasta sovitaan. Työaikamuodot määräytyvät henkilöstöosaston ohjeiden mukaisesti.
- **Osatyökyvyttömyyseläke**
Toimihenkilöllä on oikeus osatyökyvyttömyyseläkkeeseen valtion eläkelain mukaisesti. Työaikamuodoista sovitaan esimiehen kanssa henkilöstöosaston antamien ohjeiden mukaan.
- **Osittainen hoitovapaa**
Toimihenkilöllä on oikeus työsopimuslain mukaan osittaiseen hoitovapaaseen siihen asti, kunnes lapsen toinen lukuvuosi päättyy. Jos lapsi kuuluu perusopetuslain pidennetyn oppivelvollisuuden piiriin, oikeus osittaiseen hoitovapaaseen on kolmannen lukuvuoden päättymiseen. Vammaisetuutta saavan vanhempi voi olla osittaisella hoitovapaalla, kunnes lapsi täyttää 18 vuotta.

- **Palkaton poissaolo lähiomaisen hoitamiseksi**
Työehtosopimuksen 36 §:n 8 kohdan mukaan toimihenkilölle voidaan myöntää palkatonta poissaoloa lähiomaisen hoitamiseksi. Ratkaisua tehtäessä on otettava huomioon asian merkitys toimihenkilölle ja toisaalta, millä tavalla poissaolon myöntäminen vaikuttaa Kelan tehtävien hoitamiseen. Asiasta päättää esimies keskusteltuaan toimihenkilön kanssa poissaolon ajankohdasta ja kestosta. Työehtosopimus mahdollistaa myös muut esimiehen myöntämät palkattomat poissaolot sekä sopimisen tilapäisestä osa-aikatyöstä.
- **Vuorotteluvapaa**
Toimihenkilöllä on mahdollisuus anoa vuorotteluvapaata. Edellytyksenä on, että toimihenkilöllä on 10 vuotta työhistoriaa ja että hän on ollut Kelan palveluksessa ennen vapaalle jäämistä yhtäjaksoisesti vähintään vuoden. Vuorotteluvapaan myöntää harkintansa mukaan esimies.
- **Vuosilomat**
Työehtosopimuksen mukaiset vuosilomat ovat työmarkkinoiden pisimpiä. Tämä selittää myös vuosityöajan ja työssäoloprosentin poikkeavuuden muista työnantajista.
- **Vuosilomien säästäminen**
Työehtosopimuksen 30 §:n mukaan vuosilomia voidaan säästää pidettäväksi seuraavalla lomakaudella tai myöhemmin. Säästövapaita voidaan säästää enintään 60/65 lomapäivää. Säästövapaiden pitämisestä pitää laatia suunnitelma, jonka esimies hyväksyy. Säästövapaiden suunnittelun tulisi mahdollistaa vapaiden antaminen työsuhteen aikana. Säästövapaiden antaminen välittömästi ennen eläkkeelle siirtymistä ei edistä työhyvinvointia eikä pidennä työuraa.
- **Ylitöiden korvaaminen vapaana**
Työehtosopimuksen 13 §:n mukaan ylityöt voidaan korvata vapaana toimihenkilön pyynnöstä esimiehen kanssa sopien. Samalla kun sovitaan vapaana korvaamisesta, on syytä sopia myös vapaan pitämisen ajankohta, joka voi olla enintään kuusi kuukautta ylityön tekemisestä.



Arvoisa vastaanottaja

Opiskelen työni ohessa Savonia-ammattikorkeakoulussa, sosiaali – ja terveysalan johtamista ja kehittämistä. Opinnäytetyöni aiheena on: Kelan etuuskoreihin siirtyminen ja ikäjohtamisen kokemukset.

Laajasti ajateltuna ikäjohtaminen tarkoittaa työntekijän iän huomioon ottamista työn suunnittelussa ja työtehtävien jakamisessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia henkilöstöllä on ikäjohtamisen toteutumisesta omassa työssään etuuskoreihin siirtymisen myötä.

Kyselyn avulla nostetaan esille ikäjohtamisen kehittämiskohteet Pohjois-Savon vakuutuspiirissä. Tuloksia voidaan hyödyntää työtehtäviä suunniteltaessa. Teillä olevat parannusehdotukset ovat tervetulleita.

Kyselyyn saa vastata työajalla ja vastaaminen vie vaan hetken, noin 10 -15 min.

Kyselyyn vastaaminen on luottamuksellista. Vastaukset annetaan nimettöminä ja vastauslomakkeita lukee ainoistaan tämän tutkimuksen tekijä. Palautetut vastaukset eivät tule muiden käyttöön. Tutkimustulokset tullaan esittämään siten, että yksittäiset vastaukset eivät erotu tutkimusaineistosta ja vastaajan henkilöllisyys ei tule esille myöskään raportoinnin yhteydessä.

Vastauksenne ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Vastaamalla huolellisesti tähän kyselyyn, voitte vaikuttaa eri-ikäisten työn suunnittelussa huomioitaviin asioihin. Tutkimusaineiston keruu toteutetaan sähköisenä kyselynä Moodlessa.

Kyselyssä tiedustelen Teidän kokemuksianne Kelan etuuskoreihin siirtymisestä. Toiseksi pyydän Teitä arvioimaan lähiesimiehenne valmiuksia ikäjohtamisen osalta. Valitkaa Teidän mielestänne oikea vaihtoehto ja esittäkää mielipiteenne avoimiin kysymyksiin oman kokemuksenne mukaan.

Toivon, että vastaatte kyselyyn 8.6.2012 mennessä.

Pääset kyselyyn tästä linkistä: <http://srvmotuo.kela.fi/mod/questionnaire/view.php?id=32445> .

Tulkaa vastaamaan omien kokemusten mukaisesti.

Kiitän Teitä etukäteen vastauksistanne.

Ystävällisin terveisin
Heli Ollikainen
Kela
Pohjois-Savon vakuutuspiiri
Puh: 020-6357 615
heli.ollikainen@kela.fi

Anne Walden
Sosiaalialan yliopettaja
Savonia - ammattikorkeakoulu
anne.walden@savonia.fi

KOKEMUKSIA IKÄJOHTAMISESTA (Moodle kysymykset)

ETUUSKOREIHIN SIIRTYMINEN

1. Muuttuiko työnkuvasi etuuskoreihin siirtymisen myötä? (valitse yksi vaihtoehto).

1. erittäin paljon
2. melko paljon
3. jonkin verran
4. ei lainkaan

2. Mikä työssäsi muuttui, kun Kelan työt organisoitiin etuuskorien mukaisesti vuoden 2011 alusta lähtien? Kerro omin sanoin.

3. Pystyitkö itse vaikuttamaan työnkuvaasi etuuskoreihin siirryttäessä? (valitse yksi vaihtoehto ja kerro omin sanoin esimerkki).

1. kyllä
2. en

Perustele vastauksesi

4. Mitä mieltä olet etuuskoreihin siirtymisestä kokonaisuudessaan? Kerro omin sanoin.

KELAN IKÄOHJELMA

5. Tiedän, mitä asioita Kelan ikäohjelman sisältää. (valitse yksi vaihtoehto).

1. kyllä
2. en

6. Lähiesimieheni toimii Kelan ikäohjelman mukaisesti. Hän järjestää työni minun ikäni ja elämäntilanteeni huomioon ottaen. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. vaikea sanoa

7. Miten lähiesimiehesi voisi huomioida sinun ikäsi entistä paremmin työjärjestelyissä tai työn tekemisessä? Kerro omin sanoin.

IKÄASENTEET TYÖSSÄ

8. Kohtelee ko lähiesimiehesi eri-ikäisiä työntekijöitä työyhteisössä yhdenvertaisesti? (valitse yksi vaihtoehto ja kerro omin sanoin esimerkki.)

1. kyllä

2. ei

Perustele vastauksesi

9. Lähiesimies kohtelee työntekijöitä kunnioittavasti. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä

2. samaa mieltä

3. eri mieltä

4. täysin eri mieltä

5. vaikea sanoa

10. Oma ikäni vaikuttaa työhöni mielestäni. (valitse yksi vaihtoehto).

1. oma ikäni vaikuttaa positiivisesti työhöni.

2. oma ikäni vaikuttaa negatiivisesti työhöni.

3. mielestäni ikäni ei vaikuta työhöni tekemiseen ollenkaan

Jos ikäsi vaikuttaa mielestäsi työhösi, kerro tarkemmin miten?

ERI-IKÄISTEN TYÖN SUUNNITTELU

11. Lähiesimieheni on tehnyt minulle selväksi, mitä työtehtäviä työhöni kuuluu. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä

2. samaa mieltä

3. eri mieltä

4. täysin eri mieltä

5. vaikea sanoa

12. Lähiesimieheni on kertonut selvästi työhöni tavoitteet. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä

2. samaa mieltä

3. eri mieltä

4. täysin eri mieltä

5. vaikea sanoa

13. Miten työllesi asetetut tavoitteet vastaavat sinun voimavarojasi tehdä työtä? Kerro omin sanoin.

14. Lähiesimieheni tuntee hyvin minulla olevat osaamisalueet, joita voin käyttää työssäni. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä

2. samaa mieltä

3. eri mieltä

4. täysin eri mieltä

5. vaikea sanoa

15. Lähiesimieheni suunnittelee työtehtäväni suhteessa osaamiseeni. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä

2. samaa mieltä

3. eri mieltä

4. täysin eri mieltä

5. vaikea sanoa

16. Koetko, että sinulla on osaamista, joita ei ole hyödynnetty työssäsi. Millaista? Kerro omin sanoin.

17. Lähiesimieheni mahdollistaa työssä tarvittavan osaamisen ylläpitämisen. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. vaikea sanoa

18. Mitä esimies voisi tehdä entistä paremmin osaamisen ylläpitämiseksi? Kerro omin sanoin.

19. Lähiesimieheni mahdollistaa työssäni kehittymisen. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. vaikea sanoa

20. Miten esimiehesi voisi tukea sinun työssä kehittymistä entistä paremmin? Kerro omin sanoin.

TYÖYHTEISÖN YHTEISTYÖN EDISTÄMINEN

21. Lähiesimieheni on työyhteisössä oikeudenmukainen. Esimerkiksi työtehtävien jakamisessa. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. vaikea sanoa

22. Lähiesimieheni ratkaisee aktiivisesti työyhteisössä esiintyviä ongelmia. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. vaikea sanoa

23. Mitä esimies voisi tehdä entistä paremmin työyhteisössä ilmenevissä ongelmatilanteissa? Kerro omin sanoin.

24. Lähiesimieheni antaa aikaa sosiaaliselle vuorovaikutukselle toisten työntekijöiden kanssa työhön liittyvien asioiden kertaamiseen ja yhdessä pohtimiseen. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. vaikea sanoa

25. Missä tilanteissa voitte keskustella työhön liittyvistä asioista toisten työntekijöiden kanssa? Kerro omin sanoin.

26 . Lähiesimieheni toimii samojen periaatteiden mukaan, kuin odottaa alaistensa toimivan. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. vaikea sanoa

27. Koetko, että esimiehelläsi olisi kehittämistä oman työyhteisönne kanssa. Millaista? Kerro omin sanoin.

VUOROVAIKUTUS

28. Lähiesimieheni tiedon jakaminen on avointa. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. vaikea sanoa

29. Lähiesimieheni antaa henkilökohtaista palautetta työssäni onnistumisesta. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. vaikea sanoa

30. Antaako lähiesimiehesi henkilökohtaista palautetta työssä tapahtuneesta epäonnistumisesta? Miten? Kerro omin sanoin.

31. Palaverissa lähiesimieheni osaa johtaa keskustelua. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. vaikea sanoa

32. Lähiesimieheni kanssa voi keskustella tarvittaessa mieltä painavista asioista. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. vaikea sanoa

33. Lähiesimieheni osaa viestiä selkeästi. (valitse yksi vaihtoehto).

1. täysin samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. vaikea sanoa

34. Miten esimiehen vuorovaikutus voisi olla entistä parempaa? Kerro omin sanoin.

TAUSTATIEDOT

35. Sukupuoleni on (valitse yksi vaihtoehto).

1. nainen
2. mies

36. Työtehtäväni on (valitse yksi vaihtoehto).

1. työntekijän tehtävä
2. toimin esimiehenä

37. Ikäni on (valitse yksi vaihtoehto).

1. alle 25 vuotta
2. 25 - 34 vuotta
3. 35 -44 vuotta
4. 45 -55 vuotta
5. 56 tai yli

38. Kuinka monta vuotta olet yhteensä ollut Kelan palveluksessa? (valitse yksi vaihtoehto).

1. 0-5 vuotta
2. 6-10 vuotta
3. 11-15 vuotta
4. 16-20 vuotta
- 5.- 21- 30 vuotta
6. yli 30 vuotta

39. Pääasiallinen etuus, jonka parissa työskentelen. (valitse yksi vaihtoehto).

1. työttömyysturva
2. yleinen asumistuki
3. opintotuki
4. perhe-etuudet

40. Vapaita kommentteja. Kerro omin sanoin esimiehesi johtamisesta, etuuskoreista jne.

Kiitos vastauksistasi.