

Ikäjohtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä

**Case: Kelan Eteläinen toimeentuloturvakeskus,
toimeentuloturvaryhmä**

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kumpulainen, Marjo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 64	Valmistumisaika 2022
Työn nimi Ikäjohtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä Case: Kelan Eteläinen toimeentuloturvakeskus, toimeentuloturvaryhmä		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Kela		
Tiivistelmä <p>Kehittämishanke tehtiin yhteistyössä Kelan eteläisen vakuutuspiirin toimeentuloturvakeskuksen toimeentuloturvaryhmän kanssa. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ja keinoja, miten hyvällä ikäjohtamisella voidaan tukea työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointia työuran eri vaiheissa.</p> <p>Teoriaosuus rakentui ikäjohtamisen määrittelystä sekä tutkimustiedosta eri sukupolvien suhtautumisesta tämän päivän työelämään. Lisäksi tarkasteltiin eri-ikäisyyden tuomaa lisäarvoa työyhteisöön. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista menetelmää, mutta tutkimus sisälsi myös määrällisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä webropol-kyselyllä.</p> <p>Tuloksena laadittiin apulomake kehityskeskustelujen työhyvinvointiosioon. Se on jatkossa esihenkilöiden käytössä kehityskeskustelujen tukena. Kehittämishankkeen keskeisenä johtopäätöksenä todettiin, että ikäjohtaminen on tärkeää kaikenikäisten ja eri elämäntilanteissa olevin työntekijöiden kohdalla.</p>		
Asiasanat ikäjohtaminen, työhyvinvointi, esimiestäidot, alaistaidot, työyhteisötaidot		

Abstract

Author(s) Kumpulainen, Marjo	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 64	
Title of Publication Age management as a promoter of well-being at work		
Degree and field of study Master of Business Administration		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) The Social Insurance Institution of Finland		
Abstract <p>This development project was carried out in cooperation with the Kela, the center of the southern social security. The aim was to provide information and ways to support the well-being of workers and the work community at different stages of their careers.</p> <p>The theoretical part, was based on the definition of age management and the research information on the attitude of different generations to today's working life. In addition, the added value of the different age was examined to the work community. A qualitative method was used as a research method, but the study also included features of quantitative research. The research material was collected by an electronic Webropol survey.</p> <p>As a result, a assistant form was prepared for the wellbeing section of the development discussions. It is used by the subsequent staff to support development discussions. As a central conclusion of the development project, it was stated that age management is important for all ages and employees in different life situations.</p>		
Keywords age management, well being at work, managerial skills, subordinates, work community skills		

Sisällys

Johdanto.....	3
1.1 Työn tausta.....	3
1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	4
1.3 Tietoperusta ja menetelmät	5
2 Kelan organisaatio	6
2.1 Kelan esittely	6
2.2 Kelan henkilöstömäärä ja rakenne	6
2.3 Kelan ikäjakauma	8
2.4 Kelan ikäohjelma	9
3 Ikäjohtaminen	11
3.1 Ikäjohtamisen määritelmä	11
3.2 Eri sukupolvet työelämässä	14
3.3 Eri-ikäisyys voimavarana	21
3.4 Hiljainen tieto	22
4 Työhyvinvointi	26
4.1 Työhyvinvoinnin merkitys osana työelämää	26
4.2 Ikäsyrrintä	29
5 Työyhteisötaidot.....	32
5.1 Työyhteisötaitojen merkitys.....	32
5.2 Esihenkilön tehtävät.....	32
5.3 Alaistaidot	34
6 Tutkimuksen toteutus.....	36
6.1 Menetelmät.....	36
6.2 Kyselyn toteuttaminen	37
7 Tulokset.....	39
7.1 Kyselyn tulokset.....	39
7.2 Apulomake kehityskeskusteluja varten	51
8 Johtopäätökset	52
8.1 Tulosten pohdinta	52
8.2 Vastaukset tutkimuskysymiin	53
8.3 Tutkimuksen arviointi	54
8.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	55
Lähteet	57

Liitteet

Liite 1. Kelan tulosityksiköt

Liite 2. Saatekirje

Liite 3. Tutkimuskysely

Liite 4. Apulomake kehityskeskustelun työhyvinvointiosioon

Johdanto

1.1 Työn tausta

Eri-ikäisten ihmisten vuorovaikutusta ja yhteistyötä on mahdollisuus edistää ikäjohtamisella (Jabe 2015, 151). Hyvällä johtamisella ja jakamalla vastuuta, voidaan mahdollistaa eri-ikäisten työssä osaaminen ja työkyky eri vaiheissa työuraa. Esimiesten on välttämätöntä lisätä tietoisuutta eri-ikäisten tarpeista ja työntekijöiltä vaaditaan sitoutumista ylläpitämään osaamistaan ja työkykyään. Keskustelu ja käytännön toimenpiteiden suunnittelu yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseksi on tärkeää. Toimenpiteiden laatimista ja suunnittelua varten hyvä työkalu on työkaarikeskustelulomake. (Työkaari kantaa.) Osaamisen kehittäminen esimerkiksi mentoroinnilla, kuormitusta hallitsemalla ja ikäasioista tiedottamalla esimerkiksi intranetin avulla ovat ikäjohtamisen tärkeitä painopisteitä (Jabe 2015, 151).

Ikäjohtaminen on kiinnostava ja ajankohtainen aihe. Aiheen valinta hahmottui osittain omien kokemusteni kautta. Olen työskennellyt organisaatiossani pitkään ja uralleni on mahtunut monia elämän eri vaiheita. Aloittaessani työurani, olin vasta opintoni päättänyt, pienten lasten äiti ja myöhemmin lasten kasvaessa, muuttui arki ruuhkavuosista uudenlaiseen elämänvaiheeseen. Tilalle tuli omia opintoja ja halu kehittää itseä ja tavoitella uusia suuntia uralla. Elämänkulun edetessä on tulossa vielä monia elämänvaiheita ja näistä kaikista, omista ja muiden kokemuksista syntyi motivaatio tutkia ja toisaalta kehittää oman organisaationi ikäjohtamista ja luoda ymmärrystä ikäjohtamisen merkityksestä sekä työyhteisön hyvästä toimivuudesta työhyvinvoinnin näkökannalta.

Ikäjohtaminen on tärkeä työhyvinvointia. Kelassa käydään vuosittain kehityskeskustelut, jossa yhtenä osa-alueena on työhyvinvointiosio. Ikäjohtaminen olisi luonnollinen osa työhyvinvointiosiota ja se tulisi ottaa osaksi jokavuotista keskustelua kaikkien kanssa.

Eri-ikäisyyttä väestöpolitiikkaan liittyvänä tekijänä on pohdittu esimerkiksi Isolan (2012) Hyviä työntekijöitä ja veronmaksajia –nimisessä artikkelissa, joka on osa Reproductive Health and fertility patterns – a comparative approach –tutkimushanketta. Artikkelin käsittelee syntyvyysretoriikkaa ja väestöpolitiikkaa, pohjautuen 2000-luvun alussa Suomessa vallitsevaan alhaiseen syntyvyyteen. Huoli työvoiman riittävyydestä ikääntyvän työväestön poistuksessa työmarkkinoilta ja vähäinen syntyvyys vaikuttaa Suomen talouskasvuun ja väestörakenteeseen.

Johtamista ja eri-ikäisyyttä on tutkittu esimerkiksi Jyväskylän yliopiston Pinja Halmeen toimesta osana Jyväskylän yliopiston Taloustieteiden tiedekunnan ”Kestävä Johtaminen – ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet” tutkimushanketta. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen –artikkelissa Halme tarkastelee ikäjohtamisen ilmentymistä ja merkityksiä organisaation sisällä.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön kehittämishankkeen tarkoituksena on tutkia, miten ikäjohtaminen on huomioitu Kelan organisaatiossa sekä tuoda keinoja hyvään ikäjohtamiseen. Tarkoituksena on tuottaa työhyvinvoinnin tukemiseksi keinoja ja liittää ikäjohtaminen osaksi jatkuvaa työhyvinvointikeskustelua. Tavoitteena on selvittää, miten hyvällä ikäjohtamisella voidaan tukea työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvointia. Työssä selvitetään, miten organisaation ikäohjelma on toteutettu ja jalkautettu. Tutkimuksessa tuodaan esille henkilökunnan näkemyksiä ja omakohtaisia kokemuksia. Ikäjohtaminen on tärkeä osa työhyvinvointia, joten kehittämishankkeena pyritään liittämään ikäjohtamisen näkökulmaa työhyvinvointia parantavana tekijänä. Tutkimuksen pohjalta laaditaan yhteenveto vahvimmin esille nousseista ikäjohtamiseen liittyvistä tekijöistä. Näiden pohjalta esitetään keinoja tuoda keinoja, miten ikäjohtamisen näkökulma tulisi osaksi jatkuvaa keskustelua. Ajatuksena on kehittää kehityskeskustelujen työhyvinvointiosioon, tutkimuksessa eniten nouseviin tekijöihin pohjautuen keinoja, joka auttaa tuomaan keskusteluun ikäjohtamisen näkökulman.

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys on:

- Miten hyvällä ikäjohtamisella luodaan hyvää työhyvinvointia?

Päätutkimuskysymykseen haetaan vastausta seuraavien alatutkimuskysymysten kautta:

- Mitä on hyvä ikäjohtaminen?
- Mistä syntyy työhyvinvointi työuran eri vaiheissa?
- Mikä merkitys työyhteisötaidoilla on työhyvinvointiin?

Kehittämishanke tehdään yhteistyössä Kelan eteläisen vakuutuspiirin toimeentuloturvakeskusten toimeentuloturvaryhmän kanssa. Hankkeessa pyritään keräämään henkilöstön näkemyksiä ja omakohtaisia kokemuksia ikäjohtamiseen liittyen. Kela on suuri organisaatio, joten tutkimushankkeeseen liittyvä kysely rajoittuu Kelan eteläisen vakuutuspiirin toimeentuloturvaryhmän henkilöstöön. Kyseessä on hyvin työntekijälähtöinen kehittämisote. Jotta tutkimuksen näkökulma olisi mahdollisimman monipuolinen, on tutkimuksessa mukana sekä toimihenkilöt että esihenkilöt. Tutkimuksen näkökulma rajoittuu ikäjohtamiseen ja näin ollen laajempia johtamisen käytäntöjä ei tutkimuksessa selvitetä. Tutkimuksen lopputuotoksena on tarkoitus kehittää tutkimuksessa eniten esille nousseista ikäjohtamisen tekijöistä apulomake, jota esihenkilöt voivat halutessaan hyödyntää esimerkiksi kehityskeskustelujen tai muun työhyvinvointia tukevan keskustelun tukena.

1.3 Tietoperusta ja menetelmät

Teoriassa perehdytään ikäjohtamiseen monipuolisesti. Teoriapohjana käytetään käsitystä ikäjohtamisen määrittelystä ja tutkimuksia eri sukupolvien suhtautumisesta tämän päivän työelämään sekä miten eri ikäisyys voi tutkimusten valossa tuoda lisäarvoa. Teoriaosassa tarkastellaan myös hiljaisen tiedon merkitystä eri kirjallisuuden pohjalta. Hakusanoina sähköiselle materiaalille käytetään ikäjohtamista, työhyvinvointia, työyhteisötaitoja sekä erilaisia hakusanoja esimiestyöhön ja alaistaitoihin liittyen. Tietoa haetaan esimerkiksi Googlesta, Google Scholarista ja LAB Primosta. Toimeksiantajalla Kelalla, on hyvät ja ajantasaiset intranet-sivut, joita hyödynnetään tässä opinnäytetyössä. Sivustolla on esimerkiksi tutkimustietoa Kelan henkilöstörakenteesta. Hankkeen tietoperusta koostuu teoriapohjan lisäksi empiirisestä tiedosta, joka toteutetaan hankkeen edetessä.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimus sisältää myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen aiheena ikäjohtaminen on lähinnä laatua kuvaava ilmiö, jossa kysytään henkilöstön omia kokemuksia ja tunteita ikäjohtamiseen liittyen. Kehittämishankkeen tutkimusaineisto kerätään sähköisellä kyselytutkimuksella. Kysely toteutetaan Webropol-kyselytyökalulla. Kyselytutkimuksella on mahdollisuus saada mittava tutkimusaineisto ja se antaa myös mahdollisuuden kysyä monia asioita. Tutkimukseen voi osallistua paljon henkilöitä, mikä tukee tämänkaltaisen suuren organisaation tutkimushanketta. Kysely lähetetään Kelan henkilöstölle sähköpostijakelulla kaikille yhtä aikaa. Vastausaikaa annetaan viikko, ja mikäli vastauksia ei kyseisen ajan kuluessa ole tutkimuksen kannalta riittävästi, voidaan vastausaikaa jatkaa toisella viikolla.

Vastausajan päätyttyä tulokset kerätään ja analysoidaan. Analysointi tapahtuu hyödyntämällä Excel-laskentataulukkoa. Tuloksia analysoidaan myös tekstinä. Analyysin tuloksena toteutetaan saatujen tulosten perusteella ikäjohtamisen näkökulmasta apulomake kehityskeskusteluja varten. Lomakkeelle kirjataan muutamia apukysymyksiä keskustelun avuksi. Näiden kysymysten avulla kartoitetaan henkilöstön mahdollista tarvetta ikäjohtamiseen ja voidaan auttaa luomaan näkökulmia ikäjohtamisen tarpeesta eri-ikäisille ja erilaisessa elämäntilanteessa oleville työntekijöille.

2 Kelan organisaatio

2.1 Kelan esittely

Kansaneläkelaitos on perustettu 16.12.1937. Alun perin Kela oli pelkästään kansaneläkkeiden maksaja. Myöhemmin toiminta on laajentunut, monipuolistunut ja uudistunut ja nyt Kela huolehtii sosiaaliturvasta koko elämän läpi. (Kela 2018.)

Kela on itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jonka tehtävänä on huolehtia eri elämäntilanteissa Suomessa ja useiden ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta. Sosiaaliturvaan kuuluu lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, perustoi-meentulotuki, asumistuki, opintotuki, vammaisetuudet ja vähimmäiseläkkeet. (Kela 2022.)

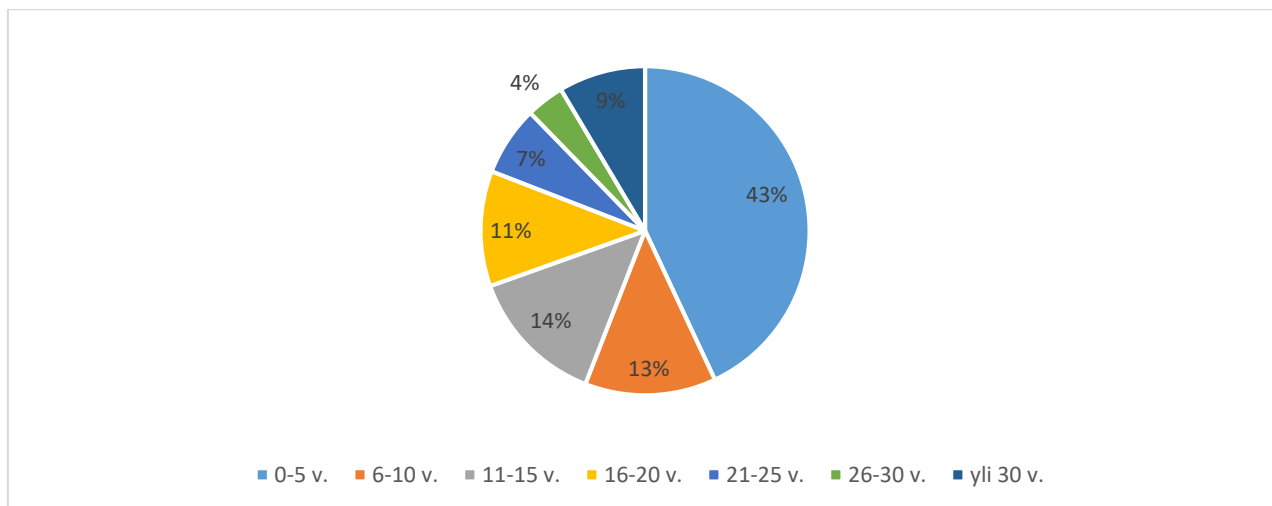
Työnantajana Kela on luotettava ja pitää huolehtii hyvin työntekijöistään. Kelassa on töissä noin 8000 eri alan ammattilaista. Kelan on jatkuvasti kehittyvä instituutio. Asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu ja ketterä kehittäminen ovat Kelassa arkipäivää. Kela on suuri työnantaja, ja henkilöstön monimuotoisuuden huomioiminen sekä yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen ovat keskeinen osa Kelan vastuullisuustyötä. Perheystävällisyyttä sekä työpaikan tasa-arvoa on Kelan kehittänyt aktiivisesti monen vuoden ajan. Väestöliitto on myöntänyt Kelalle toukokuussa 2021 Perheystävällinen työpaikka –tunnuksen. Kelan organisaatio koostuu viidestä tulosityksiköstä, sekä kahdesta toiminnallisesta yksiköstä. Tulosityksiköt on kuvattu liitteessä 1.

Kelan strategiassa näkyy merkittävästi vastuullisuus, jonka tehtävänä on kestävän kehityksen edistäminen. Keskeisenä asiana Kelassa on varsinkin sosiaalisesti kestävä kehitys. Keinoja kestävän kehityksen edistämiseen Kelassa on asiakkaiden, henkilöstön ja ympäristön hyvinvoinnista huolehtiminen. Hiilijalanjälki on yksi mittareista, jolla Kelan toiminnan kestävän kehityksen edistymistä arvioidaan. Lisäksi verkkoasioinnin kasvu ja henkilöstön arvioinnit vastuullisuuden eri osa-alueiden toteutumisesta, toimivat muina mittareina. (Kela 2022.)

2.2 Kelan henkilöstömäärä ja rakenne

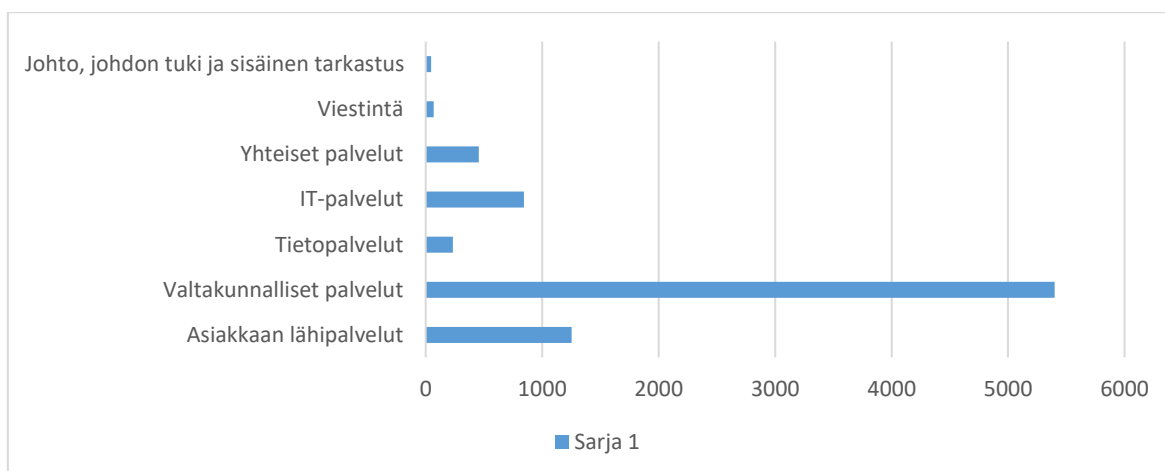
Kelan työntekijöitä työskentelee eri puolilla Suomea. Eniten henkilöstöä on Helsingissä, Jyväskylässä, Turussa, Tampereella ja Oulussa. Koronaepidemian myötä kotietätyön tekeminen yleistyi. Keskimäärin etätyöpäiviä vuonna 2021 kertyi 136 päivää/henkilö. Edellisenä vuonna luku oli 123 päivää/henkilö. Kelassa työskenteli vuoden 2021 lopussa 8297 henkilöä. Määräaikaisten osuus oli 8 %. Osa-aikaisia saman vuoden lopussa oli 933 henkilöä. (Kela 2022.)

Henkilöstömäärän kasvu on nähtävissä Kela-työuran pituudessa. Henkilöstöstä 43 % on työskennellyt Kelassa enintään 5 vuotta ja 13 % enintään 10 vuotta. Neljännes henkilöstömäärästä on työskennellyt Kelassa 11–20 vuotta ja 19 % on työskennellyt Kelassa yli 21 vuotta. Vakinaisen henkilöstön keskimääräinen työskentelyvuosien määrä oli vuoden 2021 lopussa 11,7 vuotta. Palvelusvuodet prosentuaalisesti koko henkilöstön määrään nähden on kuviossa 1. (Kela 2022.)



Kuvio 1. Vakinaisen henkilöstön Kela-työvuodet (mukailtu Kela 2022)

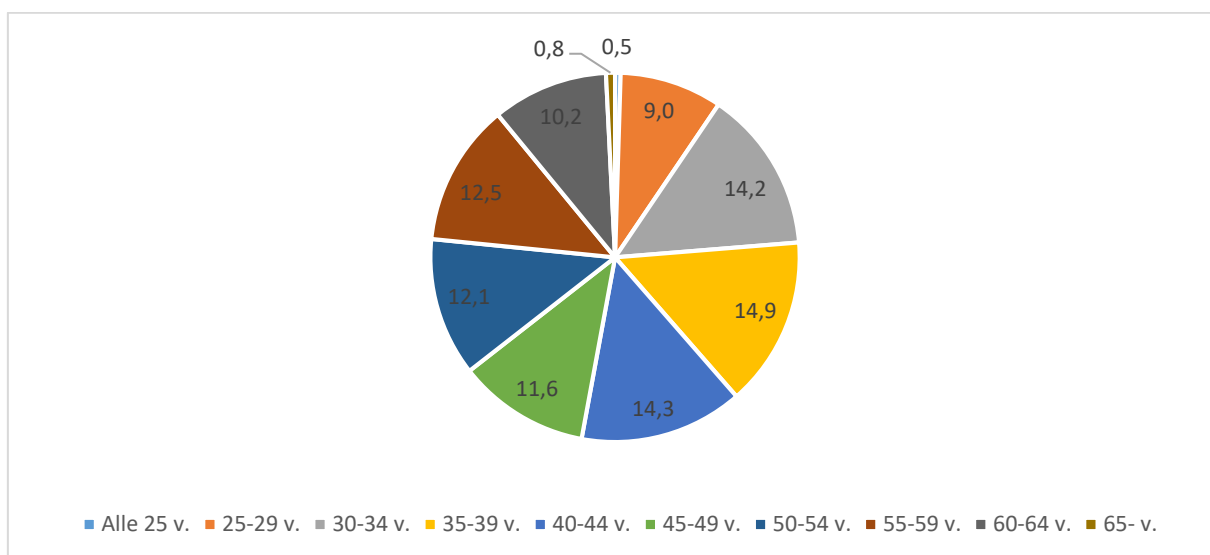
Kelan henkilöstöstä 65 % työskentelee valtakunnallisten palvelujen tulosityksikössä. Valtaosa heistä toimii ratkaisuasiantuntijoina. Asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikössä Kelalaisia työskentelee toiseksi eniten. Heistä palveluasiantuntijoita on 13 %. Asiantuntijatehtävissä esimerkiksi IT- ja suunnittelutehtävissä työskentelee yli viidennes. Vuoden 2021 lopussa Kelassa esihenkilöitä oli 590. Kelalaisia työskentelee lisäksi asiantuntijalääkäreinä sekä muissa palvelu- ja assistenttitehtävissä. (Kela 2022.) Henkilöstön jakautuminen eri tulosityksiköittäin esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Henkilöstömäärä tulosityksiköittäin (mukailtu Kela 2022)

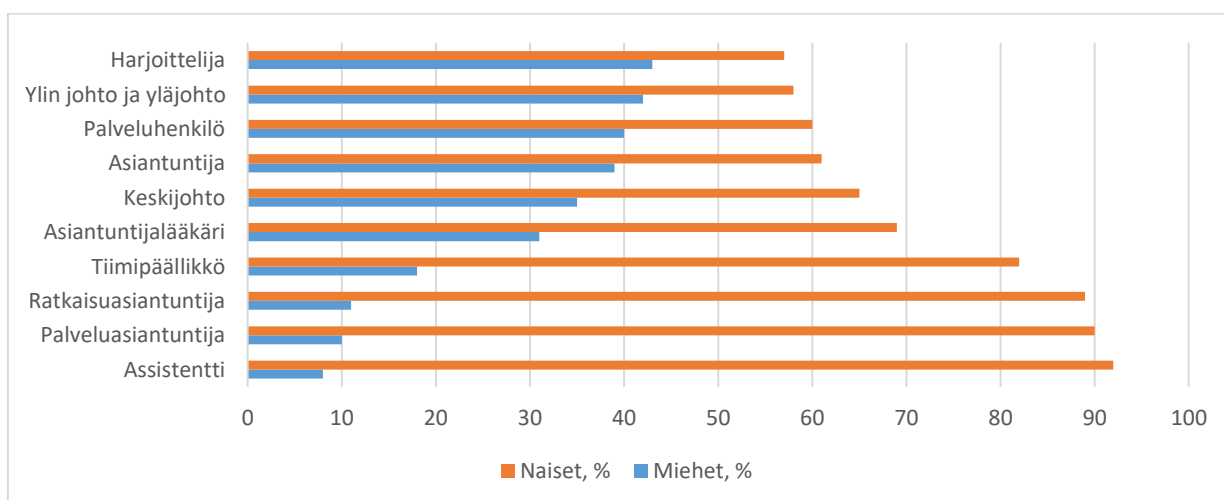
2.3 Kelan ikäjakauma

Henkilöstön määrä on kasvanut viime vuosien aikana. Ikäjakauma on kuitenkin pysynyt edelleen tasapainoisena. Alle 40-vuotiaita oli vuoden 2021 lopussa 39 % ja yli 50-vuotiaita 36 %. Koko henkilöstön keski-ikä oli saman vuoden lopussa 43,3 ja vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2010 lopussa 44,3. Vakinaisen henkilöstön ikäjakauma havainnollistettu kuviossa 3.



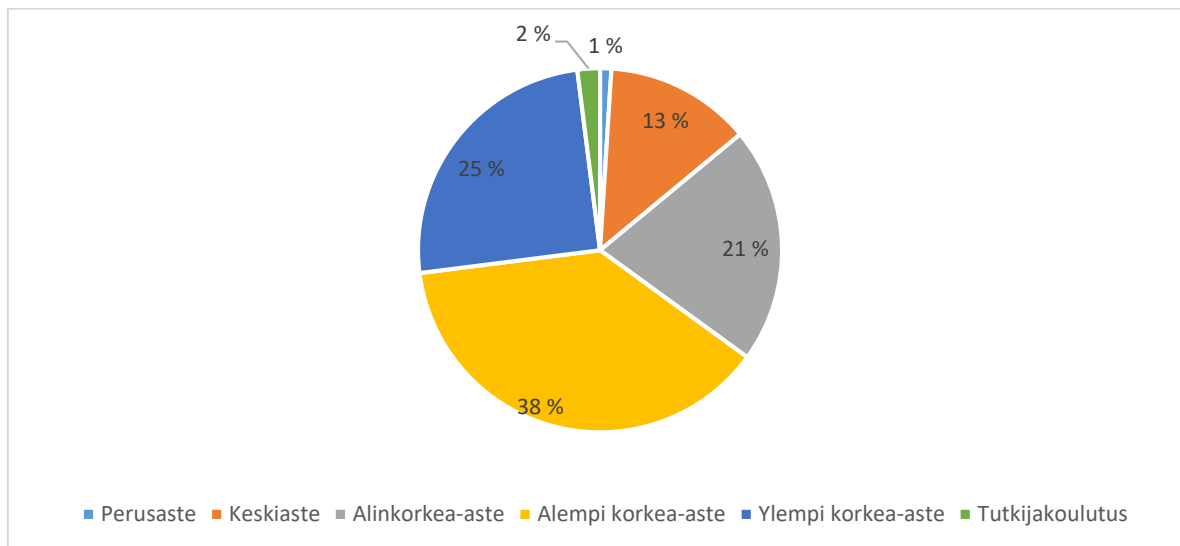
Kuvio 3. Vakinaisen henkilöstön ikäjakauma (mukailtu Kela 2022)

Kelan henkilöstöstä naisia oli vuoden 2021 lopussa 82 %. Miesten osuus kasvoi hieman. Eniten miehiä oli harjoittelijoissa, mutta loppuvuodesta määrä oli pieni. Miehiä toiseksi eniten oli ylimmässä ja yläjohdossa. Asiantuntijatehtävissä miehiä oli 39 % ja noin joka kymmenes mies toimi palvelu- ja ratkaisuasiantuntijan tehtävissä. Kuviossa 4 on havainnollistettu ikäjakauma tehtävittäin.



Kuvio 4. Naisten ja miesten osuudet tehtävittäin (mukailtu Kela 2022)

Valtaosa kelalaisista on korkeasti koulutettuja. Joka neljännellä on ylempi korkeakoulututkinto. Kuviossa 5 nähtävissä koulutuksen tasot prosentteina.



Kuvio 5. Kelan henkilöstön koulutustasot (mukailtu 2022)

2.4 Kelan ikäohjelma

Kelassa yksiöitä tuetaan eri keinoin kehittymään ja tekemään yhdessä työtä niin, että mahdollisimman moni pystyy ja haluaa työskennellä Kelassa pitkään. Eri-ikäisten erityispiirteet ja elämäntilanteet huomioidaan työn järjestelyssä. Ikäohjelma tavoitteena on ymmärryksen lisääminen iän vaikutuksista työskentelyyn sekä vahvistaa työyhteisössä hyväksyvää asennetta kaikenikäisiin. Ikäohjelman tarkoituksena on, että jokainen kelalainen tietää ikäasioista ja niiden merkityksestä sekä kannustaa työyhteisössä suhtautumaan tasavertaisesti kaikenikäisiin toimihenkilöihin. Esimiehet kohtelevat ikäohjelman tavoitteiden mukaan toimihenkilöitä tasapuolisesti ja yksilöllisesti ja työn ja työmenetelmien kehittämisessä huomioidaan eri-ikäisten erityistarpeita. (Kela intranet 2022.)

Ikäohjelman tavoitteena on edistää kaikenikäisten osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä työuran eri vaiheissa läpi työuran. Esimiehet huomioivat toimihenkilöiden iän tai muut yksilölliset tarpeet suunnitellessaan osaaminen tukea ja tiedostavat yksiöiden vahvuudet ja osaavat hyödyntää niitä työssä. Eri-ikäisten osaamista tuetaan työtehtävien edellyttämällä koulutuksella ja työssä tapahtuvalla opastuksella ja siten varmistetaan osaamisen siirtäminen ja oman työn kehittäminen. Kehityskeskusteluissa jotka ovat luottamuksellisia, käydään urakehitystä läpi vuosittain kaiken ikäisten kanssa. Kun henkilökohtainen eläkeikä lähestyy, käynnistetään työssä jaksamisen suunnittelu hyvissä ajoin. Keskustelun lähtökohtana on toimihenkilön oma näkemys ja työssä jaksaminen otetaan puheeksi toimihenkilölähtöisesti

61 ikävuodesta alkaen. Eri vaihtoehtoja käydään läpi ja työssä jaksamisen edellytyksiä ja keinoja selvitetään. Toiminnan jatkuvuus on tärkeää varmistaa, joten olennaista on ennakoida hiljaisen tiedon siirtäminen työssä jatkaville. (Kela intranet 2022.)

3 Ikäjohtaminen

3.1 Ikäjohtamisen määritelmä

Juutin (2002) mukaan ikäjohtamisen käsitettä ei ole yksinkertaista määritellä. Täysin vakiintunutta sisältöä ei käsitteelle ole vielä löytynyt mutta sillä tarkoitetaan organisaatioiden johtamista tai ihmisten elämän tarkastelua. Tarkasteltaessa ikäjohtamista yksilön näkökulmasta, korostuu työn merkitys, arvo ja luonne. Yhteiskunnallisesti tarkasteltuna ikäjohtamisella turvataan kansantalouden kestävyys. (Halme 2005, 31.)

Ikäjohtaminen tarkoittaa eri-ikäisten johtamista. Ikääntymiseen kuuluvien tekijöiden tunteminen on hyvän johtamisen ja esimiestyön edellytys. Eri-ikäisten vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen, tuo yritykselle uusia mahdollisuuksia uhkakuvien sijaan. (Ilmarinen 2006, 55–56.) Menestyvällä työpaikalla huomioidaan kaikenikäisten osaaminen ja ajatukset työpaikan ja työyhteisön hyväksi (Työturvallisuuskeskus 2016).

Ikä voidaan nähdä suorana tai välillisenä, yhtenä erilaisuuteen vaikuttavana tekijänä ja toisaalta ikää voidaan tarkastella asioiden ryhmittelyn perusteena. Tällainen luokitteluperuste on tarpeen, ikäasenteiden kielteisten vaikutusten tuntemisesta huolimatta. Ryhmittelyä puoltaa ikäryhmien tietyt yhdistävät tekijät. Kun henkilö on aloittamassa työuraansa, tarkoitetaan nuorta, kokematon ja uutta henkilöä. Kyseessä voi olla 20–30-vuotias, mutta mikäli hänen työuransa on alkanut myöhemmin, voi hän olla vanhempikin. Kun määritellään kokenut, ikääntynyt, ikäännytynyt tai seniori, on henkilöllä pitkä kokemus työelämästä, iältään noin 45 ja 65 ikävuoden väliin asettuva ryhmä. Usein he ovat toimineet erilaisissa työtehtävissä ja työn sisältö on saattanut muuttua merkittävästi heidän työuransa aikana. (Kiviranta 2010, 15–16.)

Ikästereotyyppien ja ikäryhmien erojen korostumisen on arveltu vahvistuvan ikäjohtamisesta puhuttaessa. Siksi ikäjohtamisen termiä on kritisoitu. Näkemys siitä, että ikäjohtamista tarvitaan varsinkin ikääntyneiden jaksamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen, on ollut kriittikin kohteena. Mikäli ikääntyneiden ryhmä huomioidaan erityiskohtelua vaativana työntekijäjoukkona, voi se johtaa korostamaan iän ongelmallisuutta ja negatiiviseen ikääntyneiden leimautumiseen. On tärkeää nähdä yksilöt, eikä heitä pitäisi ryhmitellä iän perusteella. Johtamisessa tulisikin käyttää ikäjohtamisen sijaan termiä ikäneutraali tai iätön johtaminen. (Lundell ym. 2011, 286.)

Liian varhainen poistuminen työvoimasta ja siitä aiheutuvat taloudelliset seuraukset sekä suurten ikäluokkien ikääntyminen aiheutti huolta, saaden laajaa huomiota yhteiskunnallisesti, ja sai aikaan yhteistyötä ministeriöiden, tutkimuslaitosten ja työmarkkinajärjestöjen välillä. (Wallin 2014.) Tarve väestön ikääntymiseen liittyvien uhkien hallitsemiseksi synnytti

alun perin käsitteen ikäjohtamisesta. Valtioneuvoston päätöksellä käynnistettiin Suomessa kansallinen ikäohjelma, jonka tarkoituksena oli yli 45-vuotiaiden työllistymisen ja työssä jaksamisen edistäminen. Erilaisia aikuiskoulutusmuotoja kehittämällä pyrittiin myös nostamaan ikääntyneiden osaamistasoa. (Lundell ym. 2011, 285.)

Väestön ikääntyminen voidaan nähdä maailmanlaajuisena, ennennäkemättömänä ilmiönä. Tämä johtuu vähentyneestä syntyvyydestä ja eliniän samanaikaisesta kasvusta. Väestötasolta aina perhetasolle asti näkyvien vaikutusten vuoksi ikäjakauman muutos koskettaa kaikkia. Uusien tulokkaiden vähäinen määrä ja eläkeikää lähestyvien konkareiden lisääntyminen vaikuttaa työvoimaan. Merkittävä osaamisen ylläpitäminen organisaatioissa voi vaarantua eläköitymisten myötä. (Wallin 2014.)

Työikäisten kyky ja halu palkkatyöhön osallistumiseen, on kansantalouden kestävän kehityksen edellytys. Jotta ikääntyneet palkansaajat haluavat pysyä työelämässä ja heillä olisi siihen mahdollisuus, on työelämän laadullisilla tekijöillä olennainen merkitys, eläkejärjestelmän ohella. Myös johdon ja esimiesten ikätietoisuuden lisääminen oli kansallisen ikäohjelman pyrkimyksenä, jolloin ikäjohtamisesta alettiin puhua. Vuosikymmenien aikana kertynyttä tietoa ei voi korvata tuoreimmallakaan opiskelun tuomalla tiedolla. Tämä on huomattu monilla aloilla ja ikäohjelmat ovat usein lähtöisin henkilöstön ikääntymiseen liittyvien uhkien, kuten osaamispääoma katoamisen, hallitsemiseksi. (Lundell ym. 2011, 285.)

Lähes kaikissa organisaatioissa työvoiman ikärakenteet ovat muuttumassa. Mikäli organisaatio ja sen johto ei havahdu henkilöstön ikääntymisen uhkiin ja mahdollisuuksiin, ei ikäjohtaminen käytännössä toteudu. Johdolta tarvitaan ymmärrystä ja halua tarttua haasteeseen. Ikäjohtamiselle on tärkeää määrittää muiden henkilöstötavoitteiden kanssa sopusoinnussa olevat tavoitteet eli visiot. Jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, on tarpeen ikäjohtamisen kehittämisohjelma, jossa luodaan ja kokeillaan sekä kehitetään työkaluja ikäjohtamiselle. (Ilmarinen 2011, 199–200.)

Suomi oli ensimmäisiä maita, jotka ymmärsivät lähteä tukemaan ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä ja työurien pidentämistä. Suuret ikäluokat Suomessa olivat syntyneet muita aikaisemmin, joten ennakoitavissa oleva työvoiman määrä vähenee muita Euroopan maita aikaisemmin. (Wallin 2014.)

Väärien myyttien ja uskomusten korjaaminen sekä ikätietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen, on välttämätöntä omien ikäasenteiden ajantasaistamiseen. Ikäjohtamisen työkalupakkiin kuuluu ennen kaikkea paikkansa pitävä, oikeudenmukainen ja reilu ikäasenne. (Työturvallisuuskeskus.) Hyvän ikäjohtamisen kulttuuri, joka muotoutuu hyvään henkilöstöjohtamiseen, kuvataan kuviossa 6.



Kuvio 6. Ikäjohtamisen strategia osana johtamista (Ilmarinen 2006, 199)

Itsensä psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen kehittäminen on välttämätöntä ollakseen pysyäkseen toimintakykyisenä. Aktiivisuus on tärkeää kaikilla mainituilla osa-alueilla, jotta usko omaan osaamiseen säilyy. Paras osaaminen ei kehity vuoden eikä kahden aikana. Olen-naista ikäjohtamisessa on pidemmän aikavälin ajattelu. Kokemusta on myös yrittäminen ja epäonnistuminen. (Jabe 2015, 115.)

Tavoitteet ja visiot määrittelee jokainen organisaatio itse omista lähtökohdistaan. Organisaatiossa voidaan miettiä visioiden avulla ikäjohtamisen tarpeita ja tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavia työkaluja, keinoja ja hyviä käytäntöjä. (Ilmarinen 2006, 200.) Ikäjohtamisen visiot kuvataan kuviossa 7.



Kuvio 7. Ikäjohtamisen visiot (mukailtu Ilmarinen 2006, 201)

3.2 Eri sukupolvet työelämässä

Työyhteisö jossa on eri-ikäisiä ihmisiä, on työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan tuloksellisin. Tällöin voidaan yhdistää nuorten into ja uudet ideat elämäkokemukseen, osaamiseen ja tietoon. (Jabe 2015, 90.) On tärkeää, että organisaatiot tiedostavat eri-ikäisten vahvuudet ja heikkoudet. Tällä voidaan parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä sekä vähentää sairastuvuutta ja poissaoloja. (Ilmarinen 2006, 55.)

Sukupolvi on käsitteenä kokemuksellinen. Se on sisäinen tunne jota ei näe eikä kuule. Sen voi hahmottaa ulkopuolelta keinoilla, joita ei ole helppo kuvailla sanoin. Haastavaa on varsinkin sukupolven muuntaminen numeroiksi ja mitata sitä. Tutkijoissa sukupolven käsite herättää intohimoja todennäköisesti tästä sukupolven käsitteen kokemuksellisuudesta johtuen. On esimerkiksi pohdittu, onko pysyvyys, toistettavuus ja siirrettävyys tiedon edellytys vai onko tieto sidottua ajankohtaansa ja kontekstiinsa ja näin ollen olemukseltaan katoavaista. (Järvensivu ym. 2014, 19–20.)

Tämänhetkinen usein ilmenevä jaottelu suuriin ikäluokkiin sekä X- ja Y-sukupolviin pohjautuu amerikkalaiseen perhesukupolvijatteluun. Ongelmaton ei sukupolvi käsitteenä ole. Yksinkertaista vaihtoehtoa amerikkalaisperäiselle sukupolvijaolle ei pystytä tarjoamaan, huolimatta siitä, että sen ongelmat tiedostetaan. Koska sukupolvi sisältää esimerkiksi erilaisia yhteiskuntaluokkia, erilaisia persoonia, naisia ja miehiä, ei sukupolvet näin ollen ole sisäisesti homogeenisiä, on tämä eräs merkittäväksi nähty rajoite. Sukupolvi on yksi ryhmittelyperuste ja näkökulma, jota toiset mahdolliset ryhmittelyt ja ryhmittelytekniikat haastavat. (Järvensivu ym. 2014, 28, 41.)

Eri sukupolvilla on erilaisia arvoja, tarpeita ja odotuksia. On mahdollista, että työyhteisössä on monta sukupolvea yhtä aikaa. Yhteistyön sujumiseksi ja tavoitteiden toteutumiseksi on esimiehen kohdeltava kaikkia niin että eri sukupolvet voivat toimia yhdessä. (Jabe 2015, 192.) Ikäasenteissa kaivataan uudistusta. Elämänkulkua ja erilaisuutta kunnioittava esimies kykenee ratkaisemaan ikähaasteet työnteon arjessa. (Jabe 2017, 57.)

Vuorovaikutus, yhteistyö ja johtamisen perusta, rakentuu ikäasenteista. Siksi ikäasenteiden tiedostaminen on tärkeää. Asenteet ovat pitkäkestoisen kehityksen tulosta ja siksi omien ikäaseteteiden tunnistaminen on vaikeaa. On tarpeen liittää omien asenteiden muutos laajaan keskusteluun työyhteisön asenteista. Merkittävää on, että näkyvämmässä asemassa olevan henkilön asenteet ovat neutraaleja, eivätkä liity ikälähtöisyyteen. (Kiviranta 2010, 52.)

Sukupolvitutkimus on saanut alkunsa 1900-luvun alussa jolloin sukupolven käsite ja siihen liittyvät keskustelu kuvaavat kyseisen ajan henkeä ja vastakkainasettelua joka edelleen elää ja oikeutusta sukupolvitutkimukselle joutuu yhä etsimään. Vaikka tutkijat kiistelevät, käytetään sukupolven käsitettä arjessa. Monista merkityksistään huolimatta se hyväksyty kommunikaation muodoksi. Paremminkin kuin käsitteen heikkoudesta, tämän voi ajatella puhuvan käsitteen arvon puolesta. Sukupolvikäsite viittaa moniin erilaisiin ryhmiin, ei pelkästään perhesukupolveen. Se viittaa jopa teknologian kehitysversioihin, esimerkiksi uuden sukupolven tietokone, seuraavan sukupolven ohjelmistoversio tai uuden sukupolven pilvi-versio. (Järvensivu ym. 2014, 20.)

On tärkeää tunnistaa eri sukupolvien vahvuudet. Työelämässä erilaisuus tuo lisäarvoa ja sen vuoksi osaamisen tasapäistäminen ja standardien mukaisten työntekijöiden tekeminen kaikista on tarpeellista. Työpaikoilla nuoret, keski-ikäiset ja vanhemmat henkilöt ovat voittamaton yhdistelmä. Innokkuus, ja ennakkoluulottomuus, osaaminen ja varmuus sekä kokemus ja sitoutuminen yhdistyvät. Kaikki sukupolvet haluavat positiivisen kokemuksen työstä, johtamisesta ja yhteistyöstä sekä omista voimavaroista. (Työturvallisuuskeskus.)

Suuret ikäluokat

Kun puhutaan suurista ikäluokista, englanniksi baby boomers, tarkoittaa se vuosina 1946 – 1949 sodan jälkeen syntyneitä lapsia. Tuolloin syntyi viisi suurinta ikäluokkaa. Myös vuonna 1945 syntyneet on syytä laskea suurten ikäluokkien joukkoon, koska syyskuussa 1945 syntyneiden määrä nousi huippulukemaan, mutta tippui seuraavien kuukausien aikana. (Tilastokeskus 2004.) Määritelmä ei ole täysin yksiselitteinen, koska tutkijoista riippuen, voidaan huomioida myös vuonna 1950 syntyneet (Helsingin kaupunki 2017). Suuret ikäluokat ovat hallinneet Suomen ikärakennetta viimeiset 50 vuotta. Kun sota päättyi, ponnahti syntyvyys nousuun ja sota-aikojen epävakaisten matala hedelmällisyys lähti kasvuun nopeasti. (Tilastokeskus 2004.)

Suurten ikäluokkien ikääntyminen, syntyvyyden lasku ja elinajanodotteen nousu on ollut vaikuttava tekijä väestön ja työvoiman vanhenemiseen. Senioreita on työelämässä tulevaisuudessa junioreita huomattavasti enemmän. Ikääntyneiden kasvanut työllisyysaste vahvistaa ikääntyneiden suurta työvoiman osuutta. On ennustettu, että ainakin vuoteen 2040 saakka, pysyy ikääntyneiden osuus työvoimasta lähes muuttumattomana. Tähän on syynä seuraavaksi seniori-ikään suurten ikäluokkien jälkeen tuleva ikäluokat ja tämä ikäluokka (1950- ja 1960-luvulla syntyneet) on selvästi nykyisiä pieniä ikäluokkia suurempi. (Lundell ym. 2011, 18–19.) Pitkä työura on mahdollistanut suurten ikäluokkien elämänsä aikana ahtaudesta sosiaaliseen nousuun. Heidän vanhemmistaan korkeintaan kansakoulun oli käynyt 90 %, ylioppilaita isistä oli vain 5 % ja äideistä 3 %. Suurten ikäluokkien tyypillisin koulutus oli kansakoulu. Työmarkkinoille pääsi helposti ja säännöllinen työnteko alkoi 17–18 vuotiaana, kolmasosalla jo 16-vuotiaana. (Ilmarinen 2006, 46.)

X-sukupolvi

Järvensivu (2014) kuvaa x-sukupolvea alkuperältään kanadalaiseksi sukupolveksi x, jolla viitataan tuntemattomaan sukupolveen (Nuoperin ym. 2017). X-sukupolviin lukeutuvat ovat suurten ikäluokkien lapsia (Järvensivu ym. 2014). Suurista ikäluokista kuten myös y-sukupolvesta, on tehty tutkimuksia mutta x-sukupolvea ei ole koettu kiinnostavaksi (Nuoperin ym. 2017, 12). Itsensä kehittäminen ja halu saada uusia kokemuksia kuvaa x-sukupolvea.

He opiskelevat hankkimalla lisäkoulutusta, uuden tutkinnon tai ammatin. He haluavat työsäään uusia haasteita ja etenemismahdollisuuksia, vaikka pysyvää työsuhdetta arvostetaankin. X-sukupolvi kokee muuttuneen työelämän vaativan työntekijöiltään organisaatiomuutosten ja kiireen keskellä yhä enemmän. Selkeä käsitys sukupolvien erosta suhteessa työhön kuvaa x-sukupolvea joka tunnetaan kunnianhimoisena tekijänä. Tänä päivänä työelämässä aloittavien ihmisten asenne esimerkiksi palkkaan ja työn vakinaistamiseen on erilainen. Heille tärkeintä on nähty olevan tarve tulla huomioiduksi yksilöinä ja että heidän vahvuudet otetaan käyttöön. Tärkeää heille on saada myös mielipiteet ja näkemykset huomioiduksi. X-sukupolvelle on tyypillistä työn arvostaminen, työnpyysyvyys ja palkka. Kyseisen sukupolven edustajat ovat ahkeria ja uskollisia työnantajalle, kuitenkin sen lisäksi he haluavat, että heitä kuunnellaan työhön liittyvissä asioissa. Työssä on oltava haasteita ja onnistumisen kokemuksia. (Nuoperin ym. 2017, 14.)

Avainkokemuksiltaan x-sukupolvi pitää sisällään kaksi tavallaan vastakohtaista sukupolvea. Nimenomaisessa luokituksessa se sisältää sekä hyvinvoinnin sukupolven, että lamasukupolven, kun suuret ikäluokat syntyivät aikanaan oman logiikkansa mukaan. Työelämän tutkimuksessa on syytä erottaa nämä kaksi sukupolvea 'tuntemattomasta' sukupolvesta, johon tuen erilaisiksi muodostuneista työelämäkokemuksista. Toiset ovat kamppailleet työpaikeista syvän nuorisotyöttömyyden aikaan, ovat toiset päässeet työmarkkinoille hyvinvointivaltion nousukiidossa ja kasinotalouden loistaessa. (Järvensivu ym. 2014.)

Y-sukupolvi

Y-sukupolvi on syntynyt vuosina 1980–2000 ja sukupolvea määritetään merkittävästi teknologian kehityksen kautta. Y-sukupolvea kutsutaan tämän vuoksi usein diginatiiveiksi. Kännykät, iPodit ja mp3-soittimet yleistyivät ja VHS- ja C-kasetit korvattiin DVD:n ja CD:n avulla verkkopalelun erilaisiksi muodoiksi. (Nuoperin ym. 2017.) Y-sukupolvesta on tutkimuksia paljon. Heistä on kirjoitettu kirjoja, tehty tv-ohjelmia ja sanomalehdissä ja tiedelehdissä on artikkeleita. Y-sukupolvi on asettanut koulutukselle, työorganisaatioille ja johtamiselle uusia haasteita. Kyseessä oleva sukupolvi oppii, viihtyy ja muodostaa maailmankuvaansa verkossa ja he kohtaavat tiimensä verkostoissa ja sosiaalisessa mediassa. (Vesterrinen & Suutarinen 2012.)

Verkostomaisessa työn itseorganisoinnin tilanteessa ovat diginatiivit ensimmäinen sukupolvi. Koko edeltävien sukupolvien kokemuksellinen tieto on heidän käytettävissään mutta omakohtaista työelämäkokemusta heillä on vähemmän. Merkittävää on ymmärtää, että Y-sukupolven kokemukset muista poikkeavat työuran lyhydestä johtuen. (Järvensivu ym. 2014, 255.) Tutkimusten mukaan, vaikka työ ei entisaikojen tapaan olekaan enää elinehto, haluavat nuoret kuitenkin edelleen työtä (Heikkilä 2012). He haluavat pitää taukoja mutta

ovat valmistautuneet uramaratonin juoksemiseen. Tärkein asia y-sukupolville on turvallinen ja vakaa työ sekä uudet mahdollisuudet ja työskentelytavat. (ManpowerGroup 2020.) Aalto-yliopiston tekemän tutkimuksen mukaan nuoret toivovat saavansa työskennellä kuitenkin omilla ehdoillaan. Motivoiva tekijä työssä on sisältö johon he haluavat itse vaikuttaa. Vastuun ottaminen ja kantaminen, on olennaista. Tärkeintä on merkitys työlle. Mikä tahansa ei kelpaa y-sukupolven edustajille. Heidän näkemyksiään ja toiveitaan on arvostettava ja kuunneltava sekä työn sisällön ja ilmapiirin on oltava kunnossa. He ovat motivoituneita ja tunnollisia työntekijöitä, mikäli kyseiset asiat ovat kunnossa, muutoin he äänestävät jaloillaan. (Heikkilä 2012.) Työyhteisön hyvä ilmapiiri ja viihtyisä työympäristö, on tärkeää Y-sukupolvelle, samoin kuin hyvä johtaminen ja esimiestyö. Heille on tärkeää myös työn mielekkyys ja innostavuus ja reiluus esimiestyössä. Harrastuksiin ja sosiaaliseen elämään käytetään enemmän aikaa ja y-sukupolvi haluaa uusimmat IT-ratkaisut ja -sovellukset käyttöönsä. (Vesterinen & Suutarinen 2012.) Diginatiivit muistuttavat edeltävää sukupolvea siinä, että he haluavat mahdollisuutta oppia ja oppimismahdollisuuksia parantaakseen he ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa. Oppiminen ja kouluttautuminen jatkuu edelleen valmistumisen jälkeen, vaikka se, mihin oppimisinto kohdistetaan, päättää diginatiivi itse. On huomattava, että työuran aikana kouluttautuminen on merkittävä selviytymisstrategia y-sukupolville, joiden työelämää kuvaa monimuotoisuus, hajanaisuus ja epävarmuus. Y-sukupolvelle koko ihmisen työelämän pituinen työsuhde on tiettävästi tuntematon käsite. Tutkimuksen mukaan neljännes heistä kertoo haluavansa olla koko työuransa ajan yhdessä työpaikassa. (Järvensivu 2014, 257–258.)

Z-sukupolvi

Työelämään äskettäin saapunut 1990-luvun lopulla ja 2000-luvulla syntynyt sukupolvi, joita työelämässä on vielä kovin vähän, haastaa vuorollaan vallitsevat käytännöt ja toimintatavat omalla tavallaan (Nuoperin ym. 2017,94; Järvensivu ym. 2014, 56). Tulevaisuudessa Z-sukupolvi näkee paljon mahdollisuuksia, vaikka ajattelee siitä kuitenkin realistisesti. Nuorten asenteissa yhdistävänä tekijänä näkyy yrittäjähenkisyys. He toimivat itsenäisesti ja heitä ei tarvitse neuvoa kädestä pitäen. Aiempien sukupolvien tapa turvata pidempiin työsuhteisiin eroaa tämän päivän nuorten näkemyksistä, joille esimerkiksi projektiluontoiset työt ovat hyviä mahdollisuuksia eikä suinkaan sitä koeta uhkana tai turvattomana asiana. (Bieck 2019.)

Innovaatioiden ja ärsykkeiden myötä kasvanut z-sukupolvi ei muista aikaa ilman internetiä tai lankapuhelimia. Nopeutta ja vapautta arvosta sukupolvi, jolle monikulttuurisuus on arkipäivää, osaa mahdollisesti useita kieliä ja unelmoi avoimesta ja vapaasta maailmasta. Työelämän suhteen z-sukupolvi on vaativa. He eivät halua käskyttämistä ja hierarkiaa vaan

tavoitteita ja haasteita. Liiketoiminnalta z-sukupolvi odottaa eettisyyttä ja avoimuutta sekä kunnollista työnantajabrändiä. Innovatiivinen ja hauska työ sekä rento työilmapiiri, on sukupolvelle tärkeää. Tämän päivän työelämään astuva nuori sukupolvi kilpailuttaa työnantajat, eikä aiempien sukupolvien tapaan kilpaile työpaikoista. (Nuoperin ym. 2017,94.)

Ikärakenne Suomessa

Rauttamo 1980 on kuvaillut, että Suomessa syntyvyys on ollut puheenaiheena kerran vuosikymmenessä. Keskustelun on virittänyt normaalisti väestö- tai talousennuste. Valtio perusti vuonna 1995 perhe- ja väestökomitean tutkimaan Suomen väestökehitystä, jolloin väestöpoliittisia dokumentteja alettiin tuottaa ensi kerran vuoden 1940-lopun jälkeen. Valtion toimesta syntyvyyttä ja väestöpolitiikkaa alettiin tarkastella vuonna 2004. (Ollila 1994, Isola A-M. 2012, 335 mukaan.) On ennustettu, että vuonna 2028 väkiluku on 5,45 miljoonaa ja vuonna 2023 vuosittainen kuolleiden määrä on ylittää syntyneet. (Suomen virallinen tilasto 2004, Isola A-M. 2012, 335 mukaan). Ikärakenteen näkökulmasta ei syntyvyys ole kestävällä tasolla pitkän aikavälin mukaan koska arvion mukaan 2060-luvulla, syntyy Suomessa enää vuosittain alle 40 000 lasta. (Tilastokeskus 2021.) Meneillään oleva Suomen väestörakenteen epäsuotuisa kehitys on tiedossa laajalti ja julkisen talouden kestävyysvaje aiheuttaa huolta monilla tahoilla. Käytännössä tämä tarkoittaa tulevaisuudessa julkisten tulojen ja menojen epätasapainoa. Ikärakenteen muuttuminen näkyy merkittävänä ikäryhmätien kannalta katsottuna. Makrotaloudelliseen vuosituhannen jälkeen tapahtuneeseen kehitykseen sillä on selkeä vaikutus. (Vaittinen & Vanne 2015.) Taulukossa 1 nähdään poimintoja Suomen ikärakenteesta vuodelta 2021.

	2021
Väkiluku, tuhatta	
Yhteensä	
Miehet	5 548
Naiset	2 805
Ikä, %	
0-14 v.	15,4
15-64 v.	61,6
65-84 v.	20,2
85- v.	2,8
Keski-ikä, vuotta	
Miehet	42,3
Naiset	44,8

Taulukko 1. Väestörakenne 31.3.2021 (mukailtu Tilastokeskus 2022)

Syntyvyyden väheneminen pitkään jatkuessaan heijastuu pitkälle tulevaisuuteen. Kun lasten syntyvyys pienenee, tarkoittaa se tulevaisuudessa synnytysikäisten naisten määrän vähentymistä. Alhaisemmasta syntyvyydestä johtuen väkiluku pienenee, joten väestön koko määrästä työikäisten osuus on tänä päivänä 62 prosenttia. Vuoteen 2060 saakka osuus työikäisistä on ollut vuoden 2021 ennusteen mukaan suurempi kuin vuoden 2012 ja 2015 ennusteissa. (Tilastokeskus 2021.) Eläkeikäisten osuus väestörakenteesta on kasvava ja samaan aikaan työikäisten määrä vähenee. Väestörakenteen vanheneminen on olennaisin muutos koko Euroopassa. (Kuntaliitto 2022.) Poimintoja Suomessa elävänä syntyneiden määristä 1900–2020 ja ennuste vuoteen 2070 on nähtävissä kuviossa 8.



Kuvio 8. Elävänä syntyneiden määrä Suomessa 1900-2020 ja ennuste vuoteen 2070 (muokailtu Tilastokeskus 2021)

3.3 Eri-ikäisyys voimavarana

Ikä on asia, jota on mahdollisuus tarkastella monelta kannalta. Syntymävuoteen perustuvaa konkreettista, kalenteriin perustuvaa ikää kutsutaan biologiseksi iäksi. Eri kulttuurien normeihin ja oletuksiin perustuva ikä on puolestaan ihmisen sosiaalinen ikä. Vuosia kertyy koko ajan lisää ja ihminen vanhenee vuoden kerrallaan. Kokemus biologisesta iästä on yksi yleismaailmallisesti laajimmin levinneistä kokemuseräisistä asioista. Ikävuodet kertovat ihmisen iän mutta se, miten kyvykäs tai pätevä ihminen on tai millaiseksi ihminen itsensä tuntee, ei biologinen ikä kerro. Enimmissä määrin ikä nähdään sosiaalisena ilmiönä. Iän kokemukseen vaikuttaa omat ja muiden asenteen ja ajattelumallit, jonka vuoksi sosiaalista ikämäärittelyä pidetään monessa asiassa biologista ikää merkittävämpänä. On huomattava, että jokainen voi vaikuttaa oman toimintakykynsä kehittymiseen omilla joko myönteisillä tai kielteisillä käsityksillä. (Kiviranta 2010, 16-18.)

Ikään liittyviä asenteita on esimerkiksi nuoruuteen ja nuoriin työntekijöihin liittyvät oletukset. Vaikka ikä ja kokemus vasta karttuu, saatetaan heiltä jo odottaa työelämäntaitojen hallintaa ja laaja-alaisuutta, toisaalta myös nöyryyttä, ennakkoluulottomuutta ja luovuutta. Ikääntyneiden on aiemmin oletettu olevan harkitsevia ja syrjäänvetäytyviä. Tänä päivänä työurien odotetaan jatkuvan pitkään ja heidän odotetaan olevan aktiivisia ja kehittymiskykyisiä. (Kiviranta 2010, 17.)

Ikäasenteiden tunnistaminen on tärkeää, koska negatiiviset ikäasenteet voivat vähentää työntekijöiden tuottavuutta, heikentävät sitoutumista ja lisäävät eriarvoisuuden ja riittämättömyyden kokemusta ja näyttäytyvät negatiivisina oletuksina ja mielikuvina. Vastavasti positiiviset ikäasenteet luovat myönteistä suhtautumista ja käyttäytymistä. Erilaiset ikäasenteet voivat liittyä omaan tai toisen ikään tai ikääntymiseen. Todellisuuteen perustuvat ikäasenteet ovat neutraaleja ja eivät luo tilanteesta ja ihmisistä ennakkokäsitystä mihinkään suuntaan. (Kiviranta 2010, 51-52.)

Ihmisen käyttäytymistä ohjaa arvojen ja normien määrittämät roolit. Identiteetti, merkitys, hallinnan tunne ja toisiin ihmisiin liittyminen ovat keskeisiä käsitteitä. Ihmiset saadaan rooliajattelulla toimimaan yhdessä erilaisissa ryhmissä ja ajattelumalli tuo työn ja työntekijöiden johtamiseen uuden näkökulman ja työkalun. Työssä ja elämässä toimitaan erilaisissa rooleissa, mikä on kaikkia työssä käyviä yhdistävä asia, vaikka eri-ikäisillä onkin omat vahvuutensa ja taustansa. (Kiviranta 2010, 75–76.) Tiimi toimii parhaiten, kun siinä työskentelee eri-ikäisiä ihmisiä. On tärkeää saada heidät toimimaan yhteen. (Jabe 2015, 100.)

Rooliajattelussa työntekijät ja heidän ryhmänsä ovat johtamisen suhteen tärkeimmässä asemassa. Rooleja hyödyntämällä voidaan johtamisessa tavoittaa sekä yksilöt että ryhmät.

Rooliajattelu voidaan nähdä osana yleistä työroolia eli ”työn ammattilaisuutta” ja lisäksi se osana ”oman ammattialueen ammattilaisuutta”. Nuoret opettelevat näitä molempia rooleja. Nuori on vielä kokematon ja kypsytön ja kypsytön roolirakenne voi vaikuttaa nuoren jaksamiseen. Työn tekeminen ei vielä ole sujuvaa, koska suhde työhön ja työyhteisöön ei ole vielä ole toimivaa. On myös huomioitava, että nuoren persoona ei ole vielä kehittynyt eikä nuori tunnista työn mielekkyyttä. Iäkkäämmällä työntekijällä on hallinnan tunne työstään ja omat vahvuudet ja heikkoudet tunnustetaan ja vuorovaikutussuhteet ovat kehittyneet. Työn vaatimukset voivat kuitenkin olla suuria ja aiheuttaa voimattomuutta, jolloin kokeneempikaan työntekijä ei välttämättä aina kykene hallitsemaan tilannetta. Rooliajattelu ei tällöin toimi ja voi uuvuttaa työntekijän. Keskeistä rooliajattelussa onkin huomioida, mikä sitouttaa ja motivoi ihmiset. Varsinkin asiantuntijatyössä ja palveluammateissa on perustan rakentaminen ja jatkuva vahvistaminen tärkeää. (Kiviranta 2010, 82-83.)

Baruch (1998) totesi tukiessaan organisaation sitoutumista, että vastavuoroinen luottamus on edellytys todelliselle sitoutumiselle ja lojaalisuudelle. Tämä vaatii myös aikaa kehittyäkseen ja kasvaakseen. Työhön sitoutumisessa on Paula Morrowin (1993) mukaan olennaista keskustelu työn tekemisen merkityksestä, arvoista ja eettisyydestä. (Wallin 2010, 269.)

Ikä ja sen myötä syntyvät käsitykset määrittelevät keskustelua ja ovat sen vuoksi merkityksellisiä. Ihmisinä eri-ikäiset voivat olla hyvin erilaisia. Joku voi tuntea itsenä nuoreksi vielä nuori 60-vuotiaana ja toisaalta kolmikymppisenä voi olla väsynyt ja uupunut. Ikäjohtaminen on tärkeää, jotta eri-ikäiset tuovat esille omat vahvuutensa ja hyödyntävät näitä pärjätäkseen työelämässä. (Kiviranta 2010, 31.)

Eri sukupolvet puhuvat työstä ja työsuhteesta eri tavalla samoin kuin asiat koetaan eri tavalla. Kommunikointi on tärkeää, koska ristiriidat ei suoranaisesti johdu johdon ja alaisten eri-ikäisyydestä vaan syynä voi olla esimerkiksi erilaiset taustat, arvot, käyttäytymismallit tai käsitykset, mitkä voivat aiheuttaa väärinymmärryksen. (Kiviranta 2010, 85.)

Mieluisa työ ja työympäristö, hyvä työyhteisön ilmapiiri ja omaan työhön vaikuttamismahdollisuus ja työntekijöiden toimivat vuorovaikutussuhteet edesauttavat sekä nuoria että ikääntyneempiä jaksamaan. Ikäasenteeseensa voi jokainen vaikuttaa itse ja iästä riippumatta on oltava aktiivinen työelämän uudistamisessa. Yhdessä on mahdollisuus onnistua. (Jabe 2015, 193.)

3.4 Hiljainen tieto

Organisaatiossa jokaisella työntekijällä on paljon hiljaista tietoa. Tämä valtava tietopääoma on hyödynnettävä toiminnan kehittämiseksi. Hiljaisen tiedon avulla voidaan kohdentaa

henkilöstökehittämistä, ja tehdä strategisista valintoja. Tehokkaan työajan osuutta kokonais-työajasta lisäämällä kehitetään henkilöstöä ja näin parannetaan tuottavuutta. Liiketoiminnan edellytyksiä kannattavammaksi voidaan nostaa liiketoiminnan kulmakerrointa parantamalla, joka mahdollistetaan strategisilla valinnoilla. (Kesti 2014, 62.)

Ikäjohtamisessa oman kokemuksen siirtäminen nuoremmille on merkittävin asia. Hiljaista tietoa olisi hyvä dokumentoida, jotta tietoa voidaan jatkossa hyödyntää esimerkiksi tuotannossa, jossa työskennellään koneiden äärellä. Kokenut työntekijä voi tunnistaa mahdollisen vian pelkästään koneen äänen perusteella. Myös järkevien työprosessien suhteen on kannattavaa hyödyntää hiljaista tietoa sekä taloudellisen tilanteen arvioinnissa ja tarkasteltaessa eri liiketoimintoja. Vaikka oleellisen hiljaisen tiedon poiminta on esimiehen vastuulla, on tehtävänsä jättävän myös esiteltävä seuraajansa asiakkaille ja muille yhteyshenkilöille sekä kannustettava heitä osoittamaan luottamuksensa uudelle henkilölle. Merkittävimpiä asioita kannustaessa nuorempiaan, on luottamuksen osoitus. (Jabe 2015, 138-139.)

Hiljainen tieto on kokemusta, jota käytetään automaattisen toiminnan osana. Se on vaikeasti tunnistettavaa, syvällä ajattelumalleissa ja taidoissa olevaa, jota on haastavaa saada näkyväksi. Taitava työntekijä on osa suurta verkostoa, mikä auttaa työstä suoriutumisessa. Hän hallitsee automaattisesti työn osaamisalueet ja ymmärtää asiakkaiden tarpeet. Taitava työntekijä on sujuva työskentelijä, ymmärtäen työn ja työprosessien kokonaisuuden. Hiljaista tietoa ei ole helppo tunnistaa eikä ihmiset itsekään välttämättä omaa osaamistaan tunnistaa ja he voivat jopa vähätellä kokemustaan ja osaamistaan. Esimiesten olisi tärkeää tunnistaa hiljainen tieto, se on varsinkin kokeneiden ihmisten johtamisessa olennaista. (Kiviranta 2010, 162-163.)

Kokemukseen ja hiljaiseen tietoon liittyvät asiat olisi hyvä huomioida paremmin osaamisen johtamisessa, koska lähtökohdat osaamisen johtamisessa painottuu lähinnä näkyvään tietoon ja osaamiseen sekä osaamisen resurssiin ja strategiointiin. Erilaiset keinot hiljaisen tiedon esille tuomiseksi sekä esimiesten arvostus ja hiljaisen tiedon siirtämisen tukeminen ovat työkaluja tähän. Nuorten työntekijöiden rekrytointi riittävän varhain on myös tärkeää kuten myös työyhteisön ilmapiirin ja kulttuurin kehittäminen mielenkiintoiseksi. On huomattava myös ylläpitää ikääntyvien työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista. (Kiviranta 2010, 163.)

Hiljaisen tiedon käsitettä käytetään laueasti, vaikka eri tieteenaloilla aiheesta on keskusteltu paljon. Hiljaiseen tietoon ja tietämiseen on kantaa ottaneet esimerkiksi filosofit, tieteenteoreetikot, teologit, kasvatustieteilijät, hoitotieteilijät ja informaatiotieteilijät. Tietämyksenhal-

linnan tutkija Nonaka (1994) määrittelee hiljaisen tiedon olevan subjektiivista ja kokemusperäistä ja Polanyi (1966) esittää, että ihminen tietää enemmän kuin osaa sanoa tai kertoa. (Pohjalainen 2012, 1–2.)

Polanyin tiedeteorian mukaan tieto on sanallista ja sanatonta. Tietoteoriassaan hän erotti eksplisiittisen tiedon käsitteen sellaisesta tiedosta, joka on tiedostamatonta. Tällaista tietoa ei voida kuvailla sanoin ja jota kutsutaan käsitteellä *tacit knowledge*, hiljainen tieto, sanaton tieto jota käsitellään eri tavalla kuin eksplisiittistä tietoa. Kun hiljaisen tiedon ja tietämisen eroa tutkitaan, on hiljainen tieto mahdollista nähdä ajattelun ja toiminnan tuotoksena ja ke-
räntyneenä tietona. Taustalla vaikuttavat uskomukset, asenteet ja arvot. (Pohjalainen 2012, 7.)

Usealla eri tavalla käännetystä alkuperäisestä termistä *tacit knowledge* käytetään hiljaisen tiedon lisäksi myös termiä piilevä tietämys. Käsitteen sisältöä kuvataan monin eri tavoin ja lisäksi se liitetään eri lähikäsitteisiin, mikä hankaloittaa käsitteen ymmärtämistä ja hahmotamista. On huomattava, että yksidioiden lisäksi hiljaista tietoa voi olla myös ryhmillä, organisaatioilla, yhteisöillä tai kokonaisilla kansoilla. Omissa toimintamalleissaan yksidioiden lisäksi myös ryhmät pitävät sisällään hiljaista tietoa. Kyseessä voi olla esimerkiksi totutut toimintatavat, arvot ja yhteiset ajattelumallit jotka sisältävät erilaisia asenteita, motiiveja ja suhtautumismalleja. (Kiviranta 2010, 164, 169.)

Henkilökohtaista tilanteeseen ja asiaan liittyvää kokemuksellista ja tunnepitoista toimintaa ohjaavaa tietoa sanotaan hiljaiseksi signaaliksi. Kyseessä on ratkaisukeskeinen lähestymistapa, henkilöstön mielipiteiden ohjaamiseksi asioiden eteenpäin viemiseksi oikealla tavalla. Toisin sanoen hiljaisesta tiedosta syntyvä hiljainen signaali ilmaisee, miten asiantilaa halutaan kehittää. Hiljaisen signaalin tunnistamista on mahdollista parantaa kehittämällä itsearviointia. Väärä kehittämistoimenpide oikeaan asiaan on tyypillinen ongelma organisaatioiden kehittämisessä. (Kesti 2013, 56–57.)

Ammattitaitoinen työntekijä on organisaatioissa yhä useammin olennaisin resurssi tuottamisessa. Ei ole merkitystä, onko kyseessä tavaroiden tai palveluiden tuottaminen. Kaikilla työntekijöillä on osaamista, jonka vuoksi he ovat työnantajilleen arvokkaita. Jotta ihmiset pysyvät organisaation kehityksessä mukana, vaaditaan myös halua kehittyä. Kokeneeman työntekijän tulisi jakaa ammattitaitoaan ja kokemustaan nuorelle työntekijälle ja jotta kokenut henkilö jaksaisi ja pystyisi tuomaan häneltä edelleen odotettavaa lisäarvoa, tulisi hänen tuntee itsensä ja ammattitaitonsa tarpeelliseksi. (Kiviranta 2010, 174.)

Hiljainen tieto eli subjektiivinen tieto ja eksplisiittinen tieto eli objektiivinen tieto keskustelevat keskenään ja näiden vuorovaikutuksen myötä syntyvää tietämystä, jota kutsutaan "tie-

tojen keskusteluksi", jaetaan organisaatioissa (Nonaka & Takeuchi 1995, Helakorven mukaan). Kyseessä on neljän erilaisen keskustelun mallin avulla tapahtuva sosiaalinen prosessi ja prosessin aikana tieto muuttuu koko ajan. Neljän keskustelun malliin sisältyy sosiaalisuus, ulkoistaminen, yhdistäminen, ja sisäistäminen. (Helakorpi s. 5-6.)

Hiljainen tieto on ammattitaitoa ja osaamista. Se on ihmisen toiminnan taustalla olevia uskomuksia, mielikuvia, ajatusrakennelmia ja näkemyksiä. Kokemus näkyy monipuolisena, kokonaisvaltaisena ja ammatillista osaamista laajempaa tietona. (Pohjalainen 2012, 2.)

Hiljaisen tiedon merkitystä voi kuvata seuraavalla tavalla joka on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Hiljaisen tiedon merkityksiä (mukailtu Kiviranta 2010, 165)

4 Työhyvinvointi

4.1 Työhyvinvoinnin merkitys osana työelämää

Työhyvinvoinnin sisältö on vanha, vaikka se käsitteenä muotoutui vasta 2000-luvulla. Suomessa järjestelmällinen työntekijöiden suojeleminen on lainsäädännön tehostama alkanut 1800-luvulla. Alkujaan ihmisten hyvinvointi ei ollut työhyvinvoinnin merkityksellisin asia, vaan työnantaja on tavoitellut henkilöstönsä työkyvystä, terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtiesseen voittoja suoraan tai välillisesti. (Kauhanen 2016, 21–22.)

Työssä selviytyminen liittyi historiallisesti pitkään työntekijöiden terveyden tilaan. Henkilöt jotka eivät työssä jaksaneet tai eivät työssään selvinneet, leimattiin usein aistivammaisiksi tai raajarikoiksi. Arviointi perustui lähinnä sosiaalivakuutuslainsäädännön mukaisin sosiaalietuuksien myöntämiseen. Kun alettiin etsiä sopivia perusteluja ikääntyneiden työntekijöiden eläköitymiseksi, valikoitui 1970-luvulla työterveystutkimuksen näkökannaksi työkyvyn käsite. (Suonsivu 2014, 14.) Tänä päivänä lainsäädännön mukaan jokainen työntekijä on oikeutettu fyysisesti ja psyykkisesti sekä sosiaalisesti terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön. (Kauhanen 2016, 21–22.)

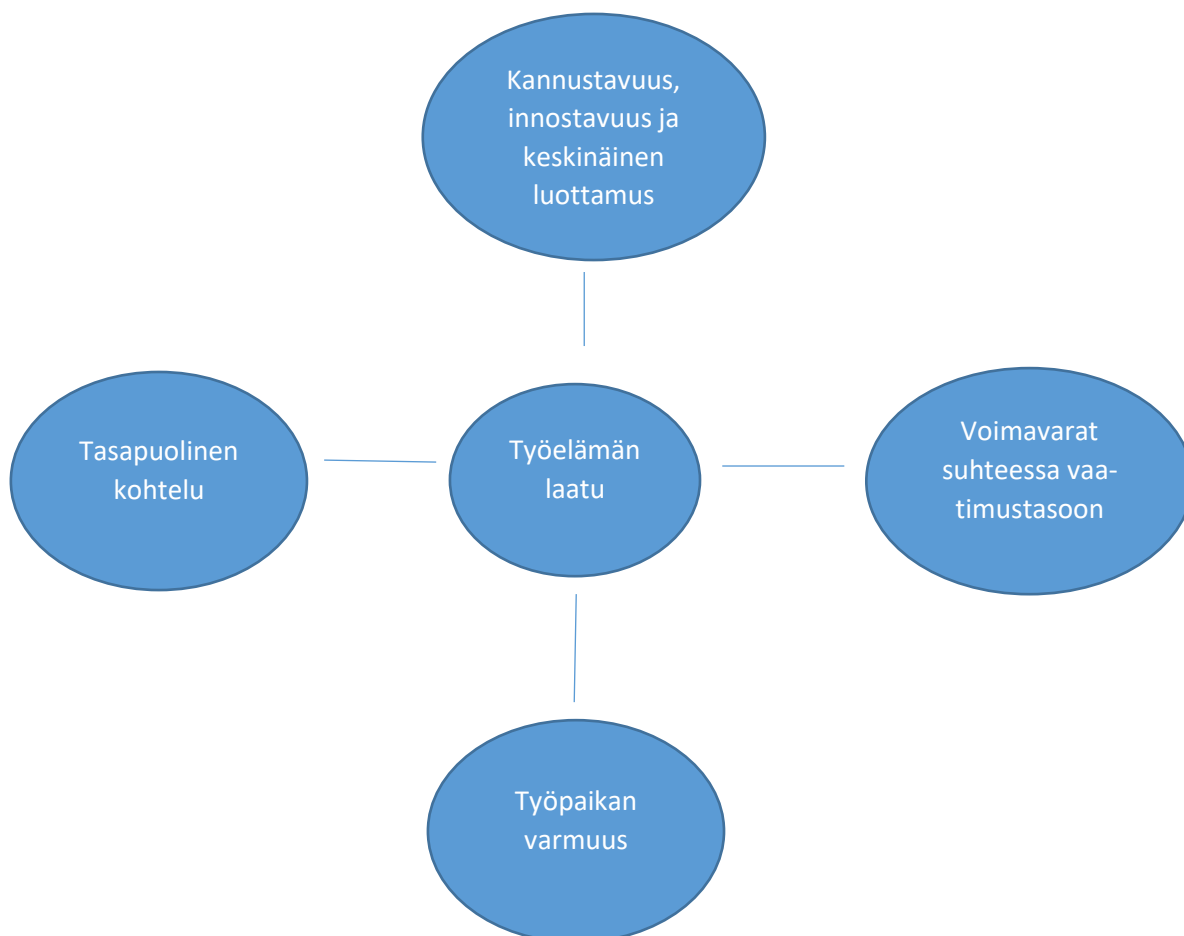
Työelämän kehittämiseksi 2000-luvun alkupuolella kaivattiin uusia keinoja, jolloin työhyvinvoinnille oli syntynyt yhteiskunnallinen tilaus ja työhyvinvointiin alettiin kiinnittää huomioita. Käsitteet omasta työstä, työtovereista ja esimiehistä ymmärrettiin tuloksellisuuden, työssä jatkamisen ja jaksamisen kannalta merkittäviksi asioiksi. (Työturvallisuuskeskus, 4.)

Työhyvinvointia on määritelty monella tavalla, vaikka yleisesti hyväksyttyä ja tieteellisesti todennettua määritelmää ei olekaan. Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän mielekkyyttä ja sujuvuutta turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä sekä työyhteisössä. Työntekijöiden hyvinvointi, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta, on strategista hyvinvointia (Excenta 2010, Työturvallisuuskeskuksen, 4 mukaan).

Työhyvinvointi voi syntyä, kasvaa ja kehittyä ainoastaan työpaikoilla omaan työhön liittyen. Mikäli ihmisellä ei ole työkykyä ja työpaikkaa on työhyvinvointia vaikea kokea, koska työhyvinvointi muotoutuu työkyvyn alustalle. Työhyvinvointi on hyvin subjektiivinen kuva ja kokemus omasta työstä, koska työpaikat voivat tänä päivänä olla hyvin monimuotoisia. On huomattavaa, että nuorten ihmisten työurat pilkkoutuvat pitkäaikaisemmän työpaikan löytymiseen saakka, muodostaen ketjun erilaisia työuria eri organisaatioissa ja yrityksissä. (Työturvallisuuskeskus, 4.)

Työhyvinvointi on yksilöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä, jotta jokaisen on mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumisia. Vuosittain toteutettava Työ- ja elinkeinoministeriön

Suomen työelämän laatua koskeva työolobarometri on tutkimus, joka muodostuu neljästä ulottuvuudesta. Nämä ulottuvuudet, on nähtävissä kuviossa 10. (Kehusmaa 2011, 15.)



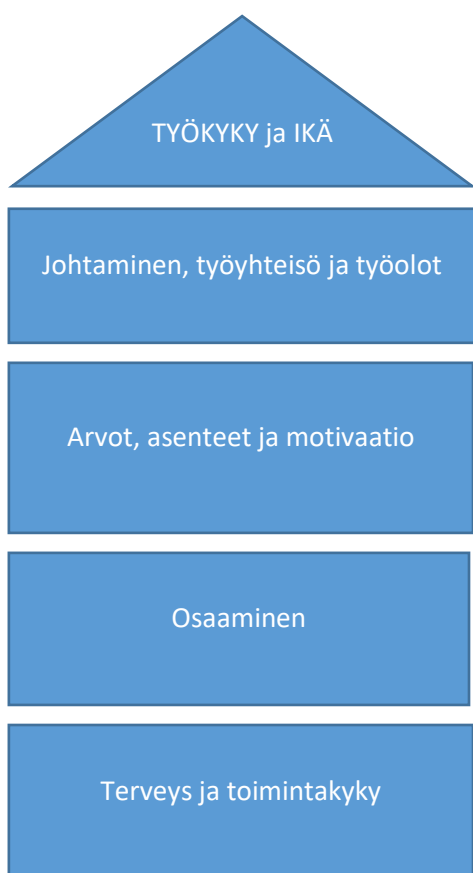
Kuvio 10. Työelämän laadun käsite työolobarometrin taustalla (mukailtu Kehusmaa 2011, 16)

Tyhy-toiminnan yleistyttyä 2000-luvun alkupuolella, työhyvinvointi-käsite laajeni. Työhyvinvointia on mahdollisuus katsoa monelta näkökannalta; tekniikan, sosiaalipolitiikan, psykologian, lainsäädännön sekä liiketaloustieteen näkökannalta. Organisaatioissa on tänä päivänä otettu käyttöön myös työkyvyhallinta-käsite, mikä tarkoittaa työntekijän itsensä vastuulla olevaa työkyvyn ylläpidon aktiivista otetta. Työnantaja tukee työkyvyhallintaa esimerkiksi tarjoamalla liikuntapalveluja ja räätälöimällä työ vastaamaan työkykyä. (Kauhanen 2016, 27.)

Työhyvinvoinnin johtamisen sijaan on alettu puhua työkykyjohtamisesta, jonka määritelmiä ovat; aktiivinen vuorovaikutus, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan, työky-

vyttömyyden ehkäiseminen järjestelmällisin toimin, ongelmien varhainen puheeksi ottaminen, työhön palaaminen tuetusti, työpaikan tekeminen terveelliseksi ja turvalliseksi sekä työpaikkayhteistyön avulla työkyvyn edistäminen. (Manka 2016, 67.)

Työkykyä on mahdollista ilmentää symbolisesti kerrostalon muodossa. Yksilön voimavaroja kuvaa alimmat kolme kerrosta ja työtä, työoloja, työyhteisöä ja johtamista kuvataan ylimässä neljännessä kerroksessa. (Työterveyslaitos.) Kokonaisvaltaisuus ja dynaamisuus, on Työkykytalo-mallissa merkittävintä, jossa kerrokset eivät ole toisistaan erillisiä. Kerrokset ovat liittyneenä ja vuorovaikutuksessa toisiinsa, vaikka niitä voidaan tarkastella erikseen. (Lundell ym. 2011, 55.) Työkykytalon havainnollistettuna kuviossa 11.



Kuvio 11. Työkykytalo (mukailtu Työterveyslaitos)

On tärkeää, että henkilöstön työkykyä pidetään yllä työn vaatimuksiin nähden riittävällä osaamisella ja työterveyspalvelujen oikein kohdistamisella sekä työtilojen ja –välineiden asianmukaistamisella. Olennainen tekijä työhyvinvoinnissa on myös vapaa-ajan tarpeiden huomioiminen. Parhaimmassa tilanteessa vapaa-aika ja työ ovat toisiaan tukevia. Työhyvinvoinnin osa-alueisiin voidaan vaikuttaa ikäjohtamisella ja hyvällä viestinnällä. Konkreettisesti työhyvinvointia edistetään, kun hyödynnetään niitä laatukriteerejä, jotka johtamisen verkostossa on kehitetty. (Ahonen ym. 2015, 68–69.)

4.2 Ikäsyryntä

Työelämässä syrjintä on kielletty. Yhdenvertaisuuslain mukaan, mikäli työnantaja asettaa työntekijän eri asemaan iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteen, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn vuoksi, on kyseessä työsyryntä. Mainittakoon, että esimerkiksi asuinpaikka, varallisuus, yhteiskunnallinen asema tai yhdistystoimintaan osallistuminen katsotaan muuksi syyksi. (Työsuojelu.fi 2021.) Syrjintä on välitöntä, mikäli toista kohdellaan epäsuotuisammin kuin jotakuta muuta kohdellaan, on kohdeltu tai kohdeltaisiin tilanteessa, joka on vertailukelpoinen. Välillinen syrjintä tarkoittaa näennäisesti puolueetonta säännöstä, perustetta tai käytäntöä, saattaen jonkun erityisen epäedulliseen asemaan toisiin vertailun kohteena oleviin nähden, lukuun ottamatta, jos säännöksellä, perusteella tai käytännöllä on hyväksyttävä tavoite ja tavoitteen saavuttamiseksi käytetyt keinot katsotaan asianmukaisiksi ja tarpeellisiksi. (Räty 2017, 57.)

Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8§).

Välittömän ja välillisen syrjinnän lisäksi tässä laissa tarkoitettua syrjintää on häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 10§).

Nykyään eri sukupolvet eivät vietä yhdessä aikaa samoin kuin joitain vuosikymmeniä sitten. Vanhukset asuvat vanhainkodeissa, työssäkäyvät ovat työpaikoillaan ja pienet lapset viettävät päivän päiväkodissa. Kouluikäiset ovat kouluissa ja opiskelijat oppilaitoksissa. On tyyppillistä, että vapaa-aikaa vietetään lähinnä oman ikäisten kanssa ja erityisesti nuoret ihmiset muodostavat ystäväpiirinsä ikäisistään. Vaikka tänä päivänä eri ikäpövet kohtaavatkin usein työpaikoilla, on kaikilla kokemuksia oman perhepiirinsä eri sukupolvien ihmisistä. Oman kulttuurin arvot ja mielikuvat vaikuttavat siihen, miten suhtaudumme eri-ikäisiin ihmisiin. On tavallista, ettei omista ikäasenteista olla tietoisia, vaikka ne vaikuttavatkin omiin asenteisiin. Kaikki ihmiset kokevat iän eri vaiheet, lapsuudesta kohti vanhuutta, joten ikäasenteen koskevat kaikkia. (Lundell ym. 2011, 35.)

Myös yhteiskunnan arvot vaikuttavat ikäasenteisiin. Länsimaissa on tyypillistä kokea esimerkiksi ikääntymisen mukanaan tuomat muutokset negatiivisina, mutta vastaavaksi kulttuureissa joissa arvostetaan henkisiä ja eettis-moraalisia arvoja, pidetään ikääntymistä vahvuutena. (Martens ym. 2005, Lundell. ym. mukaan, 2011, 36.) Asioiden ja ilmiöiden luokittelu on ihmisille tyypillistä. Näin luodaan stereotyyppioita eli yleistyksiä, jotka vaikuttavat myös ikäasenteisiin, luoden uskomuksia ja mielikuvia eri-ikäisten ominaisuuksista. Mielikuvat voivat olla myönteisiä, kielteisiä tai neutraaleja. (Lundell ym. 2011, 37.)

Nykypäivänä sekä nuoret että ikääntyvät ovat huolenaiheena. Nuorilla voi olla erilaiset kriteerit ja arvot jota keskimäärin iäkkäämmän työnantajan voi olla vaikea ymmärtää. Pitkään työelämässä olleet konkarit voivat vastaavasti haluta ennenaikaiselle eläkkeelle, mikäli hyvin koulutetut nuoret syrjäyttävät heidät työelämässä. Tämä on oire siitä, että jokin on pielessä. Nuoret edellyttävät työelämässä neuvottelumahdollisuuksia itselleen tärkeistä asioista. Heille on tärkeää, että työpaikalla viihdytään ja he haluavat hyvää kohtelua. Muutoin he eivät halua kiinnittyä työpaikkoihin. Tämä tuo työelämään muutostarpeita. Viisaus, sitoutuneisuus, ahkeruus ja uskollisuus työnantajaa kohtaan on puolestaan konkareiden ominaisuus. Työ on kuitenkin mitoitettava omiin voimavaroihin, muussa tapauksessa osa voi turhautua ja alkaa odottaa eläkkeelle pääsyä. On myös huomattava, että pidemmän aikavälin ajattelu on kannattavaa, koska osaaminen ei kehity huippuunsa lyhyessä ajassa. (Jabe 2015, 113–14.)

Ikäsyrjinnästä on kyse silloin kun ihmistä kohdellaan eriarvoisesti kalenteri-ikään perustuvan ennakkoluulon vuoksi. Ikääntyneisiin liittyviä ennakkoluuloja ja syrjintää kutsutaan ageismiksi. Kyseessä on konkreettisen ikäsyrjinnän rinnalla käytetty termi joka pitää sisällään piileviä tyypittelyjä ja käytäntöjä. Nykyään ageismi tarkoittaa myös muihin ikäryhmiin muun muassa nuoriin kohdistuvaa syrjintää (Butler 1969, Lundellin ym. mukaan, 2011, 40).

Ageismi voi olla tiedostamatonta jolloin se ei ole välttämättä tarkoituksellista. Tunnistaminen saattaa olla vaikeaa koska ageistiset asenteet eivät useinkaan tule suoraan esille. Ageismin yhdistävä tekijä on kuitenkin esimerkiksi suhtautuminen tiettyyn ikäryhmään yhtenäisenä ryhmänä, eikä yksilöllisiä eroja huomioida. Nuorten ihmisten suhteen kohdistuvaa syrjintää on esimerkiksi, että rekrytointitilanteessa ei palkata nuoria naisia, koska heidän arvellaan jäävän piakkoin vanhempainvapaalle tai mikäli heillä on pieniä lapsia. Lisäksi nuorten esittämiin ideoihin ja kehittämisehdotuksiin suhtaudutaan negatiivisesti ja heidän ajatuksiaan ja näkemyksiään pidetään vähäpätöisinä. Nuorille saatetaan lisäksi huomautella vähäisimmistäkin virheistä.

Esimerkkejä ikääntyneempiin työntekijöihin liittyvästä syrjinnästä on esimerkiksi, että rekrytoinnissa hakemukset saatetaan karsia pelkän iän perusteella, koulutukseen ei tarjota mahdollisuutta koska sitä ei nähdä kannattavana. Uusia tietoteknisiä laitteita tarjotaan ainoastaan nuoremmille eikä työyhteisössä hyödynnetä eikä arvosteta kokemusta. Syrjintää on myös eläkkeelle kannustaminen ja eläkeputkeen siirtyminen. (Lundell ym. 2011, 41.)

On mahdollista, että organisaatiossa on samaan aikaan kolme sukupolvea, joilla on erilaiset arvot, tarpeet ja odotukset. Esimiehen tehtävänä on saada yhteistyö sujumaan ja tavoitteet täytettyä. (Jabe 2017,53.) Työyhteisössä yhteiset tavoitteet ja yhdessä tekeminen yhdistävät työntekijöitä. Mikäli organisaatiossa on kielteisiä ikäsenteita, voivat ne aiheuttaa jännitteitä. Yhteistyö eri-ikäisten kesken ei tällöin ole lähtökohtaisesti suotuisaa. Eri-ikäisten voimavaroja tulisi hyödyntää ja sen vuoksi erityisesti johdon ja esimiesten kielteiset ikäsenteet ovat haitallisia. Vahvuudet voidaan tunnistaa kohtaamalla ihminen yksilönä, riippumatta mikä hänen kalenteri-ikänsä on. (Lundell ym. 2011, 43.)

Koska työ sopimuslaki edellyttää tasapuolista kohtelua ja kieltää syrjinnän, tulee henkilön, joka on kokenut tulleen syrjinnän kohteeksi, ottaa asia puheeksi oman lähiesimiehen kanssa tai muun työnantajan edustajan kanssa. Asiasta tulee pyytää selvitys ja jos työnantaja ei syrjiväksi koettua ratkaisua tai käytöstä pysty perustelemaan, voi syrjintää kokenut olla asian selvittämiseksi yhteydessä ammattiliittoon tai alueen työsuojeluviranomaiseen. (Räty 2017, 57.)

5 Työyhteisötaidot

5.1 Työyhteisötaitojen merkitys

Työyhteisötaidot tarkoittavat työntekijöiden vastuullista, rakentavaa ja tuottavaa toimintaa. Yhteistyökyky ja sosiaaliset taidot ovat välttämätöntä menestymisen kannalta sekä työelämässä että yhteiskunnassa, jopa maailmanlaajuisesti. Tärkeitä työyhteisötaitoja on esimerkiksi hyvät vuorovaikutustaidot ja ymmärrys työntekijöiden roolista ja merkityksestä työyhteisössä. Tärkeitä työyhteisötaitoja ovat myös kohteliaat käytöstavat ja empaattisuus sekä ristiriitojen ratkaisutaidot. (Salminen 2015, 136.)

Työn kehittämisen suhteen on työyhteisötaidot merkittävän tärkeitä. Vaaditaan kokonaisvaltaista näkemystä ja ennakkoluulottomuutta. Työyhteisötaidot ovat edellytys vuorovaikutustilanteissa onnistumiseksi. Hyvät teot ja käyttäytyminen sekä positiivinen asenne työyhteisön jäseniä, esimiestä sekä työpaikkaa kohtaan, ovat tärkeitä työyhteisötaitoja. (Räty 2017, 20.) On olennaista huomioida työyhteisön pelisäännöt ja noudattaa niitä itseohjautuvasti (Salminen 2015, 135). Jokainen vastaa omasta perustehtävästään sekä itsensä johtamisesta. Työyhteisötaitoinen ja itseään johtava henkilö omaa hyvät käytöstavat ja osaa tuoda omat näkemyksensä esille tyrmäämättä toisia sekä osaa antaa ja vastaanottaa palautetta. (Räty 2017, 20.)

Erilaisiin vuorovaikutuskoulutuksiin osallistumalla on mahdollista kehittää omia työyhteisötaitojaan sekä lähtemällä mukaan erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin. Tämä vaatii rohkeutta siirtyä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. (Salminen 2015, 136.)

5.2 Esihenkilön tehtävät

Eräs maailman arvostetuimpia ihmisen käyttäytymisen ja motivaation tutkimuksen alan asiantuntijoita oli Abraham Maslow. Hän on todennut, että *ihmisten työelämän kunnollinen johtaminen, se miten ihmiset ansaitsevat toimeentulonsa, voi kehittää heitä ja koko maailmaa ja tässä mielessä se utopistista tai vallankumouksellista*. (Sydänmaanlakka 2004, 20.)

Maslowin radikaalit näkemykset johtajuudesta olivat tuolloin aikaansa edellä. Hänen näkemyksensä mukaan ihminen haluaa olla tärkeä, tarpeellinen, hyödyllinen, menestyksellinen ja tuntea itsensä ylpeäksi. Maslow ei nähnyt hierarkkista käskijän ja alaisen roolia. (Sydänmaanlakka 2004, 20.)

Esimiehen työ on moniulotteista. Samaan aikaan kun hän on tiiminsä esimies, on hän asiantuntijana osa oman esimiehensä ryhmää sekä kollega toisille esimiehille. Esimiehiin kohdistuu näin ollen erilaisia odotuksia ja toimimista erilaisissa rooleissa. Suhde toisiin ihmisiin

on esimiestyön ja johtamisen ydin. Käytännössä suhtautuminen näkyy siinä, miten esimies kohtelee tiimiään, kollegojaan ja omaa esimiestään. Tämä näkyy päivittäisessä työssä ja herättävät tunteita. Onko toiminta arvostavaa ja luottamusta herättävää ja tapaaminen innostavaa ja motivoivaa. Esimiehen vuorovaikutustaidot ovat merkittävä taito tiimin tavoitteiden saavuttamisessa koska oikeudenmukainen ja arvostava vuorovaikutus motivoi tuloksen saavuttamisessa. (Kuusela 2013, 15,40.) Hyvän vuorovaikutuksen myötä työyhteisö alkaa tuntua hyvältä ja työt sujuvat hyvin. Esimiehenä voi tuntea ylpeyttä tiimin saavutuksista ja omasta roolistaan siinä. Päinvastaisessa tilanteessa työtehtävät voivat kärsiä ja suhde työyhteisöön voi huonontua. (Kuusela 2013, 59.)

Monet lainsäädännön ja liiketoiminnan tarpeisiin liittyvät tehtävät asettavat velvoitteita ja odotuksia esimiestyölle. Myös työntekijät, johto ja asiakkaat synnyttävät odotuksia, samoin kuin esimiehellä on odotuksia itsellään. Esimiehellä voi olla monia rooleja. Hän voi olla valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, työhönottaja tai perehdyttäjä. On huomattava, että esimies edustaa aina työnantajaa, joka toimii työlainsäädäntöä ja työnantajan periaatteita ja sääntöjä noudattaen. (Hyppänen 2007, 9.)

Esimiehen työn voidaan sanoa ammatillistuvan ja monella on organisaatiossa oman johtamistyön lisäksi muitakin tehtäviä. Esimiehen on välillä toimittava sijaisena ja korvattava puuttuvia resursseja huolimatta siitä, ettei hänen ammattaitonsa välttämättä ole tehtävän tasolla. Esimies saattaa myös joutua hoitamaan työtehtäviä, joita oli tehnyt ennen esimieheksi nimittämistä. Mikäli esimies vastaa organisaation resursseista, ei esimies välttämättä ole enää alaisten kanssa samalla viivalla; sosiaaliset erot mahdollistuvat ja hän alkaa edustaa kokonaisuutta, mikä voi aiheuttaa molemminpuolisia haasteita ja esimerkiksi tehtävänmuutostilanteissa tämä vaikuttaa ongelmanratkaisuun. Esimiehen rooli on muuttumassa. Sen lisäksi, että hän johtaa alaisiaan, on hän useiden vuorovaikutusverkostojen solmu-kohta, jossa esimies roolinsa mukaisesti kerää yhteen eri verkostojen tietonsa, hyödyntäen näitä tietoja alaistensa, oman esimiehensä tai yhteistyökumppaneiden kanssa. (Hulkkonen 2016, 91–92.)

Kun tiimi onnistuu tavoitteissaan, oli ne sitten suuria tai pieniä, on se seurausta onnistuneesta työstä. Tällöin esimies saavuttaa myös omat tavoitteensa. Esimiehen on kannattavaa kiinnittää onnistumisiin huomioita, koska tällä voidaan tukea ammatillista kehittymistä ja menestystä. Onnistuminen ja menestys kasvattavat itseluottamusta ja kasvattavat hallinnan ja itsenäisyyden tunnetta. (Kuusela 2013, 132–133.) Esimiesten tehtävänä on luoda ja sopia yhteiset tavoitteet ja keinot toiminnan jatkuvalla kehittämiselle. Hyvä esimiestoiminta saadaan aikaan selkeällä strategialla ja yhteisillä tavoitteilla. Toimivan ryhmätyön mahdol-

listaa vuorovaikutteinen ja valmentava esimiestoiminta, joka antaa jokaiselle mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen. Kuuntelu, tukeminen ja kannustaminen, on olennaista töiden organisoinnin ja koordinoinnin kanssa. Valmentava esimiestyö tehtäväkeskeistä mutta samaan aikaan myös ihmiskeskeistä. Oman laadullisen toiminnan kehittämiseksi on oman toiminnan projisointi eli oman esimiestyön seuraaminen ja kontrollointi tärkeää koska näin esimies osoittaa työntekijöilleen aitoa tukea ja kannustamista. (Kesti 2013, 87.)

Esimiehen tehtävää on kuvailtu palvelutehtäväksi, jossa hän auttaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet, tiedostamalla työn päivittäiset ongelmat ja työn sujuvuutta kehittämällä. Jotta työntekijät voivat keskittyä työhönsä, tarvitsevat he johtamista. Työssään esimiehen on huolehdittava omaan vastuualueeseensa kuuluvista töistä. On oltava selkeät työn tavoitteet ja toiminta tavoitteiden mukaista. Suomalaiset arvostavat oikeudenmukaista ja tasa-puolista kohtelua. Keskeisimpiä tekijöitä oikeudenmukaisessa johtamisessa on esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutus. Esimiehen toimintaedellytysten suhteen voi eri tahojen odotukset tuntua joskus haasteellisilta sekä muutokset jotka voivat olla ennakoimattomia. Myös palautteeseen reagoiminen, ihmisten innostaminen ja esimiehen oma itsetuntemus voi luoda haasteita. Onkin tärkeää, että esimiehet saavat vertaistukea jonka avulla voi olla helpompaa saada ymmärrystä ja haasteellisissa tilanteissa laajentaa omaa näkökantaa. (Räty 2017, 14-15.)

5.3 Alaistaidot

Suomessa ja kansainvälisestikin johtajuutta ja esimiestaitoa on tutkittu paljon mutta alaitaitoa ei niinkään. Tieteellisen kirjallisuuden ensimmäiset alaitaito-määrittelyt ovat 1980-luvun alkupuolelta mutta laajemmin alaitaidon tutkiminen alkoi vasta 1990-luvun lopulla. Suomessa alaitaito-käsite otettiin käyttöön vasta 2000-luvulla. (Keskinen 2005, 18-19.)

Alaitaito vaikuttaa tehokkaaseen työyhteisön toimintaan mutta ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin. Tiimin jäsenten auttaminen, vapaaehtoisuus työtehtävien suhteen, tarpeettomien ristiriitojen välittäminen ja rakentava oman mielipiteen ilmaisu ovat hyvien alaitaitojen piirteitä. Alaitaito on periaatteessa yhteistyötaitoa, joka merkitsee tiimityöskentelytaitoa ja rakentavaa vuorovaikutusta joka täydentää johtamistaitoa. Käsitteenä alaitaito ammatillista osaamista laajempi, se pitää sisällään asenteellisia, työkäyttäytymisessä näkyviä sekä tiedollisia valmiuksia. On olennaista ymmärtää, että alaitaidot ovat vastuullista vaikuttamista, ei alamaisuutta. Hyvät alaitaidot omaava ihminen haluaa toimia omassa työyhteisössään rakentavalla tavalla. (Silvennoinen 2007, 7-8.)

Nykypäivän työelämässä yksittäiseen ihmiseen kohdistuvat vaatimukset ovat kasvaneet. Voimattomuuden ja toivottomuuden tunnetta saattaa aiheuttaa odotukset monipuolisesta

osaamisesta, joustavuudesta ja venymisestä. Alainen voi tuntea muutosten aallokossa, ettei voi vaikuttaa asioihin omalla toiminnallaan, eikä tällöin ole onnellinen työssään eikä sen ulkopuolella. Ihmisten toimintatapaan, ajatteluun ja tunteisiin vaikuttaa erilainen suhtautuminen. Karkeasti ihmiset voidaan jakaa hyvä – ja huono-onnisiin. Ihminen rakentaa odotuksistaan ennusteita, jotka toteuttavat itseään, ja suurimmat tulevaisuuden odotukset voivat toteutua. (Silvennoinen 2007, 5, 31.)

Onneensa luottavat ihmiset tarttuvat haasteisiin, vaikka onnistumisen mahdollisuudet näyttäisivät vähäisiltä. He asettavat sopivia välitavoitteita, joissa onnistuttuaan vahvistuu heidän usko asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Epäonnistumisista huolimatta nämä ihmiset jatkavat tavoitteen saavuttamiseksi, välillä tarkastellen ja korjaten toimintatapoja. Hyväonniset ihmiset näkevät tulevaisuuden myönteisenä ja rakentavat itselleen unelmia ja asettavat tavoitteita. Unelmia ja tavoitteita on myös huono-onnisilla ihmisillä. Hyväonnisten odotuksista poiketen huono-onniset näkevät tulevaisuuden harmaana ja epäonnistumista peläten, eivät luota siihen, että heidän unelmansa ja tavoitteet toteutuvat. (Silvennoinen 2007, 31.)

Viisas esimies huomaa hyvät alaistaidot omaavan ihmisen. Vaikka alaistaidoista ei virallisesti palkita rahallisesti, huomioi hän heitä antamalla arvostusta, uusia palkitsevia tehtäviä ja vastuuta antamalla. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä tekee työnantajansa kanssa psykologisen sopimuksen siten, että odottaa saavansa palkkion saamistaan ekstratehtävistä. Mikäli alaistaidot jäävät huomioimatta ja palkitsematta, voi se tulla organisaatiolle kalliiksi. Työntekijä voi turhautua ja vetäytyä vastuusta sekä laskee vaatimustasoaan työkäyttämisen näkökannalta. Mikäli monipuolisia alaistaitoja ei huomioida, työntekijä voi turhautua ja vetäytyä vastuusta, sekä työkäyttämisen suhteen laskee vaatimustasoaan. (Keskinen 2005, 24–25.)

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Menetelmät

Tutkimuksen avulla voidaan kerätä tietoa. Kysymyksiin on mahdollisuus saada vastauksia monin eri tavoin. Kun tieto on olemassa piiloisesti, voimme päätellä aiemmin totutun mukaisesti tiedostamatta. Havaintojen ja kokemusten perusteella voimme tehdä johtopäätöksiä tietoisesti. Kysymyksiin voidaan saada vastauksia myös hyödyntämällä auktoriteetteja, esimerkiksi henkilöiltä tai tietosanakirjoja. Vastauksia kysymyksiin voidaan saada myös tekemällä tutkimuksen. Tekemällä tutkimuksen itse, voi ihminen harjaantua tieteelliseen ajattelutapaan. Vaikka tutkimuksia on saatavilla nykyään paljon, kartutetaan tietovarantoa jatkuvasti myös uusilla tutkimuksilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 18–19.)

Nykyään tutkimukseksi sanotaan kartoitusten tekemistä, tietojen keräämistä ja luokittelua, erilaisia esityksiä jotka perustuvat tilastotietoon, kuvauksia perustuen haastatteluaineistoihin sekä omakohtaiseen kokemukseen liittyviä kirjallisia kuvauksia tai esityksiä. Myös toiminnallisia tekoja, joissa on tehty selvityksiä jonkin tuotoksen esimerkiksi kirjan, esitteen tai tuotteen toteuttamiseksi, nimitetään tutkimukseksi. (Vilkkä & Airaksinen 2003, Vilkkä 2021, 30 mukaan). Anttila (2004) on todennut, että parhaaksi katsotun tuloksen saavuttamiseksi on olemassa tutkimustiedon ja käytännön tiedon välissä menetelmiä, mutta vaikka kyseessä on prosessi ja lopputulosta voidaan pitää tutkielmana, ei kyseessä ei kuitenkaan ole tutkimus. Aiemmin mainitusta toiminnasta, tieteellinen tutkimus eroaa huomattavasti. Tutkimuksen tekeminen alkaa tieteellisille tutkimuksille yhteisestä vertailuperustasta, johon tutkimus lopulta valmistuttuaan palaa. (Anttila 2004, Vilkkä 2021, 30 mukaan.)

Merkittävä osa tutkimusta on menetelmän valinta ja menetelmien noudattaminen. Menetelmän valinnalla on vaikutus tutkimuksen muihin osa-alueisiin ja menetelmä onkin tutkimuksessa kokonaisuus, sisältäen tutkimusstrategian, aineiston hankintamenetelmän sekä analyysimenetelmän ja noudattamisen. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Aineiston hankinta ja -analyysimetodit ja -tekniikat, ovat empiirisen tutkimuksen tarkoittamia menetelmiä, jotka voidaan luokitella laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. Tutkimusmenetelmää valittaessa on pohdittava, millä tutkimustekniikalla on mahdollista saada parhaiten tietoa aineistosta ja mitkä ovat ne aineistot jotka antavat parhaan tiedon tutkimuskohteesta. (Saukkonen 2018.)

Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, jonka alkujuuret ovat luonnontieteissä, käytetään usein sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä (Hirsjärvi ym. 2009, 139). Kyseessä on tieteellisen

tutkimuksen menetelmäsuuntaus, joka perustuu tilastot ja numerot apunaan, kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen. Kiinnostus erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä on kuvaa määrällistä tutkimusta. Kvantitatiiviseen menetelmään liittyy paljon erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. (Koppa, 2021.)

Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää, mikä liittyy käsitykseen todellisuuden moninaisuudesta, kuitenkin palastelematta mielivaltaisesti todellisuutta osiin. On mahdollista havaita eri suuntaisia suhteita, tapahtumisen muo-
vatessa toinen toistaan. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Koska arvot määrittävät sitä, kuinka yritämme ymmärtää tutkimiamme ilmiöitä, on tutkijan huomioitava omat arvolähtökohdat. (Hirsjärvi 2009, 161.) Laadullinen tutkimus voi tavoitella uutta tietoa, kuvata ilmiötä, syventää ymmärrystä, tulkita ilmiötä tai tulkita teoreettisesti mielekkäästi sekä kyseenalaistaa (Puusa & Juuti 2020, 77). Tarkoituksena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan, löytää tai paljastaa tosiasioita. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteen ymmärtäminen on olennaista. Tutkimuksen alussa on tutkijan pyrittävä kartoittamaan tutkimuskenttä, jossa toimii. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 181.)

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus eivät ole toisiaan poissulkevia, vaikka näitä kahta tutkimustapaa verrataan usein toisiinsa. Tutkimuksen lähestymistapa, joko määrällinen tai laadullinen, on niin sanottu välinearvo, joiden avulla voidaan ratkaista tiettyjä kysymyksiä. Merkittävin ero kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä, on se, että määrällinen tutkimus olettaa, että tutkimuskohde on riippumaton teoriasta ja tutkijasta. Erilaiset lähestymistapojen tieteenfilosofiset taustaoletukset, tulkinnallinen sosiaalitiede ja positivismi ovat tähän kytkeytyviä tekijöitä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se korostaa todellisuuteen ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. (Puusa & Juuti 2020, 75.)

6.2 Kyselyn toteuttaminen

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksen aiheena ikäjohtaminen on lähinnä laatua kuvaava ilmiö, jossa kysytään henkilöstön omia kokemuksia ja tunteita ikäjohtamiseen liittyen. Tutkimuksessa oli lisäksi kvantitatiivisia eli määrällisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen tekemistä varten on olemassa erilaisia menetelmiä, mikä tarkoittaa niitä käytäntöjä, joilla lähestytään tutkimuksen aihetta ja yritetään vastata tutkimuskysymyksiin.

Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena, laatimalla kysymykset puolistrukturoituna Webropol-kyselylomakkeena (Liite 3) jossa kysymykset olivat samat kaikille vastaajille ja samassa järjestyksessä. Kysymyksiä laadittiin 19 kappaletta. Kysymyksiä käytettiin monivalintakysymyksiä, kyllä/ei –vaihtoehtoja ja osaan kysymyksistä liittyi mahdollisuus antaa avoimia vastauksia ikäjohtamiseen liittyvistä kokemuksista. Vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus kertoa ja perustella tarkemmin valmiin vastausvaihtoehdon lisäksi näkemyksiään. Monivalintakysymyksissä käytettiin myös Likertin asteikkoa, jossa vastaajille esitettiin väittämiä. Vastausvaihtoehtoina olivat 1=Täysin samaa mieltä 2=Jossain määrin samaa mieltä 3=En osaa sanoa 4=Jossain määrin eri mieltä ja 5=Täysin eri mieltä.

Kyselytutkimuksella on mahdollisuus saada laaja tutkimusaineisto. Tutkimuksen avulla on mahdollisuus kysyä monia asioita ja tutkimukseen voi osallistua paljon henkilöitä. Kyselylomakkeen tarkka suunnittelu auttaa aineiston analysoinnissa jolloin on mahdollisuus arvioida aikataulu ja kustannukset melko tarkasti. Kyselytutkimuksen heikkous on sen pinnallisuus ja teoreettinen vaatimattomuus. On vaikea varmistua siitä, ovatko vastaajat suhtautuneet tutkimukseen vakavasti ja ovatko he vastanneet huolellisesti ja rehellisesti. On mahdollisuus myös väärinymmärryksiin, mikäli vastausvaihtoehdot eivät ole olleet vastaajien näkökanalta onnistuneita tai miten perehtyneitä vastaajat ovat esitettyjen kysymysten alueeseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kelan organisaatiossa toimii lukuisa joukko eri etuusryhmiä. Kelan eteläinen vakuutuspiiri pitää sisällään eteläisen toimeentuloturvakeskuksen, jonka sisällä edelleen toimii eteläinen toimeentuloturvaryhmä. Tutkimus rajattiin tähän toimeentuloturvaryhmään. Ryhmässä käsitellään toimeentulotukea, työttömyysturvaa ja yleistä asumistukea. Ryhmä pitää sisällään seitsemän tiimiä. Ryhmässä työskentelee yhteensä 175 henkilöä.

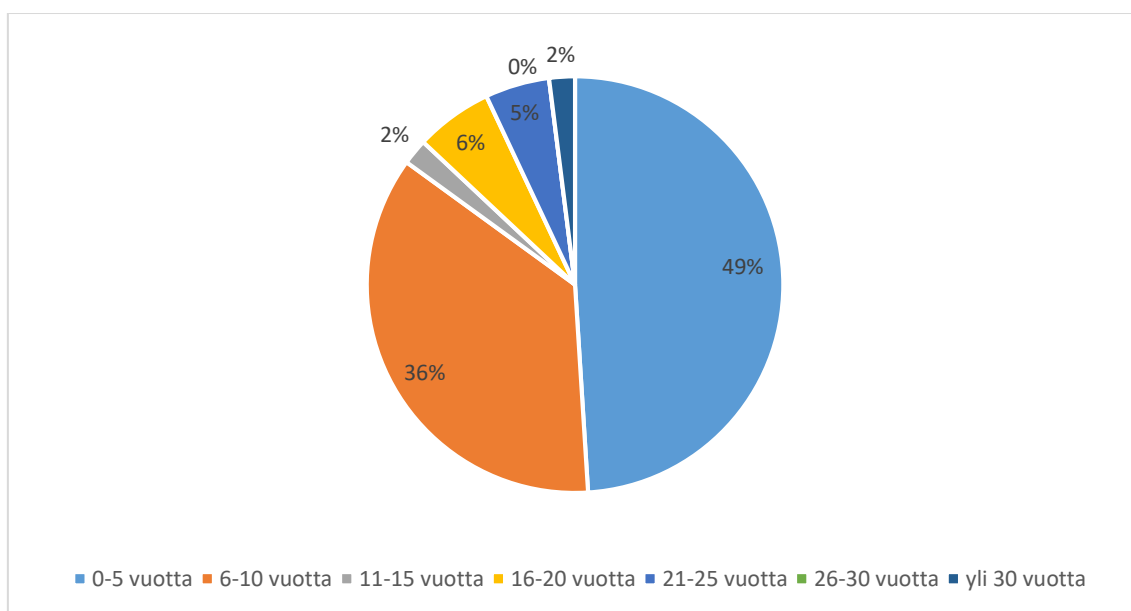
Kysely lähetettiin 10. päivänä lokakuuta, sähköpostijakelulla kaikille vastaajille yhtä aikaa. Mukaan liitettiin saatekirje (Liite 2) jossa kerrottiin tutkimuksen sisältö ja tutkimuksen tarkoitus. Saatekirjeessä kerrottiin myös tutkimuksen olevan osa opinnäytetyötä. Vastausaikaa annettiin yksi viikko. Päivä ennen tutkimuksen sulkeutumista, lähetettiin vielä muistutusviesti vastaamisesta. Vastauksia tuli määräpäivään mennessä 55 kappaletta. Vastausprosentti oli riittävä, joten vastausajan jatkamista ei katsottu tarpeelliseksi.

Vastaukset kerättiin Webropol-työkalun yhteenvedolla. Avoimet kysymykset luettiin ja vastauksista kirjoitettiin analyysi yhteenvetona. Vastauksista saatiin kattava kuvaus henkilöstön näkökulmasta. Muutamia avovastauksia tuotiin esimerkkinä esille.

7 Tulokset

7.1 Kyselyn tulokset

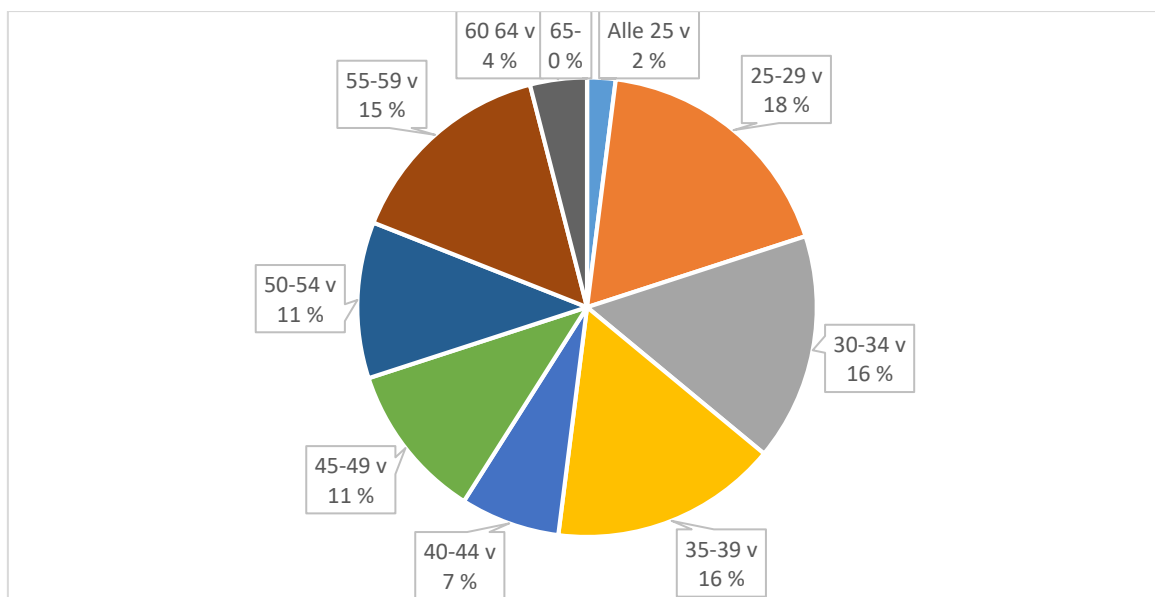
Tutkimus lähetettiin 175 Kelan eteläisen vakuutuspiirin henkilölle. Vastauksia saatiin määrällään mennessä 55 kappaletta. Vastausprosentti oli näin ollen 31,43 %. Huomioitavaa on, että kaikki sähköpostijakelulistalla olevat henkilöt eivät voineet vastata kyselyyn määräajassa esimerkiksi poissaolojen vuoksi. Kuviossa 12 on havainnollistettu vastaajien työskentelyvuodet Kelassa.



Kuvio 12. Työskentelyvuodet Kelassa (n=55)

Vastaajista suurin määrä, 49 % on työskennellyt Kelassa 0–5 vuotta. Toiseksi eniten, 36 % on työskennellyt Kelassa 6–10 vuotta. Kolmanneksi eniten vastaajista, 6 % oli työskennellyt Kelassa 16–20 vuotta.

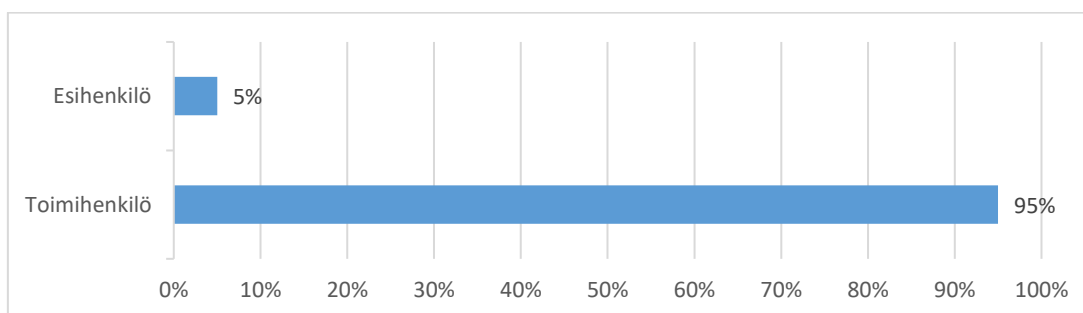
Kuviossa 13 on esitetty vastaajien ikäjakauma.



Kuvio 13. Vastaajien ikä (n=55)

Vastaajista suurin osa, 18 % oli iältään 25–29-vuotiaita. Toinen suuri ryhmä 16 %, oli 30–39-vuotiaiden vastaukset. Kolmanneksi eniten vastauksia, 15 %, antoivat 55–59-vuotiaat.

Tutkimus lähetettiin koko toimeentuloturvaryhmälle. Kuviossa 14 on nähtävissä vastausten jakautuminen esihenkilöiden ja toimihenkilöiden kesken.



Kuvio 14. Asema organisaatiossa (n=55)

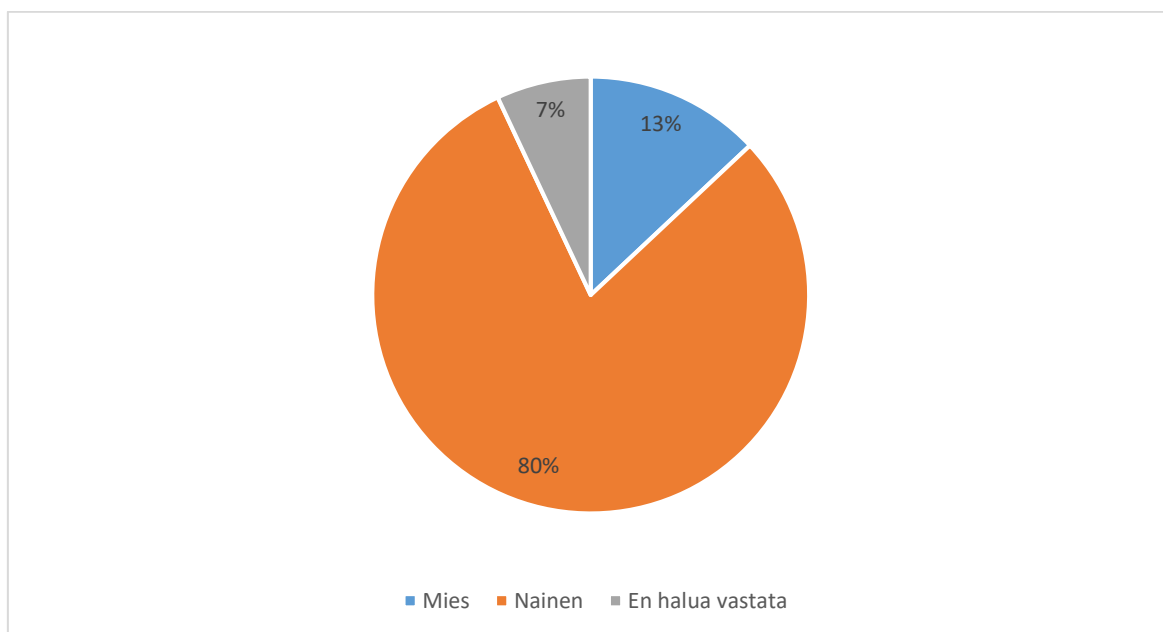
Vastaajista 95 % oli toimihenkilöitä ja 5 % esihenkilöitä. Seuraava kysyttiin esihenkilöiltä mahdollisesti saadusta ikäjohtamisen koulutuksesta.

Vastausten perusteella (=3) tuli esille, ettei esihenkilöt ole saaneet varsinaista koulutusta ikäjohtamiseen. Vastaajat kuvasivat, että vaikka asiaan olisi hyvä kiinnittää huomiota, on olennaisinta ymmärtää ihmisten erilaisuus ja erilaiset elämäntilanteet iästä riippumatta.

Mielestäni aika huonosti olen pysähtynyt tämän teeman ympärille, joten toivoisin, että kohdennettaisiin heille, joiden tiimissä on ikäjohtamisen tarvetta kuten minulla nyt olisi.

Ei ole ollut koulutusta. Tärkeintä on ymmärtää, että asioita voi tehdä eri tavalla, vaikka tavoite on sama. Kaikkien parhaita puolia tulee täydentää.

Kuviossa 15 on esitetty vastaajien sukupuolijakauma.



Kuvio 15. Vastaajien sukupuoli (n=55)

Suurin osa vastaajista, 80 % oli naisia. Miehiä vastaajista oli 13 % ja loput 7 % ei halunnut ilmoittaa sukupuoltaan.

Vastaajilta tiedusteltiin avovastausten muodossa ikäjohtamisen käsitettä.

Vastauksien perusteella (=37) henkilöstöllä on melko hyvä käsitys siitä, mitä ikäjohtaminen tarkoittaa. Vastaajat kuvailivat ikäjohtamisen tarkoittavan eri-ikäisyyden huomioimista johtamisessa ja erityisesti painotettiin eri-ikäisten vahvuuksien kartoittamisen tarvetta ja hyödynnettävyyttä työyhteisössä. Vastauksissa tuotiin esille vahvasti yksilöllisyyden huomioimisen näkökulma sekä eri elämäntilanteiden huomiointi iästä huolimatta. Ihmiset voivat olla hyvin erilaisissa elämäntilanteissa esimerkiksi perhesuhteissaan. Osalla on pieniä lapsia ja osa ikääntyneimmistä työntekijöistä toivoo huomioitavan ikääntymisen tuomat mahdolliset

haasteet. Ikäjohtamiseen liitettiin käsitys siitä, että oppimiseen ja kehittymiseen tulisi kiinnittää huomioita koko työuran.

Kokonaisuutena vastaajat ymmärtävät ikäjohtamisen olevan johtamisen työkalu jolla tuetaan eri-ikäisiä, eri elämäntilanteissa olevia. Vain muutama vastaaja ilmoitti, ettei ikäjohtaminen ole heille terminä tuttu. Huomioitavaa on, että vain yksi vastaaja arveli ikäjohtamisen tarkoittavan ikääntyneiden erilaista johtamisen tarvetta.

Johtamisessa otetaan huomioon eri-ikäisten työntekijöiden elämäntilanteet, tarpeet ja toiveet.

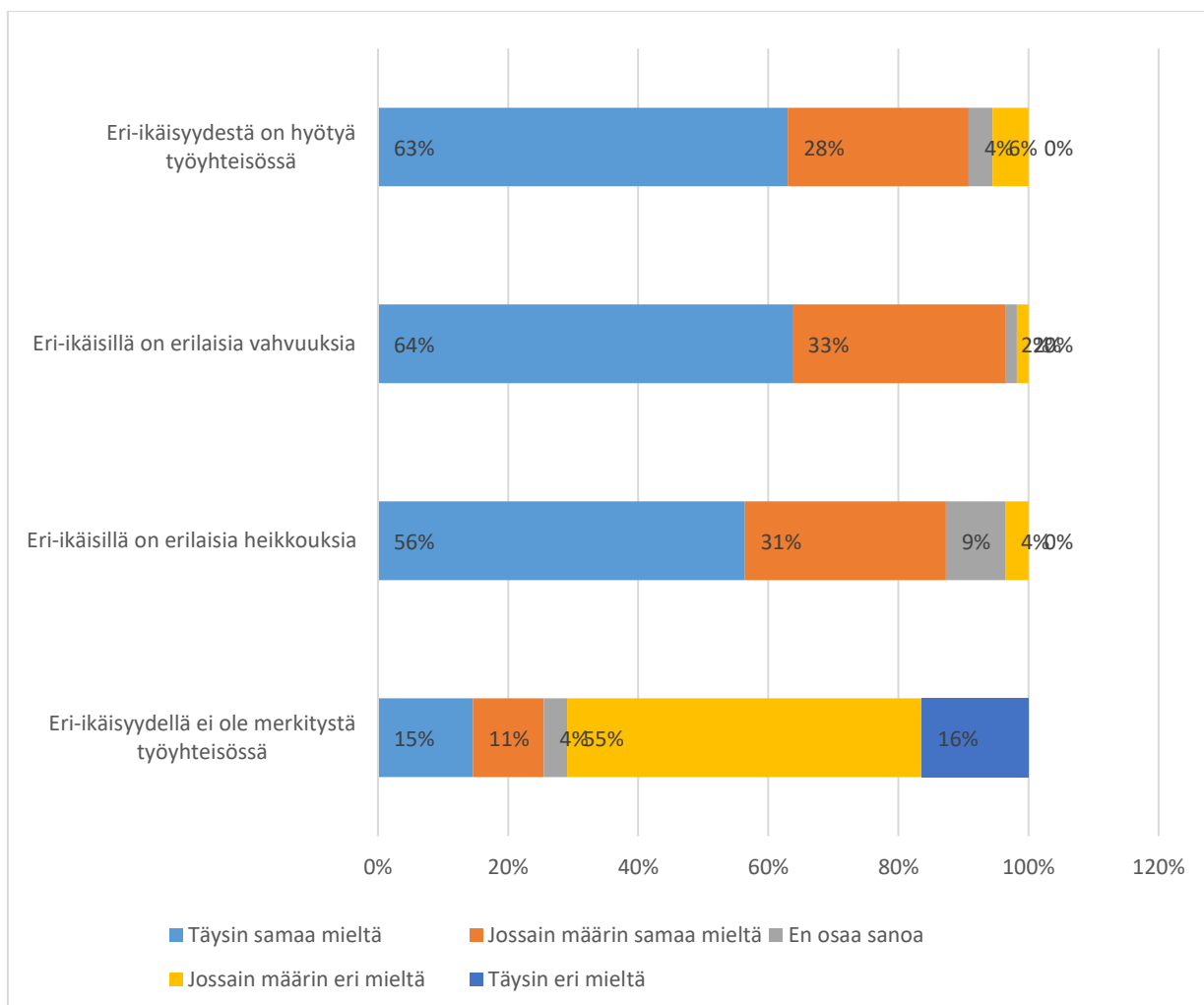
Ikäjohtamisella tarkoitetaan sitä, että eri-ikäisten työntekijöiden iän tuomat haasteet ja vahvuudet otetaan johtamisessa huomioon ja ohjataan mm. työntekijöiden työtehtäviä heidän vahvuuksiensa mukaan. Esimerkiksi vanhempien työntekijöiden kohdalla huomioidaan mahdolliset haasteet uuden oppimisessa.

Ikäjohtamisella saadaan eri-ikäisten tai eri vaiheissa olevien työntekijöiden resurssit hyödynnettyä, tekijöiden työhyvinvointi huomioiden: työskennellään voimavarojen mukaan tarkoituksenmukaisessa tehtävässä.

Työyhteisössä on eri-ikäisiä ihmisiä, joiden ikä ja elämäntilanne olisi huomioitava johtamisessa.

Varttuneemmat työntekijät joilla on kokemusta organisaation alkua ajoilta voivat opastaa ja ohjata nuorempia työntekijöitä toimintamalleissa ja prosesseissa joilla on juuria aikaan, jolloin työnkuva oli hyvin erinäköistä.

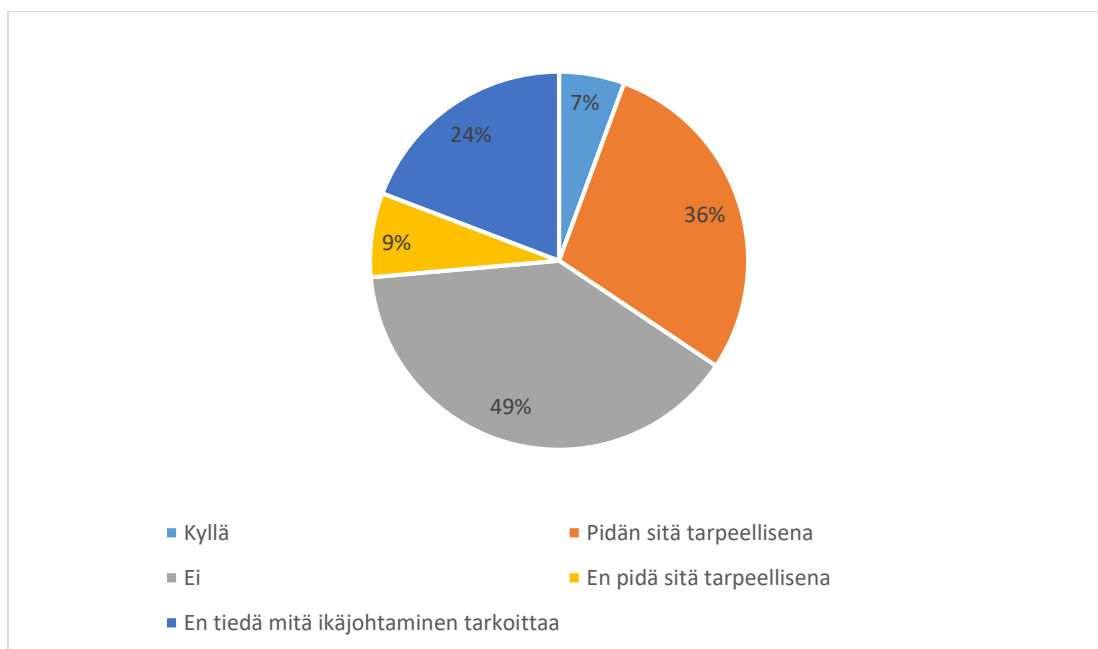
Ikäjohtamisen kokemukset on esitelty kuviossa 16.



Kuvio 16. Miten ikäjohtaminen koetaan työyhteisössä (n=55)

Vastaajista 64 % koki, että eri-ikäisillä on erilaisia vahvuuksia ja 63 % oli sitä mieltä, että eri-ikäisyydestä on hyötyä työyhteisössä. Kyselyyn vastanneista 56 % ilmoitti, että eri-ikäisillä on myös erilaisia heikkouksia ja 15% koki, että eri-ikäisyydellä ei ole merkitystä työyhteisössä.

Henkilöstön kokemus ikäjohtamisen näkyvyydestä työyhteisössä on kuvattu kuviossa 17.



Kuvio 17. Onko ikäjohtaminen näkynyt työyhteisössä (n=55)

Valtaosa, 49 % vastaajista, ilmoitti ettei ikäjohtaminen ole näkynyt työyhteisössä ja 7 % kertoi ikäjohtamisen näkyneen työyhteisössä. Vastauksissa tuli esille, että 24% ei tiedä mitä ikäjohtaminen tarkoittaa. Ikäjohtamista piti tarpeellisena 36 % kyselyyn vastanneista.

Kelan ikäohjelman tunnettavuus henkilöstön parissa on esitetty kuviossa 18.



Kuvio 18. Kelan ikäohjelman tunnettavuus henkilöstön parissa (n=55)

Kelan ikäohjelma oli vastaajien mukaan tuttu 9 %:lle vastaajista. Suurin osa 91 % vastaajista ilmoitti, ettei tiennyt Kelassa olevan ikäohjelmaa. Edelliseen kohtaan ikäohjelman tunnettavuudesta, kysyttiin avovastauksilla käsitystä ikäohjelman sisällöstä.

Vastaajat (=5) eivät pääsääntöisesti tienneet Kelan ikäohjelmasta. Vastaajista ne, joille ikäohjelma oli tuttu tai oli siitä kuullut, ei tiennyt sen sisällöstä tarkemmin.

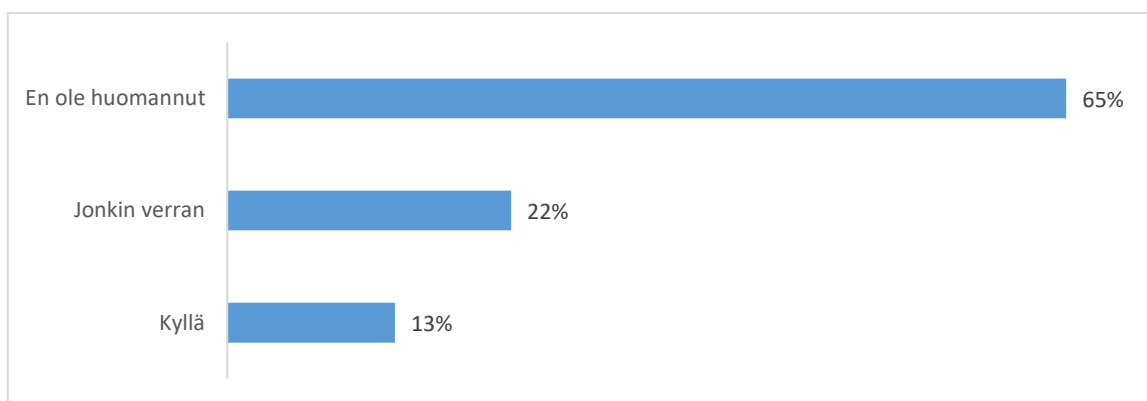
Yksilöiden tukemista eri keinoin, palkataan eri ikäistä porukkaan taloon, mentorointi (suunnittelijatasolla) yms. muuten ohjelma on aika kiinteä osa Kelan laajempaa henkilöstökokemus strategiaa.

En tiedä tarkkaan. Käsittäisin, että toimenkuvaa voidaan tarvittaessa keventää. Mielestäni sitä ei ole tuotu tarpeeksi esille.

En ole tutustunut Kelan ikäohjelmaan tarkemmin.

Työssä kaiken ikää. Eli tehdään Kelasta työpaikka, jossa kaiken ikäisten on hyvä työkennellä.

Kuviossa 19 on esitetty vastaajien kokemukset ikään liittyvistä stereotyyppioista.



Kuvio 19. Ikään liittyvien stereotyyppioiden huomiot (n=55)

Ikään liittyviä stereotyyppioita oli havainnut 13 % vastaajista. Valtaosa, 65 % ei ole huomannut työyhteisössään ikään liittyviä stereotyyppioita.

Avovastauksissa tuli esille, että yleinen stereotyyppia on, ettei nuorilla ole riittävästi elämäkokemusta vaatimaan etuus- ja asiakaspalvelutyöhön. Toisaalta heidän oletetaan osaavan käyttää tietotekniikkaa hyvin ja osa vastaajista arvioi heidän tulevan valituksi helpommin erilaisiin tehtäviin, koska heidän oletetaan olevan nopeita ja näppäriä. Osa vastaajista puolestaan koki, että vanhemmat kollegat ovat edenneet urallaan nuorempia paremmin, vaikka pääsääntöisesti vastauksissa tuotiin esille käsitys, ettei työkokemusta ja syväosaamista arvosteta tai oletetaan, ettei vanhemmat ihmiset halua uudistua ja kehittyä.

Työkokemuksella ja syväosaamisella ei ole merkitystä valittaessa haastavampiin tehtäviin.

Nuoret nopeita ja näppäriä, tulevat iäkkäämpiä helpommin valituiksi erilaisiin tehtäviin.

Saatetaan ajatella, että nuorilla ei ole tarpeeksi elämäkokemusta vaatimaan etuus- ja asiakaspalvelutyöhön ja että vanhemmat työntekijät eivät halua uudistua tai kehittyä.

Nuorena minun oletetaan osaavan käyttää tietotekniikkaa muita paremmin.

Seuraavaksi kartoitettiin, millaista omaan ikään liittyvää johtamista vastaajat toivoivat.

Vastausten perusteella (=30) työuran alkuvaiheessa toivotaan tukea erityisesti työhön oppimiseen. Nuoremmat haluaisivat tuoda omia ideoitaan esille mutta toisaalta heitä kiinnostaisi kuulla vanhempien työntekijöiden jakavan tietoaan ja kokemuksiaan. Näin työyhteisön niin sanottu hiljainen tieto jalkautuisi työyhteisöön. Vastauksissa nousi myös esille erilaiset elämäntilanteet, jotka tulisi huomioida kuten lapsiperheet ja toisaalta tukea omien ikään-tyvien vanhempien tukemista varten. Myöhemmässä vaiheessa on tärkeää huomioida työntekijöiden mahdolliset terveydelliset tekijät.

Nuoret toivovat ohjausta uransa alkuvaiheessa ja pitempään työskennelleet odottavat arvostusta kokemukselle ja mahdollisuuksia saada uusia haasteita. Uudistuminen on tärkeää, mutta vastauksissa tuotiin esille, että muutokset oli hyvä jakaa pitkälle aikavälille ja toisaalta uusia ideoita keksiessä tulisi vanhat viedä rauhassa maaliin.

Eriolaisten elämäntilanteiden huomioiminen työssä Jaksamiseen vaikuttaa paljon perhe-elämän tilanne, terveydellinen tilanne ym.

Kokemuksen hyödyntämistä ja sen huomioimista, että työikää on vielä paljon jäljellä. Mahdollisuuksia tulisi tarjota samalla tavalla, kuin nuoremmille.

Toivoisin ikääni enemmän huomioon otettavan elämäntilanteen (pikkulapsiperhe).

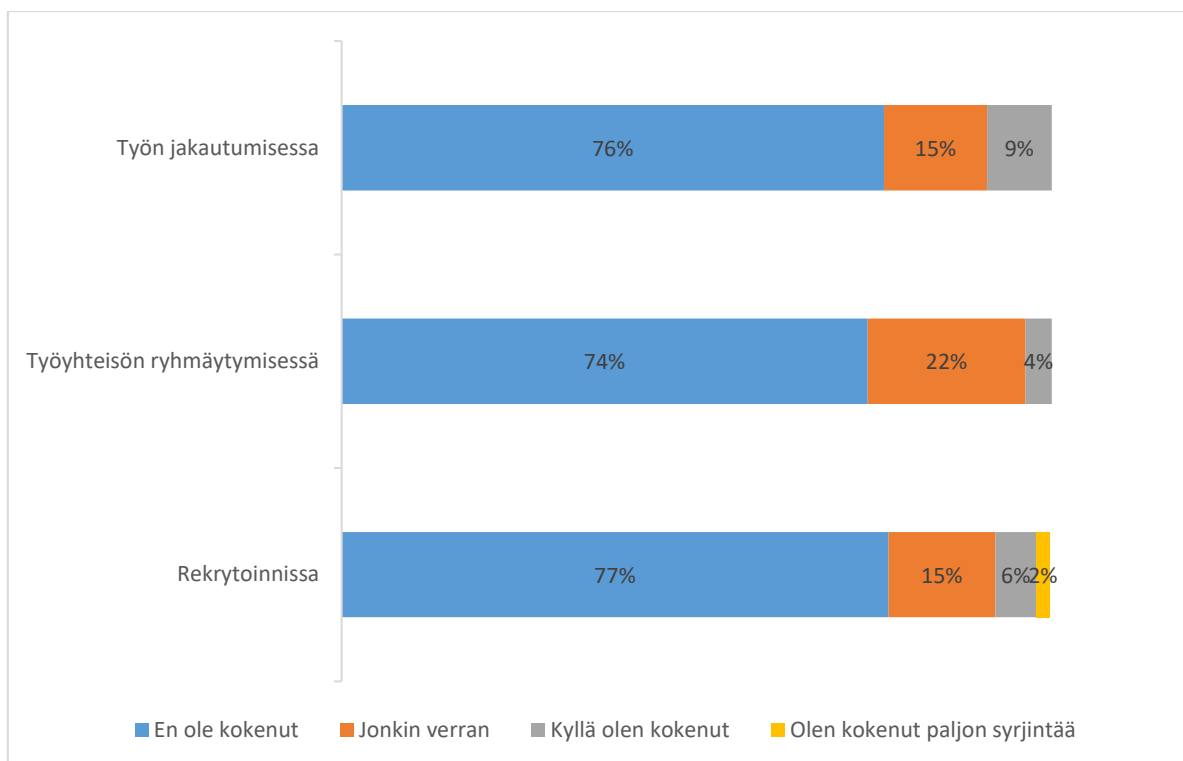
Toivon, että työnantaja tulee tarvittaessa vastaan työaikajoustoin tai mahdollistamalla lyhyemmän työviikon, jos sellaiseen tarvetta ilmenisi. Kun omat vanhemmat kohta siinä iässä, että apua tarvitaan, jaksamista edistää, jos työnantaja tulee vastaan.

Huomioitaisiin terveyteen liittyvät rajoitteet.

Huomioitaisiin, että iän tuoma kokemus pitäisi hyödyntää ja tarjota uusia, mielenkiintoisia haasteita mikäli itse tuo esille halunsa kehittyä ja uudistua.

Ymmärrystä uran alkutaipaleelle, erityisesti työhön oppimiseen.

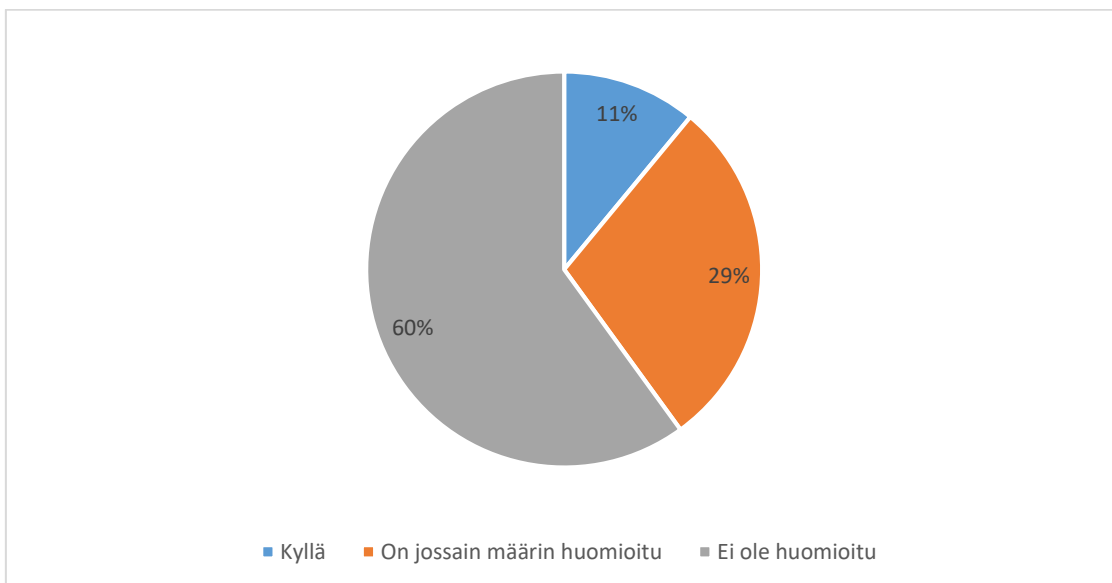
Kuviossa 20 esitetään syrjinnän kokemus työyhteisössä.



Kuvio 20. Syrjinnän kokemus työyhteisössä (n=55)

Työyhteisössä on kokenut syrjintää työnjakautumisen suhteen jonkin verran 15 % vastaajista. Lainkaan syrjintää ei ole kokenut 76,4 %. Ryhmäytymisessä vastaajat ilmoittivat kokeneensa syrjintää jonkin verran 22 % vastaajista. Suurin osa, 74 % ei ole kokenut vastausten perusteella syrjintää työyhteisön ryhmäytymisessä. Rekrytoinnissa 77 % vastaajista ilmoitti, ettei ole kokenut syrjintää, mutta 15 % vastaajista ilmoitti kokeneensa syrjintää jonkin verran. Paljon syrjintää rekrytoinnissa, on kokenut 2 % vastaajista.

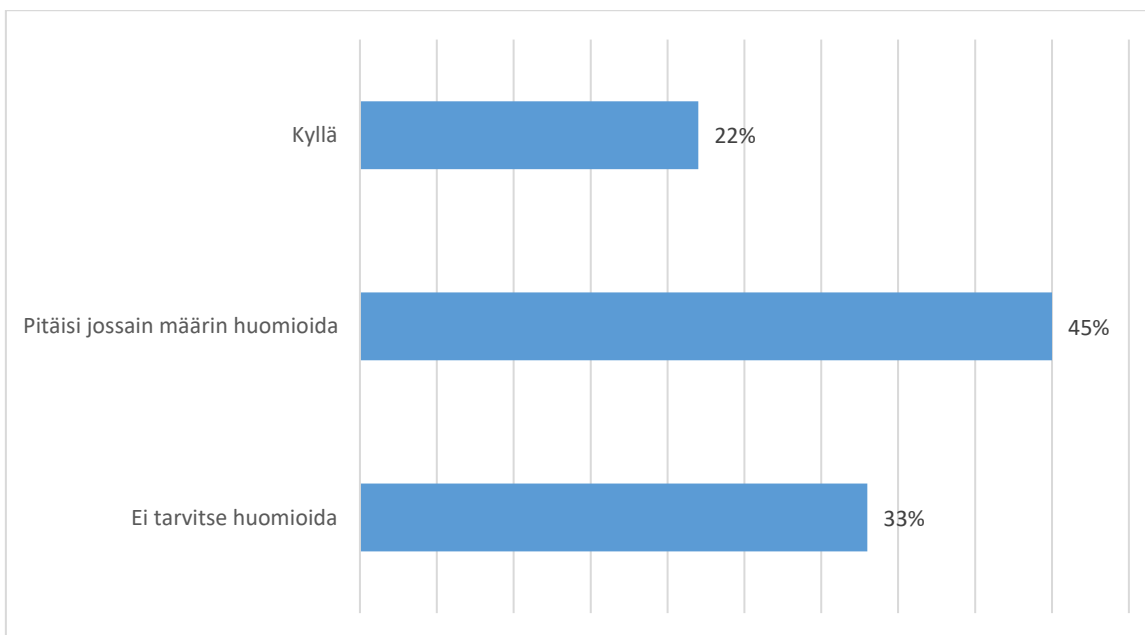
Kuviossa 21 on tuotu esille, miten ikä on huomioitu johtamisessa vastaajien kokemuksen mukaan.



Kuvio 21. Kokemus iän huomioimisesta johtamisessa (n=55)

Vastaajista 60 % ilmoitti, ettei ole kokenut ikäänsä huomioidun johtamisessa. Jossain määrin ikäänsä on kokenut tullut huomioiduksi johtamisessa 29 % vastaajista ja 11 % on kokenut, että heidän ikäänsä on huomioitu johtamisessa.

Kuviossa 22 esitetty toivotaanko ikä huomioitavan johtamisessa.



Kuvio 22. Iän huomioiminen johtamisessa (n=55)

Edellisen kysymyksen jatkokysymyksenä 22 % vastaajista ilmoitti, että haluaisi että heidän ikä huomioitaisiin johtamisessa ja 45 % vastaajista toivoi, että ikä huomioitaisiin jossain määrin. Vastaajista 33 % ei kokenut, että ikä tulisi huomioida johtamisessa.

Seuraavaksi kysyttiin, onko vastaajien työpaikalla huomioitu eri-ikäisten mahdolliset vahvuudet/heikkoudet työjärjestelyissä ja työn jakautumisessa. Vastauksissa (=32) tuli vahvasti esille, että johtamisessa ei ole huomioitu eri-ikäisten vahvuuksia tai heikkouksia. Muutama vastaaja kertoi, että on huomioitu. Vastausten perusteella vahvuuksien huomioimista toivottiin ja yksilölliset vahvuudet tulisi ottaa huomioon enemmänkin.

Vastaajat toivoivat, että heitä kuunneltaisiin enemmän, jotta työ säilyisi mielekkäänä. Työntekijöiden innostus kehittymiseen tulisi ottaa huomioon kaiken ikäisten työntekijöiden suhteen mutta toisaalta myös ymmärrystä voimavaroista ja toimintakulttuurin muutos olisi myös tärkeää huomioida.

Ei ole huomioitu, rekrytoidaan lisää henkilökuntaa mutta ei huomioida vanhojen työntekijöiden jaksaminen, sillä vanhat työntekijät joutuvat monen kuukauden ajan tekemään vaikeat työt ja aikaa vievät työt (kun uusia perehdytetään), uusien työnhaku vähän liian myöhään eikä osata ennakoita jo tulemaa.

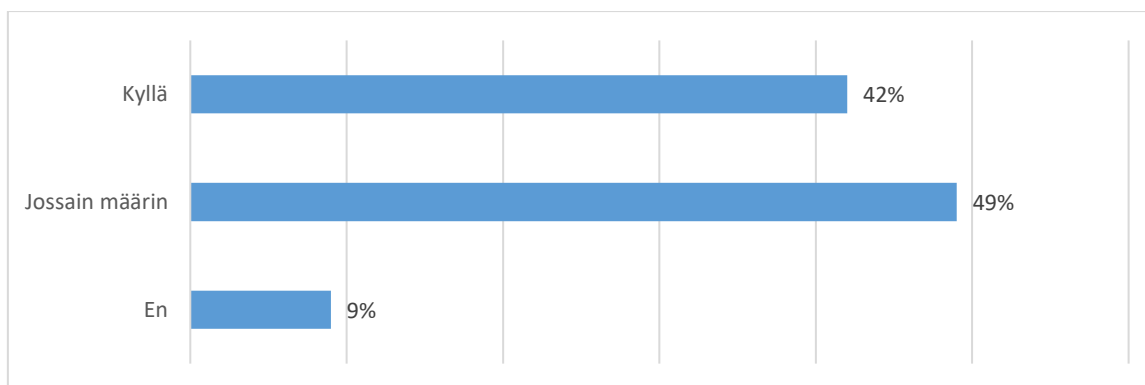
En usko. Ainakaan omaa "nuoren työntekijän" intoa ei ole huomioitu työssä.

Omalla kohdallani kyllä.

Ei ole. Helposti syrjäytetään kokeneemmat työntekijät esim. kehittämistehtävien jakautumisessa, mikäli aiempaa kokemusta ko. tehtävistä ei ole. Mielestäni ei ole ymmärretty, että sukupolvet saattavat toimia eri tavalla. Kokeneemmat ihmiset ovat saattaneet haluta tehdä pitkään samaa työtä ja innostunut kehittymään myöhemmin kuin nuoremmat jotka jo sukupolvensa mukaisesti haluavat nopeammin uudistua. Kaikille on annettava mahdollisuus mutta tuntuu, että vain nuorille annetaan haasteita ja kokeneempien pitkään talossa olleiden halu kehittyä jätetään helposti huomiotta.

Ei. meillä on iäkkäämpää henkilöstöä, jolle toimintakulttuurin uudistuminen on johtanut työpahoinvointiin. Toimenkuva sisällöllisesti on kuitenkin säilytetty, vaikka mahdollisuus itseasiassa toimenkuvan mukauttamiselle ja työntehostamiselle voisi olla.

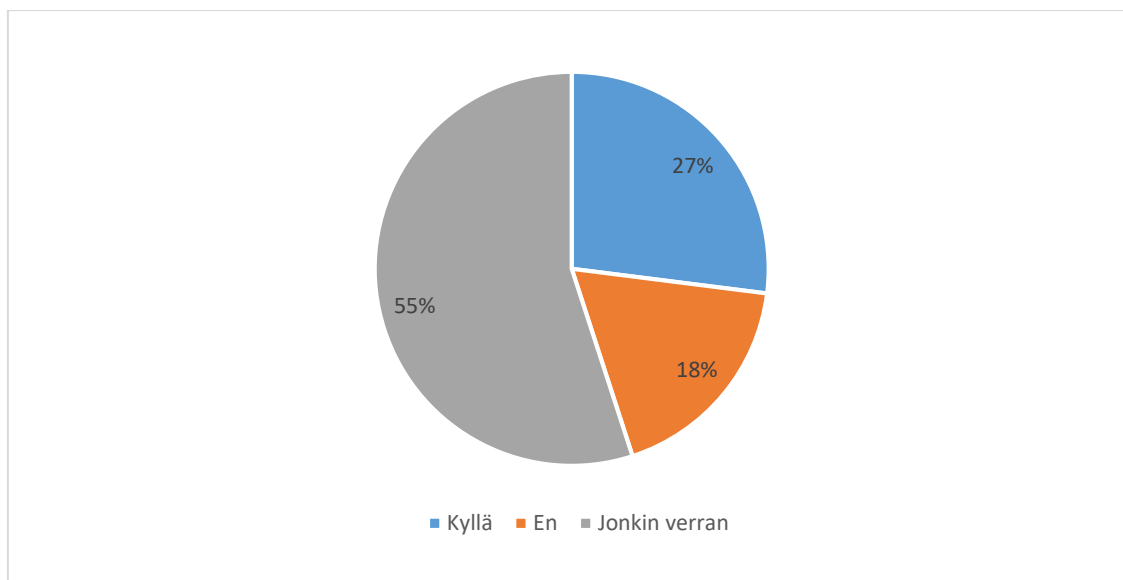
Työajan joustomahdollisuuksiin liittyvät vastaukset on kuvattu kuviossa 23.



Kuvio 23. Tietoisuus työajan joustomahdollisuuksista (n=55)

Vastaajista 42 % oli tietoinen erilaisista työajan joustomahdollisuuksista. Vastaavasti 9 % ei ollut tietoinen mahdollisuudesta erilaisiin työajan joustoihin. Jossain määrin tietoisia asiasta oli 49 % vastaajista.

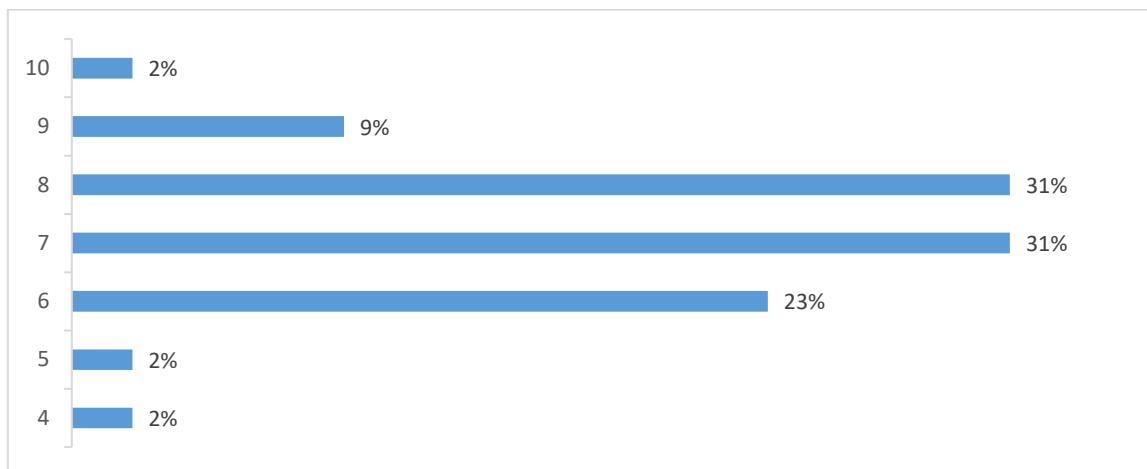
Kuviossa 24 on kuvattu henkilöstön kokemus osaamisen ylläpitämisen ja kehittymiseen saatuun tukeen.



Kuvio 24. Osaamisen ylläpitämiseen ja kehittymiseen saatu tuki työuran eri vaiheissa (n=55)

Vastaajista 27 % kertoi saaneensa jonkin verran tukea osaamisen ylläpitämiseen ja kehittymiseen eri vaiheissa työuraansa. Jonkin verran tukea oli saanut vastaajista 55 % ja 18 % ei ole vastaustensa perusteella saanut tukea osaamisensa ylläpitämiseen ja kehittymiseen.

Vastaajat antoivat työyhteisön ikäjohtamiselle yleisarvosanaksi 7,2. Vastausprosentti arvosanoineen on esitetty kuviossa 25.



Kuvio 25. Yleisarvosana työyhteisön ikäjohtamiselle (=52)

7.2 Apulomake kehityskeskusteluja varten

Kehittämishankkeessa selvitettiin henkilöstön kokemuksia ikäjohtamisesta. Hankkeen tarkoituksena oli tutkia, miten ikäjohtaminen on huomioitu Kelan organisaatiossa sekä pohtia keinoja työhyvinvoinnin tukemiseksi sekä tuoda ikäjohtaminen osaksi jatkuvaa työhyvinvointikeskustelua. Tulosten perusteella kaikenikäiset ja eri elämäntilanteissa olevat työntekijät tarvitsevat ikäjohtamisen tuomaa tukea. Kiteytetysti voidaan sanoa, että ikäjohtamista tarvitaan koko työuran ajan. Ikäjohtaminen on merkittävä osa työhyvinvointia, joten on tärkeää tuoda se organisaatiossa näkyväksi osaksi johtamista.

Tutkimuksen tuloksena saatiin kattava näkemys henkilöstön ikäjohtamisen kokemuksista. Vastauksista koottiin yhteenveto ja niistä tekijöistä, jotka nousivat eniten vastauksissa esille, kehitettiin kahdeksan kohdan kysymyslomake, niin sanottu apulomake (Liite 4), jota esihenkilöt voivat halutessaan hyödyntää kehityskeskustelujen työhyvinvointiosiossa keskustelun tukena.

8 Johtopäätökset

8.1 Tulosten pohdinta

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia, miten ikäjohtaminen on huomioitu Kelan organisaatiossa sekä tuoda keinoja hyvään ikäjohtamiseen. Ikäjohtaminen on tärkeä osa työhyvinvointia. Kelassa on laaja ikäjakauma ja ikäjohtamisen tuomaa tukea tarvitaan jokapäiväisessä johtamisessa. Tarkoituksena oli tuottaa työhyvinvoinnin tukemiseksi keinoja ja liittää ikäjohtaminen osaksi jatkuvaa työhyvinvointikeskustelua.

Tavoitteet, jotka asetettiin, saavutin mielestäni hyvin, koska tutkimuskyselyssä sain vastauksia ikäjohtamisen kokemuksista ja mitkä tekijät ikäjohtamisessa nousivat eniten esille. Kyselyssä sai kattavan käsityksen, mihin seikkoihin henkilöstö toivoo ikäjohtamisen tuomaa tukea. Vastauksissa oli mahdollisuus kertoa osittain avoimilla vastauksilla tarkemmin omia kokemuksia, mikä mielestäni toi syvällisemmin esille kokemuksia niin hyvistä jo käytössä olevista ikäjohtamisen käytännöistä mutta myös kehittämistä vaativista asioista. Ikäjohtamisen näkökulmaa voi mielestäni lähteä sisällyttämään työhyvinvointikeskusteluun tehdyn tutkimuksen avain kysymysten perusteella.

Tutkimuskyselyssä kävi ilmi, että työntekijät kokevat, että eri-ikäisillä on erilaisia vahvuuksia ja näitä tulisi hyödyntää työyhteisössä. Oman osaaminen ylläpitämiseen ja kehittymiseen toivotaan vastausten perusteella tukea työuran eri vaiheissa ja vastausten perusteella ilahduttavasti suurin osa vastaajista näin ilmoitti saaneensakin. Asiaan on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomioita ikäjohtamisen näkökulmasta.

Aiempi tutkimustieto tukee käsitystä siitä, että nykypäivänä ikäjohtamiseen on kiinnitettävä huomioita. Esimerkiksi Isolan (2012) artikkelissa tuodaan esille, että on tärkeää julkisen talouden kannalta, että työikäiset ovat työssä. Toimet jotka tähtäävät työurien pidentämiseen, on kohdistettava työuran alkuun, keskelle ja loppupäähän. Myös Halme (2005) esittää tutkimuksessaan Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen, että ikäjohtaminen on yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsottuna kansantalouden kestävyuden turvaamista. Ikäjohtaminen on Halmeen mukaan osa organisaation toimintaa, eri-ikäisten johtamista, joka huomioi jokaisen työntekijän ominaisuudet parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatiossa jokaisen toimijan tulisi tuntea itsensä tarpeelliseksi.

Tulosten perusteella ikäjohtamien koetaan tärkeäksi osaksi työhyvinvointia. Ikäjohtamisen voidaan sanoa tutkimuksen perusteella koskevan kaikenikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia henkilöitä, se ei ole pelkästään yhtä ikäryhmää tai yhteen elämäntilanteeseen kohdistuvaa. Vastausten perusteella ihmiset haluavat ja tarvitsevat omaan ikäänsä tai elämäntilan-

teeseensa kohdistuvaa johtamista. Tutkimuksen valossa on huomioitava, että ihmiset haluavat kokea kuuluvansa tasa-arvoisesti työyhteisöön, vaikka ikä ja elämäntilanne tulisi huomioida. Kuulluksi tuleminen ja oman aseman tärkeys työyhteisössä tuli esille vastauksissa. Ihmiset haluavat kokea olevansa arvokkaita yksilöitä.

Nykypäivänä sekä nuoret että ikääntyvät ovat huolenaiheena. Nuorilla voi olla erilaiset kriteerit ja arvot jota keskimäärin iäkkäämmän työnantajan voi olla vaikea ymmärtää. Pitkään työelämässä olleet konkarit voivat vastaavasti haluta ennen aikaiselle eläkkeelle, mikäli hyvin koulutetut nuoret syrjäyttävät heidät työelämässä. Tämä on oire siitä, että jokin on pielessä. Nuoret edellyttävät työelämässä neuvottelumahdollisuuksia itselleen tärkeistä asioista. Heille on tärkeää, että työpaikalla viihdytään ja he haluavat hyvää kohtelua. Muutoin he eivät halua kiinnittyä työpaikkoihin. Tämä tuo työelämään muutostarpeita. Viisaus, sitoutuneisuus, ahkeruus ja uskollisuus työnantajaa kohtaan on puolestaan konkareiden ominaisuus. Työ on kuitenkin mitoitettava omiin voimavaroihin, muussa tapauksessa osa voi turhautua ja alkaa odottaa eläkkeelle pääsyä. On myös huomattava, että pidemmän aikavälin ajattelu on kannattavaa, koska osaaminen ei kehity huippuunsa lyhyessä ajassa. (Jabe 2015, 113-114.)

Keskustelin ikäjohtamisesta opinnäytetyöhöni liittyen henkilöstön kanssa useaan otteeseen ja aihe herätti kiinnostusta eri-ikäisissä. Monet toivat esille omia tuntemuksiaan ja kokemuksiaan ja moni koki keskustelun tarpeelliseksi ja myös ilahtuivat mahdollisuudesta kertoa näkemyksiään tutkimuskyselyn muodossa. Kysely oli rajattu toimeentuloturvakeskukseen toimeentuloturvaryhmälle, joten kaikki eivät näkemyksiään tutkimuksen valossa voineet kertoa, mutta keskustelu toi lisäarvoa tutkimustyöhön. Se oli omiaan lisäämään motivaatiota aiheen valinnassa ja koen, että tämä aika oli sopiva tällaiselle tutkimukselle ja kehittämishankkeelle.

8.2 Vastaukset tutkimuskysymiin

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymykseen *”Miten hyvällä ikäjohtamisella luodaan hyvää työhyvinvointia?”* haettiin vastausta alatutkimuskysymyksillä:

- *Mitä on hyvä ikäjohtaminen?*

Hyvä ikäjohtaminen on eri-ikäisyyden huomioimista. On tärkeää kartoittaa eri-ikäisten vahvuudet ja heikkoudet, jotta työntekijät voisivat työnantajan tarjoamien mahdollisuuksien mukaan työskennellä omien voimavarojensa mukaisesti mielekkäissä tehtävissä.

On tärkeää tunnistaa ikäasenteita. Negatiivisilla ikäasenteilla on vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen, sitoutuminen on heikompaa ja negatiiviset ikäasenteet lisäävät eriarvoisuuden ja riittämättömyyden kokemusta. Positiiviset ikäasenteet luovat myönteisyyttä. Työura koostuu monenlaisista elämänvaiheista, joten hyvä ikäjohtaminen on eri-ikäisyyden lisäksi myös eri elämäntilanteisiin liittyvää johtamista. Ikäjohtamisen tukea tarvitaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen sekä mahdollisten terveydellisten seikkojen tuomien haasteiden vuoksi.

- *Mistä syntyy työhyvinvointi työuran eri vaiheissa?*

Työuran alkuvaiheeseen tarvitaan ohjausta työhön oppimiseen. Työuran edetessä on tärkeää tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen ja uudistumiseen. On huomioitava, että oppiminen kestää koko työuran ja uusia haasteita ja mielekkäitä tehtäviä tulisi tarjota koko työuran, jotta ihmiset jaksaisivat työssään eläkeikään saakka ja tuntisivat itsensä arvokkaiksi työyhteisön jäseneksi.

Lapsiperhearkeen tarvitaan tukea ja ymmärrystä mutta myös siihen elämänvaiheeseen, kun omat vanhemmat ikääntyvät ja tarvitsevat tukea. Työntekijöiden ikääntyessä on tärkeää huomioida myös mahdolliset terveydelliset rajoitteet.

- *Mikä merkitys työyhteisötaidoilla on työhyvinvointiin?*

Työyhteisössä jossa monet erilaiset, eri-ikäiset ja eri elämäntilanteissa olevat ihmiset työskentelevät, on hyvät työyhteisötaidot merkittävä osa työhyvinvointia. Vuorovaikutus on välttämätöntä, joten työyhteisötaidot ovat edellytys vuorovaikutustilanteissa onnistumiseksi.

8.3 Tutkimuksen arviointi

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan arvioida erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Luotettavuuden arvioinnin keskeisiä käsitteitä ovat validius ja reliabelius. Kun selvitetään, tutkitaanko kohdeilmiötä valituilla mittareilla luotettavasti, ei mittaustilanne, mittaaja tai satunnaiset tekijät saa vaikuttaa tuloksiin, voidaan tutkimuksen sanoa olevan reliabeli. Validius tarkoittaa puolestaan sitä, mitataanko kohdeilmiötä tarkasti ja tutkitaanko nimenomaan sitä ilmiötä, jota tarkoitus on tutkia. Voidaan kysyä esimerkiksi, miten tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, mihin sen tarkoitus on viitata. (Puusa & Juuti 2020, 179.)

Käytännölliset ongelmanratkaisut ja tulosten sovellettavuuden arviointi korostuvat kehittämistyössä. Yhteiset tietokäsitykset ja tiedontuotantotapaan liittyvät periaatteet, sitovat tutkimus- ja kehittämistyötä. Tämä koskee niin tieteellisesti kuin kehittämiseen kuuluvaa toimin-

taa. Luotettavuuden arviointi liittyy koko tutkimus- tai kehittämistyön prosessiin, sen johdonmukaisuuteen ja systemaattisuuteen. Kun kuvaillaan johdonmukaisuutta, tarkoittaa se tutkittavan ilmiön perusrakenteen, tutkimusaineiston, lähestymistavan, analyysimenetelmän ja tavan, tulosten esittämisen ja johtopäätösten teon loogista kokonaisuutta. (Vuokila-Oikonen, 2001).

Kehittämishankeen tutkimuksen validiteettia arvioitaessa voidaan sanoa, että tutkimuskysymykset olivat tarkoituksenmukaiset. Kysymyksillä saatiin laaja näkemys tutkittavan kohteilmiön tilanteesta. Tutkimuskysymykset mietittiin siltä pohjalta, miten organisaation työntekijöiden työhyvinvointia voitaisiin tukea ja kehittää mahdollisimman hyvin löytämällä apukeino jo käytössä olevien menetelmien tueksi. Tutkimuskysymysten asettelussa huomioitiin aiheeseen liittyvä kirjallisuus, ja laadulliset menetelmät näyttäytyivät vahvasti vastaavanlaisissa tutkimuksissa. Tutkimusaineisto oli tutkittavan asian kannalta hyödyllinen ja vastasi hyvin tutkimuskysymyksiin.

Reliabiliteettia tarkasteltaessa voidaan todeta, että jos kysely tehtäisiin uudelleen, todennäköisesti vastaukset pysyisivät samanlaisina. Kyseessä on laaja työhyvinvointia kuvaava ilmiö, joka perustuu paitsi omiin tuntemuksiin, myös kokemuksiin. Kyselytutkimuksen lisäksi, olisi ollut mielenkiintoista lisäksi haastatella henkilöstöä. Haastattelut olisivat parhaimmillaan tukenut sähköistä kyselyä. Tutkimuskysely lähetettiin kuitenkin hankkeen kannalta riittävän suurelle joukolle, ja vastausprosentti oli siihen nähden riittävä.

8.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Kehittämishankeen tarkoituksena oli tutkia, miten ikäjohtaminen on huomioitu Kelassa sekä esittää keinoja, miten ikäjohtamista voitaisiin kehittää. Kelassa on laaja ikäjakauma ja ikäjohtamisen tuoma tuki on tärkeä osa työhyvinvointia. Tarkoituksena oli tuottaa työhyvinvoinnin tukemiseksi keinoja ja liittää ikäjohtaminen osaksi jatkuvaa työhyvinvointikeskustelua.

Kelassa käydään vuosittain kehityskeskustelut. Tämän kehittämishankkeen tuloksena tehtiin ikäjohtamisen näkökulmasta kehityskeskustelun työhyvinvointiosioon liittyvän keskustelun tueksi apulomake, johon nostettiin kyselytutkimuksessa eniten puhuttaneista tekijöistä kysymyspatteristo, jota esihenkilöt voivat halutessaan hyödyntää keskustelun tukena.

Kehittämishanke esiteltiin sähköpostitse 15.11.2022 Kelan henkilöstöjohtajalle sekä johtavalle asiantuntijalle, jotka työskentelevät Kelan Johdon tukiyksikössä. Vastauksessaan Johdon tukiyksikkö kertoi, että kehittämishankeen tuotoksen hyödynnettävyyttä pohditaan ja nähtiin että ikäteema voisi tuoda lisätietoa kehityskeskusteluihin.

Nyt tehdyn kehittämishankkeen jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää tulevaisuudessa, miten Kelan ikäjohtaminen on kehittynyt ja ovatko aiemman tutkimuskyselyn tulokset erilaisia. Opinnäytetyön prosessin aikana tuli esille, että aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Ikäjohtaminen koskee kaikenikäisiä ja erilaisissa elämäntilanteissa olevia työntekijöitä. Esihenkilöiden perehdytyksen suhteen nyt tehdyssä tutkimuskyselyssä tuli esille, että ikäjohtamisen näkökulmaa toivottiin esihenkilöperehdytykseen, varsinkin jos alaisina oli hyvin eri-ikäisiä työntekijöitä, joten tästä olisi kiinnostavaa tehdä myöhemmin tutkimus, miten kyseinen teema on tuotu perehdytykseen tai mikäli ei ole, onko asiaan perehdytty aiempaan nähden enemmän omaehtoisesti.

Jatkossa tutkimusta voitaisiin tehdä myös yksilöidymmin eri-ikäisiin nähden. Näin eri-ikäisten toiveet ikäjohtamista havainnollistuisi paremmin. Myös työvuosien yksilöinti olisi mielenkiintoinen näkökulma, poikkeako vastaukset toisistaan ja jos näin on, missä määrin ja minkä suhteen.

Lähteet

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjoma, E., Saarema-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Biec, J. 2019. Proakatemia. Proakatemian esseepankki. Z-sukupolvi ja tulevaisuuden työelämä. Viitattu 10.5.2022. Saatavissa <https://esseepankki.proakatemia.fi/z-sukupolvi-ja-tulevaisuuden-tyoelama/>

Halme, P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. Nro 2/2005. Viitattu 8.8.2022. Saatavissa ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no2_pages_31-40.pdf

Heikkilä, T. 2012. Lääkärilehti. Y-sukupolvi tulee, oletko valmis? Viitattu 9.5.2022. Saatavissa <https://www.laakarilehti.fi/liitossa/liitto-toimii/y-sukupolvi-tulee-oletko-valmis/>

Helakorpi, S. Mentorointi ja hiljainen tieto. Tausta-artikkeli mentorin asiantuntijuuteen ja sen arviointiin. Viitattu 19.5.2022. Saatavissa [Mentorointi \(proviisoriyhdistys.net\)](http://Mentorointi(proviisoriyhdistys.net))

Helsingin kaupunki. 2017. Ikääntyneet Helsingissä. Suuret ikäluokat. Viitattu 5.5.2022. Saatavissa https://www.ikaantyneethelsingissa.fi/suuret_ikaluokat

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

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.

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

Isola, A-M. 2012. Hyviä työntekijöitä ja veronmaksajia. Syntyvyysretoriikka 2000-luvun alun Suomessa. Viitattu 11.5.2022. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/280774302_Hyvia_tyontekijoita_ja_veronmaksajia_Syntyvyysretoriikka_2000-luvun_alun_Suomessa

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. 1. painos. Vantaa: Ketterät Kirjat.

Koppa. 2021a. Menetelmäpolku. Viitattu 22.9.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>

- Koppa. 2021b. Määrällinen tutkimus. Viitattu 23.8.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Järvensivu A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Yliopistopainos – Juvenes. Viitattu 9.5.2022. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf>
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Kela. 2018. Tietoa Kelasta. Viitattu 30.5.2022. Saatavissa <https://www.kela.fi/historia>
- Kela. 2022a. Elämässä mukana – muutoksessa tukena. Viitattu 27.5.2022. Saatavissa <https://www.kela.fi/tarkoitus-ja-arvot>
- Kela. 2021. Tulosityksiköt. Viitattu 27.5.2022. Saatavissa <https://www.kela.fi/tulosityksikot>
- Kela. 2022b. Vastuullisuus. Viitattu 27.5.2022. Saatavissa <https://www.kela.fi/vastuullisuus>
- Kela. Intranet. 2022. Henkilöstötilinpäätös 2021.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämässätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino. Viitattu 26.5.2022. Saatavissa https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/09/polemia_59_net.pdf
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Koppa. 2021. Laadullinen tutkimus. Viitattu 26.4.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Kuntaliitto. 2022. Väestörakenne. Viitattu 11.5.2022. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/analyysit-ja-tietoaineistot/kuntakuvaajat/vaesto>
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

ManpowerGroup. Y-sukupolvi rynnistää uramaratonille! Treeniä ja tankkausta läpi suori-
tuksen. Viitattu 9.5.2022. Saatavissa <https://blogi.manpowergroup.fi/tutkimukset-ja-raportit/y-sukupolvi-rynnist%C3%A4%C3%A4-uramaratonille>

Nuoperin, M., Nuoperin, T., Leppälahti, M., Kivilahti, J., Henriksson, T., Habib, H., Hautamäki, P., Honkonen-Seppälä, M., Hakomäki J., Suomalainen, T., Kareinen, H., Salin, J., Helin, E., Moisio, T., Kolehmainen, M., Suomaa, M., Ruotsalainen, L., Mäkelä, E., Opacic L. & Rantanen V. Nuorisotyön sukupolvet. Kokemuksia kirjaimista. 2017. Turku: Nuorisotyön tallentamiskeskus Nuoperi, Turun yliopisto.

Pohjalainen, M. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus. 3/2012. Viitattu 18.5.2022. Saatavissa <https://journal.fi/inf/article/view/7079/5613>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Räty, T. 2017. Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisuun. 4. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 1. painos. Helsinki: J-Impact.

Saukkonen P. 2018. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitos. Viitattu 22.9.2022. Saatavissa <https://www.mv.helsinki.fi/home/jmykane/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena. -onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos.

Tilastokeskus. 2012. Suuret ikäluokat – mitä ne ovat? Viitattu 5.5.2022. Saatavissa https://www.stat.fi/tup/tietoaike/tilaajat/ta_06_03_nieminen.html

Tilastokeskus. 2021. Syntyvyys ei ole Suomessa ikärakenteen kannalta riittävällä tasolla. Viitattu 11.5.2022. Saatavissa https://stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html

Työkaari kantaa. Työkaarimallin työkalupakki. Viitattu 20.4.2022. Saatavissa <https://tyokaari.fi/tyokaluja>

Työsuojelu.fi. 2021. Syrjintä työelämässä. Viitattu 22.5.2022. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>

Työterveyslaitos. Toimintakyky. Viitattu 20.5.2022. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Viitattu 5.5.2022. Saatavissa <https://www.selry.fi/wp-content/uploads/2021/05/tyohyvinvointia-kaikille-sukupolville.pdf>

Vaittinen, R. & Vanne, R. 2015. Väestörakenne ja Suomen talouskehitys. Kansantaloudellinen aikakauskirja. Nro 3/2015. Viitattu 11.5.2022. Saatavissa <https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2015/09/vaittinen-vanne.pdf>

Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2012. Y-sukupolvi oppijoina työssä ja elämässä. Näkökulmia kirjallisuuteen. Nro 3/2012. Viitattu 9.5.2022. Saatavissa <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93997/52675>

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Finlex. Viitattu 22.5.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Vuokila-Oikkonen. 2021. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Viitattu 22.11.2022. Saatavissa <https://libguides.diak.fi/c.php?q=670543&p=4760642>

Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa. Työterveyslaitoksen raportti. Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Viitattu 10.5.2022. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116721/ikajohtaminen_Euroopassa.pdf

Wallin, O. Työelämän tutkimus. Nro 3/2010. Eri-ikäisten hyvinvointityöntekijöiden työhön sitoutumisen diskurssit. Viitattu 16.5.2022. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87386/46295>

Liite 1. Kelan tulosityksiköt

ASIAKKAAN LÄHIPALVELUJEN TULOSYKSIKKÖ

Asiakaspalvelu kaikissa palvelukanavissa sekä asiakkaiden neuvonnasta ja ohjauksesta.

VALTAKUNNALLISTEN ASIAKKUUSPALVELU- JEN TULOSYKSIKKÖ

Etuushakemusten ratkaisemisen, tekee ehdotuksia etuuslainsäädännön kehittämiseksi.

IT-PALVELUJEN TULOSYKSIKKÖ

Tuottaa Kelalle IT-kehittämis-, ylläpito- ja tuotantopalveluja sekä Kelan tulosityksiköiden ja toiminnallisten yksiköiden tekemien sopimusten mukaisille toimijoille.

TIETOPALVELUJEN TULOSYKSIKKÖ

Tietovarantojen kerääminen, jalostaminen ja hyödyntäminen palveluista ja tuotteista, kehittää niitä Kelan sisäisille ja ulkoisille asiakkaille.

YHTEISTEN PALVELUJEN TULOSYKSIKKÖ

Kelan henkilöstö-, hankinta-, käänös- ja talouspalveluista. Lisäksi Kelan perintäasioita hoitava Perintäkeskus kuuluu yhteisten palvelujen tulosityksikköön.

JOHDON TUKIYKSIKKÖ

Kelan johdon tukena vastaten esimerkiksi johtamisen palveluista, jotka edistävät Kelan strategian toteuttamista.

VIESTINTÄYKSIKKÖ

Vastaa asiakas-, media- ja työyhteisöviestinnästä.

Liite 2. Saatekirje

Hei,

Kutsun sinut kehittämään yhdessä Kelan ikäjohtamista. Toivoisin sinun käyttävän hetken aikaa (5-10 min) ja vastaavan kyselyyn.

Kelan strategian onnistuminen edellyttää hyvän henkilöstökokemuksen aikaansaamista.

Kelan ikäohjelma tukee omalta osaltaan henkilöstökokemus-osastrategiaa. Eri-ikäiset toimihenkilöt työyhteisössämme tasapainottavat ikärakennetta ja ovat työyhteisöjen rikkaus.

Eri-ikäisten ihmisten vuorovaikutusta ja yhteistyötä voidaan edistää ikäjohtamisella.

Hyvällä ikäjohtamisella on mahdollista tukea eri-ikäisten työssä osaamista ja työkykyä eri vaiheissa työuraa sekä edistää työhyvinvointia.

Tutkimus on osa LAB-ammattikorkeakoulun, liiketalouden yamk-opintojeni opinnäytetyötä. Kyselyyn vastataan anonyymisti eikä yksittäisiä vastaajia ole mahdollista tunnistaa.

Vastaathan kyselyyn 18.10.2022 mennessä.

Ystävällisin terveisin

Marjo Kumpulainen

Alla olevan linkin kautta pääset vastaamaan kyselyyn

<https://link.webpolsurveys.com/S/A2B6EE672B73FA90>

Liite 3. Tutkimuskysely

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Kelassa?
2. Ikäsi?
3. Asemasi organisaatiossa?
4. Millaista koulutusta olet saanut ikäjohtamiseen ja mitä pidät tärkeimpänä asiana ikäjohtamisessa?
5. Sukupuolesi?
6. Miten ymmärrät ikäjohtamisen?
7. Miten koet ikäjohtamisen työyhteisössäsi?
8. Onko ikäjohtaminen näkynyt työyhteisössäsi?
9. Tiedätkö, että Kelassa on ikäohjelma?
10. Tiedätkö mitä Kelan ikäohjelma sisältää?
11. Oletko huomannut työyhteisössäsi ikään liittyviä stereotyyppioita? Perustele vastauksesi, mikäli vastasit kyllä tai jonkin verran.
12. Millaista omaan ikääsi liittyvää johtamista toivoisit?
13. Oletko kokenut ikäsi vuoksi syrjintää nykyisessä työyhteisössäsi?
14. Onko mielestäsi ikäsi huomioitu johtamisessa?
15. Pitäisikö ikäsi mielestäsi huomioida johtamisessa?
16. Onko työpaikallasi mielestäsi huomioitu eri-ikäisten mahdolliset vahvuudet/heikkoudet työjärjestelyissä ja työn jakautumisessa?
17. Oletko tietoinen erilaisista työajan joustomahdollisuuksista?
18. Oletko saanut tukea osaamisesi ylläpitämiseen ja kehittymiseen työurasi eri vaiheissa?
19. Minkä kouluarvosanan annat työyhteisösi ikäjohtamiselle, asteikolla 4-10?

Liite 4. Apulomake kehityskeskustelun työhyvinvointiosioon

1. **Mitä ajattelet käsitteestä ikäjohtaminen? Onko käsite sinulle tuttu?** (tämä tuo käsityksen esihenkilölle käsitteen tunnettavuudesta)
2. **Tiedätkö, että Kelassa on ikäohjelma?**
 - Jos toimihlö ei tiedä mikä ikäohjelma on, käydään lyhyesti läpi.
3. **Millaista omaan ikääsi liittyvää johtamista toivoisit?**
4. **Oletko kokenut ikäsi vuoksi syrjintää nykyisessä työssäsi?**
 - Haluatko avata asiaa tarkemmin?
 - työn jakautuminen
 - työyhteisön ryhmäytymisessä
 - rekrytoinnissa
5. **Koetko että sinulla on joitain ikääsi tai elämäntilanteeseesi liittyvä vahvuuksia/heikkouksia?**
6. **Pitäisikö mielestäsi ikään liittyvät mahdolliset vahvuudet/heikkoudet huomioida työjärjestelyissä ja työn jakautumisessa?**
7. **Oletko tietoinen erilaisista työajan joustomahdollisuuksista?**
 - Käydään tarvittaessa läpi/ohjeistetaan mistä tietoa voi etsiä myös itse.
8. **Koetko, että olet saanut tukea osaamisesi ylläpitämiseen ja kehittymiseen työurasi eri vaiheissa?**
 - Millaista tukea haluaisit/tarvitsisit?