

Opinnäytetyö (AMK)

Restonomi

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

2014

Kirsi Seppälä

ERI-IKÄISTEN TYÖODOTUKSET – SELVITYS HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TUEKSI



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kirsi Seppälä

ERI-IKÄISTEN TYÖODOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa erään palveluyrityksen eri-ikäisten työntekijöiden työviihtyvyyteen vaikuttavia tekijöitä ja odotuksia työnantajaa kohtaan. Tavoitteena on löytää vastaukset kysymyksiin: mitkä asiat eri-ikäisiä motivoi ja sitouttaa organisaatioon? Millaista johtamista se edellyttää? Tämän selvityksen tulokset ovat suoraan käytettävissä kyseisen organisaation henkilöstöjohtamisen kehittämisen tueksi.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. Sen lisäksi haastattelija havainnoi ryhmäkeskusteluun osallistuvia ja teki havainnoista apumerkintöjä. Kysyttäessä mikä motivoi eniten työpaikassa, hyvä työilmapiiri ja mukavat työkaverit näyttivät yhdistävän kaikenikäisiä. Eniten eri-ikäisistä koostetut ryhmät erottuivat toisistaan, kun keskusteltiin työssä jaksamisesta. Työssä jaksamisen yksi edellytys näytti olevan selkeä johtamisjärjestelmä ja hyvä töiden organisointi. Haastateltavat totesivat, että eri-ikäiset täydentävät toisiaan työyhteisössä ja eri-ikäisistä koostuva työyhteisö koettiin toimivana. Opinnäytetyön kartoituksen kohteena oleva yritys koettiin ikämyönteisenä eikä siellä havaittu ikäyrjintää. Yritys oli panostanut monella tapaa henkilöstön hyvinvointiin, jota henkilöstö pääasiassa arvosti. Haastateltavat totesivat, että työympäristöä tulisi kehittää tilanahtauden vuoksi. Valta- ja vastuusuhteissa koettiin olevan kehittämisen varaa samoin kuin viestinnässä. Yrityksessä esiintyi lisäksi arvostelua ja takanapäin puhumista, joka viestii vuorovaikutukseen liittyvästä heikkoudesta.

Eri-ikäisyys työpaikoilla on aina olemassa oleva asia ja siksi myös aina ajankohtainen. Tällä hetkellä löytyy paljon tietoa iän vaikutuksesta työskentelyyn ja oppimiseen. Valitettavasti näyttää siltä, että käytännön työn tekeminen ja tiedon siirtämiseen liittyvät toimintamallit ovat työpaikoilla ristiriidassa tämän olemassa olevan tiedon kanssa. Työn tekemisen kulttuurimurros antaa odotuttaa vielä. Yritykset, jotka tällä hetkellä miettivät tai toteuttavat konkreettisia keinoja työn tekemisen joustoihin ovat etulyöntiasemassa tulevassa murroksessa.

ASIASANAT:

Eri-ikäisyys, motivaatiotekijät, sitoutuminen, johtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Hospitality Management

2014| 41

Marita Antikainen

Kirsi Seppälä

THE EXPECTATIONS TOWARDS WORK OF EMPLOYEES OF ALL AGES

The purpose of the present bachelor's thesis is to identify job satisfaction factors and expectations towards work. The first aim was to find answers to the questions: what motivates employees of various ages and what makes them to commit themselves to the organization. The second aim was to explore the leadership skills required. The study results can be directly applied to the organization, which commissioned the thesis, to support the development of human resources management.

The research method used in this study was interview, which was conducted as a group interview. The interviewer also observed the participants of the group discussion and made findings. When the interviewees were asked what motivates them most in workplaces in general, good atmosphere and nice colleagues seemed to connect people of all ages. The groups also discussed the factors that help them to cope at work. A clear management system and good work organization seem to be keys to success. People of different ages complement each other in the work community and a mixed-age workplace was seen as functional. The target company of this thesis was seen as age-positive and no age discrimination was found. The company has invested in many ways in employee well-being, which was mainly appreciated by the interviewees. However, the interviewees stated that the work environment should be developed because of the lack of space. In addition, the interviewees wanted to develop the management system and communication as well as the interaction among the staff.

At the moment, there is a lot of information available about the effect of age on work and learning. Unfortunately, it seems that the practical work and transfer of knowledge in the workplace are incompatible with the existing knowledge. The cultural change of work is inevitable and the companies that are currently thinking about or taking concrete measures to increase the flexibility of work will have an edge in the future transition.

KEYWORDS:

Different age groups, motivation, engagement, diversification, management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TYÖHÖN KOHDISTUVAT ODOTUKSET	9
2.1 Yksilön näkökulma työelämään	9
2.1.1 Nuoren työntekijän odotukset työnantajaa kohtaan	10
2.1.2 Keski-ikäiset työntekijät	11
2.1.3 Ikääntyneet työntekijät	13
2.2 Organisaation näkökulma	14
2.2.1 Ikäjohtaminen	15
2.2.2 Vuorovaikutteinen johtaminen	17
2.2.3 Eri-ikäisten osaamisen johtaminen ja kehittäminen	19
3 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS	21
3.1 Tutkimusongelma	21
3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja aikataulu	21
3.3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus	22
4 TAUSTAA TUTKITTAVASTA YRITYKSESTÄ	24
4.1 Tilastotietoa henkilöstöstä	24
4.2 Johtaminen palvelutalossa	25
5 TUTKIMUSTULOKSET	27
5.1 Eri-ikäisten näkemys ihannetyöpaikasta	27
5.2 Eri-ikäisten näkemys palvelutalon toiminnan hyvistä puolista	28
5.3 Eri-ikäisten odotukset nykyisen toiminnan kehittämiseen	30
6 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO	33
7 POHDINTA	36
LÄHTEET	41

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelukutsu.

Liite 2. Haastatteluajankohta ja keskusteluteemat.

KUVAT

Kuva 1. Eri-ikäisten johtaminen.	18
Kuva 2. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen kolme tasoa.	19
Kuva 3. Tutkimusprosessin eteneminen.	23

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkittavan yrityksen ikäjakauma.	24
Taulukko 2. Vakituisten henkilöstön suhde määräaikaisiin.	25
Taulukko 3. Kokoaikaisten työsuhteiden määrä suhteessa osa-aikaisiin.	25
Taulukko 4. Henkilöstön jakautuminen esimiehille.	26
Taulukko 5. Viihtyisän työpaikan tuntomerkit.	27
Taulukko 6. Millä keinoin palvelutalo motivoi ja sitouttaa henkilökuntaa tällä hetkellä.	29
Taulukko 7. Kehittämistä vaativia asioita palvelutalossa.	30

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoite on tuottaa tietoa eri-ikäisten työhön liittyvistä odo-
tuksista. Kartoitusta tehdään eräälle palvelutalolle. Kartoituksen tuloksista pyri-
tään antamaan ajantasaista tietoa henkilöstöstä vastaaville esimiehille. Tulok-
sista eritellään asiat jotka ovat hyvin ja näin ollen edistävät henkilöstön sitoutu-
mista palvelutalossa työskentelyyn. Samalla toiveena on löytää kehittämistä
vaativia osa-alueita, joiden huomioiminen olisi tärkeää ja joihin puuttamalla yri-
tyksen työntekijöiden hyvinvointi lisääntyisi.

Kartoituksen myötä pyritään selventämään palvelutalon henkilökunnan motivaati-
otekijöitä sekä työhön sitoutumista. Tutkimus tehdään haastattelemalla eri-
ikäisistä työntekijöistä koottuja ryhmiä. Ryhmät koostuvat alle 30 -vuotiaista,
30–50 -vuotiaista ja yli 50 -vuotiaista työntekijöistä. Tavoitteena on keskustella
jokaisen ryhmän kanssa siitä mitkä ovat ihannetyöpaikan ominaisuudet, mitä
hyvää on nykyisessä yrityksessä ja mikä yrityksessä vaatisi vielä kehittämistä.

Vuosituhanne vaihteen aikana tehdyt kansalliset kehitysohjelmat ovat luoneet
suuntaviivoja niin nuorten kuin ikääntyneiden työhyvinvoinnin tukemiseksi. Työ-
elämän kehitysohjelma (2000–2003) keskittyi työergonomisiin asioihin sekä työ-
ympäristötekijöihin. Sen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten fyysistä jaksami-
sta voidaan edistää työpaikoilla. Kansallinen ikäohjelma (1998–2002) nosti
esiin yritysten ikääntyvät ja ikääntyneet. Sen avulla koetettiin luoda ikämyönteis-
tä asennetta organisaatioihin ja yhteiskuntaan. Työssäjaksamisen ohjelma
(2000–2003) painotti ikääntyvien kouluttamista työn ääressä jatkuvasti ja sys-
temaattisesti. Elinikäisen oppimisen tavoitteena oli edistää ja ylläpitää hyvin-
vointia työpaikoilla. Työssäjaksamisen ohjelma laajensi työssäjaksamisen käsi-
tettä. Siinä terveydestä huolehtimisen lisäksi painotusta lisättiin niihin tekijöihin,
joilla voitiin lisätä henkistä hyvinvointia työpaikoilla. (Sosiaali- ja terveysministe-
riö 2002; Työministeriö 2003.)

läästä puhuminen tuo helposti esiin mielikuvan vanhenemisesta. Ikääntyminen
on kuitenkin moniulotteinen asia eikä pelkkä kalenteri-ikä välttämättä kerro

työssäjaksamisesta tai – viihtymisestä. Kansallisten ikäohjelmien myötä toteutetut kehittämisprojektit antavat paljon etukäteistietoa varsinkin ikääntyneille kohdennetuista työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä. Kehittämishankkeiden takana ovat ensisijaisesti yhteiskunnalliset tarpeet kuten huoltosuhteen huononeminen ja kansantalouden kestävyys. Tässä ratkaisuna on nähty työurien pidentäminen sen molemmista päistä. Työterveyslaitoksella tutkijat ovat keskittyneet niin fyysisen kuin henkisen jaksamisen tukemisen keinoihin. On pyritty luomaan kokonaisvaltainen kuva työssäjaksamiseen liittyvistä tekijöistä, joista ihmisen vanheneminen on yksi, mutta merkittävä tekijä.

Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa (2011) todetaan, että ”johtamisella ja esimiestaidoilla on suuri merkitys työelämän laadun kannalta.” Tähän vastatakseen on Työterveyslaitokselle annettu tehtäväksi perustaa johtamisen kehittämisverkosto. Sen avulla tahdotaan levittää hyviä johtamisen käytänteitä työpaikoille. (Valtioneuvosto 2011; Työterveyslaitos 2012.) Erilaiset johtamiseen erikoistuneet tutkimushankkeet ovat tarkastelleet esimiestyön merkitystä organisaation näkökulmasta ja tulleet lähes yksimielisesti siihen tulokseen, että vuorovaikutustaidot, osaamisen johtaminen ja eri-ikäkaudet ovat merkittävä haaste esimiestyölle. Yksilöllisyyden korostuminen kaikilla osa-alueilla näyttäisi haastavan nykyiset ja tulevat johtajat.

Opinnäytetyössä kerrotaan ensin eri-ikäisten työhön kohdistuvista odotuksista. Tämä osio on teoriaperusteinen ja pohjautuu sekä aiempiin tutkimuksiin että kirjallisuuslähteisiin. Teoriaosuudessa käsitellään eri-ikäisyyttä työelämässä sekä yksilön näkökulmasta että organisaation kannalta. Ensin käsitellään yksilön odotuksia työtä kohtaan yleisellä tasolla ja sen jälkeen kerrotaan syvemmin eri-ikäisten odotuksista. Yksilön näkökulma on henkilökohtainen ja perustuu pitkälti koettuun tunteeseen. Yrityksen näkökulma käsitellään ensin yleisellä tasolla alkaen yrityksen odotuksista yksilöä kohtaan siirtyen yhteiskunnan odotuksiin yritystä kohtaan, jonka kautta johtamisosaaminen on henkilöstön työssäjaksamisen vahvin vaikuttaja. Teoriaosuuden jälkeen kuvataan opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä ja sen toteutus. Tämän jälkeen paneudutaan karitoituksen kohteena olevaan yritykseen yleisellä tasolla ja kerrotaan teemahaas-

tattelun tulokset. Lopuksi esitellään tulosten yhteenveto ja tutkimuksessa esiin tulleet kehittämiskohteet. Opinnäytetyön päättää pohdintaluku, jossa pyritään nivomaan yhteen tässä työssä esiin tulleet asiat.

2 TYÖHÖN KOHDISTUVAT ODOTUKSET

2.1 Yksilön näkökulma työelämään

Halme (2011, 25) toteaa, että yksilön näkökulma niin työhyvinvointiin kuin johtamiseen on kokemusperäinen tunne. Yksilön näkökulma työhön ja työssä viihtymiseen on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttaa se miten työntekijä kokee selviytyvänsä työstä. Työhyvinvoinnin synnyttää kokemus oikeudenmukaisuudesta ja sen pohjalla on tunne arvostuksesta ja kunnioituksesta. (Järvensivu ym. 2009.)

Työ – ja elinkeinoministeriön teettämän kyselytutkimusten mukaan tärkeitä tekijöitä työssä jatkamiseksi kaiken ikäisillä ovat työpaikan hyvä ilmapiiri, viihtyisä työympäristö, vakinainen työsuhde, työn mielenkiintoisuus sekä kannustava ja reilu esimies. Samaan aikaan, kun työtä tehdään aiempaa itsenäisemmin, on myös yksittäisen työntekijän vastuu tuloksista ja onnistumisesta lisääntynyt. Tämä on ollut havaittavissa kiireen kokemisen lisääntymisenä ja työtä kuormittavana tekijänä. Työelämää koskettaa siis muutos, jota voisi luonnehtia myös kulttuuriseksi. Tällainen muutos asettaa uudenlaisia haasteita sekä johtamiselle että työvoiman osaamiselle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Yksilön kokema työhyvinvointi on merkittävä työssäviihtyvyyttä edistävä tekijä. Manka ym. (2012, 12) esittää laaja-alaisen työhyvinvoinnin mallin. Siinä työhyvinvointi muodostuu organisaation toimivuuden, työyhteisön toimivuuden, työn tekemisen toimivuuden ja esimiestyön toimivuuden viitekehyykseen. Lopulta yksilö omalla asennoitumisellaan vaikuttaa siihen miten työhyvinvoinnin kokee. Kokemus työhyvinvoinnista on näin muutakin kuin terveyttä ja työkykyä. Yksilön kokema oikeudenmukaisuus, palautteenanto ja puheeksi ottamisen taito näyttäisi olevan osallistavan ja kannustavan esimiestyön edellytys. (Nuutinen ym. 2013, 17.) Työtyytymättömyyttä ei varsinaisesti selitä pelkkä ikä. Vuosikymmenten mittaiset työurat samassa työssä aiheuttavat myös väsymistä ja tyytymät-

tömyyttä. Omasta tahdosta tehdyt työpaikan vaihdot näyttäisivät lisäävän työssä jaksamista. (Julkunen & Pärnänen 2005, 224.)

Kiviranta (2010, 86) pitää nuorten epärealistisia näkemyksiä omasta itsestään ja osaamisestaan luonnollisina, mutta toteaa tietojen ja taitojen olevan vahvasti ristiriidassa työnantajan odotusten ja vaatimusten kanssa. Osaksi epärealistisiin odotuksiin mainitaan oppilaitosten antama kuva siitä, mihin koulu itse asiassa antaa valmiudet. Työelämään ja työhön opitaan lopulta kokemuksen ja vaihtelevien työtehtävien kautta. (Kiviranta 2010, 86.) Ikääntyneet taas odottavat asiallisia keskusteluja, he haluavat tulla kuulluiksi oman työnsä asiantuntijoina ja he haluavat suhteellisen turvallisen työympäristön, johon ovat tottuneet. Ikääntyneet haluavat, että heidän kokemustaan ja osaamistaan arvostetaan. (Kiviranta 2010, 88.)

Tehokkuusvaatimukset ovat lisääntyneet ja tulevat yhä lisääntymään ja se kuluttaa voimavaroja. Sen sijaan voimavaroja voidaan lisätä varhaisella kuntoutuksella, paremmalla työn organisoinnilla, avoimella viestinnällä ja arvostavalla kohtelulla sekä hyvällä työilmapiirillä. (Julkunen & Pärnänen 2005, 260.) Julkunen & Pärnänen (2005, 260) mukaan pitäisikin pystyä erottamaan työ paremmista työoloista, sillä kehittämällä parempia työoloja päästään irti päällekkäisten kehittämisien ympärystä, joka vain vie aikaa oman työn tekemisestä. Lisäksi on huomattava, että paremmat työolot palvelevat kaikenikäisiä työntekijöitä.

2.1.1 Nuoren työntekijän odotukset työnantajaa kohtaan

Nuoret ja työelämä – tutkimus 2012 toi esille, että nuorilla on sama tarve kokea olevansa tarpeellinen ja kunnioitettu työyhteisössä kuin minkä muun ikäisellä tahansa. Nuoret myös haluavat tulla kuulluksi työpaikalla ja odottavat oikeudenmukaista korvausta tehdystä työstä. (Lauren ym. 2012.) Suutarinen (2011, 20) toteaa nuorten toiveiden ja työelämän olevan tällä hetkellä ristiriidassa keskenään. Työelämä ei ole vielä kyennyt vastaamaan työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa sellaisiin työtä koskeviin asioihin kuten työtahti, työnjako ja työn sisältö. Työkulttuurin tulisikin muuttua, jotta nuorten haluama osallistumi-

nen työskentelymallina tulisi osaksi työmenetelmiä ja sitouttaisi näin nuoria yritykseen. Nykyisen työkuulttuurin on muututtava myös suhteessa sosiaaliseen mediaan. Nuoret haastavat erityisesti organisaatioiden johdon osaamisen kyseisellä alueella. Sosiaalisen median myötä johto joutuu luopumaan perinteisestä valta-asemasta, jossa tieto tulee ylhäältä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 30.)

Nuoret ja johtaminen – tutkimuksessa (Vesänen ym. 2012) tuli esille, että nuoret odottavat johtamiselta hyvää perehdytystä ja tukea viihtyäkseen työpaikassa. Halmeen (2011, 30) mukaan nuoret haluavat vapautta ja haasteellisia tehtäviä. Tampereen yliopiston tekemä toimintatutkimus osoitti, että nuorilla työhön sitoutumiseen vaikutti eniten esimies-alaisuuden vuorovaikutuksen laatu, töiden hyvä organisointi sekä kokemus, että otetaan huomioon. (Nuutinen ym. 2013, 18.)

Nuoruuden heikkoutena voidaan pitää kokemuksen puutetta ja sosiaalisten taitojen kehittymättömyyttä. Kokemuksen puute on toisaalta myös positiivinen asia, koska vakiintuneita ajattelu- ja toimintamalleja ei vielä ole ja uusien asioiden omaksuminen on helppoa. Sosiaaliset taidot, kuten kommunikointi ja kyky asettua toisen asemaan kehittyvät vasta kokemuksen myötä. Nuori työntekijä voi kokea raskaana työtehtävät, joissa on esimerkiksi paljon vuorovaikutusta erilaisten asiakkaiden kanssa. Uhkaksi nuoren työmotivaatiolle saattaa muodostua arvostiriidat ja tuen puute, sillä nuoren kokemat voimakkaat ihanteet omasta ammatista saattavat joutua törmäyskurssille arjen todellisuuden kanssa. Vastoinkäymisten ja kokemukseen nähden liian vaativien työtehtävien suorittaminen voi myös muodostua nuorelle ongelmaksi. Myönteisen kehittymisen kannalta työyhteisön olisi tuettava nuorta varsinkin epäonnistumisen jälkeen. (Kiviranta 2010, 108; Lundell ym. 2011, 256, 261.)

2.1.2 Keski-ikäiset työntekijät

Kunta-alalla on tarkasteltu työuran aikaisia työhön, työkykyyn ja elämäntyyliin liittyviä seikkoja. Sen avulla on pyritty löytämään keski-ikäisten joukosta muun

muassa tekijöitä, jotka ovat yhteydessä työuran jatkamiseen. Tutkimus on toteutettu 28-vuotisseurantatutkimuksena. Sen löytönä voidaan pitää, että työntekijöiden kokiessa työkykynsä hyväksi työssäoloaikana, he kokivat myös terveytensä hyväksi noin kaksi kertaa useammin vielä 28 vuotta myöhemmin verrattuna niihin, jotka kokivat työkykynsä heikentyneen. Hyvä työkyky osoitti pienempää sairauksien lukumäärää sekä vähempää hoitojaksojen määrää eläkevuosina. (KEVA 2011.)

Rantanen ja Räikkönen (2010) ovat tutkineet keski-ikää elämänvaiheena ja siinä keski-ikä ajoittuu 35–50 ikävuoteen. Sen mukaan keski-ikä koetaan olevan mahdollisuuksien aikaa. Tasapainoisuus ja myönteisyys elämässä näyttävät lisääntyvän, jotka kasvattavat kokemusta elämänhallinnasta. Tutkimuksessa kävi ilmi myös, että keski-ikäisillä on voimavaroja suoriutua työstä suhteessa enemmän kuin mitä työn tekeminen vaatii. Varjopuolena tässä ikäryhmässä näyttäisi olevan lisääntyvät terveyshuolet. Tämä näkyi tutkimuksessa fyysisen kunnon merkityksen kasvuna. Työssä haittana koettiin ajoittainen kiire, mutta sen vastapainona työstä palautuminen oli suhteessa keski-ikäisille helpompaa kuin muun ikäisille. (Rantanen & Räikkönen 2010.) Myös Kallio (2013) toteaa tutkielmassaan, että 45 -vuotiaana alkaa ihmisessä ilmetä ensimmäiset muutokset terveydessä ja toimintakyvyssä, jolloin ajatukset työssä jaksamisesta nousevat ajankohtaisiksi. Kivirannan (2010, 128) mukaan keski-ikää rasittaa se, että elämä on monella alueella varsin aktiivista. Omat harrastukset, perhe, opiskelu ja muut elämään kuuluvat, aikaa vievät asiat saattavat muuttua suorittamiseksi. Ainainen kiire elämän ruuhkavuosien aikana aiheuttaa väsymystä ja siihen liittyvää oireilua. Työtä tulisikin helpottaa niin, että työ- ja vapaa-aika olisivat tasapainossa (Kiviranta 2010, 129).

Nuutinen ym. (2013, 77) toteaa, että tämä ikäryhmä odottaa työyhteisöltä vastuullisuutta, esimieheltä kuuntelua ja mielipiteiden kysymistä sekä läsnäoloa. Keski-ikäiset haluavat vaikuttaa työn uudistuksissa ja muutoksissa. He kokevat vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen myötä saavansa arvostusta ja kunnioitusta ammattiaan kohtaan. Huomionarvoista oli, että esimiehen osallistuminen tarvittaessa työntekijöiden töihin koettiin tässä ikäryhmässä ammattia arvosta-

vana ja rakentavana tekijänä. (Nuutinen ym. 2013, 78.) Tunnusomaista keski-ikäisille on sitoutuminen yhteisön jatkuvuuteen ja hyvinvointiin. Omat vahvuudet halutaan tuoda toisten käyttöön. Työelämässä tämä tarkoittaa sitä, että keski-ikäiset ovat kiinnostuneita ohjaamaan ja tukemaan nuorempia työntekijöitä. Nuoruudessa ollut kilpailutarve näyttää väistyvän keski-ikässä, jolloin taitojen siirtäminen muiden käyttöön muuttuukin palkitsevaksi. (Lundell ym. 2011, 259–160.)

2.1.3 Ikääntyneet työntekijät

Sosiaalisten taitojen merkitys on tämän päivän työelämässä merkittävä. Sosiaaliset taidot kuitenkin kehittyvät elämäkokemuksen ja itsetuntemuksen myötä. Kyky tarkastella asioita ulkopuolisen silmin lisää suhteellisuudentajua ja ihminen hahmottaa paremmin kokonaisuuksia. Ikääntyneiden työntekijöiden ehdoton vahvuus onkin sosiaaliset taidot sekä kokemuksen mukanaan tuoma uskottavuus. Merkitys korostuu, jos ammatin vaatimukseen kuuluu laaja-alainen asiantuntemus. (Lundell ym. 2011, 256–257.) Ikääntyneet saattavat hallita työn paremmin kuin esimies ja tämän vuoksi he kykenevät itse organisoimaan työnsä. Tästä seuraa, että ikääntyvät eivät tarvitse yhtä paljon tehtäväjohtamista kuin nuoremmat työntekijät. (Löfström & Pitkänen 1999.)

Ikääntyneitä kuvaa korkea työmoraali ja heille työn merkitys elämässä on suuri. Heille ominaista on työhön sitoutuminen ja halu tehdä työ mahdollisimman hyvin. Ikääntyneet työntekijät arvostavat johtamisessa yhteisöllisyyttä ja yksimielisyyttä. (Nuutinen ym. 2013, 14.) Tämän ikäryhmän työntekijät alkavat punnita vaihtoehtoja työn ja vapaa-ajan välillä. Tämä on osa eläkkeellesiirtymisprosessia. Eläkkeellesiirtymisprosessia tarkasteltaessa, puhutaan yleisesti veto- ja työntövoimista. Eläkkeelle siirtymishalukkuuteen vaikuttavat tekijät liittyvät useammin työelämään kuin sen ulkopuolisiin tekijöihin. (Löfström & Pitkänen 1999.) Ikääntyneitä eläkkeelle työntää sekä terveydelliset tekijät että huonot työolot. Eläkkeelle houkutteleva asia on vapaa-aika. On todettu, että eläkkeelle työntävät tekijät vaikuttavat eläkkeelle jäämiseen voimakkaammin kuin houkuttelevat

eli vetävät tekijät. (Lundell ym. 2011, 268.) Ikääntyvää työntekijää sitouttaa yritykseen arvostuksen tunne ja vaikutusmahdollisuudet. Ikääntyvien motivaation lähteenä on työn mielekkyys, jossa on otettu huomioon jaksaminen. (Nuutinen ym. 2013, 107.)

2.2 Organisaation näkökulma

Työelämän kehittämisstrategian mukaan Suomessa yritysten pitäisi kehittää työkuultuuria, työn terveellisyttä, johtamisen käytänteitä sekä vähentää kiirettä. Työkuultuuriin kuuluvat arvot, asenteet, tavat ja tottumukset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.) Organisaatio tarkastelee eri-ikäisiä työntekijöitä kuitenkin pääasiassa taloudellisesta näkökulmasta. Tällöin eri-ikäisyyteen liittyy ensisijassa henkilöstöstä aiheutuvat kulut yritykselle. (Halme 2011, 25.) Työnantajan mielikuvissa ikääntyvä työntekijä on Lundell ym. (2011, 38) mukaan uupunut, sairas ja työhaluton. Työnantaja näkee myös, että syy ikääntyneiden suurempiin työnantajakuluihin ovat korkeampi palkka ja sairauspoissaoloista aiheutuvat kustannukset. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen riski on 55–62 -vuotiailla 9 -kertainen suhteessa 25–44 -vuotiaisiin (Eläketurvakeskus 2012).

Organisaatio odottaa työntekijöiltä sisäistä yrittäjäyysasennetta ja kehittämispotentiaalia (Paavola 2010). Leskinen (2000, 51) kuvaa yrittäjäyysasenteen omaavan henkilön seuraavasti: hänellä on vahva itsetunto, hän on työssään vastuuntuntoinen ja hänellä on halu suoriutua töistään itsenäisesti. Kiviranta (2010, 85) toteaa organisaation odottavan nuorilta oman alan ammattiosaamista ja sosiaalisia taitoja. Ikääntyviltä työnantaja taas odottaa joustoa ja sopeutumista. Ikääntyvän pitää kyetä olemaan mukana muutoksissa ja oppimaan uutta. Aiempaan työelämään verrattuna työnantaja odottaa kaikenikäisiltä työntekijöiltään yhä enemmän kokonaisuuksien hallintaa ja vastuun kantamista sekä tuottavuuden lisäämistä. Kyseiset asiakokonaisuudet ovat perinteisesti kuuluneet esimiestähtiin. (Kiviranta 2010, 87.) Työnantajan näkökulmasta riskit liittyvät ikääntyneisiin ja nuoriin. Sen sijaan keski-ikäisistä työntekijöistä työnantajalla on vain positiivisia mielikuvia. (Lundell ym. 2011, 38.)

Johtamisen eri osa-alueissa tulisi nuorten kohdalla painottaa asijahtamista ja ihmisten johtamista. Asijahtamisella pyritään tuloksiin ja ihmisten johtamisella tuetaan ja kannustetaan. Kokeneiden johtamisen tulisi painottua eniten muutosjohtamiseen. Muutosjohtamisella lisätään motivaatiota ja kykyä. Kokenut työntekijäkin tarvitsee ihmisten johtamista, mutta toisin kuin nuorilla, siinä keskitytään parantamaan ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita. (Julkunen & Pärnänen 2005, 62.) Lopulta koko työelämän toimivuus nähdään perustuvan sekä hyvään johtamiseen että työntekijän työyhteisö- ja alaitaitoihin. Johtamisen näkökulmasta tätä voidaan pitää haasteena, koska eri-ikäisten osaaminen on varsin erilaista. (Halme 2011, 29.)

2.2.1 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen käsitteenä ei ole vielä täsmentynyt. Siinä on kuitenkin erotettavissa kolme eri näkökulmaa, yhteiskunnan, yksilön ja yrityksen näkökulmat. Yhteiskunnan näkökulmasta ikäjohtaminen on poliittinen ja taloudellinen asia. Yritys lähestyy aihetta pääasiassa taloudellisesta, mutta osin myös sosiaalisesta näkökulmasta. Yksilön näkökulma sen sijaan on yksilöllinen, omaan kokemukseen perustuva. (Halme 2011, 25.)

Ikäjohtaminen perustuu tietoon työpaikan ikärakenteesta ja siihen liittyvistä voimavaroista. Voimavarakartoitus taas perustuu yrityksen ikärakenteen muodostamista mahdollisuuksista ja heikkouksista. Voimavarakartoituksen pohjalta tehty urasuunnittelu mahdollistaa työurien pidentämisen erityisesti aloilla, joissa on suuri työkyvyttömyysriski. (Andersson ym. 2013.) Työ- ja elinkeinoministeriön (2012) mukaan hyvällä ikäjohtamisella on mahdollista vähentää vaihtuvuutta työpaikoilla, edistää rekrytointia ja parantaa tuottavuutta. Sen etuna työntekijän kannalta on parempi tulotaso, työn mielekkyys ja elämänlaadun koheneminen. Hyvä ikäjohtaminen on sellaista, etteivät sen toteuttamat työaikajärjestelyt johda muun työyhteisön kuormittumiseen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012).

Ilmarisen (2006, 210) mukaan ikäjohtamisen työkaluja on neljä, joita ovat esimiehen oma asenne ikääntymiseen, vuorovaikutuksen lisääminen eri-ikäisten

välillä, töiden yksilöllinen suunnittelu ja avoin keskusteluyhteys koko organisaatiossa. Hyvä esimiestyö on merkittävin ikäjohtamisen tekijä, jolla voidaan parantaa työntekijöiden työkykyä. Ilmarinen (2006, 211) toteaaakin, että siksi esimiesten ikätietämykseen sekä edellytyksiin toimia ikämyönteisellä tavalla on panostettava voimakkaasti.

Ikäjohtaminen hyödyntää erilaista osaamista ja sen tulisi olla mitoitettu ihmisen mukaan. Tämä yksilöllisyys on ikäjohtamisen vaativin osuus. Haasteena on, että töiden olisi muututtava samaan suuntaan mihin ihminen vahvistuu. (Ilmarinen ym. 2003, 172.) Yksilöllisyyden huomioon ottaminen tarkoittaa esimiehen, ikääntyvän itsensä ja työyhteisön hyväksyntää eri-ikäisyyttä kohtaan. Luovien ratkaisujen toteuttaminen on käytännössä mahdoton, jos henkilö ei ole sinut ikääntymisensä kanssa. Samoin työkavereiden kateus vaikeuttaa yksilöllisyyden huomioimista. Perinteinen ajattelutapa, jossa työ on kaikille sama ja jossa kaikille taataan samat kevennykset tai helpotukset on vanhakantainen tasapuolisuuteen liitetty ajattelutapa. Todellisuudessa se kertoo huonosta erilaisuuden sietokyvystä. (Ilmarinen ym. 2003, 174.)

Lundell ym. (2011, 292) mukaan jokaisella alalla on omat erityistarpeet ja ikäsidonnaisten tekijöiden merkitys vaihtelee eri organisaatioissa. Siksi ei voida luoda yleistä ikäjohtamisen mallia. Ikäjohtamisen lähtökohdaksi voidaan kuitenkin mieltää työkyvyn tukeminen. Työkyky ratkaisee millaisia voimavaroja yrityksessä on ja miten motivoituneesti työntekijät käyttävät osaamistaan yrityksen hyväksi. Työntekijöiden työkyky vaikuttaa yrityksen toimintaedellytyksiin ja on siten yrityksen olemassaolon kannalta tärkeä. (Lundell ym. 2011, 293.)

Hyvät ikäjohtamisen käytännöt palvelevat kaiken ikäisiä erilaisissa elämäntilanteissa olevia työntekijöitä. Työterveyslaitoksen organisoima johtamisverkosto (2014) esittelee eri elämänvaiheisiin liitettyjä johtamisen käytäntöjä. Siinä missä nuori kaipaa apua työelämäänsä kiinnittymiseen työuransa alussa, tarvitsisi keski-ikäinen työjärjestelyjä hoivavastuun tai työroolin muutoksen vuoksi. Muutokset työkyvyssä tai työuran tienhaarat kuten esimerkiksi työtehtävien muutos saattaa koskettaa minkä ikäistä tahansa ja niistä selviytymiseen tarvitaan tukea. Työterveyslaitos suosittaa, että yritykset panostaisivat myös hyvin eläköitymissuunni-

telmiin työuran lopussa. Näin toteutuisi koko työkaaren mittainen yksilöllinen johtaminen. (Työterveyslaitos 2014.)

2.2.2 Vuorovaikutteinen johtaminen

Vuorovaikutteisten johtamisteorioiden mukaan johtajuus muodostuu esimiehen ja työntekijän päivittäisen kanssakäymisen kautta. Tällöin esimies ei toimi yksin vaan yhdessä työntekijän ja ympäristön kanssa. Vuorovaikutteinen johtaminen korostaa suhteiden ylläpitämistä työntekijöihin ja työntekijöiden välillä. Vuorovaikutuksen eli dialogin avulla pyritään löytämään yhteinen ymmärrys. Tämä vaatii kuuntelemisen taitoa ja toisen erilaisuuden arvostamista. (Nuutinen ym. 2013, 20.) Työntekijät arvostavat ihmisten johtamiseen liittyviä tekijöitä toisin kuin esimiehet itse, jotka korostavat usein työntehtävien tekemiseen liittyviä asioita. Ihmisten johtaminen on sosiaalista vuorovaikutusta ja siihen liitetään sellaisia asioita kuin tukeminen, konsultointi ja delegointi. Työntekijät siis arvostavat esimiehen kykyä rohkaista ja auttaa. Osa myös haluaa uusia tehtäviä tai vastuita, jolloin delegointi kertoo työntekijälle, että esimies luottaa häneen. Konsultointi taas tarkoittaa, että työntekijällä on mahdollisuus ottaa osaa päätöksentekoon ja että hänen mielipiteensä otetaan huomioon. (Nuutinen ym. 2013, 21.)

Ilmarinen (2003, 167) mainitsee ikäjohtamisen yhdeksi työkaluksi avoimen keskusteluyhteyden. Keskusteluyhteyden kautta esimiehelle avautuu mahdollisuus tunnistaa erilaiset kyvykkyydet. Tämä helpottaa esimiestä delegoimaan työt ”oikeille” ihmisille ja kyvyt tulevat käyttöön iästä huolimatta. Koko johtamisen kulttuuri on Hyötyläisen (2010, 17) mukaan murroksessa. Murroksessa on kyse siitä, miten johtamisprosessit hoidetaan yrityksessä. Kehittämisen kohteeksi on otettava johtamisen toimintamallit, jotka määräävät kuinka johtamistyö arjessa hoidetaan. Johtamisinnovaatio merkitsee uudenlaista jaetun johtajuuden omaksumista, jossa kaikkien aloitteellisuus ja ideat on saatava käyttöön. (Hyötyläinen 2010, 17.)

Johtamisen perustehtävä on havainnoida ja kehittää sekä yksilötyöntekijää että työryhmää tavoitteen saavuttamiseksi. Tällainen työelämän käytännön kehittä-

minen vaatii onnistuakseen vuoropuhelua, sillä sen avulla on mahdollisuus saada aikaan hyvään suoritukseen yltävä työyhteisö. Puhumattomuus, kuuntelemattomuus ja toisen ”tarinoiden” epätotena pitäminen ovat suuria esteitä työyhteisön kehittymiselle. Myös kyvykäs ja innostunut yksilö tarvitsee tukea, rohkaisua ja kannustusta työnsä suorittamiseen. Keskustelevan, vuorovaikutteisen esimiestyön pyrkimyksenä on lopulta kannustaa ihmisiä kehittymään. (Juuti & Vuorela 2002, 103.)



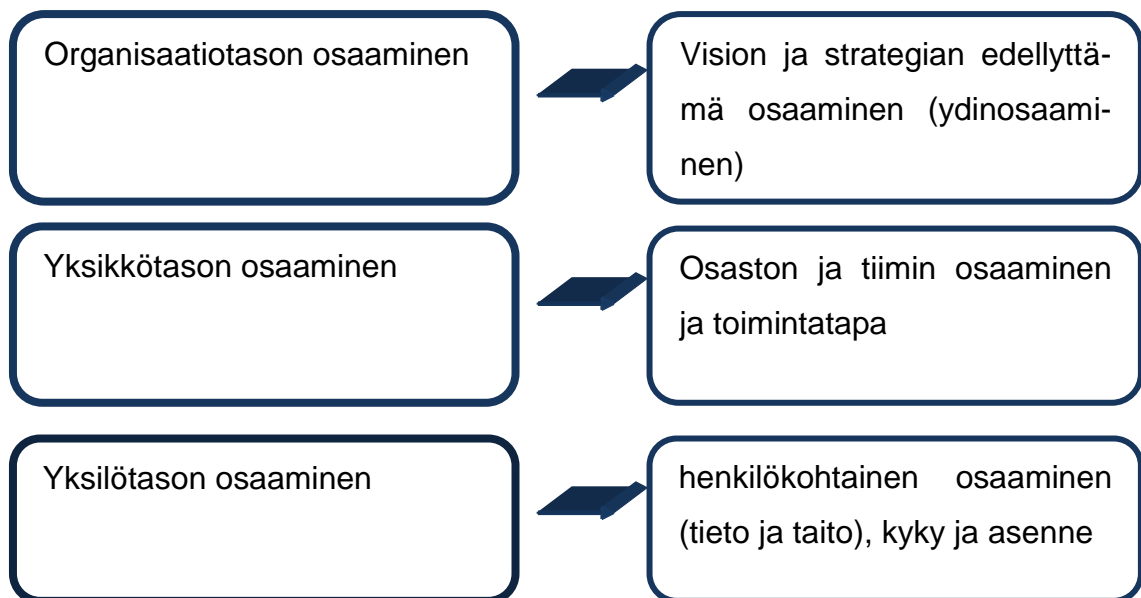
Kuva 1. Eri-ikäisten johtaminen. (Nuutinen ym. 2013, 105.)

Eri-ikäisten johtaminen edellyttää asioista neuvottelemista yhdessä. Tällöin esimiehen tulee olla riittävästi läsnä työyhteisössä ja hänen tulee kuunnella työntekijöitä. Aito kuuntelu edellyttää vuorovaikutusta tukevaa organisaatiokulttuuria. (Nuutinen ym. 2013, 104.) Kuva 1. esittää mitä eri-ikäisten johtamisessa

esimiehen tulisi ottaa huomioon. Samalla siitä käy ilmi vuorovaikutuksen tärkeä rooli kaikessa johtamisessa.

2.2.3 Eri-ikäisten osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtamisen tavoite on jatkuva osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtaminen on yhtä aikaa suorituksen johtamista kuin tiedon johtamista. (Sydänmaalakka 2012, 155.) Sydänmaalakan (2012, 134) mukaan osaamisen johtamiseen liittyy käsitesekavuutta, joka pahimmillaan estää osaamisen johtamisen viemisen käytäntöön. Kuvassa 2. havainnollistetaan osaamisen johtamisen kerroksellisuus.



Kuva 2. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen kolme tasoa.

Osaamisen johtaminen käytännössä tapahtuu monella tasolla samanaikaisesti. (kuva 2.) Yrityksen visio, strategia ja tavoitteet määrittelevät sen ydinosaamisalueen, joka kattaa koko organisaation osaamisen ja mahdollistaa siten yrityksen kilpailukyvyyn. Ydinosaamiset jaetaan osaamisalueisiin, joita johdetaan ja kehitetään yrityksen eri yksiköissä, osastoissa ja tiimeissä. Osaamisalueissa

työskentelevät yksilöt taas omaavat henkilökohtaista osaamista ja yksilöllistä kyvykkyyttä, jonka tavoite on mahdollistaa osaamiskeskuksen toiminta. Näin osaamisen johtamista ja kehittämistä tapahtuu samanaikaisesti yrityksen-, yksikön- ja yksilön tasolla. Monitasoisuutta lisää se, että yksilötasolla johtamisen ja kehittämisen kohteena ovat yksilön varsinainen tehtävä ja lisäksi siihen mahdollisesti liitetyt vastuut sekä avaintavoitteet. (Sydänmaalakka 2012, 155.) Osaamisen johtaminen pohjautuu yrityksen valittuun strategiaan ja sen operatiiviseen johtamiseen. Tämä tarvitsee tuekseen tiedon jakamisen ja oppimisen mahdollistavia rakenteita. Osaamisen jakaminen tulisi sisällyttää tehtävänkuvaan, jolloin esimerkiksi keinoista hallita ongelmatilanteita olisi tietoa muillakin kuin yksittäisillä työntekijöillä. (Lundell ym. 2011, 351.)

Juutin ja Vuorelan (2002, 61) mukaan osaamisen kehittäminen tulisi yrityksissä lähteä ajatuksesta, että jokainen tuntee oman työnsä paremmin kuin muut. Tämän vuoksi ihmiset pitäisi saada osallistumaan yrityksissä tehtävään kehittämiseen heidän eri näkökulmistaan huolimatta. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on, että työntekijä hallitsee työnsä, jolloin hän voi kokea työn iloa. Henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee yrityksen tulevaisuuden visiosta. Osaamisen kehittäminen etenee siten, että vision pohjalta kartoitetaan sekä eri ryhmien että yksilöiden tasolla olevat koulutustarpeet. Sen jälkeen mietitään kehittämistoiminnan päämääriä ja tavoitteita, jotta voidaan valita sopivat kehittämismenetelmät. Lopuksi on keskeistä arvioida kehittämisen onnistumista. (Juuti & Vuorela 2002, 60.) Perinteisesti osaamisen kehittäminen on erotettu osaamisen johtamisesta, mutta Kivirannan (2010, 135) mukaan ikäjohtamisen esimiestyössä osaamisen kehittäminen nähdään erittäin olennaisena osana eri-ikäisten johtamista eikä niitä tästä syystä voida tarkastella erillisinä.

3 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

3.1 Tutkimusongelma

Suomalaisen yhteiskunnan näkökulmasta eri-ikäisyys näyttäytyy tilastoissa vanhenevana väestönä ja sen seurauksena huoltosuhteen heikkenemisenä. (Ilmarinen ym. 2003, 17; Tilastokeskus 2012.) Nuorten työelämään pääsyn tukeminen on tärkeää suurten nuorisotyöttömyyslukujen ja syrjäytymisen torjumiseksi. Myös nuorten masennusoireiden kasvu ja varhainen työkyvyttömyyseläkkeelle jääminen ovat huolestuttaneet tutkijoita. Keskeiset haasteet työurien pidentämiseksi koskevat paitsi ikääntyvien työssä pysymisen tukemista ja ennen-aikaiselle eläkkeelle jäämisen ehkäisyä, myös nuorten työelämään kiinnittymisen vahvistamista sekä keski-ikäisten työhyvinvoinnin ja työuran tukemista. (Nuutinen ym. 2013, 54.) Organisaatioissa mietitään mihin kannattaa panostaa, sitouttaakseen kaiken ikäiset osaajat työhön. Havaintojen pohjalta esimiestyössä työntekijöiden työssäviihtyminen ja sitoutuminen aiheuttaa keskustelua jossain muodossa lähes päivittäin. Ikä ja siihen liittyvät tekijät työssä näyttäisivät näin olevan aina läsnä.

3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja aikataulu

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää ne työssäviihtymiseen vaikuttavat tekijät, jotka auttavat jaksamaan työssä. Tutkimuksessa toteutuvat käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys ja ajankohtaisuus. (Vilkkä 2005, 12.) Tutkimuskohteena ovat eri-ikäiset, joiden työssäjaksamiseen ja sitoutumiseen työssä halutaan eri keinoin vaikuttaa. Tässä työssä pyritään vertailemaan olemassa olevaa tutkimustietoa yrityksessä esiin tulleisiin haastattelutuloksiin. Samalla peilataan nykyisiä yrityksen työn johtamisen käytänteitä suhteessa haastatteluissa esiintulleeseen tietoon. Haastattelutilaisuudet olivat 26.8., 27.8. ja 3.9. 2014 ja ne pidettiin palvelutalon omissa tiloissa. Raportointi järjestettiin organisaation tiloissa johtoryhmälle ja esimiehille marraskuun 2014 aikana. Raportoinnissa

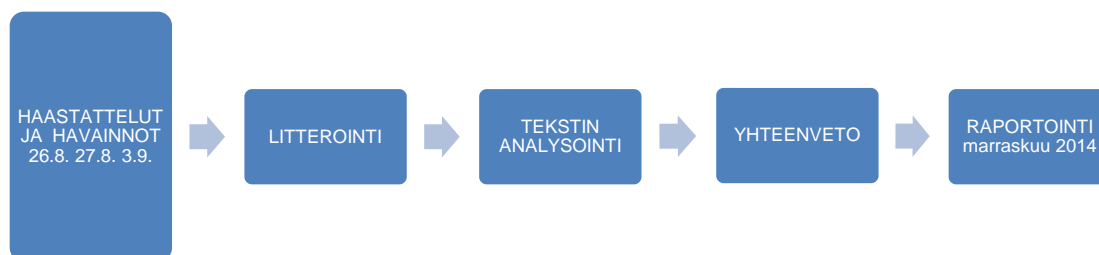
keskityttiin tuomaan esille kehittämistä vaativia asioita positiivisella ja tulevaisuuteen katsovalla tavalla. Koko henkilöstölle tiedottaminen on johtoryhmän kiertävän puheenjohtajan tehtävä ja sen ajankohta on raportoinnin jälkeen loppuvuodesta 2014.

3.3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Vilkan (2005, 103) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän tärkeä fokus on olla emansipatorinen eli sillä on mahdollisuus lisätä tutkittavien ymmärrystä asiasta. Ymmärryksen lisääntymisen myötä nähdään olevan myös mahdollisuus vaikuttaa tutkittavien ajattelu – ja toimintatapoihin. Haastattelun tarkoitus ei siis ole pelkästään tiedon kerääminen vaan myös yhteisen keskustelukulttuurin vahvistaminen. Tavoitteena on löytää haastateltavien kuvaukset heille merkityksellisistä ja tärkeistä asioista (Vilka 2005, 98).

Haasteena on haastattelijan osaaminen. Haastattelijan tulee pystyä pitämään keskusteleva ryhmä asetetussa teemassa. Lisäksi tärkeää on huolehtia, että kaikki osallistuvat keskusteluun tasapuolisesti. Tiedon syvällisyys perustuu haastattelijan taitoihin, koska siitä puuttuu lomakehaastattelussa käytetyt suuret kysymysmäärät. (Vilka 2005, 111 ; Kananen 2008, 74.)

Haastattelujen sisältöä voidaan analysoida aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineiston sisällön analyysissä voidaan erottaa kolme pääkohtaa, joita ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi eli tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon erottelu. (Ojasalo ym. 2009, 121.) Kuvassa 3. on esitetty tämän opinnäytetyön tutkimusprosessin eteneminen.



Kuva 3. Tutkimusprosessin eteneminen.

Kartoitus tehtiin siten, että toteuttamisen alkuvaiheessa apuna käytettiin yksikön esimiesten asiantuntijuutta siitä, ketkä olisivat potentiaalisia haastatteluun osallistujia. Halukkuutta kysyttiin sähköisesti ja vastaamalla viestiin pystyi kieltäytymään haastattelusta (liite 1). Halukkuutta kysyttiin 21 henkilöltä, joista 20 osallistui teemahaastatteluun. Haastattelun sisältö koostui kolmesta pääteemasta, joita olivat ihannetyöpaikan kuvailu, yrityksen hyvät ominaisuudet ja yrityksen kehittyminen ihannetyöpaikaksi. Teemoihin liittyvät apukysymykset lähetettiin haastattelukutsun yhteydessä jokaiselle ryhmän jäsenelle (liite 2). Näin jokaisella osallistujalla oli aikaa miettiä, miten organisaatio heidän mielestään vastaa tällä hetkellä heidän tarpeisiinsa ja miten he toivoisivat asioiden ihannetilassa olevan. Varsinainen haastattelu suoritettiin palvelutalon tiloissa kolmena arkipäivänä. Haastattelujen kestoksi oli määritelty 1 tunti. Haastattelut äänitettiin haastatteluun osallistuneiden luvalla. Eettisyys varmistettiin siten, että haastattelumateriaalista ei käytetty suoria lainauksia raportissa. Näin varmistettiin ettei keskusteluun osallistujien mielipiteitä voida tunnistaa.

Haastattelujen aikana haastattelija teki havaintoja sekä apumerkintöjä keskeisistä esille tulleista asioista ja käytetyistä termeistä. Haastattelumateriaali litteroitiin ja se analysoitiin sisällön analyysiä sekä sisällön erittelyä käyttäen. Analyysin tavoitteena oli erotella eri-ikäisille ominaiset toiveet sekä toiveet, jotka olivat kaikille yhteisiä. Näin pyrittiin löytämään ikään liittyviä yhteisiä asioita ja niitä asioita, joita organisaatiossa voitaisiin kehittää kaiken ikäisten kannalta.

4 TAUSTAA TUTKITTAVASTA YRITYKSESTÄ

4.1 Tilastotietoa henkilöstöstä

Kartoituksen kohteena olevassa tehostettua palveluasumista tarjoavassa yrityksessä toiminta on ympärivuorokautista. Henkilöstöstä valtaosan muodostavat lähihoitajat ja muut hoitotyöhön osallistuvat kuten sairaanhoitajat ja fysioterapeutti. Heitä on koko henkilöstöstä 78,5 %. Hoitotyötä tukevassa palvelussa kuten siivous-, ruoka- ja kiinteistöpalvelussa työskentelee 14 % työntekijöistä. Loppu 7,5 % koostuu hallinnossa työskentelevistä.

Tässä luvussa esitetyt organisaation työsuhteita kuvaavat tilastotiedot ovat tammikuulta 2014. Yrityksen ikäjakauma on viime vuosina muuttunut keski-ikältään nuorempaan suuntaan. Tammikuussa 2014 keski-ikä oli 41 vuotta kun se kolme vuotta aiemmin oli 44.5 vuotta. Muutos selittyy eläköityneiden työntekijöiden paikalle rekrytoiduista nuoremmista työntekijöistä. Taulukossa 1. esitetään yrityksen tämän hetkinen ikäjakauma. Laskelmassa ovat mukana toistaiseksi voimassaolevat työsuhteet sekä pitkäaikaiset sijaiset.

Taulukko 1. Tutkittavan yrityksen ikäjakauma.

Lajitteluperuste	kpl	% - osuus
Alle 30 – vuotiaat	18	20 %
30 – 50 – vuotiaat	47	51 %
Yli 50 – vuotiaat	27	29 %
Yhteensä	92	100 %

Taulukossa 2. esitetään vakituisen henkilöstön määrä suhteessa määräaikaisiin. Määräaikaisuus perustuu vakituisen työntekijän poissaoloon. Määräaikaisien määrää tässä tilastossa nostaa vuoden vaihteen juhlapyhät. Arkipyhien korvaavat vapaat tekee sijainen, joka on pääasiassa alan opiskelija.

Taulukko 2. Vakituisen henkilöstön suhde määräaikaisiin.

Lajitteluperuste	kpl	% - osuus
Vakituinen	73	79 %
Määräaikainen	19	21 %
Yhteensä	92	100 %

Taulukossa 3. vertailun kohteena ovat täyttä työaika (100 %) tekevien osuus osa-aikatyötä (25–85 %) tekeviin työntekijöihin. Osa-aikatyötä tekevät ovat pääasiassa osa-aikaeläkkeellä olevia henkilöitä tai pienten lasten vanhempia. Osa-aikaisuus voi perustua myös alentuneeseen työkykyyn. Suurin osa osa-aikatyötä tekevistä toteuttaa lyhennettyä työviikkoa tai lyhennettyä periodijaksoa, jonka kesto on kuusi (6) viikkoa. Sen sijaan lyhennetty työpäivä on harvinaisen.

Taulukko 3. Kokoaikaisten työsuhteiden määrä suhteessa osa-aikaisiin.

Lajitteluperuste	kpl	% - osuus
Täysi työaika	82	89 %
Osa-aikainen	10	11 %
Yhteensä	92	100 %

4.2 Johtaminen palvelutalossa

Organisaation hallinnossa työskentelee toimitusjohtajan lisäksi viisi esimiestä, joista kolmella on henkilöstövastuu niistä työntekijöistä, jotka tekevät käytännön tason työtä. Henkilöstövastuu jakautuu taulukko 4. mukaisesti. Esimiesten johdettavana olevissa yksiköissä on eroavaisuuksia. Esimiehet (E1 ja E2) ovat hoitotyönesimiehiä ja heidän alaisuudessaan työskentelevät lähihoitajat. Esimies (E3) vastaa tukipalveluista, joihin kuuluvat siivous- ruoka- ja kiinteistöpalvelut.

Esimiehet erottaa toisistaan johdettavien henkilöiden eri määrä. E1 johdettavana on lähes 50 % työntekijöistä. Hänellä on kolme tiiminvetäjää alaisuudessaan. Esimiehet, E2 ja E3, ovat suorassa työnjohtoasemassa eikä heillä ole erillisiä tiiminvetäjiä. E3 poikkeaa esimiehistä siinä, että esimies- ja työnjohtotyö jakautuvat kolmelle eri ammattialalle.

Taulukko 4. Henkilöstön jakautuminen esimiehille.

Lajitteluperuste	kpl	vakituinen	määräaikainen	osa-aikainen
E1	41	32	9	3
E2	28	20	8	6
E3	14	11	3	2
Yhteensä	83	63	20	11

Huomioitavaa tammikuun 2014 otannassa on määräaikaisten suhteellisesti suuri määrä (25 %), joka selittyy vuoden vaihteessa tarvittavilla sijaisilla. Sijaistarve jaksottuu loma-aikojen lisäksi juhlapyhien yhteyteen, koska yrityksen toiminta on ympärivuorokautista. Sen sijaan osa-aikatyötä tekevien osuus henkilöstöstä on vain 11 %.

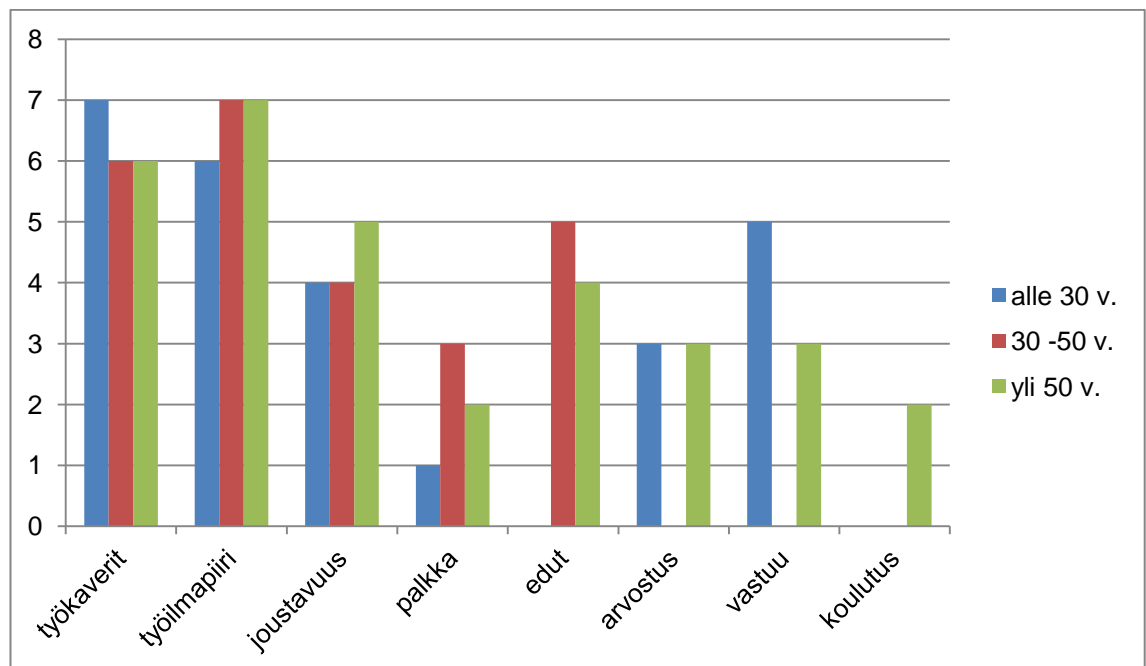
Esimiestyön haasteet motivoinnille ja sitouttaville toimenpiteille ovat moninaiset. Kuten henkilöstöä kuvaavat taulukot osoittavat, työsuhteiden kirjavuus, työntekijöiden monimuotoisuus ja henkilöstömäärän sekä osaamisen erilainen jakautuminen haastavat esimiehen vuorovaikutustaidot, ikätietämyksen ja osaamisen johtamisen taidot.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Eri-ikäisten näkemys ihannetyöpaikasta

Haastattelu aloitettiin keskustelemalla ihannetyöpaikkaan liitetyistä asioista. Haastattelukutsussa oli ennakkoon pyydetty miettimään ihannetyöpaikkaa ja niitä tekijöitä, joita työpaikassa tulisi olla, jotta henkilö haluaisi työskennellä siellä. Tässä vaiheessa keskustelua ei puhuttu palvelutalosta vaan yleisellä tasolla siitä, mitä viihtyisältä ja hyvältä työpaikalta odotetaan. Taulukko 5. kuvaa kussakin ikäryhmän keskustelussa eniten mainintoja saaneet tekijät.

Taulukko 5. Viihtyisän työpaikan tuntomerkit.



Nuorten alle 30 -vuotiaiden ryhmä arvosti eniten mukavia työkavereita ja sen jälkeen hyvää työilmapiiriä. Keskustelussa tuli esiin, että hyvä työilmapiiri liittyi oleellisesti työkavereihin. Seuraavaksi eniten sai mainintoja vastuun saaminen sitten joustavuus ja arvostus. Joustavuudella tarkoitettiin lähinnä työvuoroihin vaikuttamista. Nuorten kohdalla arvostus ja vastuun saaminen limittyivät toisiinsa. Kun sai vastuuta, koettiin sen olevan merkki arvostuksesta ja luotettavuudesta. Palkka, joka mainittiin tärkeäksi, ei juuri keskusteluttanut ryhmää. Samoin edut, joiden sanottiin olevan kivoja, eivät kuuluneet työpaikan valintaan liitettyihin kriteereihin. Työnantajan tarjoamaa koulutusmahdollisuutta tämä ryhmä ei maininnut lainkaan.

Keski-ikäisten (30–50 –vuotiaat) ryhmässä työviihtyvyyteen vaikutti eniten työilmapiiri ja sen jälkeen työkaverit. Ryhmässä mainittiin ”hyvä fiilis”, jolla koettiin olevan suuri merkitys työssä jaksamiseen. Työpaikan tarjoamia etuuksia arvostettiin tässä ryhmässä ja niistä puhuttiin eniten verrattuna muihin ikäryhmiin. Työajan joustot ja joustoissa nimenomaan työn tekemiseen vaikuttaminen sai aikaan viihtyisän työpaikan. Tässä ryhmässä viihtyisään työpaikkaan liitettiin myös mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkaansa palkitsemisjärjestelmän kautta. Ryhmässä vaille mainintoja jäivät vastuun saaminen, arvostuksen kokeminen ja koulutusmahdollisuudet.

Ikääntyneiden työntekijöiden (yli 50 – vuotiaat) keskusteluryhmä arvosti eniten työilmapiiriä ja sen jälkeen työkavereita. Joustavuutta ja työnantajan tarjoamia etuja arvostettiin ja ne saivat seuraavaksi eniten mainintoja. Ikääntyneet työntekijät halusivat arvostusta ja mahdollisuutta osallistua koulutuksiin suhteessa muihin ryhmiin enemmän. Ikääntyvät halusivat arvostusta, koska mielestään tekivät työnsä kokonaisvaltaisesti ja ammattimaisesti. Lisäksi he kokivat tulevana arvostetuksi, kun saivat vaikuttaa työpaikan asioihin.

5.2 Eri-ikäisten näkemys palvelutalon toiminnan hyvistä puolista

Haastattelu eteni nykyiseen työpaikkaan ja siihen, miten palvelutalo heidän mielestään motivoi työntekijöitä työntekoon ja miten se heidän mielestään sitoutti

työntekijöitä pysymään yrityksessä. Haastattelussa kysyttiin, mitä ottaisit mukaan nykyisestä työpaikasta, jos vaihtaisit sitä. Tämän avulla haluttiin löytää nykyiset hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt. Taulukossa 6. kuvataan niitä tekijöitä, joilla koettiin olevan merkitystä motivoinnin ja sitouttamisen kannalta. Lista muodostuu asioista, joita eri-ikäiset ottaisivat palvelutalosta mukaan, jos vaihtaisivat työpaikkaa.

Taulukko 6. Keinot, joilla palvelutalo motivoi ja sitouttaa henkilökuntaa tällä hetkellä.

Alle 30 v.	30 – 50 v.	yli 50 v.
Työkaverit	Asukkaan arvostaminen	Edut
Yksilöllisyys	Työkaverit	Työkaverit
Vapaus (ei rutiineja)	Työtahtiin voi vaikuttaa	Joustot
Tasa-arvo	Työaikajoustot	Asioista tiedottaminen
Vastuun saaminen	Edut	
Tiivis työyhteisö	Työnjako	

Alle 30 -vuotiaiden ryhmä koki, että yrityksessä oli hyvät työkaverit ja työpaikassa vallitsi tiiviin työyhteisön tunnelma, mistä he pitivät. Heidän mielestään johtamisessa hyväksyttiin yksilöllisyys ja esimiehet antoivat vastuuta myös nuorille, joka motivoi heitä työssä. Työyhteisön hyvänä puolena koettiin myös määrätynlainen vapaus muokata omaa työtä, koska työtä ei hallinnut pakonomaiset rutinit.

30–50 -vuotiaiden ryhmässä tuotiin vahvasti esille, että asukasta arvostettiin nykyisin enemmän kuin ennen ja sitä pidettiin hyvänä asiana. Tässä ryhmässä myös koettiin, että asukas on se, jonka vuoksi työpaikkaan tullaan, vaikka hyvien työkaverien merkitys on suuri. Osa koki, että työtahtiin voi vaikuttaa ja sen koettiin hyödyttävän asukasta. Käytössä oleva töiden jako oli toimiva järjestelmä. Työaikajousten katsottiin sitouttavan työpaikkaan ja etujen merkitys koet-

tiin suurena. Etujen katsottiin sitouttavan työpaikkaan jopa siinä määrin, että henkilö, jota ei varsinainen työ enää motivoi, saattaa jäädä työpaikkaan etujen tähden. Tällaisessa tapauksessa hyvät edut koettiin huonona asiana.

Yli 50 -vuotiaiden ryhmä koki, että edut ja joustot sitouttavat työpaikkaan. Työvuorosuunnittelun koettiin olevan hyvää, oikeudenmukaista ja siihen pystyy itse vaikuttamaan. Erilaiset työaikajärjestelyt herättivät sen sijaan kysymyksiä siitä, jäävätkö osa-aikatyötä tekevän työt koko-aikatyötä tekevän työntekijän tehtäväksi. Sinällään erilaiset työaikajärjestelyt koettiin hyviksi ja motivoiviksi ja ne auttoivat tarvittaessa jatkamaan työssä. Myös tämä ryhmä koki, että yrityksessä oli hyvä henkilökunta, joka motivoi ja auttoi viihtymään työpaikassa.

5.3 Eri-ikäisten odotukset nykyisen toiminnan kehittämiseen

Kuvitellun ihannetyöpaikan ja nykyisen työpaikan vertailun kautta pyrittiin haastattelussa löytämään kehittämistä vaativat asiat. Taulukossa 7. on listattuna ryhmien sisältä nousseet ajatukset kehittämistä vaativista asioista.

Taulukko 7. Kehittämistä vaativia asioita palvelutalossa.

Alle 30 v.	30 – 50 v.	yli 50 v.
Työympäristö	Viestintä	Muutosten hallinta
Takana puhuminen	Työympäristö	Työympäristö
	Takana puhuminen	Kiire
	Kaikkien arvostaminen	Omahoitajuus
	Päätöksenteko	Esimiehen rooli ja vastuu
	Palkitsemisjärjestelmä	

Alle 30 -vuotiaiden ryhmän oli kaiken kaikkiaan vaikea löytää asioita, joita muuttaisivat nykyisessä yrityksessä. Työskentelyolosuhteissa kuitenkin nähtiin olevan parantamisen varaa, koska esimerkiksi työtä ergonomisesti helpottavia apuvälineitä oli hankala käyttää tilanahtauden vuoksi. Erityisesti ahtaaksi koettiin

asukashuoneen wc-tilat. Lisäksi muistissa oli vielä kesän 2014 helteet, joka oli koettelemus sekä asukkaille että työntekijöille ilmanvaihdon heikkouden vuoksi. Negatiivisesti työskentelyyn vaikutti myös poissaolevista puhuminen. Takana puhumisen koettiin olevan turha, mutta samalla vaikeasti poistettava tapa.

30 – 50 -vuotiaiden ryhmä koki viestinnän olevan yritykselle haaste. He halusivat, että viestinnällä olisi selkeät ja yksinkertaiset ohjeet ja kanavat. Työympäristön ahtaus nousi esiin myös tässä ryhmässä. Se vaikeutti päivittäin työn tekemistä. Työyhteisössä esiintyvä takana puhuminen tai poissaolevan arvostelu sai kritiikkiä osakseen. Johdon päätöksenteossa oli ryhmän mukaan havaittavissa aika ajoin linjattomuutta. Se, että päätösten purun perusteluna usein oli rahan puute, oli ymmärrettävä, mutta ei aina hyväksyttävä peruste. Välillä koettiin, että päätökset eivät ole keskustelun tulos vaan suora käsky, jota ei voi kysenalaistaa. Tämä harmitti ryhmäläisiä. Osa ryhmästä koki lisäksi, että esimiehen käytännön työn osaamattomuus sai aikaan ristiriitaisia tunteita päätöksentekoa kohtaan. Tämä korostui silloin kun koettiin esimiehen delegoivan paljon lisätehtäviä perustehtävän lisäksi. Omahoitajuus kaiken kaikkiaan koettiin hyvin vaativana tehtäväkokonaisuutena. Onnistuneen työn tuloksen edellytyksenä nähtiin olevan riittävä perehdytys. Keskustelussa kehittämisen kohteeksi nousi myös palkka ja palkitsemisasiat. Ryhmässä koettiin, että nykyisessä toiminnassa palkkaan ei voinut vaikuttaa mitenkään. Kouluttautumislisä ja esimerkiksi kehittämisestä saatu palkinto koettaisiin kuitenkin motivoivana tekijänä.

Yli 50 -vuotiaiden ryhmässä koettiin vahvasti muutosten aiheuttama myllerrys arjessa. Jatkuvien uudistusten koettiin väsyttävän eniten. Ryhmä toi esille, että tehtyjä muutoksia pitäisi kyetä arvioimaan ja tarvittaessa pitäisi myös olla mahdollisuus palata takaisin, jos muutos osoittautuu huonoksi tai toimimattomaksi. Ryhmän mukaan tällä hetkellä ei yrityksessä toimita näin vaan pidetään kiinni toimimattomistakin uudistuksista. Työympäristön ahtauteen haluttiin muutosta, koska se vaikeutti työntekoa päivittäin. Varsinkin asukkaiden wc-tilat saivat osakseen kritiikkiä ja ne koettiin työergonomian kannalta mahdottomiksi tiloiksi työskennellä. Työn kiireen lisääntyminen tuotiin esiin voimakkaimmin tämän ryhmän edustajien taholta. Tehtävien koettiin lisääntyneen ja sen myötä aika ei

tahtonut riittää työn hyvin tekemiseen. Kiire korostui silloin, kun esimies delegoi useita tehtäviä perustehtävän lisäksi tai työkaveri oli poissa. Kaiken kaikkiaan omahoitajuus koettiin itsessään sellaisena tehtäväkokonaisuutena, jossa lisätehtäviä ei ollut mahdollista suorittaa. Työntekijät toivat tässäkin keskustelussa esille esimiesten mahdollisen tietämättömyyden nykyisistä työn vaatimuksista ja ehdottivat esimiehille pakollista viikon työharjoittelua johtamissaan yksiköissä. Ryhmää vaivasi epätietoisuus esimiehen roolista ja vastuusta palvelutalossa. Esimiehen roolin nähtiin yrityksessä hämärtyneen ja muuttuneen, mutta siitä ei kuitenkaan avoimesti keskusteltu. Tämän koettiin aiheuttavan hämmennystä kaikenikäisten työntekijöiden taholla. Keskustelu nosti esiin näkemyksen delegoinnin kahdesta puolesta. Tällä tarkoitettiin sitä, että esimies kuvittelee palkitsevansa hyvää ja luotettavaa työntekijää antamalla lisävastuuta, mutta työntekijä kokeekin sen lisärasitteena, ei arvostuksenantona.

6 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää palvelutalossa olevat hyvät henkilöstöjohtamisen käytänteet, jotka motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä yritykseen. Työn toinen tavoite oli kartoittaa tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti koettuun työviihtyvyyteen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin avointa ryhmähaastattelua, jonka kautta pyrittiin saamaan esille eri-ikäisten työntekijöiden näkemys yrityksen onnistumisista ja epäonnistumisista työviihtyvyyden ylläpitäjänä. Keskustelun avulla tavoiteltiin myös tietämyksen lisäämistä eri-ikäisten työskentelystä keskinäisen vuorovaikutuksen avulla.

Palvelutalon motivoivat tekijät

Nuorten eli alle 30 -vuotiaiden mielestä tutkittava yritys oli tasa-arvoinen, tasapuolinen ja viihtyisä. He totesivat, että yrityksessä vallitsee tiiviin työyhteisön tunnelma. Esimiestyössä hyvää oli luottamus ja vastuunanto. Hyväksi luottamuksen kokemukseksi mainittiin tilanteet, jossa esimies oli ottanut työntekijän mukaan rekrytointitilanteeseen. Ryhmä koki, ettei yrityksessä ylläpidetä rutiineja vaan esimiehet sallivat yksilöllisen tavan tehdä töitä. Lisäksi he mainitsivat esimiesten olevan tasapuolisia eri-ikäisten suhteen. Kaikki olivat sitä mieltä, että tutkittavassa yrityksessä on hyvä vastaanotto nuorelle, siellä arvostetaan kaikenikäisiä työntekijöitä ja halutessaan nuorikin saa vastuuta. Hyvä koettiin myös teknisistä apuvälineistä työvuorosuunnitelmaohjelma Velho ja siihen liitetty kellokortti sekä hoitajakutsujärjestelmä.

30–50 -vuotiaiden ryhmä koki, että yrityksessä oli paljon positiivisia asioita, jotka motivoivat työntekoon. Edistystä oli tapahtunut erityisesti asukkaan arvostamisessa. Asukkaan arvostaminen ja asukkaalle ajan antaminen koettiin tärkeäksi ja tavoittelemisen arvoiseksi asiaksi. Työkaverit olivat mukavia, työaikoihin oli olemassa joustoja, vaikkakin ne keskittyivät pienten lasten vanhempien työaikoihin ja terveydellisistä syistä johtuviin työaikajärjestelyihin. Tässä ryhmässä

koettiin, että töitä pystyi tekemään omaan tahtiin ja pääsääntöisesti aika riitti töiden tekemiselle. Keski-ikäisten ryhmä koki esimiestyön olevan tasa-arvoista ja oikeudenmukaista. Osa koki, että esimies otti työntekijöiden mielipiteet huomioon päätöksiä tehdessään. Etujen määrä oli kattava ja ryhmässä arvostettiin erityisesti hoitoturvavakuutusta, mutta myös ateriaetua ja liikuntaseteleitä. Se, että yrityksessä työskenteli kaiken ikäisiä, nähtiin positiivisena asiana. Tämä ryhmä koki motivoivana tekijänä jopa sen, että talossa oli oma keittiö ja talonmies.

Yli 50 -vuotiaiden ryhmässä todettiin yrityksen onnistuneen rekrytoinnissa, sillä palvelutalossa työskentelevä henkilökunta koettiin merkittävänä voimavarana. Etujen olemassaolo lisäsi motivaatiota ja sitoutumista työpaikkaan. Erityisesti hoitoturvavakuutus mainittiin hyvänä etuutena samoin ateriaetu. Yleisesti koettiin, että talossa löytyy joustoa ja esimiehet kuuntelevat ja ottavat henkilökunnan mielipiteen huomioon. Tämä ryhmä koki, että johto toteutti avointa viestintää, joka oli positiivinen asia.

Palvelutalossa kehittämistä vaativat asiat

Alle 30 -vuotiaiden ryhmä koki yrityksen miinukseksi tilanahtauden ja ilmanvaihdon heikkouden. Takana puhuminen ja äkilliset kiertämiset yksiköstä toiseen olivat asioita, jotka ryhmässä koettiin haitallisina asioina. Ryhmässä ei kuitenkaan tunnistettu keinoja, joilla takana puhuminen voitaisiin estää vaan todettiin sen olevan jokaisen työpaikan ongelma, jota ei voi poistaa. Äkilliset yksikön vaihdokset aiheuttivat osaamattomuuden ja hallitsemattomuuden tunteen ja olivat siksi negatiivisia.

30–50 -vuotiaiden ryhmää ärsytti selän takana puhuminen ja joidenkin työtöveiden silmiinpistävä ”leipääntyminen” työhön. Tällaiset henkilöt koettiin koko yksikön toiminnan uhkana vahvan negatiivisuutensa ansiosta. Ryhmän mukaan yrityksessä pitäisi oppia hyväksymään erilainen tapa tehdä työtä sen sijaan, että mollataan. Toisen hyväksyminen ja arvostaminen haluttiin liittää koskemaan kaikkien ammattiryhmien tekemää työtä ja negatiivisuuden kierteeseen haluttiin

puuttua. Ryhmän mielestä viestintä ei yrityksessä toiminut siten, kuin olisi toivottavaa. Ryhmä koki, että viestinnässä tulisi olla käytössä yksinkertainen kanava, jota kaikki osaisivat käyttää. Ryhmä totesi, että palaverit ja infot ovat kallista työaikaa, joten tiedotettavien asioiden tulisi olla tärkeitä. Tällä hetkellä yrityksen viestinnän koettiin olevan kirjavaa ja linjatonta. Tämä ilmeni siten, että joskus tärkeä asia jäi viestittämättä ja toisaalta taas aikaa kului turhanpäiväisten asioiden kertomiseen. Ryhmä totesi, ettei yrityksellä ollut palkkaus- tai palkitsemisjärjestelmää, jonka pohjalta voisi vaikuttaa palkkaansa. Motivaation ja sitoutumisen kannalta sellaisen olemassaolo koettiin kuitenkin tarpeelliseksi. Osa mainitsi, että esimies oli vieraantunut käytännön työtehtävistä niin, ettei välttämättä tiennyt kaikkia arjen vaatimuksia. Tämä nähtiin olevan ongelma käytännön johtamisen onnistumisen kannalta. Harmitusta aiheutti myös kokemus, jossa ”ylemmältä” taholta tulee käskyjä, joita kukaan ei uskalla kyseenalaistaa, vaan kaikki ovat vaan hiljaa.

Yli 50 -vuotiaiden ryhmässä osa halusi, että työnantaja ”tönisi” koulutuksiin ja mahdollistaisi uuden oppimisen. Motivaatiota opiskeluun heikensi kuitenkin se, ettei yrityksessä nähty olevan mahdollisuutta käyttää uutta opittua tietoa. Tämä aiheutti myös arvottomuuden tunteen, koska koulutuksen mukaista työtä ei olekaan tarjolla. Työajan joustoista he kokivat työvuorosunnittelun olevan onnistunutta, mutta osa-aikatyön järjestelyt taas kuormittivat yksikköjä, koska puuttuva työpanos otettiin kokoaikatyötä tekevän ”selkänahasta”. Työpäivien koettiin olevan liian usein pakkotahtisia, eikä asukkaille ollut riittävästi aikaa. Omahoitajuutta pidettiin tärkeänä ja edelleen kehittämistä vaativana asiana. Ryhmä koki, että esimiehet siirtävät vastuuta suhteettoman paljon työntekijöille. Ryhmässä ajateltiin, että esimies näkee delegoinnin luottamuksenosoituksena ja palkintona, kun taas työntekijä itse kokee sen töiden lisääntymisenä ja oman työn hallinnan heikkenemisenä. Erilaiset erikoistilanteet kuten juhlat ja teemapäivät koettiin haastaviksi, koska niitä varten ei tehty työjärjestelyjä vaan erikoistilanteet hoidettiin yleensä kuten mikä tahansa normaali työvuoro. Tällaisia tilanteita varten haluttiin esimiehiltä paneutumista työjärjestelyihin työvuorosunnitelmasta alkaen. Lisäksi koettiin, että suunnitelmallisuus vuosi- ja kuukausitasolla helpottaisi yksiköiden töiden organisointia.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa ajantasaista tietoa eri-ikäisten työmotivaatiotekijöistä ja sitoutumista edistävästä asioista henkilöstöstä vastaaville esimiehille. Tieto hankittiin haastattelemalla eri-ikäisiä työntekijöitä. Nuorten, keski-ikäisten ja ikääntyneiden haastatteluryhmistä nousi esille samoja työmotivaation lähteitä kuitenkin eri painotuksin. Tavoite saavutettiin ja kartoituksen pohjalta saa käsityksen eri-ikäisten arvoista ja asenteista, jotka lopulta ohjaavat työntekijän mieltymyksiä.

Esitetty teoriaosuus pohjautui pitkälti valtakunnallisiin kehittämishankkeisiin ja niistä saatuihin tuloksiin, joita käsiteltiin sekä yksilön kannalta että yrityksen näkökulmasta. Teorian rakentaminen tämän opinnäytetyön pohjaksi oli haastavaa, koska tutkittua tietoa eri-ikäisyydestä oli olemassa paljon. Havaintojen pohjalta se kuitenkin näytti painottuvan ikääntyneisiin työntekijöihin. Teoriaa keski-ikäisistä oli olemassa huomattavasti vähemmän ja heidät ikään kuin ohitettiin monissa tutkimuksissa. Silti kuntatutkimuksen tulokset osoittivat, että kohdistamalla huomio keski-ikäisiin, oli mahdollista vaikuttaa heidän työssä jaksamiensa vielä yli 25 vuoden jälkeen (KEVA 2011). Aiempien tutkimusten perusteella näyttäisi siltä, että olemme keskellä työelämän murrosta. (Juuti 2011, 13.) Yhteiskunta näyttäisi haluavan muutosta työn tekemiseen, toimintatapoihin ja johtamiseen. Muutoksen pitää kuitenkin murtaa vakiintuneet ajatusmallit. Tämä haastaa sekä yksilön että yrityksen. Työn tekemisen tavat ja tottumukset ovat syvällä kulttuurissa, joten niiden kyseenalaistaminen ja muuttaminen on vaikeaa.

Tutkimusmenetelmä oli haastava. Avoin haastattelu vaatii onnistuakseen hyviä vuorovaikutustaitoja ja keskinäistä luottamusta. Avoimen haastattelun tarkoituksena oli tuottaa vuorovaikutusta ryhmän kesken ja löytää sen kautta vastauksia esitettyihin teemoihin. Ryhmähaastattelun onnistumista saattoi vaikeuttaa, että haastattelijaksi oli yrityksen edustaja eikä ulkopuolinen. Nuorista koostuneen ryhmän kohdalla oli havaittavissa, etteivät he oma-aloitteisesti vieneet keskustelua

eteenpäin vaan tarvitsivat haastattelijan johdattelua. Tässä ryhmässä oli eniten määräaikaissa työsuhteessa olevia työntekijöitä. Työsuhteen määräaikaisuus saattoi vaikuttaa siten, ettei kaikkia mielipiteitä sanottu ääneen. Nuorten ryhmä pysyi parhaiten aiheessa, joka kertoi aiheeseen keskittymisestä. Tämä aiheeseen keskittyminen näyttäisi vahvistavan Julkusen & Pärnäsen (2005) mainitseman asajohtamisen tarpeen nuorille työntekijöille eli keskitytään siihen mitä tehdään. Keski-ikäisiä alkoi haastattelun lopussa puhututtaa työyhteisössä sillä hetkellä oleva kuuma aihe, joka vei varsinaiselta teemalta aikaa. Lisäksi kaikki eivät olleet perehtyneet ennakkoon siihen, miksi ollaan paikalla. Sen sijaan ikääntyvien ryhmä keskusteli itsenäisesti ja joukosta löytyi varsin luontevasti ”puheenjohtaja”, joka varmisti, että hiljaisinkin osallistuja pääsi sanomaan mielipiteensä. Osassa ryhmän jäsenistä oli havaittavissa väsymystä ja kuormitusta, joka tuli esille huokauksina ja olan kohautuksina.

Yrityksen esittelyssä mielenkiinto keskittyy esimiesten erilaisiin johdettaviin. Esimiesten vastuualueet näyttäytyivät taulukoissa varsin erilaisina. Keski-ikäisten ja ikääntyneiden työntekijöiden taholta tuotiin esille yrityksen johtamisen epäselvyyksiä ja joitain epäjohtonmukaisuuksia. Osa koki tällaisten asioiden kuormittavan päivittäistä työtä. Selittääkö esimiesten eli avainhenkilöiden vastuualueiden erilaisuus tämän? Olisiko syytä tarkastella yrityksen strategiaa ja määrittää tarvittaessa yrityksen johtaminen uudelleen? Löytyykö epäselvyyksien taustalta puutteellista viestintää? Tulokset, koskien esimiestyön odotuksia, myönteilivät pitkälle aikaisempia tutkimustuloksia. Niiden mukaan yksilön näkökulmasta tärkeää on kokea tulevansa kuulluksi, olla tasa-arvoinen ja arvostettu työyhteisössä, oli työntekijä minkä ikäinen tahansa. Työssä onnistumisen kannalta työn kehittäminen näyttäisi olevan onnistumisen avain sekä työn johtamisessa että työn tekemisessä.

Työn tekemiseen liittyvä kulttuurimurros tuli esille tässä työssä siten, että työntekijän odotukset ja yrityksen odotukset työtä kohtaan olivat varsin erilaiset. Työnantajan odotukset työntekijää kohtaan, jossa painotetaan yrittäjäyysasennetta, ovat osin epärealistiset. Yrittäjäyysasenteen omaavia henkilöitä, joilla on vahva itsetunto ja vastuuntunto sekä halu suoriutua töistään itsenäisesti, on

murto-osa kokonaistyöntekijämäärästä. Suurin osa kaipaa rohkaisua, neuvoa ja ohjausta työssään, välillä jopa opastusta työyhteisön perustaidoissa. Tämä lähtökohtien ero olisi hyvä tiedostaa. Huomio kiinnittyy myös siihen tosiasiaan, ettei yksilöllisiä työtehtäviä ole olemassa, vaikka juuri niiden avulla joustavaa työn tekemistä olisi mahdollista toteuttaa. Yrityksen näkökulmasta yksilölliset työtehtävät tarkoittaisivat täysin erilaista työn tekemisen tapaa, kuin tämän päivän työn tekeminen on.

Johtaminen yrityksissä näyttäisi olevan myös murroksessa. Työntekijät kokevat, että esimiehen tulisi olla paikalla tukemassa ja ohjaamassa työtä, vaikka käytännössä johtaminen on tällä hetkellä varsin pirstaleisten asioiden hoitoa painotuen ”paperitöihin”. Esimiehiltä odotetaan enemmän palautetta tehdystä työstä ja varsinkin nuoret kokevat sen ensiarvoisen tärkeäksi asiaksi. Järvensivun ym. (2009) mukaan palautteen kokeminen oikeudenmukaisena ja palkitsevana edellyttää yhdenvertaisuuskokemusta ja yhdenvertaisuuskokemukset jaetaan käytäntöihin osallistuvien kesken. Yrityksen työntekijät olivat sitä mieltä, etteivät heidän esimiehensä tiedä mistä käytännön työ tänä päivänä koostuu. Mietittäväksi jääkin voiko esimies, joka ei osallistu työhön, antaa palautetta, joka koetaan oikeudenmukaisena ja palkitsevana. Ja miten esimies, jolla ei ole ajantasaista osaamista käytännön työstä, voi ohjata ja organisoida työtä.

Ihannetyöpaikkaa kuvaillessaan kaikki ryhmät määrittivät hyvän työilmapiirin, henkilöstön ja joustavuuden sitouttavan eniten työpaikkaan. Tulos on yhteneväinen muiden eri-ikäisille tehtyjen tutkimusten kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.) Nuoret eivät maininneet koulutusmahdollisuutta tai etuja lainkaan ihannetyöpaikan ominaisuuksina. Tämä on ymmärrettävää, koska heillä todennäköisesti ovat opinnot varsin tuoreessa muistissa, eikä tässä vaiheessa työnantajan tarjoama koulutus ole tärkeimpien asioiden joukossa. Nuoret myös mainitsivat, että edut ovat kivoja, mutta eivät työpaikan valintaperusteissa kärkisijoilla. He kokivat pääsääntöisesti olevansa terveitä ja jaksavansa hyvin, jolloin sellainen etuus kuin hoitoturvavakuutus oli ehkä sen vuoksi heidän mielestään tarpeettomampi kuin ikääntyneelle työntekijälle. Keski-ikäiset eivät maininneet lainkaan vastuuta, koulutusta ja arvostusta ihannetyöpaikkaa kuvailles-

saan. Johtuuko tämä siitä, että tämän ikäryhmän edustajat hakeutuvat itsenäisesti täydennyskoulutuksiin ja saavat sitä kautta yrityksessä vastuuta, jonka kokevat arvostuksena? Vai johtuiko asioiden mainitsemattomuus tutkimusmenetelmästä? Mainitut syyt saattavat olla yksin tai yhdessä vaikuttaneet asiaan. Tässä kartoituksessa yli 50 -vuotiaat halusivat koulutuksiin, joka on ristiriidassa yleisen oletuksen kanssa jämähtäneistä ja rutinoituneista ikääntyvistä. Kokemus kouluttautumisen tarpeesta saattaa tosin olla yksilöllinen, mutta myös ammattiin liittyvä. Lisäksi yksittäinen henkilö voi kokea työelämän muutokset siten, että haluaa olla valmiina uusiin tehtäviin iästä huolimatta.

Näitä tuloksia voidaan hyödyntää esimiesten suunnitellessa erilaisia työtapoja ja menetelmiä yksiköidensä toimintaan. Kartoituksen pohjalta esimiehen on mahdollista kohdentaa delegointia, vastuualueita ja työtapojen kehittämistä oikeille ikäryhmille. Tulosten pohjalta voidaan miettiä osaamista eri-ikäisyyden kannalta. Haastattelussa esille tullut ikääntyneiden kuormittuminen, lisätehtävien takia, haastaa esimiehet pohtimaan onko vastuut jaettu oikein. Yrityksessä on käytössä varhaisen puuttumisen malli työkyvyn ylläpitäjänä, jota tässä työssä esiin tullut tieto eri-ikäisistä työntekijöistä voisi täydentää. Haastateltavat toivat selkeästi esille, että työyhteisössä vallitsi tiiviin yhteisön tunnelma ja kaikki kokivat, että hyvät työkaverit olivat vahva sitouttaja yrityksessä. Yrityksessä oli todennäköisesti onnistuttu rekrytoinnissa. Nuorten keskustelussa esiin tullut, varsin innovatiivinen tapa, ottaa rekrytointiin työntekijän edustaja mukaan on mainitsemisen arvoinen uusi tapa johtaa. Tällaisia uusia työyhteisöön sitouttamisen tapoja kannattaa ehdottomasti miettiä lisää. Mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuuluksi erilaisissa päätöksentekotilanteissa murtaa vanhanaikaisen käsitystavan johtamisesta yhden henkilön työnä. Teoriassa esiin tullut johtamiskulttuurin murros saattaa olla juuri tällaisten asioiden muuttamista.

Työyhteisön kehittymisen kannalta olisi hyvä miettiä keinoja saada kuriin negatiiviset käytäväpuheet, jotka tulivat esille kaikissa ikäryhmissä. Vuorovaikutteisen kulttuurin lisääminen saattaisi olla keino muuttaa työyhteisön ajattelutapaa entistä positiivisempaan suuntaan. Vuorovaikutteisen kulttuurin lisääminen tarkoittaa entistä avoimempaa viestintää, palautteen antamista ja saamista jatku-

vasti sekä ihmisten arvostamista sellaisena kuin he ovat. Esimiehen kuuntelemisen taito nousee arvoonsa, sillä jokaisen työntekijän tarina on erilainen, mutta tosi. Esimiehen tulisi vuorovaikutuksessaan kehittää sekä omaa keskusteluyhteyttä työntekijöihin, mutta myös työntekijöiden välillä. Tässä työssä käytetty avoin haastattelu voisi olla eräs keino lisätä työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistä ymmärrystä arjen asioista ja käsitteistä.

Eri-ikäisyys työpaikoilla on monimuotoisuutta. Nuorten tietotekninen osaaminen ja kielitaito kannattaa hyödyntää yrityksen sisällä niiden hyväksi joilla nämä taidot ovat heikommat. Keski-ikäisten vahvuutta tiedon jakamisessa ja opettamisessa tulisi voida käyttää niiden hyväksi, jotka ovat uusia ja tarvitsevat tukea itsenäistykseen. Ikääntyneillä kokonaiskuvan hallinta ja erilaisuuden ymmärtäminen tulisi hyödyntää yrityksessä siten, että ne joille työ on yksittäisten tehtävien suorittamista, voisivat oppia yhdistämään nämä työt kokonaisuuteen. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että kaiken ikäiset jaksavat työssään. Myös nuoren jaksamista tulisi seurata, sillä he uuvuttavat itsensä helposti, koska eivät tunne rajojaan eivätkä välttämättä osaa tulkita oireita. (Ilmarinen ym. 2003, 68.) Tasa-arvoinen esimies ottaa huomioon kaikenikäiset ja jakaa huomionsa heille kaikille.

Työn murroksessa näyttäisi olevan kysymys suurista asioista. On harmillista ettei työntekijä voi juurikaan vaikuttaa työtahtiin, työnjakoon tai työn sisältöön. (Suutarinen 2011, 20.) Työelämän puitteet ovat jäykät ja täynnä ”näin on aina tehty” – ajatusmalleja. Taulukkopalkat, viikkotuntimäärät ja tehtäväkuvat määrittelevät sen mitä teet ja millä hinnalla. Yrityksen odotus tuottavuuden lisäämisestä haastaa esimiehet kiinnittämään huomionsa työntekijöiden työssäviihtyvyytekyijöihin. Kehittämällä aktiivisesti hyvää työilmapiiriä ja työympäristöä, voidaan samalla edistää tuottavuutta. Vastavuoroisesti arvostamalla työntekijöitään yritys ruokkii sen haluamaa tuottavuuden kasvua. Työn tekeminen näyttäisi edelleen pirstaloituvan. Pirstaloitumisessa voi silti nähdä myös mahdollisuuden. Tehtävien pilkkomisen ja uudenlaisen ajattelutavan opettelemisen kautta saatetaan löytyä uusia vastuualueita ja uusia tehtäväkuvia. Sellaisia tehtäviä, jotka vastaavat myös yksilön mukaan mitoitettuun työhön.

LÄHTEET

- Andersson, B.; Haggren, K.; Haring, K.; Lanttola, P.; Marttila, O.; Schugk, J. & Työläjäarvi, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 5.9.2014 http://www.tyoturva.fi/files/3269/Tyokaarimallilla_kohti_pidempia_tyouria_d8eb.pdf.
- Arnkil, R.; Hietikko, M.; Mattila, K.; Nieminen, J.; Rissanen, P. & Spanger, T. 2002. Kansallisen ikäohjelman arviointi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Eläketurvakeskus. 2012. Työkyvyttömyyseläkepäättökset 2012. Helsinki: Eläketurvakeskus. Viitattu 16.9.2014 <http://www.etk.fi/fi/service/tilastot/658/tilastot>.
- Forss, S. 2004. Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen. Eläketurvakeskuksen monisteita 52. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Halme, P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol.10, No.2 (2005).
- Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 105. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Heino, M. 2009. Ikäjohtaminen ravintola-alalla -seniorit voimavarana? Opinnäytetyö. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Saatavissa myös http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4204/Heino_Mika.pdf.
- Huhta-Aho, K. 2011. Vastentahtoisesti mutta myönteisesti – Etenijän, etsijän ja sinnittelijän määräaikaisuuden kokemukset. Pro gradu – tutkielma. *Sociologia*. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavissa myös <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82207/gradu04550.pdf>.
- Hussi, T. 2011. Y-sukupolvi haastaa kehittämään työelämää. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) *Y-sukupolvi työelämässä*. Helsinki: JTO, 104–113.
- Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) 2010. Mahdollisuuksien kenttä. *Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen*. Tampere: Teknologiateollisuus.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ilmarinen, J.; Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. *Kyvyyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Helsinki: Talentum.
- Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. *Uusi ikäsopimus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. (toim.) 2011. *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Järvensivu, A.; Valkama, P. & Koski, P. 2009. Työssä oppimisen käytännöt ja työn mielekkyys. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2/2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 3.9.2014 <https://www.tem.fi>.
- Kallio, S. 2013. Antaa työnimun viedä eläkeikään asti. Pro gradu tutkielma. Helsinki: Taloustieteen laitos. Saatavissa myös <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/.../SannaKallio.pdf>.

- Kananen, J. 2008. KVALI- kvantitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.
- KIO 2002. Ikäohjelman monet kasvot. Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti. Helsinki.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Laurén, K., Tenhunen-Ruotsalainen, L. & Väisänen, K. (toim.) 2012. Nuoret ja työelämä – tutkimus 2012. Helsinki: Taloudellinen tietotoimisto. Viitattu 12.9.2014 www.tat.fi.
- Lehtonen, V-M. 2010. Miten hallita sairauspoissaoloja. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Saatavissa myös https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinlaitos/miten_hallita_sairauspoissaoloja.pdf.
- Lundell, S.; Tuominen, E.; Hussi, T.; Klemola, S.; Lehto, E.; Mäkinen, E.; Oldenbourg, R.; Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2014. Työolobarometri 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 12.9.2014 http://www.tem.fi/files/40839/TEMjul_32_2014_web_09092014.pdf.
- Löfström, E. & Pitkänen, M. 1999. Kummina vai keinutuolissa? Ikääntyvät työntekijät Pk-yrityksistä. AGENT – projektin loppuraportti. Viitattu 14.9.2014 www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/ikaantyyvat.pdf.
- Manka, M-L. & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Manka, M-L.; Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Mikkonen, A-R. 2007. Invest in experience – Expert Perspectives on the Development of Age Management in the O.W. L Project. C: Reports, 28. Joensuu: North Karelia University of Applied Sciences.
- Nuutinen, S.; Heikkilä-Tammi, K.; Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus – työssä jaksamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Paavola, S. 2010. Ahne riistäjä vai reilu kumppani – mitä odotuksia ja velvoitteita työnantaja kohdistaa työsuhteeseen? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2010. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa myös <https://www.tem.fi/files/27126/paavola.pdf>.
- Perkiö-Mäkelä, M. & Kauppinen, T. (toim.) 2011. Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 41. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rantanen, J. & Räikkönen, E. 2010. Työn laadulliset piirteet, hyvinvointi työssä sekä työn ja perheen yhteensovittaminen. Teoksessa Pulkkinen, L. & Kokko, K. (toim.) Keski-ikä elämäntaiheena. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 352. Saatavissa myös <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3894-9>.
- Sosiaali – ja terveysministeriö. 2014. Johtamisen kehittämisverkosto. Viitattu 5.9.2014 http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankeet/johtamisverkosto.

Suutarinen, M. 2011. Suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työelämässä. Helsinki: JTO, 17–40.

Tilastokeskus. 2012. Viitattu 5.9.2014 http://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2012/vaenn_2012_2012-09-28_tie_001_fi.html.

Työ – ja Elinkeinoministeriö. 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Viitattu 15.8.2014. http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf.

Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2014. Työolobarometri – 2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 13.9.2014 www.tem.fi/files/40836.

Työelämän tutkimuskeskus. 2012. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 3/2012. Tampere: Tampereen yliopisto.

Työterveyslaitos. 2014. Viitattu 5.9.2014 <http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/sivut/default.aspx>.

Ukko, J.; Karhu, J.; Pekkola, S.; Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun. Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö.

Valtioneuvosto. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma. Viitattu 12.9.2014 <http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/katainen/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>.

Vesanen, M.; Vuojärvi, J. & Kultanen-Salminen, P. 2012. Nuoret ja johtaminen – tutkimus 2012. Helsinki: Taloudellinen tietotoimisto. Viitattu 12.9.2014 www.tat.fi.

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

Liite 1. Teemahaastattelukutsu

Lähetetty	04.08.14 13:48
Vastaanottaja	poistettu
Aihe	Kutsu teemahaastatteluun

Hei

Teen yrityksessämme kartoitusta eri-ikäisten työssä jaksamiseen liittyvistä asioista. Tarkoitus on selvittää millaiset asiat työpaikalla auttavat jaksamamaan työssä ja millaiset taas vievät voimia. Saadun tiedon pohjalta on mahdollisuus laatia ikäohjelma yritykselle, jossa huomioidaan kaiken ikäiset työntekijät.

Esimiehet ovat antaneet minulle sellaisten eri-ikäisten henkilöiden nimiä, joita mahdollisesti saattaisi kiinnostaa osallistua tutkimukseen. Siksi lähestyn sinua.

Työn on tarkoitus edetä siten, että eri-ikäisistä kootaan kolme keskustelevaa ryhmää. Keskustelulle on varattu aikaa 1 tunti. Keskustelut on tarkoitus toteuttaa viikoilla 35 ja 36.

Mikäli et halua osallistua, olethan ystävällinen ja ilmoitat esteestä mahdollisimman pian. Voit myös tulla kysymään tarkemmin asiasta minulta suoraan, kerron mielelläni lisää.

Ystävällisin terveisin: Kirsi Seppälä

Liite 2. Haastatteluajankohta ja keskusteluteemat

Hei

Teemakeskustelu on suunniteltu toteutettavaksi seuraavasti:

Ryhmä1 (alle 30v.) tiistaina 26.8. klo:13.30–14.30 toimistotila

Ryhmä2 (alle 50v.) keskiviikkona 27.8. klo:13.30–14.30 toimistotila

Ryhmä3 (yli 50v.) keskiviikkona 3.9. klo:13.30–14.30 toimistotila

Voit valmistautua keskusteluun ajattelemalla seuraavia kysymyksiä:

1. Kuvittele ihannetyöpaikka. Mikä motivoi sinua työpaikassa?
2. Mitkä kolme asiaa ottaisit mukaan nykyisestä yrityksestä, jos vaihtaisit työpaikkaa?
3. Mitkä asiat / tekijät haluaisit poistaa nykyisestä työpaikasta?

Kaikki keskustelut ovat ryhmän sisäisiä. Haastattelumateriaali tulee vain keskustelun vetäjän käyttöön eikä sitä luovuteta muille. Haastattelun yhteenvedossa ei käytetä suoria lainauksia, joten kenenkään henkilöllisyys ei käy ilmi raportissa.

Toivon jokaiselle osallistujalle uskallusta oman mielipiteen esilletuomiseen ja avointa mieltä keskusteluun.