

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalouden insinööri

2024

Kati Jylhä

IKÄDIVERSITEETIN VAIKUTUKSET ORGANISAATIOISSA

– Tutkimus eri sukupolvien työelämänäkemyksistä
ja niiden vaikutuksista suorituskykyyn

Kati Jylhä

IKÄDIVERSITEETIN VAIKUTUKSET ORGANISAATIOISSA

Tutkimus eri sukupolvien työelämänäkemyksistä ja niiden vaikutuksista suorituskykyyn

Väestön ikääntyminen, työpaikkojen monimuotoisuus sekä monimuotoisuuden luomat haasteet sekä mahdollisuudet ovat ajankohtaisia aiheita nykyajan työelämässä, johon organisaatioiden on syytä keskittyä nyt sekä tulevaisuudessa. Erityisesti eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen sekä yhteistyöhön liittyy erilaisia näkemyksiä sekä vahvoja ennakoasenteita, jotka pahimmassa tapauksessa saattavat johtaa heikkoon vuorovaikutukseen organisaation sisällä sekä henkilöstön korkeaan vaihtuvuuteen. Johtamisessa tulisikin ottaa tarkemmin huomioon työntekijöiden erilaiset odotukset ja toiveet, sillä sukupolvilla on erilaisia tekijöitä, joita huomioonottamalla voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa työsuhteiden kestoon sekä työntekijöiden suorituskykyyn.

Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata kysymyksiin; Minkälaisia odotuksia työntekijöillä on esihenkilöitään kohtaan, onko näissä odotuksissa havaittavissa merkittäviä eroja eri ikäryhmien välillä, miten ikädiversiteettiä suhtaudutaan organisaatioissa tällä hetkellä, sekä siihen, miten eri-ikäisten työntekijöiden johtamista voidaan kehittää ja optimoida tehokkaammaksi organisaatioissa.

Opinnäytetyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja lisäksi aiheesta tehtiin kyselytutkimus kesän 2024 aikana. Tutkimus on kvantitatiivinen ja se toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Tutkimukseen osallistui 42 henkilöä eri toimialoilta.

Tutkimuksen perusteella suurin osa vastaajista olivat sitä mieltä, että ikädiversiteetti sekä sen hallinta ovat aiheina tärkeitä, mutta organisaatioissa eri-ikäisten työntekijöiden johtamista voitaisiin kehittää organisaatioissa toimivammaksi. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioissa eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen kehittämisen tukena. Tutkimuksen tulosten perusteella organisaatioissa tulisi panostaa eri-ikäisten työntekijöiden koulutukseen, sekä esihenkilöiden tukemiseen, jotta työpaikkojen monimuotoisuuden koko potentiaali saataisiin optimaalisesti käyttöön.

ASIASANAT:

Johtaminen, ikäjohtaminen, monimuotoisuusjohtaminen, sukupolvet, työkyky, yritysvastuu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial Engineering and Management

2024 | 44 pages, 3 pages in appendices

Kati Jylhä

EFFECTS OF AGE DIVERSITY IN ORGANIZATIONS

A study of different generations perspectives on working life and their effects on performance

The aging of the population, diversity at workplaces and the challenges and opportunities created by diversity are current topics in today's working life, which organizations should closely pay attention now and in the future. In particular, different views and strong attitudes are associated with the management and cooperation of employees of different generations, which in the worst case may lead to weak communication within the organization and high staff turnover. In management, the different expectations and wishes of the employees should be taken into account more precisely, because generations have different factors which could potentially affect the duration of employment relationships and performance.

The aim of this thesis was to answer the questions; What kind of expectations employees have towards their managers, are there any significant differences between generations in these expectations, how age diversity is handled in organizations currently, and how the management of employees from different age groups can be developed and optimized more effectively in organizations.

The thesis has been implemented as a literature review and as a quantitative online survey during summer 2024. In total, 42 people from different industries participated in the study.

Based on the study, most of the respondents agreed on that age diversity and its management are important topics, but the management of employees of different ages could be developed to be more functional in organizations. Based on the results of the study, organizations should invest in the training of employees of different ages, as well as supporting supervisors, so the full potential of workplace diversity could be used optimally. The results of the study can be used in organizations to support the development of management approaches.

KEYWORDS:

Management, age management, diversity management, generations, work ability, corporate responsibility

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 JOHTAMINEN	8
2.1 Johtaminen ja esimiestyö	8
2.2 Ikäjohtaminen ja eri-ikäisten johtaminen	10
2.3 Suorituskyvyn johtaminen ja mittaaminen	12
3 IKÄDIVERSITEETTI	15
3.1 Väestönrakenne	15
3.2 Sukupolvet	16
3.3 Ikä ja asenteet	18
4 IÄN VAIKUTUKSET SUORITUSKYKYYN	22
4.1 Työkyky	22
4.2 Voimavaratekijät	24
4.3 Toimintakyky	25
4.3.1 Terveys ja fyysinen toimintakyky	25
4.3.2 Psykkinen toimintakyky	26
4.3.3 Sosiaalinen toimintakyky	26
5 YRITYSVASTUU	28
5.1 Organisaatiokulttuuri	29
5.2 Moninaisuuden johtaminen	30
6 SUKUPOLVET JOHDETTAVINA	34
6.1 Sukupolvien eroavaisuudet ja yhdistävät tekijät	34
7 TUTKIMUS	36
LOPUKSI	41

KUVAT

Kuva 1: Ikäjohtamisen hyödyt	11
Kuva 2: Suorituskyvyn määritelmä	13
Kuva 3: Ikääntymisen haasteet ja mahdollisuudet yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista	21
Kuva 4: Työkykytalo	23
Kuva 5: Työhyvinvoinnin voimavaratekijät	24
Kuva 6: Elkingtonin kolmen pilarin malli	28

KUVIOT

Kuvio 1: Väestö ja työvoima ikäryhmittäin vuonna 2023. Tilastokeskus, työvoimatutkimus.	16
---	----

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake
Liite 2. Kyselylomakkeen avoimet kysymykset ja vastaukset

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on sukupolvista johtuvien eroavaisuuksien tutkiminen työyhteisöissä sekä näiden eroavaisuuksien vaikutusten analysointi eri-ikäisten työntekijöiden suorituskykyyn. Tutkimuksen tarkoituksena on myös hankkia ymmärrystä siitä, millaisia odotuksia työntekijöillä on esihenkilöitään kohtaan ja selvittää, onko näissä odotuksissa havaittavissa merkittäviä eroja eri ikäryhmien välillä. Tutkimuksen pohjalta on tarkoitus myös kehittää käytännön toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla eri-ikäisten työntekijöiden johtamista voidaan kehittää ja optimoida tehokkaammaksi organisaatioissa.

Ikäjohtaminen ja sen haasteet ovat ajankohtainen aihe, sillä työelämänlaatua ei tällä hetkellä arvioida riittävästi organisaatioissa ja eri-ikäisten johtamiseen liittyy erilaisia näkemyksiä sekä ennakoasenteita, jotka saattavat johtaa heikkoon vuorovaikutukseen työnantajien ja työntekijöiden välillä. Nämä seikat myös usein johtavat turhautumiseen sekä henkilöstön korkeaan vaihtuvuuteen, jotka ovat haitallisia ilmiöitä organisaation talouden ja tehokkuuden kannalta.

Koska väestön ikääntyminen on kasvava trendi nyky-yhteiskunnassa, on myös työpaikoilla nykyään useampi sukupolvi edustettuna. Työpaikkojen ikädiversiteetti tuo esiin erilaisia näkemyksiä ja odotuksia työyhteisön sisällä ja eri sukupolvien mukanaan tuomat eroavaisuudet edellyttävät sekä työelämän, että työntekijöiden sopeutumiskykyä, kompromisseja ja kehittymistä. Johtamisessa tulisikin ottaa tarkemmin huomioon työntekijöiden erilaiset odotukset ja toiveet, sillä jokaisella sukupolvella on erilaisia motivaatiotekijöitä, joita huomioonottamalla voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa työsuhteiden kestoon sekä työntekijöiden suorituskykyyn.

Opinnäytetyö toteutetaan kirjallisuuskatsauksena sekä aiempiin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin tutustumisena. Tämän lisäksi toteutetaan kyselytutkimus. Tutkimusta tehdään eri ikäryhmien ja asemien edustajille monilta toimialoilta.

Opinnäytetyön tavoitteena on vastata kysymyksiin; minkälaisia odotuksia työntekijöillä on esihenkilöitään kohtaan ja onko näissä odotuksissa havaittavissa merkittäviä eroja eri ikäryhmien välillä, miten ikädiversiteettiin suhtaudutaan organisaatioissa tällä hetkellä, sekä siihen, miten eri-ikäisten työntekijöiden johtamista voidaan kehittää ja optimoida tehokkaammaksi organisaatioissa.

2 JOHTAMINEN

Johtajuus, johtaminen ja esimiestyö ovat käsitteitä, joita on tutkittu varsinkin viime vuosina paljon ja joista on kehitetty monia erilaisia määritelmiä. Kaikkien tutkimusten perusteella käsitteitä ei juurikaan edes eritellä, mutta esimerkiksi yhden määritelmän mukaan johtajuus on vuorovaikutteisuutta, jolla vaikutetaan arjessa työntekijöiden ymmärrykseen yhteisistä tavoitteista ja esimiestyö henkilöstön ohjaamista onnistumiseen. Näitä termejä ja rooleja yhdistää johtaminen, joka kiteytettynä tarkoittaa vuorovaikutusprosessia, jonka tarkoituksena on ohjata henkilöstön toimintaa. (Hyppänen R. 2013, 11 & 282). Kotter (1990) jakoi johtajat asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership), mutta Sydänmaanlakan (2004) mukaan tällaista kahtiajakoa pitäisi kyseenalaistaa ja mieluummin integroida asioiden ja ihmisten johtaminen yhdeksi kokonaisuudeksi (Sydänmaanlakka P. 2004, 22).

Johtajuus käsitteenä on varmasti kaikille tuttu, mutta se on myös vaikeasti hahmotettava käsite, koska johtajuutta on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Vaikean hahmotettavuuden vuoksi on myös vaikea tarjota valmiita ratkaisuja sille, kuinka onnistua johtamisessa, vaikka aihetta on tutkittu paljon. Johtajuutta voidaan pitää myös kokemuksellisenä käsitteenä, joka muotoutuu yksilöllisistä mielikuvista, havainnoista ja ajatustavoista. Perinteisen johtajuusmallin voimakas rationaalisuus ja ylhäältä alaspäin suuntautuva toimintamalli ei toimi enää nykypäivän organisaatioissa, vaan johtamiselta kaivataan enemmän kannustusta, motivointia, avoimuutta sekä läpinäkyvyyttä (Pietiläinen V. & Syväjärvi A. 2019, 225–226).

2.1 Johtaminen ja esimiestyö

Johtajuuden ja esimiestyöskentelyn tavat sekä käytänteet vaihtelevat usein ikäluokittain ja vuosikymmenittäin, koska aiempina vuosikymmeninä työntekijöillä oli tapana pysyä työssään pitkää, vuosia tai jopa vuosikymmeniä, jolloin myös johtaminen nähtiin pitkäjänteisenä asiana. Perinteinen johtajuusajattelu on keskittynyt pitkälle aikavälille ja strategioita on toteutettu jopa viiden tai kymmenen vuoden aikataululla. Perinteisessä ajattelumallissa johtajia on katsottu useimmiten etäältä ja henkilökohtaisen johtamistyylin kehittämistä organisaatiojohtamisen sijaan ei ole nähty tarpeellisenä. Koska työsuhteet olivat usein pitkiä, myös johtajuuden puutteet jätettiin

usein huomiotta tai ne hyväksyttiin organisaatioissa hiljaisesti. Millenniaalien astuttua työmarkkinoille tämä perinteinen ajattelumalli on ollut koetuksella ja se onkin suurilta osin jäänyt historiaan, koska työmarkkinoiden uudet sukupolvet odottavat esimiestensä olevan paikalla, läsnä ja tavoitettavissa, ja heidän suoriutumistaan johtamistehtävistä arvioidaan jatkuvasti henkilökunnan puolesta. Johtamisessa ei myöskään enää ole niinkään kyse siitä, mitä tapahtuu viiden tai kymmenen vuoden päästä, vaan enemmänkin siitä, mitä on tapahtumassa juuri nyt (Hobart B. 2014).

Salmimies kertoo teoksessaan, että merkittävin osa johtajan työstä on viestintää, jolla pyritään vaikuttamaan ihmisiin. Parhaimmillaan viestintä toteutetaan niin, että ihmisistä saadaan esiin heidän parhaat puolensa ja näitä ominaisuuksia hyödynnetään. Nykyaikaisen johtajan onkin hyvä ymmärtää ihmisten järkipäisiä toimintaa sekä heidän tunteidensa vaikutusta toimintaan (Salmimies R. 2013).

Fastin, Heleniuksen ja Holman teoksessa "Ikädiversiteetillä Menestykseen" puhutaan myös siitä, miten nykyaikaisen, kehittyneen ja rohkean johtajan tulisi edistää inklusiivista työkuultuuria olemalla sympaattinen ja empaattinen. Nykyaikainen ihmisten johtaminen keskittyy ihmisten ymmärrykseen ja osaava johtaja tai esimies osaakin olla ymmärtävä ja tiedostava ihmisten tunteista sekä organisaation systeemeistä samanaikaisesti. Johtavien henkilöiden tulisikin ymmärtää olevansa palveluammattissa, jossa he palvelevat yhteistä hyvää (Fast M.; Helenius P.; Holma L. 2023).

Esimiehiin kohdistuu nykyään myös odotus siitä, että heillä on kyvyt toimia mitä monimutkaisimmissakin vuorovaikutustilanteissa henkilöstön kanssa. Menestyäkseen esimiehenä on ymmärrettävä ihmisten rationaalista sekä emotionaalista toimintaa ja nämä on osattava yhdistää, jotta luottamus, aitous ja avoimuus työntekijöiden ja esimiesten välillä muodostuu ja sitä saadaan pidettyä yllä. Näillä ominaisuuksilla on myös suuri vaikutus henkilöstön motivoimiseen sekä tavoitteenmukaiseen toimintaan, nimittäin sellaiset esimiehet, jotka valvovat työntekoa perinteiseen malliin, on koettu ehkäisevän kehittymistä uusien taitojen ja ajatusten esiintuomisen sijaan. Tämänkaltaisen kontrolloiva toiminta voikin olla erityisen haitallista erityisesti asiantuntijapainotteisissa organisaatioissa, joissa työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja työtehtävät vaativat luovuutta. Esimiehen roolina onkin tukea ja ohjata henkilöstöä innovoimisessa, kehittämisessä sekä oppimisessa parhaansa mukaan (Salmimies R. 2013).

2.2 Ikäjohtaminen ja eri-ikäisten johtaminen

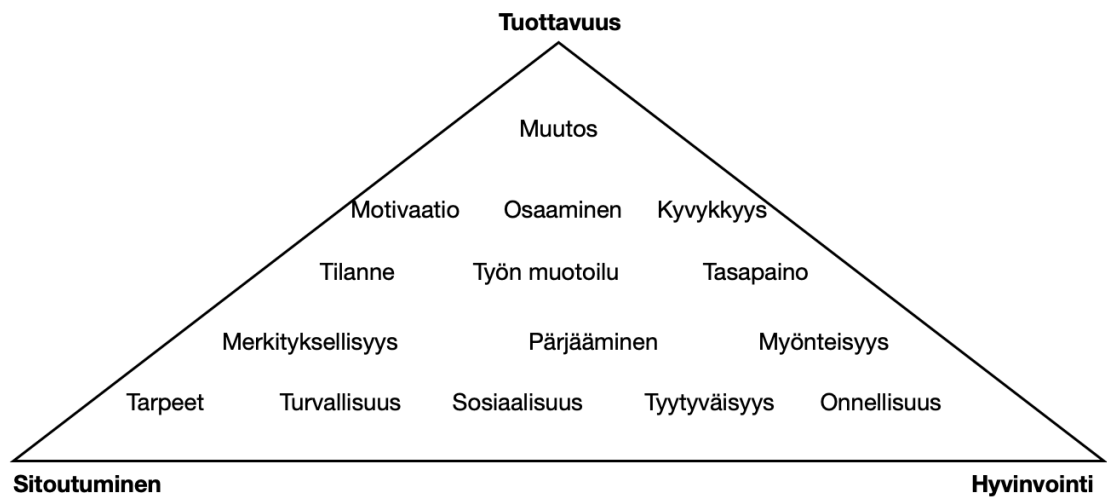
Johtamisessa on aina otettava huomioon, että työntekijät ovat yksilöinä hyvinkin erilaisia. Heidän käsityksensä työstä, iästä, vahvuuksista ja heikkouksista vaihtelevat, mutta ovat erityisen tärkeitä tekijöitä ottaa huomioon, sillä ne myös määrittelevät heidän asenteitaan, tekojaan ja puheitaan. Eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa on kannustettava työntekijöitä nostamaan esiin omaa osaamistaan sekä vahvuuksiaan ja hyödyntämään niitä työelämässä (Kiviranta R. 2010). Eri-ikäisten johtamisesta puhutaan usein ikäjohtamisena, mutta välttääkseen ikälukkoihin jumittumista, tulisi johtajan tai esihenkilön mieluummin puhua iättömästä tai ikäneutraalista johtamisesta, jotta voidaan varmistua siitä, että työntekijät nähdään yksilöinä ilman irrelevantteja ikätekijöitä (Vaahtio E-L. 2006).

Yksilön toimintakyky, osaaminen ja vahvuudet ovat tärkeitä johtajuuden lähtökohtia. Tunnistamalla vahvuudet ja tukemalla onnistumisissa saadaan työstä enemmän irti ja saadaan vahvistettua positiivista mielikuvaa työnteosta. Vahvuuksien tunnistaminen, hyödyntäminen ja kehittäminen luovat perustan kehitykselle ja arvostukselle, jotka mahdollistavat työssä jaksamisen pidempään (Kiviranta R. 2010).

Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen kuvaavat ikäjohtamista kirjassaan *Kyvyistä kiinni - Ikäjohtaminen yritysstrategiana* (2003) näin: *“Työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä - ikään katsomatta - voi kokea olevansa arvokas”*.

Ikäjohtaminen koostuu monista keinoista, joilla voidaan parantaa yhteisön työhyvinvointia ja tuottavuutta riippumatta siitä, minkä ikäisiä työntekijät ovat. Keskeisiä keinoja ovat nimenomaan yksilöllisten motiivien tunnistaminen ja hyödyntäminen, jotta työ tuntuu merkitykselliseltä työntekijälle. Turvallisuuden tarpeen tunnistaminen sekä aktiivisten motivaatiomallien soveltaminen luovat työntekijälle varmuutta sekä arvostuksen tunnetta työpaikalla. Johtajan on tärkeä tunnistaa, mutta myös hyödyntää mielekkäällä tavalla yksilön osaaminen sekä vahvuudet. Osaamisen hyödyntämistä on muun muassa pitkäaikaisten työntekijöiden hiljaisen tiedon siirtäminen myös uudemmille työntekijöille, jotta voidaan varmistaa osaamisen jatkuvuus myös tulevaisuudessa. Arvostava ja vahvuuslähtöinen suhtautuminen työntekijöihin sekä ikäasenteista vapaa johtaminen auttavat luomaan yhteenkuuluvuutta sekä

kannustavaa ilmapiiriä organisaatiossa. Työn merkityksellisyyden ja yksilön roolitasapainon tunnistaminen ovat keinoja, joilla voidaan tukea työssä pärjäämistä. Näiden keinojen lisäksi uupumusriskin vähentämisen sekä sitoutumisen ja työhyvinvoinnin edistämiskeinoja ovat vaatimusten ja voimavarojen tasapainon ylläpito, sosiaalisen tuen tarjoaminen, sekä avoimet keskustelut mahdollisiin muutoksiin ja uudistuksiin liittyen. Eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen perustana voidaan pitkälti pitää samoja tekijöitä, kuin yleisesti tuottavuuden kehittämisessäkin. Kun eri-ikäisiä johdetaan tehokkaasti ja hyvin, tarpeet ja vahvuudet huomioiden, pystytään lisäämään tuottavuutta, kyvykkyyttä sekä sitoutumista (Kiviranta R. 2010).

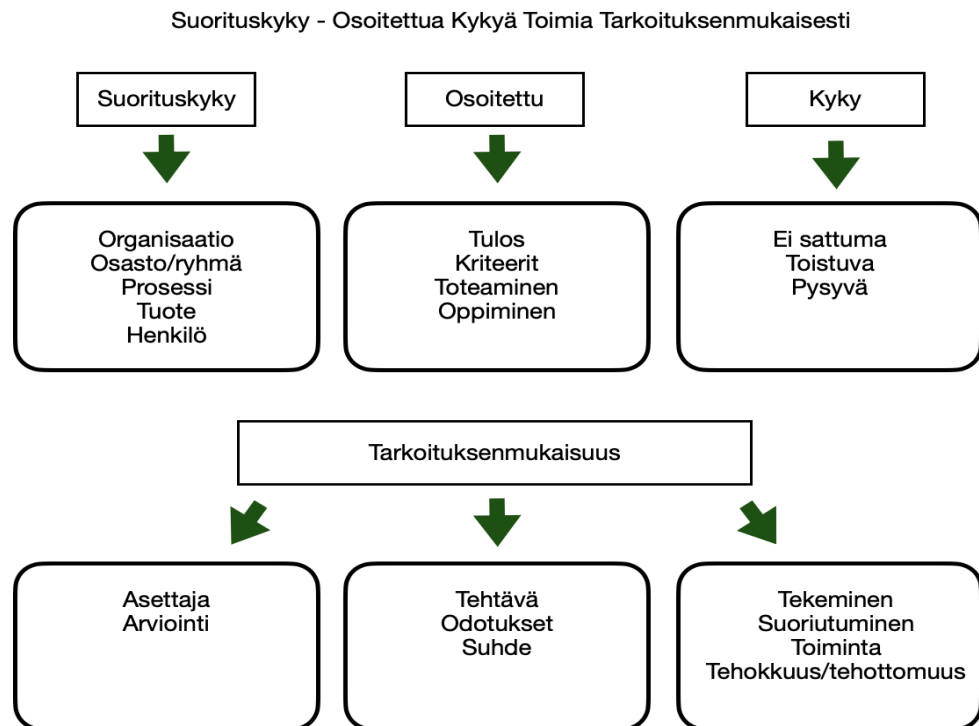


Kuva 1: Ikäjohtamisen hyödyt (Kiviranta R. 2010. S. 34, kuvio 1 mukailten)

2.3 Suorituskyvyn johtaminen ja mittaaminen

Suorituskyvyllä viitataan organisaation, prosessin, toiminnan henkilön, tuotteen tai palvelun mitattua kykyä toimia tarkoituksenmukaisesti sekä tehokkaasti (Laamanen K. 2005, s. 18). Suorituskyvyn mittaaminen on perinteinen tuotanto- ja palveluorganisaatioissa hyödynnetty johtamis- ja ohjaustyökalu, mutta koska työkalu on koettu toimivaksi, on sitä sovellettu myös muilla toimialoilla sekä asiantuntijaorganisaatioissa (Lönqvist A.; Kujansivu P.; Antikainen R. 2006. 11).

Organisaation johtamisen kannalta suorituskyvyn mittaaminen on tärkeää sekä kiinnostavaa etenkin, mikäli mitattujen tulosten perusteella kerättyä tietoa voidaan käyttää perustana päätöksenteolle tai organisaation menestykselle. Mittaamalla saatujen tulosten perusteella toimintaa sekä prosesseja voidaan tehostaa ja kehittää uusia tai jo olemassa olevia tuotteita sekä palveluita vastaamaan haluttua tasoa. Suorituskyvyn mittaamisella pystytään myös määrittämään osaamisen tasoa ja sen kehittämistarpeita. On kuitenkin tärkeä muistaa, että sellaisen suorituskyvyn mittaaminen, josta ei oteta vastuuta, ei ole organisaatiolle hyödyllistä. Päätöksiä, kehittymistä tai oppimista ei synny ilman vastuuttamista, sitouttamista tai omistajuutta (Laamanen K. 2005. 19).



Kuva 2: Suorituskyvyn määritelmä (Laamanen K. 2005, s. 18 kuva 1.2 mukailten).

Suorituskyvyn osoittamisella tarkoitetaan sellaista jo tapahtunutta toimintaa, joka on todettu esimerkiksi mittaamalla tai muilla tavoin todentamalla. Osoittaessa todetaan, onko tehtävää suoritettaessa saavutettu ennalta määritelty tavoite. Jotta tavoitteen saavuttaminen voidaan osoittaa, pitää prosessissa olla mukana myös ennalta määritetyt kriteerit ennalta määritetylle arvioitavalle ajanjaksolle. Kun suoritteen lopputulemaa vertaillaan ennako-oletuksiin, voidaan mahdollistaa myös arvioinnin jälkeinen oppiminen ja suorituskyvyn parantaminen.

Kuvassa osoitetulla kyvyllä tarkoitetaan toiminnan pysyvyyttä ja toistuvuutta ilman sattumanvaraisia olosuhteita. Sattumanvaraiset tulokset eivät heijasta suorituskykyä, vaan yksittäisiä suorituksia.

Suorituskyvyssä on myös aina kyse tekemisestä ja suorituksista, koska se on toiminnan seuraus. Toiminta vaatii voimavaroja ja resursseja, sekä niiden tehokasta tai tehotonta käyttöä.

Tarkoituksenmukaisuus viittaa tehtävänantajan (esimerkiksi yhtiön omistajan, johtajan tai asiakkaan) ennalta määrittelemiін olettamiin ja odotuksiin annetun tehtävän lopputuloksesta ja tavoitteesta. Olettamat voivat perustua todennettuihin asioihin tai vain tehtävänantajan kuvitelmiin. Toiminnan tarkoituksenmukaisuutta voidaan verrata aikaisempiin tuloksiin tai kilpailijoiden toimintaan (Laamanen K. 2005, 19).

Suorituskyvyn mittaamisessa sekä johtamisessa on otettava tarkasti huomioon eri sidosryhmien erilaiset tarpeet suhteessa organisaation toimintaan. Kun mittausjärjestelmää sekä suorituskykymittauksen kriteereitä määritellään, on ymmärrettävä, millaisia mittareita eri sidosryhmien suoritteille tarvitaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Kun mittaukset ja päätelmät on lopulta saatu tehtyä, on myös tulosten yhteenvedossa sekä niiden esittämisessä otettava huomioon niiden tarpeellisuus sekä mielekkyys sidosryhmien välillä. Tuotantotyöntekijällä ja osaston johtajalla ei esimerkiksi ole samanlaista tarvetta tietää luvuista tarkalleen, eikä numerovetoinen johtaminen välttämättä ole motivoivaa työntekijälle. Digitalisaatio on mahdollistanut organisaatioille tehokkaammat kommunikointitavat sekä -kanavat, joka kuitenkin helposti johtaa siihen, että informaatiota jaetaan liian yksityiskohtaisesti. Liian yksityiskohtaisen tiedon jakamisen seurauksena tiettyjä lukuja saatetaan alkaa seuraamaan liian yksityiskohtaisesti tai niihin reagoidaan ja kiinnitetään huomiota tarpeettoman paljon. Liika tai jopa väärä reagointi ja numerojohtaminen johtavat usein ns. mikrojohtamiseen, jonka seurauksena suorituskyky saattaakin lähteä laskuun, koska sidosryhmän motivaatio laskee. Mittaamisen seurauksena syntyvää mikro- sekä numerojohtamista käytetään usein myös väärin vallankäytön välineenä (Laamanen K. 2005). Suorituskykyyn liittyvien tunnuslukujen seuraaminen yhdessä henkilöstönsä kanssa on esihenkilötehtävissä toimiville tärkeä osa roolia, sekä motivoinnin että sitouttamisen kannalta. Mikäli esihenkilö ei raportoi ja palkitse henkilöstöä tuloksista, menettää hän tärkeän johtamistyökalun (Hyppänen R., 2013).

3 IKÄDIVERSITEETTI

Suomalainen työkuulttuuri on jo pitkään ollut hyvinkin moninaista ja erilaiset koulutus- ja kulttuuritaustat, iät, sukupuoli ja työkokemukset ovat näkyvästi edustettuina moderneilla työpaikoilla. Moninaisuus itsessään ei määritä, onko siitä hyötyä vai haittaa organisaation toiminnalle, vaan ratkaisevana tekijänä on se, miten moninaisuutta johdetaan. Moninaisuutta sekä sen hyötyjä ja mahdollisuuksia kilpailuetuna on alettu ottaa huomioon suomalaisissa organisaatioissa vasta viime vuosikymmenten aikana (Colliander A.; Härkönen L.; Ruoppila I. 2009. 15 & 42).

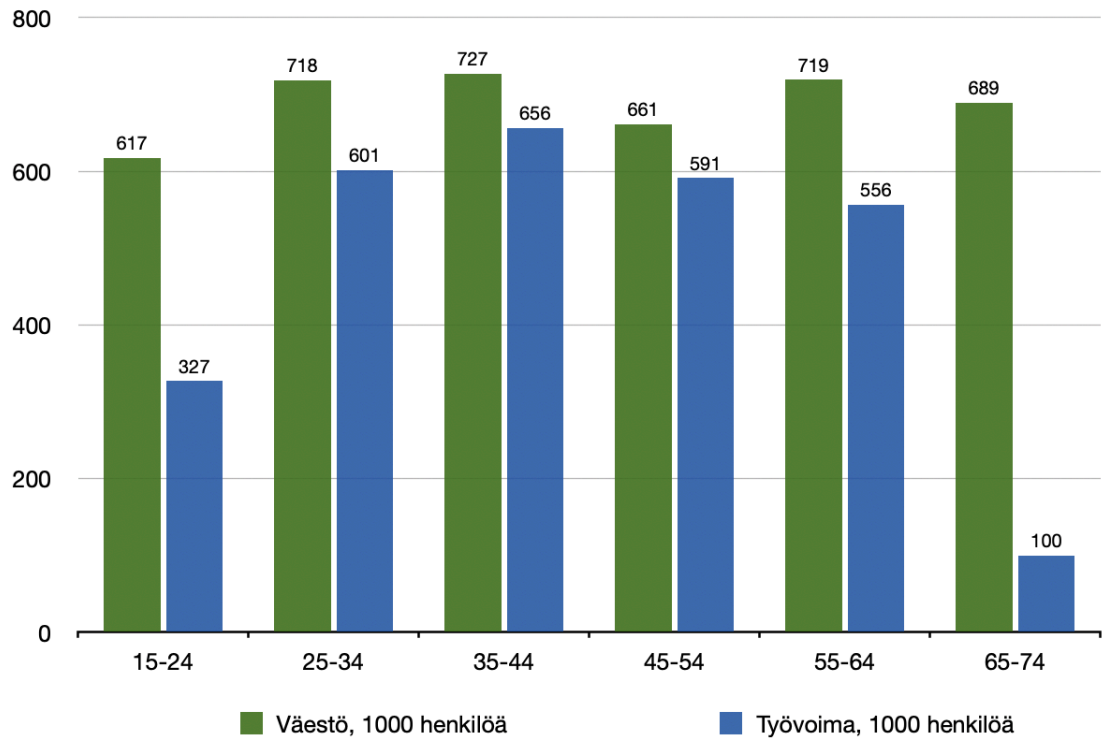
3.1 Väestönrakenne

Suomalaisen lainsäädännön mukaan ihminen lasketaan ikääntyneeksi täytettyään 65 vuotta. Tätä rajaa on viime aikoina kyseenalaistettu, koska nykyään eläkkeellä olevien terveys ja toimintakyky on korkeammalla tasolla kuin aiempien sukupolvien aikana (Fast M.; Helenius P.; Holma L. 2023. 22).

Suomen väestön ikääntyminen ja syntyvyyden lasku on ollut huolenaiheena jo vuosien ajan, joka käytännössä tarkoittaa ikääntyvien määrän lisääntymistä vielä pitkään samanaikaisesti, kun työikäisten määrä laskee. Eurostatin 2021 tilastojen perusteella Suomi ei ole yksin ongelman kanssa, koska myös muissa Pohjoismaissa kamppaillaan työikäisen väestön vähenemisen kanssa. Suomessa tilanne kuitenkin poikkeaa muista Pohjoismaista siinä, että meillä 55–64-vuotiaiden työllisyys on merkittävästi pienempi kuin muissa maissa sen lisäksi, että Suomessa syntyvyys on Pohjoismaiden alhaisin. Vaikka työvoimaniukkuuden trendit ovat huolestuttavia ja uhkaavat kasvumahdollisuuksia, voivat ne myös kannustaa yrityksiä innovatiivisuuteen ja uusien ratkaisujen löytämiseen etenkin, kun eliniänodote sekä toimintakykyisyys ovat nousseet Tilastokeskuksen asiantuntija-arvion mukaan (Fast M.; Helenius P.; Holma L. 2023. 22–24 & 35–38).

Tilastokeskuksen vuoden 2021 väestöennusteen mukaan suomalaisten työikäisten määrä tulee edelleen vähenemään maassamme lähivuosikymmeninä, vaikka toistaiseksi työvoiman määrä on ollut kasvussa, koska eläkeikää lähestyvän väestön osallistuminen työmarkkinoille on ollut kasvussa 2020-luvulla. Työmarkkinoille

osallistuminen on kasvanut etenkin 55-vuotiailla ja sitä vanhemmilla 2000-luvulla, nimittäin osallistumisaste esimerkiksi yli 60-vuotiaiden keskuudessa oli vuonna 2000 alle 30 % kun taas vuonna 2020 osallistumisaste oli melkein 80 % (Tilastokeskus & Suomen Pankki 2021).



Kuvio 1: Väestö ja työvoima ikäryhmittäin vuonna 2023. Tilastokeskus, työvoimatutkimus.

3.2 Sukupolvet

Sukupolven käsite ei ole yksinkertainen, vaan ennemminkin pulmallinen sen monitulkintaisuuden takia ja sitä voidaan lähestyä useista kulmista. Käsitteellä voidaan viitata tiettyyn ikäryhmään tai vaihtoehtoisesti sukuun, mutta useimmiten käsitteellä tarkoitetaan tiettyjen vuosien aikana syntyneitä ryhmiä, jota yhdistää sama avainkokemus. Avainkokemuksilla tarkoitetaan historiallisia tapahtumia, jotka ryhmään kuuluvat ovat kokeneet useimmiten nuoruutensa aikana. Sukupolvi on kuitenkin kokemuksellinen käsite, eikä kaikki ikäryhmään kuuluvat välttämättä koe samanlaista

yhteyttä avainkokemuksiin. Lisäksi sukupolven käsitteen katsotaan olevan sopivampi iäkkäämpiin sukupolviin kuin nuoriin, koska avainkokemusten määrittely nuorten ikäryhmien kohdalla on haastavampaa. Käsitteenä sukupolvi on vakiintunut arkiseen kanssakäyntiin ja on osa tavanomaista kommunikaatiota monitulkintaisuudesta huolimatta ja tämän pohjalta voitaisiinkin ajatella jaottelussa olevan kyse siitä, että jotkin asiat muuttuvat ja toiset jatkuvat, kun sukupolvi vaihtuu sekä näiden ryhmien eroista ja yhteneväisyyksistä (Simonen 2021, 10 & Järvensivu A.; Nikkanen R.; Syrjä S. 2014, 19–21).

Sukupolvijako voidaan kuitenkin tehdä hieman eri tavoin, riippuen esimerkiksi siitä, minkä maan ihmisistä ja heidän avainkokemuksistaan on kyse. Eroja löytyy myös sen suhteen, mihin kohtaan sukupolvien rajat asetetaan (Järvensivu A. 2014).

Don Tapscottin (2009) amerikkalaisessa jaottelussa eri sukupolvet on esitetty näin:

1. Suuret ikäluokat (Baby boomers) 1946–1964
2. X-sukupolvi 1965–1976
3. Y-sukupolvi (Internet-sukupolvi) 1977–1997
4. Z-sukupolvi 1998-

(Järvensivu A.; Nikkanen R.; Syrjä S. 2014, 35)

Toinen amerikkalainen esimerkkitapa jaotella sukupolvet on myös:

1. Baby boomers (1946–1964)
2. Generation X (1965–1980)
3. Millennials (1981–1997)
4. Gen Z (1998-present)

(Grubb V. 2017, 17)

Tässä opinnäytetyössä ja sen tutkimusosiossa kuitenkin käytetään Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän 2014, (s. 56) sukupolvijaottelua kuvaamaan suomalaisen työelämän ikäluokkia seuraavalla tavalla:

1. Suuret ikäluokat 1945–1954
2. Öljykriisin sukupolvi 1955–1964
3. Hyvinvoinnin sukupolvi 1965–1972
4. Lamasukupolvi 1973–1979
5. Y-sukupolvi eli diginatiivit 1980–1990
6. Z-sukupolvi, eli suuren globaalin taantumän sukupolvi 1991-

3.3 Ikä ja asenteet

Vaikka ikä käsitteenä vaikuttaakin useimmiten yksinkertaiselta ja helposti ymmärrettävältä, voidaan tätäkin käsitettä kuitenkin tarkastella useammalta kannalta, koska useimmiten ikäkäsitteenä pidetään biologista ikää, joka on konkreettinen käsite ja perustuu henkilön syntymäaikaan (Kiviranta R. 2010. 16–18). Ikä ei ole puhekielessä yleensä neutraali, vaan useimmiten käsitteellä viitataan vanhempaan henkilöön. Tämä ennakoasetelma on ongelmallinen ja epäkäytännöllinen, sillä kaikilla ihmisillä on joku ikä, mutta iät ja käsitetään erilaisina yhteiskunnassamme riippuen siitä, mihin ikäluokkaan ihminen kuuluu (Fast M.; Helenius P.; Holma L. 2023. 13).

Ikä on hyvinkin sosiaalinen käsite ja tämän vuoksi voidaankin puhua myös sosiaalisesta iästä, joka perustuu kulttuurisiin oletuksiin ja asenteisiin ikää kohtaan. Vaikka biologinen ikä on käsitteenä selkeä, se ei yksinomaan selitä, miten osaava henkilö on. Kulttuuriset asenteet ikää kohtaan vaikuttavat myös siihen, miten eri-ikäiset henkilöt koetaan työelämässä. Esimerkiksi Suomessa työiän ylärajana pidetään noin 50–60 vuoden ikää, kun taas muissa maissa ylärajana voidaan pitää 60–65 tai jopa 70 vuoden ikää. Koska yksilöt voivat kokea ikänsä sekä sen vaikutukset työelämään eri tavoin, pidetään sosiaalista ikää useimmiten relevantimpana kuin biologista ikää (Kiviranta R. 2010. 16–18).

Sosiaalinen ikä ei kuitenkaan ole aina positiivinen ilmiö, koska se, miten yksilö kokee oman ikänsä vaikuttaa usein myös siihen, miten hän suhtautuu ympärillään olevien henkilöiden ikään. Mikäli työyhteisössä vallitsee kielteinen asenne tiettyjä ikäluokkia kohtaan, voi seurauksena olla sekä yhteisön että yksilöiden suorituskyvyn ja motivaation laskeminen, kun taas positiivisella suhtautumisella voidaan nostattaa yhteisön henkeä ja parantaa yhteistyötä eri yksilöiden välillä (Kiviranta R. 2010. 17).

Nuoriin työntekijöihin kohdistuu usein ikään liittyviä odotuksia ja velvoitteita, kuten nöyryyttä, tietoa, taitoa ja luovuutta. Nuorilta saatetaan kuitenkin myös odottaa asioita, jotka eivät ole vielä mahdollisia kokemuksen puutteen takia. Vastaavasti nuorten kokemattomuutta saatetaan peilata niin, että heille ei jaeta tarpeeksi mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä, joka pahimmassa tapauksessa johtaa motivaation ja suorituskyvyn heikentymiseen jo työuran alussa. Mikäli organisaatiossa luotetaan nuoriin ja uskotaan heidän kykyihinsä, osataan heille myös jakaa sopivampia tehtäviä. Kokeneemmilta ja iäkkäämmiltä työntekijöiltä taas odotetaan nyky-yhteiskunnassa

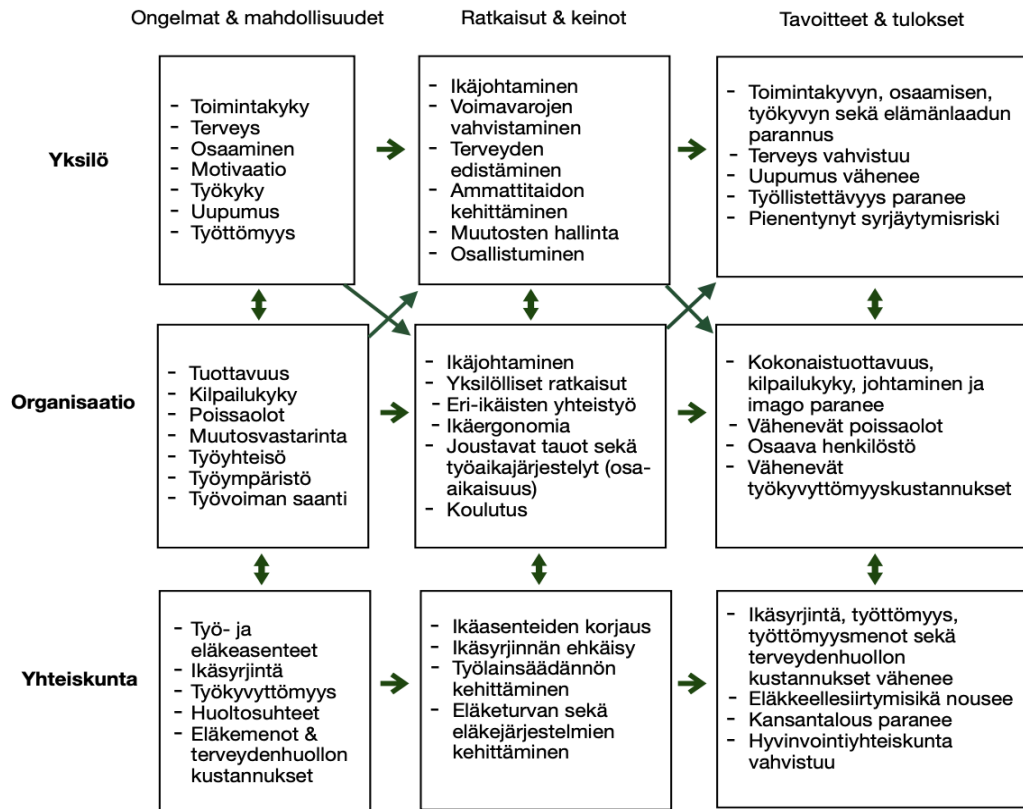
pitkiä työuria sekä jatkuvaa kehittymiskykyä, mutta usein heistä kuitenkin ajatellaan, ettei tällaisia haluja löydy. Tämänkaltainen suhtautuminen vaikuttaa negatiivisesti kokeneempien työntekijöiden omiin ajatus- ja toimintatapoihin, vaikka todellisuudessa muutoshalukkuutta löytyisikin (Kiviranta R. 2010. 16–18).

Vielä nykyäänkin ikääntyviin työntekijöihin kohdistuu ennakkokäsityksiä, joiden mukaan ikääntyvät ihmiset olisivat esimerkiksi teknologiavastaisia, eikä heillä ole riittävästi osaamista. Tämän lisäksi ennako-oletuksena usein on, että ikääntyvillä on heikko koulutustausta. Nämä stereotyyppit ja ennakkokäsitykset ovat lähtöisin vuosituhannen vaihteesta, jolloin työelämässä koettiin nopea digitalisaatio ja työelämä muuttui radikaalisti. On kuitenkin ymmärrettävä, että digitalisaation tapatuessa suuret ikäluokat olivat jo keski-ikäisiä, joten he tutustuivat tietotekniikkaan vasta varsin myöhäisellä iällä verrattuna nuorempiin sukupolviin, jolle teknologian käytöstä on tullut tuttua ja luonnollista jo lapsuudessa. On myös hyvä ottaa huomioon, että nykyaikaisilla standardeilla suurten ikäluokkien koulutustaso on melko alhainen, koska heidän kasvaessaan työikäisiksi suurin osa meni suoraan töihin, sillä korkeakoulutukselle ei nähty tarvetta tai lisäkoulutuksen saaminen ei ollut mahdollista taloudellisen tilanteen tai muiden syiden vuoksi. Kuitenkin suurten ikäluokkien jälkeläiset, tällä hetkellä ”ikäntyvä” sukupolvi, on Suomen sekä koko maailman korkeimmin koulutettu sukupolvi ja Tilastokeskuksen arvion mukaan näin tulee myös olemaan, koska X-sukupolven jälkeen koulutustaso vaikuttaa jäävän alhaisemmaksi. Koska koko maailman koulutetuin sukupolvi on nyt työelämässä ikääntyviä ja työelämä sekä työntekijät kehittyvät jatkuvasti, ei näitä ikään liittyviä ennakkokäsityksiä tulisi jatkossa enää olla (Kalenius 2020, Tilastokeskus 2022, Fast M.; Helenius P.; Holma L. 2023, s. 26).

Ikään liittyviä ennakkoluuloja ja niiden paikkaansa pitävyyttä on tutkittu kansainvälisesti ja hyvänä esimerkkinä paikkaansa pitämättömyydestä toimii Thomas Ng:n ja Daniel Feldmanin toteamus vuoden 2012 tehty tutkimus, jonka perusteella he totesivat, etteivät yleisimmät stereotyyppit pitäneet paikkaansa. Ikästereotyyppien kehittymistä voidaan kuitenkin selittää sillä, että yleisesti ihmiset pitävät oman ikäluokkansa edustajan kanssa toimimista luonnollisena, sekä luottavat todennäköisimmin oman ikäluokkansa edustajan pätevyyteen ja osaamiseen (Fast M.; Helenius P.; Holma L. 2023. 27–31).

Ikään liittyvistä perusteettomista ennakkoluuloista, stereotyyppioista ja näiden perusteella tapahtuvasta syrjinnästä voidaan puhua myös ageismina tai ikälukkoina. Karkeasti

sanottuna ageismin termi viittaa siihen, että yksilöille jaetaan ikäleimat, joiden perusteella yksilöt arvotetaan. Tällöin yksilöistä nähdään ensimmäisenä ikä ja mikä ikä ei sovi haluttuun kuvaan, ei yksilön muilla ominaisuuksilla ole tilanteessa merkitystä (Vaahtio E-L. 2006. 71).



Kuva 3: Ikääntymisen haasteet ja mahdollisuudet yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista (Ilmarinen J. 2003 & Hyppänen R. 2013)

4 IÄN VAIKUTUKSET SUORITUSKYKYYN

4.1 Työkyky

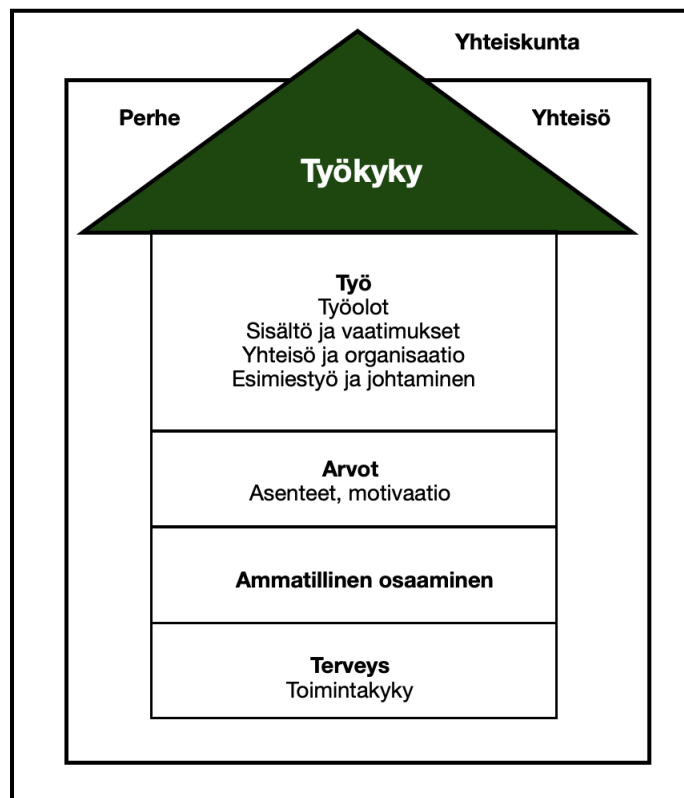
Yksilön työkyvyllä tarkoitetaan ominaisuuksia, tietoja ja taitoja, joita tarvitaan työtehtävien menestyksekkääseen hoitamiseen. Työkyky ja sen puute ovat monin tavoin sidonnaisia työnantajaan ja työyhteisöön, kuten yhteisön rakenteeseen ja toimintaan, esimiesten toimintamalleihin ja yrityksen henkilöstö- sekä koulutuspolitiikkaan. Työkyvyssä voidaan havaita suuriakin eroavaisuuksia yksilötasolla työntekijöiden välillä (Colliander A.; Härkönen L.; Ruoppila I. 2009, 120).

Työkyky ja sen yksilöllinen tulkinta on tärkeä osa myös kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työkyvyn ylläpito organisaatioissa on monitahoinen prosessi, sillä työllä itsellään, työsuhteeseen liittyvillä asioilla sekä johtamisella voi usein olla positiivista tai negatiivista vaikutusta yksilön työhyvinvointiin. Työkyvyn ylläpidossa on kyse työn ja yksilön voimavarojen välisestä tasapainosta (Hyppänen R. 2013, 168).

Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat mm. yksilön terveydentila, ammatillinen osaaminen, arvot sekä asenteet. Näiden lisäksi on työkykytekijöitä, joihin erityisesti esihenkilöillä ja organisaatiolla on vastuu ja velvollisuus vaikuttaa. Näihin tekijöihin voidaan laskea työolot, työn sisältö ja vaatimukset, organisaatiokulttuuri ja yhteisö, sekä esimiestyö ja johtaminen. Myös työyhteisön ulkopuolisilla tekijöillä, kuten työterveyshuollolla, työsuojelulla, työntekijän perheellä ja lähiyhteisöllä, sekä yhteiskunnalla on merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille ja työkyvyille. Näiden lisäksi työntekijöiden voimavaroilla on suuri merkitys sille, miten merkitykselliseksi ja mielekkääksi työ koetaan (Hyppänen, 168–169. Kaavio 6.2. & Ilmarinen J.; Lähteenmäki S; HUUHTANEN P. 2003).

Tutkimusten sekä työkykyindeksin kehittämisen perusteella on todettu, että työkyky vaihtelee ja heikkenee iän myötä eri tavoin ammattiryhmästä ja sukupuolesta riippuen. Iän lisäksi työkyky voi heikentyä sairauksien ja vammautumisten myötä, mutta heikkenemisessä on havaittu suuria yksilöllisiä eroja koulutustason, ammatillisen osaamisen ja työn vaatimusten välillä. Työkyvyn on todettu heikentyvän selvästi 52 ja 58 ikävuoden välisenä aikana niin miehillä kuin naisillakin. Rajuimmin työkyvyn heikkeneminen on havaittavissa fyysisesti raskaimmissa ja vaativimmissa työtehtävissä (Colliander A.; Härkönen L.; Ruoppila I. 2009, 122 & 133).

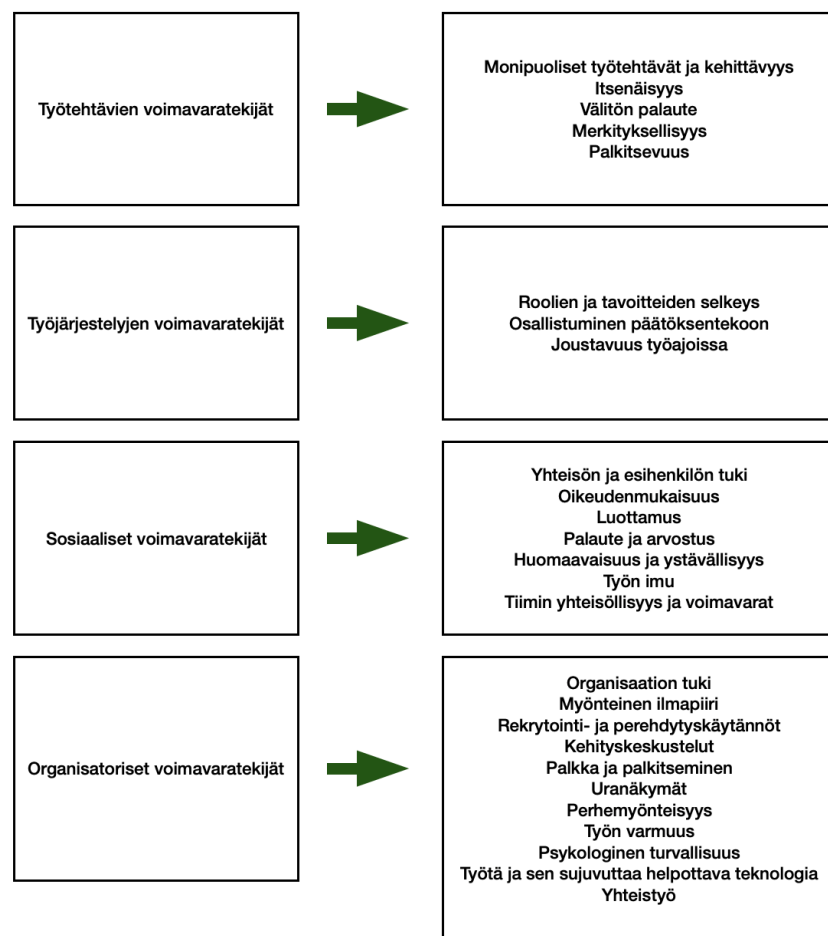
Yksilön työkyvyssä on kyse yksilöllisistä voimavaroista sekä työn välisestä tasapainosta. Työkyvyn ylläpitoon vaikuttavat myös suhteet perheen ja lähipiirin kanssa, sekä yhteiskunnan rakenteen. Näin ollen voidaankin sanoa, että vastuu yksilön työkyvystä jakautuu yksilön ja organisaation lisäksi myös yhteiskunnalle. Työkykyä voidaan kuvata työkykytalon (Kuva 1) avulla, jossa työkykyyn vaikuttavat osa-alueet ovat näkyvissä (Ilmarinen J.; Lähteenmäki S; Huuhtanen P. 2003. 69–70).



Kuva 4: Työkykytalo, joka kuvaa työkykytekijöitä Ilmarista 2003 mukailleen. (s.70)

4.2 Voimavaratekijät

Työkykyyn sekä työhyvinvointiin liittyvät vahvasti voimavaratekijät, jotka vaikuttavat yksilön kokemukseen työstä ja työoloista. Yksilöllisiä voimavaratekijöitä ovat mm. Optimismi, ammatillinen kyvykkyys, sinnikkyys, itsetunto sekä kyvykkyys toimia luovasti ja järkevästi haasteellisissakin vuorovaikutustilanteissa. Näiden tekijöiden lisäksi on myös työtehtäviin, työjärjestelyihin, työn sosiaalisuuteen sekä organisaation toimintaan liittyviä voimavaratekijöitä, joita on tarkasteltu kuvassa 2 (Hyppänen R. 2013, 69–170).



Kuva 5: Työhyvinvoinnin voimavaratekijät (Hyppänen R. 2013, 170)

4.3 Toimintakyky

Toimintakyky koostuu kolmesta eri osa-alueesta, jotka kehittyvät eri tavoin iän mukaan; fyysinen toimintakyky, psyykkinen toimintakyky sekä sosiaalinen toimintakyky. Yksilön omalla näkemyksellä toimintakykyään kohtaan on suuri merkitys toimintakyvyn ylläpidossa ja kehittämisessä, myönteisellä suhtautumisella voidaan positiivisesti vaikuttaa oman toimintakyvyn ja terveyden kehittymiselle ja pitkäkestoisuudelle, kun taas kielteisellä suhtautumisella on päinvastainen vaikutus, jonka myötä kehitys ja toimintakyky heikkenevät. Toimintakyvyllä on merkittävä vaikutus yksilön kehittymiselle, motivaatiolle sekä suorituskyvyille (Kiviranta R. 2010. 18–20). Lisäksi organisaatioiden esihenkilöiden olisi otettava huomioon toimintakyvyn eroavaisuudet yksilötasolla ja muokattava myös omia asenteitaan sekä vuorovaikutustaan näiden tekijöiden mukaan, jotta toimintakyvyn koko potentiaali saadaan käyttöön (Kiviranta R. 2010. 23).

Voidaankin sanoa, että on esihenkilön vastuulla varmistaa, että alaisten työ- ja toimintakyky pysyy kunnossa (Colliander A.; Härkönen L.; Ruoppila I. 2009. 135).

4.3.1 Terveys ja fyysinen toimintakyky

Toimintakyvyn perustana voidaan pitää hyvää terveyttä, joka useimmiten koetaan nuorempien henkilöiden valttina, koska nuoremmilla on merkittävästi vähemmän sairauksia, vikoja tai vammoja verrattuna vanhempiin henkilöihin. Sairauksista ja niiden vaikutuksista työntekoon liittyen on kuitenkin otettava huomioon, että ikäryhmien välillä ei ole kovinkaan suuria eroja siinä, miten sairauksien koetaan vaikuttavan työntekoon. Vaikka hyvä terveys on nuorempien työntekijöiden etu, alkavat fyysisen toimintakyvyn muutokset kuitenkin jo melko varhain, noin 30 vuoden iässä, mutta vaikutukset ovat yksilöllisiä henkilön aktiivisuustasosta ja sukupuolesta riippuen (Ilmarinen J.; Lähteenmäki S; Huuhtanen P. 2003. 47, 52).

Iän myötä fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen on erityisesti havaittavissa tuki- ja liikuntaelinten sekä hengitys- ja verenkiertoelinten toiminnassa, ja lisäksi heikkenemistä voidaan havaita näössä ja kuulossa. Näiden ominaisuuksien heikentymisellä ei kuitenkaan välttämättä ole suurta merkitystä työntekoon, mikäli kyseessä ei ole juuri näihin fyysisiin ominaisuuksiin keskittyvä työ (Kiviranta R. 2010. 19).

4.3.2 Psyykkinen toimintakyky

Psyykkisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan kykyä suoriutua sellaisista tehtävistä, jotka vaativat älyllistä ja henkistä ponnistelua, kuten nopeasta tiedonkäsittelystä. Psyykkiseen toimintakykyyn vaikuttaa myös yksilön fyysinen toimintakyky, koska esimerkiksi kuulon ja näön heikentyminen voi vaikuttaa havainnointi- ja reagointinopeuteen. On kuitenkin hyvä tiedostaa, ettei ikääntyminen itsessään heikennä tai vähennä älykkyyttä tai ajattelutoimintoja, vaikka fyysisen toimintakyvyn heikentymisen perusteella näin voitaisiinkin päätellä. Tilanne on itseasiassa usein päinvastainen, nimittäin ikä lisää psyykkistä toimintakykyä monella osa-alueella. Ikääntyessä älylliset ominaisuudet, sekä työelämä- että ammattiosaaminen kehittyvät ja arvomaailma useimmiten muuttuu yhteisöllisyyttä korostavaan suuntaan. Näiden lisäksi ikääntyminen kehittää kielitaitoa ja kykyä hallita laajojakin kokonaisuuksia. Myös yksilön minäkäsitys kehittyy iän mukana, jolloin yksilön on helpompi tunnistaa ja hallita omat vahvuutensa sekä heikkoutensa, jonka mukana myös itsenäisen toiminnan mahdollisuus lisääntyy (Kiviranta R. 2010. 21).

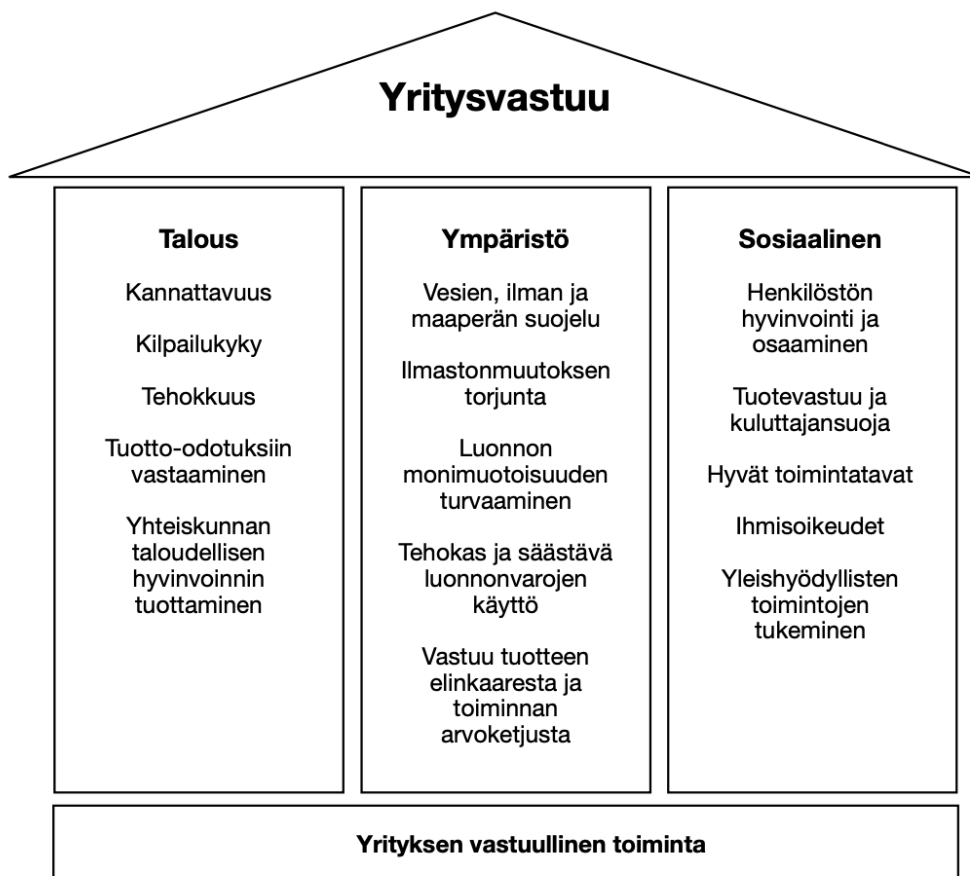
Psyykkisen toimintakyvyn ominaisuuksilla tarkoitetaan myös muistia, oppimista, ajattelua ja kielitaitoa. Merkittäviä psyykkisen toimintakyvyn ominaisuuksia ovat myös yksilön minäkäsitys ja motivaatio, sekä voimavarat, joiden avulla yksilö suoriutuu elämän vaatimuksista ja muutos- tai kriisitilanteista. Erilaisiin tilanteisiin vaadittavassa reagoinnissa ja reaktion yllätyksellisyydessä korostuvat ikäryhmien suorituserot, koska työn psyykkiset vaatimukset esiintyvät erilaisina sukupolvesta ja koulutustaustasta riippuen (Ilmarinen J.; Lähteenmäki S; HUUHTANEN P. 2003. 53–54).

4.3.3 Sosiaalinen toimintakyky

Sosiaalisen toimintakyvyn lähtökohtina ovat yksilön itsetuntemus sekä ihmistuntemus, jotka vaikuttavat terveyden ja toimintakyvyn lisäksi henkiseen hyvinvointiin, jaksamiseen sekä stressin hallintaan. Erityisesti eri-ikäisten muodostamassa työyhteisössä sosiaalinen toimintakyky ja sen kehittäminen ovat avainasemassa yhteistyön sujuvuudelle. Sosiaalinen toimintakyky kehittyy iän myötä, kun yksilö oppii tuntemaan itsensä ja sitä kautta arvostaa ja tulee toimeen muiden kanssa luontevammin. Koska iän myötä myös arvomaailma muuttuu useimmiten yhteisöllisempään suuntaan, myös neuvottelut ja kompromissien teko helpottuu (Kiviranta R. 2010. 22).

5 YRITYSVASTUU

Yritysvastuun, josta on aiemmin puhuttu yhteiskuntavastuuna, merkityksellisyys nousi yritysten tietoisuuteen 1990–2000-lukujen vaihteessa ja käsitettä lähestyttiin John Elkingtonin kolmen pilarin (three pillar model of sustainability) mallin avulla. Mallin mukaan yritysten vastuullisuus koostuu sosiaalisesta, taloudellisesta sekä ympäristöllisestä vastuusta. Sittemmin malliin on usein liitetty näiden lisäksi myös kulttuurinen kestävyys neljäntenä pilarina (Koipijärvi T., Kuvaja S. 2020).



Kuva 6: Elkingtonin kolmen pilarin malli (Koipijärvi T. & Kuvaja S. 2020 mukailten)

Starteginen yritysvastuu luo lisäarvoa yritykselle sekä suorasti että epäsuorasti esimerkiksi kasvaneen myynnin, laskeneiden kustannusten, asiakasuskollisuuden sekä paremman maineen muodossa. Vastuullinen yritys huolehtii työntekijöistään sekä tarjoaa työntekijöilleen muun muassa mahdollisuuksia vaikuttaa sekä kehittyä ammatillisesti. Vastineena näistä vastuullisuusteoista yritys saa työntekijöiltään korkeampaa motivaatiotaso, sitoutuneisuutta sekä lojaliteettia työnantajaa kohtaan. Motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät työskentelevät tehokkaammin ja tekevät parempaa tulosta työnantajalle. Vastuullinen yritys, jossa työntekijät voivat hyvin sekä kokevat tehtävänsä merkityksellisiksi nostaa työnantajan brändiarvoa sekä työnantajakuvaa ja näin houkuttelee eri-ikäisiä sekä eri uravaiheissa olevia ammattilaisia. Vastuullisen yrityksen hyvinvoivat työntekijät ovat myös usein ylpeitä työnantajastaan, jonka kautta yrityksen työnantajakuva muuttuu positiivisemmaksi (Koipijärvi T., Kuvaja S. 2020).

5.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin käsitteellä tarkoitetaan organisaation sisällä vallitsevia arvoja ja oletuksia, joiden mukaan toimitaan sekä ollaan vuorovaikutuksessa muihin organisaation jäseniin sekä sidosryhmiin. Arvot ja oletukset voivat olla sekä tiedostettuja että tiedostamattomia malleja (Hyppänen R. 2013).

Vastuullisuuden lisäksi yritys voi luoda kilpailuetua itselleen panostamalla erityisesti monimuotoiseen henkilöstöön sekä osaamiseen. Vastuullisen yrityksen on varmistettava, että erilaiset taustat, kuten ikä, sukupuoli, kansalaisuus, vakaumus, kieli tai seksuaalinen suuntautuminen eivät aiheuta syrjintää sidosryhmien keskuudessa. Organisaatiossa on oltava syrjimätön ja arvostava organisaatiokulttuuri, jossa on nollatoleranssi epäasiallista käytöstä, kuten häirintää ja kiusaamista kohtaan (Koipijärvi T., Kuvaja S. 2020).

Usein yrityksissä, jonka kulttuurissa ei kiinnitetä huomiota erilaisuuden arvostamiseen, on suurena haasteena ns. työntekijöiden kloonaaminen, joka tarkoittaa etenkin uusien työntekijöiden muokkaamista samankalataiseksi jo pidempään yrityksessä olleiden työntekijöiden kanssa. Tämänkaltaisen toiminta on osoitus siitä, että organisaatiossa arvostetaan samankaltaisuutta ja se voi pahimmillaan johtaa epätasa-arvoon sekä epäeettisiin käytäntöihin. Niin sanotut hyvä veli -verkostot ovat yleinen ilmiö tällaisissa organisaatioissa (Koipijärvi T., Kuvaja S. 2020).

Kuitenkin jo vuodesta 2015 alkaen on ollut voimassa yhdenvertaisuuslaki, jonka mukaan vähintään 30 henkilön yrityksissä on laadittavat tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusuunnitelma, jossa esitetään konkreettisia edistämistoimenpiteitä ja -keinoja. Yritykset voivat myös edistää monimuotoisuutta rekrytointipolitiikkansa kautta esimerkiksi järjestämällä anonyymejä rekrytointeja sekä käyttämäl positiivista erityiskohtelua tarvittaessa. Positiivisella erityiskohtelulla rekrytoinnin yhteydessä tarkoitetaan, että valintaperusteena käytetään ominaisuutta, joka on sillä hetkellä yhteisössä vähemmistöasemassa. Nämä kriteerit liittyvät esimerkiksi hakijoiden sukupuoleen, ikään sekä etniseen taustaan (Koipijärvi T., Kuvaja S. 2020).

5.2 Moninaisuuden johtaminen

Moninaisuusjohtamisen malli on kehitetty 1950-luvulla Yhdysvalloissa ja sen keskeisimpänä tarkoituksena on luoda tasavertaisuutta työympäristöissä ymmärtämällä ja arvostamalla moninaisuutta. Moninaisuusjohtaminen on myös sitä, että tunnustetaan ihmisten erilaisuus kokemusten, osaamisen ja tarpeidensa perusteella, sekä näiden erilaisten ominaisuuksien hyödyntämistä organisaation toiminnassa (Colliander A.; Härkönen L.; Ruoppila I. 2009. 43–45).

Malli on otettu käyttöön yrityksissä kehittyneen työelämän, digitalisaation ja työmarkkinoiden kansainvälistymisen seurauksena jo monissa organisaatioissa esimerkiksi monimuotoisuusohjelmien avulla. Moninaisuuden johtamisella organisaatiot voivat varmistua siitä, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti heidän taustoistaan, iästä ja sukupuolesta riippumatta (Pietiläinen V. & Syväjärvi A. 2019. 227 & 261).

Moninaisuusjohtamisessa on suhtauduttava erilaisiin taustoihin koulutuksen, etnisyyden sekä iän puolesta avoimesti (Koipijärvi T., Kuvaja S. 2020).

Moninaisuusjohtamisella tarkoitetaan myös yritykselle vapaaehtoista toimintaa, jonka tarkoituksena on luoda tietoisien päätösten ja prosessien kautta yhteenkuuluvuutta organisaatiossa erilaisista taustoista tuleville työntekijöille. Moninaisuuden johtaminen nähdään strategisena liiketoimintamallina, joka on ennakoivaa ja jolla pyritään luomaan organisaatiota, jossa kaikki jäsenet pääsevät osallistumaan ja heillä on mahdollisuus saavuttaa täysi potentiaalinsa. Moninaisuuden johtaminen koostuu kolmesta pääominaisuudesta; Se on yritykselle vapaaehtoinen toimintamalli, jossa

moninaisuuden määritelmä on laaja, sekä tavoitteena on tuottaa konkreettista hyötyä organisaatiolle (Michallé E. Mor Barak. 2017. 221–222).

Strategisen moninaisuusjohtamisen hyötyjä ovat muun muassa asiakassitoutuminen, luova tuotekehitys sekä parantunut myynti, sillä moninainen henkilökunta ymmärtää laajemmin erilaisten asiakkaiden erilaiset tarpeet. Kaikista näistä hyödyistä huolimatta, moninaisuusjohtamisen toimintamalli saattaa kuitenkin kohdata suuriakin haasteita pitkällä tähtäimellä. Haasteita luo esimerkiksi se, että moninaisuusjohtaminen on pitkälti vapaaehtoista toimintaa, joten mahdollisten taloudellisten vaikeuksien sattuessa, ei organisaatio ole välttämättä kykenevä jatkamaan moninaisuusjohtamisen mallia. Toisen haasteen luo se, että moninaisuusjohtamisessa itse moninaisuuden määritelmä on laaja, joka saattaa vaikuttaa negatiivisesti kaikista haavoittuvaisimpiin ja aliedustettuihin ryhmiin. Moninaisuusjohtamisen kolmas, sekä mahdollisesti suurin haaste on, että se saattaa tulla kokonaan hylätyksi, mikäli konkreettisen hyödyn tuottaminen lakkaa tai hyötyä ei synny tarpeeksi. Tämän takia moninaisuusjohtamisen tulisi perustua sen tuoman hyödyn lisäksi myös moraalisiin ja eettisiin arvoihin ja niihin sitoutumiseen (Michallé E. Mor Barak. 2017. 221–222).

Wondrack ja Segert (2015) korostavat neljää keskeisintä kriittistä ominaisuutta moninaisuusjohtamisen toteuttamisessa. Ensimmäisenä he nostavat esiin ymmärryksen puutteen sitä kohtaan, miten moninaisuusjohtamisen prosessit toimivat sekä niiden vaikutukset. Toisena kriittisenä ominaisuutena he pitävät sitä, että moninaisuusjohtaminen vaikuttaa usein vain pinnallisesti yrityksen toimintaan puuttumatta organisaatiossa syvälle juurtuneisiin syrjiviin käytäntöihin ja toimintamalleihin. Kolmas kritiikkiä kerännyt seikka on monimuotoisuuden edistämiseen liittyvien aloitteiden kestävyys, joka saattaa vaarantua hyvinkin nopeasti esimerkiksi täytäntöönpanohaasteiden vuoksi, jo ennen kuin konkreettisia tuloksia on näkyvissä. Viimeisimpänä haasteen Wondrack ja Segert korostavat moninaisuusjohtamisen hyötyjen mittaamisen vaikeutta. Ratkoakseen näitä haasteita, Wondrack ja Segert ovat ehdottaneet käytettäväksi Diversity Impact Navigator -työkalua, joka koostuu seitsemästä vaiheesta, jotka räätälöidään sopiviksi organisaation ja sidosryhmien tarpeisiin:

1. Kuvailaan organisaation liiketoimintamalli.
2. Arvioidaan ja tunnustetaan niitä inhimillisiä, rakenteellisia sekä ihmissuhdepääomaan liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation henkiseen pääomaan.

3. Analysoidaan nykyisiä monimuotoisuus strategioita, mittareita sekä aloitteita monimuotoisuus inventaarion luomiseksi.
4. Suoritetaan monimuotoisuuden vaikutusanalyysi, jotta voidaan tulkita, kuinka monimuotoisuus tällä hetkellä vaikuttaa organisaation henkiseen pääomaan.
5. Valitaan tarvittavat indikaattorit.
6. Identifioidaan valittujen mittareiden nykyiset sekä tulevat tavoitteet.
7. Keskeisiä havaintoja käytetään moninaisuusstrategian muodostamiseen sekä siitä tiedottamiseen (Michallé E. Mor Barak. 2017. 221–222).

5.4 Ikäsyrijntä

Ikätasa-arvolla viitataan kaikenikäisten työntekijöiden tasa-arvoon, nimittäin ikäsyrijntää on havaittu ilmenevän kaikenikäisiä työntekijöitä kohtaan (Colliander A.; Härkönen L.; Ruoppila I. 2009. 113). Niin nuoriin kuin ikääntyviinkin työntekijöihin kohdistuvia asenteita, syrjintää ja niiden seurauksia ilmenee työyhteisöissä heikentyneenä tuottavuutena sekä sitoutumisena ja lisääntyneenä riittämättömyyden tunteena (Kiviranta R. 2010. 51).

Vaikka työnantajan tulisi säännösten sekä yhdenvertaisuuslain perusteella kohdella jokaista työntekijää tasapuolisesti iästä riippumatta, on ikäsyrijntä yleisin syrjinnän muoto EU-maissa, myös Suomessa (Ilmarinen J.; Lähteenmäki S; Huuhtanen P. 2003., 108 & Fast M.; Helenius P.; Holma L. 2023. 13).

Ikään perustuvaa syrjintää raportoidaan Suomessa kaksinkertaisesti verrattuna sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja ikäsyrijntää on todettu esiintyvän useimmiten rekrytoinnin, lisäkoulutuksen saannin, uralla etenemisen sekä arvostuksen osa-alueilla. Näiden lisäksi etenkin uuden työn löytymisen kohdalla iän on todettu olevan haaste niin nuorilla kuin vanhemmillakin ihmisillä. Ikäsyrijnnän taustalla työpaikoilla on useimmiten väärät ikäasenteet, kuten oletukset työtehojen heikentymisestä ja puutteellisesta tiedosta esimerkiksi palkkakustannuksiin liittyen (Ilmarinen J.; Lähteenmäki S; Huuhtanen P. 2003. 109).

Nuoria, alle 30-vuotiaita työntekijöitä usein pidetään työyhteisöissä epävakaina, piittaamattomin ja jopa laiskoinakin, mutta samaan aikaan innokkaina ja tehokkaina. Yli 40-vuotiaita taas arvostetaan täsmällisinä ja etevinä, mutta myös väsyneinä, paljon sairastelevina ja joustamattomina. Ikääntyneempien syrjintäkokemukset työpaikoilla näkyvät taas heikentyneinä kehittymismahdollisuuksina ja negatiivisina asenteina (Colliander A.; Härkönen L.; Ruoppila I. 2009. 113).

6 SUKUPOLVET JOHDETTAVINA

Koska nuoret, työssäkäyvät ikäluokat ovat pienempiä, on työelämässä kohdattu haasteita työvoiman riittävyyden sekä osaamisen jatkuvuuden suhteen. Nuorten ikäluokkien ollessa pienempiä ja paremman koulutustason omaavia, ollaan päädytty tilanteeseen, jossa nuoret hallitsevat työmarkkinoita. Kaikille organisaatioille ei riitä nuoria osaajia ja heidän on helpompi vaihtaa työpaikkaa, mikäli organisaation kulttuuri ei vastaa odotuksia tai omia arvoja (Ilmarinen J.; Lähteenmäki S; Huuhtanen P. 2003.). Koska ikääntyvien työvoimalle tulee olemaan ja on jo nyt selkeästi suurempi tarve kuin aiemmin, tulisi heidän työuriansa jatkuvuutta osata tukea mahdollisimman hyvin. Työuran tukemisen keinoja ovat muunmuassa työajan lyhentäminen sekä kuormituksen, ylityöiden ja epäsäännöllisten työaikojen minimointi (Colliander A.; Härkönen L.; Ruoppila I. 2009.).

6.1 Sukupolvien eroavaisuudet ja yhdistävät tekijät

Eri-ikäisillä työntekijöillä voi olla jopa täysin vastakkaisia odotuksia sekä arvoja työelämälle. Ikääntyneillä työntekijöillä on usein konservatiivisempi työasenne ja he ovat oppineet, että ihmisen on ansaittava kovalla työllä. Konservatiivinen piirre on myös se, että vanhemmille työntekijöille työaikanormi saattaa olla jopa ehdoton, eikä työstä myöhästelyä sallita. Vanhemmat ikäluokat ovat myös hyvinkin lojaaleja pitkäaikaisille työnantajilleen. Nämä ovat asioita, jotka he ovat oppineet edeltäviltä sukupolvilta ja usein odottavat samankaltaista suhtautumista työelämänormeihin myös seuraavilta sukupolvilta. Toisessa ääripäässä heistä ovat kuitenkin nuoret, työelämästä paikkaansa hakevat, mahdollisesti juuri koulusta valmistuneet uudet työntekijät, jotka arvostavat erityisesti joustavuutta, työn ja vapaa-ajan tasapainoa, työssä viihtyvyyttä sekä tekemisen mielekkyyttä. Nuoret arvostavat työajan, sekä työn tekemisen paikan joustavuutta. Etätyöskentelyä nuorten keskuudessa voidaan pitää jopa normina, koska siihen ollaan totuttu, eikä pakolliselle toimistolla työskentelylle nähdä syytä, mikäli työtehtävät etätyöskentelyn sallivat. Näiden ääripäiden väliin mahtuu kuitenkin laaja kirjo eri-ikäisiä, eri elämänvaiheessa ja eri osaamis- sekä koulutustason omaavia työntekijöitä. Siispä väliin mahtuu myös paljon erilaisia näkemyksiä ja odotuksia työelämän suhteen. Urallaan jo edenneet, pidempään työelämässä olleet työntekijät arvostavat hyvää elämänlaatua, menestystä ja saavutuksia sekä itsenäisyyttä ja ovat

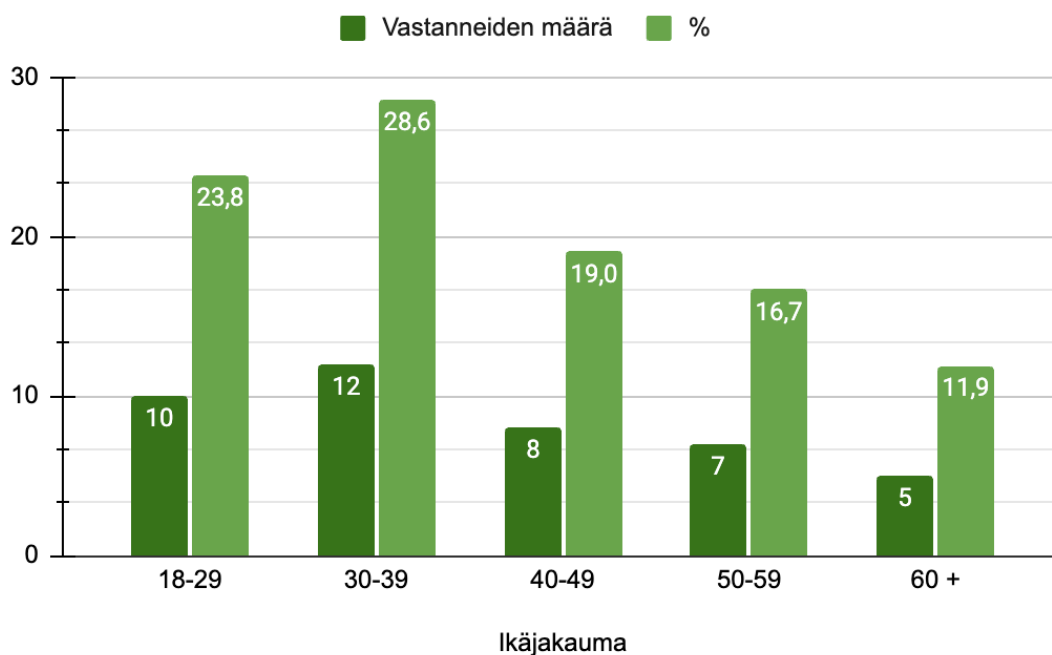
lojaaleja itselleen ja omalle urakehitykselleen (Ilmarinen J.; Lähteenmäki S; Huuhtanen P. 2003.).

Eroavaisuuksista huolimatta myös yhteneväisyyksiä vanhimpien ja nuorimpien työssäkävien ikäluokkien välisissä asenteissa on havaittavissa. Haasteita, joita niin vanhimmat kuin nuorimmatkin työelämän ikäluokat kokevat, ovat esimerkiksi kiire, kuormitus sekä työelämän epävarmuus. Vanhimmat ikäluokat ovat erityisen huolissaan mahdollisuudestaan uudelleen työllistyä tarvittaessa, kun taas nuorimmat kantavat huolta määräaikaisten työsuhteiden yleistymisestä ja jatkumisesta. Myös yhteneväinen tekijä ikäluokkien välillä on se, että koetaan, ettei eri ikäluokat ymmärrä toisiaan riittävän hyvin, joka taas aiheuttaa yhteistyön haasteita. Yhdistävien haasteiden lisäksi on kuitenkin myös positiivisia, iloa tuottavia ja jaksamista edesauttavia tekijöitä, jotka yhdistävät työelämän ääripäissä olevia ikäluokkia. Näitä tekijöitä ovat toimiva ja arvostava työyhteisö, onnistumiset sekä työn tulosten tunnistaminen (Simonen J.; Heikkilä A.; Westinen J. 2021. E2 tutkimus).

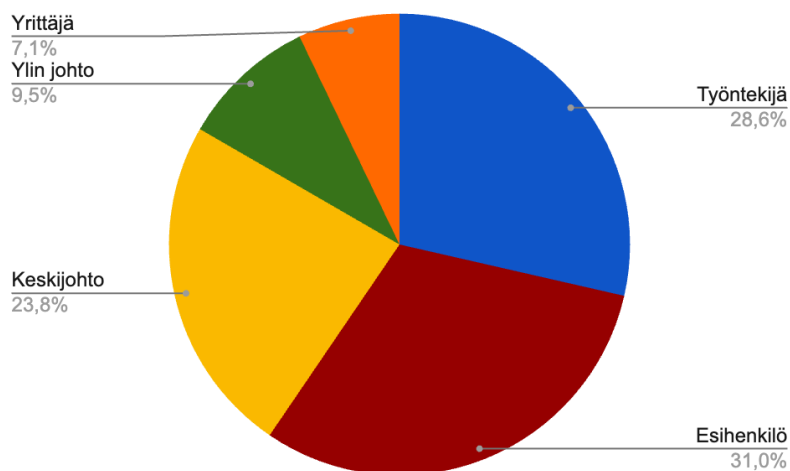
7 TUTKIMUS

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta, joka toteutettiin anonyyminä verkkokyselynä kesän 2024 aikana. Kyselylomaketta jaettiin eri organisaatioille ja henkilöille sosiaalisten verkostojen välityksellä, jotta vastaajaksi saatiin mahdollisimman paljon eri ikäryhmien sekä toimialojen edustajia, jotka työskentelevät niin työntekijöinä, esihenkilöinä kuin yrittäjinäkin. Tutkimuksen kyselylomake on luotu tekoälyn avustuksella, jotta kysymysten määrä sekä laatu saatiin optimoitua vastaajaystävälliseksi.

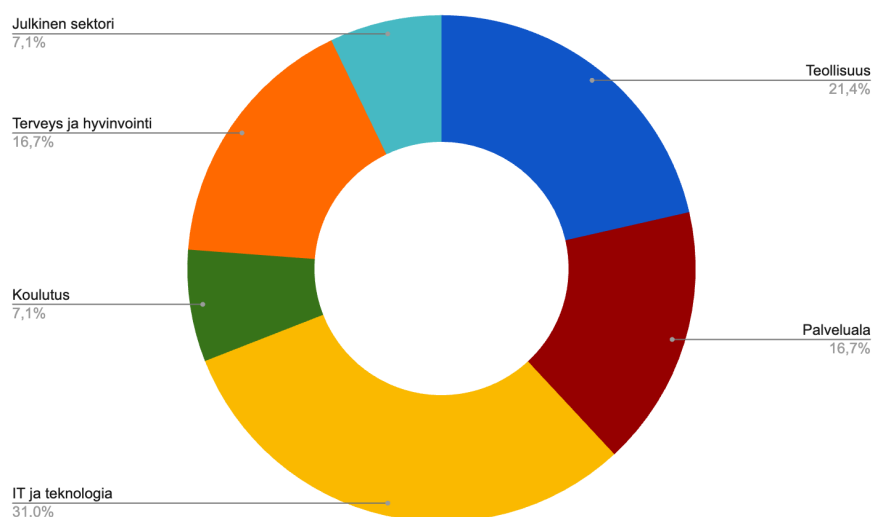
Kyselytutkimukseen saatiin lopulta yhteensä 42 vastausta. Vastaajat eroavat toisistaan iän, sukupuolen, työtehtävien, toimialojen sekä työurien kestojen perusteella. Tutkimukseen vastanneista 52% olivat iältään 18-39 vuotiaita. Suurin kyselyyn vastannut ikäluokka oli 30-39 vuotiaat naiset ja miehet. Tutkimuksen sukupuolijakauma oli tasainen, nimittäin vastaajista 48% oli naisia ja 43% oli miehiä. Kyselyyn vastanneista 10% ei halunnut kommentoida sukupuoltaan lainkaan.



Tutkimukseen saatiin vastauksia eri tehtävätasoilla toimivilta henkilöiltä. Vain noin 7% vastaajista toimivat yrittäjinä ja 10% ylimmän johdon tehtävissä. Yli 80% osallistujista toimivat työntekijöinä, esihenkilöinä tai keskijohdon tehtävissä. Tutkimusaiheen kannalta onkin hyvä, että näiltä tehtävätasoilta saatiin eniten vastauksia, koska aihe koskettaa heitä lähimmin.



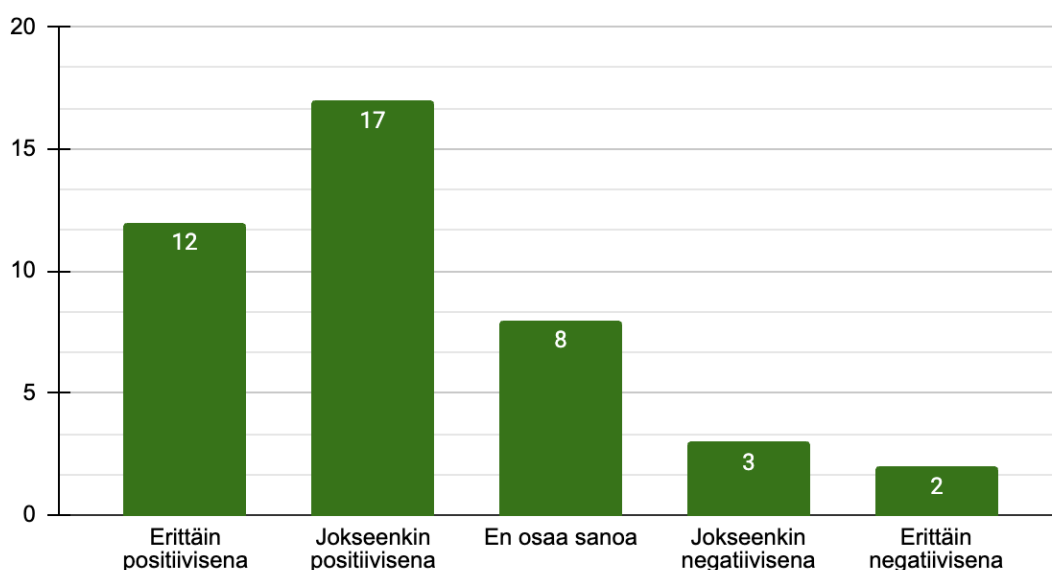
Kyselyyn vastanneet henkilöt työskentelevät myös monenlaisilla toimialoilla. Eniten vastanneista työskentelevät IT ja teknologia-alalla sekä teollisuuden parissa. Vähiten vastauksia saatiin julkiselta sektorilta.



Kyselytutkimuksen tulokset tuovat esiin sekä vahvistavat monia tärkeitä näkökulmia työyhteisöiden ikädiversiteettiin ja sen vaikutuksiin liittyen erilaisissa organisaatioissa.

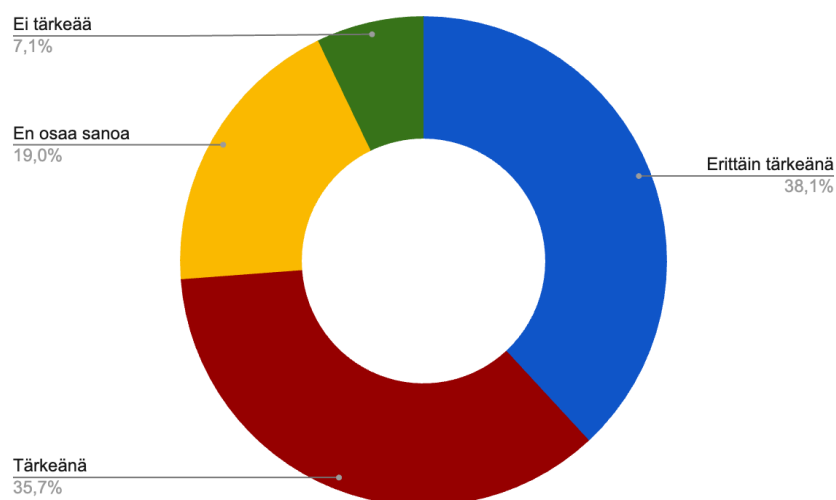
Enemmistö vastaajista, 70% kokee ikädiversiteetin työyhteisössään positiivisena asiana, joka vaikuttaa positiivisesti yhteisön toimintaan, yhteistyön laatuun sekä monipuolistaa näkemyksiä yhteisön keskuudessa.

Koetko, että ikädiversiteetti vaikuttaa positiivisesti tiimityöskentelyyn ja yhteistyöhön työpaikallasi?



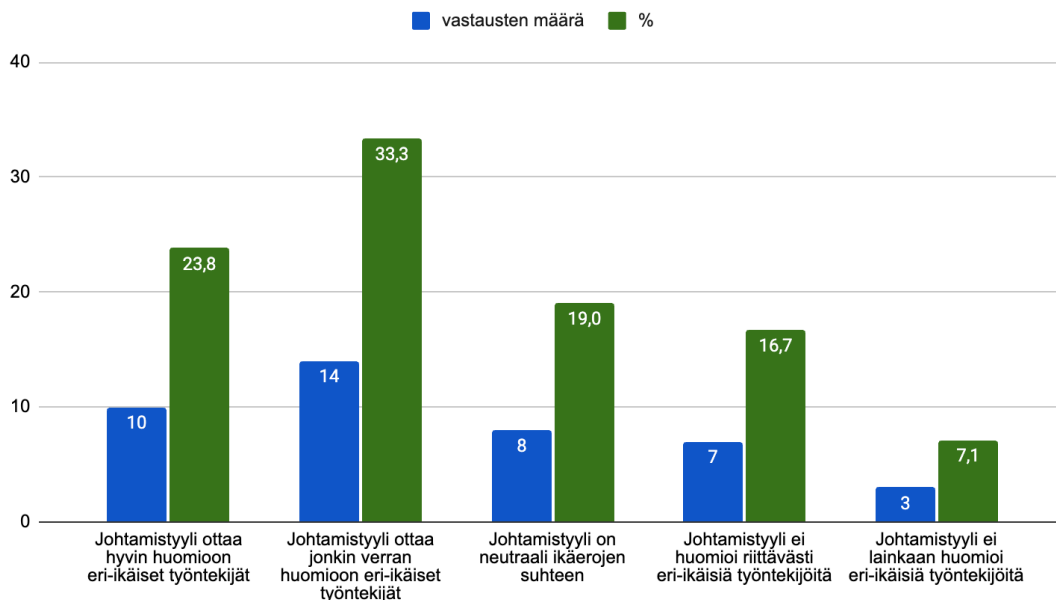
Tutkimuksen avoimien kysymysten perusteella vastaajat kokevat monimuotoisen työyhteisön mahdollisuutena tiedon jakamisen ja mentoroinnin kannalta, joka vaikuttaa myönteisesti sekä uusien innovaatioiden kehittämiseen kuin päätöksentekoon ja yhteistyöhön organisaatioiden sisällä.

Eri-ikäiset työntekijät huomioivan johtamistyylin koettiin olevan tärkeää, sillä 78% osallistujista vastasivat kyselyssä ikädiversiteetin työpaikoilla olevan heille tärkeää tai erittäin tärkeää. Tämän lisäksi enemmistö vastaajista arvostivat johtajissaan kommunikaatiotaitoa, rehellisyyttä sekä empatiakykyä, korostaen vahvasti arvostavansa sellaisia esihenkilöitä, jotka ottavat huomioon työntekijöiden tarpeet sekä kommunikoivat tehokkaasti sukupolvieroista huolimatta.



Kuitenkin, tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että organisaatioilla on vielä parannettavaa ikädiversiteetin huomioonottamisessa. Tutkimuksen perusteella nimittäin vain noin puolet vastaajista, 57% olivat sitä mieltä, että organisaation tämänhetkinen johtamistyyli ottaa riittävästi huomioon eri-ikäiset työntekijät ja heidän tarpeensa.

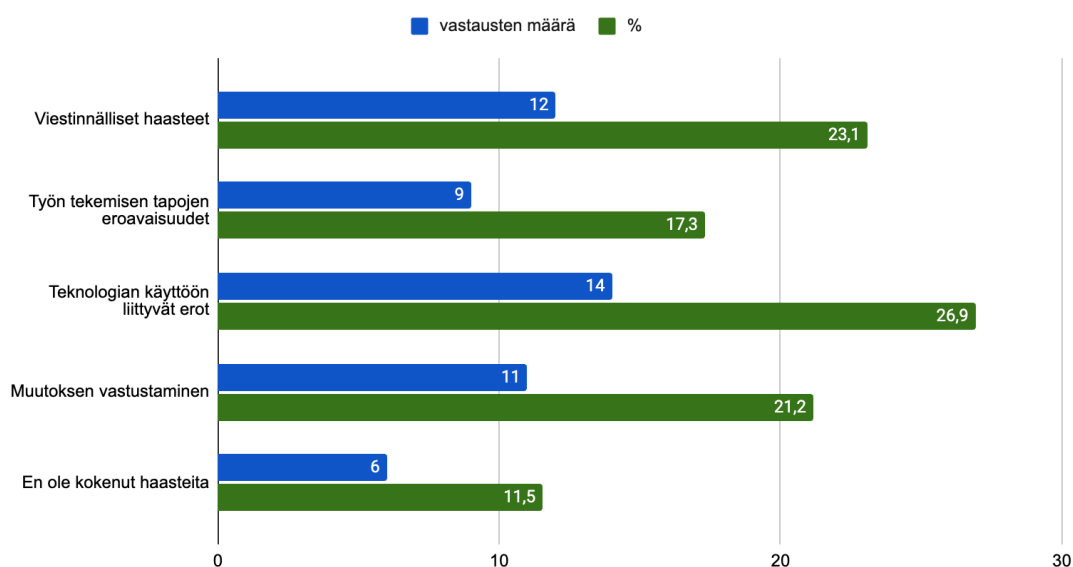
Miten arvioisit organisaatiosi johtamistyyliä suhteessa eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin?



Ikädiversiteetin tuomista hyödyistä, kuten innovatiivisuudesta ja ongelmanratkaisukyvyistä huolimatta vastaajat kokivat eri-ikäisyyden luovan myös haasteita organisaation toiminnassa. Vastausten perusteella yleisimpiä ikädiversiteetin luomia haasteita työpaikoilla ovat kommunikaatiohaasteet eri-ikäisten työntekijöiden

välillä, sekä eroavaisuudet teknologiaosaamisen tasossa. Vastaajista noin 27% on huomannut eroja teknologiaosaamisen suhteen eri-ikäisistä henkilöistä koostuvissa tiimeissä, joka viittaa siihen, että teknologiakoulutukseen tulisi panostaa työpaikoilla enemmän niiden työntekijöiden kohdalla, joiden havaitaan tarvitsevan lisäkoulutusta ja tukea tällä osa-alueella.

Oletko huomannut ikädiversiteetin luovan haasteita työyhteisössäsi? (Voit valita useamman vaihtoehdon)



Lisäksi noin puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että heidän organisaatioissaan ikään ja osaamiseen perustuvaa johtamista voitaisiin parantaa etenkin panostamalla koulutukseen, mentorointiin sekä tiimihengen rakentamiseen.

Yhteenvedona tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että vaikka ikädiversiteetti luo merkittäviä etuja yrityksen suorituskykyyn ja yhteistyöhön, se luo myös haasteita, joiden selättämiseen vaaditaan strategista johtamista. Ikäerojen huomioiminen johtamisen, koulutuksen ja avoimen kommunikaation kautta voi auttaa organisaatioita ymmärtämään ja hyödyntämään eri-ikäisten tuomat edut ja koko potentiaalin työpaikalla.

LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli syventyä sukupolvierojen ilmenemiseen työelämässä ja kehittää sen pohjalta käytännön tietoa siitä, miten eri-ikäisten työntekijöiden johtamista voidaan kehittää ja optimoida tehokkaammaksi organisaatioissa. Työssä on käsitelty laajasti jo aiheesta löytyviä tutkimuksia sekä kirjallisuutta ja tuotu yhteen näiden tärkeimmät havainnot.

Aihetta on tutkittu ja käsitelty jo jonkin verran, mutta tulevaisuudessa aihe tulee koskettamaan useampia yrityksiä ja yksilöitä kuin aiemmin. Näin ollen olisikin aiheellista jatkaa tutkimusta vielä sen osalta, millä käytännön toimilla suorituskyvyn taso saataisiin varmistettua työntekijöiden iästä huolimatta.

Tulevaisuudessa aiheen tiimoilla tulee ottaa myös huomioon aiempaa nuorempien ikäluokkien astuminen työelämään. Tässä opinnäytetyössä nuorin käsitelty sukupolvi oli Z-sukupolvi, eli hieman katsontatavasta riippuen noin vuosien 1991-2010 välillä syntyneet henkilöt, joita kutsutaan myös diginatiiveiksi. Tulevaisuudessa työelämästä tippuu kuitenkin entistä enemmän pois suurten ikäluokkien edustajia ja työelämä tulee olemaan suuressa murroksessa teknologian kehittyessä entisestään. Z-sukupolven jälkeen työelämään astuu mukaan seuraavia sukupolvia, jotka tulevat olemaan entistäkin osaavampia teknologian käyttäjiä. Näiden uusien työelämään tulevaisuudessa astuvien ikäluokkien työelämäodotuksia, -tarvetta, -vaatimuksia ja osaamista olisi mielenkiintoista tarkastella tulevaisuudessa, koska nämä mitä todennäköisimmin tulevat eroamaan suuresti tämänhetkisestä työelämätilanteesta.

LÄHTEET

Colliander A.; Härkönen L.; Ruoppila I. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. PS-kustannus, Jyväskylä.

Fast M.; Helenius P.; Holma L. 2023. Ikädiversiteetillä Menestykseen. Helsingin seudun kauppakamari.https://turkuamk.finna.fi/Record/turkuamk_electronic.995734191705970?sid=3899047406

Grubb V. 2016. Clash of the generations: Managing the new workplace reality. John Wiley & Sons, Incorporated, San Francisco.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=4714037>

Hirsjärvi, S.; Remes P.; Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hobart B. & Sendek H. 2014. Gen Y now: Millennials and the evolution of leadership. John Wiley & Sons, Incorporated, San Francisco.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=1674227>

Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Ilmarinen J.; Lähteenmäki S; Huuhtanen P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum, Helsinki.

Järvensivu A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101777/Jarvensivu_Tapaus_tyoelama.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Järvensivu A.; Nikkanen R.; Syrjä S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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

Koipijärvi T. & Kuvaja S. 2020. Yritysvastuu 2.0 - Johtamisen uusi normaali. Kauppakamari E-kirja.

Laamanen K. 2005. Johda Suorituskykyä tiedon avulla. Suomen Laatu keskus Oy, Helsinki.

Lönnqvist A.; Kujansivu P.; Antikainen R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen, tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Publishing Oy.

Michallé E. Mor Barak. 2017. Managing Diversity, Toward a Globally Inclusive Workplace. SAGE Publications, inc., California.

Pietiläinen V. & Syväjärvi A. 2019. Johtamisen psykologia. PS-kustannus, Jyväskylä.

Salmimies R. & Ruutu S. 2013. Ratkaisuja esimietyön haasteisiin. Talentum, Helsinki.

https://turkuamk.finna.fi/Record/turkuamk_electronic.993028057205970?sid=38150103

Simonen J.; Heikkilä A.; Westinen J. 2021. Työn sukupolvet - Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä.

<https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/sukupolvien-huolet-ja-voimat/tyon-sukupolvet/tyon-sukupolvet-raportti-final-12.4.2021.pdf>

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum, Helsinki.

Suomen Pankki, Eurojärjestelmä. 2023. Artikkelit: Osaava työvoima, työllisyys ja työmarkkinoiden kireys.

<https://www.eurojatalous.fi/fi/2023/artikkelit/osaava-tyovoima-tyollisyys-ja-tyomarkkinoiden-kireys/>

Tilastokeskuksen väestöennuste 2021

https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html

Tilastokeskuksen työvoimatutkimus

<https://www.stat.fi/julkaisu/cln01x1oukcgd0cutlb21ovup>

Vahtio E-L. 2006. Avaa Ikälukot. Vapaudu johtamaan. Edita Prima Oy, Helsinki.

Liite 1.

Kyselylomake

Kysely: Ikädiversiteetin vaikutukset työyhteisössä

Taustatiedot

Mihin ikäryhmään kuulut?

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 ja yli

Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- En halua vastata

Nykyinen tehtävätesosi

- Työntekijä
- Esihenkilö
- Keskijohto
- Johto
- Yrittäjä

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässäsi?

- Alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

Millä toimialalla työskentelet?

- Teollisuus
- Palveluala
- IT ja teknologia
- Koulutus
- Terveys ja hyvinvointi
- Julkinen sektori
- Muu

Mielestäsi tärkeimmät ominaisuudet johtajassa (voit valita 3)

- Kommunikaatiotaidot
- Rehellisyys
- Empatia
- Joustavuus
- Päätöksentekokyky
- Näkemys/visio
- Innovaatiot
- Vastuullisuus

Kuinka tärkeänä pidät ikädiversiteettiä työyhteisössä?

- Erittäin tärkeänä
- Tärkeänä
- Neutraalina
- Ei kovin tärkeänä
- Ei lainkaan tärkeänä

Koetko, että ikädiversiteetti vaikuttaa positiivisesti tiimityöskentelyyn ja yhteistyöhön työpaikallasi?

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Neutraali
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Oletko huomannut ikädiversiteetin luovan haasteita työyhteisössäsi? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

- Viestinnälliset haasteet
- Työn tekemisen tapojen eroavaisuudet
- Teknologian käyttöön liittyvät erot
- Muutoksen vastustaminen
- En ole huomannut haasteita
- Muu (täsmennä)

Kuinka hyvin organisaatiosi hallitsee ikädiversiteettiä?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Neutraalisti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

Avoimet kysymykset

Mikä on mielestäsi suurin hyöty, jonka ikädiversiteetti tuo työyhteisöön?

Mitä toimenpiteitä tai käytäntöjä ehdottaisit, jotta ikädiversiteettiä voisi hyödyntää paremmin organisaatiossasi?

Kuinka eri-ikäiset työntekijät tuovat mielestäsi uusia näkökulmia ja innovatiivisuutta tiimityöskentelyyn?

- Erittäin paljon
- Jonkin verran
- Neutraali
- Ei juurikaan
- Ei lainkaan

Koetko, että ikädiversiteetti vaikuttaa päätöksenteon laatuun työyhteisössäsi?

- Kyllä, se parantaa päätöksentekoa
- Kyllä, mutta ei merkittävästi
- Ei, ikä ei vaikuta päätöksentekoon
- Ei, ikädiversiteetti hidastaa tai vaikeuttaa päätöksentekoa

Miten arvioisit organisaatiosi johtamistyyliä suhteessa eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin?

- Johtamistyyli ottaa hyvin huomioon eri-ikäiset työntekijät
- Johtamistyyli ottaa jonkin verran huomioon eri-ikäiset työntekijät
- Johtamistyyli on neutraali ikäerojen suhteen
- Johtamistyyli ei huomioi riittävästi eri-ikäisiä työntekijöitä
- Johtamistyyli ei lainkaan huomioi eri-ikäisiä työntekijöitä

Liite 2.

Kyselylomakkeen avoimet kysymykset ja vastaukset

Mikä on mielestäsi suurin hyöty, jonka ikädiversiteetti tuo työyhteisöön?

- Monipuolisempaa näkemystä ja osaamista
- Uusia ideoita ja innovaatioita
- Päätöksenteon tasapainoisuutta
- Mentorointimahdollisuuksia
- Ongelmanratkaisukykyä

Mitä toimenpiteitä tai käytäntöjä ehdottaisit, jotta ikädiversiteettiä voisi hyödyntää paremmin organisaatiossasi?

- Mentorointiohjelman perustaminen voisi olla hyödyllinen meillä, jotta ikäerojen välisiä kuiluja saataisiin pienemmäksi
- Keskittymistä kykyihin ja osaamisen ennemmin kuin ikään
- Lisäkoulutusta myös esihenkilöille, jotta yksilöiden erot huomattaisiin ja niiden kanssa osattaisiin toimia
- Yhteistyötaitojen treenaamista
- Tiimihengen rakentamista ja yhteishengen nostattamista erilaisten tiimipäivien ja aktiivittettien avulla
- Enemmän varsinkin teknologiakoulutusta niille, joiden uskotaan ja nähdään sitä kaipaavan. Kyllä se vaan on fakta, että nuoremmat osaa nämä asiat paremmin