



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

IKÄJOHTAMINEN ORGANISAA- TIOIDEN DOKUMENTOINNISSA JA KÄYTÄNNÖN ESIMIESTYÖSSÄ

TE -

Kati Nieminen

KIJÄ/T:

(78)

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
OPINNÄYTETYÖ

Tiivistelmä

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Kati Nieminen	
Työn nimi Ikäjohtamisen periaatteet organisaatioiden dokumentoinnissa ja käytännön työssä	
Päiväys 31.10.2016	Sivumäärä/Liitteet 75/3
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Keski-Suomen sairaanhoitopiiri ja Etelä-Savon sairaanhoitopiiri	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ikäjohtamisen periaatteita ja toteutumista sairaala-organisaatioissa. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, miten ikäjohtamisen näkökulmia oli dokumentoitu ja kuinka ikäjohtaminen toteutui käytännön esimiestyössä. Tutkimuksen tavoitteena on kiinnittää huomiota ikäjohtamisen näkyvyyteen asiakirjoissa sekä arjen työssä. Tavoitteena on lisätä tietoa kuinka eri-ikäisiä, eri elämäntilanteissa ja uran eri vaiheessa olevia voidaan huomioida työelämässä.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmänä oli Keski-Suomen sairaanhoitopiiri sekä Etelä-Savon sairaanhoitopiiri. Aineistonkeruu toteutettiin keräämällä molemmista tutkittavista organisaatioista ikäjohtamista käsitteleviä asiakirjoja sekä haastatteleamalla osastonhoitajia. Tutkimusaineisto käsiteltiin teorialähtöisellä sisällön analyysillä.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan organisaatioiden dokumenteissa ikäjohtamisen visioista ja periaatteista oli useimmin huomioitu ikärakenteet, työhyvinvointi ja jaksaminen sekä osaamiseen liittyvät näkökulmat. Näiden lisäksi töiden organisointiin liittyvät periaatteet toistuivat useissa dokumenteissa. Asioiden esiintyminen oli kuitenkin melko suppeaa ja hajanaista. Haastattelutulosten perusteella esimiehet kokivat saavansa tukea ja opastusta ikäjohtamiseen hyvin niukasti tai ei lainkaan. Tietoisuus ikäjohtamisesta ja siihen liittyvistä toimintatavoista oli pitkälti kiinni esimiehen omasta koulutautumisesta ja sitä kautta saatujen tietojen soveltamista käytännön työhön. Esimiehillä oli kuitenkin arjen työssä käytössä runsaasti ikäjohtamisen keinoja, joilla voitiin tukea eri-ikäisiä, eri elämäntilanteissa ja uran eri vaiheissa olevia työntekijöitä. Ikäjohtamisen toteutus näkyi arjessa usein työelämän joustoina. Näistä merkittävin liittyi työaikoihin ja työvuorosunnitteluun. Haastateltavat pitivät esimiehen roolia ikäjohtamisen toteuttamisessa ja edistämisessä erittäin merkittävänä. Esimiehen asenne ja hyvä johtaminen ovat kaiken lähtökohta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä ikäjohtamista. Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että esimiesten tukemiseen, valmentamiseen ja opastukseen tulisi panostaa enemmän. Lisäksi ikäjohtamisen periaatteiden dokumentointia olisi hyvä yhtenäistää ja selkeyttää.</p>	
Avainsanat Ikäjohtaminen, eri-ikäisten johtaminen, esimiestyö, dokumentointi	

(78)

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
Abstract

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Kati Nieminen			
Title of Thesis Age management in organizations – documentation and practice by supervisory managers			
Date	31.10.2016	Pages/Appendices	75/3
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners Central Health Care District and Etelä-Savo Hospital District			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this study was to elucidate the principles and practice of age management in hospital organizations. The study focused on finding out how the different aspects of age management had been documented and how age management was carried out in practice by the superiors. The aim of the study is to increase the amount of information on how workers of different age and workers at different phase of life or career can be accounted for in a working life.</p> <p>The target groups of the study were Central Finland Health Care District and Etelä-Savo Hospital District . Data and material for the study were obtained from the available documents related to age management provided by the study organizations and through interviewing the heads of the nursing personnel. Theory-based content analysis was used to analyze the research material and data.</p> <p>Findings from the documents of the organizations related to visions and principles of age management showed that the aspects mostly considered were age structure, wellbeing and coping at work and professional skills. In addition, principles related to work organizing were mentioned in several documents. However, the issues were brought out rather briefly and disconnectedly. Based on the results from interviews supervisory managers felt that they received very little, if any, support or guidance related to age management policies. Consciousness of age management and actions related to it depended considerably on personal education of the supervisory manager and thereby acquired knowledge on how to implement the actions in practice. Nevertheless, supervisory managers had plenty of means of age management to support workers of different age and workers at a different phase of life or career in daily work. Age management practices often realized as flexibility in a working life. The most considerable of which related to working hours and shift planning. The role of the supervisory manager in realization and improvement of age management practices was regarded highly remarkable by the interviewees. The attitude of the supervisory manager and good leadership are basis for everything.</p> <p>The results of the study can be utilized to develop age management. The results suggest that it should be invested more in supporting, coaching and guiding supervisory managers. Furthermore, documentation of the principles of age management should be unified and clarified.</p>			
Keywords Age management, management of workers of different age, managerial work, documentation			

(78)

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	ELÄMÄNKULKU	9
2.1	Ihmisen monet iät ja sukupolven käsite	9
2.2	Ihmisen elämänkulku ja työelämänkulku eri näkökulmista.....	12
3	ERI-ikäISTEN JOHTAMISEN HAASTEET	16
3.1	Eri-ikäisyys työyhteisössä.....	16
3.2	Iän vaikutukset työelämässä.....	17
3.4	Eri ikäkaudet johtamishaasteena	20
4	IKÄJOHTAMINEN	23
4.1	Ikäjohtaminen käsitteenä.....	24
4.2	Ikäjohtamisen visioista, tavoitteista ja keinoista	25
4.3	Ikäjohtaminen kansainvälisesti.....	29
4.4	Ikäjohtaminen osana strategista johtamista	31
4.5	Esimiesten tukeminen, koulutus ja valmennus ikäjohtamiseen	35
5	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	38
6	TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS	39
6.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen	39
6.2	Tutkimuskohteiden kuvaus	42
6.3	Aineiston analysointi	44
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	47
7.1	Ikäjohtamisen periaatteet tutkimusorganisaatioiden dokumentoinnissa.....	47
7.2	Lähiesimiesten valmiudet ja rooli ikäjohtajana.....	52
7.3	Ikäjohtamisen keinot arjen työssä	59
8	POHDINTA JA PÄÄTELMÄT.....	64
8.1	Tutkimustulosten pohdintaa.....	64
8.2	Tutkimustulosten eettisyys ja luotettavuus	69
	LIITE 1. TUTKIMUSPROSESSIA KUVAAVA KAAVIO	76
	LIITE 2. TUTKIMUKSEN SAATEKIRJE.....	77

(78)

LIITE 3. TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET	78
---	----

1 JOHDANTO

Suomen työvoima supistuu vuosittain. Tosiasia on, että vuoden 2010 jälkeen joka vuosi on poistunut enemmän työvoimaa eläkkeelle kuin tullut uusia työntekijöitä tilalle työelämään. Terveystieteiden henkilöstön eläkepoistumaksi on arvioitu vuosina 2010-2030 jopa 60 prosenttia. Lisäksi nuorten ikäluokkien pieni koko asettaa haasteita työvoiman riittävyydelle ja eläkkeiden rahoitukselle. Myönteistä kuitenkin on, että työelämässä jatketaan aikaisempaa pidempään ja myös eläkeläiset osallistuvat palkkatyöhön entistä useammin. Työssä jatkavat ovat aikaisempaa terveempiä ja korkeammin koulutettuja. (Ahonen ym. 2015, 107; Halmeenmäki 2010.)

Tulevaisuudessa täytyy varmistua riittävästä yhteisistä palveluista, joten työurien pituuteen on kiinnitettävä huomiota. Työurien pidentämiseen on tarvetta sekä työuran alusta, sen keskeltä, että lopusta. Käytännössä työpaikolla tämä tarkoittaa sitä, että ikäjakauma on entistä suurempi. Tulevaisuudessa työvoima tulee koostumaan myös yhä enemmän eri-ikäisistä ja työkyvyltään erilaisista työntekijöistä (Ahonen ym. 2015, 107; Heikkilä-Tammi ym. 2015.) Kaiken kaikkiaan työelämä kokee suuria muutostrendejä. Nykypäivänä ei noudateta enää perinteistä koulutus-työ-eläke-uramallia, vaan ihmisten urat ovat monimuotoisempia. Muun muassa koulutus jakautuu tasaisemmin uran eri vaiheisiin. Myös työn tekemisen muodot ovat muuttumassa. Kokoaikaisen työn rinnalle tulee yhä joustavampia osa-aikaisen työn malleja. Tämä mahdollistaa paremman työn ja muun elämän yhteensovittamisen. (Ahonen ym. 2015, 106-107.)

Tutkimukset osoittavat, että työssä jatkamiseen liittyvissä näkökulmissa on sekä myönteisiä, että huolestuttavia seikkoja. Työurat ovat selvästi pidentyneet 2010-luvulla ja myös 45-63-vuotiaiden halukkuus jatkaa työssä on lisääntynyt. Nämä ovat myönteinen suuntaus. (Järnefelt ym. 2013.) Tutkijoita kuitenkin huolestuttaa nuorten masennusoireet ja varhainen työkyvyttömyyseläkkeelle jääminen. Alle 35-vuotiaiden työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrä on suuri. Myös työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä on alhainen. Se oli vuonna 2013 51,9 vuotta. On siis tärkeää selvittää, miten eri-ikäisten työhyvinvointia ja työssä jatkamista voitaisiin työpaikoilla tukea. (Heikkilä-Tammi ym. 2015; Nyman & Kiviniemi 2014.)

(78)

Työn merkitys ihmisille on myös muutoksessa. Työ on yksi osa elämää muiden elämän osa-alueiden rinnalla. Työn merkitys sinällään ei ole menettämässä merkitystään, mutta työn painoarvo korostuu eri tavoin eri-ikäisten ja eri elämäntilanteiden vaiheissa olevien kesken. Työntekijät eivät välttämättä sitoudu yhteen työnantajaan kovin pitkäksi aikaa, vaan työurat ovat monimuotoisia ja koostuvat useista eri pituisista pätkistä. Työnantajat joutuvat kilpailemaan osaavista työntekijöistä, ja tässä kilpailussa työelämän yksilöllisillä joustoilla on rahallisen palkitsemisen rinnalla tärkeä rooli. Työn joustavat järjestelyt ovatkin tulevaisuuden esimiehen arkipäivää. Joustoja ei pitäisi kohdentaa mihinkään yksittäiseen ikäryhmään, vaan antaa kaikille työntekijöille mahdollisuus työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi ja oman hyvinvoinnin edistämiseksi. (Ahonen ym. 2015, 113-114.)

Hyvin toteutettu henkilöstöpolitiikka ja lähiesimiestyö huomioivat eri-ikäisten ja uran eri vaiheissa olevien tarpeet. Hyvällä ikäjohtamisella voidaan edistää kaikenikäisten työntekijöiden hyvinvointia ja tukea eheämpiä ja pidempiä työuria. Johtamisessa ja esimiestyössä tulisi riittävän aikaisin huomioida eri-ikäisten tarpeita ja pystyä ennaltaehkäisemään turhia ja pitkittyneitä sairauspoissaoloja sekä työkyvyttömyyseläkkeelle hakeutumista. (Ahonen 2015 ym. 106-107.) Vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt, jossa korostuu esimiehen ja työntekijän välinen arvostava kuuntelu tukevat eri-ikäisten odotusten ja tarpeiden huomioimista (Heikkilä-Tammi ym. 2015). Myös työyhteisöllä on tärkeä rooli yksilön voimavarojen käytössä ja kehittämisessä. Jos työpaikalla vallitsee myönteinen ikäkulttuuri ja työyhteisössä osataan hyödyntää kaikenikäisten vahvuuksia, on tällä merkittävä vaikutus työn mielekkyyden kokemisessa. (Ahonen 2015 ym. 106-107.)

Ikäjohtamisen käsite on muuttunut alkuaikojen kalenterinmukaisesta ikärajusta, yli 55-vuotiaista, kaiken ikäisiin. Ikäjohtaminen on siis kaikenikäisten johtamista, ei ainoastaan ikääntyviin liittyvää. Eri-ikäisten johtaminen ei tarkoita vain tietyn ikäisiä työntekijöitä, vaan se ulottuu myös ikäpolviin, jotka ovat työuransa eri vaiheissa. (Ahonen ym. 2015, 116.)

Tämän opinnäytetyön taustalla vaikuttavat viimeaikaiset keskustelut työurien jatkamisen tarpeesta, mikä korostuu erityisesti terveydenhuollon työssä. Nykyiset hallitusohjelman leikkaukset koskevat monia hankkeita, joiden tarkoituksena on parantaa työntekijöiden jaksamista. Leikkaukset näkyvät muun muassa vuorotteluvapaissa, työssäkäyvien kuntoutuksissa ja työterveyslaitoksen rahoituksissa. Ikäjohtamisen keinoilla ja työelämän joustoilla on mahdollista vaikuttaa kaikenikäisten työhyvinvointiin

(78)

sekä työhön sitoutumiseen. Tässä laadullisessa opinnäytetyössä tutkitaan kahden eri sairaalaorganisaation ikäjohtamisen periaatteita ja toteutumista strategisella tasolla dokumentoinnin kautta. Lisäksi selvitetään ikäjohtamisen toteutumista käytännön työssä lähiesimiesten arvioimana. Tutkimusaineisto on kerätty tutkimusorganisaatioiden ikäjohtamista käsittelevistä dokumenteista sekä haastattelemalla esimiehiä.

Ikäjohtamiseen liittyviä tutkimuksia on tehty suurelta osin ikääntyviin, yli 45-vuotiaisiin kohdistuen. Useissa tutkimuksissa ikäjohtamisen toteutumista arvioivat työntekijät. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tarkastella ikäjohtamista laajemmasta näkökulmasta niin, että siinä huomioidaan eri-ikäiset, eri elämäntilanteissa ja uran eri vaiheissa olevat työntekijät. Lisäksi ikäjohtamisen käytäntöjä arvioivat esimiehet.

(78)

2 ELÄMÄNKULKU

Ikätutkijat ovat kuvanneet ihmisen elämää kaarena, joka muodostuu erilaisista ja eripituisista vaiheista. Pitkäkestoisiin elämänculun vaiheisiin liittyvät esimerkiksi perhe, koulutus ja työura. Nykyään termi elämäncakaari on korvattu elämänculun käsitteellä, joka antaa kaarianalogiaa moninaisemman kuvan elämästä, johon kuuluu erilaisia vaiheita, nousuja ja laskuja. Siirtymät elämänculussa ovat lyhytkestoisia muutoksia ja sisältävät sekä mahdollisuuksia että kriisejä. Siirtymät vaikuttavat aina jollakin tavalla siihen, kuinka koemme itsemme tai kuinka muut kokevat meidät. Näin ollen siirtymät tulisi ottaa huomioon myös työelämässä. (Lundell ym. 2011, 46-48.)

Elämänculkua tutkiessa tarvitaan monitieteellistä lähestymistapaa sekä esimerkiksi psykologian, sosiologian, kasvatustieteen ja antropologian välistä yhteistyötä. Elämänculututkimuksissa pyrkimys on selvittää ihmisen kehitys kokonaisuutena. Eri elämäncvaiheet on tärkeää tuntea, mutta päätavoitteena on ymmärtää koko elämänculun läpäisevää kehitysliikettä eli psykodynaamiikkaa, yhdistämällä kaikki kokemukset kokonaisuudeksi. (Dunderfelt 2011, 10-13.)

2.1 Ihmisen monet iät ja sukupolven käsite

Voidaan ajatella, että ihminen on samanaikaisesti eri-ikäinen. Tavallisimmin ikä määritellään syntymäajan perusteella, jolloin puhutaan kalenteri-ikästä eli kronologisesta iästä. Ikä ei ole pelkästään vuosissa laskettava ikä. Muita ikää kuvaavia käsitteitä ovat biologinen, psykologinen ja sosiaalinen ikä. Kronologinen ikä on hyväksytty iän kuvaajaksi sen yksinkertaisuuden ja myös sen hyväksyttävyyden perusteella, kaikille kertyy ikää samalla vauhdilla. Ihmiset vanhenevat hyvin yksilöllisesti, joten kronologinen ikä voi olla varsin harhaanjohtava kuvaamaan vanhenemista esimerkiksi työelämän näkökulmasta. (Ilmarinen 2006, 62-63.)

Monet lainsäädännössä määritellyt oikeudet, velvollisuudet ja etuudet määräytyvät kronologisen iän perusteella. Esimerkiksi oppivelvollisuus, rikosoikeudellinen vastuu, täysi-ikäisyys, äänioikeus, ajokortin myöntäminen sekä vanhuuseläkkeen alkamisikä perustuvat kronologiseen ikään. Työlainsäädännössä esimerkiksi laki nuorista

(78)

työntekijöistä käyttää perustanaan kronologista ikää. Laki velvoittaa työnantajia ottamaan huomioon nuorten työntekijöiden erityistarpeet muun muassa työaikoihin ja työturvallisuuteen liittyen. Ikääntyvät työelämässä – komitean mukaan 45-54 vuotiaat ovat ikääntyviä työntekijöitä ja 54-65 vuotiaat ikääntyneitä työntekijöitä. (Lundell ym. 2011, 28-29.)

Biologisen iän käsite liittyy ihmisen toimintakyvyssä tapahtuviin muutoksiin. Biologinen ikääntyminen tarkoittaa elimistössä tapahtuvia biologisia, solutasolla havaittavia muutoksia. Kun ihminen vanhenee biologisesti, hänen kehonsa rakenne, aistitoiminnot, keskushermoston toiminta sekä fyysinen ja psyykinen toimintakyky muuttuvat. Biologiseen vanhenemiseen vaikuttavat perimä, elinympäristö sekä elintavat. (Lundell ym. 2011, 29.)

Fyysinen toimintakyky heikkenee keskimäärin yhden prosenttiyksikön vuosivauhdilla noin 25 ikävuodesta alkaen. Tämä merkitsee sitä, että samassa fyysisessä työssä 60-vuotias kuormittuu keskimäärin 20 prosenttia enemmän kuin 40-vuotias. Kronologiselta iältään saman ikäiset eivät välttämättä ole saman ikäisiä biologiselta iältään. Tutkimuksista saadun näytön perusteella voidaan todeta, että esimerkiksi kunnostaan huolehtiva 60-vuotias voi olla paremmassa kunnossa kuin 20 vuotta nuorempi, liikuntaa harastamaton työtoveri. Fyysiseen toimintakykyyn ja siten myös biologiseen ikään on mahdollista vaikuttaa terveellisillä elämäntavoilla kuten syömällä terveellisesti, liikkumalla riittävästi ja huolehtimalla riittävästä levosta ja unesta. Pitkään jatkuva stressi kiihdyttää elimistön vanhenemista, joten on tärkeää yrittää hallita liiallista stressiä. (Lundell ym. 2011, 29.)

Psykologinen ikä tarkoittaa koettua ikää. Minkä ikäiseksi ihminen kokee itsensä kronologisesta iästä riippumatta. Psykologisen iän ulottuvuuksia ovat subjektiivinen ja persoonallinen ikä. Persoonallisen iän kokeminen on suhteessa yksilön omiin tavoitteisiin ja siihen elämänkulun vaiheeseen, minkä ihminen kokee saavuttaneensa. Henkilökohtaiset kokemukset sekä kulttuuriset tekijät vaikuttavat omalta osaltaan persoonallisen iän määrittymiseen. Subjektiivinen ikä on osa ajasta riippumatonta ydinminää, kokemus minuuden pysyvyydestä. (Lundell ym. 2011, 30.)

Kun psykologinen ja kronologinen ikä poikkeavat toisistaan, ilmiötä kutsutaan ikädiskrepanssiksi. Koetun iän ja kalenteri-iän välinen ero yleensä kasvaa, mitä vanhem-

(78)

maksi ihmiset tulevat. Tutkimuksien perusteella, useimmat ihmiset kokevat itsensä kalenteri-ikänsä nuoremaksi. Kuitenkin lapset ja nuoret kokevat usein olevansa kalenteri-ikänsä vanhempia. (Lundell ym. 2011, 31.)

Sosiaalisella iällä kuvataan yksilön erilaisia rooleja elämänsä aikana. Sosiaalisen vanhenemisen taustalla on ajatus siitä, mitä eri-ikäiseltä edellytetään ja mitä he edellyttävät muilta. Lapsuus, nuoruus, aikuisuus ja vanhuus ovat sosiaalisia iäkiä. (Ilmarinen 2005, 41). Yhteiskunnalla ja kulttuurilla on vaikutuksensa sosiaalisen iän määrääntymiseen. Esimerkiksi lainsäädännössä määritellyt ikäraajat luovat osaltaan ikänormeja. Varsinkin perinteisissä kulttuureissa ikääntyminen tuo auktoriteettiaseman vahvistumista suhteessa yhteisön nuorempiin jäseniin. (Lundell ym 2011, 32.)

Voidaan puhua myös työmarkkinaiän käsitteestä, jonka on kehittänyt Eeva-Leena Vaahtio. Työmarkkinaiän käsite viittaa yksilön osaamiseen ja kompetenssiin. Tämä käsite voi kumota kronologisen iän herättämiä mahdollisia negatiivisia mielikuvia. Vaahtion mukaan työmarkkinaiään vaikuttavat iän ohella myös motivaatio, kokemus ja henkilökohtainen olemus ja terveys. Osaamisen ja muiden tekijöiden kunnossa oleminen vie painoarvoa kronologiselta iältä. (Vaahtio 2002.)

Eri-ikäisyyttä lähestytään usein sukupolven käsitteen avulla, esimerkiksi tutkittaessa sukupolvia edustavien henkilöiden työhön liittyviä asenteita (Smola ym. 2002). Sukupolviajattelu perustuu käsitykseen, että kullakin sukupolvella on omat ominaispiirteensä ja arvonsa, sillä samalla ajanjaksolla kasvaminen tulkitaan synnyttävän kollektiivisia muistoja ja samankaltaisia elämäntapahtumia (Heikkilä-Tammi ym. 2015). Sukupolvet määritellään syntymävuoden perusteella. Tällä hetkellä työelämään osallistuvia sukupolvia ovat suuret ikäluokat sekä X ja Y sukupolvet. (Nuutinen ym. 2013.) Suurimmat eroavaisuudet sukupolvien välillä liittyvät siihen, miten asennoidutaan työhön ja suhtaudutaan teknologiaan. Viitteitä on saatu myös siitä, että eri-ikäiset arvostavat jossain määrin erilaista johtamista. (Heikkilä-Tammi ym. 2015.)

Suuria ikäluokkia (1943-1960) kuvaa korkea työmoraali ja työhön sitoutuminen. 1960-luvulla työelämään siirtyneet olivat ahkeria puurtajia. Työhön sitouduttiin ja työtä haluttiin tehdä mahdollisimman hyvin. Johtajuus oli tuolloin autoritääristä ja hierarkista. Oli tärkeää, että työt tehtiin työpaikalla ja sitä seurattiin. (Saarelma-Thiel 2014.)

Sukupolvelle X (1960-1980) kuuluville hyvä palkka ja etenemis- ja koulutusmahdollisuudet ovat tärkeitä. Lisäksi teknologia kuuluu oleellisesti heidän elämäänsä. Tähän

(78)

sukupolveen kuuluville on tärkeää joustavat työajat, itsenäisyys, ammatillinen kehittyminen ja mielenkiintoinen työ (Nuutinen ym. 2013.) 1980-luvun työelämässä alettiin puhua tuloksellisuudesta ja tavoitejohtamisesta sekä globalisaatiosta. Työ muuttui liikkuvammaksi ja rahalla, asemalla ja statussymboleilla oli merkittävä rooli. (Saarelma-Thiel 2014.)

Sukupolven Y (1980-2000) kuuluville virtuaalisuus ja verkostot ovat tärkeitä. Y-sukupolvea on pidetty esimiestyön näkökulmasta haasteellisena, sillä heidän on todettu arvostavan vuorovaikutteista ja läsnä olevaa johtamista sekä palautteellisuutta. Y-sukupolvea työssä motivoi yhteiset tavoitteet, kollektiivinen toiminta ja halu saada muutettua asioita. Tämä sukupolvi suhtautuu työn sisältöön ja työaikoihin joustavasti mutta he edellyttävät joustoa myös työnantajan taholta. (Nuutinen ym. 2014.) 2010-luvulla työelämään tulleet korostavat työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan tasapainoa enemmän kuin koskaan. (Saarelma-Thiel 2014.)

2.2 Ihmisen elämänkulku ja työelämänkulku eri näkökulmista

Ihmisen elämänkulkua voidaan tarkastella eri näkökulmista. Dunderfeltin mukaan tyyppisimmät näkökulmat ihmisen elämänkulkuun alan kirjallisuuden mukaan ovat: biologinen, yhteiskunnallinen, psykososiaalinen ja individuaation näkökulmat. (Dunderfelt 2011, 222.)

Biologinen näkökulma rajoittuu tiettyihin mitattavissa oleviin tekijöihin, jotka liittyvät elimistön kasvuun, kehittymiseen ja rappeutumiseen. Nykyisillä huipputekniikan välineillä pystytään havainnoimaan elimistön pienimpiäkin mikrotason toimintoja ja täten saadaan kerättyä tarkasti tietoa elämänkulkuun vaikuttavista fyysisistä, fysiologisista ja biologisista tosiasioista. Ihmisen elämässä vilkasta kasvun ja kehittymisen aikaa eletään 20-30 ikävuoteen saakka, minkä jälkeen kulutetaan hankittuja voimavaroja. (Dunderfelt 2011, 222.)

Elämänkulkua voidaan tarkastella myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta eli ihmisen ja kulttuurin vuorovaikutuksesta. Kulloinkin vallitsevat yhteiskunta- ja kulttuurivaiheet muovaavat ihmisten elämää. Yhteiskunnallisia tekijöitä muuttamalla voidaan saada aikaan paljon positiivisia vaikutuksia esimerkiksi parantamalla koulutusta, kanavoimalla

rahaa terveydenhuoltoon ja kehittämällä eri ikävaiheiden tutkimusta. (Dunderfelt 2011, 223-224.)

Psykososiaalisessa näkökulmassa on keskeisenä ajatuksena, että ihminen kehittyy ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vuorovaikutuksessa. Tässä näkökulmassa yhdistyvät ihmisen biologinen kasvu ja kehitys sekä psyykkiset ja sosiaaliset osa-alueet. Psykososiaalisen elämäntutkimuksen merkittävin nimi on Erik H. Erikson, joka on luonut ihmisen kehitystä ja elämänkaarta koskevan psykologisen kehitysteorian. Erikson korostaa teoriassaan biologisen kypsymisen ja sosiaalisen ympäristön vaikutuksia persoonallisuuden muotoutumisessa. Hänen teoriansa mukaan ihmisen kohtaa elämänkaarensa kahdeksan kehityskriisiä. Näissä kriiseissä ihminen joutuu ratkaisemaan kehitystehtäviä. (Dunderfelt 2011, 225.)

Nykyään elämäntunvaiheet ovat muuttuvampia ja joustavampia kuin aikaisemmin. Elämäntun ja elämäntunvaiheet ovat yksilöllistyneet huomattavasti. Enää ei ole olemassa niin sanottua normaalia elämäntun kua tai työelämäntun kua. Näin ollen yksilön tekemät ratkaisut korostuvat. Siirtymät eivät ole enää niin lokeroivia ja pysyviä. Samanaikaisesti voi olla sekä opiskelija että työntekijät ja eläkeläisestä voidaan siirtyä takaisin työntekijäksi. Elämäntun yksilöllistyminen tuo myös omat haasteensa. Yksilön oma vastuu elämästä korostuu, omia valintoja täytyy perustella ja voi olla myös valinnan vaikeutta. (Lundell ym. 2011, 46-48.)

Työelämäntun kuu on yksi ihmisen pisimmistä ja merkittävimmistä elämäntun poluista. Työelämäntun kuun ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä, normatiivista tarkastelutapaa. Ilmarisen mukaan siitä on kuitenkin erotettavissa ainakin seuraavat vaiheet:

- siirtyminen koulutuksesta työelämään (18-25v)
- perheen ja työn yhteensovittaminen (25-35v)
- työtehtävien vaihdokset ja työpaikan muutokset (35-45v)
- omien voimavarojen muutokset (yli 45v)
- muutokset perhe- ja lähiyhteisöissä (yli 50v)
- työ- ja eläkeasenteiden muutokset (yli 55v)
- työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen (yli 60v)

(Ilmarinen 2006, 39.)

Yleisesti ottaen koulutustaso on noussut ja opiskelun ja työssäkäynnin yhdistäminen on hyvin tavallista. Opiskelun ja työn yhteensovittaminen kytkeytyy myös usein perheen perustamiseen. Koulutus ja opiskeluajat ovat siis pidentyneet, joten työelämään kiinnittyminen on siirtynyt yhä kauemmaksi aikuisuuteen. Kun nuori siirtyy työelämään, koulutuksen ja työelämävalmiuksien yhteensopivuutta testataan. Nuoren, työnantajan ja työyhteisön odotuksien kohtaamisen kautta muovautuu käsitys omasta roolista työssä. Työelämässä joutuu myös kohtaamaan ja hyväksymään erilaisuutta. Työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi kasvaminen voi vielä aikaa useita vuosia. (Ilmarinen 2006, 39-40; Työterveyslaitos 2004.)

Niin ikään perheen perustaminen on siirtynyt ajassa eteenpäin ja ensisynnyttäjien keski-ikä lähestyy 30. ikävuotta. Tämä elämänvaihe on usein hyvin haastavaa, koska tähän vaiheeseen kasaantuu monia tärkeitä vaiheita, eikä niiden yhteensovittaminen ole aina helppoa. Työ ja terveys haastattelun mukaan (2003) onkin käynyt ilmi, että tästä ikäryhmästä 46,4%:lla miehistä ja 62,5%:lla naisista on esiintynyt pitkäaikaisesti tai toistuvasti psykosomaattisia oireita. (Ilmarinen 2006, 40.)

Työtehtävien vaihdokset ja työpaikan muutokset sekä oman paikan ja roolin löytäminen liittyvät usein 35-45 ikävuoden väliin. Työtehtävissä ja työyhteisössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia johtuen muun muassa tekologian huimasta kehityksestä ja globalisaatiosta. Uusien taitojen jatkuva opettelu ja nopea uralla eteneminen luovat mahdollisuuksia sekä kehittymiseen että ylikuormittumiseen. (Ilmarinen 2006, 40.)

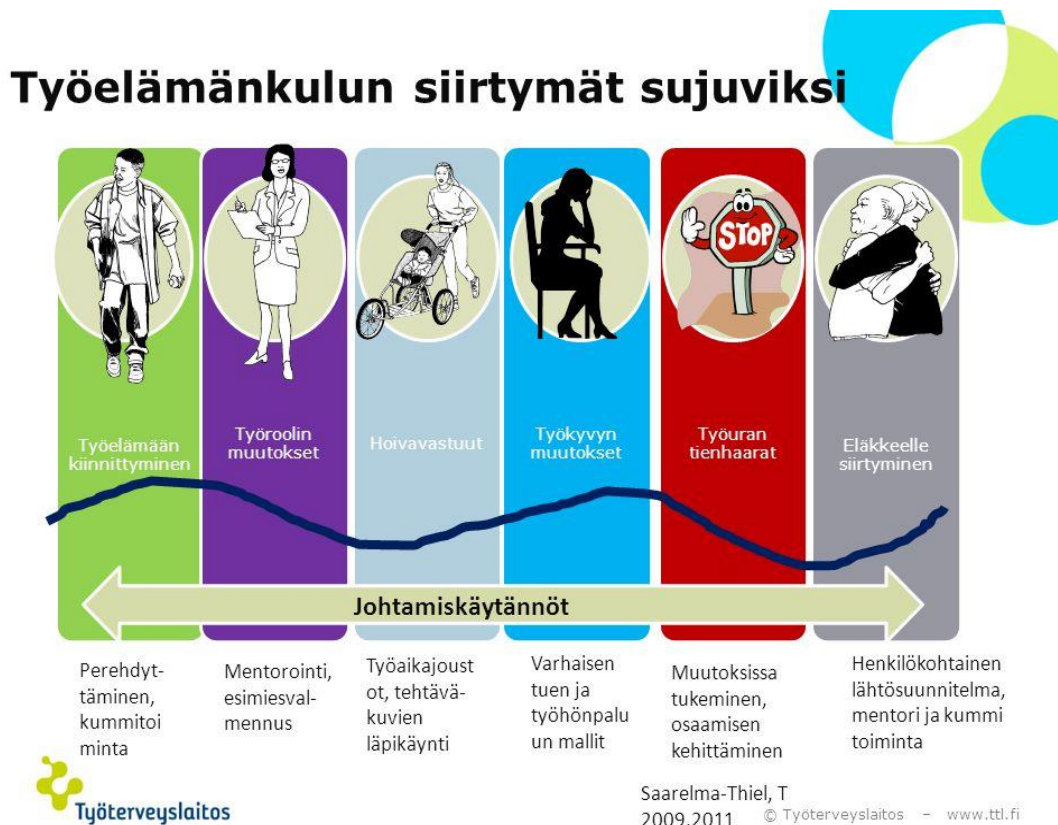
Suurella osalla työssäkävivistä alkaa näkyä voimavarojen heikkenemistä 45 ikävuoden jälkeen. Muutokset ovat seurausta elintavoista ja perimästä. Lisäksi työolot aiheuttavat monenlaista altistumista terveyden ja toimintakyvyn riskitekijöille. (Ilmarinen 2006, 41.)

Muutokset perhe- ja lähiyhteisöissä muuttavat voimakkaasti yli 50 vuotiaiden elämän sisältöä. Omien vanhempien terveyden heikkenemisen aiheuttama hoivan tarpeen lisääntyminen, omien lasten muuttaminen pois kotoa ja lastenlasten syntyminen ovat tavallisia elämän muutoksia tässä ikävaiheessa. Yhdessä olo puolison tai elämänkumppanin kanssa muuttuu. Tämä elämänvaihe tarjoaa uusia mahdollisuuksia mutta myös kriisejä. Lisäksi 50 vuotiailla on todettu olevan keskimääräisesti yksi kroonisen sairauden oire, esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinsairaus, verenkiertoelimistön sairaus tai mielenterveyden häiriö. Tällä on yhteys myös työssä jaksamiseen. (Ilmarinen 2006, 41-42.)

Eläkeajatukset tulevat useille mieleen yli 55 vuoden iässä. Muutokset elämäntilanteissa, terveydessä ja toimintakyvyssä usein vauhdittavat eläkkeelle siirtymistä. Tilastollisesti erityisesti terveyden ja työkyvyn rapistuminen vauhdittavat eläkeajatuksia. (Ilmarinen 2006, 42.)

Työelämästä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen ovat elämänsiirtymien merkittävimpiä ja suurimpia siirtymiä. Eläkkeelle valmistautuminen on varsin harvinaista, vaikka se auttaisi sopeutumisessa uuteen tilanteeseen. Eläkevalmennus olisi hyvä sisältyä henkilöstökoulutukseen työuran viimeisen vuosikymmenen kuluessa. Työelämän viimeisillä vuosilla on merkitystä eläkeläisen arkeen. On tärkeää tukea työkykyä ja työhyvinvointia työuran loppuun saakka. Hyvä työkyky tarkoittaa hyvää toimintakykyä myös eläkeläisenä. (Ilmarinen 2006, 42-43.)

Esimiesten ja henkilöstöasioiden kehittäjien olisi hyvä ennakoida ja tunnista keskeiset kriittiset siirtymät ja rakentaa niihin hyviä johtamiskäytäntöjä. Tällä voidaan vaikuttaa merkittävästi henkilöstön työssä jaksamiseen, lisätä työmotivaatiota ja halua jatkaa työssä. (Ahonen ym. 2015, 122.)



KUVA 1: Työelämänsiirtymät sujuviksi. (Saarelma-Thiel 2014, Työterveyslaitos)

3 ERI-IKÄISTEN JOHTAMISEN HAASTEET

Nuorilla työntekijöillä on vielä suppea kokemus, minkä vuoksi nuoret ovat ryhmänä yhtenäisempi kuin vanhemmat työntekijät. Usein vanhemmilla työntekijöillä on pitkä ja vaihteleva kokemus erilaisista töistä ja tilanteista. Niinpä vanhempien työntekijöiden keskuudessa on enemmän eroja oman ikäryhmänsä sisällä. (Kiviranta 2010, 13-14.)

Työuraansa aloittavat nuoret työntekijät uskovat usein kykyihinsä hyvin vahvasti, jopa ylikorostuneesti, eikä tietojen ja taitojen rajallisuus välttämättä häiritse heitä. Kokeneilla on taas vahva tietotaito. Tiedot ja taidot karttuvat vähitellen ja haasteena heidän kohdallaan on se, että kokeneen osaaminen ei ole samalla tavalla näkyvää kuin kouluosaaminen, eikä sitä yleensä todistetakaan esimerkiksi käyttökokeilla. Työntekijä ei välttämättä osaa itsekään tunnistaa omaa osaamistaan ja vahvuuksia. Työyhteisössä tulisi kannustaa eri-ikäisiä nostamaan esille vahvuutensa ja käyttämään niitä hyväksi työelämässä selviytymisessä. Johtamisessa hyviä lähtökohtia ovat toimintakyky ja vahvuudet, koska niiden varaan rakentuu muussakin elämässä selviytyminen. Vahvuuksien hyödyntäminen ja kehittäminen luovat pohjan uuden oppimiselle ja arvostuksen sekä hyväksytyksi tulemisen tunteille. Nämä ovat tärkeitä työssä jaksamisen ja entistä pidempään jatkamisen näkökulmista. (Kiviranta 2010, 28-32.)

3.1 Eri-ikäisyys työyhteisössä

Työntekijöiden eri-ikäisyyteen liittyy muun muassa erilaiset kokemukset, erilainen terveys ja toimintakyky sekä erilaiset arvot ja osaaminen. Jos esimiehellä on taitoa hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta töiden organisoinnissa, hyötyy siitä koko työyhteisö. Esimiehen tulisi omaksua myönteinen asenne eri-ikäisten johtamiseen, kyky suunnitella töitä yksilöllisesti sekä luoda avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä. Esimiehen tulee kohdella kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti, huomioiden eri-ikäisten tarpeet. Esimiehen tulisi suunnitella yksilöllisiä ratkaisuja esimerkiksi työajan ja työntekijän elämäntilanteen suhteen. Avoin keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä antaa mahdollisuuden yksilöllisten tarpeiden tunnistamiseen. Kehityskeskustelut ovat yksi tapa kartoittaa työntekijän tarpeita. (Opas ikästrategian laatimisen tueksi 7-8.)

(78)

Innokkaat nuoret, ruuhkavuosissa elävät keski-ikäiset sekä kokeneet seniorit ovat kaikki tarpeen työyhteisössä. Pääsääntöisesti nuoret työntekijät hallitsevat esimerkiksi informaatioteknologian paremmin kuin iäkkäämmät työntekijät. Kokonaisuuksien analysointi käy kuitenkin kokeneelta työntekijältä parhaiten. Eri-ikäisyys työpaikoilla tulisi mieltää voimavaraksi, joka oikein johdettuna mahdollistaa yrityksen menestymisen. (Schugk 2016.) Organisaatio, jossa on monipuolinen ikärakenne, pystyy myös nopeammin sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin (Eskelinen 2005, 40).

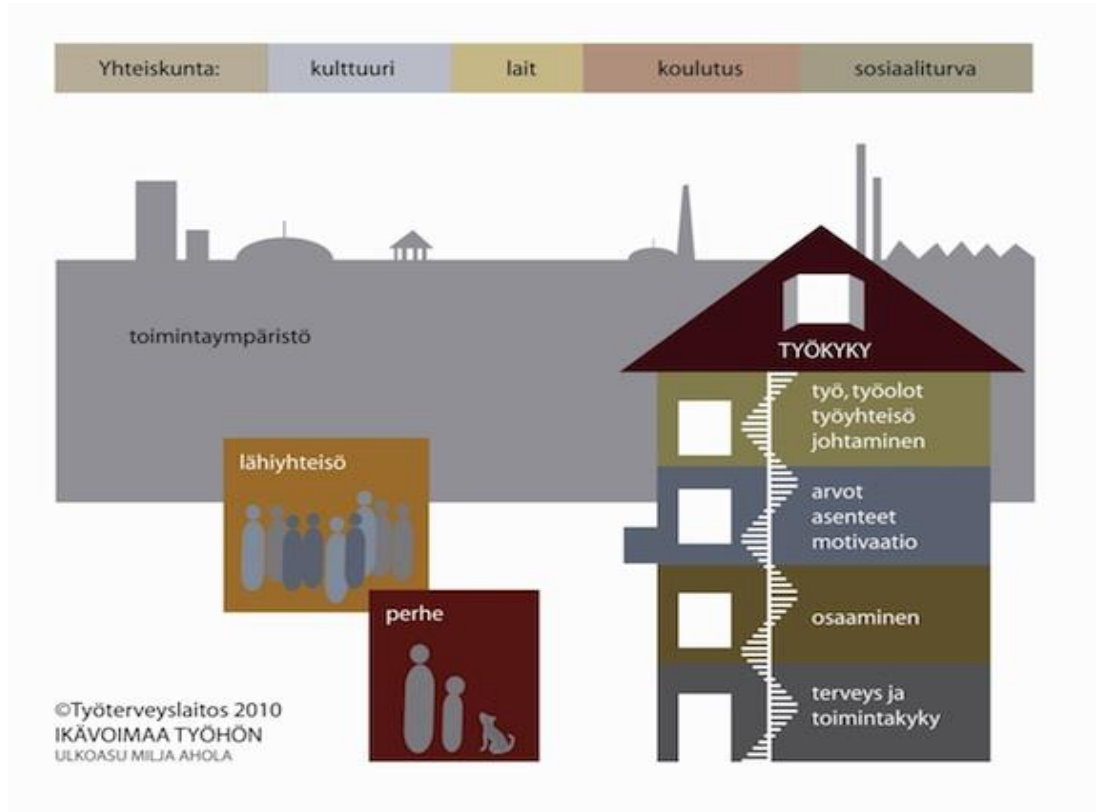
Useinkaan ei välttämättä kiinnitetä huomiota siihen, että työyhteisön toimimattomuuden taustalla voi olla se, että työntekijät ovat keskenään eri sukupolvea. Keskinäinen vuorovaikutus voi olla jo sen puolesta haasteellista, että sukupolvien välinen arvomaailma ja elämäntilanteet poikkeavat suuresti toisistaan. Työyhteisön konfliktit voivat kärjistyä eri-ikäisten ihmisten erilaisista asenteista ja arvoista työtä kohtaan. Jotta yhteistyötä haittaavia ryhmittelyjä ei syntyisi, on eri-ikäisten samanarvoinen ja tasavertainen kohtelu avainasemassa. Parhaiten yhteistyötä eri-ikäisten välillä syntyy, kun sitä järjestetään organisoidusti. Työnantaja voi tukea eri-ikäisten työntekijöiden osallistumista järjestämällä työryhmiä, tiimejä ja yhteistyöverkostoja. Eri-ikäiset ja eri sukupolvea edustavat työntekijät arvostavat yleensä toinen toistensa osaamista, mutta ilman erityisiä järjestelyjä he eivät kovin helposti hae tukea tai neuvoa toisiltaan (Opas ikästrategian laatimisen tueksi 9-10.)

3.2 Iän vaikutukset työelämässä

Jos terveyttä tarkastellaan ikänäkökulmasta, esille nousee muun muassa se, että 40 ikävuoden jälkeen alkaa sairauksien yleistymisen kasvaa kaikissa yleisimmissä sairauspuoluokissa (Moisalo 2011 452-453). Työkyky muodostuu laajasta kokonaisuudesta, eikä hyvä terveys automaattisesti tarkoita hyvää työkykyä ja toisin päin. Työkykyyn vaikuttavat terveyden lisäksi johtaminen, osaaminen, koulutus, työympäristö, työn hallinta, yhteiskunnan muutokset, arvot, asenteet ja monet henkilön omat yksilölliset tekijät, kuten esimerkiksi motivaatio. (Opas ikästrategian laatimisen tueksi 12.)

Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt mallin, jolla voidaan kuvata työkykyä symbolisesti talon muodossa, työkykytalo. Siihen on koottu yhteen kaikki keskeiset tekijät, jotka tutkimusten mukaan vaikuttavat sekä työkykyyn että työhyvinvointiin. Työkykytalo

koostuu neljästä kerroksesta: terveys, osaaminen, arvot ja asenteet sekä työ. Hyvää työkykyä voidaan määritellä niin, että työn ja ihmisen voimavarojen suhde on tasapainossa. Tasapainoon vaikuttavat myös perhe ja lähiympäristö sekä niiden suhde työhön. (Lundell ym. 2011, 54.)



KUVA 2. Työkyvyn talo -malli työhyvinvoinnin perustana (Työterveyslaitos 2010 IKÄVOIMAA TYÖHÖN. Kuva pohjautuu professori Juhani Ilmarisen 2006 kehittämään työkykytalo-malliin. Lundell ym. 2011).

Terveyden ja toimintakyvyn kerrokseen kuuluvat yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys ja toimintakyky. Tässä kerroksessa perimällä, elintavoilla ja elinympäristöllä on suuri merkitys. Terveellisillä elämäntavoilla ja terveellisellä työllä voidaan vahvistaa tätä kerrosta. (Ilmarinen & Vainio 5.)

Ikänäkökulma huomioiden tulee työn organisoinnissa ottaa huomioon myös fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen sekä palautumisajan lisääntyminen. Fyysisesti vaativia tehtäviä olisi suunnattava enemmän nuoremmille työntekijöille. Myös valvominen on jossain määrin verrattavissa fyysisesti raskaisiin töihin ja palautumisaikaan on kiinnitettävä siis huomiota. (Moisalo 2011, 454.)

Toiseen kerrokseen kuuluvat yksilön tiedot, taidot ja osaaminen. Tätä kerrosta vahvistavat ammatillinen osaaminen sekä jatko- ja täydennyskoulutus sekä työssä oppiminen. Hyvässä työssä on jatkuvasti oppimisen mahdollisuuksia, oppimiskokemuksia sekä siinä vahvistetaan työntekijän uskoa mm. uuden teknologian ja tietotekniikan omaksumiseksi. (Ilmarinen & Vainio 5.)

Ikääntyminen vaikuttaa aisteihin ja oppimiseen. Esimerkiksi ikääntymisen myötä näkökyvyn muutokset ovat nopeampia kuin nuoremmilla. Myös tietokoneen jatkuva käyttö kuormittaa näkökykyä. Kuitenkin näkökykyä pystytään korjaamaan hyvällä valaistuksella ja riittävän usein toistuvilla näöntarkastuksilla sekä oikeanlaisilla silmälasilla. Aistien ja motoristen toimintojen puutteiden korjaaminen mahdollistaa muun muassa paremman oppimisen ja työssä suoriutumisen. (Moisalo 2011, 454.)

Biologiseen vanhenemiseen kuuluu osana myös, että aivojen tiedonkäsittely hidastuu vähitellen ja työmuistin heikkenemisellä iän myötä on vaikutusta oppimiseen. Aivojen biologisten muutosten myötä aivojen on ikään kuin haettava taloudellinen tapa käsitellä tietoa. Tämä puolestaan kehittää oppimista. Iäkkäämpi työntekijä pystyy paremmin erottamaan oleellista tietoa turhan tiedon joukosta ja myös kyky tiivistää ja tallentaa tietoa myöhemmin hyödynnettäväksi paranee. Tutkimukset osoittavat, että ikä jopa tehostaa oppimista, jos motivaatiota oppimiseen on riittävästi. (Opas kilpailukykyä erikikäisten johtamisella 10-11; Valtiokonttori 2013.)

Työkykytalon kolmas kerros kuvaa ihmisen suhdetta työn maailmaan ja siihen kuuluvat arvot, asenteet ja motivaatio. Niin kuin jo aikaisemmin todettiin arvot ja asenteet muuttuvat elämänkulun myötä. Työtyytyväisyys sekä työhön ja organisaatioon sitoutuminen ovat työasenteista voimakkaimmin ikäsidonnaisia. Nuoremmat työntekijät odottavat ikääntyviä enemmän mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen ja kehittymiseen. Ikääntyvät työntekijät ovat yleensä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia. Heillä on myös tärkeämpää turvallisuuden arvot ja jatkuvuus kuin nuorille työntekijöille. (Opas ikästrategian laatimisen tueksi 9, Lundell ym. 2011, 64.) Työntekijän ja organisaation yhteensopivat arvot parantavat motivaatiota ja työn tavoitteisiin on helpompi sitoutua. Kokemukset työelämässä muovaavat suhdetta työhön ja ihminen vertaa, mitä hän on saanut vastineeksi työpanoksestaan ja uhrauksistaan. Suhde työhön on hyvällä pohjalla, jos työ tuntuu palkitsevalta ja elämään mahtuu muutakin kuin työ. (Lundell, ym. 2011, 64.)

(78)

Työkykytalon neljännessä kerroksessa ovat työn sisältö, työyhteisö, fyysinen työympäristö, työvälineet, työajat ja työn organisointi. Johdolla ja esimiehellä vastaavat tästä kerroksesta, koska heillä on asemansa takia mahdollisuus vaikuttaa työoloihin, työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Tämän kerroksen toiminta vaikuttaa kaikkiin alempiin kerroksiin. Myös ikäjohtaminen sijoittuu tähän kerrokseen. Keskeistä on eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen ja voimavarojen tukeminen työuran eri vaiheissa. (Lundell ym. 2011, 67-68.)

3.4 Eri ikäkaudet johtamishaasteena

Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät odotukset kytkeytyvät oleellisesti ihmisen työelämäntulkintaan. Odotukset vaihtelevat työelämän eri vaiheissa. Ihmisen ikä on aina johtamisessa läsnä ja eri ikäkaudet ovat johtamisen haasteena. (Pirnes 2003, 126.) On hyvin tavallista, että esimiehillä on vaikeuksia tunnistaa eri-ikäisyydestä johtuvaa erilaisuutta ja soveltaa johtamistapaa sen mukaan. Tästä voi seurata, että kaikkia työntekijöitä johdetaan samalla esimieslähtöisellä tavalla. (Kiviranta 2010, 57.) Johtamisen haasteena on oikeaan aikaan annetut mahdollisuudet, jotka kehittävät yksilön kehitystä kasvuhaluiseen suuntaan ja kyvyt tulevat käyttöön. Jos sopivat haasteet puuttuvat, ihminen menettää mielenkiintonsa ammatillisen identiteetin kehittämiseen, katkeroituu ja se voi johtaa apatiaan (Ilmarinen 2006, 43.) Esimerkiksi ikääntyvän työntekijän tarve tulla johdetuksi voisi parhaiten onnistua keskustelemalla hänen kanssaan tulevista muutoksista. Työntekijälle tarjotaankin tämän sijasta usein koulutusta. Vastaavasti taas nuoren työntekijän tarve tulla johdetuksi voi täytyä tarjoamalla hänelle riittävän selkeitä toimenkuvia ja perusteellista perehdyttämistä sekä mahdollisuutta mentorointiin, hänelle saatetaan kuitenkin tarjota jokin muu ammatillisen osaamisen kurssi. (Kiviranta 2010, 57.)

Johtamisessa tulisi ottaa huomioon, että pitkän työuran tehneiden kanssa paneudutaan kokonaisuuksiin, tulevaisuuden haasteisiin, muutosten läpikäymiseen ja riittävän kannustaviin tavoitteisiin. Jos pikälinjan asiantuntijalle neuvotaan työvaiheita liian yksityiskohtaisesti, se yleensä aiheuttaa vaan tyytymättömyyttä. Konkareiden johtamisessa on tärkeää tavoitelähtöisyys, heidän omaan asiantuntemukseen luottaen. Tulevista muutoksista on hyvä keskustella ajoissa ja valittava juuri kokeneille sopivia kehittämiskeinoja. Lisäksi on parannettava arvokokemista, sillä se on tärkeää työssä jaksamisen ja jatkamisen kannalta (Kiviranta 2010, 57.)

(78)

Nuorelle työntekijälle sopii asiajohtaminen muutosjohtamista paremmin. Nuorten opastus tulisi olla huomattavasti konkreettisempaa, keskittyen riittävästi työn eri vaiheisiin ja riittävän suppeita osa-kokonaisuuksia kerralla käsitellen. Johtamisessa suunnataan pääpaino tehtävien opetteluun ja riittävän vaiheittaiseen oppimiseen. Lisäksi nuoretkin tarvitsevat palautetta ja arvostusta. (Kiviranta 2010, 57.)

Pirnes (2003) soveltaa eri-ikäisten johtamiseen kypsyy- ja kehitysvaiheajattelua ja tilannejohtamismallin perusajatusta, jossa johtamistyylin valintaan vaikuttaa yksilön kehittyneisyysaste. Johtaminen tulee sopeuttaa jokaisen työntekijän yksilöllisen kehittyneisyyden mukaan ja tuettava johtamisellaan eri-ikäisten urakehitystä. (Pirnes 2003, 122-127.)

Kehittyneisyysasteeseen nivoutuvat sekä ammatillinen että henkinen kypsyy. Ammatillinen kypsyy on osaamistekijä ja henkinen kypsyy taas on halu- ja motivaatio-tekijä. Ammatillinen ja henkinen kehitys eivät aina ole suorassa yhteydessä ikään. Kuitenkin voidaan muodostaa viisi ikävaihetta ja niihin kohdistuvat johtamisodotukset muokailen kehittyneisyysvaiheita. (Pirnes 2003, 126.)

TAULUKKO 1. Johtamisodotukset eri ikäkausina (Pirnes 2003, 126)

Ikäkausi	Johtamisodotukset
Nuori, työelämässä vielä kokematon (< 25-v.)	Ohjaavaa perehdyttämistä ja neuvontaa turvallisessa, hyväksyvässä ilmapiirissä, jossa kyseenalaistaminen on sallittua
Nuorehko, työelämäänsä sisälle päässyt (25–35v.)	Mahdollisuuksia osoittaa kykynsä itsenäiseen vastuunottoon ja työparityöskentelyyn sekä kokeiluihin ja erehdyksistä oppimiseen
Osaava ammattilainen (35–50-v.)	Mahdollisuuksia luovaan vuorovaikutukseen ja joukkuepeliin, vastuunkantoon suuremmista kokonaisuuksista, muiden ohjaukseen ja osaamisen laajentamiseen
Kokenut ammattilainen (50–60-v.)	Mahdollisuuksia toimia mentorina ja valmentajana nuoremmilleen, koordinoita isompia kokonaisuuksia, osoitettava arvostusta ja yhteisöön kuulumista
Kokenut viisas (yleensä yli 60-v.)	Kuuntelua, kunnioitusta, mukana pitämistä ja tilan antamista, mahdollisuuksia siirtää kokemustaan työyhteisölle ja avata näkökulmia

Viime vuosina on esimiesten ja keskijohdon määrää monissa organisaatioissa vähennetty. Näin organisaatio madaltuu ja turha hierarkisuus vähenee. Kuitenkin väliesimiehtömyyteen liittyy paljon haasteita. Johtaja voi olla etäinen, eikä lähellä työyhteisöä. Ilman läsnäolevaa esimiestä tulee helposti tilanne, jossa joku tai jotkut työyhteisössä haluavat ottaa vallan käsiinsä. He kahmivat itselleen tehtäviä ja alkavat antaa käskyjä ja ohjeita. Voi syntyä valtataistelua, jossa ikäsidonnaisetkin ristiriidat saattavat kärjistyä pahoin. Iäkkäämmät vetoavat helposti pitkään kokemukseen ja nuoret tuoreeseen, monesti parempaan koulutukseen. Esimiehiä siis tarvitaan, vaikka nykyään työelämässä voimakkaasti tuetaan itseohjautuvuutta ja vastuun jakamista. Yhdellä esimiehellä ei pitäisi olla liian monta alaista, jotta esimies pystyy riittävästi tuntemaan työntekijät ja huomioimaan heidän erityistarpeensa. (Vaahtio 2006, 16-17.)

4 IKÄJOHTAMINEN

Ikäjohtaminen on käsitteenä jokseenkin vakiintumaton ja ikäjohtamisesta on aika niukasti tutkimuskirjallisuutta. Pinja Halmeen väitöskirjassa paneudutaan ikäjohtamisen käsitteeseen. Tutkimuksen mukaan ikäjohtamista voidaan kuvata henkilöstövoimavarojen johtamisen, ikääntymisteorioiden ja erilaisuuden johtamisen käsitteiden avulla. Koko väitöskirjatutkimuksen keskeisimpänä tuloksena Halme haluaa nostaa esiin ikäjohtamisen käsitteen sisällön, jonka hän tiivistää ”työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi”. Tällä määritelmällä hän haluaa korostaa sitä, että ikäjohtaminen mielletään herkästi ikääntyneiden johtamiseksi, mutta korostamalla eri-ikäisyyttä, hän tuo esiin sen, että työyhteisössä on monenikäisiä ja monenlaisia ihmisiä, jotka tarvitsevat yksilöllistä johtamista. (Halme 2011.)

Ikäjohtamista ei siis rajata johonkin tiettyyn ikäryhmään kuuluvia työntekijöitä koskevaksi. Ikäjohtaminen voidaan ymmärtää kaikenikäisten työntekijöiden erityistarpeiden ja vahvuuksien huomioon ottamiseksi henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Ikään liittyvän erilaisuuden hyödyntäminen palvelee sekä organisaation, että työntekijän omia tarpeita ja tavoitteita. Ikäjohtaminen kuuluu osaksi moninaisuuden ja erilaisuuden johtamista. Iän lisäksi erilaisuuden ulottuvuuksia ovat muun muassa etninen tausta, koulutus, terveys, kulttuuri, sukupuoli ja kieli. (Lundell ym. 2011, 287.)

Työyhteisön eri ikäpolvien arvot, asenteet, odotukset, osaaminen ja terveydentilan kirjo on suuri ja vaihtelee eri elämänvaiheissa. Jopa samanikäiset ovat erilaisia. Hyvään ikäjohtamiseen kuuluu, että näiden erilaisuuden ulottuvuuksien ja niistä kumpuavien työkykyhkien ehkäiseminen ja erityisesti vahvuuksien ja mahdollisuuksien hyödyntäminen tapahtuu vuorovaikutteisella esimiestyöllä. (Ahonen ym. 2015, 116.)

Käytännössä ikäjohtaminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työnkuvia muutetaan tai mahdollistetaan työaikajoustot elämäntilanteiden mukaan. Kauppatieteiden tohtori, johtamiskouluttaja Tua Herrgårdin mukaan ikäjohtamisen hyödyntäminen on suomalaisyrityksissä paranemaan päin. Parantamista hänen mukaansa voisi olla hiljaiseen tietoon ja osaamiseen liittyvässä johtamisessa. Osaamisen arvostaminen ei aina näy esimerkiksi yt-prosesseissa, joissa ihmisiä vähennetään siirtämällä heidät eläkkeelle. Fyysisen työkyvyn ylläpitämisen tukemiseen on panostettu enemmän, esimerkiksi erilaisten projektien muodossa. Lisäpanostusta vaatisi älyllisen työkyvyn ja työelämässä jaksamisen ulottuvuudet. (Herrgård 2016.)

Hyvä ikäjohtaminen palvelee sekä työnantajan että työntekijän etua ja pitkällä aikavälillä se maksaa itsensä takaisin työhyvinvointina, parempana tuottavuutena, sekä sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyden ja sairaanhoidon kustannusten vähenemisenä. Organisaation kannalta panostamisella ikäjohtamiseen voidaan pienentää sosiaalivakuutusmaksuihin kohdistuvia nousupaineita, vähentää vaihtuvuutta ja työn keskeyttämisestä aiheutuvia häiriöitä, parantaa rekrytointia ja työn tuottavuutta. Työntekijän näkökulmasta puolestaan hyvin toteutunut ikäjohtaminen ja sitä kautta esimerkiksi työuran pidentyminen heijastuu myönteisesti parempana tulotasona sekä työn miellykkyyden ja elämänlaadun nousuna (Anderssen ym. 2013.)

4.1 Ikäjohtaminen käsitteenä

Ikäjohtamisen käsite on alun perin syntynyt tarpeesta hallita väestön ikääntymiseen liittyviä uhkia. Suurten ikäluokkien lähestyttyä eläkeikää huoli työvoiman riittävydestä lisääntyi. Lisäksi uhkana nähtiin varhainen eläköityminen ja huoltosuhteen kiristyminen. Näiden uhkien hallitsemiseksi käynnistettiin kansallinen ikäohjelma (1998-2002). Ohjelman tavoitteena oli edistää yli 45- vuotiaiden työllistymistä ja työssä jatkamista. Erilaisilla aikuiskoulutuksen muodoilla pyrittiin turvaamaan ikääntyvien työntekijöiden osaamistaso. Ikäohjelman avulla pyrittiin myös lisäämään johdon ja esimiesten ikätietoisuutta ja alettiin puhua ikäjohtamisesta. Suomalaiseen työelämään ikäjohtamisen käsitteen on tuonut professori Juhani Ilmarinen 1990-luvulla (Lundell ym. 2011, 285.)

Ikäjohtamista voidaan pitää suomalaisena innovaationa, joka on herättänyt runsaasti kansainvälistä kiinnostusta. Suomessa väestön ja työvoiman ikääntymisen aiheuttamiin haasteisiin on tartuttu monia muita maita aikaisemmin. (Ilmarinen ym. 2003.) Suomi onkin saanut tunnustusta ikäjohtamisen strategioistaan muun muassa Euroopan komissiolta, joka totesi hyviä ikäjohtamiskäytäntöjä käsittelevässä raportissa Suomen olevan edellä muita Eu-maita. (European Commission 2006.)

Suomalaisia ikäjohtamisen tutkijoita ovat muun muassa Ilmarinen, Juuti ja Lähteenmäki, joille kaikille on ollut yhteistä ainakin se, että ikäjohtaminen määritellään omaksi toiminnakseen ja sitä tarkastellaan yksilön näkökulmasta. He myös korostavat tutkimuksissaan eri-ikäisten ihmisten erilaisia tarpeita, vahvuuksia ja valmiuksia ja että

tämä on otettava huomioon töiden järjestelyissä. Ikäjohtamisesta ei ole olemassa kattavaa määritelmää verrattuna moniin muihin käsitteisiin. (Halme & Autio 2011.)

Ikäjohtamisesta on monia toisiaan lähellä olevia määritelmiä, jotka korostavat hieman eri näkökulmaa. Professori Satu Lähteenmäen, professori Juhani Ilmarisen ja professori Pekka Huuhtasen määritelmän mukaan ikäjohtamisella tarkoitetaan *“työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä- ikään katsomatta- voi kokea olevansa arvokas”* (Ilmarinen ym. 2003, 8.)

Johtamistaidon professori Pauli Juuti toteaa ikäjohtamisen koostuvan kahdesta sanasta, jotka viittaavat ihmisen elämään, että johtamiseen. *“Ikäjohtaminen on sitä, että se antaa tilaa kokemukselle ja nostaa kokemuksen esille järjestelmiin ja työnteon koneistoihin. Valmentava johtaminen on hyvää ikäjohtamista.”* Juutin näkemyksen mukaan ikäjohtamiseen liittyy myös ristiriitaisuutta, koska sen yhteiskunnallinen merkitys ei ole välttämättä sopusoinnussa sen merkitykseen yksittäisen organisaation tai ihmisen kannalta. (Juuti 2001, 6.)

Ikäjohtamisen käsitettä on myös kritisoitu, koska sen on uskottu lisäävän ikästereotyyppien ja ikäryhmien välisten erojen korostumista. Ikäjohtaminen usein ymmärretään väärin niin, että eri ikäisiä tulisi johtaa jotenkin eri tavalla. Lisäksi väärinkäsityksiä tulee helposti siitä, että iäkkäämpiä työntekijöitä pitäisi “ikäjohtaa”. Näin ollen ikäjohtamiseen liitetään helposti työyhteisön ja työelämän kannalta kielteisiä sävyjä. Ikäjohtamisen sijaan olisi hyvä puhua iättömästä johtamisesta tai ikäneutraalista johtamisesta. Hyvään johtamiseen kuuluu yksilöllisten erojen ja tarpeiden huomioiminen iästä riippumatta. (Vaahtio 2006, 8-9.)

4.2 Ikäjohtamisen visioista, tavoitteista ja keinoista

Visioit kuvaavat organisaation tahtotilaa, jota kohti halutaan päästä. Visioita pyritään saavuttamaan strategisten tavoitteiden ja niiden operationalisoinnin avulla. Organisaation strategia ja siihen liittyvä henkilöstöstrategia ovat ikäjohtamisen lähtökohtia. Ikäjohtaminen on hyvää henkilöstöjohtamista ja se tukee organisaation visioiden saavut-

(78)

tamista. Ikäjohtamiselle tulee olla omat tavoitteet, joiden tulee olla linjassa muiden henkilöstötavoitteiden kanssa. Ikäjohtamisen kehittämissuunnitelman avulla luodaan, kokeillaan ja kehitetään ikäjohtamisen työkaluja käytännössä. Hyvistä käytännöistä syntyy hyvä ikäjohtamisen kulttuuri, joka puolestaan sulautuu osaksi toimivaa henkilöstöjohtamista. Tavoitteet nousevat jokaisen organisaation omista lähtökohdista eli omista visioista ja strategioista. Myös ikäjohtamisen keinot ja hyvät käytännöt valitaan oman organisaation toiminnan perusteella (Ilmarinen 2006, 199-200.)

Ikäjohtamisen kehittämisen suunta ja tavoitteet määritellään visioiden kautta. Asiantuntijaryhmä Lindgren ja työryhmä 2003 on määrittellyt ikäjohtamiselle kahdeksan yleisvisiota, jotka vaikuttavat toisiinsa loogisesti. Viime vuosien ikäjohtamiskoulutusten myötä visioiden sisällöt ja painotukset ovat kehittyneet

Visiot ovat:

- hyvä tietoisuus ikärakenteista
- oikeudenmukaiset ikäasenteet
- hyvä yksilöllisyyden ja erilaisuuden ymmärtävä johtaminen
- hyvä ja toimiva ikästrategia
- hyvä työkyky, motivaatio ja jaksaminen
- hyvä osaaminen
- hyvä töiden organisointi ja työympäristö
- hyvä elämä

(Ilmarinen 2006, 200.)

Työterveyslaitoksen tekemässä raportissa esitellään Euroopan Unionin jäsenmaista (EU 27) kerättyjen hyvien ikäjohtamisesimerkkien analyysiä ja tuloksia. Raportti kuvastaa niitä näkemyksiä, joita eurooppalaisilla organisaatioilla on parhaista ikäjohtamiskäytännöistä. Naegele ja Walker (2006) kuvaavat työpaikkojen ikäkäytäntöjä kahdeksan eri ulottuvuuden kautta:

- *Rekrytointi*
- *Oppiminen ja koulutus*
- *Urakehitys*
- *Joustavat työajat*
- *Terveystiedon edistäminen ja turvallisuus sekä ergonomiset työjärjestelyt*
- *Uudelleensijoittaminen*

- *Irtisanominen ja eläkesiirtymä*
- *Kokonaisvaltaiset lähestymistavat*

(Wallin 2014, 9.)

Ikäystävällisen rekrytoinnin perusajatus on, ettei ketään hakijaa syrjitä iän perusteella. Ikääntyvillä työntekijöillä tulisi olla tasapuoliset mahdollisuudet avoimeen työpaikkaan. Jotta ikäystävällisyys rekrytoinnissa voi toteutua, täytyy toimintatavat suunnitella niin, että esimerkiksi valinnoissa keskitytään osaamisperusteisiin ja ammatilliseen pätevyyteen sekä tehtäväkohtaisiin osaamistarpeisiin. (Naegele & Walker 2006.)

Ikäystävällinen oppiminen ja koulutus takaavat myös ikääntyneille työntekijöille mahdollisuuden koko työuran kestävään kouluttautumiseen. Kokeneilla työntekijöillä kertyy työkokemuksen myötä paljon osaamista ja taitoja. Tämän hiljaisen tiedon lisäksi tarvitaan jatkuvasti osaamisen päivittämistä. Uuden oppiminen tulisi olla luonteva osa koko työuran ajan. Ikäystävällisessä koulutuksessa ja oppimisessa tulee huomioida myös aikuisten oppimisen erityispiirteet. (Naegele & Walker 2006.)

Ikäystävällisen urakehityksen keskeisinä päämäärinä ovat työmotivaation säilyttäminen, työssä suoriutumisen parantaminen sekä kertyneen osaamisen riittävä hyödyntäminen työuran loppuun asti. Tämä edellyttää työuran jatkuvaa huomioimista ja uusien mahdollisuuksien luomista uralla etenemiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tehtäväkuvaukset ovat ajan tasalla, osaamistarpeita arvioidaan myös ennakkoivasti sekä työtehtävien kuormitusta kartoitetaan. (Naegele & Walker 2006.)

Hyvillä työaikajärjestelyillä on paljon etuja. Sillä voidaan tukea organisaation kykyä vastata toimintaympäristön muutoksiin, lisätä työyhteisön toimivuutta, parantaa asiakaspalvelua ja sopeuttaa toimintaa kausivaihteluihin. Työhyvinvointi näkökulmasta monipuolisilla työaikajärjestelyillä on suuri merkitys. Tavoitteena on työuran pidentäminen ja sairauspoissaolojen sekä ennen aikaisten eläkkeelle siirtymisten vähentäminen. Tutkimusten mukaan työssä ollaan valmiita jatkamaan pidempään, mikäli on mahdollista sovittaa työaika ja – kuormaa omaan elämäntilanteeseen ja voimavaroihin sopivaksi. (Pidempiä työuria ja tuottavuutta eri ikäisten johtamisella 2015, 10.)

Työajan järjestämismahdollisuuksia ovat esimerkiksi:

- vuorosuunnittelun kehittäminen, työaikojen porrastaminen
- paikallinen sopiminen työaikajoustoista, liukuva työaika

(78)

- yksilöllinen työaika, osa-aikatyö, vuorotteluvapaa, etätyö
- vuosilomasuunnittelu
- opintovapaa, palkaton vapaa
- perhevapaat

Työaika-autonomialla voidaan helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista sekä ottaa huomioon työntekijöiden toiveita ja mieltymyksiä. Työaika-autonomialla tarkoitetaan järjestelmää, jossa suunnitellaan työvuoroja yhteistyössä työntekijöiden ja työnantajan edustajan kanssa. Tiettyjen pelisääntöjen ja reunaehtojen puitteissa työntekijöillä on mahdollisuus suunnitella työvuorojaan. Työaika-autonomian etuna on myös työntekijöiden ymmärryksen lisääntyminen työvuorojen resursoinnista. (Pidempiä työuria ja tuottavuutta eri ikäisten johtamisella 2015, 10.)

Ergonomisella työvuorosuunnittelulla voidaan vähentää vuorotyöstä aiheutuvia haittoja. Sillä pyritään työntekijöiden työkyvyn, toimintakyvyn ja terveyden tukemiseen sekä työn ja levon sopivaan suunnitteluun. Ergonomisen työvuorosuunnittelun ydin on eteenpäin kiertävät vuorot, joiden vaikutuksesta palautumisajat vuorojen jälkeen pitelevät. (Pidempiä työuria ja tuottavuutta eri ikäisten johtamisella 2015, 10-11.)

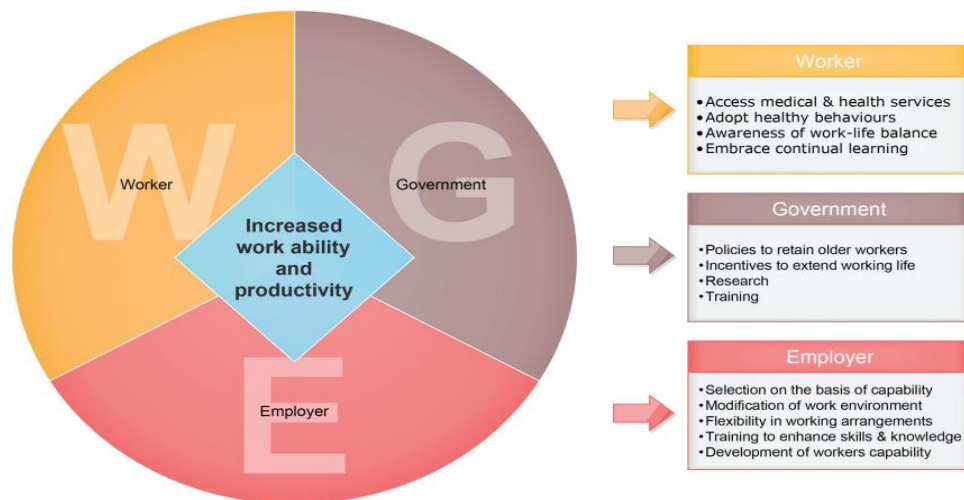
Terveyden edistämässä tulisi kiinnittää huomiota ennaltaehkäiseviin käytäntöihin ja suorituskyvyn laskun kompensointiin. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, että työperäiset sairaudet kehittyvät pitkällä aikavälillä. Jos toiminta keskittyy vain ikääntyviin työntekijöihin ja olemassa oleviin terveysongelmiin, menetetään mahdollisuus vaikuttaa ennaltaehkäisevästi moniin terveysongelmiin. Työpaikan terveysriskit tulisi kartoittaa ja käydä avointa keskustelua työterveysasiantuntijoiden, työntekijöiden ja johdon kesken. Esimiehiä tulisi tukea terveysjohtamisessa. (Naegele & Walker 2006.)

Uudelleensijoittamisen tavoitteena on puuttua työkyvyn rajoitteisiin, ylläpitää työhyvinvointia sekä työn hyvää laatua. Uudelleensijoittaminen on joskus perusteltua tehdä ennaltaehkäisevästi, ennen kuin työkyvyn rajoitukset ilmenevät. On tärkeää, että uudelleensijoittamisessa huomioidaan työntekijän osaamisen riittävä hyödyntämisen työuran loppuun saakka. Muutoin vaarana voi olla osaamisen rappeutuminen ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. (Naegele & Walker 2006.)

Irtisanomisissa tulisi voida noudattaa ikäystävällisiä käytäntöjä. Irtisanomisperusteet tulisi nousta tehtävien luonteesta ja osaamistarpeista käsin, eikä ikäperusteisesta päätöksenteosta. (Naegele and Walker 2006.)

Kokonaisvaltaiset lähestymistavat pitävät sisällään kaikki nämä yllä kuvatut. Tällöin ikäohjelma koskee kaikenikäisiä työntekijöitä ja voidaankin puhua eri-ikäisten johtamisesta tai holistisesta ikäjohtamisesta. (Naegele & Walker 2006.)

Eri ikäjohtamisen keinoja soveltamalla saadaan aikaan monenlaisia hyötyjä. Hyötyjä voidaan tarkastella muun muassa työn tuottavuuden, työhön sitoutumisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Nämä ikäjohtamisen hyödyt ovat toisiaan lähellä olevia ilmiöitä ja ne linkittyvät samoihin tekijöihin. (Kiviranta 2010, 33.)



KUVIO 1. Strategies to accommodate workers and facilitate optimization of work ability and productivity (Glen ym. 2016 Applied Physiology, Nutrition, and Metabolism)

4.3 Ikäjohtaminen kansainvälisesti

Väestön ikääntyminen on maailmanlaajuinen ilmiö. Tähän ovat vaikuttaneet vähentynyt syntyvyys ja kasvanut elinikä. Työvoiman kannalta tämä tarkoittaa, että uusia tulokkaita työelämään tulee vähemmän ja lähellä eläkeikää olevien määrä kasvaa. Eläköitymisten myötä organisaatioilla on haasteita kriittisen osaamisen ylläpitämisessä työyhteisöissä. Näkemykset työvoiman ikäkysymyksistä ovat hyvin samanlaisia niin Pohjoismaissa ja Euroopassa kuin Aasiassa ja USA:ssakin. Työvoiman ikääntymiseen on kiinnitetty huomiota Euroopassa erityisesti ikääntyvien työurien pidentämisen kan-

nalta. Suomea voidaan pitää ikäjohtamisen edellä kävijänä. Se oli ensimmäisten maiden joukossa, jotka havahtuivat tukemaan ikääntyneitä työntekijöitä ja pidempiä työuria. (Wallin 2014.)

Työurat Suomessa ovat kestoaltaan Pohjoismaiden lyhimät noin 37,4 vuotta. Eurooppalaisessa vertailussa Suomi sijoittuu työurien pituuksien vertailussa yhdeksänneksi. Jotta työurat voivat pidentyä niiden alkupäästä, tarkoittaisi se nuorten aikaisempaa siirtymistä työelämään. Ikäryhmän 15-24 työllisyysasteessa ei ole tapahtunut vuoden 2000 jälkeen muutoksia. Ikääntyneiden työntekijöiden työllisyysasteessa on puolestaan tapahtunut muutosta. 55-64 vuotiaiden ikäryhmässä useissa Euroopan maissa on tapahtunut työurien pidentymistä vuoden 2000 jälkeen. (Ahonen ym. 2015, 108-111.)

Eurooppalaisen työolotutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Suomessa on kaikilla ikäryhmillä eurooppalaista keskiarvoa huomattavasti paremmat mahdollisuudet vaikuttaa oman työn järjestelyihin. Lisäksi osaaminen on eurooppalaisessa vertailussa korkeatasoista kaikissa ikäryhmissä. Kuitenkin työelämän syrjinnässä (yhdistetty indeksi ikään, sukupuoleen, etniseen taustaan, vammaisuuteen, sukupuoliseen suuntautumiseen liittyvästä syrjinnän kokemuksesta) Suomi erottuu negatiivisesti. Esimerkiksi vuosien 2005-2010 välillä alle 30-vuotiaiden ryhmässä syrjinnän kokemukset olivat kaksinkertaistuneet. Ruotsissa on havaittu samansuuntaista ilmiötä. (EU-OSHA 2016.)

On ennustettu, että Euroopassa vuoteen 2030 mennessä 55-64 vuotiaiden osuus työvoimasta on noin 30% tai jopa enemmän useissa maissa. Eläkeikä nostetaan, ihmisten työurat pitenevät ja samalla he myös altistuvat enemmän riskeille työssä. Tämä asettaa paineita työelämän laadulle, jotta ihmisten terveys ja jaksaminen säilyisivät mahdollisimman pitkään. Myös työmaailma muuttuu. Esimerkiksi joustavat työaika ja työympäristö mahdollisuudet lisääntyvät. On tärkeää, että turvalliset ja terveelliset työolot voidaan taata koko työuran ajan. Strategioita, ohjelmia ja käytäntöjä on olemassa kaikissa maissa, kuitenkin tietoa ja ymmärrystä kestäväen työuran tärkeydestä on parannettava koko Euroopassa. Mieliopidekyselyjen mukaan vain noin 12% prosenttia työntekijöistä on tietoisia työpaikallaan toteutetuista käytännöistä tai ohjelmista. (EU-OSHA 2016.)

Yhdistyneiden kansakuntien ikääntymistä koskevan toimintasuunnitelman kymmenvuotisjuhlan kunniaksi vuosi 2012 julistettiin aktiivisen ikääntymisen ja sukupolvien välisen solidaarisuuden eurooppalaiseksi teemavuodeksi. Sillä haluttiin lisätä tietoisuutta

(78)

ja kannustaa päättäjiä luomaan paremmat mahdollisuudet aktiiviseen ikääntymiseen. (EU-OSHA 2016)

Keväällä 2016 on aloitettu ” Terveellinen työ -kampanja 2016–2017: Terveellinen työ – Elämän eri vaiheissa”. Kampanjalla tuodaan esille tiivistetysti jäsenvaltioissa saatavana olevia tietoja ja esimerkkejä sekä jaetaan niitä eri puolille Eurooppaa. Tämä kampanja perustuu EU-OSHA:n Euroopan komission ja Euroopan parlamentin järjestämän ”Safer and healthier work at any age” -hankkeen tuloksiin. Hankkeen tavoitteena oli tutkia nykyisiä käytäntöjä ja strategioita sekä parantaa niiden täytäntöönpanoa, lisätä hyvien käytäntöjen vaihtoa ja auttaa kehittämään työvoiman ikääntymiseen liittyviä tulevia toimia. (EU-OSHA 2016)

Terveellinen työ – Elämän eri vaiheissa -kampanja tavoitteita ovat:

- edistää kestäväää työelämää ja terveenä ikääntymistä työuran alusta alkaen
- ehkäistä terveysongelmia koko työuran ajan
- antaa työnantajille ja työntekijöille välineitä ikääntyvän työvoiman työterveyden ja -turvallisuuden hallintaan
- edistää tiedonvaihtoa ja hyvien käytäntöjen jakamista.

(EU-OSHA 2016.)

Kampanjan tukemiseksi kehitetään erilaisia menetelmiä. Esimerkiksi työsuojelusta huolehtimista työvoiman ikääntyessä koskeva e-opas sekä interaktiiviseen riskienarviointivälineeseen (OiRA) liittyvä moduuli iän ja moninaisuuden huomioon ottavasta riskienarvioinnista. (EU-OSHA 2016.)

4.4 Ikäjohtaminen osana strategista johtamista

Strategisessa johtamisessa tärkein tavoite on selkeyttää ja tarkentaa tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamallit. Selkeällä strategialla pystytään ohjaamaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin toimintaa ja se auttaa valikoimaan olennaista tietoa toimintaympäristöstä. Hyvällä ja asianmukaisella strategialla vapautetaan energiaa arjen tekemiseen. Myös resurssien kohdentamisessa selkeä strategia on tukena. Osaavimmat henkilöt tekevät oikeita asioita oikeissa paikoissa ja suuntaavat oman toimintansa tulevaisuu-

teen. Jotta strategia toteutuu, on toimittava sen mukaisesti. Kaikki päätökset, joita esimies ja johto tekevät ovat strategian toteuttamista arjessa. Myös jokaisen työntekijän omassa työssään tekemä valinta ja päätös toteuttavat strategiaa. Strategian toteuttaminen arjessa tarkoittaa puheen ja toiminnan pitämistä yhdenmukaisena. (Tuomi & Sumkin 2010, 14-15.)

Ikäystävällinen henkilöstöpolitiikka on koko ikäjohtamisen perusta organisaatiossa. Sellainen henkilöstöpolitiikka, joka edistää kaiken ikäisten työntekijöiden jaksamista ja jatkamista työssä vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintakykyyn ja tuloksellisuuteen. Perusta ikäjohtamiselle rakennetaan strategisella ja järjestelmätasolla. Jos ylin johto ei näe eri-ikäisyyden merkitystä tärkeänä tekijänä tuottavuuden, sitoutumisen ja jaksamisen taustalla, niin käytännön toimenpiteitä ei saada tehtyä riittävästi. (Wallin 2014, 44.)

Ikäjohtaminen ei ole irrallinen johtamisoppi, vaan se tulee huomioida yhtenä osa-alueena organisaation henkilöstöstrategiaa ja päivittäistä johtamista. Ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottaminen palvelee sekä organisaation tavoitteita, että henkilöstön hyvinvointia. Ikäjohtamista voidaan lähestyä organisaation tavoitteiden näkökulmasta, jolloin ikäkysymyksiä tarkastellaan suhteessa organisaation tavoitteisiin. Organisaation kilpailukykyyn vaikuttaa se, miten henkilöstövoimavaroja johdetaan ja ikäjohtamisen keinoilla pyritään luomaan edellytyksiä menestymiselle. (Lundell ym. 2011, 287-290.)



Presentation heading / Työterveyslaitos / MM / 12.12.2014

KUVIO 2. Ikäjohtaminen osana strategista johtamista (Työterveyslaitos 2014)

Ikänäkökulmaa korostavista kehittämistoimista ja toimintatavoista voidaan laatia erillinen ikäohjelma tai lisätä niitä olemassa oleviin ohjelmiin ja suunnitelmiin. Nykyiset käytössä olevat henkilöstöasioiden työvälineet ovat käyttökelpoisia myös ikäohjelman toteuttamisessa. Näitä ovat henkilöstöstrategia, työsuojelun toimintaohje, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, tasa-arvosuunnitelma, henkilöstösuunnitelma ja koulutussuunnitelma. Jotta ikäjohtamisesta hyödytään parhaalla mahdollisella tavalla, toiminnan tulee olla pitkäjänteistä ja suunnitelmallista ja että kehittämistoimet ja toimintatavat vastaavat työpaikan eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin. Lisäksi on tärkeää, että kehittämistoimia ja toimintatapoja on käyty yhdessä henkilöstön kanssa läpi ja niiden toteutumista ja vaikutuksia seurataan ja arvioidaan. (Andersson ym. 2013, 26.)

Henkilöstöstrategia kuuluu osaksi liiketoimintastrategiaa. Se on suunnitelma siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan päästä kohti liiketoimintastrategian toteuttamista. Tärkeitä osa-alueita henkilöstöstrategiassa ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, työhyvinvointi sekä johtamisen kehittäminen. Lisäksi voidaan tehdä strategista suunnittelua liittyen erilaisuuden johtamiseen. Englanninkielisessä kirjallisuudessa on alettu usein käyttää ilmausta ”people-strategy”. Tällä sanavalinnalla on haluttu korostaa ihmisten ratkaisevaa merkitystä organisaation toiminnassa ja menestyksessä: keitä meille halutaan töihin, ketkä meillä työskentelevät, mitä he osaavat, miten he voivat, miten he suoriutuvat, mitä he arvostavat, miten heitä johdetaan ja miten heitä tuetaan onnistumaan (Viitala 2013, 50-51.) Ikäjohtaminen sulautuu luontevaksi osaksi henkilöstövoimavarojen johtamista, kun ikäkysymykset otetaan huomioon henkilöstöstrategian eri osa-alueilla (Lundell ym. 2011, 297).

Tasa-arvosuunnitelman avulla pyritään edistämään tasa-arvoa työpaikoilla ja siihen on työntajalla lakisääteinen velvoite. Ikäjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna tasa-arvolain mukaan työnantajan tulee käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat huomioon ottaen helpottaa työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota etenkin työjärjestelyihin. Työnantajalla on velvollisuus ennakkoluulottomasti pyrkiä siihen, että työntekijät voivat tasavertaisesti toteuttaa vanhemmuuttaan. Tämä voi joskus vaatia yksilökohtaisia ratkaisuja, kuten erityisten vuorojen järjestämistä yksinhuoltajille tai muita työaikajärjestelyjä. Myös isät ovat oikeutettuja hoitamaan sairasta lasta kotona ja pitämään vanhempain- ja hoitovapaata. Erityisesti miehiä on syytä kannustaa käyttämään perhevapaita. (Ohjeita ja tietoa / työpaikojen tasa-arvosuunnittelu).

Työterveyshuollon toimintasuunnitelma auttaa hyvän työterveyshuoltokäytännön toteutumista. Työnantaja-asiakkaalla on oltava työterveyshuollon toimintaa koskeva kirjallinen toimintasuunnitelma, joka sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet, työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet ottaen huomioon, mitä työterveyshuoltolaissa (1383/2001) ja Valtioneuvoston asetuksessa 708/2013 säädetään. (Työterveyslaitos 2014).

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laaditaan vuosittain työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi ja sen vähimmäissisällöstä on säädetty yhteistoimintalaissa. Suunnitelma sisältää ainakin seuraavat asiat:

1. *yrityksen henkilöstön rakenne ja sen määrä, mukaan luettuna toteutuneiden määräaikaisten työsopimusten määrä, sekä arvio näiden kehittämisestä*
2. *periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä*
3. *yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta*
4. *arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta, ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista, näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä sekä*
5. *suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt*

Lisäksi suunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota:

1. *ikäntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin,*
2. *keinoihin ja mahdollisuuksiin, joilla työntekijät voisivat tasapainottaa työtä ja perhe-elämää,*
3. *osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin ja*
4. *joustaviin työaikajärjestelyihin.*

(Työ- ja elinkeinoministeriö).

Työsuojelun toimintaohje tulee olla työpaikan turvallisuuden ja terveellisyysedistämistä ja työkyvyn ylläpitämistä varten. Toimintaohjelman laadinta on lakisääteinen velvollisuus, joka koskee kaikenkokoisia yrityksiä. Toimintaohje sisältää työnantajan ja työntekijöiden työsuojelutehtävät, sekä siinä esitellään työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto sekä niiden tehtävät. Lisäksi toimintaohjeesta käy ilmi, miten työsuojelu-

(78)

ja työkykyasiat otetaan huomioon perehdyttämisessä ja työnopastuksessa. Muita toimintaohjelmassa käsiteltäviä asioita ovat työympäristön kuvaus ja kehittämistavoitteet sekä toimet tavoitteen saavuttamiseksi, seurantakohteet, työsuojeluasioiden huomioon otto yrityksen toiminnassa sekä toimintaohjelman seuranta ja ylläpito. (Työturvallisuuskeskus)

Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on koota yhteen työyhteisössä keskeisiksi koetut hyvinvointia edistävät asiat. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää organisatoriset ja työyhteisölliset tekijät, kuten kehittyvä työympäristö ja hyvä johtaminen. Työhyvinvointiin panostaminen näkyy työtoiminnan laadullisuutena ja työn tuloksellisuutena. (Suonsivu 2008, 6.)

4.5 Esimiesten tukeminen, koulutus ja valmennus ikäjohtamiseen

Esimiehellä on merkittävä rooli hyvän ikäjohtamisen toteuttamisessa. Ikäjohtamiseen liittyvät tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä esimiestyö on kaikkein tärkein tekijä, joka paransi työkykyä 51-62 vuoden iässä. Esimiehen täytyy omaksua myönteinen ikäasenne, jotta hän voisi ymmärtää iän myötä tulevia haasteita ja myös myönteisiä muutoksia. Iästä ja kokemuksesta on todellista hyötyä. Itsessä voi havaita uusia voimavaroja ja asioiden kokonaisvaltaisempi hallitseminen sekä ongelmanratkaisukyky yleensä paranevat pitkän kokemuksen myötä. Toisaalta ikä tuo tullessaan myös rajoituksia. Realistinen asenne ikääntymiseen tarkoittaa myönteisten ja kielteisten muutosten tunnistamista, ymmärtämistä ja hyväksymistä. Koska esimiestyöllä on erittäin suuri merkitys ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn parantamisessa, on siihen syytä myöskin panostaa tehokkaasti. Esimiehet tarvitsevat ikäjohtamiseen liittyvää tietoa ja sen lisäksi edellytyksiä ja valtuuksia toimia ikämyönteisellä tavalla. (Ilmarinen 2006, 210-211.)

Esimies tarvitsee eri-ikäisten johtamiseen tuekseen selkeitä ja avoimia organisaation toimintatapoja ja konkreettisia työkaluja. Esimiehen tueksi tarvitaan ikäyställisen henkilöstöpolitiikan lisäksi ylimmän johdon positiiviset ikäasenteet. Ylin johto toimii roolimallina ja vaikuttaa koko organisaation ikäilmastoon. Esimiestyössä ikäjohtaminen konkretisoituu käytännön tasolle, jonka seuraukset näkyvät koko työyhteisössä. Esimiestyössä tulisi korostaa työyhteisön yhteisiä tavoitteita ja toteuttaa ikäystävällistä esimiestyötä niin, että kaikkien työntekijöiden vahvuuksia hyödynnetään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Wallin 2014, 45-46.)

Wallin 2014 listaa mitä tukea ikäystävälliseen esimiestyöhön tarvitaan:

- *Organisaation ikäystävällinen henkilöstöpolitiikka*
- *Läpinäkyvät ja systemaattisesti viestitetyt eri-ikäisten henkilöstöstrategiat*
- *Ylimmän johdon positiiviset ikäasenteet*
- *Yhteisöllistä johtamista tukeva roolimalli ylimmältä johdolta*
- *Yhteisöllistä palkitsemista mahdollistava henkilöstöpolitiikka*
- *Esimiehille systemaattisesti tarjottu koulutus, jossa tuetaan heidän yhteisöllisiä johtamistaitojaan ja positiivisia ikäasenteita sekä eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen toimintatapoja.*

(Wallin 2014, 46.)

Ikäjohtaminen liittyy osaksi hyvää työyhteisön johtamiskulttuuria. Esimiehet tarvitsevat tukea ja opastusta ikäjohtamistaitojensa kehittämiseen. Ikäjohtamistaitoja voidaan kehittää kouluttamalla, perehdyttämällä sekä valmentamalla heitä eri ikävaiheisiin liittyvistä erityispiirteistä ja niiden käsittelemisestä työyhteisössä. (Wallin 2014, 9.)

Valmennukset, jotka lähestyvät ikäjohtamista yleisemmällä tasolla, luovat hyvän perustan kokonaisuuden ymmärtämiselle. Ei ole mitenkään epätavallista, että organisaatioissa suuret linjat, strategiat tai muilla nimillä määriteltävät suuret kokonaisuudet ovat hukassa. Tämä koskee myös ikäjohtamista. Ensin tulee luoda hyvä kokonaiskuva nykytilanteesta, ennen kuin voi siirtyä kohti pienempien osa-alueiden valmentamista tai kehittämistä. Hyvän kokonaiskuvan hahmottaminen auttaa myös asioiden priorisoinnissa ja sitä kautta toiminta kulkee kohti tavoitteita. Esimiesten valmennuksen toimintavoissa tulee ottaa huomioon esimiehen kokemus, aivan kuin muidenkin työntekijöiden koulutuksen ja valmennuksen yhteydessä. (Kiviranta 2010, 207-208.)

Kiviranta (2010) esittelee kirjassaan onnistu eri-ikäisten johtamisessa valmennusohjelmia esimiehille. Valmennukset koostuvat ikäjohtamisen perusteista kohti syvempää ajattelua ja toiminnan uudistamista. (Kiviranta 2010, 208-209.)

TAULUKKO 2. Ikäjohtamisen perusteet- valmennus (Kiviranta 2010, 209.)

	Ikäjohtamisen perusteet
Sisällöt	Taustat ja käsitteistö, erilaiset eri-ikäiset, lähtötilanne ja nykykäytännöt, ikäjohtaminen eri tasoilla, ikäjohtamisen keinot
Tavoite 0,5-1 pv	Tavoitteena luoda kokonaiskuva ikäjohtamisen käsitteistöstä, nykytilasta, menettelytavoista ja kehittämisestä
Tavoite 2-3 pv	Edellisen lisäksi tavoitteena on tehdä suunnitelma oman organisaation ikäjohtamisen kokonaisuudesta ja saada osallistujat sitoutumaan ja toteuttamaan suunnitelmaa omassa esimiestyössään
Työtavat 0,5-1 pv	Luentoja, tietoisukuja, yleistä keskustelua, 1-2 ryhmätyötä tai vaihtoehtona ryhmille 5-6 teemaa, jotka työstetään ja puretaan matriisina, yhteenvetokeskustelu ja ”pienet muutokset, mitä omassa työssä on valmis toteuttamaan”
Työtavat 2-3 pv	Sisältöjen syventämiseksi jakaannutaan pareihin tai pienryhmiin ja etsitään eri-ikäisten ominaispiirteitä ja vahvuuksia, verrataan käytännössä olevaan tietoon eri-ikäisistä. Nykyisten käytänteiden selvittäminen: Nimetään keskeisimmät käytössä olevat käytänteet, käsitellään ja puretaan matriisiin. Uudet menettelytavat työstetään yhdessä, valikoidutaan pienryhmiin kiinnostuksen mukaan. Suunnitellaan uusia tai kehitetään entisiä toimintatapoja ryhmissä. Jaetaan tulokset matriisiin. Lopuksi vedetään päivien johtopäätökset ja kehittämiskohteet yhteen toteutuksen ja seurannan kannalta.

Yleisen valmennuksen lisäksi ikäjohtamista voidaan lähestyä erilaisten teemojen kautta. Yleisteemat ovat hyviä lähtökohtia ikäjohtamisen kehittämisessä. Yleisteemoja ovat esimerkiksi ikäjohtaminen esimiestyössä, eri-ikäisyys vahvuutena, eri-ikäiset yhteen, eri-ikäisten osaamisen johtaminen ja kokemuksen ja hiljaisen tiedon johtaminen. Erityisteemat tuovat taas syvyyttä ajatteluun ja toiminnan uudistamiseen sekä palvelevat innostuksen lisääjinä. Erityisteemoja voivat olla vaikkapa tuottavuus yhdistettynä ikäjohtamiseen, voimavaralähtöinen itsensä johtaminen ja työurien pidentäminen urajohtamisella. (Kiviranta 2010 210-213.)

5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ikäjohtamisen periaatteita ja toteutuksista sairaalaorganisaatioissa. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, miten ikäjohtamisen näkökulmia on dokumentoitu ja kuinka ikäjohtaminen toteutuu käytännön esimiestyössä.

Tutkimuksen tavoitteena on kiinnittää huomiota ikäjohtamisen näkyvyyteen asiakirjoissa sekä arjen työssä. Tavoitteena on lisätä tietoa kuinka eri-ikäisiä, eri elämäntilanteissa ja uran eri vaiheessa olevia voidaan huomioida työelämässä.

Tällä laadullisella tutkimuksella halutaan etsiä vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten ikäjohtamisen periaatteet on dokumentoitu organisaatioissa?
2. Kuinka esimiehiä opastetaan ja tuetaan ikäjohtamisessa?
3. Miten eri-ikäiset, eri elämäntilanteissa ja uran eri vaiheissa olevat työntekijät huomioidaan työn arjessa?

(78)

6 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

Tutkimusaineisto kerättiin kahdesta sairaanhoitopiiristä haastatteluilla ja analysoimalla organisaatioiden asiakirjoja. Lähtökohtaisesti tutkimuksessa ei ollut tarkoitus vertailla kahta eri sairaanhoitopiiriä, vaan tavoitteena oli saada laajempi näkökulma aiheeseen valitsemalla tutkimukseen kaksi organisaatiota. Kuitenkin tutkimuksen tuloksissa ja pohdinnassa nostetaan esille eroavaisuuksia joiltakin osin.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia keräämällä aineistoa erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla. Molemmista tutkittavista organisaatiosta kerättiin samat kirjalliset dokumentit, jotka mahdollisesti sisälsivät ikäjohtamiseen liittyvää materiaalia. Lisäksi aineistoa kerättiin haastattelemalla yhteensä yhdeksää osastonhoitajaa. Aineisto on yhteismitallistettu tekstimuotoon. Kerättyä aineistoa on tarkasteltu tutkimuskysymysten sekä ikäjohtamiselle määritettyjen yleisvisioiden näkökulmasta. Näiden pohjalta aineistosta on etsitty ne tekstikokonaisuudet, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Liitteessä 1 on kuvattu tutkimusprosessi kaaviona.

6.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä riippuen tutkimusongelmasta tai tutkimusresursseista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelukysymykset voidaan toistaa, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää ilmausten sanamuotoa. Lisäksi tutkija voi esittää kysymykset aiheelliseksi katsomassaan järjestyksessä. Haastattelun joustavuudeksi voidaan katsoa myös se, että haastattelua ei ymmärretä tietokilpailuksi. Haastattelussa onkin oleellista saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelun onnistumisen kannalta on perusteltua, että haastateltavat voisivat tutustua kysymyksiin, teemoihin tai ainakin haastattelun aiheeseen etukäteen. On myös eettisesti perusteltua kertoa haastateltavalle, mitä aihetta haastattelu koskee. Ihmiset myös lupautuvat paremmin tutkimukseen mukaan, jos tietävät, mistä on kyse. Haastattelun heikkoutena

voidaan pitää esimerkiksi kyselyyn verrattuna sitä, että haastattelu aiheuttaa kustannuksia ja se on aikaa vievä aineistonkeruumuoto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Tutkimusaineiston kirjallinen materiaali voidaan jakaa kahteen luokkaan, yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen materiaaliin. Yksityiset dokumentit voivat olla esimerkiksi sopimuksia, kirjeitä tai muistelmia. Joukkotiedotuksen tuotteita voivat olla esimerkiksi sanoma- ja aikakauslehdet (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84.)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla tutkimusorganisaatioissa työskenteleviä osastonhoitajia sekä analysoimalla tutkimusorganisaatioiden dokumentteja. Molemmista tutkittavista organisaatioista kerättiin samat dokumentit, joihin mahdollisesti oli sisällytetty ikäjohtamisen elementtejä.

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus tuottaa tietoa siitä, millaisia ikäjohtamiseen liittyviä asioita käsitellään tutkittavien organisaatioiden dokumenteissa. Molemmista organisaatioista analysoitiin seuraavat asiakirjat: henkilöstöstrategia tai strategia, työsuojelun toimintaohje, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, tasa-arvosuunnitelma, henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Lisäksi Etelä-Savon sairaanhoitopiiristä analysoitiin työhyvinvointisuunnitelma sekä Keski-Suomen sairaanhoitopiiristä työelämän laadun toimenpideohjelma. Osa näistä dokumenteista oli julkaistuna myös kyseisen sairaanhoitopiirin verkkosivuilla. Nämä dokumentit valittiin sillä perusteella, että ikäjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa on viitattu, että muun muassa näihin dokumentteihin on voitu sisällyttää ikäjohtamisen periaatteita ja toimintatapoja. Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä on uusi elämäntietoinen johtamismalli. Siihen liittyvä tutkimustyö on vielä kesken, joten tästä syystä mallia ei julkaista vielä organisaation ulkopuolelle. Tutkimuksessa ei siis käsitellä kyseistä toimintamallia. Dokumentit saatiin sairaanhoitopiirien verkkosivuilta sekä tutkimuksen osalta nimettyjen yhteys henkilöiden kautta. Dokumenttien sisältö ja laajuus vaihtelivat jonkin verran. Aineistoa oli yhteensä 126 sivua.

Ikäjohtamisen periaatteita ja toteutumista arjen esimiestyön näkökulmasta selvitettiin yksilöhaastattelujen avulla. Haastatteluun valittiin satunnaisesti viisi osastonhoitajaa molemmista tutkittavista organisaatioista. Haastatteluja toteutui kuitenkin yksi vähemmän. Kaikki haastateltavat toimivat osastonhoitajan tehtävänimikkeellä ja olivat täten relevantteja tutkittavaan ilmiöön nähden, kuinka ikäjohtaminen toteutuu käytännön esimiestyössä. Vapaaehtoisten haastateltavien osastonhoitajien kanssa sovittiin haastatteluaikankohta sekä -paikka. Jokaiselle haastateltavalle oli kerrottu etukäteen tutkimuksen tarkoituksesta, vapaaehtoisuudesta, haastattelujen käytännön toteutuksesta sekä

(78)

tietosuojan liittyvistä asioista. Kuhunkin haastatteluun varattiin aikaa noin yksi tunti. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisella sanelukoneella, litteroitiin ja analysoitiin sisällön analyysilla. Analysoinnin tulokset esitetään tekstinä.

Tässä tutkimuksessa toteutetut yksilöhaastattelut olivat puolistrukturoituja eli teema-haastatteluja. Teemahaastattelu rakentuu tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. Kuitenkaan teemahaastattelussa ei voi kysellä mitä tahansa, vaan tavoitteena on saada vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valitut teemat heijastuvat tutkimuksen viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.)

Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ja hahmottamaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, jossa on aina mukana ihminen ja hänen toimintansa. Teemojen avulla tutkija pystyy ammentamaan haastateltavasta tietoa. Haastattelutilanne on kahden ihmisen välinen vuorovaikutustapahtuma, jossa keskiössä ovat haastateltavan kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. Jokainen kysymys ja vastaus auttavat ymmärryksessä ja ovat osaa suurempaa kokonaisuutta. Analysointivaiheen kautta tutkija rakentaa kokonaisvaltaisen kuvan ja ymmärryksen tutkimuskohteesta. (Kananen 2014, 72.) Teemahaastattelut toteutettiin alla olevan haastattelurungon mukaisesti. Teemahaastattelun kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 2.

TAULUKKO 3. Teemahaastattelurunko

Esimiesten opastus ikäjohtamisessa	Valmentaminen, tukeminen, opastus Tavoitteet Strategiset lähtökohdat
Esimiehen rooli ikäjohtamisessa	Esimiehen rooli Vaikuttaminen Kehityskeskustelut työkaluna Odotukset Haasteet
Ikäjohtamisen keinot	Ikäjohtaminen arjessa Uran eri vaiheet, urakehitys Yhteistoiminta

(78)

Tutkimuksessa valittiin aineistonkeruumenetelmäksi nimenomaan yksilöhaastattelut ryhmähaastattelujen sijaan. Ryhmähaastattelujen etuna olisi ollut se, että sillä saadaan nopeasti tietoa usealta henkilöltä samanaikaisesti ja jos ryhmän henki on hyvä, ryhmä voi toimia sosiaalisen tukena ja ryhmän jäsenet voivat auttaa muistamaan toisiaan jonkin tietyn asian, joka ei tulisi yksilöhaastattelussa mieleen. Haasteena kuitenkin on muun muassa se, että ryhmähaastattelun ajankohdan sopiminen voi olla hankalaa, huono ilmapiiri voi vaikuttaa negatiivisesti haastattelun antiin ja ryhmä voi johdatella liiaksi keskustelun suuntaa, eikä haastateltavat välttämättä rohkene sanomaan samoja asioita, mitä tulisi esille yksilöhaastatteluissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

6.2 Tutkimuskohteiden kuvaus

Etelä-Savon sairaanhoitopiiri muuttui Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvöjien kuntayhtymäksi (Essote) 1.3.2016 alkaen. Vuoden 2017 alusta valtaosa jäsenkuntien sosiaali- ja terveystalvöjistä integroidaan osaksi kuntayhtymän toimintaa. Henkilöstöä kuntayhtymän palveluksessa tulee olemaan noin 3000 ja jäsenkunnissa on yhteensä noin 103 000 asukasta. (Etelä-Savon sote 2016)

Tutkimuksessa käsitellyt aineistot koskevat pääosin ennen uudistusta laadittuja dokumentteja. Tutkimuksessa käytetään Etelä-Savon sairaanhoitopiirin nimeä. Etelä-Savon sairaanhoitopiirin palvelussuhteessa oli vuoden 2015 lopussa yhteensä 1561 henkilöä. Henkilöstöstä 58% oli hoitohenkilökuntaa. Vuonna 2015 henkilöstön keski-ikä oli 43,9 vuotta. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 46,2 vuotta ja määräaikaisen henkilöstön 34,4 vuotta. Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna korkein keski-ikä on tutkimusta ja hoitoa avustavat henkilöt -ryhmässä (49,8 vuotta). Sairaanhoitopiirin koko henkilöstöstä 38 % (edellisenä vuotena 45 %) oli yli 50 vuotiaita. Suurimman ikäluokan muodostavat 50-59 vuotiaat. (Etelä-Savon sairaanhoitopiirin henkilöstökertomus 2015)

TAULUKKO 4. Ikäjakauma Etelä-Savon sairaanhoitopiirissä vuonna 2015 (Henkilöstökertomus 2015)

Ikä vuosina	Lukumäärä	%-osuus
Alle 30	237	15,2
30-39	360	23,1
40-49	365	23,4
50-59	462	29,6
60-64	130	8,3
65 ja yli	7	0,4
Yhteensä	1561	100%
Keski-ikä	43,9	

Vuonna 2015 vanhuuseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 64,2 vuotta ja osa-aikaeläkkeen aloittaneiden 61,8 vuotta. Ennusteena on, että vuoden 2020 loppuun mennessä vanhuuseläkkeelle jäisi noin 180 henkilöä. Tavoitteena kuntasektorilla on kannustaa työntekijöitä pysymään työelämässä pitempään siten, että keskimääräinen eläkkeelle jäämisikä siirtyisi muutamalla vuodella. Myös sairaanhoitopiirissä vanhuuseläkkeelle jääminen on siirtynyt hieman myöhäisemmäksi. (Etelä-Savon sairaanhoitopiiri henkilöstökertomus 2015)

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä oli vuoden 2015 lopussa palvelussuhteita yhteensä 3742, joista hoitohenkilöstöä oli 58%. Suurin ikäryhmä oli 55–59-vuotiaat.

Vuonna 2015 vanhuuseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 63,7 vuotta ja osa-aikaeläkkeen aloittaneiden 57,4 vuotta. Ennusteen mukaan viiden vuoden kuluessa vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkkeille on jäänyt n. 629 työntekijää. (Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstökertomus 2015)

TAULUKKO 5. Ikäjakauma Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä vuonna 2015 (Henkilöstökertomus 2015)

Ikä vuosina	Lukumäärä	%-osuus
<25	80	2,1
25-29	297	7,9
30-34	398	10,6
35-39	446	11,9
40-44	432	11,5
45-49	460	12,2
50-54	588	15,7
55-59	616	16,4
>59	425	11,3
Yhteensä	3742	100%

6.3 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysissä aineistoa tiivistetään ja eritellään sekä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus, joka yhdistää tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. Laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto pilkotaan ensin pieniin osiin, käsitteellistetään ja järjestetään uudelleen uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysin voi toteuttaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Näiden erona on aineiston ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Dokumenteista ja haastatteluista saatua aineistoa analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä eli deduktiivisesti. Teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu aikaisempaan tietoon tutkittavasta ilmiöstä. Analyysiä ohjaa joku teema tai käsitejärjestelmä. Analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan analyysirunko. Analyysirunko voi olla strukturoitu, jolloin aineistosta kerätään vain niitä asioita, jotka sopivat analyysirunkoon. Näin voidaan testata teoriaa tai käsitejärjestelmää uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113) Tämän tutkimuksen analyysirungon muodostivat teemahaastattelurunko sekä ikäjohtamisen visiot. Aineistosta poimittiin ne asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon.

Haastatteluaineistot litteroitiin mahdollisimman sanatarkasti. Litteroinnin avulla haastattelut muutettiin dokumenteiksi. Kirjoitettua aineistoa kertyi yhteensä 44 sivua (fontti 12, riviväli 1,15) Aineistosta kerättiin analyysirunkoon sopivat ilmaisut haastattelun teemojen ja ikäjohtamisen visioiden mukaan. Aineiston analysointia ohjasi vahvasti myös tutkimuskysymykset. Aineistoa käytiin läpi lukemalla sitä ensin useaan kertaan. Sitten aineistoon tehtiin merkintöjä erivärisillä kynillä. Aineistoista poimittiin ilmaisuja, jotka sopivat analyysirunkoon. Saatuja ilmaisuja taulukoitiin haastatteluteemojen mukaisesti. Tämän jälkeen tehtiin alkuperäisten ilmaisujen pelkistäminen. Pelkistetyistä lausumista koottiin alaluokkia ja edelleen niistä yläluokkia, jotka muodostuivat ikäjohtamisen visioista. Alla on esimerkki haastatteluaineiston luokittelusta.

TAULUKKO 6. Esimerkki haastatteluaineiston luokittelusta

Teema	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Esimiehen rooli	"Kyllä pitää huomioida eri-ikäiset työntekijät tai sanotaan missä elämäntilanteessa he ovat. Se ei aina ole ikään sidottu"	Huomioitava eri-ikäiset ja eri elämäntilanteissa olevat	Tilannetaju	Yksilöllisyyden ja erilaisuuden ymmärtävä johtaminen
	"Sehän on sitä tuntekarvat pystyssä pysymistä koko ajan"	Esimiehellä oltava taitoja havainnoida ja tarttua tarpeeseen		
	"osaa tarjota ja tavallaan tarttua siihen ihmisen tarpeeseen ja ohjata"			
	"Että miten siellä arjessa pärjätään työssä, sitähan se on"	Arjen työssä selviytyminen	Arjen sujuvuus	
	"Sanotaan että tää ikäjohtaminen on niin laaja juttu"			
	"Hyvin tärkeä rooli"	Esimies on henkilöstön lähin linkki ja merkittävässä roolissa henkilöstön hyvinvoinnissa	Yhteys henkilöstöön	
	"Esimieshän on se henkilöstön lähin linkki kaikkeen ja vastuussa kaikesta"			

Sisällönanalyysi menetelmällä voidaan tarkastella dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentteja käsiteltiin manuaalisesti, koska niiden määrä oli kohtuullinen. Asiakirjojen sisältöä luokiteltiin ikäjohtamisen visioiden mukaan (Lindgren ja työryhmä 2003). Ikäjohtamisen visiot muodostivat analyysirungon ja yläluokat.

Organisaatioiden dokumenteista kerättiin analyysirungon eli ikäjohtamisen visioiden mukaisia ilmaisuja. Dokumenttien analysointi aloitettiin lukemalla ne läpi huolellisesti. Tässä vaiheessa ei tehty vielä mitään merkintöjä. Seuraavaksi dokumentit numeroitiin ja etsittiin ja merkittiin dokumenttien teksteistä analyysirungon mukaiset ilmaisut eri väreillä. Näin merkitsemällä alkuperäiseen ilmaisuun pääsi tarvittaessa helposti palaa-

(78)

maan. Merkityt ilmaisut taulukoitiin dokumentti kerrallaan. Alkuperäisiä ilmaisuja ei pelkistetty, koska ne olivat dokumenteissa pääsääntöisesti hyvin pelkistetyssä muodossa. Alkuperäisistä ilmaisuista koottiin alaluokkia ja niistä edelleen yläluokkia, jotka muodostuivat ikäjohtamisen visioista. Alla on esimerkki dokumenttien luokittelusta.

TAULUKKO 7. Esimerkki dokumenttiaineiston luokittelusta

Dokumentti	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Tasa-arvosuunnitelma	<p>”Esimiehet tukevat tasapuolisesti koulutukseen osallistumista. Tasapuolisuutta tulee tarkastella palvelussuhteen vakinaisuuden ja koko-/osa-aikaisuuden mukaan sekä ikähuomioiden”</p> <p>”Eri-ikäisten tarpeet huomioidaan koulutusta ja koulutukseen osallistumista suunniteltaessa”</p> <p>”Koulutuksella tähdätään myös siihen, että ikääntyvien työntekijöiden seuraajien koulutuksesta on riittävän ajoissa huolehdittu.”</p> <p>” Ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn säilymisestä huolehditaan koulutuksen ja työolojen kehittämisen avulla”</p>	<p>Tasapuolinen koulutukseen tukeminen</p> <p>Eri-ikäisten tarpeet koulutuksen ja osaamisen näkökulmasta</p> <p>Osaamisen ylläpitäminen työyksikössä</p>	<p>Henkilöstön kehittäminen</p>

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tuloskappaleessa käydään läpi ensin molemmista tutkittavista organisaatioista analysoitujen dokumenttien tulokset. Tämän jälkeen esitetään haastatteluilla kerätyn tutkimusaineiston tulokset haastatteluteemojen mukaisessa järjestyksessä. Molemmilla aineistonkeruu menetelmillä saatuja tuloksia arvioidaan teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuskysymysten kautta. Teoreettisen viitekehyksen lähtökohdat pohjautuvat asiantuntijaryhmän (Lindgren ja työryhmä 2003) määrittelemiin kahdeksaan ikäjohtamisen yleisvisioon, jotka ovat tietoisuus, asenteet, johtaminen ja esimiestyö, toimiva ikästrategia, työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen, osaaminen, töiden järjestely ja työympäristö sekä hyvä elämä.

7.1 Ikäjohtamisen periaatteet tutkimusorganisaatioiden dokumentoinnissa

Tutkimusaineisto muodostui tutkittavien sairaalaorganisaatioiden kuudesta dokumentista, henkilöstöstrategiasta tai strategiasta, tasa-arvosuunnitelmasta, työterveyshuollon toimintasuunnitelmasta, henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta sekä työsuojelun toimintaohjeesta. Lisäksi Keski-Suomen sairaanhoitopiiristä analysoitiin työelämän laadun toimenpideohjelma ja Etelä-Savon sairaanhoitopiiristä työhyvinvointisuunnitelma.

Erillistä ikästrategiaa ei tutkittavissa organisaatioissa ollut vaan sen elementtejä sisältyi osaksi kokonaisstrategiaa. Ikästrategia näkökulmat näyttäytyvät suunnitelmallisena henkilöstöpolitiikkana ja siihen perustuvina käytäntöinä.

Henkilöstöstrategia / strategia

Henkilöstöstrategiassa /strategiassa on kuvattu henkilöstön ikärakenteet ja niihin liittyvät muutokset sekä haasteet. Muun muassa työvoiman saatavuuden heikentyminen ja henkilöstön eläköityminen on nostettu esille.

”Henkilöstön siirtyminen eläkkeelle ja toisaalta henkilöstön ikäjakauman muutos tulevat olemaan suurimpia tulevaisuuden haasteita sairaanhoitopiirin henkilöstöpolitiikassa”

Johtamisen merkitystä on korostettu henkilöstöstrategiassa / strategiassa. Myös esimiesten tukeminen ja valmennus ovat esillä. Yleisellä tasolla mainitaan, että esimiehille tarjotaan mahdollisuus mentorointiin ja esimiehille järjestetään esimiesvalmennuksia. Ikäjohtamiseen liittyviä näkökohtia ei mitenkään erityisesti nosteta esille.

”Henkilöstöasioissa ohjaavat kannustavuus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus”

”Alaistaidot ja esimiestaidot ovat toisiaan täydentäviä työelämän taitoja. Niiden avulla toteutetaan hyvää johtajuutta ja luodaan edellytykset toimivalle ja kehittyvälle työyhteisölle”

Työkykyä edistävinä konkreettisina keinoina tuodaan esille työnohjaus, kuntoutus, tehtävien uudelleen järjestelyt, osa-aikatyö, osa-aikaeläkejärjestelyt

Urakehityksen tukemisessa mainitaan keinoiksi mahdollistamalla osallistuminen työkiertoon, tutkimus- ja kehittämisprojekteihin ja vaativien sijaistehtävien hoitamiseen. Täydennyskoulutuksella turvataan henkilöstön ammatillinen osaaminen ja kehittyminen.

Henkilöstöstrategian osioita osaaminen, rekrytointi, työterveys ja johtaminen tuodaan selkeästi esille, mutta ikäjohtamisen näkökulmat niistä ei ole helposti erotettavissa.

Ikäjohtamisen näkökulmat nousevat merkittävimmin esille työaika ja työjärjestely osioissa. Työajoissa ja työvuoroissa pyritään lisäämään joustavuutta, niin että työ olisi mahdollisimman hyvässä tasapainossa muun elämän kanssa. Muun muassa työaika-autonomian kehittäminen ja työaikajoustoihin liittyvät kokeilut on asetettu tavoitteeksi.

”Vaikuttaminen työaikajärjestelyihin siten, että löydetään tasapaino yksilön elämäntilanteen ja työtehtävien välille parantaa työhyvinvointia. Työn ja perheen yhteensovittaminen on tärkeää mm. nuorten rekrytoinnissa sairaalatyöhön. Osa-aikatyö voi olla keino sekä sairaalatyön houkuttelevuuden lisäämiseksi, että työssä jaksamisen tukemiseksi”

Tasa-arvosuunnitelma

Tasa-arvosuunnitelmissa nostetaan esille ikäjohtamisen näkökulmia kouluttautumisen, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ja työolosuhteiden näkökulmista. Koulutuksen osalta tavoitteena on tasapuoliset koulutusmahdollisuudet, eri-ikäisten koulutuksen tarpeet, ikääntyvien työkyvyn säilyminen sekä hiljaisen tiedon siirtyminen.

”Eri-ikäisten tarpeet huomioidaan koulutusta ja koulutukseen osallistumista suunniteltaessa”

”Koulutuksella tähdätään myös siihen, että ikääntyvien työntekijöiden seuraajien koulutuksesta on riittävän ajoissa huolehdittu.”

”Ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn säilymisestä huolehditaan koulutuksen ja työolojen kehittämisen avulla”

”Esimiehet tukevat tasapuolisesti koulutukseen osallistumista. Tasapuolisuutta tulee tarkastella palvelussuhteen vakinaisuuden ja koko-/osa-aikaisuuden mukaan sekä ikä huomioiden”

Tasa-arvosuunnitelmassa tavoitteeksi on kirjattu työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen tukeminen. Työaikajärjestelyt ovat merkittävin keino tukea työn ja perhe-elämän tasapainoa. Elämäntilanteet pyritään huomioimaan myös työlomista ja virkavapauksista päätettäessä. Kehityskeskustelut on mainittu keinoksi ottaa huomioon työntekijöiden perhesyistä johtuvien muutosten vaikutukset työjärjestelyihin.

”Tavoitteena on, että miehet ja naiset osallistuvat perhevapaiden käyttöön mahdollisimman tasapuolisesti. Työnantaja tukee myös muita henkilöstön hoivatehtäviä, esimerkiksi ikääntyvien vanhempien hoitoa”

Myös työolosuhteiden kehittämisessä pyritään ottamaan huomioon eri-ikäiset työntekijät. Koneet, laitteet ja muut välineet sekä työmenetelmät täytyy soveltua molemmille sukupuolille ja eri-ikäisille työntekijöille.

Työterveyshuollon toimintasuunnitelma

Työterveyshuollon suunnitelmissa kuvataan työpaikkatason toimintaa sekä yksilötason toimintaa. Ikäjohtamisen näkökulmia lähestytään työkyvyn arvioinnin, raportoinnin ja kehittämisen kautta. Keskeisiksi tavoitteiksi määritellään työkyvyttömyyden ennaltaehkäisy sekä hyvä yhteistyö esimiesten ja työyhteisön kanssa. Suunnitelmissa kuvataan myös pitkien sairauspoissaolojen jälkeisen työhön paluun tukemisen toimintamallit

sekä varhaisen tuen toimintamallit. Työpaikkatasolla kuvataan muun muassa työpaikkaselvityksiä ja työhyvinvointihankkeita, jotka kohdistuvat työergonomiaan, työyhteisöön, työkyvyn ylläpitoon, osaamiseen ja johtamiseen.

”Sairauspoissaolojen jälkeisen työhön paluun tuen käytäntöjen sujuvoittaminen”

”Työkykytietojen kokoaminen, analysointi, raportointi ja korjaavien toimenpiteiden määrittäminen määrävälein”

”Osa-työkykyisten työssä pysymistä seurataan ja tuetaan yhteistyössä esimiesten kanssa”

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Suunnitelmat sisältävät tietoja henkilöstörakenteista, arvioita niiden kehittymisestä ja periaatteet eri työmuotojen käytöstä, joka tarkoittaa työsuhteen luonnetta sekä erilaisia työaikamuotoja ja muita työn tekemisen järjestelyjä.

”Suurin ikäryhmä on 50-54 vuotiaat. Yli 59-vuotiaiden suhteellinen osuus on kasvussa”

”Työvoimatilanteen kehityskuva noudattaa maassa vallitsevaa yleislinjaa, henkilöstö ikääntyy, eläkepoistuma vauhdittuu, koulutukseen hakevien määrä pienenee ja työvoimapotentiaali vähenee”

”Joustavat työaikajärjestelyt kuuluvat ikätietoiseen toimintakulttuuriimme, joilla pyritään työn ja perhe-elämän tasapainottamiseen. Erityisesti ruuhkavuosiaan elävillä vanhemmilla joustavien työaikajärjestelyjen merkitys on suuri. Ikääntyneiden kohdalla joustavat työajat ja työtehtävien räätälöinnit mahdollistavat työelämässä mukana ollen mahdollisimman pitkään”

Ammatillisen osaamisen vaatimukset ja koulutus nousevat keskeisiksi asioiksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmissa. Suunnitelmissa kuvataan ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvia muutoksia ja niiden heijastumista henkilöstösuunnitteluun. Huomiota on kiinnitetty siihen, ettei osaaminen olisi esteenä työssä jaksamiselle ja jatkamiselle.

”Erityisesti huomiota kiinnitetään siihen, että osaaminen ei olisi työurien jatkamisen esteenä”

”Osaamisen kehittämisellä ja työelämän laadulla on merkitystä ikääntyvien ja osatyökykyisten työntekijöiden työssä jaksamiselle.”

Toisaalta esimerkiksi ikääntyneitä ei haluta erityisesti korostaa koulutussuunnitelmissa, vaan koulutusperiaatteet lähtevät osaamiskartoituksista saatavien tietojen hyödyntämisestä sekä organisaation tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamisesta ja kehittämisestä. Myös johtamisen ja esimiestyön osaamisen vaatimuksia tuodaan esille.

”Koulutussuunnitelmassa ei näy omana ryhmänään osatyökykyisiä ja ikääntyneitä, vaan he ovat osana oman ammattiryhmänsä osaamisen kehittämisen toimenpiteitä. Olennaisinta onkin, että heitä kohdellaan tasa-vertaisesti päätettäessä koulutukseen osallistumisesta, eikä heidän ikänsä tai osatyökykyisyytensä ole esteenä koulutukseen pääsulle”

”On tärkeää, että johto- ja esimiestehtävissä toimivilla on toimialan sisällön hyvä tuntemus, hallinnollisten tietojen ja taitojen hallinta sekä kykyä vuorovaikutukselliseen ja tavoitteelliseen asiantuntijoiden ja työntekijöiden johtamiseen”

” Eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa huomioidaan mahdollisimman pitkälle työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet”

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmissa kohdistetaan huomiota ikätietoiseen toimintakulttuuriin, jossa tavoitteena on entistä parempi työelämä, jossa kaikenikäisten vahvuudet otetaan käyttöön. Tutkimustieto on perustana sille, millä toimenpiteillä eri-ikäisten työssä jaksamista, osaamista ja työhyvinvointia voidaan edistää.

”Ikätietoisen toimintakulttuurin vahvistamiseen luodaan pitkántähtäyksen tavoitteellinen toimintaohjelma, joka perustuu tieteelliseen tutkimukseen”

Työsuojelun toimintaohje

Työsuojelun toimintaohjeessa ikäjohtamisen periaatteet näkyvät muun muassa eettisten periaatteiden ja erilaisuuden hyväksymisen muodoissa. Lisäksi korostetaan työn ja toimintakyvyn sopivaa suhdetta työuran eri vaiheissa.

”Sairaanhoitopiirissä on hyväksytty eettiset periaatteet. Niiden mukaan työpaikoilla ei sallita minkäänlaista työpaikkakiusaamista, sukupuolista syrjintää, ikärasismia tai muuta vastaavaa syrjintää.”

”Jokaisen on hyväksyttävä, että työpaikalla on erilaisia ihmisiä. Hyvällä työpaikalla on tilaa monenlaisille mielipiteille.”

”On tärkeää, että työntekijän työ- ja toimintakyky, työn vaatimukset ja kuormittavuus ovat sopivassa suhteessa koko työuran ajan.”

Työhyvinvointisuunnitelma / työelämänlaadun toimenpideohjelma

Työhyvinvointisuunnitelmassa on hyödynnetty työkykymallia ja sen pohjalta suunnitelma on rakennettu. Työhyvinvointisuunnitelman avulla luottamushenkilöt, johto, esimiehet ja henkilöstö pyrkivät luomaan työyksiköihin työhyvinvoinnin lisäämiseen kannustavan, kehitysmuotoisen ilmapiirin. Työyhteisön kehittämisessä otetaan huomioon myös johtamisen kehittäminen ikäjohtamisen periaatteet huomioiden.

”Johtamista parannetaan esimiesvalmennuksen avulla kannustavaksi ja osallistavaksi sekä ikäjohtamisen periaatteet huomioivaksi”

Työelämänlaadun toimenpideohjelmassa tuodaan esille elämäntietoisuuden johtamisen toimintamalli, jossa työhyvinvoinnin ja osaamisen toimintamallia rakennetaan ikätietoisesta toimintakulttuurista käsin. Keinoina mainitaan muun muassa työajan ergonomia ja joustavat työajat

7.2 Lähiesimiesten valmiudet ja rooli ikäjohtajana

Haastateltavia osastonhoitajia oli molemmista tutkittavista organisaatioista yhteensä yhdeksän. Kaikki toimivat vakituisesti osastonhoitajan virassa ja työkokemusta esimiestyöstä heillä oli keskimäärin 8,8 vuotta. Lähes kaikki osastonhoitajat käsittivät ikäjohtamisen laajempaan kokonaisuuteen, ei ainoastaan ikääntyneitä työntekijöitä koskeväksi toiminnaksi. Ikäjohtaminen liitettiin myös hyvin läheisesti työhyvinvointiin. Eräs haastateltava kertoi näin:

”Mun mielestä ikäjohtaminen on tiiviisti työhyvinvointijohtamista, että se vois olla sille toinen sana”

Ikärakenne

Haastatteluissa kävi ilmi, että osastonhoitajilla oli varsin hyvä käsitys siitä, millainen ikärakenne heidän johtamassaan työyksikössä oli. Heillä oli myös havaintoja siitä, että ikärakenne on muuttumassa ja eläköityvien tilalle on tullut nuoria työntekijöitä. Viime

vuosina työntekijöitä on eläköitynyt runsaasti ja nyt ikärakenne on nuorentumassa. Työyhteisöissä on monen sukupolven edustajia. Työntekijöiden keski-ikä korreloi hyvin koko organisaation työntekijöiden keski-ian kanssa. Eräs haastateltavista totesi ikärakennetta kysyttäessä näin:

”Se on varmaan nyt ihan vuodenkin sisällä muuttunu. Se oli aiemmin semmonen 44 vuotta, keski-ikä, mutta nyt se lähtee muuttumaan selvästi niin että nuorentuu. Se varmaan putoaa sen alapuolelle”

Esimiehet tiedostivat myös hyvin sen, mitkä asiat vaikuttavat oman työyksikön ikärakenteeseen. Esimerkiksi työn sisällöllä ja sitä kautta osaamisvaatimuksilla oli merkitystä ikärakenteeseen. Työpisteet, joihin vaadittiin erikoisosaamista ja riittävää tietotaitoa karsivat pois vastavalmistuneita työntekijöitä.

”Kuitenkin poliklinikka-alueella on tuota hoitajien erikoisvastaanottotoimintaa, niin siihen ei ihan vasta koulunpenkistä tullut ihminen kykenekään. Siinä pitää tietotaito olla sen verran enemmän niin, että pystyy olemaan.”

Jos työ on hyvin liikkuvaa ja esimerkiksi työyksiköt vaihtuvat usein, näissä työyhteisöissä nuoria työntekijöitä on suhteessa enemmän.

”Mun mielestä tämmönen liikkuva työ on nuorten ja keski-ikäisten työtä”

Joissakin työyksiköissä ikärakenne oli tasaisempi ja kaikkia ikäluokkia oli yhtä lailla edustettuina. Joissakin työyksiköissä oli taas havaittavissa selvää kahtia jakautumista ikärakenteessa. Näissä työyksiköissä oli selvästi runsaammin nuoria ja ikääntyneitä työntekijöitä. Keski-ikäisiä työntekijöitä taas vähemmän.

”On vähän niin kun kahtiajakoa tullut. On semmosia viiskyt plus ja sitten on niitä kolmen kympin tienoilla olevia. Oikeestaan vähemmän on siitä välistä.”

Esimiesten opastus ikäjohtamiseen

Haastatteluissa esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, ettei heitä mitenkään erityisesti ole opastettu ikäjohtamiseen. Ikäjohtamista aiheena oli kylläkin sivuttu esimerkiksi esimiehille suunnatuissa koulutuksissa, mutta aihetta ei varsinaisesti oltu nostettu esille, eikä ikäjohtamiselle ole asetettu erillisiä tavoitteita. Esimiehet olivat sitä mieltä, että tietoisuus ikäjohtamisesta ja siihen liittyvistä toimintatavoista oli pitkälti kiinni esimiehen

omasta kouluttautumisesta ja sitä kautta saatujen tietojen soveltamista käytännön työhön. Kävi myös ilmi, että kollegoilta saatu tuki lisää tietoisuutta ikäjohtamiseen liittyvissä asioissa. Eräs haastateltava kuvaa esimiesten opastusta ikäjohtamiseen näin.

” Meillä oli aiemmin henkilöstökoordinaattorin kautta tämmösiä osastonhoitajien koulutuspäiviä ja meillä oli aina siellä omat teemansa, siellä välähti tää aihe ohi mennen jo sanotaan vuos kaks sitten mutta oikeestaan meitä ei oo opastettu, eikä niin kun koulutettu siihen millään lailla. Se on jokaisen esimiehen omalla vastuulla. Se on sillä tavalla, että mitä meillä osastonhoitajat keskenään jutellaan asiasta ja sitä kautta tavallaan tulee sitten semmosta tietoa, tiedonvaihtoa ja vertaistukea siihen asiaan. ”

Toisessa tutkimusorganisaatiossa ollaan otettu käyttöön uusi ikäjohtamisen toimintamalli, mutta mallin mukainen toiminta ei ole vielä vakiintunut.

”En oo ite vielä hirveen aktiivisesti sitä tutkinu. Eliikkä sinne on koottu kaikenlaista tähän ikäjohtamiseen”

”Aikasemmin, ennen tätä uutta mallia oli niin, että talonkin sisällä eri toimialueilla, eri vastualueilla ja eri yksiköissä vaihteli enemmän se, että millä periaatteilla kaikenlaisia vastaantuloja tehtiin. Kyllä minä luulen niin, että nyt on jotenkin ehkä yhtenäisemmät näkemykset ja periaatteet. Perustelut on menneet enempi yhdenmukaiseen suuntaan”

Esimiehet kokivat, ettei ikäjohtamiselle ole asetettu mitään erityisiä tavoitteita. Myös tavoitteiden asettaminen nähtiin esimiehen tehtäväksi laatia työyksikön tarpeiden mukaan. Kuitenkin jotakin laajempia linjauksia oli tavoitteeksi asetettu. Haastatteluissa kuvattiin ikäjohtamisen tavoitteita muun muassa seuraavasti:

”Meille on sanottu, että ihminen pitää säilyttää töissä mahdollisimman pitkään koska varhaiseläkemaksut on hirveen korkeet eliikkä töitä pitää keksiä.”

”Kyllä se melkein on pitäny ite mieltä, miten ikäjohtamista toteuttaa. Esimiehellä itsellä vastuu, niin kokisin.”

Vaikka ikäjohtamisen toimintatapoihin ja periaatteisiin ei esimiehiä varsinaisesti oltu opastettu tai tuettu, haastateltavat kokivat, että organisaation strategia ohjaa esimiestyötä myös ikäjohtamisen näkökulmasta. Organisaation visiona oli esimerkiksi olla houkutteleva työnantaja ja tämä tulee huomioida myös ikäjohtamisen lähtökohdista. Haastateltavat pitivät työterveyshuoltoa merkittävänä yhteistyökumppanina työhyvinvointiin liittyvissä yksilöllisissä ratkaisuissa.

”Tottakai se strategia ohjaa aina ja sitä pitää yrittää siihen käytäntöön ja käytännön työhön tuoda mutta ei siihen mitään ohjeistuksia. Kyllä se pitää esimiesten osata hoitaa se puoli ihan ite.”

”Lähinnä kun ajattelen sairaanhoitopiirin strategiaa, niin siellä sanotaan esimerkiksi se, että miten olisi hyvä toimia, johtamisen tulee olla hyvää ja sitten se tulis näkyä sellasena, että työpaikka on houkutteleva ja mä peilaan sitä siihen, että se sisältää myös tämän ikäjohtamisen tiettenkin, että millä tavoin meillä on se huomioitu niin että se antaa sitä houkuttelevuutta ulkopuolelle”

”työterveyshuolto on hyvä yhteistyökumppani sitten tässä ikäjohtamisessa ja meillähän oli työhyvinvoinnin koordinaattori talossa, kenen kanssa pystyttiin miettimään näitä ongelmakohtia ja ennaltaehkäisemään niitä ongelmakohtia”

Esimiehen rooli ikäjohtamisessa

Kaikki haastateltavat pitivät lähiesimiehen roolia erittäin merkittävänä ikäjohtamisen edistämässä ja toteuttamisessa. Esimies toimii omassa roolissaan lähimpänä linkkinä henkilöstöön ja on merkittävästi vastuussa henkilöstön työhyvinvoinnista sekä arjen sujumisesta työyksikössä. Haastateltavat toivat esille sen, että onnistunut ikäjohtaminen vaatii esimieheltä riittävää henkilöstön tuntemista ja tuntosarvet pystyssä olemista. Esimieheltä vaaditaan riittävän hyviä esimiesvalmiuksia ja tunneälytaitoja, jotta hän voi tarttua henkilöstön tarpeisiin, tukea ja ohjata sekä tarjota yksilöllisiä ratkaisuja. Esimiehet kokivat, että heillä on hyvät vaikuttamismahdollisuudet ikäjohtamiseen. Esimiehet kokivat, että he pystyvät hyvin vaikuttamaan oman yksikkönsä käytäntöihin työn arjessa, mutta vaikuttamista suuremmassa laajuudessa epäiltiin. Haastateltavat kuvasivat esimiehen roolia ja vaikuttamismahdollisuuksia muun muassa näin:

”Onhan se isokin rooli. Sehän on sitä tuntokarvat pystyssä pysymistä koko ajan ja se, että jos sinä pystyt johtamaan sitä sun työntekijää ja pystyt antamaan sille haasteita mitkä just hänen kohallaan olis hyviä tai tukea sitä työssä jaksamista, niin sillonhan se työntekijä on motivoitunut paremmin siihen työhönsä ja sitoutuu myöskin. Että kyllä sillä on iso vaikutus esimiehen työskentelyllä siis”

”No, erittäin huomattava. Siis siitähän se lähtee. Esimieshän on se henkilöstön lähin linkki kaikkeen ja vastuussa kaikesta ja siitä että henkilöstö voi hyvin. Ja jos ei huomioi yksilöä niin ei varmasti voi hyvin koko yhteisökään.”

”Kyllä niissä arjen huomioissa esimies pystyy vaikuttamaan. Että työ sujuu ja ihmiset jaksaa tehdä sitä työtä ja että esimies puuttuu epäkohtiin.”

Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että työyksiköissä käydään säännöllisesti kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen vaihteluväli oli vuodesta kahteen vuoteen. Esimiehet pitivät kehityskeskusteluja erittäin tärkeänä työkaluna hyvän ikäjohtamisen toteuttamisessa. Keskusteluissa työntekijä voi rauhassa kertoa omia näkemyksiään ja odotuksiaan ja se auttaa esimiestä ymmärtämään paremmin juuri kyseisen työntekijän yksilöllisiä tarpeita. Organisaatioissa oli käytössä kehityskeskustelulomake, jota voi hyödyntää keskustelujen runkona. Keskustelujen sisältöjä esimies voi itse räätälöidä tarpeiden mukaan, mutta kaikissa keskusteluissa on mukana ikäjohtamiseen liittyviä elementtejä, kuten osaamisen ja kouluttautumistarpeiden, tulevaisuuden odotusten sekä jaksamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmia. Eräs haastateltava kommentoi kehityskeskusteluista ja niiden merkityksestä näin:

”Kyllähän niissä sitä tulevaisuutta ja omia odotuksia siitä, mihin suuntaan haluaa viedä omaa uraansa. Samalla kysytään kaikki kouluttautumistarpeet ja osaamistarpeet. Onko osaaminen sillä tasolla mitä tarvitaan ja sen takia minä oon sen vuoden välein pyrkiny ne pitämään, jotta tulee se että minulla on nyt juuri sinulle sitä aikaa ja voidaan yhdessä miettiä. Jos joku haluaa vaikka mennä työkiertoon tai muualle opettelemaan jotakin ihan muuta juttua. Kaikki tämmöset vaikuttaa. Kehityskeskustelut ovat avainasemassa. Ja justiinsa se, että sitten tulee monta kertaa esille niitä henkilökohtaisia asioita mitä nyt ei sitten hirveesti huudella muuten siellä työyhteisössä, että siinä esimieskin oppii ymmärtämään miksi joku haluaa jotakin toisenlaista tai muuta.”

Esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että eri-ikäiset työntekijät odottavat johtajuudelta ja esimieheltä erilaisia asioita. Nuoremmat tarvitsevat johtajalta enemmän palautetta sekä tukea työn tekemiseen. Nuoret työntekijät koetaan suoraviivaisina, eivätkä he välttämättä halua liian henkilökohteiseen menevää johtamisotetta. Työelämän joustot koetaan tärkeiksi esimerkiksi työvuorosunnittelussa. Vanhemmat työntekijät puolestaan odottavat ammattitaidon arvostamista ja sitä kautta itseohjautuvuutta työn tekemisessä. He kuitenkin odottavat, että esimies havaitsee helposti esimerkiksi jaksamiseen liittyvät vaikeudet ja antaa tukea ja hyviä ratkaisuja. He siis kaipaavat jollakin tavalla enemmän lähelle tulevaa johtajuutta. Vanhemmat työntekijät asennoituvat yleensä työhön niin, että työnantaja määrittelee suurelta osin työn sisällön ja esimerkiksi työvuorot. Niinpä he tyytyvät nuoria paremmin työn ehtoihin. Toisaalta työyhteisössä välillä nähdään vanhempien työntekijöiden osalta ”työhön leipääntymistä” ja se taas heikentää muun muassa työn kehittämistä.

Eri sukupolvien välillä on huomattavia eroja esimerkiksi suhtautumisessa työhön tai työn merkitykseen omassa elämässä. Y-sukupolvelle työllä ei ole elämässä niin suurta

painoarvoa kuin vanhemmille sukupolville. Nuorille vapaa-aika ja harrastukset ovat tärkeitä. Lisäksi huomioitavaa oli se, että nuoret työntekijät eivät tavoittele vakituista työpaikkaa. He vaihtavat helposti työpaikkaa ja sovittavat työnteon haluamallaan tavalla muuhun elämään.

Haastattelujen monessa yhteydessä nousi esille myös eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet. Nuoret työntekijät ovat tottuneet tiedon nopeaan hakemiseen ja pystyvät helposti omaksumaan digitalisaation mukanaan tuomia uudistuksia. He jakavat mielellään tietoa ja jonoavat sitä myös muilta. Vanhempien työntekijöiden vahvuuksiin kuuluu vahva substanssiosaaminen ja tiedon taitava soveltaminen työn tekemisessä. Heillä on todella paljon hiljaista tietoa. Nuorten ja työelämän konkareiden aktiivinen molemminpuolinen tiedonjako nähdään työyksiköissä erittäin positiivisena asiana. Eräs haastateltava kuvasi omia näkemyksiään eri-ikäisten johtamisesta näin:

”Nuoret on vielä suoraviivasempia. Että ne ei välitä kauheen, miten mä sanosin henkilökohtaseen menevästä, tukea kylläkin ja palautetta, miten he on onnistunu, miten pärjää ja muuten, mut heille jotenkin on ote työhön tänä päivänä niin, että se työ ei ole ykkösjuttu elämässä, he ei tavoittele vakitointa ja uraputkea ja sellasta vielä, vaan kun he tekee töitä ja sitten he ehkä haluaakin jonkun katkon jossain ja sitten tulee taas takasin. Se on toisenlainen asenne työn arvoon siinä omassa elämässä. Mutta sitten vanhemmat työntekijät mä nään, että ne odottaa kyllä sitä, että niin kun esimies hyvin äkkiä huomaa sen vaikka väsymyksen tai halun vaihtaa työpistettä ja että se toteutetaan ja heitä tuetaan siinä jaksamisessa. Ja että mä ratkaseen keinoja ja löydän keinoja heidän avuks. He odottaa enempi semmmosta lähelle tulevaa. Jotenkin vanhempien työntekijöiden kohalla mää huomaan herkästi ja ehkä jaksaminen on suurin asia tänä päivänä. Mutta näkee sitä, että on erilaiset tarpeet nuorilla kun vanhoilla.”

Haastattelujen perusteella ikäjohtamisen toteuttamiseen arjessa liittyy myös paljon haasteita. Erityisesti vanhempien työntekijöiden jaksamiseen liittyvät ongelmat koettiin merkittäväksi haasteeksi. Ikääntyneet työntekijät tarvitsevat usein tukea ja kannustusta esimieheltä työuransa jatkamiseen. He saattavat kokea, että vaikka he jaksaisivat jatkaa työuraansa vielä, on heillä ikään kuin velvollisuus antaa tilaa nuoremmille työntekijöille. Eräs haastateltava kuvasi tilannetta näin:

”Moni ikääntyvä työntekijä kokee, että ois niin kun velvollisuus jäädä eläkkeelle, että ne uudemmat työntekijät sais töitä. Joutuu esimiehenä itekkin kannustamaan ja vaikka haluaiskin uutta verta niin siinä joutuu olemaan puun ja kuoren välissä. Ne on kyllä hyviä työntekijöitä yleensä ne jotka pidentää työuraa ja ovat motivoituneita tekemään töitä.”

Haastateltavat kokivat, että joskus on hankala sovittaa yhteen työnvaatimuksia, työelämän joustoja ja työntekijän voimavaroja. Nykypäivän työelämän muutokset heijastuvat myös haasteina ikäjohtamisen näkökulmasta. Työntekijöiden vaihtuvuus on aikaisempaa suurempaa. Esimies ei siis tunne niin hyvin henkilökuntaansa, eikä pääse välttämättä niin nopeasti kiinni työntekijän tarpeisiin kuin vakiintuneen työyhteisön kanssa. Lisäksi työnteko on nopeatempoista ja jatkuvat muutokset ovat arkipäivää. Esimiesten haasteena on tukea oikealla tavalla eri-ikäisiä työntekijöitä muutoksissa.

Haastatteluista ilmeni myös, että sijaisreservi on varsin niukka, joten se haittaa työelämän joustojen toteuttamista. Jos työntekijä haluaisi tehdä esimerkiksi lyhyempää työaikaa tai osa-aikaista työtä, tämä voi kariutua siihen, ettei sijaista saada paikkaamaan puuttuvaa työpanosta. Esimiehet kokivat myös, että palkitsemisjärjestelmät ovat riittämättömät tai olemattomat. Erityisesti urakehityksen tukemisessa tämä nähtiin puutteena. Työntekijöitä kannustetaan uusiin haasteisiin ja työtehtäviin, mutta rahallinen palkitseminen on heikkoa. Lähes kaikissa haastatteluissa ikäjohtamisen haasteita kysyttäessä esille nousi hiljaisen tiedon siirtäminen. Työyksiköissä on paljon kirjoittamatonta tietoa ja hiljan tiedon pelätään valuvan työyksiköistä eläköitymisten myötä.

Ikäjohtamiseen liittyviä haasteita esimiehet pohtivat myös omien esimiesvalmiuksiensa näkökulmasta. Esimies joutuu pohtimaan hyvin paljon tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen liittyviä asioita. Esimiehen tulee kiinnittää muun muassa huomiota siihen, ettei hän liikaa samaistu oman ikäisiin tai samassa elämäntilanteessa oleviin työntekijöihin, jolloin tasapuolisuus voi vaarantua. Haastateltavat kertoivat näin:

”Sillonhan sä et voi huomioida yksilöä, jos kaikilla on justinsa samat periaatteet, joidenkin mielestä se on tasa-arvo, mun mielestä tasa-arvo on sitä, että huomioit jokaisen yksilön ja tilanteen mut se saattaa näyttäytyä jostain ihmisestä, että no häntä ei huomioidan yhtäläillä kun tuota kaveria, joka saa tehdä niin ja niin paljon öitä ja viikonloppuja. Tässä on hitsinmoinen haaste tai sit siinä, että jos antaa jollekin vastuualueita niin, että aattelee osaamiskyvyn mukaan ja oppimiskyvyn mukaan. Joku voi aatella, että tota suositaan ja ei anneta näitä tehtäviä ja siinä tulee hirveen herkästi tää ikä.”

”Kyllä sitä yrittää itekkin aktiivisesti miettiä, että helposti samaistuu niihin samassa elämäntilanteessa oleviin, mutta pitäis kaikkiiin suhtautua tasa-puolisesti. Kaikilla on niitä erityistarpeita.”

Esimiestaitojen jatkuva tarkastelu ja tiedostaminen koettiin myös haasteeksi.

”Minä sanosin näin, että se on enemmän niin kun haaste on se sinä piät ittes niin, että hoksottimet toimii, että ymmärrät miten sitä esimiestyötä täytyy tehdä just tän ikäjohtamisen näkökulmasta.”

”Kyl tää on niin sellasta välillä salapoliisityötäkin, että joku voi sulle hymyssä suin sanoa, että joo kyllä ilman muuta tämä käy ja sitten kuitenkin sen jälkeen tulee se no miks. Että pitäs tajuta tuo ennen kun se mennee siihen pisteeseen et joutuu sanomaan, että kaikki käy mut silti on eri mieltä. Se pitäs vaan hoksata välistä lukee.”

Lähiesimiehillä on isoja yksiköitä johdettavana ja henkilöstöä on paljon. Tämä asettaa haasteita käytännön johtajuuteen. Eräs haastateltava kuvasi tilannetta näin:

”Sanotaan että tää ikäjohtaminen on niin laaja juttu. Tää on sitä henkilöstöhallintoa, mitä me tehdään päivittäin. Huomioidaan ihmisten elämäntilanteet ja kaikki. Ongelmaksi tulee se, että sulla on niin monta yksikköä ja sä et oo sisällä niissä yksiköissä. Kun sää meet sinne yksikköön niin sun pitää heti haistella, että onko täällä jotain. Jos yksiköt on ripoteltu ja sää poukkoilet niissä, etkä joka päivä edes käy kaikissa yksiköissä, se tuo sitä haastetta, että sinä haistelet ja maistelet tavallaan, että mikä on se työilmapiiri. Sun pitäis olla hirveen ennakoiva, mitä tulee tapahtumaan. Pitää olla tuntosarvet pystyssä mitä tapahtuu.”

7.3 Ikäjohtamisen keinot arjen työssä

Ikäjohtamisen keinot

Tutkimuksessa kävi ilmi, että ikäjohtamisen keinot näkyivät arjessa usein työelämän joustoina. Näistä merkittävin liittyy työaikoihin ja työvuorosuunnitteluun. Työntekijöiden työvuorotoiveita pyritään mahdollisimman hyvin huomioimaan samoin toiveet tehdä lyhempää työaikaa tai pelkästään päivävuoroa. Erityisesti jaksamiseen perustuvissa työajan joustoissa voitiin saada tukea myös työterveyshuollosta. Haastatteluissa todettiin esimerkiksi näin:

”Ensinnäkin huomioidaan kaikkien työvuorotoiveet. Ja me ollaan pyritty siihen, että kaikki jotka on vähänkin mahdollista toteuttaa, niin toteutetaan.”

”Ja nyt me tehtiin vielä semmonen muutos talon sisällä, että joka jaksamisen takia haluaisi tehdä lyhennettyä työaikaa, niin me ohjataan ne työterveyshuoltoon ja siellä keskustellaan tätä jaksamista ja sit sieltä tulee suositus vaikka, että suositellaan puoleksi vuodeksi lyhempää työaikaa tälle työntekijälle. Ja sit me yritetään toteuttaa se.”

Työtehtäviä pyritään suunnittelemaan mahdollisimman yksilöllisesti ikäsidonnaiset tekijät huomioon ottaen. Useissa haastatteluissa nousi työkierto yhtenä mahdollisuutena vaikuttaa työtehtäviin.

”Kyllähän niitä on paljon tehty niitä työkiertoja ja työyksikön vaihtoja ja kaikkia tämmösiä, mut sitten jos eläkkeelle lähtevä ihminen ei pysty tekemään sitä omaa työtä, niin eihän se oo kiva jos hänen pitää lähteä opettelemaan uutta johonkin toiseen työyksikköön, se on hirveen rankka juttu. Niin sitten hänen kohallaan pitää miettiä muita keinoja, miten hänen kohallaan tuetaan, jotta jaksaa sinne eläkkeelle asti. Yksihän on se, että tekee lyhennettyä työaika ja yleensä hän ne on työterveyshuollon kautta mietitty, että tuleeko siihen muuta.”

Lähes kaikissa haastatteluissa ikäjohtamisen työkaluna nousi esille varhaisen tuen malli. Se on laajasti käytössä ja sitä on myös markkinoitu esimiehille ja koko työyhteisölle paljon. Esimiehet kertoivat, että varhaisen tuen malli oli madaltanut kynnystä puuttua varhaisessa vaiheessa työkykyä uhkaaviin ongelmiin ja saada ne helpommin hallintaan. Varhaisen puuttumisen toimintamalli oli kaikille esimiehille tuttu ja kaikki käyttivät sitä työkaluna arjen esimiestyössä. Eräs konkreettinen keino työkykyongelmien tunnistamiseen on sairauspoissaolojen seuraaminen.

”Meillä oli aikaisemmin varhaisen puuttumisen malli niin se oli vähän semmonen negatiivis sävytteinen, että miksi sinä olet ollut näin paljon poissa, ehkä sellanen ajatus oli työntekijöillä. Mutta nyt tänä päivänä puhutaan siitä varhaisen tuen mallista, että tuodaan esille ensinnäkin se, että esimiehen tehtävä on ottaa puheeksi näitä asioita, mutta myös se miten ne otetaan puheeksi sekin on eri asia. Ei oo tarkoitus, että nyt sinut säätitään, haukutaan tonne maanrakoon, vaan se että kuinka voisit olla avuksi, mitä voitais tehdä, että sinä oikeesti pystyisit olemaan töissä ja oikeesti jaksaisit ja kaikki menis hyvin. Se on hirveen tärkeä.”

Haastateltavien mukaan työntekijöitä pyrittiin tukemaan uran eri vaiheissa ja urakehityksessä. Jokaisesta työyksiköstä koulutuksiin pääsi hyvin. Jossakin haastatteluissa tuli esille, että välttämättä halukkuutta koulutuksiin ei niinkään ole. Työtehtäviä pyrittiin järjestämään työntekijän osaamistason mukaan. Jos henkilö oli saanut lisäkoulutusta, niin se pyrittiin välittömästi huomioimaan työssä. Osaamistason noustessa annettiin uusia haasteita esimerkiksi erilaisten projektien, hankkeiden, kehittämistehtävien, työkierron tai asiantuntijatehtävien muodossa. Oman osaamisen ja mielenkiinnon pohjalta pystyi saamaan esimerkiksi vastuuhoitajan tehtävän. Haastateltavista osa toi esille urakehityksen ongelmaksi palkitsemisjärjestelmän heikkoudet sekä sen, että tehtä-

vänimikkeeseen ei yleensä tule muutoksia, vaikka työntekijä olisi käynyt laajojakin lisäkoulutuksia. Esimiehet arvioivat muun muassa näin urakehitykseen liittyviä ajatuksiin:

”Koulutukseen talo antaa palkallisia koulutuspäiviä ja maksaa yöpymiset ja matkat. Ja sitten se ihminen saa tavallaan oman vastuualueen sen myötä tietenkin ja myös esimerkiksi semmosen asiantuntijatehtävän täältä talon sisäältä. Jos siihen on mahdollisuus niin mä katon aina sen, että kuka on kouluttautunut uuteen tehtävään ja sen myötä, että se näkyy myös täällä työelämässä.”

”Sitten tietysti perustyön osalta jos ihminen kiinnostuu jostain tietystä hoitotyön alueesta, niin kyllä mun mielestä heti ja nopeesti hän pääsee siihen vastuuhuoltajan rooliin ja sitten hänelle aukee heti myös se kouluttajarooli. Tähän liittyvä kannustin järjestelmä, puhun siis rahallisesta palkkausjärjestelmästä, on kyllä aika susi eli täällä ei suoraan saa mihinkään vastuualueeseen liittyvää palkankorotusta ja tästä pitäis varmaan tää tehtävien vaatavuuden määrittäminen laatia siten, että se motivois myös tähän uuden asian oppimiseen ja siihen että opetat asioita muulle henkilöstölle. Mut se on musta vielä aika huonolla tolalla.”

Eri-ikäisten työntekijöiden yhteistoiminnan edistämiseksi esimiehet kertoivat useita keinoja. Hyväksyvä ilmapiiri oli kaiken lähtökohta. Työilmapiiriin tulisi olla sellainen, että kaikenlaiset ja kaiken ikäiset hyväksytään ja heitä arvostetaan. Avoimuus ja selkeät pelisäännöt lisäävät luottamusta ja poistavat kateutta, jota voi liittyä esimerkiksi yksilöllisiin työjärjestelyihin. Esimiesten näkemysten mukaan selkeät pelisäännöt auttoivat myös eri sukupolvien välisissä näkemyseroissa. Työyhteisössä tulisi tukea yhdessä tekemisen henkeä ja haastatteluissa ilmeni, että eri-ikäiset työntekijät varsin luontevasti auttoivat ja opettivat toisiaan. Esimerkiksi mentorointi ja työparityöskentely (mentari-oppipoika) ovat hyviä keinoja eri-ikäisten työntekijöiden yhteistoiminnan ja hiljaisen tiedon siirtämisen edistämisessä.

Jonkin verran työyksiköissä on ollut myös kuilua sukupolvien välillä. On saattanut olla me nuoret te vanhat vastakkainasettelua, jonka esimies koki ei toivottuna ilmiötä. Alla on muutamien osastonhoitajien ajatuksia liittyen eri-ikäisten työntekijöiden yhteistoimintaan.

” Ehkä tämmönen työparityöskentely katotaan, että nuori ja vanha on niin kun keskenään. Se on ehkä semmonen millä eniten. Ja sitten jos on joku asia josta ei tiedetä mitään niin sitten kysytään siltä vanhemmalta, että se tietää ja niillä on ollu vastuualueita jo kauemmin ja ne osaa jakaa sitä omaa tietoonsa. Huomioida tavallaan ne iäkkäät työntekijät sen tiedon suhteen. Arvostaa sitä kautta. Nuorilla on omat vahvuudet ja se löytyy täältä tietotekniikan puolelta, sitten konsultoidaan taas heitä ja kysytään”

*”Nuorethan on semmosia, että ne on hirveen näppäriä tietokoneissa ja digimaailma on ihan peace of cake ja sit nää meidän eläkeläiset on että voi ei. Menee todella aikaa, että he ittensä ajaa sisälle ja opettelee jonkun uuden ohjelman tai jonkun päivityksen. Voi olla, että toiset vähättelee, että eihän tässä oo mitään ja toiset on että voi taivas, hiki puskee päälle. Voi tulla jonkunlaista ärsyyntymistä. En mää mitään kuiluja oo huomannu. Musta enemmän nää nuoret työntekijät on aika nöyränä ottamassa vastaan hiljasta tietoo vanhemmilta. Että kyllä ne aika nöyriä on. Ja sitten tehdään yhdessä. Toinen osaa ja toinen ei osaa, sitten autetaan. Kyllä vanhemmat ottaa ihan hyvin vastaan nuoremmilta apua esimerkiksi tietotekniikassa ja ne nuoret antaakin hyvin esimerkiksi johonkin ajanva-
rauskirjoihin liittyvää tietoa. Autetaan puolin ja toisin. Ihan kiva on katsoa sitä kun nuori oikein imee sitä tietoa eläkkeelle lähtijästä, kiva katsoa sitä kun kunnioitetaan sen toisen tiedon määrää”*

”Tässä on nyt semmonen nuorten ja vanhojen väliin, eri sukupolvien väliin on kehkeytymässä semmosta kuiluu. Sanotaanko Y-sukupolven tultua on ruettu puhumaan ihan yleisesti jaottelua nuoret ja vanhat must se on hirveen vaarallinen jaottelu ja siis se on ihan ton henkilöstön keskuudessa, että nuo nuoret ja me vanhat tehään näin.”

Toisessa tutkimusorganisaatioissa on käytössä lainahoitajamalli, jota toteutetaan sovittujen periaatteiden mukaisesti. Eräs osastonhoitaja kuvasi tätä mallia seuraavasti:

”Meillä on tämmönen lainahoitaja malli reilun vuoden käytössä eli kaikki hoitajat kiertää tietyin pelisäännöin ja tietyissä tapauksissa. Se on lisänny ymmärrystä toimintaa kohtaan ja toisaalta on lisänny toisen työn arvostamista ja eri yksiköiden työtä. Ja samoin arvostetaan omaa työtä. Mitä me tehdään. Se on äärettömän hyvä malli ja olen siitä äärettömän vakuuttunut”

Ikäjohtamisen ehkä merkittävimmäksi keinoksi nostettiin esimiehen asenne ja hyvän johtamisen merkitys. Esimiehen omaa asennetta ja tietoisuutta eri-ikäryhmien haasteista ja tarpeista työelämään nähden pidettiin tärkeänä.

”Kyllä mä nään, että esimiehellä tavallaan pitää olla semmonen oikeenlainen asenne sitä henkilökuntaa kohtaan, että on jonkinlainen käsitys siitä, että miten ne eri-ikäryhmien haasteet on työelämään”

”Huonolla johtamisella saadaan paljon pahaa aikaan, paljon pahoinvointia työntekijöille ja sehän heijastuu heidän perheisiin jne. Ja miten valtavat kustannukset siitä tulee. Jotenkin sen vastuun ymmärtäminen, että kuinka hirveen monen elämään on iso vaikutus”

”Mallit on malleja ja linjaukset on linjauksia, lait on lakeja niitä noudatetaan, mutta kuitenkin sanoisin sen, että loppu suoralla ratkasee esimiehen halu ja tahto tehdä vastaantuloja. Se on kuitenkin se ikäjohtamisen moottori, joka pistää asiat käytäntöön. Jos ei sitä ole, niin ei välttämättä

(78)

mikään toteudukkaan. Vaikka kuinka jossain mallissa lukis erilaisia työkaluja”

(78)

8 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

8.1 Tutkimustulosten pohdintaa

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ikäjohtamisen periaatteita ja toteutumista sairaalaorganisaatioissa. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, miten ikäjohtamisen näkökulmia on dokumentoitu ja kuinka ikäjohtaminen toteutuu käytännön esimiestyössä.

Tutkimusorganisaatioissa ei ollut erillistä ikäohjelmaa, joten tutkimuksessa analysoitiin muita henkilöstöasioihin liittyviä dokumentteja. Andersson ja työryhmä 2013 on laatinut oppaan ikäohjelman laatimiseen ”Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria”. Tässä oppaassa mainitaan, että ikäohjelmaa varten ei välttämättä tarvita uusia suunnitelmia tai kehittämishankkeita, vaan ikäohjelman toteuttamisessa voidaan käyttää jo olemassa olevia henkilöstöasioiden työvälineitä kuten, työsuojelun toimintaohje, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, tasa-arvosuunnitelma sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. (Andersson ym. 2013, 26.) Tässä tutkimuksessa analysoitiin edellä mainitut asiakirjat ja lisäksi työhyvinvointisuunnitelma ja työelämän laadun toimenpideohjelma.

Dokumenttien analysoinnissa teoreettisena viitekehystenä oli ikäjohtamisen visiot. Asiantuntijaryhmä Lindgren ja työryhmä 2003 on määritellyt ikäjohtamiselle kahdeksan yleisvisiota, jotka vaikuttavat toisiinsa loogisesti. Visioita ovat: hyvä tietoisuus ikärakenteista, oikeudenmukaiset ikäasenteet, hyvä yksilöllisyyden ja erilaisuuden ymmärtävä johtaminen, hyvä ja toimiva ikästrategia, hyvä työkyky, motivaatio ja jaksaminen, hyvä osaaminen, hyvä töiden organisointi ja työympäristö sekä hyvä elämä. (Ilmarinen 2006, 200.) Tutkimusorganisaatioiden dokumenteissa ikäjohtamisen visioista oli useimmin huomioitu ikärakenteet, työhyvinvointi ja jaksaminen sekä osaamiseen liittyvät näkökulmat. Näiden lisäksi töiden organisointiin liittyvät näkökulmat toistuivat useissa dokumenteissa. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo korostuivat tutkittavissa organisaatioissa erityisesti koulutuksen osalta. Dokumenteista kävi ilmi positiivinen asennoituminen erikäisiin työntekijöihin ja heidän vahvuuksiin.

Eri-ikäisten työntekijöiden työkyvyn ja jaksamisen tukeminen nousi esille molempien organisaatioiden useista dokumenteista. Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen sekä työkyvyttömyyden ehkäisy esimerkiksi varhaisen tuen toimintamallin mukaan olivat yhtenä henkilöstöstrategian painopistealueena. Työkykytietoja kootaan, analysoidaan ja

raportoidaan tutkittavissa organisaatioissa säännöllisesti. Työterveyshuolto on merkittävä yhteistyökumppani henkilöstön työkyvyn arvioinnissa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Hyvä osaaminen oli työkyvyn rinnalla eniten esille noussut ikäjohtamisen visio. Tarvittava osaaminen ja ammattitaito oli haluttu nostaa keskeiseksi johtamistavoitteeksi. Tavoitteena oli muun muassa se, että osaaminen ei olisi esteenä työurien jatkamiselle. Myös hiljaisen tiedon siirtämisen tarpeellisuus osaamisen näkökulmasta ikääntyviltä nuoremmille työntekijöille tulee dokumenteista esille. Tutkittavissa organisaatioissa ikäsidonnaiset seikat oli otettu huomioon osaamisen ylläpidossa ja kehittämisessä.

Töiden organisointi ikäjohtamisen näkökulmasta nousi laajimmin esille työaikajärjestelyjen muodossa kuten esimerkiksi osa-aikatyö, joustavat työajat, autonominen työvuorosunnittelu, perhevapaat. Myös tasapainoa elämäntilanteen ja työtehtävien välillä korostettiin. Lisäksi töiden organisoinnin keinoina pidettiin esimerkiksi työkiertoa, hyvää ergonomiaa ja mentorointia.

Ikäjohtaminen terminä nousi esille jonkin verran molempien organisaatioiden dokumenteista. Esimiesten ikäjohtamisen osaamisen kehittäminen oli mainittu tavoitteena. Kaikenikäisten yksilöllinen kohtelu työelämässä oli keskeinen asia ja esimiesten vastuulla. Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä johtamista ja esimiestyötä tuetaan myös uuden elämäntietoisuuden johtamisen toimintamallin avulla.

Ikäjohtamiseen liittyvät asiat tutkimusorganisaatioiden dokumenteissa olivat samansuuntaisia ja -sisältöisiä aiempien ikäjohtamisen tutkimusten kanssa. Asioiden esiintyminen oli kuitenkin melko suppeaa ja hajanaista. Tulokset ovat samansuuntaisia Juutin (2002) tutkimuksen tulosten kanssa; ikäjohtamisella ei näyttäisi useimmilla työpaikoilla olevan selkeää sisältöä, eikä ikäjohtamiseen ole kiinnitetty riittävästi huomiota. (Juuti 2002 134-135.) Toisessa tutkimusorganisaatioissa tähän asiaan on tartuttu ja ikäjohtamisen periaatteita on täsmennetty ja yhtenäistetty. Tämä uusi toimintamalli on vielä keskeneräinen, joten tässä tutkimuksessa siihen ei paneuduttu tarkemmin.

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että osa haastateltavista käsitti ikäjohtamisen enemmän ikääntyviin liittyväksi, kun taas osa korosti kaikenikäisten johtamista. Ikäjohtaminen kuvattiin osaksi päivittäistä henkilöstöjohtamista, jossa on tärkeää, että esimiehellä on riittävästi tietoa ja ymmärrystä eri-ikäisten, eri elämän-

tilanteissa ja uran eri vaiheissa olevien erityistarpeista, työhyvinvointitekijöistä, jaksamisesta ja osaamisesta. Osaamisen ja hiljaisen tiedon arvostamisella on suuri merkitys työuran jatkamisen kannalta.

Esimiehet olivat varsin tietoisia johtamiensa yksiköiden ikärakenteista ja niihin vaikuttavista tekijöistä sekä ikärakenteen muutoksista ja tulevaisuuden näkymistä. Haastatteluissa kävi ilmi, että tämänhetkinen ikäjakauma koettiin olevan melko tasaisesti jakautunut, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Toisaalta työntekijöitä on jäänyt runsaasti eläkkeelle viime vuosina ja ikärakenne täten nuorentunut. Toisaalta taas yli 50 vuotiaiden työntekijöiden osuus on suuri. Haastatteluissa esimiehet kertoivat, että työurien pidentyminen ei juurikaan näy käytännössä. Esimerkiksi työuraansa jatkavat eläkeiän jälkeen vain yksittäiset työntekijät. Tutkimusten mukaan 55-64 vuotiaiden ikäryhmässä useissa Euroopan maissa on tapahtunut työurien pidentymistä vuoden 2000 jälkeen. (Ahonen ym. 2015, 108-111.)

Esimiehillä on kokemuksen myötä saatu hyvä tuntuma siitä, mitä erityistarpeita on eri elämänvaiheissa olevilla työntekijöillä. Heillä oli myös selkeä näkemys siitä, millaisia eroja on eri sukupolvien välillä suhteessa työhön. Nämä näkemykset ovat täysin linjassa kirjallisuudessa esitettyjen näkemysten kanssa, joiden mukaan työn merkitys ihmisille on muutoksessa. Työ on yksi osa elämää muiden elämän osa-alueiden rinnalla. Työn merkitys sinällään ei ole menettämässä merkitystään, mutta työn painoarvo korostuu eri tavoin eri-ikäisten ja eri elämäntilanteiden vaiheissa olevien kesken. Työntekijät eivät välttämättä sitoudu yhteen työnantajaan kovin pitkäksi aikaa, vaan työurat ovat monimuotoisia ja koostuvat useista eri pituisista pätkistä. (Ahonen ym. 2015, 113-114.)

Haastattelutulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehet kokivat saavansa tukea ja opastusta ikäjohtamiseen hyvin niukasti tai ei lainkaan. Ikäjohtamiselle ei myöskään oltu asetettu tavoitteita, vaan tavoitteiden asettaminen nähtiin esimiehen tehtäväksi laatia työyksikön tarpeiden mukaan. Tietoisuus ikäjohtamisesta ja siihen liittyvistä toimintatavoista oli pitkälti kiinni esimiehen omasta kouluttautumisesta ja sitä kautta saatujen tietojen soveltamista käytännön työhön. Kävi myös ilmi, että kollegoilta saatu tuki lisää tietoisuutta ikäjohtamiseen liittyvissä asioissa.

Esimies tarvitsee eri-ikäisten johtamiseen tuekseen selkeitä ja avoimia organisaation toimintatapoja ja konkreettisia työkaluja. Esimiehen tueksi tarvitaan ikäyställisen henkilöstöpolitiikan lisäksi ylimmän johdon positiiviset ikäasenteet. Ylin johto toimii roolimallina ja vaikuttaa koko organisaation ikäilmastoon. Esimiestyössä ikäjohtaminen

konkretisoituu käytännön tasolle, jonka seuraukset näkyvät koko työyhteisössä. Esi-
miestyössä tulisi korostaa työyhteisön yhteisiä tavoitteita ja toteuttaa ikäystävällistä
esimiestyötä niin, että kaikkien työntekijöiden vahvuuksia hyödynnetään yhteisten ta-
voitteiden saavuttamiseksi. (Wallin 2014, 45-46.)

Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että esimiehellä on erittäin merkittävä rooli ikäjohta-
misen toteuttamisessa ja edistämässä. Esimies toimii omassa roolissaan lähimpänä
linkkinä henkilöstöön ja on merkittävästi vastuussa henkilöstön työhyvinvoinnista sekä
arjen sujumisesta työyksikössä. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että esimiehellä on riit-
tävästi tietoa ja taitoa eri-ikäisten, eri elämänvaiheessa olevien ja uran eri vaiheessa
olevien johtamiseen.

Ikäjohtamiseen liittyvät tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä esimiestyö on kaikkein
tärkein tekijä, joka paransi työkykyä 51-62 vuoden iässä. Esimiehen täytyy omaksua
myönteinen ikäasenne, jotta hän voisi ymmärtää iän myötä tulevia haasteita ja myös
myönteisiä muutoksia. Realistinen asenne ikääntymiseen tarkoittaa myönteisten ja
kielteisten muutosten tunnistamista, ymmärtämistä ja hyväksymistä. Koska esimies-
työllä on erittäin suuri merkitys ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn parantamisessa, on
siihen syytä myöskin panostaa tehokkaasti. Esimiehet tarvitsevat ikäjohtamiseen liitty-
vää tietoa ja sen lisäksi edellytyksiä ja valtuuksia toimia ikämyönteisellä tavalla. (Ilma-
rinen 2006, 210-211.)

Haastattelujen perusteella ikäjohtamisen toteuttamiseen arjessa liittyy myös paljon
haasteita. Erityisesti vanhempien työntekijöiden jaksamiseen liittyvät ongelmat koettiin
merkittäväksi haasteeksi. Lisäksi haastateltavat kokivat, että joskus on hankala sovita-
taa yhteen työnvaatimuksia, työelämän joustoja ja työntekijän voimavaroja. Nykypäi-
vän työelämän muutokset heijastuvat myös haasteina ikäjohtamisen näkökulmasta.
Työntekijöiden vaihtuvuus on aikaisempaa suurempaa. Esimies ei siis tunne niin hyvin
henkilökuntaansa, eikä pääse välttämättä niin nopeasti kiinni työntekijän tarpeisiin kuin
vakiintuneen työyhteisön kanssa. Lisäksi työnteko on nopeampaa ja jatkuvat muu-
tokset ovat arkipäivää. Esimiesten haasteena on tukea oikealla tavalla eri-ikäisiä työn-
tekijöitä muutoksissa. Haasteeksi koettiin myös heikko sijaistilanne, riittämätön palkit-
semisjärjestelmä ja hiljaisen tiedon siirtäminen.

Työterveyslaitoksen raportti ikäjohtamisen parhaista käytännöistä (2014) Euroopan
Unionin jäsenmaissa (EU 27) kuvastaa niitä näkemyksiä, joita eurooppalaisilla organ-
isaatioilla on parhaista ikäjohtamiskäytännöistä. Raportissa nostetaan esille rekrytointi,

oppiminen ja koulutus, urakehitys, joustavat työajat, terveyden edistäminen ja turvallisuus sekä ergonomiset työjärjestelyt, uudelleensijoittaminen, irtisanominen ja eläkesiirtymä sekä kokonaisvaltaiset lähestymistavat. (Wallin 2014, 9.). Tämän tutkimuksen haastatteluista nousi esille monipuolisesti ikäjohtamisen keinoja, joilla voidaan tukea eri-ikäisiä, eri elämäntilanteissa ja uran eri vaiheissa olevia työntekijöitä. Parhaista käytännöistä joustavat työajat nousivat selvimmin esille ja ikäystävällisestä rekrytoinnista ja eläkesiirtymästä ei juurikaan tullut mainintoja.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että ikäjohtamisen toteutus näkyy arjessa usein työelämän joustoina. Näistä merkittävin liittyy työaikoihin ja työvuorosuunnitteluun. Työajoilla ja työvuorosuunnittelulla pyritään tukemaan työntekijöitä eri elämäntilanteissa.

Työtehtäviä pyritään suunnittelemaan mahdollisimman yksilöllisesti ikäsidonnaiset tekijät huomioon ottaen. Useissa haastatteluissa nousi työkierto yhtenä mahdollisuutena vaikuttaa työtehtäviin.

Eri-ikäisten työntekijöiden yhteistoiminnan edistämiseksi esimiehet kertoivat useita keinoja. Hyväksyvä ilmapiiri oli kaiken lähtökohta. Esimiesten näkemysten mukaan selkeät pelisäännöt auttoivat myös eri sukupolvien välisissä näkemyseroissa. Esimerkiksi mentorointi ja työparityöskentely (mestari-oppipoika) ovat hyviä keinoja eri-ikäisten työntekijöiden yhteistoiminnan ja hiljaisen tiedon siirtämisen edistämisessä.

Ikäjohtamisen ehkä merkittävimmäksi ”keinoksi” nostettiin esimiehen asenne ja hyvän johtamisen merkitys. Esimiehen omaa asennetta ja tietoisuutta eri-ikäryhmien haasteista ja tarpeista työelämään nähden pidettiin tärkeänä.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä ikäjohtamista. Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että esimiesten tukemiseen, valmentamiseen ja opastukseen tulisi panostaa enemmän. Lisäksi ikäjohtamisen periaatteiden dokumentointia olisi hyvä yhtenäistää ja selkeyttää.

Tutkimusaineisto oli laaja ja kokemattomalle tutkijalle aineiston käsittely oli työlästä. Erityisesti dokumenttien analysointi oli haasteellista, koska tutkimusorganisaatioissa ikäjohtamisen periaatteita oli kirjattu eri dokumentteihin erilaisilla painotuksilla. Tutkimuksen lähtökohtana ei ollut vertailla tutkimusorganisaatioita, vaan saada laajempi näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelujen analysointi oli helpompaa, koska haastat-

(78)

telujen sisältö oli yhtenäisempi. Tutkimukseen olisi voinut valita vain yhden tutkimuskohteen, mutta koen kuitenkin, että kahden organisaation tutkimus antoi työläydestään huolimatta laajemman kokonaiskuvan ikäjohtamisen periaatteista ja toteutumisesta arjen työssä.

Tämän tutkimuksen myötä olen oppinut paljon eri-ikäisten, eri elämänvaiheessa olevien ja uran eri vaiheessa olevien johtamisen erityispiirteistä. Ymmärrykseni on lisääntynyt siitä, millainen rooli lähiesimiehellä on hyvän ikäjohtamisen toteutuksessa ja millaisia valmiuksia esimies tarvitsee. Tutkimuksen tekeminen oli hyvin opettavaista ja antoi hyvät valmiudet olla mukana kehittämässä ja toteuttamassa hyvää ikäjohtamista.

8.2 Tutkimustulosten eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksien luotettavuutta ja pätevyyttä täytyy arvioida jollakin tavalla. Tutkimuksia pyritään tekemään niin, että vältetään kaikkia virheitä. Siitä huolimatta luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus paranee, jos tutkija on tarkasti kuvannut tutkimuksen toteutusta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.) Tämän tutkimuksen tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan huolellisesti ja perustelemaan menetelmällisiä valintoja.

Tutkimus on laadittu noudattaen tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia eettisiä periaatteita. Ihmistieteisiin luettavaa tutkimusta koskevat eettiset periaatteita ovat: tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen ja yksityisyys ja tietosuoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.) Tutkimukseen osallistuvat henkilöt olivat täysin vapaaehtoisia ja he saivat etukäteen tietoa siitä, mitä tutkimus käsittelee. Haastateltaville pyrittiin kertomaan, mitä tutkimukseen osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa ja kauanko siihen menee aikaa. Lisätietoja koskeviin kysymyksiin pyrittiin vastaamaan mahdollisimman totuudenmukaisesti. Haastattelutilanteissa oli pyrkimyksenä suhtautua kohteliaasti ja kunnioittavasti haastateltaviin. Haastattelut sovittiin mahdollisimman joustavasti haastateltavien aikataulujen mukaan, jolloin haastattelut eivät aiheuttaneet liikaa vaivaa ja järjestelyjä haastateltaville.

Hyvän tutkimuskäytännön mukaan tutkimustietojen käsittelyssä on kaksi tärkeää käsitettä, luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Tutkimustietoja julkaistaessa tulee pitää

huolta luottamuksellisuuden säilymisestä ja anonymiteettisuojasta. (Saaranen-Kauppi-
nen & Puusniekka 2006.) Tämän tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja anonymitee-
tista on pyritty pitämään tiukasti kiinni tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimukseen
osallistuvat henkilöt tiesivät, ettei heidän henkilöllisyytensä paljastu tutkimuksen mis-
sään vaiheessa. Tutkimustuloksissa käytetyistä suorista haastatteluotteista on pois-
tettu ne ilmaukset, jotka antaisivat viitteitä siitä, minkä yksikön osastonhoitaja on ollut
haastateltavana. Dokumentit, joita analysoitiin, olivat julkisia asiakirjoja, joten tältäkin
osin tutkimus oli eettisesti kestävä.

Tutkimusaineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaation eli kylläntymisen perus-
teella. Tämä tarkoittaa, että aineisto alkaa toistaa itseään, eikä tiedonantajat tuota tut-
kimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87) Tässä
tutkimuksessa haastateltiin yhteensä yhdeksää osastonhoitajaa ja lisäksi analysoitiin
dokumentteja laajasti. Tutkimusaineistosta alkoi nopeasti löytyä toistuvasti samoja asi-
oita tutkimuskysymyksiin liittyen. Uusista tapauksista ei noussut enää uutta tietoa. Tut-
kimustehtävän selvä rajausta helpotti aineiston riittävyden arvioinnissa. Aineiston mer-
kitys ja laatu olivat riittäviä tutkimustehtävän suhteen.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan niin, että tutkimusta ei suoritettu vain
yhdessä organisaatiossa. Aineistoa kerättiin kahdesta sairaalaorganisaatiosta, jotta
ikäjohtamisen periaatteista ja käytännön toteutumisesta saataisiin laajempi näkemys.
Tuloksia esitettäessä käytettiin runsaasti vastauksia kuvaavia lainauksia, jotta haastat-
teluista ja dokumenteista saadut kuvaukset välittyisivät mahdollisimman muuttumatto-
mana lukijalle.

Haastattelujen luotettavuutta paransi se, että haastateltavat valittiin satunnaisesti. Yk-
silöhaastatteluissa haastateltavat saivat vapaasti kertoa oman näkemyksensä asiasta.
Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja niihin oli varattu etukäteen sopiva paikka ja
aika. Hyvä valmistautuminen haastatteluihin auttoi kokematon tutkijaa onnistumaan
paremmin haastattelutilanteissa. Erityisesti viimeisissä haastatteluissa haastatteluti-
lanteet olivat luontevampia ja näin ollen myös haastateltavat kertoivat monipuolisem-
min ajatuksistaan ja kokemuksistaan.

(78)

LÄHTEET

AHONEN, Guy, HUSMAN, Päivi, IKONEN, Raimo, JUUTI, Pauli, KOHO, Arto, KÄPYKANGAS, Sari, LAINE, Marjukka, LARJOMAA, Eeva, SAARELMA-THIEL, Tiina, SAARI, Eveliina, WALLIN, Marjo 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos

ANDERSSON, Bjarne, HAGGREN, Karoliina, HARING, Kari, LANTTOLA, Päivi, MARTTILA, Oili, SCHUGK, Jan, TYÖLÄJÄRVI, Riitta 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – Opas ikäohjelman laatimiseen [verkkajulkaisu] [viitattu 01.09.2016] Saatavana: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/2013/Tiedostot%201762013/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>

DUNDERFELT, Tony 2011. Elämänkaaripsykologia. Helsinki: WSOYpro Oy

ESKELINEN, Riitta 2005. Valmentaja. Mahdollisuuksien työpaikka käsikirja 04/04 Helsinki: Spring

ETELÄ-SAVON SAIRAANHOITOPUJIRI 2015. Henkilöstökertomus [verkkajulkaisu] [viitattu 20.09.2016] Saatavana: <http://www.esshp.fi/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/Henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus-2015.pdf>

ETELÄ-SAVON SOTE [verkkajulkaisu] [viitattu 20.09.2016] Saatavana: <http://www.mikkelinseutusote.fi/etelasavonsote/>

EU-OSHA EUROOPAN TYÖTERVEYS JA TYÖTURVALLISUUSVIRASTO 2016. Terveellinen työ – Elämän eri vaiheissa -Kestävän työuran edistäminen Kampanjaopas [verkkajulkaisu] [viitattu 10.10.2016] Saatavana: <http://www.terveellinentyo.fi/wp-content/uploads/2016/05/campaign-guide-FI.pdf>

EUROPEAN COMMISSION 2006. Ageing and employment: Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment. Final raport.

GLEN, Kenny, HERBERT, Groeller, RYAN, McGinn, ANDREAS, Flouris 2016. Age human performance and physical employment standards. *Applied Physiology, Nutrition, and Metabolism* Juni;41. [verkkajulkaisu] [viitattu 17.10.2016] Saatavana: <http://www.nrcresearchpress.com/doi/pdf/10.1139/apnm-2015-0483>

HALME, Pinja, AUTIO, Iris Ikääntymisen merkitys työelämässä – näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. *Hallinnon tutkimus* 2011 nro 3, 221-236.

HALME, Pinja 2011. Iästä johtamiseen- Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä

HALMEENMÄKI, Tuomo 2010. Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Tampere

HEIKKILÄ-TAMMI, Kirsi, NUUTINEN, Sanna, BORDI, Laura, MANKA, Marja-Liisa 2015, Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. *Hallinnon tutkimus* 2015 nro 2, 143-161

HERRGÅRD, Tea 2016 *Sanomalehti Keski-suomalainen* 11.03.2016

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

HUSSI, Tomi, ILMARINEN, Juhani, KLEMOLA, Soili, LEHTO, Eija, LUNDELL, Susanna, MÄKINEN, Elina, OLDENBOURG, Rita, SAARELMA-THIEL Tiina, TUOMINEN, Eva 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos

ILMARINEN, Juhani, LÄHTEENMÄKI, Satu, HUUHTANEN, Pekka 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Jyväskylä: Gummerus

ILMARINEN, Juhani 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Tampere: Tammer-paino Oy. [verkkojulkaisu] [viitattu 15.03.2016] Saatavana: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyo-hyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf>

ILMARINEN, Juhani 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö

ILMARINEN, Juhani, VAINIO, Vesa. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus

JUUTI, Pauli 2001. Johtamisen kehityslinjoja. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otava

JUUTI, Pauli 2002. Ikäjohtaminen, Ikäohjelma 1998–2002 Hyvä Ikä. JTO-tutkimuksia, nro 13.

JÄRNEFELT, Noora, NIVALAINEN, Satu, SALOKANGAS, Sampsa, UUSITALO, Hannu 2014. Sosioekonomiset erot: työurat, eläkkeelle siirtyminen ja eläkejärjestelmä. Eläketurvakeskuksen raportteja nro 1. Helsinki: Eläketurvakeskus

KANANEN, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoiten kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176

KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPiIRI 2015. Henkilöstökertomus

KILPAILUKYKYÄ ERI-ikäISTEN JOHTAMISELLA- OPAS IKÄSTRATEGIAN LAATIMISEN TUEKSI. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen

KIVIRANTA, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy

KORHONEN, Marja 2008. Erik H. Erikson: Huolenpito aikuisuuden kehityshaasteena. [verkkojulkaisu] [viitattu 02.05.2015] Saatavana <https://www.jyu.fi/ytk/laitokset/perhetutkimus/koulutus/pt-paivat2008/korhonen>

MOISALO, Veli-Pekka 2011. Uusi HR arjen henkilöstöjohtamisessa. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy

NAEGELE, Gerhard, WALKER Alan 2006. A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [verkkojulkaisu] [viitattu 01.08.2016] Saatavana: <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>

NUUTINEN, Sanna, HEIKKILÄ-TAMMI, Kirsi, MANKA, Marja-Liisa, BORDI, Laura 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona, Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere

NYMAN, Heidi, KIVINIEMI, Marja 2014. Katsaus eläketurvaan vuonna 2013. Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja nro 4. Tampere: Juvens Print- Suomen yliopistopaino

OHJEITA JA TIETOA / TYÖPAIKKOJEN TASA-ARVOSUUNNITTELU. [verkkojulkaisu] [viitattu 17.10.2016] Saatavana: <https://www.tasa-arvo.fi/tyopaikkojen-tasa-arvosuunnittelu>

PIDEMPIÄ TYÖURIA JA TUOTTAVUUTTA ERI IKÄISTEN JOHTAMISELLA 2015. Sosiaalialan työnantajat. [verkkojulkaisu] [viitattu 02.05.2016] Saatavana <http://www.sosiaaliala.fi/wp-content/uploads/2014/06/Ty%C3%B6uraopaskansilla.pdf>

PIRNES, Unto. 2003 Kehittyvä johtajuus. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava

RUOHOLINNA, Tarita 2009. Ikääntyvät työelämässä. Päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen? Akateeminen väitöskirja. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, Turku

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita & PUUSNIEKKA, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu] [viitattu 23.09.2016]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto. Saatavana <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

SAARELMA-THIEL, Tiina 2014. Pitääkö eri ikäiset huomioida esimiestyössä? Työterveyslaitos. [verkkajulkaisu] [viitattu 12.09.2016] Saatavana http://www.ttl.fi/partner/tyhyverkosto/toiminta/tapahtumat/Documents/Kokkola_040314%20_Tiina_Saarelma-Thiel.pdf

SAARELMA-THIEL, Tiina 2014. Monta sukupolvea samassa työpaikassa. *Uusi Kaiku* 2014, nro3. [verkkajulkaisu] [viitattu 15.03.2016] Saatavana <http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/ikajohtaminen/johtamiskaytannot/Documents/Monta-sukupolvea-samassa-tyopaikassa.pdf>

SCHUGK, Jan 2016. Sanomalehti Keski-suomalainen 11.03.2016

SIMSTRÖM, Hannu 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, Tampere

SMOLA, Karen, SUTTON, Charlotte 2002. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millenium. *Journal of organizational Behavior* 23 (4)

SUONSIVU, Kaija 2008. Työhyvinvointityö laitoshoidon tuotantoalueella –työhyvinvointi-suunnitelma vuosille 2008-2012. Tampere. Hyvinvointipalvelujen julkaisuja 2008 nro. 4

TUOMI, Lauri, SUMKIN, Tuula 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy

TUOMI, Jouni, SARAJÄRVI, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

TUTKIMUSETTINEN NEUVOTTELUKUNTA. [verkkajulkaisu] [viitattu 17.10.2016] Saatavana: <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteiss%C3%A4/eettiset-periaatteet>

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. [verkkajulkaisu] [viitattu 17.10.2016] Saatavana: <http://tem.fi/henkilosto-ja-koulutussuunnitelma>

TYÖTERVEYSLAITOS 2004. Ikäjohtamista kehittämään. Työkirja.

TYÖTERVEYSLAITOS 2014. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma. [verkkajulkaisu] [viitattu 17.10.2016] Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/mita/tehtavat/sivut/tyoterveyshuollon_toimintasuunnitelma.aspx

TYÖTURVALLISUUSKESKUS Työsuojelun toimintaohjelma. [verkkajulkaisu] [viitattu 17.10.2016] Saatavana: [http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyosuojelu/tyosuojelun_toimintaohjelma](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/tyosuojelun_toimintaohjelma)

VAAHTIO, Eeva-Leena 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus

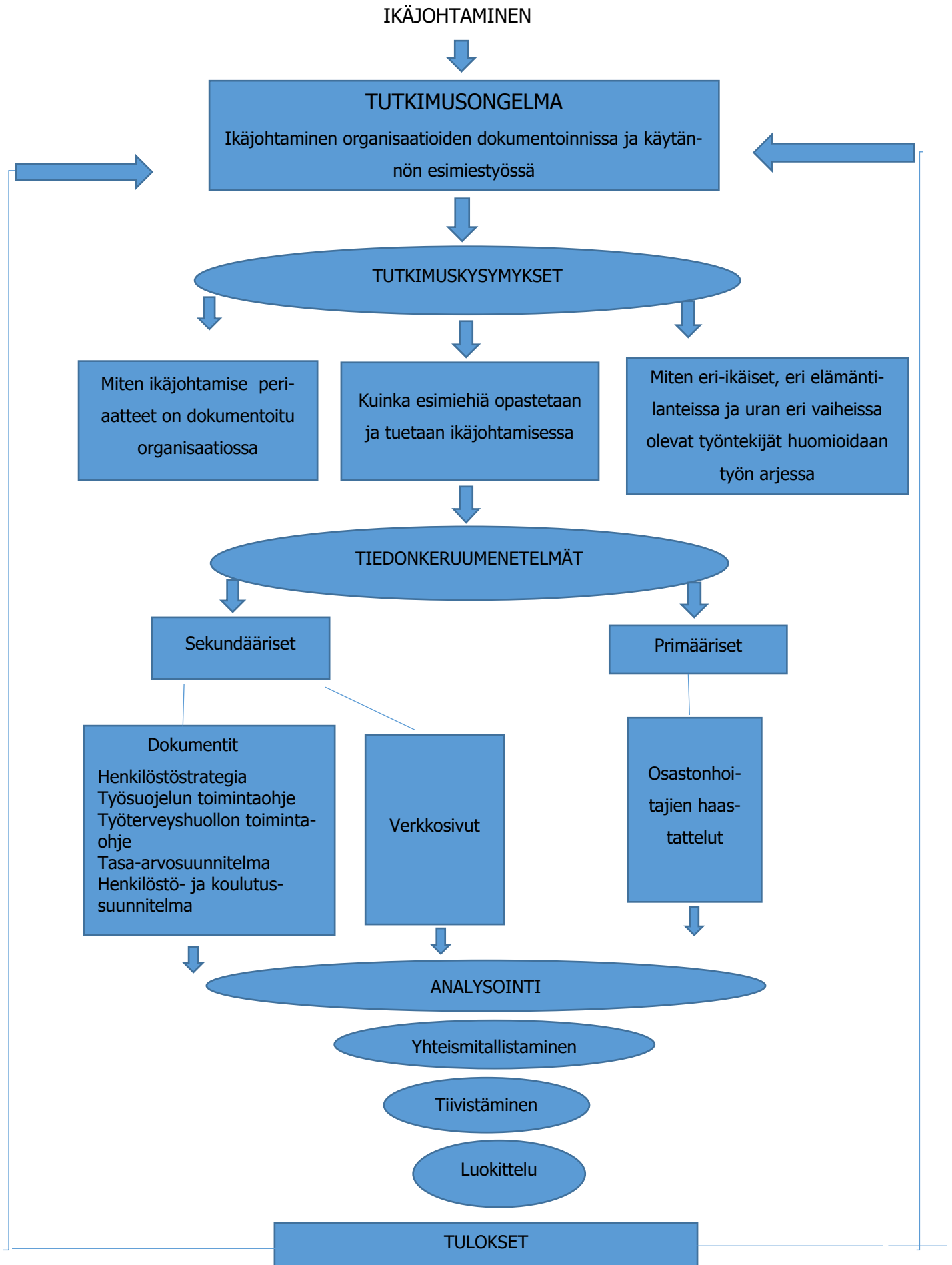
VAAHTIO, Eeva-Leena 2006. Avaa ikälukot – Vapaudu johtamaan Helsinki: Edita

VALTIOKONTTORI 2013 Henkilöstöhallintoa ja johtamista tukevat palvelut. [verkkajulkaisu] [viitattu 12.09.2016] Saatavana: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_ laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_ tukevat_ palvelut/Johtamisen_ ja_ esimiestyön_ tuki/Ikajohtaminen/Aly_ ala_ jata_ Osaa_ ja_ opi/Oppiminen_ muuttuu_ ian_ myota\(45438\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_ laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_ tukevat_ palvelut/Johtamisen_ ja_ esimiestyön_ tuki/Ikajohtaminen/Aly_ ala_ jata_ Osaa_ ja_ opi/Oppiminen_ muuttuu_ ian_ myota(45438))

VIITALA, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen- Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

WALLIN, Marjo 2014. Ikäjohtamien Euroopassa – Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Työterveyslaitos. [verkkajulkaisu] [viitattu 02.05.2016] Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Ikajohtaminen_Euroopassa.pdf

LIITE 1. TUTKIMUSPROSESSIA KUVAAVA KAAVIO



(78)

LIITE 2. TUTKIMUKSEN SAATEKIRJE

Hyvä osastonhoitaja!

12.09.2016

Olen Kati Nieminen ja opiskelen Savonia ammattikorkeakoulussa ylempää AMK-tutkintoa, sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Minulla on bioanalytiikan koulutus ja työskentelen Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä sairaalafysiologian työyksikössä.

Opinnäytetyöni aihe liittyy ikäjohtamiseen. Ikäjohtaminen ei rajoitu joihinkin tiettyä ikäryhmää koskeväksi. Ikäjohtaminen käsittää kaikenikäisten työntekijöiden erityistarpeiden ja vahvuuksien huomioimista henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Tutkimuksessani ”Ikäjohtamisen periaatteet organisaatioiden dokumentoinnissa ja käytännön esimiestyössä” tavoitteenani on tutkia, kuinka ikäjohtamisen toimintatavat ja periaatteet näkyvät organisaatioiden dokumentoinnissa ja kuinka ne toteutuvat lähijohtamisessa. Tällä tutkimuksella haluan etsiä vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1. Miten ikäjohtamisen toimintatavat ja periaatteet on dokumentoitu organisaatioissa?*
- 2. Kuinka esimiehiä opastetaan ja tuetaan ikäjohtamisessa?*
- 3. Miten eri-ikäiset, eri elämäntilanteissa ja uran eri vaiheissa olevat työntekijät huomioidaan työn arjessa?*

Tutkimusaineiston kerään Keski-Suomen sairaanhoitopiiristä sekä Etelä-Savon sairaanhoitopiiristä. Tutkimusaineisto koostuu sairaanhoitopiirien dokumenteista, jotka analysoin erikseen sekä esimiesten (osastonhoitajien) yksilöhaastatteluista. Kerään haastateltavia esimiehiä satunnaisesti tutkimuslupani kattavilta toimialueilta. Tavoitteena on saada viisi haastateltavaa osastonhoitajaa molemmista organisaatioista. Haastattelut ovat vapaaehtoisia ja luottamuksellisia, eikä kenenkään henkilöllisyys tule esille tutkimuksen missään vaiheessa. Haastattelunauhoitteet analysoidaan ja hävitetään tämän jälkeen. Haastatteluun varattava aika on noin tunti. Haastatteluajasta ja paikasta sovitaan erikseen jokaisen haastateltavan kanssa.

Toivoisin saavani vapaaehtoisia lähiesimiehiä haastateltaviksi. Jos olet kiinnostunut jakamaan arvokkaita kokemuksiasi ja osallistumaan tutkimukseen, niin otathan minuun yhteyttä.

Opinnäytetyölleni on antanut tutkimusluvan hallintoylihoitaja Kaija Heikura/ Senja Kuiri. Opinnäytetyöni ohjaajana toimii yliopettaja, VTT Sinikka Tuomikorpi Savonia-ammattikorkeakoulusta.

Tarvittaessa annan mielelläni lisätietoja asiasta!

Ystävällisin terveisin

Kati Nieminen p. 044-0290878

Sähköposti: kati.nieminen@ksshp.fi tai kati.nieminen@edu.savonia.fi

(78)

LIITE 3. TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

TEEMAHAASTATTELU ESIMIEHILLE

Taustatietoa:

Millainen ikärakenne johtamassasi työyksikössä on?

Kauanko olet toiminut esimiestehtävissä?

1. Esimiesten opastus ikäjohtamiseen

- Miten teitä on esimiehinä valmennettu, tuettu ja opastettu ikäjohtamisessa?
- Onko ikäjohtamiselle määritelty tavoite?
- Lähtevätkö ikäjohtamisen periaatteet ja toimintatavat organisaation strategiasta tai muusta dokumentoidusta suunnitelmasta?

2. Esimiehen rooli ikäjohtamisessa

- Millainen rooli esimiehellä on mielestäsi ikäjohtamisen edistämisessä?
- Pystyykö yksittäinen esimies vaikuttamaan ikäjohtamiseen merkittävästi?
- Käydäänkö työyksikössä säännöllisesti kehityskeskusteluja?
- Odottavatko mielestäsi eri-ikäiset työntekijät eri asioita johtajuudelta?
- Mitä haasteita mielestäsi liittyy ikäjohtamiseen?

3. Ikäjohtamisen keinot

- Millaisilla konkreettisilla toimilla ikäjohtamista toteutetaan arjessa (nuoret, keski-ikäiset, ikääntyville ja ikääntyneille)?
- Miten työyhteisössä huomioidaan uran eri vaiheessa olevia työntekijöitä ja millaisilla menetelmillä voidaan tukea urakehitystä?
- Miten eri-ikäisten työntekijöiden yhteistoimintaa edistetään?