

Opinnäytetyö (YAMK)

Turun Ammattikorkeakoulu

Teknologiaosaamisen johtaminen

2019

Sami Malmberg

ERI-IKÄISTEN JOHTAMINEN MONIALAISISSA PALVELUYRITYKSESSÄ

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

2019 | 72 + 6

Ohjaajat Yliopettaja Osmo Eerola
Henkilöstöjohtaja Niina Marttila

Sami Malmberg

ERI-IKÄISTEN JOHTAMINEN MONIALAISESSA PALVELUYRITYKSESSÄ

Esimiehen tulisi tuntea ikäjohtamisen käsite ja siihen liittyvät ikäjohtamiseen sidoksissa olevat asiat. Tänä päivänä ikäjohtaminen työelämässä tarkoittaa nuorten ja vanhempien työntekijöiden samanaikaista johtamista yksilöllähtöisesti ikäsidonnaiset tekijät huomioiden. Ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä tulisi tukea niin, että yhä useampi pystyisi työskentelemään työuran loppuun asti.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kokonaiskuva yrityksen esimiesten kokemista haasteista, jotka liittyvät eri-ikäisten ihmisten johtamiseen ja tasapuoliseen kohteluun. Työn tavoitteena oli tarjota yritykselle tietoa ja erilaisia keinoja ja työkaluja, joiden avulla eri-ikäisten johtaminen yrityksessä paranee.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja se toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Tutkimuskysymykset tässä tutkimuksessa ovat: Mikä on esimiesten nykytilanne ja haasteet eri-ikäisten johtamisessa ja minkälaisin keinoin ja työkaluin eri-ikäisten johtamista voidaan parantaa esimerkkiyrityksessä? Kysely lähetettiin 36 esimiehelle, joista 26 vastasi kyselyyn.

Tutkimuksessa selvisi, ettei ikäjohtamista ole juurikaan ajateltu, vaan kaikkia työntekijöitä on johdettu samalla tasa-arvoisella tavalla. Yrityksellä on käytössä erilaisia työkaluja ja keinoja esimiehille ikäjohtamisen avuksi, mutta tutkimuksen mukaan kaikkia niitä ei hyödynnetä.

Yrityksen esimieskoulutukseen tulisi lisätä ikäjohtamisen osio, joka pitää sisällään ikäjohtamiseen liittyvät asiat. Tutkimuksen tulosten perusteella yritykselle esitettiin eri-ikäisten johtamiseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä, joista päättäminen ja linjaaminen kuuluvat yrityksen johdolle.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää ikäjohtamisen kehittämisessä yrityksessä. Tulokset antavat viitteitä siitä, että esimiesten tukemiseen ja valmentamiseen tulisi jatkossakin panostaa.

ASIASANAT:

Ikäjohtaminen, eri-ikäisten johtaminen, esimiestyö, eri-ikäisyys työpaikoilla, työkyky

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's degree programme in Technological Competence Management

2019 | 72 + 6

Instructors Osmo Eerola, Principal lecturer
 Niina Marttila, HR Director

Sami Malmberg

AGE MANAGEMENT IN A MULTI-SERVICE COMPANY

The supervisor should know the concept of age management as well as matters related to it. Today, age management in working life refers to the simultaneous management of young people and older workers, as well as taking into account the individualized age-related factors. The working capacity of older workers should be supported in order to prolong their careers and prevent early retirement.

The objective of the present master's thesis was to explore the overall experience of the supervisors' challenges associated with managing people of different ages and treating them fairly. The aim of the study was to provide more information and various tools for the company to improve age management.

The study is qualitative and it was implemented by carrying out a survey. The research questions were the following: What is the current status and what are the challenges the supervisors face in managing different ages? What are the means and the tools for managing different ages in an example company? The electronic questionnaire was sent to 36 supervisors of which 26 responded.

The study revealed that age management has not been taken into account very well and all employees have been managed in the same way in the company. The company has various age management tools and means available for the supervisors, but all of them are not used in the company.

An element that includes age management issues should be incorporated in the company's management training. Based on the results of the study, some development proposals for age management were presented to the company.

The results of the research can be utilized in developing age management in the company and they suggest that, in future, the support and coaching of the supervisors should be continued.

KEYWORDS:

age management, management of different ages, leadership, different age at work, working capacity

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 ERI-ikäisten johtamisen haasteet	11
2.1 Väestörakenteen muutokset työelämän haasteena	11
2.2 Johtaminen ja esimiestyö	13
2.3 Ikäjohtamisesta eri-ikäisten johtamiseen	14
3 ERI-ikäisyys työpaikoilla	17
3.1 Ikäasenteet, ikästereotypiat ja ikäsyrjintä	17
3.2 Eri sukupolvet työpaikalla	19
3.3 Eri-ikäisten odotukset johtamiselle	21
4 Iän vaikutukset työelämässä	23
4.1 Ikä, ikääntyminen ja vanheneminen	23
4.2 Työkyky	24
4.3 Toimintakyky	26
4.3.1 Fyysinen toimintakyky	27
4.3.2 Psyykkinen toimintakyky	28
4.3.3 Sosiaalinen toimintakyky	29
4.4 Elämänkaaresta elämänkulkuun	29
5 KEINOJA ERI-ikäisten johtamiseen	31
5.1 Keinoja fyysisen toimintakyvyn tukemiseksi	34
5.2 Keinoja kognitiivisen toimintakyvyn tukemiseksi	35
6 TUTKIMUSASETELMA	37
6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	37
6.2 Tutkimusmenetelmät	37
6.3 Tutkimuksen toteutus	39
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	41
7.1 Taustamuuttujien tarkastelu	41
7.2 Oman osaamisen arviointi	44
7.3 Fyysisen toimintakyvyn, ikääntyvän ja ikääntymisen määrittely	45

7.4 Ikätietous	47
7.5 Iän huomioiminen johtamistyössä	50
7.6 Eri-ikäisten johtamiseen liittyvien työkalujen ja keinojen käyttö	53
7.7 Eri-ikäisten väliset ristiriidat työyhteisössä	58
7.8 Eri-ikäisten johtaminen	60
7.9 Suurimmat haasteet esimiestyössä eri-ikäisten johtamiseen liittyen	61
7.10 Avun tarve eri-ikäisten johtamiseen liittyen	63
8 TULOSTEN YHTEENVETO	65
9 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	68
9.1 Esimiesten koulutusmateriaalin sisältö	68
9.2 Toimenpide-ehdotukset yrityksen johdolle	68
LÄHTEET	71

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saateviesti

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Eri-ikäisten johtamiseen liittyvien työkalujen ja keinojen käyttö, avoimet vastaukset lisätietokohta.

KUVAT

Kuva 1. Ikäjohtamisen käsitteen kehitys (mukaillen Ahonen ym. 2015, 116).	15
Kuva 2. Juhani Ilmarisen työkykytalo (2006).	25
Kuva 3. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (Suutarinen & Vesterinen 2010, 29).	26
Kuva 4. Tyypillisimmät siirtymät ja niitä tukevat johtamiskäytännöt (Lundell 2011).	32

KUVIOT

Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden (n=26) esimiesten ikäjakauma, % -osuudet vastaajista.	41
Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden (n=26) esimiesten koulutustaso, % -osuudet vastaajista.	42
Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden (n=26) esimiesten jakautuminen organisaation toimialalle, % -osuudet vastaajista.	42

Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden (n=26) esimiesten kokemus esimiestyöstä, % -osuudet vastaajista.	43
Kuvio 5. Toimintakyvyn heikkenemisen alkaminen, vastausten frekvenssijakauma, keskiarvo 51,2 vuotta, vastaajien lukumäärä 26.	45
Kuvio 6. Ikääntyvän työntekijän määrittely ja vastausten frekvenssijakauma. Keskiarvo 54,7 vuotta, vastaajien lukumäärä 26.	46
Kuvio 7. Ikääntyneen työntekijän määrittely ja vastausten frekvenssijakauma. Keskiarvo 57,8 vuotta, vastaajien lukumäärä 26.	46
Kuvio 8. Käytössä olevat työkalut ja keinot, työuran alkuvaihe. Vastaajien jakaumat lukumäärinä. Vastaajia yhteensä 26.	54
Kuvio 9. Käytössä olevat työkalut ja keinot, työuran keskivaihe. Vastaajien jakaumat lukumäärinä.	55
Kuvio 10. Käytössä olevat työkalut ja keinot, työkyky. Vastaajien jakaumat lukumäärinä.	56
Kuvio 11. Käytössä olevat työkalut ja keinot, työuran loppuvaihe. Vastaajien jakaumat lukumäärinä.	58
Kuvio 12. Eri-ikäisten työntekijöiden välisten ristiriitojen esiintyvyys työyhteisössä, esimiehen arvio. Vastausten jakaumat % -osuuksin. Vastaajien lukumäärä 26.	59

TAULUKOT

Taulukko 1. Työnantajien mielikuvia eri-ikäisistä työntekijöistä (Vaahtio 2002).	17
Taulukko 2. Esimerkkejä ikäsyrrinnästä (Lundell ym. 2011, 41).	18
Taulukko 3. Eri-ikäisten ammatilliset odotukset työyhteisössä (taulukko lainattu: Ilmarinen 2005, 44).	22
Taulukko 4. Esimieskokemuksen ja iän välinen yhteys.	43
Taulukko 5. Esimiehen oma arvio tiedoista ja taidoista eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta. Keskiarvot ikäryhmän, toimialan, esimieskokemuksen ja koulutustason mukaan.	44
Taulukko 6. Toimintakyvyn heikkenemisen alkamisen, ikääntyvän työntekijän määrittelyn ja ikääntyneen työntekijän määrittelyn keskiarvot ikäryhmien mukaan.	47
Taulukko 7. Ikätietovisan tulokset, vastaajien jakaumat lukumäärinä ja % -osuuksin	48
Taulukko 8. Ikätietovisan tulokset suhteessa ikäryhmään, toimialaan ja esimieskokemukseen, ryhmien keskiarvot ja keskihajonnat.	50
Taulukko 9. Iän huomioiminen johtamistyössä, vastauksien jakautuminen lukumäärinä ja %-osuuksina ja väittämän keskiarvo. Vastaajien lukumäärä yhteensä 26.	51
Taulukko 10. Iän huomioiminen johtamistyössä. Tarkastelu iän, toimialan, koulutuksen ja esimieskokemuksen mukaan. Vastaajaryhmän keskiarvo ja keskihajonta.	52
Taulukko 11. Ryhmien väliset keskiarvojen vertailut ja keskihajonnat.	53
Taulukko 12. Eri-ikäisten työntekijöiden välisten ristiriitojen esiintyvyys, esimiehen arvio. Tarkastelu iän, toimialan, esimieskokemuksen ja koulutuksen mukaan. Ryhmien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat.	60
Taulukko 13. Onko helpompi johtaa vanhempia vai nuorempia työntekijöitä. Esimiehen arvio, ikäryhmän mukainen tarkastelu. Vastaajien jakauma %-osuuksin. Vastaajien lukumäärä 24.	61

1 JOHDANTO

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on saada kokonaiskuva esimerkkiyrityksen esimiesten kokemista haasteista, jotka liittyvät eri-ikäisten ihmisten johtamiseen ja tasapuoliseen kohteluun. Työn tuloksena esimerkkiyritykselle tarjotaan keinoja ja työkaluja, joiden avulla eri-ikäisten johtaminen yrityksessä paranee.

Esimerkkiyritys on monialayritys, joka tuottaa tukipalveluja sekä julkisen että yksityisen sektorin asiakkaille. Yritys on toiminta-alueellaan yksi oman alansa suurimpia yrityksiä ja työnantajia, jossa työskentelee yli tuhat työntekijää. Yrityksessä on panostettu esimiesten johtamisen kehittämiseen jo usean vuoden ajan. Yrityksen johtamisjärjestelmä on rakennettu ja esimiehiä on valmennettu uuden johtamisjärjestelmän mukaisesti. Esimiesten koulutustarve on kuitenkin jatkuvaa työelämän jatkuvasti muuttuessa. Tulevia koulutusosioita ovat monikulttuurisuus ja tämän kehittämishankkeen tuotoksena syntyvä ikäjohtamisen koulutuspaketti.

Eri-ikäisten johtamisen haasteet on ajankohtainen ja koko ajan yhä tärkeämpi aihe. Väestön ja työvoiman ikääntyminen on maailmanlaajuinen ilmiö. Suomi on Euroopan maista etunenässä työvoiman tarjonnan supistumisessa. Työelämässä tulee olemaan enemmän senioreita kuin junioreita. Ikärakenteen muutos työpaikoilla haastaa työelämää ja johtamiskäytäntöjä. (Nieminen 2016, Lundell ym. 2011, Ahonen ym. 2015.) Yrityksillä on tärkeä rooli pidempien työurien toteutumisessa. Kun yrityksessä tunnustetaan ja hyödynnetään eri-ikäisten ihmisten potentiaali, voidaan tämä kapasiteetti hyödyntää yrityksen voimavarana. (Ahonen ym. 2015.)

Työpaikoilla voi olla samaan aikaan 15-vuotias työelämää tutustuja ja 70-vuotias eläkkeeltä työhön palannut. Tähän väliin jää 55 vuotta ikäeroa ja käsityksiä työelämästä. (Ahonen ym. 2015.) Työpaikkojen epätasainen ikärakenne ja työelämän arvojen erilaisuus yrityksessä voivat heikentää työilmapiiriä ja lisätä vastakkainasetteluja (Ilmarinen ym. 2003). Eri-ikäisten työntekijöiden väliset ristiriidat ovat merkittävä haittatekijä työyhteisöjen ilmapiirille ja yhteistyön sujumiselle.

Jokainen työntekijä on omanlaisensa toimija, jolla on oma henkilökohtainen elämäntilanteensa ja omanlainen osaaminen suhteessa työtehtävään. Johtamisen haasteena on se, miten työntekijä voidaan ottaa yksilönä huomioon, mutta siten että johtaminen on tasapuolista. Esimiehen haasteena on tunnistaa ihmisten erilaisuus ja soveltaa joh-

tamistapansa sen mukaan. Tasapuolisen johtamisen pyrkimys voi joskus mennä liian pitkälle ja johtaa tasapäistämiseen, jolloin kaikkia työntekijöitä johdetaan samalla esimieslähtöisellä tavalla. (Kiviranta 2010.) Tämä johtaa siihen, että työntekijöiden erilaisuutta ei pystytä hyödyntämään yrityksen voimavaraksi, vaan työntekijöiden erilaisuus nähdään enemmänkin normaalista poikkeavana häirtana. Erilaisia ihmisiä olisi johdettava eri tavalla ja erilaisissa tilanteissa.

Edellä kuvatun valossa voidaankin sanoa, että organisaatio, jossa työntekijöiden työkykyyn eri elämänvaiheissa vaikuttavat ulottuvuudet on huomioitu organisaation yhteisesti sovituissa toimintatavoissa ja jossa esimiehet näitä noudattavat, tulevat pärjäämään hyvin tulevaisuuden rakennemuutoksissa ja työelämän haasteissa. Jos vielä esimiehet on koulutettu ymmärtämään eri-ikäisten työntekijöiden arvomaailmaa ja odotuksia työelämää ja johtamista kohtaan, saadaan työyhteisössä esiintyviä eri-ikäisten välisiä ristiriitoja vähennettyä. Tämän työn tuloksena on tarjota esimerkkiyrityksen käyttöön näitä asioita.

Työ jakaantuu teoriaosaan ja tutkimusosaan. Teoriaosa käynnistyy esittelemällä eri-ikäisten johtamisen haasteita aluksi väestörakenteen muutosten kautta. Tämän tarkoituksena on kytkeä kehittämistyön aihe suurempaan kansalliseen kuvaan. Seuraavaksi käsitellään johtamista ja esimiestyötä, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan sitä, miten ikäjohtamisen käsitteestä on siirrytty eri-ikäisten johtamiseen. Teoriaosan toisessa luvussa siirrytään tarkastelemaan eri-ikäisyyttä työpaikoilla. Tässä osiossa tarkastellaan ikäasenteita, eri sukupolvia työpaikoilla ja eri-ikäisten työntekijöiden odotuksia työtä ja johtamista kohtaan. Esimerkkiyrityksessä tehtävät työt ovat luonteeltaan fyysisiä töitä. Tämän vuoksi fyysisen toimintakykyyn liittyvät asiat ja iän mukanaan tuomat muutokset esitellään työn neljännessä luvussa yhdessä työkyvyn ja toimintakyvyn käsitteiden kanssa. Teknologian kehittyminen ja digitalisointi haastavat kaikkia toimialoja uudella tavalla. Vaaditaan uuden oppimista ja erilaisia tietoja ja taitoja kuin esim. 20 vuotta sitten. Samassa luvussa esitellään myös psyykkisen ja kognitiivisen toimintakyvyn käsitteitä ja iän vaikutuksia näihin toimintakyvyn osa-alueisiin. Luku päättyy Ilmarisen (2006) kuvaamaan työelämäkulkuun. Teoriaosuuden päättää katsaus eri-ikäisten johtamisen keinoista. Keinoja tarkastellaan suhteessa työelämässä tapahtuviin siirtymiin ja lopuksi esitellään vielä konkreettisia keinoja niin fyysisen kuin kognitiivisen toimintakyvyn tukemiseksi.

Työn tutkimusosuus alkaa tutkimusasetelmalla, jossa kuvataan tutkimuskysymykset, tutkimuksen toteutus ja käytettävät menetelmät. Tämän työn pääasialliset tutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä on esimiesten nykytilanne ja haasteet eri-ikäisten johtamisessa kohdeyrityksessä?
2. Minkälaisin keinoin ja työkaluin eri-ikäisten johtamista voidaan parantaa kohdeyrityksessä?

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, Webropol- verkkokyselyä hyödyntäen.

Tämän jälkeen siirrytään varsinaiseen analyysiosaan. Analyysiosan alussa kuvataan tutkimuksessa käytettävät taustamuuttujat: ikä, koulutus, toimiala ja esimieskokemus sekä näiden jakaumat aineistossa. Taustamuuttujien kuvailun jälkeen tarkastellaan vastanneiden esimiesten lähtötilannetta eri-ikäisten johtamiseen liittyvissä asioissa. Asiaa tarkastellaan oman osaamisen arvioinnin, käsitteiden määrittelyjen, ikätietovisan (Työterveyslaitoksen laatima) ja iän huomioiminen johtamisessa kysymysten avulla. Lähtötilanteen analyysit toteutetaan frekvenssijakaumien avulla ja lisäksi asioita tarkastellaan suhteessa taustamuuttujiin. Lähtötilanteen analyysien jälkeen tutkitaan minkälaisia eri-ikäisten johtamiseen liittyviä keinoja esimiehet käyttävät. Keinot on jaettu työuran alkuvaiheeseen, keskivaiheeseen ja työuran loppuvaiheeseen sekä työkykyyn liittyviksi. Keinojen käytön yhteydessä tarkastellaan myös syitä, miksi jotakin tiettyä keinoa ei käytetä. Tämän jälkeen tarkastellaan vielä eri-ikäisten välisten ristiriitojen esiintyvyyttä ja sitä, kumpia on esimiesten mukaan helpompi johtaa, nuoria vai vanhempia työntekijöitä.

Analyysiosan lopuksi tarkastellaan vielä avoimien vastausten avulla sitä, mitkä ovat esimiesten suurimpia haasteita eri-ikäisten johtamiseen liittyen ja mihin asioihin esimiehet kaipaisivat eniten apua.

Tulosten jälkeen esitellään johtopäätökset ja esitetään toimenpide-ehdotukset. Toimenpide-ehdotukset jakaantuvat kahteen osaan. Ensimmäinen osa pitää sisällään esimiesten koulutusmateriaalin sisällön. Tähän materiaaliin on kerätty kyselyn tulosten perusteella juuri tähän yritykseen hyödyllinen tieto ja työkalut.

Toinen osa toimenpide-ehdotuksista on koottu yrityksen johdolle. Tähän osioon on koottu tulosten perusteella erilaisia eri-ikäisten johtamiseen liittyviä kehittämistoimenpi-

teitä, joista päättäminen ja linjaaminen kuuluvat yrityksen johdolle, ei yksittäiselle esimiehelle.

Kehittämishankkeessa tutkittu tilaajaorganisaatio esiintyy tässä työssä esimerkkiyrityksenä. Anonyymisyys ei vaikuta tutkimustuloksiin tai tutkimuksen luotettavuuteen. Tuloksissa esiintyvät toimialajaot on avattu opinnäytetyön ohjaajalle ja tilaajaorganisaatiolle.

2 ERI-IKÄISTEN JOHTAMISEN HAASTEET

2.1 Väestörakenteen muutokset työelämän haasteena

Väestön ikääntyminen haastaa kehittyviä länsimaita. Väestön ja samalla myös työvoiman vanheneminen on selitettävissä syntyvyyden laskulla, elinikäodotteen nousulla ja suurten ikäluokkien ikääntymisellä. Ikäkysymyksiin liittyvät näkemykset ovat hyvin samanlaisia Pohjoismaissa, Euroopassa ja USA:ssa. (Nieminen 2016, 29.) Maailmanlaajuisesti 60 vuotta täyttäneiden osuus väestöstä oli kahdeksan prosenttia vuonna 1950 ja 11 prosenttia vuonna 2011. Tulossa olevan muutoksen dramaattisuutta kuvaa se, että vuoteen 2050 mennessä yli 60-vuotiaiden osuus maailmassa on jo 22 prosenttia. (Beard ym. 2012.) Lisäksi arvioidaan, että Euroopan Unionin alueella jopa joka kolmas kansalainen olisi yli 65-vuotias vuoteen 2060 mennessä (Corsi & Lodovici 2010).

Työelämässä ollaan koko ajan pidempään ja myös eläkeläiset osallistuvat entistä useammin palkkatyöhön. Tulevaisuudessa työelämässä tulee olemaan enemmän senioreja kuin junioreja. Ikärakenteen muutos haastaa koko Euroopan unionin alueen. Jotta tilanteesta selvitään, tulee työhön liittyvään ikäsyrjintään löytää ratkaisuja ja kehittää uusia keinoja tukea eri-ikäisten työelämässä pysymistä. (Lundell ym. 2011, 18; Ahonen ym. 2015, 107; Naegele & Walker 2006; Corsi & Lodovici 2010; Beard ym. 2012.) Eurooppalaisen työelämä tutkimuksen mukaan erilaisia strategioita, ohjelmia ja käytäntöjä on olemassa kaikissa EU-maissa, kyselyjen mukaan työntekijöistä ainoastaan noin 12 % on tietoisia työpaikkansa käytännöistä tai erilaisista ohjelmista. (EU-OSHA 2016.)

Suomi on Euroopan maista etunenässä työvoiman tarjonnan supistumisessa. Vuodesta 2010 eteenpäin Suomessa on joka vuosi poistunut työmarkkinoilta enemmän väkeä kuin sinne on tullut uusia. (Ahonen ym. 2015, 107.) Väestörakenteen ennusteen mukaan oletetaan, että yli 65-vuotiaiden osuus kasvaa 17:sta 27 prosenttiin vuoteen 2040 mennessä. Näin tapahtuessa yli 65-vuotiaita olisi yli neljäsosa väestöstä. Samaan aikaan 15–64-vuotiaiden osuus on ennustettu laskevan 66:sta 58 prosenttiin. Ikäryhmän 0–14-vuotiaat ennustetaan pysyvän suurin piirtein samana. (Lundell ym. 2011, 19.) Ikääntyneiden osuuden työvoimasta ennustetaan säilyvän muuttumattomana vuoteen 2040 asti. Työvoiman ikäluokkien ennustetaan myös pysyvän pitkään erisuuruisina ja yli 50-vuotiaat muodostavat työyhteisöjen suurimman joukon ainakin vuoteen 2040 asti. (Ilmarinen 2006.)

Monella suomalaisella erityisesti julkisen sektorin organisaatioilla on jo entuudestaan vääristynyt ikärakenne. Tämä johtuu 1990-luvun lamavuosien aikana tehdyistä henkilöstösaneerauksista. Saneeraukset kohdistettiin pääasiassa lähellä eläkeikää oleviin ja viimeksi taloon tullessiin nuoriin työntekijöihin. (Simström 2009, 21.)

Väestön ja työvoiman ikääntymisestä aiheutuu Suomelle vakavia taloudellisia ja sosiaalisia seurauksia. Näistä aiheutuu painetta saada ihmiset pysymään työssä nykyistä pidempään. (Ilmarinen 2006, 18–19.) Lainsäädännöllä tähän voidaan vaikuttaa osaksi, esim. eläkeuudistukset ja työsuhdeturvan parantaminen. Lisäksi kansallisilla ohjelmilla voidaan vahvistaa seniorien työasenteita ja ikäsyrrjintää voidaan yrittää poistaa. Tehtävä on kuitenkin vaikea, koska ikäasenteet ovat juurtuneet syvälle. (Ilmarinen 2006, 19.)

Yrityksillä onkin tärkeä käytännön rooli pidempien työurien toteutumisessa. Suomessa on jo 1980-luvulta lähtien huomioitu erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työkykyyn liittyviä asioita ja tuettu ikääntyneiden työntekijöiden mahdollisuuksia jatkaa työssä (Ahonen ym. 2015, 109). Yritysten tarkoitus ei kuitenkaan ole työurien luominen, vaan ne ovat olemassa tuottaakseen arvoa asiakkailleen ja omistajilleen. Kun yrityksessä tunnustetaan ja hyödynnetään eri-ikäisten ja erilaisten ihmisten osaamispotentiaali, voidaan tämä kapasiteetti hyödyntää asiakasratkaisujen luomisessa. Työpaikoilla, joissa työvoima koostuu monipuolisesti eri-ikäisistä työntekijöistä, pystytään parhaiten esimerkiksi vastaamaan globalisaation mukanaan tuomiin muutoksiin. Toimivassa työyhteisössä, jossa erilaisuus on käännetty voimavaraksi, vallitsee pieni riski epäoikeudenmukaisuuden kokemukselle. Eri-ikäisten ja erilaisuuden hyödyntämisellä arjen esimiestyössä on suora yhteys työhyvinvointiin ja tätä kautta se myös on yrityksen tuloksen kannalta tärkeää. (Ahonen ym. 2015, 106; Naegele & Walker 2006; Corsi & Lodovici 2010.)

Esimies kohtaa työssään konkreettisella tavalla pidempiin työuriin liittyvät ristiriitaisuudet. Julkisessa keskustelussa ja organisaatioiden virallisissa kannanotoissa korostetaan, että työuria tulee pidentää alkupäästä, keskeltä ja loppupäästä. Samanaikaisesti kilpailukykyä ja tehokkuutta tulee parantaa kustannuksia vähentämällä. (Ahonen ym. 2015, 136.)

2.2 Johtaminen ja esimiestyö

Johtajuutta on tutkittu paljon ja siitä on olemassa lukematon määrä erilaisia määritelmiä. Yhden määritelmän mukaan johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin niin, että organisaation tavoitteet saavutetaan (Northouse 2004, 3; Sydänmaalakka 2014, 75). Johtaminen on perinteisesti jaettu ihmisten ja asioiden johtamiseen. Perinteisesti ihmisten johtamista on pidetty asioiden johtamisen vastakohtana. (Juuti 2006, 160.) Ruohotien (2006, 114) mukaan johtaminen muodostuu niistä aktiviteeteista, joiden kautta johtaja saa aikaan muutoksia ryhmän tai organisaation tuotoksissa ja työntekijöiden ajattelussa, minäkäsityksissä, motivaatiossa, emootioissa ja toimintastrategioissa. Tämän Ruohotien määritelmä pohjautuu Lordin ja Smithin (1999) johtajuusmalliin, jossa johtaminen nähdään sosiaalisena vuorovaikutusprosessina, jossa näkyvät myös johtajuuden tunteet sekä konteksti.

Näkemyksiä hyvän johtajan ominaisuuksia on monia. Sydänmaalakan (2004) mukaan hyvä johtaja tarjoaa johtamispalveluja ja organisoii onnistumisia. Näin sekä organisaatio että työntekijät menestyvät. Suurin este johtajuuden kehittämisessä on johtajan kyvyttömyys uudistua ja muuttua. Joycen (2012) mukaan hyvä johtaja tunnistaa tilanteet, joissa työntekijät tulee haastaa muuttumaan. Johtaja johtaa ihmisiä ja johtajuus on tätä kautta kuuntelemista, ymmärtämistä, kiinnostusta ja luottamuksen rakentamista. (Joyce 2012; Ahonen ym. 2015, 16.) Hyvässä työhyvinvoinnin johtamisessa korostetaan Ahosen ym. (2015, 19) mukaan kolmea johtajan ominaisuutta: analyttistä ajattelua, hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä kestää työelämän epätäydellisyyttä ja kritiikkiä. Sydänmaalakka (2014) toteaa kuitenkin, että hyvän johtamisen elementit voidaan esitellä, mutta organisaation on aina määriteltävä, mitä hyvä johtaminen on käytännössä. Vain siten se voi siirtyä myös käytäntöön.

Esimiehillä on usein vaikeuksia tunnistaa ihmisten erilaisuus ja soveltaa johtamistapaa sen mukaan. Tämä johtaa usein siihen, että kaikkia työntekijöitä johdetaan samalla esimieslähtöisellä tavalla. (Kiviranta 2010, 57.) Erilaisia ihmisiä olisi kuitenkin johdettava eri tavalla ja erilaisissa tilanteissa. Jokaisen yksilön erityiset vahvuudet, tietämys ja osaaminen tulisi saada edistämään yhteisten tavoitteiden saavuttamista. (Simström 2009, 18.) Esimiehen tehtävä on hyödyntää ryhmässä olevaa erilaisuutta ja rakentaa yhteistyötä kohti asetettuja tavoitteita. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12.) Työntekijöiden osaamisalueissa ja vahvuuksissa on eroja. Taitava esimies löytää nämä erot ja hän hyödyntää tätä tietoa jokaiselle sopivien työtehtävien muodossa samalla rakentaen

harmonisen ja toimivan työyhteisön. Sydänmaalakka (2004) puhuu älykkäästä johtamisesta.

2.3 Ikäjohtamisesta eri-ikäisten johtamiseen

Hyvällä johtamisella on vaikutusta työkykyyn. Tämä todennettiin jo yli 20 vuotta sitten. Tuomen ym. (1995) tutkimuksen mukaan hyvä esimiestyö paransi ja huono heikensi yli 45-vuotiaiden työkykyä, sukupuolesta tai työn luonteesta riippumatta. Tulosten perusteella yli 45-vuotiaiden hyvästä johtamisesta alettiin käyttää nimitystä ikäjohtaminen. (ttk, 7.) Tästä johtuen ikäjohtaminen (engl. age management) mielletään vieläkin usein vain ikääntyneiden johtamiseksi.

Ikäjohtaminen kehitettiin alun perin tarpeesta hallita väestön ikääntymiseen liittyviä uhkia. Työelämän laadulliset tekijät (ml. johtaminen ja esimiestyö) korostuivat, koska niiden yhteys ikääntyneiden palkansaajien haluun ja mahdollisuuksiin pysyä työelämässä tunnistettiin. Ikätietoutta alettiin lisätä esimiehille ja johdolle mm. Kansallisen ikäohjelman (1998–2002) myötä. Kansallisen ikäohjelmaan yhteydessä professori Juhani Ilmarinen lanseerasi ikäjohtamisen käsitteen suomalaiseen työelämään. (Lundell ym. 2011, 285.) Ikäohjelmaan liittyvissä tutkimushankkeissa huomio kiinnitettiin työkykyyn, työelämän kehittämiseen, työsuojeluun, ikäsyrjintään, ikääntyneiden opettamiseen ja oppimiseen sekä ikäjohtamiseen (Ikäohjelman monet kasvot 2002, 11–12).

Vähitellen ikäjohtamisen käsite on laajentunut ja esimerkiksi Ilmarinen ym. (2003, 137) määrittelee ikäjohtamisen 2000-luvun alussa jo laajemmin kuin vain ikääntyviin työntekijöihin kohdistuviksi toimenpiteiksi. Ilmarisen ym. (2003, 8) mukaan ikäjohtaminen ottaa huomioon työntekijän iän ja ikäsidonnaiset tekijät päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä siten, että voidaan luoda työpaikkakulttuuri, jossa yksittäinen työntekijä kokee olevansa arvokas. Ikäjohtamisella tarkoitetaan henkilöstön ja yrityksen jokapäiväistä johtamista, jossa työt pyritään organisoimaan työntekijöiden elämänkulun ja heidän voimavarojensa näkökulmasta. Se ei kohdistu vain ikääntyneisiin, vaan huomioimista ja tukea tarvitaan läpi elämän. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 3; Ilmarinen 2006, 197; Ilmarinen ym. 2003.)

Pinja Halme (2011) tarkastelee väitöstutkimuksessaan ikäjohtamisen käsitettä. Käsitteen hän tiivistää ”työyhteisön eri-ikäisten johtamiseksi.” Halmeen määritelmä korostaa nimenomaan eri-ikäisten ihmisten, ei vain ikääntyneiden, yksilöllisen johtamisen tarvet-

ta. Ikäjohtamisen sijaan suositellaankin puhuttavan eri-ikäisten johtamisesta tai kansainvälisen käytännön mukaisesti erilaisuuden johtamisesta (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 3).

Vähitellen ikäjohtaminen aletaankin muun muassa kansainvälisten vaikutteiden myötä nähdä osana moninaisuuden ja erilaisuuden johtamista (Kuva 1). Lundellin ym. (2011) mukaan ikäjohtaminen voidaan ymmärtää kaikenikäisten ihmisten erityistarpeiden ja vahvuuksien huomioon ottamiseksi henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Tässä määrittelyssä ajatellaan, että ikään liittyvän erilaisuuden hyödyntäminen palvelee sekä yksittäisen työntekijän että organisaation tarpeita ja tavoitteita. Jokaisessa elämäntilanteessa ja työuran vaiheessa esiintyy omia ominaispiirteitä, joiden huomioiminen katsotaan kuuluvan hyvään henkilöstöjohtamiseen. Näin ajateltuna ikäjohtaminen nähdään yhtenä moninaisuuden tai erilaisuuden johtamisen osa-alueena. Muita erilaisuuden ulottuvuuksia ovat muun muassa kieli, etninen ja kulttuurinen tausta, koulutus, sukupuoli ja terveys. (Lundell ym. 2011, 286-287.)

Anderssonin ym. (2013, 9) mukaan monimuotoisuuden johtamisessa keskiössä on työyhteisö ja sen työntekijät kokonaisuutena ja siinä huomioidaan niitä ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat työkykyyn. Tällaisia ovat mm. ikä, elämänvaihe, perhetilanne, arvopohja ja vapaa-ajan merkitys. Työyhteisötasolla monimuotoisuuden ulottuvuuksia ovat myös työntekijöiden erilainen koulutus, kokemus, taidot, työnteon tapa, persoonallisuus ja arvot. (Työturvallisuuskeskus 3.)



Kuva 1. Ikäjohtamisen käsitteen kehitys (mukaillen Ahonen ym. 2015, 116).

Ikäjohtamisen on pelätty lisäävän ikästereotyyppien ja ikäryhmien välisten erojen korostumista, jonka vuoksi käsitettä on myös kritisoitu. Ikäjohtaminen onkin usein ymmär-

retty väärin siten, että sillä tarkoitetaan, että ikääntyneitä työntekijöitä tulisi ”ikäjohtaa”. Tätä kautta ikäjohtamiseen on liitetty kielteisiä sävyjä. Ikäjohtamisen sijasta olisikin parempi puhua iättömästä johtamisesta tai ikäneutraalista johtamisesta. Hyvässä johtamisessa huomioidaan yksilölliset erot ja tarpeet iästä riippumatta. (Vaahtio 2006, 8-9.)

Ikäjohtaminen voidaan nähdä myös strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, jolloin keskiössä on se, miten henkilöstövoimavaroja johdetaan. Tässä näkökulmassa huomioidaan organisaation kilpailukyky. Eri aloilla on erilaiset ikäjohtamisen tarpeet ja mahdollisuudet. Tämän vuoksi ei ole olemassa yhtä oikeaa ikäjohtamisen mallia tai tapaa. (Lundell ym. 2011, 287.) Yrityksen strategisessa suunnittelussa ikäsidonnaisia asioita voidaan tarkastella henkilöstöstrategiassa. Ikään liittyvät asiat voidaan koota myös erilliseen ikästrategiaan. Tällaisella strategialla tarkoitetaan johdon laatimaa suunnitelmaa ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamiseksi organisaation toiminnassa. Strategian lähtökohtana ovat kriittisten ikäkysymysten ja ikäjohtamisen tarpeiden tunnistaminen ja huomioon ottaminen yrityksessä. (Lundell ym. 2011, 297.) Yrityksen ikästrategia voikin sisältää erilaisia asioita yrityksen erilaista tarpeista johtuen. Se voi keskittyä esimerkiksi henkilöstövoimavarojen käyttöön, henkilöstön ikärakentamiseen, uusien työntekijöiden rekrytointiin ja sitouttamiseen sekä osaamisen uudistamiseen liittyviin asioihin. Lisäksi ikästrategiaan voi sisältyä ikääntyvien työssä jatkamiseen, ikäsidonnaisiin työkykyuhkiin, sairauspoissaoloista ja varhaisesta eläköitymisestä aiheutuneisiin kustannuksiin liittyviä asioita. Ikästrategia voi keskittyä myös osaamisen hallintaan liittyviin asioihin, kuten osaamisen uudistamiseen tai eläkkeelle lähtevien osaamisen säilyttämiseen organisaatiossa. (Lundell ym. 2011)

3 ERI-IKÄISYYS TYÖPAIKOILLA

3.1 Ikäasenteet, ikästereotyyppit ja ikäsyrrintä

Ikäasenteiden taustalta löytyy eri ikäryhmiä koskevat yleistykset eli stereotyyppit. Stereotyyppit syntyvät, koska ihmisellä on luontainen tarve luokitella asioita ja ilmiöitä. Ikästereotyyppit ovat mielikuvia ja uskomuksia eri-ikäisten ihmisten ominaisuuksista. Stereotyyppien avulla näemme samaan ikäryhmään kuuluvat ihmiset keskenään samankaltaisempina kuin he todellisuudessa ovat. Erityisesti ikääntyneet nähdään yhtenäisenä ryhmänä, vaikka yksilölliset erot kasvavat juuri ikääntymisen myötä. Ikästereotyyppit voivat olla negatiivisia, positiivisia tai neutraaleja. (Lundell ym. 2011, 37.)

Taulukossa 1 Lundell ym. (2011) on kuvannut Vaahtion (2002) tutkimuksen pohjalta työnantajien mielikuvia eri-ikäisistä työntekijöistä. Huomionarvoista on se, että nuoriin ja ikääntyneisiin liitetään sekä positiivisia että negatiivisia mielikuvia, kun taas 30–40 –vuotiaisiin pelkkiä positiivisia mielikuvia.

Taulukko 1. Työnantajien mielikuvia eri-ikäisistä työntekijöistä (Vaahtio 2002).

Ikäryhmä	Työnantajan negatiiviset mielikuvat	Työnantajan positiiviset mielikuvat
Nuoret	kokemattomia, osaamattomia, vastuuntunnottomia, ailahtelevia, epäluotettavia	energisiä ja innostuneita
Ikäryhmä 30–40 –vuotiaat	vain positiivisia mielikuvia	asiat tosissaan ottavia, hiukan jo elämää nähneitä, nuoruuden haihattelut taakse jääneitä, ei vielä vanhuuden vaivoja kokevia
Ikääntyneet (50+)	uupuneita, sairaita, työhaluttomia, kaavoihin kangistuneita, kalliita, pysähtyneitä, jarruttelevat muutoksia, eivät innostu niin kuin nuoret	kokeneita, luotettavia ja työnantajauskollisia

Ikästereotypioihin liittyy myös alakohtaisia eroja. Esimerkiksi fyysisissä töissä ikääntyminen nähdään enemmän haittana, kun taas hoito- ja opetusallalla ikääntymisen mukanaan tuomasta kokemuksesta nähdään olevan merkittävää hyötyä (Lundell ym. 2011, 38.). Julkunen ja Pärnänen (2005, 71) toteavat, että työnantajien ja organisaatioiden ikääntyviä koskevat asenteet ovat kaksijakoisia. Myönteisinä pidetään lojaalisuutta, tuottavuutta ja luotettavuutta, kielteisinä puolestaan asenteita uuteen teknologiaan, muutosvastarintaa sekä joustamattomuutta.

Lain mukaan työntäjän on kohdeltava kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti eikä iän perusteella ole laillista syrjiä ketään. Ikäsyrjintä on tästä huolimatta yleisin syrjinnän muoto sekä Suomessa että muissa EU-maissa. Ikäsyrjinnällä tarkoitetaan kalenteri-ikään perustuvaa eriarvostavaa ja ennakkoluuloista kohtelua (Lundell ym. 2011, 40). Käsite ageismi kattaa konkreettisen ikäsyrjinnän, mutta myös pinnan alla piilevät tyypittelyt ja ennakkoluulot. Ageismi ei ole aina pahantahtoista ja se voi olla huonosti tiedostettua. Yksi ageismin ilmenemismuodoista on holhoava tai ylisuojeleva suhtautuminen ikääntyneitä kohtaan. (Vaahtio 2003; Lundell ym. 2011 41–42.)

Taulukossa 2 Lundell ym. (2011) esittelee esimerkkejä nuoriin ja ikääntyneisiin kohdistuvasta ikäsyrjinnästä. Ikäsyrjintää esiintyy työhönotossa, uralla etenemisessä, ikääntyvien arvostuksessa ja koulutukseen pääsyssä. (Ilmarinen ym. 2003, 108.) Yhdenvertaisuuslaki, työsopimuslaki ja rikoslaki kieltävät ikään perustuvan syrjinnän ja jopa rikoslaki määrittelee rangaistavaksi, mikäli ikä työnantaja tai tämän. (Lundell ym. 2011, 41.)

Taulukko 2. Esimerkkejä ikäsyrjinnästä (Lundell ym. 2011, 41).

Ikääntyneisiin kohdistuva syrjintä	Nuoriin kohdistuva syrjintä
<ul style="list-style-type: none"> - Rekrytointitilanteessa karsitaan ikääntyneiden työhakemukset pelkän iän perusteella. - Ei tarjota mahdollisuutta koulutukseen, koska uskotaan, ettei heidän kouluttamisensa ole kannattavaa. - Uusia tietoteknisiä välineitä tarjotaan vain nuorempien käyttöön. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuoria naisia ei rekrytoida, koska heillä on pieniä lapsia tai heidän arvellaan jäävän äitiyslomalle lähivuosina. - Suhtaudutaan kielteisesti kaikkiin nuorten ideoihin ja kehittämissuhteisiin. - Vähätellään nuorten ajatuksia ja näkemyksiä.

<ul style="list-style-type: none"> - Kokemusta ei arvosteta eikä hyödynnetä työyhteisössä. - Patistellaan eläkkeelle, siirretään eläkeputkeen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuorille huomautellaan pienimmistekin virheistä.
--	--

On tutkittu, että esimiesten asennoituminen ikääntymiseen vaikuttaa heidän toimintaansa eri-ikäisten alaisten kanssa. Kielteiset käsitykset ja tunteet ikääntymistä kohtaan siirretään ikääntyneisiin työntekijöihin. Työntekijät, jotka kronologisen iän tai ulkoisten piirteiden perusteella luokitellaan ikääntyneisiin, niputetaan yhdeksi ryhmäksi ja oletetaan heidän olevan samanlaisia. Niputtamisesta puolestaan seuraa se, että ryhmään kuuluvien ikääntyneiden toiminnan ja käyttäytymisen ajatellaan olevan ennustettavissa. Tämä johtaa esimiehen käsitysten yleistämiseen niin ikääntyneiden vaikeasta koulutettavuudesta kuin myös vaikeudesta jaksaa fyysisesti vaativassa työssä. Tämä taas johtaa esimiesten vähentyneeseen haluun rekrytoida ikääntyneitä työntekijöitä. Mikäli halutaan kehittää organisaation johtamiskulttuuria ja ikäilmastoa myönteiseksi kaiken ikäisille työntekijöille, esimiesten ikäasenteiden ja eri-ikäisten johtamisen yhteys on syytä huomioida. (Ahonen ym. 2015, 128.)

3.2 Eri sukupolvet työpaikalla

Työpaikoilla voi olla yhtä aikaa 15-vuotias työelämään tutustuja ja 70-vuotias eläkkeeltä työhön palannut. Tähän väliin jää 55 vuotta ikäeroa ja käsityksiä työelämästä. Eri-ikäisten ihmisten arvot, asenteet, odotukset, osaaminen ja terveydentila vaihtelevat eri elämänvaiheissa ja elämäntilanteissa. Ikä ei selitä kaikkia eroja, vaan saman ikäisetkin voivat olla keskenään hyvin erilaisia. Kolme tai neljä sukupolvea työskentelee samanaikaisesti, samassa työpaikassa, mutta ovat aloittaneet uransa eri aikaan. Vaikutusta on sillä, minkälaisiin työoloihin, työteon kulttuureihin ja arvomaailmoihin kukin on työuran alussa tullut. Työuran alkutaipaleella luodaan käsitys työelämästä. (Ahonen ym. 2015, 116–117.)

Arvot syntyvät ihmisen ollessa noin 17-vuotias. Arvot eivät lakkaa muuttumasta, vaan jatkavat minän ja ympäröivän maailman linkittämistä. Kasvamisen lisäksi erilaiset elämänkriisit tai koettelemukset antavat usein sysäyksen arvojen tarkistamiselle. Arvot syntyvät kasvatuksen ja elämäkokemuksen myötä. Jokaisella sukupolvella on oma näytelmänsä, omat kokemuksensa, jotka muokkaavat ajatusmaailmaa omaan suun-

taan. Nuorten ja vanhojen sukupolvien arvot ja odotukset poikkeavat toisistaan. Nuorten ja vanhojen arvoeroista johtuvia erimielisyyksiä tai ongelmia ei pysty ratkaisemaan väittelemällä. Tämä on syytä huomioida työelämässä. (Ilmarinen ja Mertanen 2007, 43–44.)

Ilmarinen ym. (2003) kuvaavat Robbinsin (1998) työelämän arvojen murrosta ja siinä piilevää vastakkainasetteluriskiä. Nuorten ja vanhojen arvot ovat lähes vastakkaiset. Vaikka arvojen luokittelu saattaa tuntua keinotekoiselta, se antaa kuitenkin suuntaa toisen ihmisen käyttäytymisen tulkitsemiseen. Arvojen erilaisuuden tunteminen avaa ovet toisen käyttäytymisen ymmärtämiselle. Vanhemmat sukupolvet on kasvatettu noudattamaan sääntöjä ja he odottavat oikeudenmukaista palkintoa ponnisteluistaan. Vanhojen sukupolvien edustajien mielestä työaikana tulee olla työpaikalla ja pitkä työsuhte näkyy palkassa. Vanhempia saattaa näin ollen närkästyttää nuorten joustavat työajat ja työnteko tietokoneen välityksellä missä sattuu. Kokemattomalla ei saisi olla suuren suuri palkka, eikä liian helpolla tulisi päästä. Vanhemmalta saattaa jäädä huomaamatta, että nuori paiskii töitä tunteja laskematta, työajan päätyttyä. Nuorimmassa ikäpolvessa joustavuus, viihtyvyys ja tekemisen mielekkyys ovat hallitsevia odotuksia ja työaikaanormi tai työn tekemisen paikka ovat enemmän tai vähemmän neuvottelukysymyksiä. (Ilmarinen ja Mertanen 2007, 45–46; Ilmarinen 2003, 32–33.)

Järvensivu ym. (2014) ovat laatineet kirjassaan työelämän sukupolvijaottelun. He toteavat, että jaottelu ei ole ainoa mahdollinen, mutta perustavat jaottelunsa pitkälti suomalaisessa yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin ottaen huomioon juuri 17 vuoden iän kunkin ikäryhmän kohdalla. Talous- ja työllisyystilanne vaikuttavat arvomaailman kehittymiseen ja aikuistumiseen. On vaikutusta elääkö nuoruuden herkkyyuskauttaan nousu- vai laskukaudella. Järvensivu ym. (2014) ovat laatineet suomalaisen työelämän sukupolvijaon, joka on seuraavanlainen: suuret ikäluokat (1945-1954), öljykriisin sukupolvi (1955-1964), hyvinvoinnin sukupolvi (1965-1972), lamasukupolvi (1973-1979), Y-sukupolvi eli diginatiivit (1980-1990) ja Z-sukupolvi eli suuren globaalien taantumien sukupolvi (1991-).

Työpaikkojen epätasainen ikärakenne ja työelämän arvojen erillisuus organisaatioissa voivat heikentää työilmapiiriä ja samalla myös vähentää nuorten pysyvyyttä organisaatioissa. Myös ikääntyneiden huonot kokemukset voivat lisääntyä, mikäli he kokevat, ettei heidän työtään arvosteta. Tästä huolimatta arvojen erillisuus tulisi nähdä johtamisessa organisaation vahvuutena, ei heikkoutena. Vastakkainasettelu pitäisi purkaa siten, ettei erilaisista työasenteista tai toimintamalleista tule arvovaltakysymyksiä. Eri-

ikäisten työntekijöiden töiden ja kuppikuntien eriytyminen eivät luo työyhteisöä, jossa hiljainen tieto ja kokemus siirtyvät sukupolvelta toiselle. Eri ikäpolvilta olisi toisiltaan paljonkin opittavaa, mutta yhteistä säveltä ja luottamusta ei noin vain löydetä. Esimiehen rooli on tässä merkityksellinen ja hänen tulisi ymmärtää erilaisten odotusten ja toimintatapojen johtuvan arvojen erillisyydestä. (Ilmarinen ym. 2003, 31–34.)

3.3 Eri-ikäisten odotukset johtamiselle

Eri-ikäisten työntekijöiden arvot, tarpeet, odotukset ja mahdollisuudet ovat erilaisia (Jabe 2017, 53). Eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaisia odotuksia myös esimiestään kohtaan. Esimerkiksi alle 30-vuotiaat nuoret odottavat esimieheltä ja muulta työyhteisöltä tukea. Lisäksi odotetaan omien näkemysten esiin tuomisen mahdollisuuksia sekä keskustelua niistä. Nuori Y-sukupolvi (1980- ja 1990-luvulla syntyneet) kyseenalaistaa hierarkiat. He eivät pökkuroi eivätkä arvosta pelkän aseman tai tittelin omaavaa esimiestä tai johtajaa. Työn odotetaan olevan innostavaa, johtamisen oikeudenmukaista ja yhteistyön mukavaa. Töitä tehdään elämää varten, elämä ei ole työtä varten. Työ ei ole itseisarvo, vaan väline hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Vapaa-aikaa arvostetaan, lojailisuus yritystä kohtaan pienenee. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 18–19.)

Keski-ikäisille tärkeintä on saada vaikuttaa työhönsä. Yhteiset keskustelukäytännöt ja esimies, joka antaa vaikutusmahdollisuuksia, antavat mahdollisuuksia oman työn kehittämiseen. Yli 50-vuotiaat odottavat arvostavaa esimiestyötä. Tähän kuuluu aiemman työuran huomioiminen. Lisäksi halutaan vaikuttaa oman työn organisointiin siten, että työ vastaa omaa osaamista ja voimavaroja. (Ahonen ym. 2015, 120.)

Taulukko 3. Eri-ikäisten ammatilliset odotukset työyhteisössä (taulukko lainattu: Ilmarinen 2005, 44).

Elämänvaihe	Oppilas	Oppiva tekijä	Osaava ammattilainen	Kokenut opettaja	Auttava viisas
Ikäryhmä	< 20v., (25 v.)	25-30 v (35 v)	35-45 v (50 v)	45-50 v (55 v)	>50 v (55v)
Ammatilliset odotukset	-opetella rauhassa -kokeilla turvallisissa haasteissa ja paineissakin löytää omia juttuja.	-olla tutor uusille -soveltaa itsenäisesti ja erehtyenkin -erikoistua ja keskittyä	-saada ohjata ja opastaa -pätevöityä laajentuen ja syventäen -käyttää koko osaamistaan	-mentoroida, valmentaa ja olla hyödyksi työssä opettaen -työstää kokonaisuuksia	-helpottaa -siirtää viisautta ja kokemusta -avata uusia uria ja näkökulmia
Johtamisodotukset	-valmentavaa -kypsää tukea -opastusta ja mukaan ottamista -irtiottoon ja kyseenalaistamiseen suostumista	-valtuuttavaa -taloudellista ja esimiesvastuuta lisää -saada oppia johtamista ja olla mukana työparina	- vastuuttavaa -laajenevaa kokonaisvastuuta suuristakin asioista -mukaan päätöksiin ja ”tiedon” piiriin	-arvostavaa -kuuntelevaa, valmisteluun vastuuttavaa -elämäntilanteita ymmärtävää -pysäkkiä ja rajoja	-kysyvää -kunnioittavaa -palautetta antavaa -yhteyksiä ja näkemyksiä hyödyntävää
Työyhteisöodotukset	-tiimityötä -hyväksyntää -asiantuntemusta	-ryhmän vetämistä ja hyväksyntää -roolien vaihtelua	-luovaa -vuorovaikutusta, ideointia yhdessä, joukkuemenestystä	-tukevaa yhteisöllisyyttä ja avointa ilmapiiriä -aikuisuutta ja vastuuta toisista	-mukana pitämistä -omaa tilaa

Esimies joutuu usein ratkomaan eri-ikäisten urakehitystarpeita ja sen lisäksi myös muita ikäpolvien välisiä ristiriitatilanteita. Työurien aikana voi tulla ajanjaksoja, jolloin työntekijä on vain osittain työkykyinen. Työkykyyn vaikuttavat terveysongelmat eivät ole ikäsidonaisia, mutta osatyökykyisyys yhdistetään usein ikääntymiseen. Esimies joutuu siis tasapainoilemaan osatyökykyisen työntekijän yksilöllisten työjärjestelyjen ja muun työyhteisön tasapuolisen kohtelun välillä. Yksilölliset työjärjestelyt saattavat kuormittaa muuta työyhteisöä kohtuuttomasti. Työyhteisössä saatetaan tuntea epäoikeudenmukaisuutta, mikäli samaa palkkaa saava ”saa” tehdä vähemmän. Tämä voi kärjistyä eri-ikäisten väliseksi konfliktiksi ja aiheuttaa ikäsyrjinnän kokemuksia sekä konkareille että nuoremmille työntekijöille. (Ahonen ym. 2015, 138–139.)

4 IÄN VAIKUTUKSET TYÖELÄMÄSSÄ

4.1 Ikä, ikääntyminen ja vanheneminen

Vanheneminen ja ikääntyminen eivät ole täysin sama asia, vaikka niitä usein synonyymeinä käytetäänkin. Ikääntymisellä tarkoitetaan kronologista ikääntymistä, eli kaikille tulee kalenterin mukaan ikää lisää saman verran. Ikääntyminen alkaa syntymästä ja päättyy kuolemaan. Vanhenemisellä taas tarkoitetaan yksilöllistä vanhenemisprosessia, jossa jokainen meistä vanhenee omalla vauhdilla ja tavalla. Tähän prosessiin vaikuttavat sekä perimä että ympäristö. (Ilmarinen ym. 2003, 39–40.) Jokainen meistä ikääntyy samalla kronologisella vauhdilla, mutta psykologisesti ja biologisesti vanhenemme eri tavoin. Yksilölliset eroavaisuudet kasvavat huomattavasti iän myötä. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 3)

Kronologinen ikä on ns. kalenteri-ikä, jota kertyy kaikille samaan tahtiin. Se on yhteiskunnassa hyväksytty ja yleisesti käytetty luokittelutapa. Se ei kuitenkaan huomioi yksilöllisiä eroja, vaan luokittelee saman ikäiset ihmiset samaan ryhmään. Kronologinen ikä voikin olla harhaanjohtava esimerkiksi työelämän näkökulmasta (Ilmarinen 2006, 62–63).

Biologinen ikä kertoo ihmisen toimintakyvystä ja siinä tapahtuvista muutoksista. Biologiseen ikään liittyvät fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn liittyvät muutokset. Toimintakykyä kuvaavalla biologisella iällä on merkitystä työelämässä, erityisesti fyysisesti kuormittavissa töissä. Biologisen iän merkit näkyvät meissä eri tavalla ja eri vauhdilla. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 5; Lundell ym. 2011, 28-31; Irni 2010, 37; Vaahtio 2006, 45; Ilmarinen & Mertanen 2007, 38-39.)

Psykologisella iällä tarkoitetaan sitä, kuinka vanhaksi ihminen tuntee itsensä, minkä ikäisen kaltaisesti hän toimii ja minkä ikäinen hän haluaisi olla. Kronologisen ja psykologisen iän ero on usein sitä suurempi, mitä vanhempi ihminen kalenterin mukaan on. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen.)

Sosiaalinen ikä liittyy erilaisiin rooleihin, normeihin ja kokemuksiin elämän aikana. Sosiaalisen iän määrittelevät usein muut. Työelämässä nuorelta voidaan hyväksyä erilaisista käytöstä kuin vanhemmilta työntekijöiltä. Sosiaalisen iän vaiheiksi erotellaan usein lapsuus, nuoruus ja aikuisuus. Sosiaalinen ikäkäsitys muuttuu yhteiskunnassa tapahtu-

vien muutosten myötä. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, Simström 2009, 52-53.)

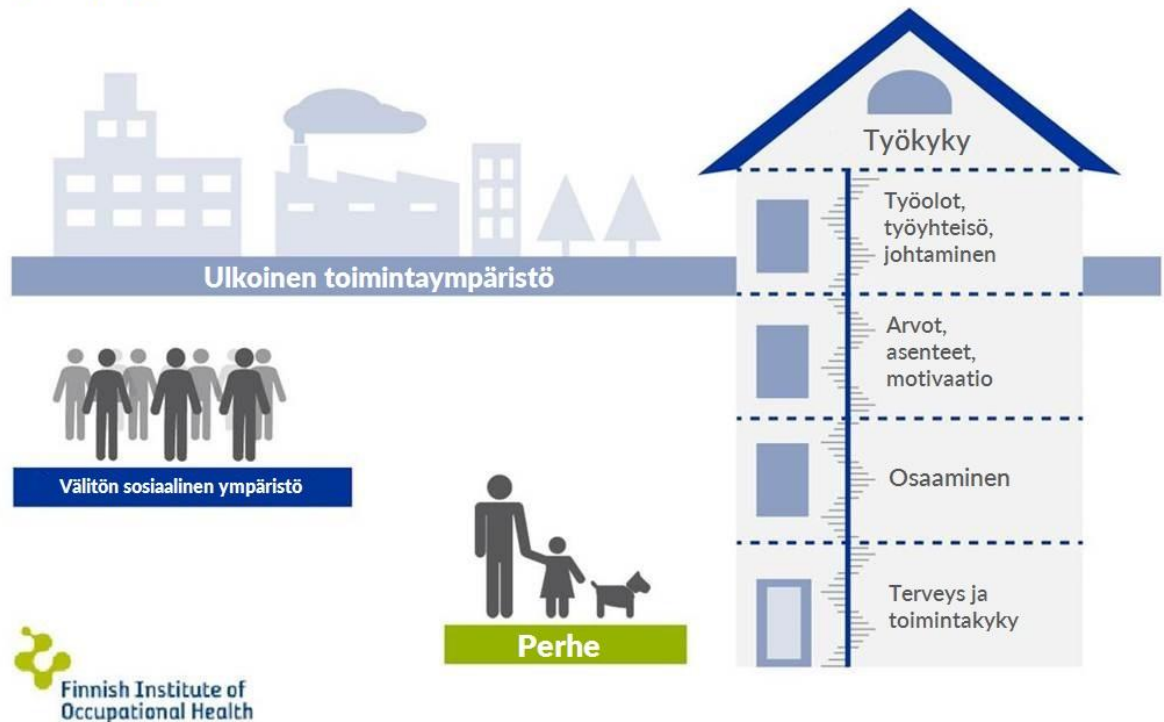
Simströmin (2009, 51) mukaan ihmisen ikä on aina johtamisessa jollain tavalla läsnä. Miten ja millä tavalla riippuu siitä, miten ikä ymmärretään. Eeva-Leena Vaahtio (2006, 52-56) puhuu työmarkkinaiän käsitteestä. Tällä viitataan yksilön osaamiseen ja kompetenssiin. Motivaatio, kokemus ja henkilökohtainen olemus sekä terveys vaikuttavat työmarkkinaikään. Mikäli osaaminen ja muut tekijät ovat kunnossa, ei kronologisella iällä ole enää niin suurta painoarvoa.

4.2 Työkyky

Ilmarisen (2006, 79–81) mukaan työntekijän tärkein pääoma työelämässä on työkyky. Ymmärrys työkyvystä on viime vuosikymmeninä muuttunut kokonaisvaltaisemmaksi ja monipuolisemmaksi. Kun aiemmin työkyky määriteltiin terveystieteellisesti, määritellään se nyt useamman eri tekijän kautta. Työkyvyn määrittely riippuu siitä, tarkastellaanko sitä työterveyden, sosiaalivakuutuksen tai kuntoutuksen näkökulmasta. Työssä jaksamisen ja jatkamisen tavoitteiden kautta tarkasteltuna, työkyky rakentuu yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Yksilön voimavarat muodostuvat terveydestä, toimintakyvystä, koulutuksesta, osaamisesta, arvoista ja asenteista. Työ pitää sisällään työympäristön ja työyhteisön sekä itse työn sisällön, työn vaatimukset ja työn organisoinnin. Myös johtaminen ja esimiestyö liitetään työhön. Ihminen etsii usein koko työelämänsä ajan mahdollisimman optimaalista tasapainoa. Jotta tasapaino löydetään, tarvitaan jatkuvaa työn ja ihmisen voimavarojen yhteensovittamista. Työkyvyn ylläpitäminen edellyttää esimiehen ja työntekijän hyvää yhteistyötä. Työkyvyn ei katsota olevan irrallaan muusta elämästä, vaan työntekijän henkilökohtainen elämä vaikuttaa eri tavoin yksilön työkykyyn elämänkulun aikana. Tämän vuoksi työn ja perheen yhteensovittaminen on työkyvyn ylläpidon ja edistämisen kannalta tärkeää. (Ilmarinen 2006, 79–81.)

Juhani Ilmarinen (2006) on kehittänyt työkykymallin (Kuva 2). Tässä mallissa työkyky kuvataan työkykytalon avulla. Taloon on koottu kaikki tekijät, jotka tutkimusten mukaan vaikuttavat työkykyyn ja työhyvinvointiin. Talossa on neljä kerrosta, jotka ovat terveys, osaaminen, arvot ja asenteet sekä työ. Hyvä työkyky määritellään työn ja ihmisen voimavarojen tasapainoisella suhteella.

Työkykytalo



Tämä kuva on muokattu Suomen Työterveyslaitoksen työkykytalon kuvasta ©

Kuva 2. Juhani Ilmarisen työkykytalo (2006).

Terveys ja toimintakyky luovat perustan, jonka päälle talo rakentuu. Osaaminen vaatii tänä päivänä elinikäistä oppimista sekä tietojen ja taitojen päivittämistä. Arvot ja asenteet ohjaavat ihmisen toimintaa. Työ on ylin kerros ja tällä halutaan kuvata sitä, että alemmista kerroksista saadaan edellytykset työssä suoriutumiseksi. Aiempien kerrosten eli yksilön voimavarojen tulee kestää ylimmän kerroksen eli työn paino. Mitä raskaammaksi työ tulee, sitä suuremmat vaatimukset kasaantuvat yksilölle. Tasapaino työn kerroksen ja yksilön voimavarakerrosten välillä ovat hyvän ja kestävä työkyvyn perusta. (Ilmarinen ym. 2003, 69–70.)

Mitä paremmassa kunnossa toimintakyky ja terveys ovat, sitä kestävämmän ja suuremman rakennuksen niiden päälle voi rakentaa. Talon ylimpiä kerroksia ei voi rakentaa, elleivät edelliset kerrokset ole kunnossa. Jos henkilöllä ei ole työn tekemiseen riittävää terveyttä, toimintakykyä, osaamista tai motivaatiota, työllä, työolosuhteilla tai johtamisella ei ole merkitystä. Myös perhe ja lähiyhteisö vaikuttavat työkykytaloon. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 28.)

Työkykytalon ohella on myös käytetty kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitettä (Kuva 3). Tämän käsitteen ajatuksena on se, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työ-

ympäristön muodostaman järjestelmän lopputuloksena. Mikäli yksilön työkykyä halutaan tukea, tulee toimenpiteiden ja kehittämisen kohdistua yksilön lisäksi myös kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 28.)



Kuva 3. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (Suutarinen & Vesterinen 2010, 29).

4.3 Toimintakyky

Toimintakyky perustuu terveyteen ja sillä tarkoitetaan sitä, mitkä ovat ihmisen edellytykset ja mahdollisuudet selviytyä elämänsä eri vaiheiden tehtävistä, haasteista ja harrastuksista. Eri elämänvaiheissa tarvitaan erilaista toimintakykyä. Toimintakyvystä voidaan erottaa fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Työelämän kannalta toimintakyvyn tulisi olla riittävä työn vaatimuksiin nähden. Ongelma syntyy, kun toimintakyky ja työn vaatimukset iän myötä eivät kohtaa. Toimintakyvyn heikentyessä, myös työn vaatimusten tulisi muuttua. Mikäli näin ei käy, työkuormitus kasvaa ja työ vaatii yhä suuremman osan ihmisen toimintakyvystä. Tämä puolestaan lisää ihmisen kuormitusta ja väsymystä sekä hidastaa palautumista. (Ilmarinen 2006, 117–118.) Moisalon (2011, 453) mukaan rasituksesta palautuminen vaatii pidemmän ajan. Tämä tulisi ottaa huomioon työn suunnittelussa ja työtehtävien jaossa. Myös valvomista voi jossain määrin verrata raskaisiin töihin. Ikääntyneemmällä vuoro-kausirytmien saavuttaminen ja palautuminen vaatii pidemmän ajan kuin nuoremmilla. (Moisalo 2011, 454.)

Tutkimusten mukaan sairauksien yleistyminen alkaa kasvamaan 40 vuoden jälkeen kaikissa yleisimmissä tautiluokissa (Moisalo 2011, 452–453). Terveydellä on vaikutus työkykyyn. Hyvä terveys ei kuitenkaan aina merkitse hyvää työkykyä eikä huono terveys automaattisesti rajoita työkykyä. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 12.)

4.3.1 Fyysinen toimintakyky

Selvimmän ikääntymisen aiheuttama muutos näkyy fyysisessä toimintakyvyssä. Hengitys- ja verenkiertoelimistön sekä tuki- ja liikuntaelinten toimintakyky heikkenevät sekä naisilla että miehillä riippumatta tehtävästä työstä. Fyysisen toimintakyvyn on tutkittu heikkenevän noin 25-vuotiaasta alkaen yhden prosenttiyksikön vuosivauhdilla. Samanlaisista fyysistä työtä tekevä 60-vuotias kuormittuu keskimäärin 20 prosenttia enemmän kuin 40-vuotias. Tutkijoiden mukaan kunto laskee 40 vuodessa (20 ikävuodesta 60 ikävuoteen) yli 30 %, mikäli henkilö ei säännöllisesti harrasta kestävyyskuntoa. Henkilön 30 % kunnan lasku on kriittinen, mikäli työ pitää sisällään fyysisiä vaatimuksia. Fyysistä työtä tekeillä huonoa työkykyä esiintyy iän myötä enemmän kuin muissa työtehtävissä. Kriittinen vaihe osuu 50–58 ikävuoden välille. Tässä vaiheessa huonon työkyvyn omaavien joukko kasvaa noin 25 prosenttiin fyysistä työtä tekeillä, kun henkissä töissä vastaava luku on 15 prosenttia. Liikunnalla voidaan kuitenkin hidastaa ja jopa ehkäistä fyysisen toimintakyvyn heikkenemistä. Tästä johtuen 60-vuotias liikunnallisesti aktiivinen henkilö voi olla lihasvoimaltaan ja kestävyydeltään vähintään saman kuntoinen kuin passiivinen 40-vuotias. Tutkimusten mukaan kunto on siis ratkaiseva tekijä eikä ikä. (Ilmarinen ym. 2003, 51-52; Lundell ym. 2011, 29. (ttk, 9.)

Etenkin ikääntyvien naisten voimat ovat vaarassa uupua. Heidän kuntonsa on lähtökohtaisesti huonompi kuin saman ikäisillä miehillä. Huonossa kunnossa oleva 50-vuotias nainen ei jaksaa nostella taakkoja, koska fyysinen työ aiheuttaa haasteita normaalikuntoisellekin ikääntyvälle naiselle. Noin 50-vuotiaan kunnoltaan keskinkertaisen naisen fyysinen työkuorma saa yltää suositusten mukaan korkeintaan noin 50 % hänen maksimikapasiteetistaan. Mikäli työssä hapenkulutus ylittää tuon prosenttirajan, alkaa lihaksiin kertyä muun muassa maitohappoa ja työntekijä uupuu niin, että väsymys estää työn teon. Ylikuormitustila kehittyy varsin nopeasti. Taakkojen nostaminen, liikkuminen paikasta toiseen tai lisääntyvät fyysiset työtehtävät lisäävät hapenkulutuksen helposti yli ylikuormitusrajan. (Ilmarinen ym. 2003, 51–52; Lundell ym. 2011, 29; Ilmarinen ja Mertanen 2007, 52–54.)

Fyysisten ylikuormittumisongelmien on todettu kärjistyvän erityisesti 55 ikävuoden jälkeen, jolloin tuki- ja liikuntaelinten kunnon on todettu heikkenevän helposti. Fyysinen työ ei suojaa lihasvoiman heikkenemiseltä, eikä se ylläpidä tai kehitä kestävyyttä tai lihasvoimaa. Fyysisen työn tekijöiden tulisikin huolehtia kunnostaan liikunnan avulla. (Ilmarinen ja Mertanen 2007, 52-54; Ilmarinen ym. 2003, 52.)

4.3.2 Psykkinen toimintakyky

Psyykkisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan ihmisen kykyä suoriutua erilaisista älyllisistä tehtävistä. Eri sukupolven ja erilaisen koulutuksen omaavat työntekijät kokevat saman työn psyykkiset vaatimukset hyvinkin erilaisina. Lisäksi yksilön terveys ja toimintakyky vaikuttavat kokemukseen. Ikä muuttaa psyykkistä toimintakykyä, mutta yksilölliset erot ovat suuria. Työelämän kannalta merkittävimmät muutokset ovat havaintojen tarkkuuden ja nopeuden heikentyminen. Muutokset näkyvät selvimmin työtehtävissä, joissa vaaditaan nopeaa ja aikatauluihin sidottua tietojenkäsittelyä. (Ilmarinen ja Mertanen 2007, 55–56.) Selvimmin ikämuutokset näyttäytyvät töissä, joissa on suoritettava useampia tehtäviä samanaikaisesti tai vaihdettava nopeasti tehtävästä toiseen. Erilaisten häiriötekijöiden vaikutukset korostuvat iän myötä. Rauhaton työympäristö ja jatkuvat keskeytykset heikentävät herkemmin ikääntyneen työntekijän keskittymiskykyä kuin nuoremman. Nämä ikämuutokset eivät välttämättä näy työsuorituksessa, mutta voivat lisätä työntekijän kuormittumista. (Lundell ym. 2011, 176.)

Tarkkaavaisuus, havaitseminen, muisti, oppiminen ja ajattelu ovat kognitiivisia toimintoja. Kognitiivinen toimintakyky puolestaan liittyy tiedon vastaanottamisen, käsittelyn, varastoinnin ja hyödyntämisen prosesseihin. Kaikenikäisten kognitiiviseen toimintakykyyn vaikuttaa terveydentila, mutta myös muut tekijät kuten vireystila, mieliala, elämäntilanne ja stressi. (Lundell ym. 2011, 163.) Kokeneempi työntekijä oppii eri tavalla kuin nuorempi. Uutta asiaa verrataan aikaisempaan työkokemukseen ja elämäkokemukseen. Jos omat kokemukset vahvistavat aikaisempaa, omaksuminen tapahtuu vaivattomasti. Jos taas ne ovat ristiriidassa, uuteen asiaan suhtaudutaan kriittisemmin ja siitä saatetaan pyytää lisätietoa. (Moisalo 2011, 455.)

Työelämässä yhä suurempi osa työstä edellyttää vaativaa tiedonkäsittelyä. Kiire, aikapaineen alla työskentely, jatkuvat uuden oppimisen vaatimukset, jatkuvat muutokset, usein vaihtuvat tai huonosti toimivat tietojärjestelmät ja jatkuvat keskeytykset koettelevat niin nuorten kuin ikääntyneiden työntekijöiden tiedonkäsittelykykyä. Yksilön työkyky

ja työn vaatimukset liittyvät koko ajan enemmän ja enemmän ihmisen kykyyn käsitellä tietoa. (Lundell ym. 2011, 163.)

Muistia tarvitaan jokapäiväisessä elämässä, joka ammatissa ja kaikissa työtehtävissä. Tiedonkäsittelyn vaatimukset ovat lisääntyneet, kun yhä useammat työntekijät käyttävät tietoteknisiä laitteita ja käsittelevät suuria tietomääriä. Muistin kuormittuminen tulee esiin unohteluina ja oppimisen vaikeuksina, jolloin esimerkiksi virheet ja epätarkkuudet lisääntyvät, toiminta hidastuu ja takkuua sekä olennaista tietoa hukataan ja tietoon tai järjestelmään eksytään. (Lundell ym. 2011)

4.3.3 Sosiaalinen toimintakyky

Sosiaalisella toimintakyvyllä tarkoitetaan vuorovaikutustaitoja ja aktiivista toimimista erilaisissa yhteisöissä. Erilaisissa työtehtävissä edellytetään erilaisia sosiaalisia valmiuksia. Kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa on yksi tärkeimpiä työkyvyn osatekijöitä työelämässä. Myös sosiaalinen toimintakyky muuttuu iän myötä. Ikääntyessään ihminen oppii tuntemaan rajoituksensa ja mahdollisuutensa. Tutkimusten mukaan ikääntyneiden sanotaan kykenevän sovittelemaan käyttäytymistään muiden mukaan paremmin kuin nuorten. Vuorovaikutustaitojen odotetaan myös kehittyvän ja parantuvan työelämän aikana, mutta yksilölliset erot ovat suuria. (Ilmarinen ja Mertanen 2007, 58–59.)

4.4 Elämänkaaresta elämänkulkuun

Tutkijoiden mukaan ihmisen elämä on kaari, joka muodostuu erilaisista vaiheista. Aikaisemmin käytetyn elämänkaaren sijaan on nykyisin otettu käyttöön elämänkulun käsite. Elämänkulun vaiheet liittyvät esimerkiksi koulutukseen, perheeseen ja työuraan. Siirtymävaiheet elämänpolusta toiseen ovat muutoksia, joissa on aina kriisin mahdollisuus. Siirtymät tuleekin ottaa huomioon myös työelämässä. (Ilmarinen, 6; Lundell ym. 2011, 46.) Jabe (2017, 54) kirjoittaa, että nykyisin kuljetaan pitkin elämänviivaa, jossa on nousuja ja laskuja. Suunnitellun uraputken joutuu useampaan kertaan laittamaan uusiksi. Elämää ei pysty hallitsemaan samalla tavalla kuin aikaisemmin.

Nykyisin elämänkulun vaiheet ovat joustavampia ja yksilöllisempiä kuin aikaisemmin eivätkä ne enää perustuu niin vahvasti kronologiseen ikään. Enää ei ole olemassa ns. normaalia elämän- tai työelämänkulkua. Siirtymät eivät ole enää niin ehdottomia ja

tarkkoja. Samaan aikaan voi olla opiskelija ja työntekijä sekä eläkeläinen ja työntekijä. Elämänvaiheet ovat yhä enemmän muuttuvia ja joustavia sekä ennen kaikkea yksilöllisiä. (Lundell ym. 2011, 46-48.)

Ahonen ym. (2015, 107) puhuvatkin perinteisen koulutus-työura-eläke – uramallin tilalle tulleista monimuotoisista uramalleista. Näissä koulutus jakautuu tasaisemmin työuran eri vaiheisiin ja eri jaksoon ja työn kanssa samanaikaisesti sekä erikseen. Myös eläkkeellä olon ja työssä olon jyrkkä ero on saanut uusia muotoja. Eläkkeelle siirrytään vaiheittain ja eläkkeeltä siirrytään takaisin töihin joko osa-aikaisesti tai kokopäiväisesti. Työurat muuttuvat kaiken kaikkiaan entistä monivaiheisimmiksi ja monimuotoisimmiksi. (Ahonen ym. 2015, 107.)

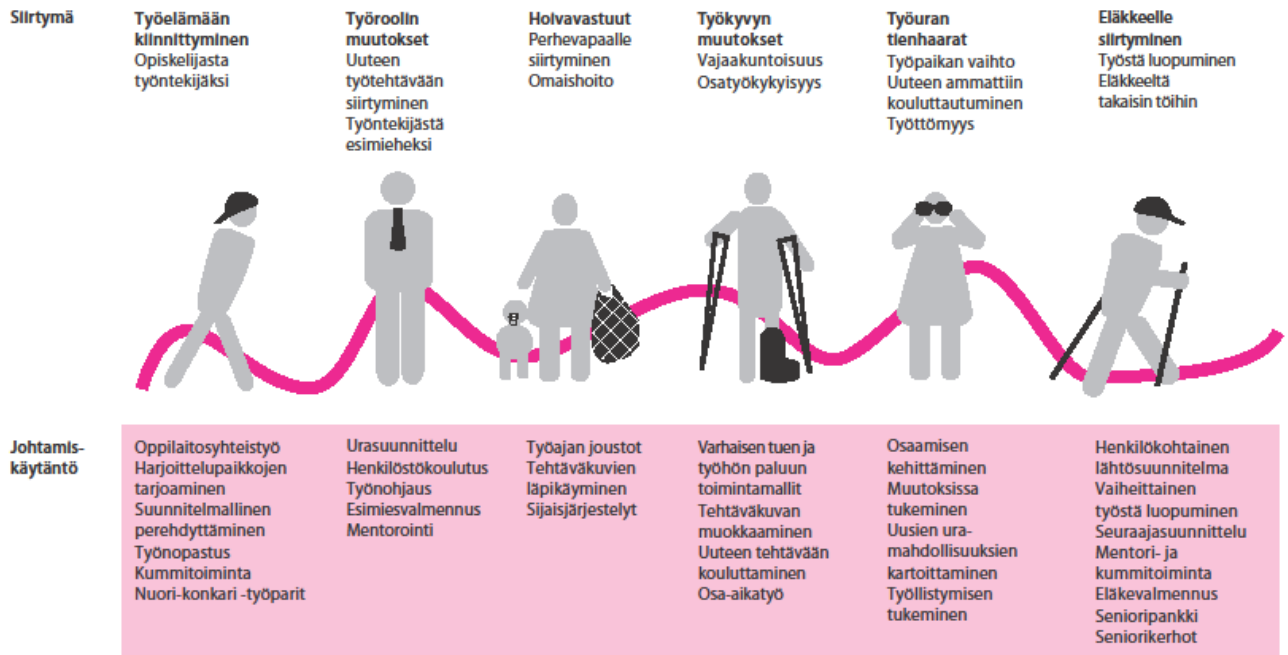
Ilmarinen (2006, 39) on hahmottanut työelämäkulkua seuraavasti:

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

5 KEINOJA ERI-ikäISTEN JOHTAMISEEN

Lähiesimiehen työssä ikäjohtamisen tarve on todellinen. Esimies kohtaa arjen tilanteissa työntekijöiden erilaisuuden, ei pelkästään iän vaan myös terveydentilan, osaamisen, kokemuksen, työ-asenteiden ja yhteistyökyvynkin näkökulmista. Käytännössä esimies on se, joka ratkaisee työpaikoilla ikääntymiseen ja töiden organisoinnin ongelmia ja haasteita. Tutkimusten mukaan ei-stereotyyppinen ikäasenne, tiimi- ja yhteistyötaidot, kyky suunnitella töitä yksilöllisesti sekä kommunikointitaito on havaittu hyvän esimiestyön tekijöiksi. (Ilmarinen ym. 2003, 161–162.)

Työpaikoilla on havaittavissa tyypilliset yksilöiden siirtymät ja jossain määrin voidaan ennakoida niiden merkitystä työntekijälle ja työyhteisölle. Siirtymät kuvaavat ihmisten muuttuvia, erilaisia tarpeita työelämän eri vaiheissa. Siirtymät eivät ole sidottuja tiettyyn ikään, usein kuitenkin tiettyyn ikähaarukkaan. Samat siirtymät voivat toistua moneen kertaan, esimerkiksi hoivavastuu ja toisaalta yhdellä työntekijällä voi olla samanaikaisesti monta siirtymää ratkottavanaan. Organisaation kannattaa kehittää menettelytavat ja johtamiskäytännöt, joilla siirtymät saadaan sujuviksi. Aiemmat siirtymät luovat pohjan seuraaville siirtymille. Mikäli aikaisemmat siirtymät ovat sujuneet hyvin, luo tämä uskoa seuraaviin siirtymiin ja päinvastoin. Kuvassa 4 on kuvattu tyypillisimmät siirtymät ja niitä tukevat johtamiskäytännöt. Kuten havaitaan, keinoja tukea työntekijää siirtymävaiheissa on runsaasti tarjolla. (Lundell ym. 2011, 319–321; Ahonen ym. 2015, 121.)



Kuva 4. Tyypillisimmät siirtymät ja niitä tukevat johtamiskäytännöt (Lundell 2011).

Joustavista työajoista voidaan antaa käytännön esimerkkeinä vuorosuunnittelun kehittäminen, paikallinen sopiminen työaikajoustoista, työaikojen porrastaminen, liukuva tai yksilöllinen työaika, osa-aikatyö, vuorotteluvapaa, etätömahdollisuus, opintovapaa ja perhevapaat. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista voidaan helpottaa edellä kuvatuilla työaikajärjestelyillä. (Nieminen 2016, 26–29.)

Työntekijän uudelleensijoittamisen tavoitteena on tarttua työkyvyn rajoitteisiin ja ylläpitää työhyvinvointia sekä työn hyvää laatua. Joskus uudelleensijoittaminen pitää tehdä ennaltaehkäisevästi ennen kuin työkyvyn rajoitukset ilmenevät. (Nieminen 2016, 26–29.)

Lisäksi työpaikalla voidaan miettiä keinoja, joilla voidaan vaikuttaa ikääntyvän henkilöstön työmotivaatioon ja turvata työssä jatkaminen. Tällaisia ovat mm:

- systemaattinen terveyden seuranta
- lisää joustavuutta työaikaan, mikrotautot
- viikoittaisen työajan lyhentyminen: osa-aikatyö
- ylimääräiset vuosilomajaksot
- hiljaisen tiedon hyödyntäminen

- verkostojen hallittu siirtäminen nuoremmille hyvässä yhteistyössä
- kuormituksen vähentäminen
- koulutukseen ja kehittymiseen kannustaminen
- ikääntyvien oppimisstrategiat
- tunnustus ja arvostus työstä. (Moisalo 2011, 459)

Ikäystävällisyydellä tarkoitetaan työyhteisön käytäntöjä, joilla lisätään eri-ikäisten työntekijöiden voimavarojen ja kykyjen hyödyntämistä työssä. Ikäystävällisyys tarkoittaa sekä ikääntyneiden että nuorempien työntekijöiden huomioimista käytännöissä ja tarpeissa. Ikäystävällisyyden kokemukseen vaikuttavat sekä yhteisölliset että yksilölliset tekijät. Yhteisöllisiä tekijöitä ovat mm. lähimmän esimiehen oikeidenmukaisuus, tasapuolinen kohtelu työpaikalla. Työpaikan johdon kiinnostuneisuus työntekijän työhyvinvoinnista ja uusia ideoita kannustava ilmapiiri. Yksilöllisiä tekijöitä puolestaan ovat mm. hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä, iän myötä kertyvän osaamisen hyödyntämismahdollisuus työssä ja se, että osaamistaan voi hyödyntää työkavereiden opastamisessa ja perehdyttämisessä. (Eläketurvakeskus, 11–12.)

Ikäystävällisyys voidaan huomioida myös työpaikan rekrytointikäytännöissä esimerkiksi siten, että ikääntyneille taataan tasapuoliset mahdollisuudet avoimeen työpaikkaan, valinnoissa keskitytään osaamisperusteisiin ja ammatilliseen pätevyyteen sekä tehtäväkohtaisiin osaamistarpeisiin eikä ikään. Ikäystävällisyys voidaan huomioida myös irtisanomistilanteissa ja eläkesiirtymissä. Irtisanomisperusteiden tulisi perustua iän sijaan tehtävän luonteeseen ja osaamistarpeisiin. (Nieminen 2016.)

Menetelmiä eri-ikäisten yhteistyön tukemiseen:

- perehdytys ja työhön opastus
- työ- ja tehtäväkierto
- työroolien ja tehtävien muotoilu
- työparityöskentely
- noviisi-mestari – työparityöskentely
- työkummitoiminta

- mentorointi
- työnohjaus
- työyhteisön sisäiset palaverikäytännöt. (Eläketurvakeskus 12.)

Työsopimuslain mukaan työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Tasapuolinen kohtelu edellyttää siis työnantajalta johdonmukaisuutta toimissaan ja ratkaisuisaan työntekijöiden suhteen. (Työsopimus-laki)

Yhdenvertaisuuslaissa on mainittu positiivinen erityiskohtelu. Sillä tarkoitetaan erilaista kohtelua, jonka tarkoituksena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen taikka syrjinnästä johtuvien haittojen ehkäiseminen tai poistaminen. Kyse ei ole syrjinnästä.

Positiivista erityiskohtelua voidaan käyttää työpaikoilla eri-ikäisten tai erilaisten ihmisten johtamisen keinona. Positiivisella erityiskohtelulla tarkoitetaan sitä, että tosiasiallisen yhdenvertaisuuden turvaamiseksi tehdään tarpeellisia erityistoimenpiteitä, joilla parannetaan tietyn ryhmän asemaa ja olosuhteita. Vaikka tietty ryhmä siis saa erityiskohtelua, ei kyse ole syrjinnästä muita ryhmiä kohtaan. Positiivinen erityiskohtelu on oikeutettua, jos sen tarkoituksena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen tai syrjinnästä johtuvien haittojen ehkäiseminen tai poistaminen. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu, nettiopas.)

5.1 Keinoja fyysisen toimintakyvyn tukemiseksi

Lundell ym. (2011, 115) mainitsevat miten ikääntyvien työntekijöiden suoriutumista voidaan tukea fyysisissä töissä. Työtehtävät tulisi suunnitella siten, että vältetään tai vähennetään työn pakkotahtisuutta, pitkäaikaista staattista työasentoa, liikaa toistuvuutta, pitkäaikaista liikkumista, puristusvoimaa vaativaa tai paljon voimien käyttöä vaativaa. Lisäksi elpymistaukoja tulisi järjestää tarvittaessa ja mahdollistaa säännölliset asennon vaihtelut. Raskas työ tulisi suhteuttaa yksilön edellytyksiin. Materiaalin siirrot ja taakkojen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon apuvälineiden käyttö. Työympäristön lämpöolot tulisi järjestää sopiviksi työn raskaus ja liikkuvuus huomioon ottaen. On hyvä huomioida, että ikääntyneet työntekijät sopeutuvat huomattavasti huonommin korkeisiin lämpötiloihin. (Lundell ym. 2011, Landau ym. 2012.)

Vanhempi elimistö tarvitsee pidemmän palautumisajan rasituksesta elpymiseen kuin nuorempi elimistö. Työstä palautuminen tulee iän myötä tärkeämmiksi, koska fyysinen suorituskyky heikkenee. Vanhemmat työntekijät joutuvat useasti työskentelemään lähempänä maksimisuorituskykynsä rajoja ja siksi heidän rasituksesta elpymisen tarpeensa on suurempi. Riittävä palautuminen on tärkeää työntekijöiden ikääntyessä, jotta muiden stressihaittojen kehittyminen voidaan välttää. Levon ja palautumisen jäädessä vähäiseksi, fyysinen suorituskyky ja tuottavuus heikkenevät sekä työperäiset vammat lisääntyvät. (Lundell ym. 2011, 119.)

Ikääntymisen myötä yksilölliset erot työkykyisyydessä kasvavat huomattavasti ja erot näkyvät työuran viimeisinä vuosikymmeninä. Yksilölliset erot kasvavat sekä henkisissä että fyysisissä töissä. Yksilölliset erot edellyttävät yksilöllisiä ratkaisuja työtehtävien suunnittelussa ja muotoilussa (Ilmarinen 1999.)

Fyysiseen työhön liittyvä ylikuormittumisongelma voidaan ratkaista joko ehkäisemällä toimintakyvyn ennenaikainen heikentyminen tai keventämällä työkuormaa. Työkuorman vähentäminen fyysistä työtä tekevilla ikääntyvillä voi olla välttämätöntä tuki- ja liikuntaelinvammojen ja tapaturmien ehkäisemiseksi. Esimerkiksi fyysisen toimintakyvyn heikentyessä 40–60 vuoden iässä noin 20 %, fyysistä työkuormaakin tulisi vähentää vastaavasti 20 %. Tämä voidaan toteuttaa joko vapautuksella raskaimmista työtehtävistä, siirtymisellä toisiin työtehtäviin tai lyhentämällä työaika. Tällainen työkuorman säätely mahdollistaisi pidemmän työuran. (Ilmarinen 2006, 118.) Ikämuutoksia voi myös vähentää ja hidastaa säännöllisin liikuntaharjoituksin. (Lundell 2011, 105.)

Ergonomisella työvuorosuunnittelulla voidaan säädellä kuormitusta erityisesti vuoro-työssä ja varmistaa riittävä palautumisaika. Työvuorojen pituus, ajoitus ja vaihtumisen rytmitys suunnitellaan mahdollisimman hyvin työntekijä ja tuotannolliset ehdot huomioiden. Mahdollisuus kuormituksen vaihteluun ja taukoihin työvuoron kuluessa on tärkeää. Ihminen sopeutuu vuorojen vaihtoon helpommin myötä- kuin vastapäivään. (Hakola ym. 2007; Härmä & Sallinen 2004.)

5.2 Keinoja kognitiivisen toimintakyvyn tukemiseksi

Kognitiivisen ergonomian käsitteen avulla keskitytään niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat työssä selviytymiseen tiedonkäsittelyn näkökulmasta. Ihmisen tarkkaavaisuus sekä havainto-, muisti- ja ajattelukyvyt asettavat reunaehdot ihmisen, työn ja tekniikan vuo-

rovaikutukselle. Kognitiivisen ergonomian tavoitteena on toiminnan tehokkuus, sujuvuus ja turvallisuus sekä hyvinvointi työssä. Jos ympäristö ei aiheuta tarpeetonta kuormitusta, työskentely on sujuvaa, innostavaa ja motivoivaa. (Lundell ym. 2011.)

Kognitiivinen suoriutuminen on altis monenlaisille häiriötekijöille. Ikä vaikuttaa keskeisesti suorituskykyyn. Muutosten vuoksi ihmisen kyky käsitellä tietoa ei välttämättä säily entisellä tasolla ja suoriutuminen joissakin tehtävissä saattaa heikentyä. Myös muut tekijät, kuten uni, stressi ja terveys vaikuttavat kaikenikäisten kognitiiviseen suorituskykyyn. Kun ihminen ikääntyy, näiden tekijöiden merkitys korostuu. Ikääntyminen vaikuttaa kognitiiviseen toimintakykyyn suorasti ja välillisesti kuormitustekijöihin sopeutumisen kautta. (Lundell ym. 2011.)

Työmuistin kuormittumista voidaan helpottaa vähentämällä työympäristön häiriötekijöitä. Työ voidaan järjestää sellaiseksi, että asioita voidaan hoitaa enemmän omaan tahtiin, tehtävä kerrallaan. Työ voidaan myös järjestää siten, että on mahdollista hoitaa yksi tehtävä kerrallaan ilman ennakoimattomia keskeytyksiä. (Lundell ym. 2011.)

Ikääntyminen vaikuttaa kykyyn ja tapaan vastaanottaa ja käsitellä uutta tietoa. Se ei kuitenkaan estä uuden oppimista. Oppimistapojen yksilöllisyys tulisi huomioida ja uusien menetelmien käyttöönottoon tulisi rohkaista. Ikääntyneiden opetuksen ja oppimisen tukemisessa tulisi ottaa huomioon seuraavat asiat: asenne, kytkentä aiempaan, eteneminen omaan tahtiin, aktiivinen oppimistyyli, itsereflektio, opitun testaaminen, hienotunteisuus, virheiden salliminen, rauhallinen oppimistilanne ja hyvä ilmapiiri. (Ilmarinen ym. 2003, 130–131.)

Monista asioista selvittää työtehtävien uudelleen järjestelyillä, hyvällä ergonomialla ja silmälaseilla. Iäkkäillä työntekijöillä on vahvuutena työkokemuksensa, ennakointikyky, työmotivaatio ja elämäkokemuksen mukanaan tuoma viisaus. Näillä ikääntynyt työntekijä korvaa psyykkisen työkykynsä heikkenemisen. (Ilmarinen ja Mertanen 2007, 57; Julkunen ja Partanen 2005, 67.) Kokemuksen myötä taidot automatisoituvat ja monet työvaiheet hoituvat rutiinien varassa. Kokenut työntekijä hahmottaa laajoja asiakokonaisuuksia ja pystyy kiinnittämään huomionsa oleellisiin seikkoihin sekä ennakoimaan tulevia tapahtumia. (Lundell ym. 2011, 177.)

6 TUTKIMUSASETELMA

6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen tavoitteena on saada kokonaiskuva esimiesten kokemista haasteista, jotka liittyvät eri-ikäisten ihmisten johtamiseen ja tasapuoliseen kohteluun. Tavoitteena on saada ikäjohtamista tukevia käytännön työkaluja, ohjeita ja tietoa esimiesten ja ohjaajien käyttöön.

Tarkoituksena on ensin kartoittaa esimiesten kokemat ikäjohtamisen haasteet ja pyrkiä löytämään ongelmiin ratkaisuja. Ratkaisuja haetaan eri kirjallisuuslähteistä. Tässä kehittämishankkeessa keskitytään erityisesti esimiesten kokemuksiin haasteisiin. Työntekijöiden kokemukset ikäjohtamisesta rajattiin tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä on esimiesten nykytilanne ja haasteet eri-ikäisten johtamisessa?
 - Onko nuorempia työntekijöitä helpompi johtaa kuin vanhempia työntekijöitä?
 - Tunnistetaanko ja ymmärretäänkö eri-ikäisten heikkoudet ja vahvuudet työelämässä?
2. Minkälaisin keinoin ja työkaluin eri-ikäisten johtamista voidaan parantaa kohdeyrityksessä?

6.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä kehittämishankkeessa selvitettiin kohdeyrityksen esimiesten näkemys eri-ikäisten johtamiseen liittyvistä asioista sekä tarve työkaluista ja keinoista, joiden avulla eri-ikäisten johtamista voidaan parantaa. Tutkimus kohdennettiin 36 esimiehelle ja se toteutettiin sähköisellä kyselyllä.

Vallin (2015, 42) mukaan kyselylomakkeen laatimisessa tulee huomioida vastaajien lukutaito, aikataulu ja muut valmiudet vastaamiseen. Kysymykset tulee suunnitella huolella, koska ne luovat perustan onnistumiselle. Kysymysten muodon on todettu aiheuttavan eniten virheitä tutkimustuloksiin. Jos vastaaja ei ajattele samalla tavalla kuin tutkija tarkoittaa, tulokset vääristyvät. Kyselylomaketutkimuksessa tämä tulee ottaa erityi-

sesti huomioon, koska haastattelusta poiketen, tässä tutkija ei voi tarkentaa kysymysten merkitystä. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä eikä niissä saa olla väärinymmärryksen mahdollisuutta. Vaikka kyselylomakkeen käyttöä on kritisoitu, pidetään sitä kuitenkin oikein tehtynä ja suunnattuna oivana keinona kerätä tutkimusaineistoa (Valli 2015, 42.)

Kyselyyn vastaaminen tulisi luoda mahdollisimman helpoksi ja mukavaksi vastaajalle. Tulisi kiinnittää huomiota sen pituuteen ja kysymysten lukumäärään. Vastaajan mielenkiinto tulisi pysyä loppuun saakka. Lomakkeen selkeyteen ja ulkoasuun tulee kiinnittää huomiota. Kysymykset kannattaa muotoilla vastaajalle henkilökohtaisiksi. Helpot kysymykset kannattaa laittaa niin sanotuiksi lämmittelykysymyksiksi ja arkaluonteiset kysymykset loppupuolelle. Loogisesti toisiinsa liittyvät kysymyssarjat kannattaa asettaa peräkkäin. (Valli 2015, 43.)

Kyselytutkimuksen hyvä puoli on se, ettei tutkija vaikuta olemuksellaan eikä läsnäolollaan vastauksiin. Kyselylomakkeessa on myös mahdollista esittää paljon kysymyksiä (enemmän kuin haastattelussa). Tutkimustuloksen luotettavuutta parantaa se, että kysymykset esitetään jokaiselle täysin samassa muodossa. Vastaukseen eivät pääse vaikuttamaan tutkijan eleet, ilmeet, äänenpainot tai tauot. Kyselytutkimuksen haittoina ovat mm. se, että vastausprosentti jää usein alhaiseksi ja se, että vastaaja saattaa tustua kysymyksiin etukäteen mikä voi vaikuttaa vastaamiseen. Myös väärinymmärtämisen mahdollisuus on ongelma, koska vastaajan ei ole mahdollista pyytää selvennystä vastaamisen yhteydessä. Tätä ongelmaa voidaan yrittää vähentää huolellisella vastausohjeella, selkeällä lomakkeella ja lomakkeen esitestauksella. (Valli 2015, 44–45.)

Lomaketutkimuksen heikkoudeksi todetaan se, että hyvinkin kattavaksi suunnitellut valmiit vastausvaihtoehdot harvoin tavoittavat vastaajien ajatusmaailman. Lomakkeet toimivat, kun lomake on hyvin suunniteltu ja sen avulla pyritään selvittämään konkreettisia ja yksiselitteisiä ilmiöitä. Lomakkeiden suurin etu liittyy aineiston käsittelyyn. Aineisto on mahdollista käsitellä nopeasti ja saadaan helposti tilastolliseen analyysiin. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35–37.)

Verkkokyselyjen käyttö on nykyisin lisääntynyt myös tutkimusaineiston keruussa. Yksi verkkokyselyn selvä etu on sen nopeus. Kyselyn saa toimitettua vastaajille nopeasti ja lomake myös palautuu nopeasti takaisin. Sähköinen kysely ei myöskään aiheuta kustannuksia kuten postikysely. Myös sähköisen kyselyn aineisto tuo etuja tutkijalle perinteiseen paperilomakkeeseen verrattuna. Sähköisen kyselyn aineistoa ei tarvitse erik-

seen syöttää tai litteroida, vaan se on valmiiksi sähköisessä muodossa. Aineiston syöttövaiheen lyöntivirheet poistuvat, kun aineisto on tallentunut juuri siinä muodossa. Lomake on mahdollista rakentaa siten, että jos valittavana on vain yksi vaihtoehto, lomake ei anna valita kuin yhden vaihtoehdon. Paperilomakkeella useamman vaihtoehdon valinta on helppo tehdä, vaikka ohjeistuksessa pyydetäisiin valitsemaan vain yksi vaihtoehto. Myöskään vaihtoehtojen välistä ei ole mahdollista valita, kuten paperilomakkeella joskus näkee tehtävän. Nämä ominaisuudet pakottavat vastaajaa miettimään vastaustaan tarkemmin. Tämä helpottaa tutkijan työtä ja samalla myös parantaa tulosten luotettavuutta. (Valli 2015, 46–50.)

Verkkokyselyä pohdittaessa tulee miettiä, sopiiko se kyselymuotona kohderyhmälle (Valli 2015, 49). Tässä tutkimuksessa verkkokysely sopii hyvin kohderyhmälle, joka tavoitetaan parhaiten verkkokyselyn kautta ja joka on tottunut käyttämään niin tietokonetta kuin myös verkkokyselyjä työssään.

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Jos oletetaan, että ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos, tästä tutkimustuloksiin kohdistuvasta määritelmästä on luovuttava varsinkin, jos kyseessä ovat muuttuvat ominaisuudet. Toinen tapa reliabiliteetin määrittelyyn on se, että tulos on reliabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Kolmas tapa määrittellä on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 186.)

6.3 Tutkimuksen toteutus

Kysely toteutettiin sähköisenä Webropol -kyselynä ajalla 5.6.–22.6.2018. Esimiehille lähetettiin sähköpostitse saateviesti ja linkki kyselyyn. Saateviesti on liitteenä 1. Kyselyn alkuperäinen vastausaika oli 5.-15.6.2018, mutta sitä jatkettiin ja esimiehille lähetettiin kyselystä kaksi muistutusviestiä. Kyselylomake on esitetty liitteessä 2.

Kyselyviesti lähetettiin 36 esimiehelle ja kyselyyn vastasi 26 esimestä eli vastausprosentiksi saatiin 72 %, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena kyselytutkimuksessa.

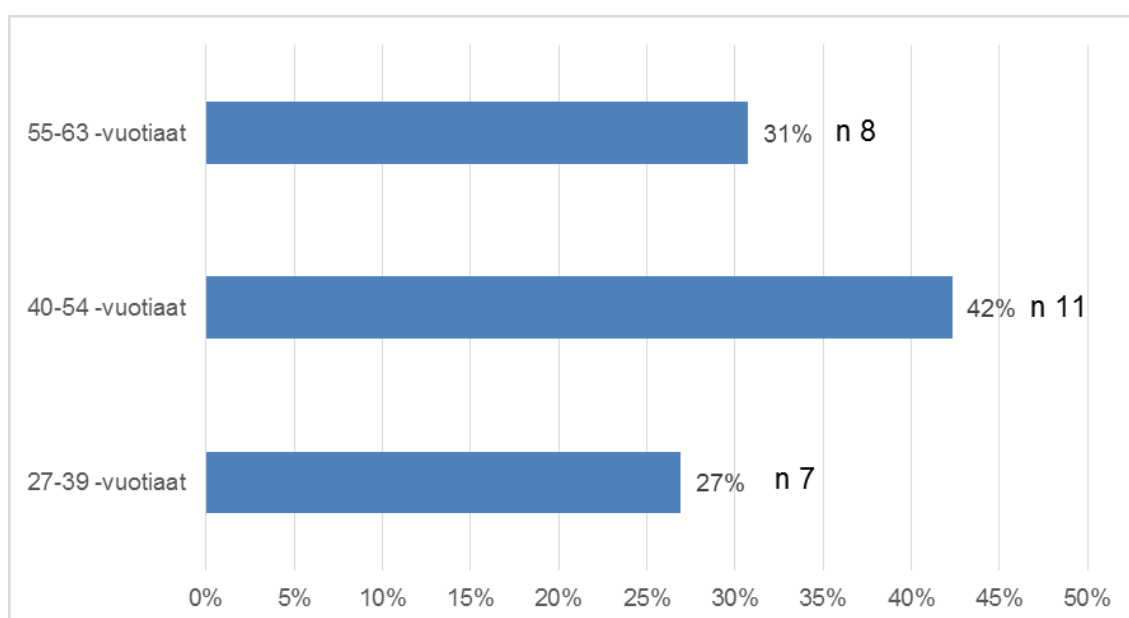
Tutkimukseen vastanneet esimiehet, toimialat ja organisaatio esiintyvät tässä työssä anonymieinä. Anonymisyys ei vaikuta tutkimustuloksiin eikä luotettavuuteen. Tuloksissa esiintyvät toimialajaot (A, B ja C) on avattu opinnäytetyön tilaajaorganisaatiolle sekä opinnäytetyön ohjaajalle.

Tutkimusaineisto saatiin suoraan Webropol -raporttina. Numeeristen vastausten analysoinnissa käytettiin apuna frekvenssijakaumia ja taustamuuttujien vaikutuksia selvittäessä hyödynnettiin ristiintaulukointia. Sanalliset vastaukset jaoteltiin erilaisten teemojen ja asiasanojen mukaan.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

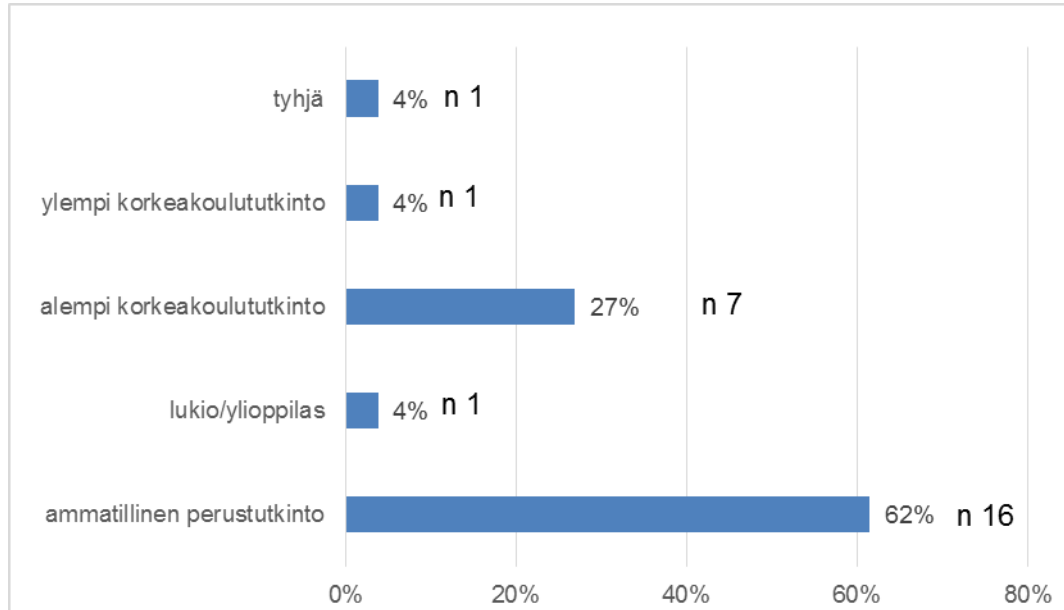
7.1 Taustamuuttujien tarkastelu

Kyselyn taustamuuttujiksi valittiin ikä, koulutustaso, toimiala ja esimieskokemuksen määrä. Sukupuolta ei valittu, koska miesten osuus yhdellä toimialalla jäi vain yhteen henkilöön eikä anonymiteettiä olisi näin ollen voinut turvata. Kuten kuvioista 1 ilmenee, vastaajista enemmistö kuuluu ikäryhmään 40–54 –vuotiaat. Yli 40-vuotiaita on kaiken kaikkiaan yli 70 % vastaajista. Kaikki ikäryhmät ovat kuitenkin tasaisesti edustettuna kyselyn tuloksissa.



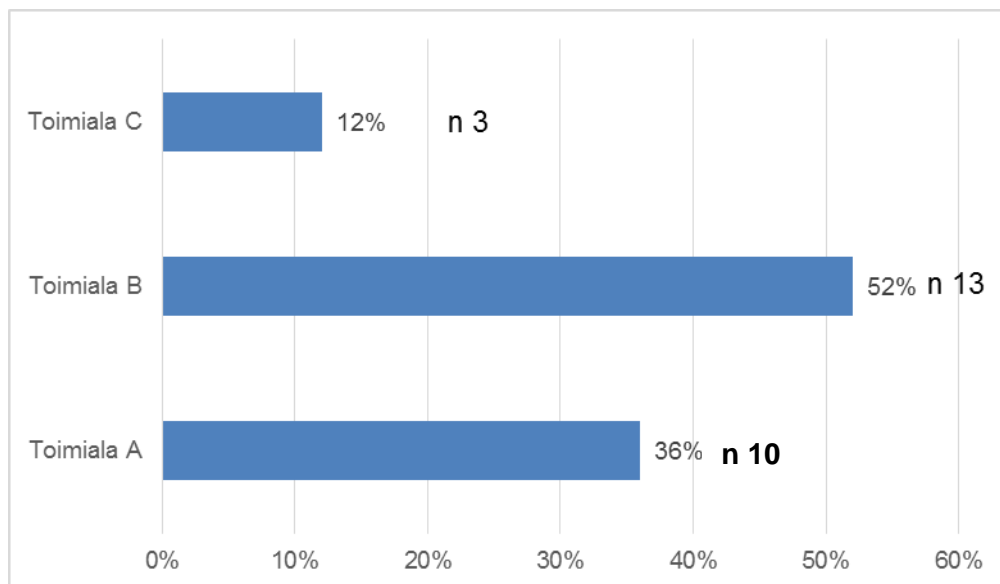
Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden (n=26) esimiesten ikäjakauma, % -osuudet vastaajista.

Suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista esimiehistä korkein koulutus on ammatillinen perustutkinto (Kuvio 2.). Alempi korkeakoulututkinto löytyy noin kolmasosalta vastaajista. Kyselyn jälkeen sain palautteen, että useammalla yrityksen esimiehellä on ammatillinen erikoisammattitutkinto perustutkinnon lisäksi. Tämä koulutustaso olisi ollut syytä lisätä vastausvaihtoehtoihin mukaan. Yksi vastaajista ei ole ilmoittanut ylintä koulutustasoaan. Jatkotarkastelujen suhteen koulutustaan hyödyntäminen on haastavaa, koska kaksi koulutustasoa pitää sisällään vain yhden vastaajan. Aineisto mahdollistaa kuitenkin alemman korkeakoulututkinnon ja ammatillisen perustutkinnon omaavien vastaajaryhmien vertailevan tarkastelun.



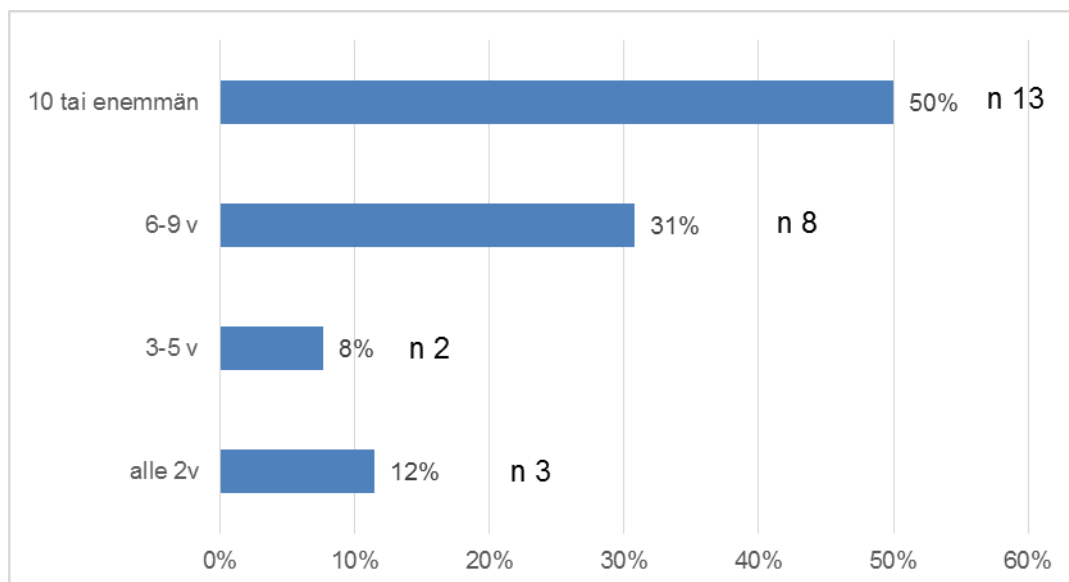
Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden (n=26) esimiesten koulutustaso, % -osuudet vastaajista.

Vastaajat jakautuvat kaikille kolmelle toimialalle. Toimialoilla työskentelevien esimiesten määrät ovat erisuuruiset. Kaikilta toimialoilta saatiin kuitenkin vastauksia. Yksi vastaaja ei ilmoittanut toimialaansa. Toimialoittain tarkasteltuna vastausprosentit ovat 59–100 % välillä. Toimialoista A ja B ovat naisvaltaisia aloja, kun taas toimiala C on miesvaltainen. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden (n=26) esimiesten jakautuminen organisaation toimialalle, % -osuudet vastaajista.

Kyselyyn vastanneilla esimiehillä on pitkä kokemus esimiestyöstä. Yli 80 prosenttia vastaajista on toiminut esimiehenä kuusi vuotta tai enemmän. 10 vuotta tai enemmän esimieskokemusta oli hankkinut jo puolet vastaajista. Viidesosalla vastaajista on kertynyt esimieskokemusta 5 vuotta tai vähemmän. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden (n=26) esimiesten kokemus esimiestyöstä, %-osuudet vastaajista.

Ikä ja esimieskokemus korreloivat odotetusti vahvasti keskenään. Mitä vanhemmasta esimiehestä on kyse, sitä enemmän esimiehellä on esimieskokemusta takanaan. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Esimieskokemuksen ja iän välinen yhteys.

Ikäryhmä	Esimieskokemus vuosina				Kaikki yhteensä
	alle 2 v	3-5 v	6-9 v	10 v tai enemmän	
27–39 –vuotiaat (n 7)	43 %	14 %	14 %	29 %	100 %
40–54 –vuotiaat (n 11)	0 %	9 %	45 %	45 %	100 %
55–63 –vuotiaat (n 7)	0 %	0 %	25 %	75 %	100 %
Kaikki yhteensä	12 %	8 %	31 %	50 %	100 %

7.2 Oman osaamisen arviointi

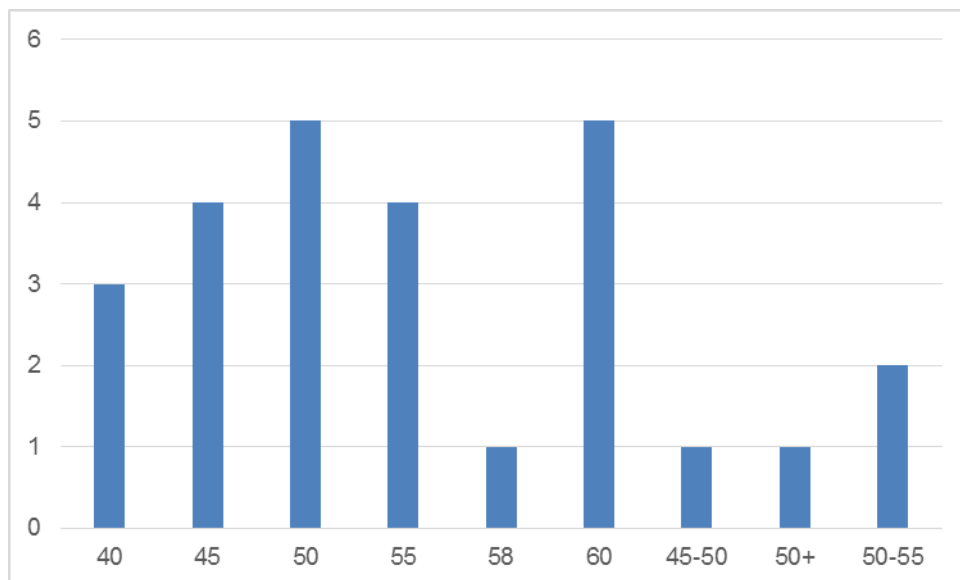
Vastaajia pyydettiin antamaan kouluarvosana (4-10) tämän hetkisistä tiedoista ja taidoista eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen liittyvissä asioissa. Kaikkien vastaajien keskiarvo on 8,2. Ikäryhmittäin tarkasteltuna havaitaan, että nuorimmassa ikäryhmässä olevat ovat arvioineet oman osaamisensa selvästi alemmaksi kuin vanhemmissa ikäryhmissä olevat vastaajat. Toimialoittain tarkasteltuna toimiala B:n esimiehet arvioivat oman osaamisensa hieman paremmaksi kuin muiden toimialojen esimiehet. Näyttäisi siltä, että vähiten esimieskokemusta omaavien vastaajien arvio omasta osaamisesta on heikompi kuin kokeneempien esimiesten arviot omasta osaamisestaan. Koulutuksen perusteella ei näytä juurikaan olevan eroja oman osaamisen arviointiin.

Taulukko 5. Esimiehen oma arvio tiedoista ja taidoista eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta. Keskiarvot ikäryhmän, toimialan, esimieskokemuksen ja koulutustason mukaan.

Ikäryhmä	Keskiarvo (oma arvio 4-10)	Keskihajonta
27–39 –vuotiaat (n 7)	7,6	1,0
40–54 –vuotiaat (n 11)	8,5	0,8
55–63 – vuotiaat (n 8)	8,4	0,7
Toimiala		
Toimiala A (n 9)	8,0	1,0
Toimiala B (n 13)	8,5	0,8
Toimiala C (n 3)	8,0	
Esimieskokemus		
alle 2 vuotta (n 3)	7,0	
3-5 vuotta (n 2)	7,5	
6-9 vuotta (n 8)	8,5	1,1
10 vuotta tai enemmän (n 13)	8,4	0,5
Koulutus		
Ammatillinen perustutkinto (n 16)	8,3	0,9
Alempi korkeakoulututkinto (n 7)	8,3	0,8
Kaikki vastaajat	8,2	1,6

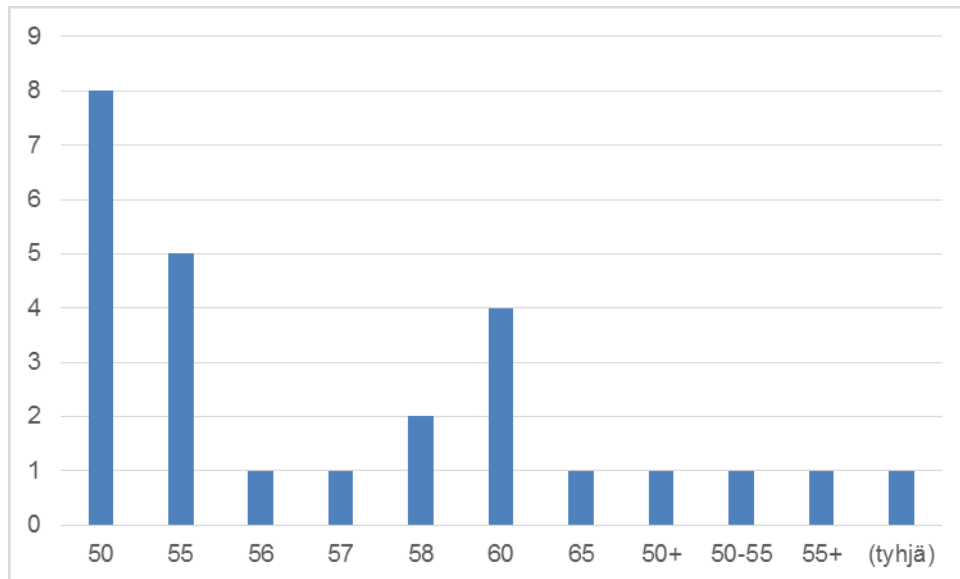
7.3 Fyysisen toimintakyvyn, ikääntyvän ja ikääntymisen määrittely

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, minkä ikäisenä ihmisen fyysinen toimintakyky alkaa heiketä. Vastauksissa esiintyi suurta hajontaa, iän vaihdellessa 40 ja 60 vuoden välillä. Kaikkien vastausten keskiarvoksi saatiin 51,2 vuotta.

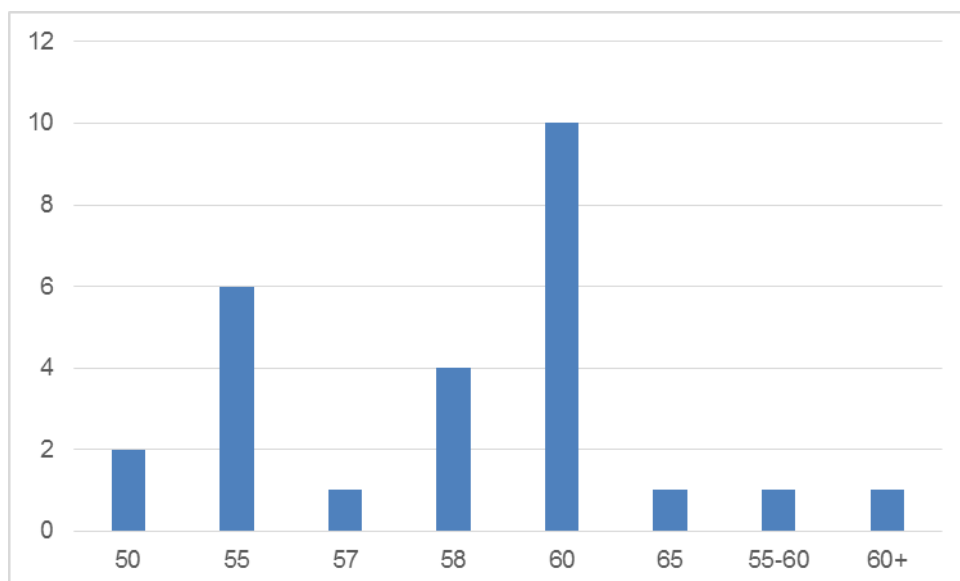


Kuvio 5. Toimintakyvyn heikkenemisen alkaminen, vastausten frekvenssijakauma, keskiarvo 51,2 vuotta, vastaajien lukumäärä 26.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, minkä ikäistä ihmistä tarkoitetaan, kun puhutaan ikääntyvästä työntekijästä ja ikääntyneestä työntekijästä. Myös näissä vastauksissa esiintyi suurta hajontaa ja hieman yllättäen vastaukset vaihtelivat molemmissa määritelmässä 50–65 vuoden välillä (Kuvio 6 ja 7). Keskiarvoksi ikääntyvälle työntekijälle saatiin 54,7 vuotta ja ikääntyneelle työntekijälle 57,8 vuotta.



Kuvio 6. Ikääntyvän työntekijän määrittely ja vastausten frekvenssijakauma. Keskiarvo 54,7 vuotta, vastaajien lukumäärä 26.



Kuvio 7. Ikääntyneen työntekijän määrittely ja vastausten frekvenssijakauma. Keskiarvo 57,8 vuotta, vastaajien lukumäärä 26.

Kun edellä esitettyjä määritelmiä tarkastellaan suhteessa vastaajan ikään, havaitaan että toimintakyvyn arvioidaan heikkenevän sitä aikaisemmin, mitä vanhempi vastaaja itse on (Taulukko 6). Tämä on luonnollista sillä yli 55-vuotiailla on jo omakohtaisia kokemuksia toimintakyvyn heikkenemisestä. Lisäksi havaitaan, että vanhimmassa ikä-

ryhmässä ikääntyvä työntekijä ja ikääntynyt työntekijä arvioidaan keskiarvolla tarkasteltuna selvästi nuoremmiksi kuin muissa ikäryhmissä.

Taulukko 6. Toimintakyvyn heikkenemisen alkamisen, ikääntyvän työntekijän määrittelyn ja ikääntyneen työntekijän määrittelyn keskiarvot ikäryhmien mukaan.

	Toimintakyvyn heikkeneminen, ikäryhmän vastaajien ka ja keskihajonta (v.)	Ikääntyvä työntekijä, ikäryhmän vastaajien ka ja keskihajonta (v.)	Ikääntynyt työntekijä, ikäryhmän vastaajien ka ja keskihajonta (v.)
27-39 vuotiaat (n 7)	51,5 (6,8)	56,2 (2,8)	57,9 (2,2)
40-54 –vuotiaat (n 11)	51,6 (8,1)	54,5 (4,2)	58,4 (3,9)
55-63 –vuotiaat (n 8)	50,3 (3,9)	53,5 (5,6)	56,8 (3,3)
Kaikki	51,2 (10,5)	54,7 (9,7)	57,8 (10,8)

7.4 Ikätietous

Vastaajia pyydettiin vastaamaan kysymyspatteristoon, joka perustuu Työterveyslaitoksen laatimaan esimiehen ikätietovisaan. Visa on kehitetty esimiesten käyttöön, ja sen avulla esimies voi tarkastella omia näkemyksiään suhteessa tutkittuun tietoon. Testissä käsitellään iän vaikutuksia työntekijöiden työkyvyn eri ulottuvuuksiin. Testin väittämien ja annettujen oikeiden vastausvaihtoehtojen takana on lukuisia, jopa kymmeniä tutkimuksia, joiden tulokset perustuvat empiiriseen näyttöön. (Ahonen ym. 2015, 155.) Kysymyspatteristo sisältää yhteensä 10 väitettä. Vastausvaihtoehdot ovat tosi ja epätosi. Maksimipistemäärä on 10, vastaajien paras pistemäärä oli 8. Keskiarvoksi kaikkien vastanneiden kesken saatiin 6,5. Taulukkoon 7 on koottu testin jokaisen väittämän oikea vastaus sekä vastaajien jakaumat lukumäärin ja prosenttiosuuksin.

Eniten vastattiin väärin seuraaviin väitteisiin: Nuoremmille työntekijöille työtyytyväisyys on tärkeämpää kuin vanhemmille (69 %), ikääntyneet työntekijät ovat vähemmän terveitä (65 %) ja nuoremmat työntekijät arvostavat vapaa-aikaa enemmän kuin ikääntyneet työntekijät (60 %). Eniten oikein vastattiin puolestaan seuraaviin väitteisiin: Nuoremmille työntekijöille oman uran edistäminen ja omien tavoitteiden saavuttaminen ovat

tärkeämpää kuin vanhemmille työntekijöille (96 %), Ikääntyneet työntekijät ovat vähemmän motivoituneita kuin nuoremmat (85 %) ja ikääntyneet työntekijät ovat vähemmän halukkaita osallistumaan koulutukseen ja urakehitykseen kuin nuoremmat (81 %). (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Ikätietovisan tulokset, vastaajien jakaumat lukumäärin ja % -osuuksin

Testin väittämä	Tosi	Epätosi	Yhteensä
Ikääntyneet työntekijät ovat vähemmän motivoituneita kuin nuoremmat.	4	22	26
	15 %	85 %	
<i>Testin oikea vastaus: Epätosi. Ei tutkimusnäyttöä. Ikä ei selitä motivaatioeroja työntekijöiden välillä. Tutkimuksissa on mitattu mm. työmotivaatiota, työhön sitoutumista, työhön liittyvää pystyvyysuskoa.</i>			
Ikääntyneet työntekijät ovat vähemmän halukkaita osallistumaan koulutukseen ja urakehitykseen kuin nuoremmat.	21	5	26
	81 %	19 %	
<i>Testin oikea vastaus: Tosi. Tutkimusnäytön mukaan ikääntyminen on heikosti yhteydessä pienempään urakehitysmotivaatioon, oppimismotivaatioon ja oppimisen pystyvyysuskoon.</i>			
Ikääntyneet työntekijät ovat vastahakoisia ja haluttomia muuttamaan.	10	16	26
	38 %	62 %	
<i>Testin oikea vastaus: Epätosi. Ei tutkimusnäyttöä. Ikä ei selitä muutosvastarintaa. Päinvastoin ikääntyminen on yhteydessä myönteisesti mm. luovuuden pystyvyysuskoon ja innovatiiviseen käyttäytymiseen.</i>			
Ikääntyneet työntekijät ovat vähemmän terveitä.	9	17	26
	35 %	65 %	
<i>Testin oikea vastaus: Tosi. Tutkimusnäytön mukaan vain korkeamman verenpaineen ja kolesterolin suhteen. Ikä ei ole yhteydessä mm. masennukseen, terveysoireisiin tai itsearvioituun terveydentilaan.</i>			
Ikääntyneille työntekijöille työ on keskeisemmässä asemassa elämässä kuin nuoremmilla.	20	6	26
	77 %	23 %	
<i>Testin oikea vastaus: Tosi. Tutkimusnäytön mukaan mitä vanhemmasta ikäpolvesta on kyse, sitä vahvemman aseman työ saa heidän elämässään.</i>			
Nuoremmat työntekijät arvostavat vapaa-aikaa enemmän kuin ikääntyneet työntekijät.	10	15	25
	40 %	60 %	
<i>Testin oikea vastaus: Tosi. Tutkimusnäytön mukaan mitä nuoremmista ikäluokista on kyse, sitä enemmän he arvostavat vapaa-aikaa.</i>			
Ikääntyneille työntekijöille työn merkityksellisyys ja mahdollisuus omien kykyjen käyttöön ovat tärkeämpää kuin nuoremmille.	11	14	25
	44 %	56 %	

<i>Testin oikea vastaus: Epätosi. Tutkimus ei vahvista tätä. Iästä riippumatta työntekijöille on tärkeä saada käyttää omia kykyjään ja kokea mielekkyyttä omassa työssään.</i>			
Ikääntyneille työntekijöille raha ja asema ovat tärkeämpiä kuin nuoremmille.	5	20	25
	20 %	80 %	
<i>Testin oikea vastaus: Epätosi. Tutkimus ei vahvista tätä väitettä. Taloudelliset arvot ovat kaikkein tärkeimpiä työuran keskivaiheilla oleville ja seuraavaksi tärkeimpiä kaikkein nuorimmille.</i>			
Nuoremmille työntekijöille työtyytyväisyys on tärkeämpää kuin vanhemmille.	8	18	26
	31 %	69 %	
<i>Testin oikea vastaus: Tosi. Tutkimusnäytön mukaan mitä nuoremmista ikäluokista on kyse, sitä tärkeämpää on olla omassa työssään tyytyväinen.</i>			
Nuoremmille työntekijöille oman uran edistäminen ja omien tavoitteiden saavuttaminen ovat tärkeämpää kuin vanhemmille työntekijöille.	25	1	26
	96 %	4 %	
<i>Testin oikea vastaus: Tosi. Tutkimusnäytön mukaan mitä nuoremmista ikäluokista on kyse, sitä yksilökeskeisemmät ominaisuudet ja arvot ovat tärkeitä.</i>			

lällä tai toimialalla ei ole vaikutuksia vastauksiin, mutta esimieskokemusvuosien kautta tarkasteltuna havaitaan eroja. Alle kaksi vuotta ja 3-5 vuotta esimieskokemusta olevien tulokset olivat paremmat kuin kuusi vuotta tai enemmän esimieskokemusta omaavilla. Tulos on mielenkiintoinen, koska vähemmän esimieskokemusta omaavat olivat arvioineet oman osaamisensa eri-ikäisten johtamiseen liittyen heikommaksi kuin kokeneemmat esimiehet. (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Ikätietovisan tulokset suhteessa ikäryhmään, toimialaan ja esimieskokemukseen, ryhmien keskiarvot ja keskihajonnat.

Ikäryhmä	Keskiarvo (testin pistemäärä)	Keskihajonta
27–39 – vuotiaat (n 7)	6,3	0,8
40–54 – vuotiaat (n 11)	6,5	1,1
55–63 – vuotiaat (n 8)	6,6	1,0
Toimiala		
Toimiala A (n 9)	6,4	0,7
Toimiala B (n 13)	6,4	1,2
Toimiala C (n 3)	6,7	
Esimieskokemus		
Alle 2 vuotta (n 3)	6,7	
3-5 vuotta (n 2)	7,0	
6-9 vuotta (n 8)	6,3	1,3
10 vuotta tai enemmän (n 13)	6,5	0,8
Kaikki vastaajat	6,5	1,6

7.5 Iän huomioiminen johtamistyössä

Esimiehiltä tiedusteltiin kahdeksan väittämän avulla sitä, miten he ottavat iän huomioon johtamisessaan. Vastausvaihtoehtoja oli kunkin väittämän kohdalla neljä: ei kuvasta lainkaan johtamistani, kuvastaa jonkin verran johtamistani, kuvastaa melko hyvin johtamistani, kuvastaa täysin johtamistani. Kysymyksen ”Odotan jokaiselta työntekijältäni samanlaista työsuoritusta riippumatta heidän iästään” saamien vastausten arvot (1-4) on vaihdettu käänteiseksi analyysivaiheessa (arvo 1=4, arvo 2=3, arvo 3=2 ja arvo 4=1). Näin se pystytään ottamaan mukaan tarkasteluun, jossa ikä huomioidaan johtamisessa sitä paremmin mitä suurempi pistemäärä vastaajalla on. Vastausten perusteella ikä huomioidaan vähiten tiedottamisessa (keskiarvo 1,77) ja työsuorituksen odotusarvossa (keskiarvo 2,19). Vastaajien mukaan ikä otetaan parhaiten huomioon johtamistyylin sovittamisessa (keskiarvo 2,69) ja ongelmatilanteissa auttaessa. (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Iän huomioiminen johtamistyössä, vastauksien jakautuminen lukumäärinä ja %-osuuksina ja väittämän keskiarvo. Vastaajien lukumäärä yhteensä 26.

	Ei kuvasta lainkaan johtamistani	Kuvastaa jonkin verran johtamistani	Kuvastaa melko hyvin johtamistani	Kuvastaa täysin johtamistani	Keskiarvo
Kun annan tehtäviä, huomioin työntekijöideni iän.	5	8	10	3	2,42
	19 %	31 %	38 %	12 %	
Sovitan johtamistyylini sen mukaan, minkä ikäisiä työntekijäni ovat.	2	10	8	6	2,69
	8 %	38 %	31 %	23 %	
Kun arvioin työntekijäni suoriutumista, huomioin hänen ikänsä.	7	7	11	1	2,23
	27 %	27 %	42 %	4 %	
Suhteutan tiedottamiseni sen mukaan, minkä ikäisiä työntekijäni ovat.	14	6	4	2	1,77
	54 %	23 %	15 %	8 %	
Odotan jokaiselta työntekijältäni samanlaista työsuoritusta riippumatta heidän iästään.	7	11	4	4	2,19
	26 %	42 %	15 %	15 %	
Otan huomioon työn kuormittavuuden, kun jaan työtehtäviä eri-ikäisille.	3	10	9	4	2,54
	12 %	38 %	35 %	15 %	
Muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa otan huomioon työntekijöiden iän.	2	11	9	4	2,58
	8 %	42 %	35 %	15 %	
Huomioin työntekijöideni iän auttaessani heitä, kun töi-	2	9	11	4	2,65
	8 %	35 %	42 %	15 %	

den tekemises- sä syntyy on- gelmiä.					
Yhteensä	39	65	73	31	2,46

Toimialalla tai koulutuksella ei ollut juurikaan merkitystä keskiarvoja tarkasteltaessa ryhmien välillä. Iällä ja esimieskokemuksella näytti olevan vaikutusta vastauksiin keskiarvoja tarkasteltaessa. Keskimäinen ikäryhmä (40–54 –vuotiaat) näytti ottavan iän parhaiten huomioon johtamisessa nuorempiin ja vanhimpiin ikäryhmiin verrattuna. Esi- miehenä 3-5 vuotta toimineet näyttivät vastausten perusteella ottavan iän parhaiten huomioon johtamisessaan. Eniten esimieskokemusta omaavat huomioivat iän johtami- sessaan selvästi vähiten. (Taulukko 10.)

Taulukko 10. Iän huomioiminen johtamistyössä. Tarkastelu iän, toimialan, koulutuksen ja esimieskokemuksen mukaan. Vastaajaryhmän keskiarvo ja keskihajonta.

Ikäryhmä	Keskiarvo	Keskihajonta
27–39 –vuotiaat (n 7)	2,3	0,6
40–54 –vuotiaat (n 11)	2,6	0,6
55–63 –vuotiaat (n 8)	2,3	0,7
Toimiala		
Toimiala A (n 9)	2,3	0,7
Toimiala B (n 13)	2,3	0,7
Toimiala C (n 3)	2,4	
Koulutus		
Ammatillinen perustutkinto (n 16)	2,4	0,7
Alempi korkeakoulututkinto (n 7)	2,3	0,6
Esimieskokemus		
Alle 2 vuotta (n 3)	2,5	
3-5 vuotta (n 2)	2,8	
6-9 vuotta (n 8)	2,6	0,8
10 vuotta tai enemmän (n 13)	2,2	0,6
Kaikki vastaajat	2,4	0,6

Jos tarkastellaan kahta alhaisimmat keskiarvot saanutta väittämää taustamuuttujien kautta, havaitaan että ryhmien välillä on pieniä eroja. Iän huomioiminen työsuoristuk- sen odotusarvossa näkyy vähiten toimiala B:n, nuorimpien ikäryhmien ja vähiten esi- mieskokemusta omaavien esimiesten johtamistavassa. Tiedottamisen suhteuttavat iän

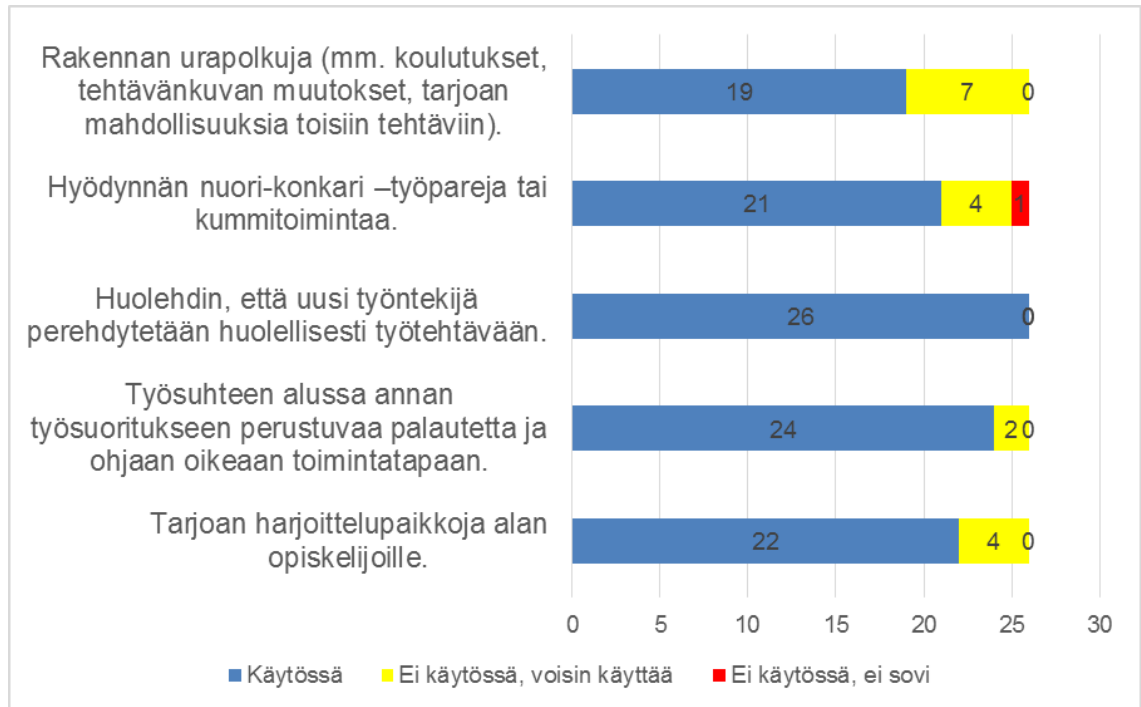
mukaan vähiten toimiala A:n, nuorimman ikäryhmän ja yli 10 vuotta esimieskokemusta omaavat esimiehet. (Taulukko 11.)

Taulukko 11. Ryhmien väliset keskiarvojen vertailut ja keskihajonnat.

Toimiala	Odotan jokaiselta työntekijältäni samantyyppistä työsuoritusta riippumatta heidän iästään. Ka ja keskihajonta	Suhteutan tiedotamiseseni sen mukaan, minkä ikäisiä työntekijäni ovat. Ka ja keskihajonta
Toimiala A (n 9)	2,33 (1,3)	1,44 (0,7)
Toimiala B (13)	1,92 (0,8)	1,77 (1,0)
Toimiala C (n 3)	2,33	2,00
Ikä		
27–39 –vuotiaat (n 7)	1,57 (0,8)	1,57 (0,8)
40–54 –vuotiaat (n 11)	2,73 (1,0)	2,00 (1,2)
55–63 –vuotiaat (n8)	2,00 (0,9)	1,63 (0,9)
Esimieskokemus		
Alle 2vuotta (n 3)	1,67	1,67
3-5 vuotta (n 2)	2,50	2,00
6-9 vuotta (n 8)	2,38 (1,2)	2,00 (1,3)
yli 10 vuotta (n 13)	2,15 (1,0)	1,62 (0,9)
Kaikki yhteensä	2,19 (1,0)	1,77 (1,0)

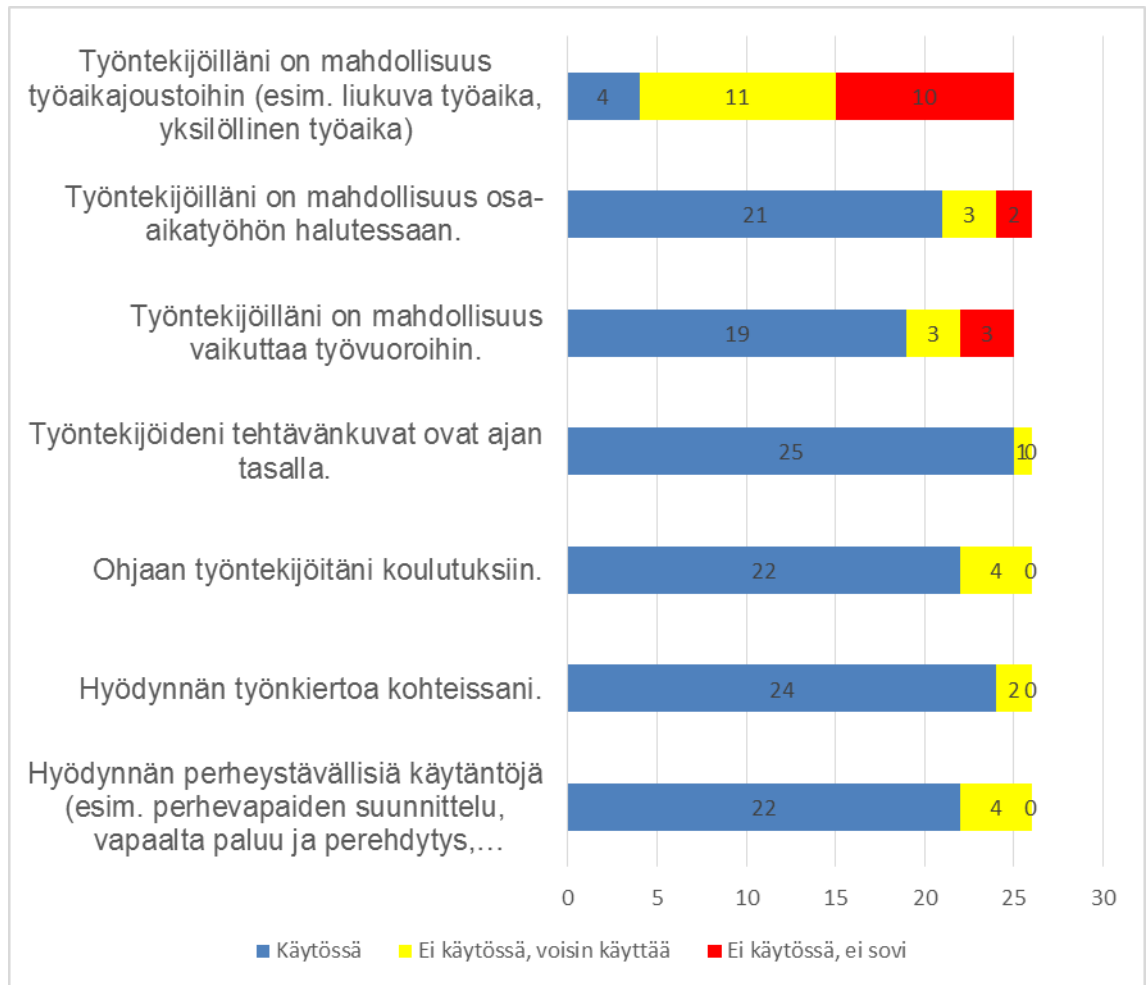
7.6 Eri-ikäisten johtamiseen liittyvien työkalujen ja keinojen käyttö

Eri-ikäisten johtamiseen on olemassa erilaisia työkaluja ja keinoja. Kyselyn avulla karotettiin 26 erilaista keinoja hyödyntämistä esimiestyössä. Vastausvaihtoehdot olivat: ”käytössä”, ”ei käytössä, mutta voisin käyttää”, ”ei käytössä, ei sovi, miksi ei sovi”. Mikäli esimies ei käyttänyt kyseistä työkalua tai keinoja eikä se esimiehen mielestä ollut hyödynnettävissä, pyydettiin esimiestä kertomaan syy avoimeen tekstikenttään. Avoinmet vastaukset löytyvät liitteestä 3. Osa vastaajista oli hyödyntänyt tekstikenttää myös lisätietojen antamisessa muiden vastausvaihtoehtojen kohdalla. 26 työkalua ja keinoja on jaettu neljään ryhmään: Työuran alkuvaihe, työuran keskivaihe, työkyky ja työuran loppuvaihe.



Kuvio 8. Käytössä olevat työkalut ja keinot, työuran alkuvaihe. Vastaajien jakaumat lukumäärinä. Vastaajia yhteensä 26.

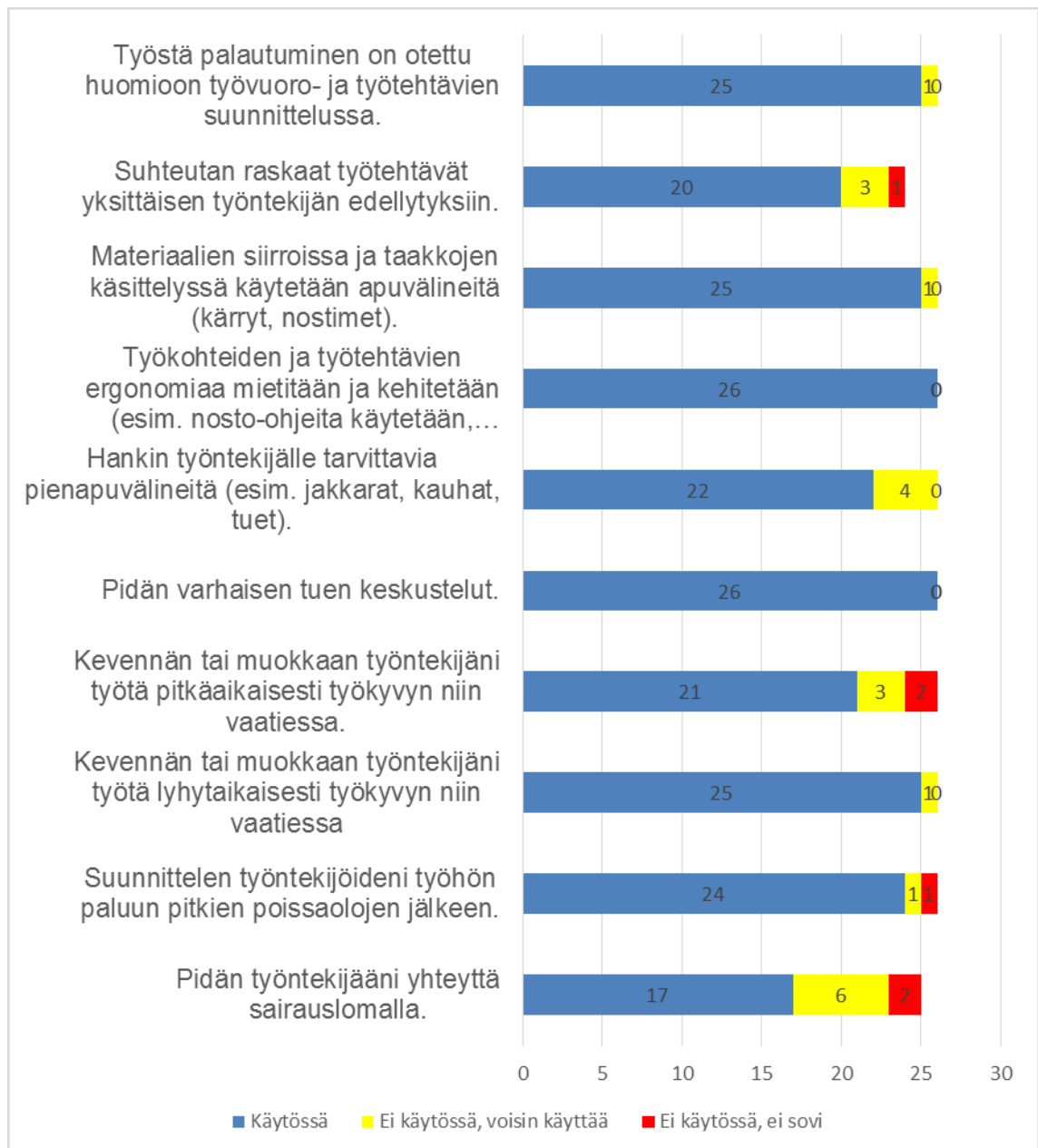
Työuran alkuvaiheen työkaluista ja keinoista (Kuvio 8.) eniten käytetään uusien työntekijöiden perehdytystä. Kaikki vastaajat ovat ilmoittaneet tämän olevan käytössä. Tämä selittyy todennäköisesti sillä, että yrityksen perehdytysprosessi on tarkoin määritelty ja sen toteutumista seurataan esimiesalueittain. Muut kyselyssä esitetyt työuran alkuvaiheen keinot ja työkalut ovat yksittäisen esimiehen päätettävissä eikä niitä seurata samalla tavalla kuin perehdytyksen toteutumista. Myös työsuhteen alussa annettava palaute on yleisesti käytössä. Harjoittelupaikkoja tarjoaa moni (22 esimiestä), ja lisäksi neljä esimiestä ilmoittaa, että voisi tarjota paikkoja. Urapolkuja kertoo rakentavansa 19 esimiestä ja peräti seitsemän kertoo voivansa ottavan keinon käyttöönsä. Nuori-konkari – työpareja hyödyntää 21 esimiestä, lisäksi neljä voisi ottaa keinon käyttöön ja ainoastaan yksi esimies ilmoittaa, ettei tämä keino sopisi hänelle. Selitykseksi esimies antaa sen, että vuorotyö ja kiertävät työvuorot hankaloittavat asiaa.



Kuvio 9. Käytössä olevat työkalut ja keinot, työuran keskivaihe. Vastaajien jakaumat lukumäärinä.

Työuran keskivaiheen työkaluista ja keinoista (Kuvio 9.) tehtäväkuvat ovat ajan tasalla ja työn-kiertoa hyödynnetään. Perheystävälliset käytännöt ovat käytössä 22 esimiehellä ja lisäksi neljä ilmoittaa, että voisi ottaa nämä käyttöön. 22 esimiestä kertoo ohjaavansa työntekijöitä koulutuksiin, lisäksi neljä ilmoittaa voivansa ottaa tämän keinon käyttöön. Edellä mainituissa keinoissa ei esiinny yhtään esimiestä, jonka mukaan nämä keinot eivät sovi. Osa-aikatyön mahdollisuus on keinona käytössä 21 esimiehellä, kolme esimiestä ilmoittaa voivansa ottaa tämän keinon käyttöön. Kaksi esimiestä ilmoittaa, että osa-aikatyö ei ole mahdollista. Syyksi mainitaan se, ettei esimiehellä ole tarjota osa-aikatyötä. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin 19 esimiehellä, kolmen esmiehen mukaan se voisi olla käytössä ja kolmen esmiehen mukaan työntekijän ei ole mahdollista vaikuttaa työvuoroihin. Syiksi tälle kerrotaan se, että kohteissa on tietyt työajat, joita noudatetaan. Lisäksi kerrotaan, että ehdotuksia otetaan vastaan ja niitä

pohditaan yhdessä. Yksi esimies kertoo, että toiveita otetaan vastaan, mutta työt suunnitellaan työlähtöisesti. Työaikajoustoilla on usein iso merkitys työntekijöille. Vain neljä esimiestä kertoo, että työntekijöillä on mahdollisuus työaikajoustoihin. 11 esimiestä vastaa, että työaikajoustot eivät ole käytössä, mutta he voisivat niitä hyödyntää. Kymmenen esimiestä kertoo, että työaikajoustot eivät ole mahdollisia. Syiksi on mainittu asiakassopimukset, kohteiden tietyt määrätyt työajat, työn aikarajat ja työn luonne.



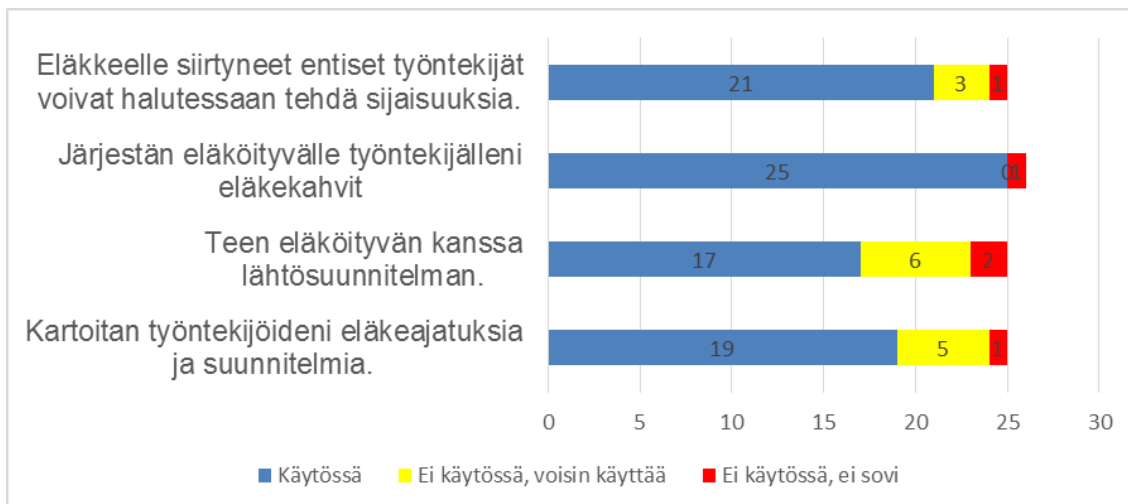
Kuvio 10. Käytössä olevat työkalut ja keinot, työkyky. Vastaajien jakaumat lukumäärinä.

Työkykyyn liittyvät työkalut ja keinot (Kuvio 10.) ovat pääosin hyvin käytössä. Osa työkaluista on sisällytetty yrityksen työkykyjohtamisen malliin ja ovat näin ollen esimiestä velvoittavia toimintatapoja. Malliin sisältyviä keinoja ovat: varhaisen tuen keskustelut, kevennetty työ (lyhyt- ja pitkäaikaisesti), työhön paluun suunnittelu ja yhteydenpito sairauslomalla olevaan työntekijään. Vastausten perusteella kaikkien esimiesten käytössä ovat varhaisen tuen keskustelut sekä työkohteiden että työtehtävien ergonomian kehittäminen. Yhtä esimiestä lukuun ottamatta kaikilla esimiehillä on myös käytössä apuvälineet materiaalien siirroissa ja lyhytaikaiset työn kevennykset. Ja sekin esimies, jolla nämä eivät ole käytössä, kertoo voivansa ottaa ne käyttöön. Myös työstä palautumisen on huomionnut työvuoro- ja työtehtävien suunnittelussa 25 esimiestä. Kysymyksen asettelua olisi voinut parantaa lisäämällä työstä palautumisen ikään liittyvien tekijöiden kautta, nyt se on ehkä ymmärretty enemmänkin lain mukaisilla palautumisajoilla.

Työntekijälle tarvittavia pienapuvälineitä kertoo hankkivansa 22 esimiestä. Lisäksi 4 kertoo voivansa ottaa tämän keinon käyttöön. Pitkän sairausloman jälkeisen työhön paluun kertoo suunnittelevansa 24 esimiestä. Yksi esimies kertoo voivansa ottaa keinon käyttöön ja yksi esimies kertoo, ettei tämä keino sovi hänelle. Vastaukseen on annettu myös yksi avoin selitys ja sen mukaan esimiehen työntekijöillä ei ole ollut pitkiä poissaoloja. 21 esimiestä kertoo keventävänsä ja muokkaavansa työntekijän työtä pitkäaikaisesti mikäli työkyky niin vaatii. Kolme esimiestä kertoo voivansa ottaa keinon käyttöön. Kaksi esimiestä ilmoittaa, ettei keino sovi. Kysymykseen on annettu kaksi avovastausta, joista toinen vastaus liittyy siihen, ettei keinolle ole ollut tarvetta. Toisessa vastauksessa kerrotaan, että esimiehellä on pieni henkilökunta, jolloin jokaisen työpanos on tärkeä.

20 esimiestä kertoo suhteuttavansa raskaita työtehtäviä yksittäisen työntekijän edellytyksiin. Kolme esimiestä vastaa, että voisi ottaa tämän käyttöönsä. Yhden esimiehen mukaan tämä keino ei sovi ja avoimessa vastauksessaan perustelee tätä työtehtävien tasapuolisuudella.

17 esimiestä vastaa pitävänsä työntekijään yhteyttä sairausloman aikana. Kuusi esimiestä voisi pitää yhteyttä. Kaksi esimiestä kertoo, ettei keino ole käytössä eikä se sovi. Vastaus on saanut neljä avovastausta. Selitystä siihen, miksi keino ei ole käytössä ei ole annettu. Vastauksilla on haluttu avata sitä, missä tilanteissa esimies on yhteydessä työntekijään sairausloman aikana.



Kuvio 11. Käytössä olevat työkalut ja keinot, työuran loppuvaihe. Vastaajien jakaumat lukumäärinä.

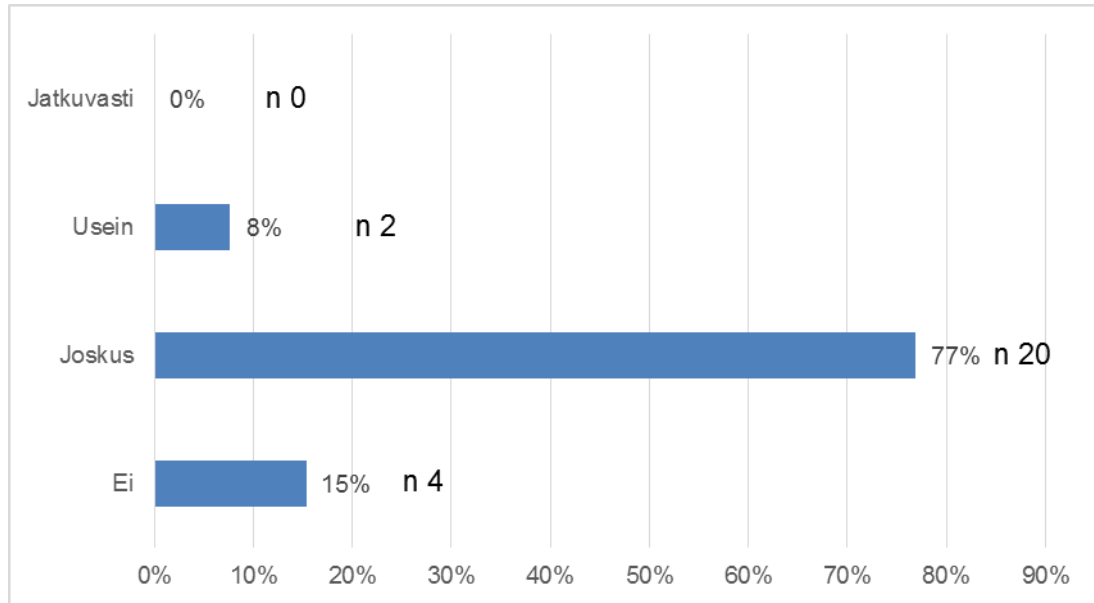
Työuran loppuvaiheen työkaluista ja keinoista (Kuvio 11.) esimiehiä on ohjeistettu tiedustelemaan työntekijän eläkesuunnitelmia kehityskeskustelujen yhteydessä. Myös eläkekahvien järjestäminen on yrityksen yleinen käytäntö. Kaikki esimiehet yhtä lukuun ottamatta kertovat järjestävänsä eläköityvälle työntekijälleen eläkekahvit. Yksi esimies ilmoittaa, ettei tämä ole käytössä ja syyksi kertoo sen, ettei sen ikäisiä työntekijöitä ole töissä. 21 esimiestä kertoo, että eläkkeelle siirtyneet työntekijät voivat halutessaan tehdä sijaisuuksia. Kolme esimiestä kertoo voivansa ottaa tämän keinon käyttöön. Yhden esimiehen mukaan tämä keino ei ole käytössä eikä se sovi. Syyksi kerrotaan, että tähän ei ole annettu mahdollisuutta.

19 esimiestä kertoo kartoittavansa työntekijöiden eläkeajatuksia ja suunnitelmia. Viisi esimiestä vastaa, että voisi kartoittaa. Yksi esimies kertoo, ettei kartoita eläkeajatuksia, eikä se sovi, koska sen ikäisiä työntekijöitä ei ole hänellä töissä.

7.7 Eri-ikäisten väliset ristiriidat työyhteisössä

Esimiehiä pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon heidän työyhteisössään esiintyy ristiriitoja eri-ikäisten työntekijöiden välillä. Kukaan esimiehistä ei ilmoittanut ristiriitojen eri-ikäisten välillä olevan jatkuvasti. 15 % esimiehistä vastasi, ettei eri-ikäisten välillä ole lainkaan ristiriitoja. Muutamalla vastaajalla (8 %) ristiriitoja esiintyi usein. Selvä enemmistö (77 % esimiehistä) vastasi ristiriitoja esiintyvän eri-ikäisten välillä joskus. Eri-

ikäisten välisiin ristiriitoihin on siis enemmistö esimiehistä törmännyt ja myös avoimissa vastauksissa apua kaivattiin eri-ikäisten ristiriitojen selvittämiseen.



Kuvio 12. Eri-ikäisten työntekijöiden välisten ristiriitojen esiintyvyys työyhteisössä, esimiehen arvio. Vastausten jakaumat %-osuuksin. Vastaajien lukumäärä 26.

Kun eri-ikäisten työntekijöiden välisten ristiriitojen yleisyyttä tarkastellaan keskiarvolla mitattuna, saadaan kaikkien vastaajien keskiarvoksi 1,9 (1=ei, 2=joskus, 3=usein, 4=jatkuvasti). Esimiehen iällä tai koulutustaustalla ei juuri ollut vaikutusta eri-ikäisten ristiriitojen yleisyyteen. Toimialalla sen puoleen oli suurikin vaikutus. Tulosten mukaan toimialalla C eri-ikäisten välisiä ristiriitoja esiintyy selvästi vähemmän kuin muulla kahdella toimialalla. Esimieskokemusvuosia tarkasteltaessa eri kokemusryhmien välillä näyttäisi olevan eroja. Sekä vähiten että eniten esimieskokemusta omaavat esimiehet ovat vastanneet ristiriitoja olevan enemmän kuin 3-5 – vuotta ja 6-9 – vuotta esimieskokemusta omaavat. (Taulukko 12.)

Taulukko 12. Eri-ikäisten työntekijöiden välisten ristiriitojen esiintyvyys, esimiehen arvio. Tarkastelu iän, toimialan, esimieskokemuksen ja koulutuksen mukaan. Ryhmien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat.

Riviotsikot	Keskiarvo	Keskihajonta
27–39 –vuotiaat (n 7)	1,7	0,5
40–54 –vuotiaat (n 11)	1,9	0,5
55–63 –vuotiaat (n 8)	2,1	0,4
Toimiala		
Toimiala A (n 9)	2,0	0,5
Toimiala B (n 13)	2,0	0,4
Toimiala C (n 3)	1,3	
Esimieskokemus		
Alle 2 vuotta (n 3)	2,0	
3-5 vuotta (n 2)	1,5	
6-9 vuotta (n 8)	1,8	0,5
10 vuotta tai enemmän (n 13)	2,1	0,5
Koulutus		
Ammatillinen perustutkinto (n 16)	2,0	0,5
Alempi korkeakoulututkinto (n 7)	1,9	0,4
Kaikki vastaajat	1,9	0,5

7.8 Eri-ikäisten johtaminen

Esimiehiltä tiedusteltiin, kumpia on heidän mielestään helpompi johtaa, vanhempia vai nuorempia työntekijöitä. Selvä enemmistö, lähes 70 % vastaajista koki, että vanhempia työntekijöitä on helpompi johtaa kuin nuorempia. Kun asiaa tarkastellaan ikäryhmittäin, havaitaan, että nuorimmassa ja vanhimmassa ikäryhmässä vastaukset jakautuvat taiseisesti. Keskimmaisessä 40–54 –vuotiaiden ikäryhmässä lähes kaikkien mielestä vanhempia on helpompi johtaa kuin nuorempia. (Taulukko 13.)

Taulukko 13. Onko helpompi johtaa vanhempia vai nuorempia työntekijöitä. Esimiehen arvio, ikäryhmän mukainen tarkastelu. Vastaajien jakauma %-osuuksin. Vastaajien lukumäärä 24.

Ikäryhmä	Vanhempia	Nuorempia	Kaikki yhteensä
27–39 –vuotiaat (n 7)	57 %	43 %	100 %
40–54 –vuotiaat (n 10)	90 %	10 %	100 %
55–63 –vuotiaat (n 7)	43 %	57 %	100 %
Kaikki yhteensä	67 %	33 %	100 %

7.9 Suurimmat haasteet esimiestyössä eri-ikäisten johtamiseen liittyen

Esimiehiltä pyydettiin avoimia vastauksia siihen, minkä he kokevat suurimmaksi haasteeksi esimiestyössään eri-ikäisten johtamiseen liittyen. 18 esimiestä antoi vastauksen kysymykseen. Näistä vastauksista kahdessa todettiin, ettei erikoisempia haasteita ole. Loput 16 vastausta on pyritty jaottelemaan erilaisiin luokkiin sisällön mukaan ja tätä kautta on pyritty löytämään yhtenäisiä teemoja. Teemoiksi löydettiin työkyky, nuorempien ja vanhempien työntekijöiden vertailu, yksilöllisyys, eri-ikäisten ristiriidat ja tasa-puolisuuden ongelma.

Työkykyyn liittyvät haasteet nousivat esiin vastauksista. Noin kolmasosa vastanneista esimiehistä kokee haastavaksi työntekijän heikentyneen työkyvyn. Koska toimitaan fyysisissä työtehtävissä, työkyvyn heikentyminen näkyy työsuorituksissa ja vaikuttaa työjärjestelyihin. Miten järjestellä työt ja työtehtävät, mikäli työntekijän työkyky on heikentynyt eikä hän kykene normaaliin työhön. Työkykyyn liittyvät asiat koetaan myös haastavaksi, mikäli työkyvyn rajoitteista ei saada tietoa.

”Heikentynyt työkyky, jolloin on pakko yrittää saada työt järjestettyä niin, että työntekijä pärjää työssään.”

”Työkyvyn kartoitus, jos työntekijä ei itse kerro mitään.”

Osa esimiehistä koki eri-ikäisten työntekijöiden väliset ristiriidat työyhteisössä suurimmaksi haasteeksi. Yksi vastaus antoi viitteitä ikään liittyvän syrjinnän esiintymisestä.

”Ristiriitoja voi tulla eri-ikäisten kesken, mutta en ole kokenut sitä suureksi haasteeksi.”

”Vanhemmat työntekijät eivät luota nuorten ammattitaitoon / osaamiseen - vähätellään nuorten osaamista.”

Vastauksista nousi vahvasti esiin esimiehen tekemä vertailu nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välillä. Nämä esitetyt vertailut paljastavat ikään liittyvistä asenteista ja ikästereotyyppioista.

”Vanhemmilla on suurempi ammattiympäryys ja työmoraali. Vanhemmat, hoitavat työnsä luotettavasti ja ammattitaidolla kuten ennenkin. Vanhemmat usein motivoituneempia ja osaavat alaa. Eläkeiän lähestyessä motivaation säilyminen työhön.”

”Nuoret taas noudattavat annettuja ohjeita, esim. työvuorolistan työaikaan tunnollisemmin. Nuoret ovat joustavampia muuttuvissa tilanteissa. Nuorempia helpompi uudistua ja suhtautuminen muutokseen. Nuoret on usein läpikulkumatalla. Nuorten suhtautuminen työhön vastuut.”

”Erilaiset elämänarvot eri elämänvaiheissa. Esim. Pienten lasten äidillä eri intressit kuin 18-vuotiaalla juuri valmistuvalla tai juuri kohta eläköityvällä.”

Edellä kuvatun vertailun ohella, vastauksissa nousi esiin myös se, ettei nuorempiin ja vanhempiin työntekijöihin liittyviä asioita voida yleistää. Useampi esimies toi vastauksissaan esiin sen, että jokaista työntekijää on iästä tai rajoitteista huolimatta johdettava ja kohdeltava yksilöllisesti. Usea esimies kertoi, että asenne ja motivaatio ovat enemmän määrittäviä tekijöitä kuin työntekijän ikä.

”En näe ikää ongelmana, enemmän se on ihmisestä kiinni kaikin puolin. On ollut helpoja sekä vaikeita, niin nuoria kuin varttuneempiakin työntekijöitä tasaisesti.”

”Suurin haaste on muistaa että työntekijät ovat kaikki erilaisia yksilöitä.”

”Samanlaista johtamista iästä riippumatta, kyvyt ja rajoitteet huomioiden.”

”Ikä ei niinkään tuo haasteita eikä vaikuta kovinkaan moniin asioihin tai ajattelutapoihin vaan asenne, oli sitten ikää enemmän tai vähemmän.”

Lisäksi vastauksista nousee esiin ongelma tasa-arvoisuuden ja tasapuolisuuden vaatimuksista esimiestyössä. Tavoitteena on olla tasa-arvoinen esimies, mutta miten ottaa huomioon esimerkiksi työkykyyn liittyvät rajoitteet. Jos odotusarvona on, että kaikkien pitäisi pystyä tekemään normaalit työt ja tämä on tasapuolisuuden mittari, ei ikään, elämäntilanteeseen tai työkyvyn rajoitteisiin liittyviä muokkauksia ole mahdollista hyö-

dyntää. Organisaation esimiehille onkin syytä käydä läpi, mikä on tasa-arvoista johtamista ja mikä on tasapuolisuutta.

”Toisaalta kaikkien pitäisi pystyä tekemään normaalit työt.”

”Että pystyy olemaan tasa-arvoinen kaikkia kohtaan.”

”Eri-ikäinen työryhmä on enemmänkin mahdollisuus kuin uhka.”

7.10 Avun tarve eri-ikäisten johtamiseen liittyen

Kyselyn lopuksi esimiehiltä tiedusteltiin avoimen vastauksen avulla sitä, minkälaista apua he tarvitsisivat esimiestyössään eri-ikäisten johtamiseen liittyen. Vastaukset saatiin 13 esimieheltä, joista yksi vastaus oli kysymysmerkki, kaksi ei osannut sanoa, yksi kertoi saavansa sen avun, mitä tarvitsee ja yksi ei kokenut tarvitsevansa apua. Tarkasteluun jäi siis kahdeksan esimiehen antamat vastaukset. Tämä on 31 % koko vastaajamäärästä.

Ensinnäkin esimiehet kaipaavat apua eläkeasioista. Tarpeet liittyivät hyvin konkreettisiin asioihin esimerkiksi tarpeeseen saada tieto ajoissa eläköitymisestä tai eläkeiän saavuttamisesta samalla tavoin kuin merkkivuosien täyttymisestä. Toiveella viitataan todennäköisesti organisaation henkilöstöhallinnon raportointijärjestelmään. Toinen eläkkeisiin liittyvä tarve liittyi erilaisiin eläkevaihtoehtoihin.

”Tietoa esim. Mahdollisista eläköitymisistä tai eläkeiän saavuttavista ajoissa samalla tavalla kuin 50- ja 60-vuotiaat ilmoitetaan.”

”Eläkemahdollisuudet vaihtuu usein ja nyt en ole perillä tähän hetkisistä mahdollisuuksista kovin hyvin.”

Toiseksi kaivattiin apua työkykyyn liittyvissä asioissa. Fyysisellä alalla tarve on ymmärrettävä. Apua kaivattiin tilanteisiin, joissa työntekijän työkyky on heikentynyt eikä hän kykene enää normaaliin työhönsä. Kaivattiin myös selkeitä rajoja siihen, paljonko osatyökykyiseltä työntekijältä voidaan vaatia ja kuinka pitkään.

”Vaihtoehtoja, jos työntekijä ei pysty täysimääräiseen työhön.”

”Mitä voi vaatia ja kuinka pitkään.”

Lisäksi toiveena esitettiin yleistä johtamiseen liittyvää koulutusta ja vertaistukea esimiestyöhön.

"Yli päättänsä ehkä johtamiseen liittyvää koulutusta ja henkisen puolen nollaus "foorummeja."

8 TULOSTEN YHTEENVETO

Tämän työn tavoitteena oli saada kokonaiskuva esimerkkiyrityksen esimiesten kokemista haasteista, jotka liittyvät eri-ikäisten ihmisten johtamiseen ja tasapuoliseen kohteeluun. Kyselylomakkeen avulla kartoitettiin esimiesten kokemat ikäjohtamisen haasteet ja tulosten analysoinnin perusteella tarjottiin organisaatiolle keinoja ja työkaluja, joiden avulla eri-ikäisten johtamista voidaan parantaa.

Esimerkkiyrityksessä ei ole määritelty, minkä ikäisestä työntekijästä puhutaan, kun puhutaan ikääntyvästä tai ikääntyneestä työntekijästä. Tästä kertovat suuret hajonnat asiaan liittyvissä vastauksissa.

Yrityksen esimiehet kokevat, että heillä on hyvä osaaminen eri-ikäisten johtamiseen liittyvissä asioissa. Työterveyslaitoksen ikätietovisa paljasti, että yrityksen esimiehillä on kuitenkin joissakin ikään liittyvissä asioissa väärää tai asenteellista tietoa. Maksimipistemäärä on 10, kyselyyn vastanneiden esimiesten paras pistemäärä oli 8. Keskiarvoksi kaikkien vastanneiden kesken saatiin 6,5 (hajonta 1,6). On tutkittu, että esimiesten asennoituminen ikääntymiseen vaikuttaa heidän toimintaansa eri-ikäisten alaisten kanssa. Kielteiset käsitykset ja tunteet ikääntymistä kohtaan siirretään ikääntyneisiin työntekijöihin.

Kyselyn perusteella esimiehet voisivat myös huomioida iän paremmin johtamisessaan (keskiarvon ollessa nyt 2,4 (maksimi 4). Erityisesti esimiesten tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten he ottavat iän huomioon tiedotuksessa ja siihen, miten he huomioivat työntekijän iän arvioidessaan työsuoritusta.

Vastausten perusteella selvä enemmistö, lähes 70 % esimiehistä koki, että vanhempia työntekijöitä on helpompi johtaa kuin nuorempia. Kysymyksessä ei ole määritelty sitä, minkä ikäinen on nuorempi ja minkä ikäinen vanhempi työntekijä. Jokainen vastaaja on siis saanut tehdä arvioinnin itse. Voidaan olettaa, että vastaajan ikä vaikuttaa tähän määrittelyyn. Tuloksen pohjalta voidaan kuitenkin sanoa, että nuorempiin työntekijöihin liittyy johtamishaasteita, joihin esimiehet tarvitsevat ehkä jatkossa apua. Tietoa nuorempien sukupolvien odotuksista työtä ja esimiestä kohtaan olisi syytä jakaa esimiehille.

Selvä enemmistö (77 % esimiehistä) vastasi, että ristiriitoja esiintyy eri-ikäisten työntekijöiden välillä joskus. Eri-ikäisten välisiin ristiriitoihin on siis enemmistö esimiehistä

törmännyt ja myös avoimissa vastauksissa apua kaivattiin eri-ikäisten ristiriitojen selvittämiseen. Kyselyn avulla ei saatu selville, mihin asioihin eri-ikäisten työntekijöiden väliset ristiriidat liittyvät. Voidaan kuitenkin olettaa, että eri-ikäisten työntekijöiden välisten ristiriitojen selvittämiseen auttaisi jakamalla tietoa työelämässä olevien sukupolvien arvoista ja odotuksista työtä kohtaan. Robbinsin (1998) mukaan nuorten ja vanhojen arvot ovat lähes vastakkaiset. Eri-ikäisten työntekijöiden vastakkainasettelu pitäisikin purkaa siten, ettei erilaisista työasenteista tai toimintamalleista tule arvovaltakysymyksiä. Arvojen erilaisuuden tunteminen avaa ovet toisen käyttäytymisen ymmärtämiselle. Esimiehen rooli on tässä merkityksellinen ja hänen tulisi ymmärtää erilaisten odotusten ja toimintatapojen johtuvan arvojen erillisyydestä. (Ilmarinen ym. 2003, 31–34.)

Esimiehet kertoivat käyttävänsä eri-ikäisten johtamiseen liittyviä työkaluja ja keinoja esimiestyössään melko laajasti. Vastausten perusteella löytyi kuitenkin keinoja, joita kaikki esimiehet eivät vielä käytä, mutta voisivat käyttää. Esimerkkeinä mainittakoon harjoittelupaikkojen tarjoaminen, urapolkujen rakentaminen, nuori-konkari – työparien hyödyntäminen, työaikajousten hyödyntäminen, tarvittavien apuvälineiden hankkiminen ja raskaiden työtehtävien suhteuttaminen työntekijän edellytyksiin.

Lisäksi kyselyn avulla saatiin tietoa niistä työkaluista ja keinoista, joita ei käytetä, ja jotka eivät esimiesten mielestä heille sovi. Myös syitä siihen, miksei kyseisiä työkaluja ja keinoja voida käyttää, saatiin selville. Esimerkiksi osa-aikatyö ei ole mahdollista, koska esimiehellä ei ole tarjota osa-aikatyötä. Työaikajouset eivät ole aina mahdollisia. Syiksi on mainittu asiakassopimukset, kohteiden tietyt määrätyt työajat, työn aikarajat ja työn luonne. Kevennetyn ja muokatun työn hyödyntämisen esteeksi mainittiin, että pienen henkilökunnan vuoksi jokaisen työpanos on tärkeä. Raskaiden työtehtävien suhteuttaminen yksittäisen työntekijän edellytyksiin ei onnistu työtehtävien tasapuolisuuden vuoksi.

Suurimmiksi eri-ikäisten johtamiseen liittyväksi haasteiksi esimiehet kertovat työntekijän heikentyneen työkyvyn ja edellä jo mainitut eri-ikäisten työntekijöiden ristiriidat. Tulosten perusteella esimiehet kaipaavat eniten apua tilanteisiin, joissa työkyky on heikentynyt. Lisäksi apua kaivattiin konkreettisissa asioissa kuten tietoa eri eläkevaihtoehdoista.

Lisäksi eri-ikäisten johtamisen ydinongelmaksi näyttää muodostuvan yksilöllisen johtamisen ja tasapuolisen johtamisen välinen ristiriitaisuus. Esimies joutuu tasapainoilemaan osatyökykyisen työntekijän yksilöllisten työjärjestelyjen ja muun työyhteisön ta-

sapuolisen kohtelun välillä. Yksilölliset työjärjestelyt saattavat kuormittaa muuta työyhteisöä kohtuuttomasti. Työyhteisössä saatetaan tuntea epäoikeudenmukaisuutta, mikäli samaa palkkaa saava ”saa” tehdä vähemmän. (Ahonen ym. 2015, 138–139.)

Esimiehillä on usein vaikeuksia tunnistaa ihmisten erilaisuus ja soveltaa johtamista-pansa sen mukaan. Tämä johtaa usein siihen, että kaikkia työntekijöitä johdetaan samalla esimieslähtöisellä tavalla. (Kiviranta 2010, 57.) Tasapuolisen kohtelun käsite kaippaa selvästi avaamista esimiesten keskuudessa. Tasapuolinen kohtelu ei tarkoita sitä, että jokaisen työntekijän työtehtävä ja työkuorma ovat identtiset. Tasapuolinen kohtelu tarkoittaa, että kaikkia keskenään samanlaisia työntekijäryhmiä kohdellaan samalla tavalla eli johtaminen on yhdenmukaista ja oikeudenmukaista. Ikääntymisen myötä yksilölliset erot työkykyisyydessä kasvavat huomattavasti ja erot näkyvät työuran viimeisinä vuosikymmeninä. Ikääntyminen tuo mukanaan muutoksia fyysiseen, psyykkiseen ja kognitiiviseen toimintakykyyn. Yksilölliset erot edellyttävät yksilöllisiä ratkaisuja työtehtävien suunnittelussa ja muotoilussa. Raskas työ tulisikin suhteuttaa yksilön edellytyksiin. (Ilmarinen 1999, Lundell ym. 2011, Landau ym. 2012.)

Positiivisen erityiskohtelun mukaan heikossa asemassa olevien ryhmien työn tekemisen edellytyksiä voidaan parantaa. Tätä ei tehdä muita ryhmiä syrjimällä, vaan positiivisen erityiskohtelun tarkoituksena on nostaa heikommassa asemassa olevien työskentelyedellytykset samalle tasolle muiden kanssa. Yrityksen yhteiset toimintamallit ja prosessit helpottavat esimiehen tasapuolista johtamista. Kun mallit, käytännöt ja pelisäännöt on yhteisesti sovittu (esimerkiksi osatyökykyisten työtehtävien muokkaukset), varmistetaan yrityksen kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu.

Yhteenvedona voidaan todeta, että eri-ikäisten johtamisen taso on kohtuullisen hyvällä tasolla esimerkkiyrityksen esimiesten keskuudessa. Muutamille kehittämistoimenpiteillä sitä voidaan kuitenkin entisestään parantaa.

9 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Tulosten perusteella voidaan tehdä toimenpide-ehdotuksia eri-ikäisten johtamiseen liittyen. Toimenpide-ehdotukset jakaantuvat kahteen osaan. Ensimmäinen osa pitää sisällään esimiesten koulutusmateriaalin sisällön. Tähän materiaaliin on kerätty kyselyn tulosten perusteella juuri tähän yritykseen hyödyllinen tieto ja työkalut. Materiaali on toimitettu yrityksen käyttöön ja yrityksen henkilöstöhallinto hyödyntää materiaalia tulevissa esimieskoulutuksissa.

9.1 Esimiesten koulutusmateriaalin sisältö

- Ikävisan tulos ja oikeat vastaukset väittämiin
- Määritelmien avausta: ikääntynyt, ikääntyvä
- Eri-ikäiset työyhteisössä, arvot ja asenteet työhön, odotukset esimiehelle
- Työkyky
- Ikääntymisen vaikutukset: fyysinen toimintakyky, psyykkinen toimintakyky ja kognitiivinen toimintakyky
- Erilaiset eri-ikäisten johtamiseen liittyvät keinot ja niiden hyödyntäminen
- Yksilöllinen ja hyvä johtaminen

Toinen osa toimenpide-ehdotuksista on koottu yrityksen johdolle. Tähän osioon on koottu tulosten perusteella erilaisia eri-ikäisten johtamiseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä, joista päättäminen ja linjaaminen kuuluvat yrityksen johdolle, ei yksittäiselle esimiehelle.

9.2 Toimenpide-ehdotukset yrityksen johdolle

Eri-ikäisten johtamiseen liittyviä työkaluja ja keinoja käytetään yrityksessä erittäin hyvin ja yrityksen yhteisiä toimintamallien mukaisia keinoja hyödynnetään esimiestyössä.

Yrityksen johdolle on kuitenkin tuotava esiin, että kyselyn perusteella kaikki esimiehet eivät noudata yrityksen yhteisiä toimintamalleja. Erityisesti esiin nousee kohta esimiehen yhteydenpito työntekijään sairauslomalla, näin kertoo tekevänsä 17 esimestä 26 kyselyyn vastanneesta esimiehestä. Yrityksessä on käytössä työkykyjohtamisen malli, johon toimintatapa on kirjattu osana työhön paluun suunnittelua. Toimintavasta muistuttaminen voisi olla ajankohtaista.

Tällä hetkellä urapolkujen kehittäminen näyttää riippuvan yksittäisestä esimiehestä. Tehtävänmuutokset, koulutukset ja tehtävien vaihdot ovat isolle osalle työntekijöitä tärkeitä työssä viihtyvyyteen ja pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä. Yritystason ohjeistus tai toimintamalli toisi selvän yhtenäisen linjauksen tilanteeseen.

Eläköityvän kanssa tekee lähtösuunnitelman 17 esimestä 26 kyselyyn vastanneesta esimiehestä. Käytännöstä ei ole olemassa yritystason ohjetta. Ohjeistus yhdenmukais-
taisi käytännön koskemaan kaikkia esimiehiä ja eläköityviä työntekijöitä. Lähtösuunnitelman teon yhteydessä olisi mahdollista tiedustella halukkuutta sijaisuuksien tekoon. Eläkkeelle siirtyneitä työntekijöitä hyödynnetään melko hyvin sijaisuuksissa. Yrityksessä voisi olla hyvä miettiä, olisiko tarvetta rakentaa eläkkeelle siirtyneistä sijaispankki.

Työaikajoustot ovat merkittävä perheen ja työelämän yhteensovittamisen keino, jolla on suora yhteys työssä jaksamiseen. Kyselyn perusteella työaikajoustoihin on mahdollisuus vain neljän esimiehen työntekijöillä. Työaikajoustot voivat olla haastava toteuttaa kaikissa yksiköissä ja kaikissa yrityksen töissä. Työaikajoustojen merkitys on työntekijöille niin suuri, että yrityksen kannattaisi ehkä pohtia, minkälaiset työaikajoustot olisivat laajemminkin yrityksessä mahdollisia. Myös käytössä olevien toimivien käytäntöjen jakaminen esimiesten välillä voisi lisätä työaikajoustojen hyödyntämistä.

Koska yrityksen kaikilla toimialoilla tehtävät työt ovat fyysisiä töitä, on fyysiseen toimintakykyyn liittyvät kehittämistoimenpiteet erityisen tärkeitä. Fyysiseen työhön liittyvä ylikuormitusongelma voidaan ratkaista joko ehkäisemällä toimintakyvyn ennenaikainen heikentyminen tai keventämällä työkuormaa. Työkuorman vähentäminen fyysistä työtä tekevillä ikääntyvillä voi olla välttämätöntä tuki- ja liikuntaelinvammojen ja tapaturmien ehkäisemiseksi. Työkuorman vähentäminen voidaan toteuttaa joko vapautuksella raskaimmista työtehtävistä, siirtymisellä toisiin työtehtäviin tai lyhentämällä työaikaa. Tällainen työkuorman säätely mahdollistaisi pidemmän työuran. (Ilmarinen 2006, 118.) Yrityksessä tulisikin miettiä yritystason linjauksia siitä, miten raskaat työtehtävät suhteutetaan yksittäisen työntekijän edellytyksiin ja ohjeistaa esimiehiä osa-

aikatyöratkaisujen hyödyntämiseen. Ikämuutoksia voi myös vähentää ja hidastaa säännöllisin liikuntaharjoituksin (Lundell 2011, 105). Liikuntaan kannustaminen, liikunnan tukeminen ja riskiryhmien liikuntaryhmät saattaisivat olla ratkaisuina tähän.

Esimiehet kertoivat kaipaavansa eniten apua työkykyyn liittyvissä asioissa, kun työntekijän työkyky on alentunut ja tietoa eri eläkevaihtoehdoista. Yrityksen johdolle nämä annetaan tiedoksi ja pyydetään ottamaan huomioon esimerkiksi tulevia esimiesten koulutusaiheita miettiessä.

LÄHTEET

- Ahonen, G.; Husman, P.; Ikonen, R. ym. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos, Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen –ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat ja tekijät. Saarijärven Offset Oy, Suomi.
- Andersson, B.; Haggrén, K.; Haring, K.; Lantto, P.; Marttila, O.; Schugk, J.; Työläjä, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen
- Beard, J.; Biggs, S.; Bloom, D.; Fried, L.; Hogan, P.; Kalache, A.; Olshansky, J. 2012. Global Population Ageing: Peril or Promise? Global Agenda Council on Ageing Society. PGDA Working Paper No. 89.
- Corsi, M. & Lodovici, S. 2010. Active Ageing and Gender Equality Policies: The employment and social inclusion of women and men of late working and early retirement age. VC/2009/1021 and VC/2009/1016 Network of Experts in Gender Equality, Social Inclusion, Health and long-term care.
- Eu-OSHA Euroopan työterveys ja työturvallisuusvirasto 2016. Terveellinen työ elämän eri vaiheissa – Kestävän työuran edistäminen kampanjaopas (verkkojulkaisu). Viitattu 12.9.2018 <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3ad843ae-c3fa-11e5-8d08-01aa75ed71a1/language-fi>
- Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.
- Ikäohjelman monet kasvot (2002). Kansallisen ikäohjelman 1998-2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikäntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Työterveyslaitos, Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.
- Ilmarinen, J. 2007. Työtoveri toista sukupolvea. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ilmarinen, J.; Lähtenmäki, S.; Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum, Helsinki.
- Joyce P. 2012. Strategic Leadership in Public Services. London, Routledge 2012.
- Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. Minerva kustannus Oy, Helsinki.
- Juuti, P. (toim.) (2006): Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava, Keuruu.
- Järvensivu, A.; Nikkanen, R.; Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes, Tampere.
- Kauhanen J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella. Opas ikästrategian laatimisen tueksi. Ilmarinen. Viitattu 9.4.2018 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf>

Landau K.; Weibert-Horn M.; Presl A.; Brauchler R. 2012. Active Age Management. Darmstadt University of Technology. Germany. Ergonomia GmbH & Co. KG, Stuttgart.

Lundell S. ym. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos, Helsinki.

Moisalo, Veli-Pekka. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor Oy, Helsinki.

Naegele, G.; Walker A. 2009. A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Nieminen, K. 2016. Ikäjohtaminen organisaatioiden dokumentoinnissa ja käytännön esimiestyössä. Savonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala.

Nilsson, J. 2011. Ikäjohtaminen esimiehen työvälteenä työntekijän hyvinvoinnin tukemiseksi. Laurea-ammattikorkeakoulu. Terveyden edistämisen koulutusohjelma, opinnäytetyö.

Pärnänen, A.; Okkonen, K-M. (toim.) 2009. Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Tilastokeskus, Helsinki.

Ristikangas, M-R.; Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Talentum Media Oy/Alma Talent, Helsinki.

Sandell-Kaukonen C. 2016. Ikäjohtaminen. Ikääntyneen työntekijän johtamisen haasteet ja kokemukset esimiehen näkökulmasta. Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu –tutkielma.

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Suutarinen, M.; Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava, Helsinki.

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

Sydänmaalakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi, Pertec Consulting Oy.

Pursio, H. 2010. ”Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli”, teoksessa Suutarinen, M.; Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava, Keuruu. 56–66.

Tuomivaara, S.; Ropponen, A.; Kandolin, I. 2016. Jousto-opas. Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Työterveyslaitos. Helsinki.

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

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-kustannus. Juva.

Yhdenvertaisuusvaltuutettu. Yhdenvertaisuuden edistäminen ja positiivinen erityiskohtelu. Oikeusministeriö. Viitattu 23.10.2018

<https://www.syrjinta.fi/documents/10181/36404/Positiivisen+erityiskohtelun+opas/34593484-7b08-47da-a662-cceb6e4df28e>

Liite 1. Kyselyn saateviesti

Hei

██████████ kartoitetaan esimiesten näkemyksiä eri-ikäisten johtamiseen liittyvissä haasteissa. Kartoitus suoritetaan opinnäytetyönä. Toivoisin sinun käyttävän hetken aikaa (noin 5-10 min) ja vastaavan mahdollisimman avoimesti kyselyn kysymyksiin. Kyselyyn vastaaminen on tärkeää, koska sen perusteella kehitetään työkaluja ja välineitä esimiehen tueksi eri-ikäisten johtamiseen liittyen. Tavoitteena siis teidän esimiestyönne helpottaminen!

Linkki kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/██████████>

NOT FOR PUBLIC RELEASE

Vastausaikaa 15.6.2018 asti.

Kehittämisavustanne kiittäen
Henkilöstöjohtaja

Hei

Olen Sami Malmberg ja opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa teknologiaosaamisen johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Osana tutkintoa teen opinnäytetyön ██████████ Työn tavoitteena on saada kokonaiskuva esimiesten kokemista haasteista, jotka liittyvät eri-ikäisten ihmisten johtamiseen ja tasapuoliseen kohteluun. Opinnäytetyön tavoitteena on saada eri-ikäisten johtamista tukevia käytännön työkaluja, ohjeita ja tietoa esimiesten ja ohjaajien käyttöön. Tarkoituksena on ensin kartoittaa esimiesten kokemat ikäjohtamisen haasteet ja pyrkiä löytämään ongelmiin ratkaisuja.

Kyselyyn vastataan nimettömänä, eikä yksittäistä vastaajaa ole mahdollista tunnistaa. Kyselyn tuloksia analysoidaan ja tulokset esitetään ryhmittäin, ei yksittäisinä vastauksina. Myöskään yrityksen nimeä ei mainita opinnäytetyön julkisessa versiossa.

Selvityksen avulla saadaan tietoa siitä, minkälaista apua ja työkaluja sinä esimiehenä kaipaat työsi tueksi eri-ikäisten johtamiseen liittyen, joten toivon sinun vastaavan kyselyyn mahdollisimman rehellisesti.

Tarvittaessa annan mielelläni lisätietoja asiasta.

Ystävällisin terveisin
Sami Malmberg

Liite 2. Kyselylomake

Kysely esimiehille eri-ikäisten johtamisesta

1. Taustamuuttujat

Ikä

20-39 40-54 55-63

Ylin koulutustasosi

peruskoulu lukio/ylioppilas ammatillinen 2.asteen koulutus

alempi korkeakoulututkinto

ylempi korkeakoulututkinto

Millä toimialalla toimit esimiehenä?

NOT FOR PUBLIC RELEASE

Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiestehtävissä?

alle 2 v 3-5v 6-9 v 10v tai enemmän

2. Anna kouluarvosana (4-10) tämän hetkistä tiedoistasi ja taidoistasi eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen liittyvissä asioissa

3. Minkä ikäisenä ihmisen fyysinen toimintakyky mielestäsi alkaa heiketä?

_____ vuotiaana

4. Minkä ikäistä ihmistä mielestäsi tarkoitetaan kun puhutaan ikääntyneestä työntekijästä?

_____ vuotiasta

5. Minkä ikäistä ihmistä mielestäsi tarkoitetaan kun puhutaan ikääntyvästä työntekijästä?

6. Valitse jokaisen väittämän kohdalta sopiva vastausvaihtoehto oman kokemuksesi ja näkemyksesi mukaisesti. (Kysymyspatteristo perustuu Työterveyslaitoksen laatimaan esimiehen ikätietovisaan.)

Ikään liittyviä väittämiä	tos	epätosi
Ikäntyneet työntekijät ovat vähemmän motivoituneita kuin nuoremmat.		
Ikäntyneet työntekijät ovat vähemmän halukkaita osallistumaan koulutukseen ja urakehitykseen kuin nuoremmat.		
Ikäntyneet työntekijät ovat vastahakoisia ja haluttomia muuttumaan.		
Ikäntyneet työntekijät ovat vähemmän terveitä.		
Ikäntyneille työntekijöille työ on keskeisemmässä asemassa elämässä kuin nuoremmilla.		
Nuoremmat työntekijät arvostavat vapaa-aikaa enemmän kuin ikäntyneet työntekijät.		
Ikäntyneille työntekijöille työn merkityksellisyys ja mahdollisuus omien kykyjen käyttöön ovat tärkeämpää kuin nuoremmille.		

Ikääntyneille työntekijöille raha ja asema ovat tärkeämpiä kuin nuoremmille.		
Nuoremmille työntekijöille työtyytyväisyys on tärkeämpää kuin vanhemmille.		
Nuoremmille työntekijöille oman uran edistäminen ja omien tavoitteiden saavuttaminen ovat tärkeämpää kuin vanhemmille työntekijöille.		

7. Miten seuraavat asiat toteutuvat työssäsi? 1 = ei kuvasta lainkaan johtamistani, 2= kuvastaa jonkin verran johtamistani, 3= kuvastaa melko hyvin johtamistani, 4 = kuvastaa täysin johtamistani

Kun annan tehtäviä, huomioin työntekijöideni iän.	1	2	3	4
Sovitan johtamistyylini sen mukaan, minkä ikäisiä työntekijäni ovat.	1	2	3	4
Kun arvioin työntekijäni suoriutumista, huomioin hänen ikänsä.	1	2	3	4
Suhteutan tiedottamiseni sen mukaan, minkä ikäisiä työntekijäni ovat.	1	2	3	4
Odotan jokaiselta työntekijältäni samanlaista työsuoritusta riippumatta heidän iästään.	1	2	3	4
Otan huomioon työn kuormittavuuden kun jaan työtehtäviä eri-ikäisille.	1	2	3	4
Muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa otan huomioon työntekijöiden iän.	1	2	3	4
Huomioin työntekijöideni iän auttaessani heitä, kun töiden tekemisessä syntyy ongelmia.	1	2	3	4

8. Mitä seuraavia eri-ikäisten johtamiseen liittyviä työkaluja ja keinoja käytät esimiestyössäsi?

	Käytössä	Ei käytössä, voisin käyttää	Ei käytössä, ei sovi. Miksi ei?
Tarjoan harjoittelupaikkoja alan opiskelijoille.			
Työsuhteen alussa annan työsuoritukseen perustuvaa palautetta ja ohjaan oikeaan toimintatapaan.			
Huolehdin, että uusi työntekijä perehdytetään huolellisesti työtehtävään.			
Hyödynnän nuori-konkari –työpareja tai kummitoimintaa.			
Rakennan urapolkuja (mm. koulutukset, tehtävänkuvan muutokset, tarjoan mahdollisuuksia toisiin tehtäviin).			
Hyödynnän perheystävällisiä käytäntöjä (esim. perhevapaiden suunnittelu, vapaalta paluu ja perehdytys, suhtautuminen lapsen sairastumiseen)			
Hyödynnän työnkiertoa kohteissani.			
Ohjaan työntekijöitäni koulutuksiin.			
Työntekijöideni tehtävänkuvat ovat ajan tasalla.			
Työntekijöilläni on mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin.			
Työntekijöilläni on mahdollisuus osa-aikatyöhön halutesaan.			
Työntekijöilläni on mahdollisuus työaikajoustoihin (esim.			

liukuva työaika, yksilöllinen työaika)			
Pidän työntekijääni yhteyttä sairauslomalla.			
Suunnittelen työntekijöideni työhön paluun pitkien poissaolojen jälkeen.			
Kevennän tai muokkaan työntekijäni työtä lyhytaikaisesti työkyvyn niin vaatiessa			
Kevennän tai muokkaan työntekijäni työtä pitkäaikaisesti työkyvyn niin vaatiessa.			
Pidän varhaisen tuen keskustelut.			
Hankin työntekijälle tarvittavia pienapuvälineitä (esim. jakkarat, kauhat, tuet).			
Työkohteiden ja työtehtävien ergonomiaa mietitään ja kehitetään (esim. nosto-ohjeita käytetään, työskentelyasentoihin kiinnitetään huomiota)			
Materiaalien siirroissa ja taakkojen käsittelyssä käytetään apuvälineitä (kärryt, nostimet).			
Suhteutan raskaat työtehtävät yksittäisen työntekijän edellytyksiin.			
Työstä palautuminen on otettu huomioon työvuoro- ja työtehtävien suunnittelussa.			
Kartoitan työntekijöideni eläkeajatuksia ja suunnitelmia.			
Teen eläköityvän kanssa lähtösuunnitelman.			
Järjestän eläköityvälle työntekijälleni eläkekahvit			
Eläkkeelle siirtyneet entiset työntekijät voivat halutessaan tehdä sijaisuuksia.			

9. Esiintyykö johtamassasi yksikössä/yksiköissä ristiriitoja eri-ikäisten työntekijöiden välillä? (1 = ei, 2= joskus, 3= usein 4= jatkuvasti)

10. Onko mielestäsi helpompi johtaa

___ vanhempia työntekijöitä ___ nuorempia työntekijöitä

11. Mikä on mielestäsi suurin haaste omassa esimiestyössäsi eri-ikäisten johtamisessa? (avoin kysymys)

12. Mitä ja minkälaista apua kaipaisit ikäjohtamiseen liittyen? (avoin kysymys)

Liite 3. Eri-ikäisten johtamiseen liittyvien työkalujen ja keinojen käyttö, avoimet vastaukset lisätietokohta.

Hyödynnän nuori-konkari – työpareja tai kummitoimintaa

- *Vuorotyö ja kiertävät työtehtävät hankaloittavat asiaa.*

Työntekijöilläni on mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin

- *Työntekijöiltä tulee ehdotuksia työaikojen muuttamistarpeelle ja niitä pohditaan yhdessä.*
- *Kohteissamme on tietyt työajat, joita noudatetaan. Nämä työajat on käytännössä kokeiltu toimiviksi.*
- *Toiveita kysyn ja otan vastaan, mutta työvuorot suunnitellaan työlähtöisesti.*

Työntekijöilläni on mahdollisuus osa-aikatyöhön halutessaan.

- *Ei ole tarjota osa-aikatyötä.*

Työntekijöilläni on mahdollisuus työaikajoustoihin.

- *Työaika on kaikille sama, mutta mahdollista on yhteisellä sopimuksella muuttaa työaikaa jos toiminta sen sallii. Työvuorotoiveet huomioidaan ja yllättävät menot pyritään huomioimaan, jos mahdollista.*
- *Ei ole mahdollista asiakassopimuksen puitteissa.*
- *Kohteissa täytyy usein olla tiettyyn aikaan, jotta aikataulutetut työt saadaan tehtyä ajoissa.*
- *Kohteessa aikaraja jolloin siellä voi työskennellä.*
- *Työn luonne ei anna mahdollisuutta liukuman käyttöön. Yksilöllinen työaika määräytyy työn mukaan, mikäli jostain syystä ei voida teettää täyttä työaikaa.*
- *Työssä ei voi soveltavaa liukuvaa työaikaa.*
- *Työvuorotoiveita saa esittää.*
- *Riippuu työstä.*

Pidän työntekijääni yhteyttä sairauslomalla (alla olevat eivät selitä miksi ei).

- *Sairausloma on sairausloma, mutta jos tarvetta niin olen yhteydessä. Tiedustelen mahdollista paluuta työhön tarvittaessa.*
- *Mikäli tietoa tarvitaan tai paranemisennustetta.*
- *Käytössä kun pitkä sairausloma.*
- *Vain silloin otan yhteyttä sairauslomalla jos asia liittyy työhön paluun selvittämiseen, sairausloman kestoon jne. Huvikseen en soittale työntekijöille.*

Suunnittelen työntekijöideni työhön paluun pitkien poissaolojen jälkeen.

- *Ei ole ollut pitkiä poissaoloja.*

Kevennän tai muokkaan työntekijäni työtä pitkäaikaisesti työkyvyn niin vaatiessa.

- *Ei ole ollut tarvetta.*
- *Pieni henkilökunta, jokaisen työpanos on tärkeä.*

Suhteutan raskaat työtehtävät yksittäisen työntekijän edellytyksiin.

- *Työtehtävien tasapuolisuus.*

Kartoitan työntekijöiden eläkeajatuksia ja suunnitelmia.

- *Ei ole tarpeen, ei sen ikäisiä töissä.*

Teen eläköityvän kanssa lähtösuunnitelman.

- *Ei ole tarpeen, ei sen ikäisiä töissä.*
- *Ei ole pitkään aikaan ollut eläkkeelle lähtijää.*

Järjestän eläköityvälle työntekijöilleni eläkekahvit.

- *Ei ole tarpeen, ei sen ikäisiä töissä.*

Eläkkeelle siirtyneet entiset työntekijät voivat halutessaan tehdä sijaisuuksia.

- *Mikäli tähän annettaisiin mahdollisuus.*