



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Ikäjohtaminen esimiehen työvälineenä työntekijän hyvinvoinnin tukemiseksi

---

Nilsson, Jarna Kristiina

2011 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

## Ikäjohtaminen esimiehen työvälineenä työntekijän hyvinvoinnin tukemiseksi

Nilsson Jarna Kristiina  
Terveiden edistämisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2011

Nilsson, Jarna Kristiina

### Ikäjohtaminen esimiehen työvälineenä työntekijän hyvinvoinnin tukemiseksi

Vuosi 2011 Sivumäärä 95

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ikäjohtamista esimiehen työvälineenä työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa ikäjohtamisen keinoista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös antaa käytännön esimerkki vanhusten hoitotyön yksikköön tehtävästä ikäjohtamisen kehittämissuunnitelmasta. Ikäjohtamisen käyttäminen työvälineenä työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi on entistä tärkeämpää. Tutkimukset osoittavat heikkenevän huoltosuhteen syvenevän tulevaisuudessa. Jotta yhteiskunnat selviävät tilanteesta, tulisi ihmisten aloittaa työuransa aikaisemmin, ja viihtyä töissä entistä pidempään.

Tutkimusosan tutkimuskysymyksiä oli kaksi: 1) Mitkä ikäjohtamisen tekijät tukevat työntekijöiden hyvinvointia? 2) Mitkä ikäjohtamisen tekijät tukevat työyhteisön hyvinvointia? Tutkimusaineisto muodostui 35 vuosina 1999- 2010 julkaistuista tieteellisistä julkaisuista. Nämä olivat suomalaista, amerikkalaista, norjalaista, ruotsalaista, australialaista, ja englantilaista aineistoa: väitöskirjoja (11), lisensiaattityö (1), refere- artikkeleita (15), tutkimuslaitoksen tutkimuksia (5), yliopiston tutkimuksia (1) ja Euroopan unionin tutkimuksia (2).

Keskeiset tulokset osoittivat, että työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi tärkeitä ikäjohtamisen työvälineitä ovat työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden huomioon ottaminen työaikajärjestelyissä, heidän palkitseva kannustamisensa ja työntekijöiden fyysisen kuormittavuuden huomioon ottaminen. Tulokset osoittivat myös, että työntekijän tiedostama oma vastuu terveydestään sekä työolosuhteiden huomioon ottaminen työn tekemisen mahdollistajana, tukevat työntekijän hyvinvointia. Työntekijän kannustaminen jatkamaan työntekoa, hänen työhön sitoutumisensa ja motivoituneisuutensa sekä työntekijöiden eri-ikäisyyden huomioiminen olivat myös merkittäviä ikäjohtamisen keinoja työntekijän hyvinvoinnin tukemiseksi.

Ikäjohtamisella tuetun työyhteisön hyvinvoinnin työvälineitä tässä opinnäytetyössä nousivat työyhteisössä yhdessä sovitut työntekijöiden työaikajärjestelyt. Työntekijöiden osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon ja avoin viestintä- ja keskustelukulttuuri ovat myös tärkeitä työyhteisön hyvinvointia tukevia ikäjohtamisen työvälineitä. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat edellisten lisäksi henkilökunnan hyvinvointia edistävät tukitoimenpiteet, työyhteisön monimuotoisuuden tukeminen ja työyhteisön ammattitaidon jatkuvuuden turvaaminen.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että ikäjohtamisen työvälineitä käytettäessä tuetaan työntekijöiden hyvinvointia. Ikäjohtamisen ottaminen jokaiselle hallinnon tasolle osaksi henkilöstöstrategiaa saa aikaan, että työntekijät voivat paremmin tullessaan otetuiksi huomioon yksilöinä.

Asiasanat: Ikäjohtaminen, johtaminen, hyvinvoinnin tukeminen

Nilsson Jarna Kristiina

**Ageing management as an instrument for supporting the workers' well-being based on literature review**

Year	2011	Pages	95
------	------	-------	----

---

The purpose of this study was to describe ageing management as an instrument to support the well-being of the workers. The aim of this study is to produce information of the ways of the ageing management. It is even more important than before to use ageing management as an instrument to support well-being of the workers. Research shows that in future the composition of population is going to be weaker. There is going to be less tax- payers. To survive in the situation the societies have to organize people to star their working life earlier and enjoy in their jobs longer.

There were two research questions: 1) Which are the instruments of the ageing management to support the well-being of the workers? 2) Which are the instruments of ageing management to support the well-being of the work community? The materials used in this study composed of 35 scientific publications, which were Finnish, American, Norwegian, Swedish, Australian and English; academic doctoral theseis (11), licentiate study(1), scientific articles (15), studies of research institutes (5), studies of universities (1) and studies of European Community (2) All materials was published in the years 1999- 2010.

Combined results show that important instruments of the ageing management support the well-being of the workers are: to take into account the workers' personal needs in arrangements of working hours, to take account their rewarding encouragement and consider heavy physical labour of workers. Combined results show also that it supports well-being of the workers if they understand their own responsibility of their health, and if the manager tries to provide as good working conditions as possible. Also important instruments of the ageing management are: to encourage workers to continue their working longer, commitment of workers and their motivation as well as take into account diversity of age of the workers.

Combined results of this study show that instruments of ageing management which support well-being of the work community are: personal arrangements of the working hours of every worker so that the workers have together made an agreement of rules. Possibilities of the workers to be involved in decision making and open culture of communication and conversation are important instruments of the ageing management. Actions which support well-being of the workers, supporting the diversity of the work community and securing the continuity of the knowledge of the work community, are also instrument of ageing management to support well-being of the workers.

The results of this study show that by using the instruments of ageing management we are supporting the well-being of the workers. By including ageing management in the personal strategy of every level of the administration, the workers' well-being is improved because they are treated as individuals.

Keywords: Ageing management, management, supporting well-being

## Sisällys

1. Johdanto	
2. Opinnäytetyön tarkoitus ja ongelmat	7
3. Ikäjohtaminen johtamisen työvälineenä	8
3.1 Työelämän muutos johtamisen haasteena	8
3.2 Ikäjohtaminen johtamisen uutena haasteena	11
3.3 Ikäjohtamisen arvolähtökohdat	14
3.4 Ennaltaehkäisevä ikäjohtaminen osaksi henkilöstöstrategiaa	16
4. Ikäjohtaminen yksilön hyvinvoinnin tukijana	17
4.1 Johtamisodotukset eri ikäkausina	18
4.2 Työntekijöiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen	20
4.3 Ikäjohtamisen visioilla toiminnalle suunta ja tavoitteet	21
5. Ikäjohtaminen työyhteisön hyvinvoinnin tukijana	22
5.1 Työelämän muutoksen haasteet työyhteisössä	23
5.2 Hyvinvoivan työyhteisön arvomaailma	23
5.3 Voimaantuneen työyhteisön sosiaalinen pääoma	24
6. Aineisto ja menetelmät	26
6.1 Kirjallisuuskatsaus ja aineiston kerääminen	26
6.2 Aineiston analyysi	28
7. Opinnäytetyön tulokset	30
7.1 Työntekijän hyvinvointia tukevat ikäjohtamisen työvälineet	30
7.2 Työyhteisön hyvinvointia tukevat ikäjohtamisen työvälineet	35
8. Pohdinta	38
8.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu	38
8.1.1 Työntekijän hyvinvointia tukevat ikäjohtamisen työvälineet	39
8.1.2 Työyhteisön hyvinvointia tukevat ikäjohtamisen työvälineet	42
8.2 Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu	44
9. Kehittämissuunnitelma	46
9.1 Ikäjohtamisen käytännön kehittämismalli	47
9.2 Kehittämissuunnitelma vanhusten hoitotyön yksikössä	47
Lähteet	50
Kuvat	57
Kuviot	58
Taulukot	59
Liite 1. Hakuhistoria	60
Liite 2. Tutkimusmateriaali	65

## 1. Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata ikäjohtamista esimiehen työvälineenä työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ikäjohtamisen keinoista. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös antaa käytännön esimerkki vanhusten hoitotyön yksikköön tehtävästä ikäjohtamisen kehittämissuunnitelmasta.

Ikäjohtaminen on nuori käsite. Ikäjohtaminen on henkilökunnan ja yrityksen menestymisen arkipäiväistä johtamista, jossa työt pyritään organisoimaan työntekijöiden elämänsä ja heidän voimavarojensa näkökulmasta. (Ilmarinen 2006: 197.) Ikäjohtamisella tarkoitetaan ”*työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä - ikään katsomatta - voi kokea olevansa arvokas*” (Simström 2009: 44). Ikäjohtamisella pyritään vaikuttamaan henkilöstön osaamiseen, yhteistyöhön, työmotivaatioon, työkykyyn ja jaksamiseen. Ikäjohtaminen arvostaa ja hyödyntää erilaisuuden voimaa ja tekee siitä yrityksen kilpailu- ja menestystekijän (Simström 2009: 211).

Tarkasteltaessa ikäjohtamista teoreettisesti, henkilöstöjohtaminen ei ole siinä riittävän vahvassa asemassa. Suomessa ikäjohtamista lähestytään työkyvyn näkökulmasta, kun taas muualla Euroopassa ikäjohtamisessa keskitytään edellisen lisäksi erityisesti ikärakenteen hallintaan (Moilanen 2005: 8.) Tutkimuskohteena ikäjohtaminen on hyvin ajankohtainen. Ajankohtaisuuden taustalla ovat väestön vanheneminen ja työvoimassa tapahtuvat ikärakenteelliset muutokset. Ikä käytettynä johtamisen yhteydessä on uusi näkökulma, ja tukee ajatusta, että ikäjohtaminen käsittää kaiken ikäiset työntekijät. (Moilanen 2005:6-7.) Moilasan lisäksi Punakallio odottaa yritysten kehitettävän organisaatiokulttuuriaan niin, että kaikenikäisiä työntekijöitä tuetaan heidän tarpeidensa edellyttämällä tavalla (Punakallio 2007: 9).

Maailmanlaajuinen haaste muodostuu, koska ihmisiä poistuu työelämästä eläkkeelle enemmän kuin nuorempia työntekijöitä tulee tilalle. Ilmarisen mukaan suomalainen ikäjohtamisen innovaatio on kiinnostanut päättäjiä Euroopassa, Pohjois-Amerikassa ja Japanissakin. (Ilmarinen ym. 2003: 203.) Keskimääräistä eläkkeelle siirtymisen ikää pitää saada nostettua 2-3 vuotta. Välttämätöntä on, että nuoret sitoutuvat työelämään aikaisemmin. (Moilanen 2005: 9.) Työssä jatkamiseen vaikuttavat kaikkialla sekä rakenteelliset että yksilölliset tekijät; onko työtä, onko työtätekevien terveydentila riittävä työn tekemiseen tai esimerkiksi minkälaiset ovat työolot? Kyse voi olla myös ihmisen yksilöllisestä halusta tehdä jotain muuta kuin työtä. (Tuominen, Karisalmi, Takala & Ahonen 2010:19.)

Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen edellyttää esimieheltä ymmärrystä. Eri-ikäiset ihmiset ovat elämässään erilaisissa tilanteissa, ja johtamisessa asia olisi otettava huomioon. Ikääntymiseen ja eri-ikäisyyteen liittyy ennakkoluuloja, jotka vähentävät ihmisten töissä viihtymistä, ja ilmeisesti nopeuttavat vanhempien työntekijöiden eläkkeelle siirtymistä (Moilanen 2006: 4). Lisäksi on oivallettava, että ikäjohtamisen liittäminen ainoastaan ikääntyneisiin työntekijöihin, väärentää näkökulmaa. Työnantajalle ikääntyneet olisivat tällöin ainoastaan lisäkustannusten aiheuttajia. Ikääntyneille työntekijöille ikäjohtaminen tekisi heistä erityistoimenpiteitä tarvitsevan henkilöstöryhmän. (Moilanen 2005: 8.) Ikäjohtamisessa tarvittaisiin eri-ikäisille työntekijöille enemmän yksilöllisiä ratkaisuja. Työntekijät odottavat lisääntyviä mahdollisuuksia oman työnsä säätelyyn. (Ilmarinen 2001b; 186- 187.)

Koski (2005) kirjoittaa, että Suomessa ikäjohtamisen ideana on kehittää toimintatapoja, jotka tukevat työllisyyttä, motivoivat työntekijöitä kehittämään ammattitaitoaan ja työkykyään sekä edistävät tuottavuutta. Sekä suomalaisen politiikan johto että työmarkkinajärjestöt ja työeläkejärjestelmä ovat sitoutuneet työskentelemään kansalaisten työuran pidentämiseksi sekä alku- että loppupäästä. Tämän toivotaan tapahtuvan laajojen ohjelmien ja strategioiden avulla, kuten esimerkiksi Veto- Kesto-, Noste- ja Tykes- ohjelmat. Oikeus hyvään työelämään kuuluu jokaiselle. Ihmisen tulee saada aloittaa työelämänsä turvallisesti, ja hänen tulee saada mahdollisuuksia kehittyä osaamisessaan. Työntekijällä on oikeus myös siirtyä eläkkeelle, kun sen aika on. Ikäjohtamisessa ei siis keskitytä ainoastaan iän mukanaan tuomiin muutoksiin, vaan katsotaan jokaisen eri-ikäisen työntekijän kehitysvaiheita ja elämäntilanteita tehtäessä valintoja ja päätöksiä jokapäiväisessä työelämässä. (Koski 2005: 1-3.)

## 2. Opinnäytetyön tarkoitus ja ongelmat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata ikäjohtamista esimiehen työvälineenä työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvoinnin tukemiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ikäjohtamisen keinoista. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös antaa käytännön esimerkki vanhusten hoitotyön yksikössä tehtävästä ikäjohtamisen kehittämissuunnitelmasta.

Tämä opinnäytetyö liittyy opinnäytetyön tekijän kehittämishankkeeseen, joka toteutetaan vanhustenkeskuksen yhdessä toimipisteessä. Innoittajana tälle opinnäytetyölle on ollut Helsingin kaupungin strategiaohjelmassa asetettu tavoite tehdä Helsingistä ikäjohtamisen mallikaupunki strategiakaudella 2009- 2012. Helsingin kaupunki kartoitti vuonna 2009 jo olemassa olevia ikäjohtamisen hyviä käytäntöjä, sekä sitä, miten eri-ikäiset otetaan huomioon päivittäisessä johtamisessa. Esiselvityksellä oli tarkoituksena koota tietoa ikäohjelman tavoitteiden asettamisen tueksi. (Pohjola 2010:2.)

Valittu tutkimusmateriaali analysoidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tavoite on saada tutkimusaineiston antama tieto mahdollisimman laajasti organisaation esimiesten käyttöön. Tässä opinnäytetyössä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Mitkä ikäjohtamisen tekijät tukevat työntekijöiden hyvinvointia?

Mitkä ikäjohtamisen tekijät tukevat työyhteisön hyvinvointia?

### 3. Ikäjohtaminen johtamisen työvälteenä

Ikäjohtaminen on nuori käsite, joka viittaa sekä ihmisen ikään että organisaatioiden johtamiseen. Ikäjohtaminen on osoittautunut ristiriitaiseksi käsitteeksi, jossa yhteiskunta, organisaatio ja yksilö arvoineen sekä tavoitteineen törmäävät. Vaikka itse ihmisen ikä ja elämänculku ovat aina kiinnostaneet, on havahduttu ihmisen elämänculkuun tiukasti liittyviin työelämän tarpeisiin vasta teollistuneiden maiden väestön alettua voimakkaasti ikääntyä. (Juuti 2001b: 6.) Ilmarinen kollegoineen yhtyy Juutin ajatuksiin. Asioiden ratkaisijaksi ajatellun ikäjohtamisen monet määritelmät korostavat eri näkökulmia. Tutkimuskohteena se on ajankohtainen, sillä väestön ja työvoiman ikärakenteissa tapahtuu nopeita muutoksia. Tutkijat Ilmarinen, Lähteenmäki ja HUUhtanen korostavat, että ikäjohtamisen tulisi koskea koko henkilöstöä. (Ilmarinen, Lähteenmäki & HUUhtanen 2003: 11- 16). He määrittelevät käsitteen ” *työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamiseksi päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä - ikään katsomatta - voi kokea olevansa arvokas.*” (Ilmarinen ym. 2003:137.)

#### 3.1 Työelämän muutos johtamisen haasteena

Työympäristö on muuttunut koko maapallolla epävakammaksi. Muutokset työvoiman rakenteessa ja saatavuudessa sekä jatkuvasti nopeutuva tekninen kehitys pakottavat organisaatiot tarkastamaan toimintatapojaan. Tehokkuus- ja tulostavoitteet asettavat kovia ehtoja työpaikoille, joissa työntekijät päivittäin opettelevat uusia asioita ja käytäntöjä kyetäkseen täyttämään odotukset. (Simström 2009: 17.) Väestökehitys osoittaa, että työtätekevien määrä suhteessa lapsiin ja eläkeläisiin pienenee. Työtätekevät ikääntyvät, ja nuorempien työntekijöiden sitoutuneisuus työpaikkaansa haastaa esimiehet terävöittämään työskentelyään. Ikääntyminen on ilmiö, johon niin kehittyneet kuin kehitysmaatkin etsivät selviytymisstrategiaa. Suomen toiminnassa vaikuttavat vahvasti yhteiset linjaukset Euroopan unionin kanssa. (Ilmarinen 2006: 17, 68.)

Väestön vanheneminen on globaali ilmiö. Kansalaisten ikääntyminen ja työvoiman väheneminen on otettu konkreettisenä haasteena monessa eurooppalaisessa valtiossa. On aloitettu



toimenpiteitä, joilla pyritään pidentämään ikääntyvien työntekijöiden pysymistä työelämässä. (Simström 2009:44.) Euroopan unioni, OECD ja Maailmanpankki ovat kaikki kiinnittäneet huomiota eurooppalaiseen demografisiin faktoihin. Tilastot osoittavat, vuonna 2000 yli 65-vuotiaita oli suhteessa työikäisiin EU 15-alueella 24 %, ja vuoteen 2040 mennessä suhde on 49 %. (Julkunen ja Pärnänen 2005: 17.) Vähäinen syntyvyys ja pidentyvä elinikä vaikuttavat tulevaisuudessa merkittävästi huoltosuhteeseen. Globaali vanheneminen näkyy työntekijöiden vanhenemisena ja nuoren työvoiman vähäisyytenä. EU 15-alueen vuosille 2002- 2020 tehdyt ennusteet osoittavat, että ainoastaan Irlannissa 15- 64-vuotiaiden yleinen osuus väestöstä kasvaa. (Ilmarinen 2006: 231, 237- 239.)

Edellä mainittu demografinen muutos on esitetty eurooppalaisen sosiaalipolitiikan keskeiseksi toimenpiteitä vaativaksi haasteeksi. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön toteuttama hanke 1990-luvun lopulla on esimerkki useamman eurooppalaisen valtion yhteisistä ponnisteluista vastatakseen ikäkysymyksen ja vähenevän työvoiman haasteisiin. Hankkeessa tavoitteena oli torjua ikääntyvien työntekijöiden syrjiminen ja hyvien ikäjohtamiskäytäntöjen edistäminen. Erityistä painoarvoa sai tavoite edistää työikäisten pysymistä työelämässä. (Ketsetzopoulou 2007: 96, Julkunen ja Pärnänen 2005: 18- 23, 25, Simström 2009: 44 -45.) Vuonna 2006 päättyneessä ikäjohtamisstrategisessä ”Kansainvälinen tietojen vaihto aktiivisesta ikääntymisestä”- hankkeessa (Transnational exchange for active ageing) ehdotettiin, että hyvä ikäjohtamiskäytäntö tulisi pitää dynaamisena prosessina, jonka avulla toteutettaisiin kaikkia ikäryhmiä ja kaikkia työntekijöitä hyödyttävää henkilöstöpolitiikkaa Euroopan unionin maissa. Pyrkimys olisi keskittyä koko työikään ja kaikkiin ryhmiin, ei pelkästään ikääntyviin työntekijöihin. (Kts. Ketsetzopoulou 2007:9, 39 -40.)

Tutkijapari Julkunen ja Pärnänen (2005) näkevät, että eurooppalainen ammattiyhdistysliike Europe Trade Union Institute eli ETUI on sitoutunut Euroopan unionin ikätavoitteisiin. ETUI:n 2000-luvun alkuun sijoittuva kaksivuotinen hanke ”Active strategies for older workers” raportoi eri maiden kansallisista talous- työllisyys- ja sosiaalipoliittista saavutuksista ikääntyneiden työnteon edistämiseksi (kts. Folden & Jespen 2002). Hankkeen raportin mukaan yksimielisyys vallitsee sosiaaliturvan ja verojen tarjoamista kannustimista sekä työnantajan asenteiden merkityksestä. Työolot, jotka edistävät kaikenikäisten tuottavuutta ja hyvinvointia ovat tärkeitä. Työaikojen joustavuus ja tarpeen tullen lyhentäminen sekä huomion kiinnittäminen ergonomiaan ovat hyvien työolojen edellytys. Näiden asioiden eteen tehty työ näkyy tilastoissa kuitenkin vasta 2020-luvulla. (Julkunen ym 2005: 27- 29.)

Työpaikkojen puuttuminen ja osa- tai määräaikaisuus työsuhteissa ovat yhä haasteita. Yksilölliset eläkeratkaisut ovat tällä hetkellä rajoitetut. Lähes huomiotta ovat jääneet myös työolojen korjaaminen ja töiden muotoilu ikääntyville sopiviksi. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työympäristö kokonaisuuksina muodostavat useimmille työntekijöille jonkinlaisia ongelmia.

Tärinä, raskaiden taakkojen siirtäminen, melu ja kiire sekä lisääntyneet monimutkaiset tehtävät, jatkuvan uuden oppimisen vaatimuksineen, ovat osa ongelmien muodostajista eurooppalaisessa työelämässä. Työn puutteellinen tauotus sekä oman työmäärän ja tahdin säätelyn mahdottomuus lisäävät pahaa oloa työssä. (Ilmarinen 2006: 239- 326, Julkunen ym 2005: 24-26.) Euroopan unionin jäsenmaiden tutkijoilla teettämässä työelämää koskeissa tutkimuksissa on ilmennyt, että esimiestyötä kohtaan koetaan yksilöidystä syistä johtuvaa työntekijöiden tyytymättömyyttä. Työtehtävien monimutkaistuminen on tuonut esimiehen lähemmäksi työntekijää, sillä ohjaaminen on tehtäviä opeteltaessa tärkeää. Esimiehen läsnäolo ja mahdollisuus keskustelemiseen eivät kuitenkaan kerro, ovatko keskustelut työntekijän mielestä hyödyllisiä. Pelkkä informaation antaminen tai muutoksien suunnittelu eivät ole henkilökohtaista työntekijän huomioimista. (Ilmarinen 2006: 302-303.)

Suomessa työvoiman selkäranka ovat olleet 1945 -50-luvuilla syntyneet ihmiset. Heidän taidoillaan Suomi on rakentanut hyvinvointivaltion. Vuoteen 2020 mennessä noin 40 % nykyisestä työvoimasta jättää työelämän. Työvoiman ennakoitaan vähenevän noin 0,35 % vuodessa. Taloudellisen kasvumme ylläpitäminen edellyttäisi riittävästi ihmisiä korvaamaan eläkkeelle jäävät. (Ilmarinen 2006: 17.) Maassamme oli vuosina 1998 -2002 käynnissä Kansallinen ikäohjelma, jonka tavoitteena oli vastata työelämän ikääntymishaasteisiin, ja vahvistaa esimerkiksi juuri yli 45-vuotiaiden ihmisten aseman paranemista työmarkkinoilla niin, että he jaksaisivat olla työssä aikaisempaa pidempään. Ohjelma koostui eri hallinnonalojen samanaikaisesti toteutetuista tiedotus- ja koulutushankkeista, työkykyä ylläpitävän toiminnan edistämisestä, työllisyyden kohentamisesta ja ikämyönteisten asenteiden vakiinnuttamisesta. Neljä ministeriötä ja työmarkkinajärjestöt pyrkivät omilla hankkeillaan lisäämään työssä selviämisen mahdollisuuksia kaikissa työuran vaiheissa ja kannustamaan tällä tavalla työntekijöitä jatkamaan työuraansa. (Julkunen ym 2005: 46- 50, Halme 2007: 4-5.) Vuonna 2002 Kansallisessa ikäohjelmassa toteutettiin myös ikäjohtamisen koulutushanke jossa tavoitteena oli kehittää johtamisen taitoja ja johtamiskulttuuria. Lisäämällä johtajien tietoa ja ymmärrystä ikäjohtamisesta, haluttiin johtajat opettaa aktiivisiksi työntekijöiden ikään liittyvissä asioissa ja heidän työtehtäviään suunnitellessaan. (Ilmarinen 2006: 27- 28, Simström 2009: 58.)

Kansallisen ikäohjelman myötä syntyi käsite ”ikäjohtaminen”, jolle pohjan antaa ikääntymistutkimus (Juuti 2001b: 6- 7). Ikäjohtaminen tarkoittaa työpaikan eri-ikäisten työntekijöiden johtamista, ei ainoastaan ikääntyvien työntekijöiden (Simström 2009:23, 44 -45, Julkunen & Pärnänen 2005: 46-47, Ketsetzopoulou 2007:55). Ihmisen työkykyä ei tule arvioida ainoastaan iän perusteella, vaan arvio on aina tehtävä yksilöllisesti. Erilaisilla hankkeilla pyritään päivittämään kaikenikäisten työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista. Lisäksi työelämä olisi tehtävä houkuttelevaksi ja helpommaksi. Näin toivotaan edistettävän eri-ikäisten työntekijöiden viihtyvyyttä työpaikassaan, jossa jokainen kohdataan yksilönä tarpeineen. (Horppu 2006: 14 -15.) Ikäjohtamisen kannalta tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi, miten eri-ikäiset ihmiset

saadaan työskentelemään menestyksellisesti yhdessä, miten eri-ikäiset voidaan pitää työkykyisiä, osaavina ja työhaluisina, ja miten johtajuutta ja työpaikan ilmapiiriä voidaan muokata sellaiseksi, että kaiken ikäiset työntekijät voivat kokea itsensä arvokkaiksi ja työnsä mielekkääksi? (Simström 2009: 23.)

### 3.2 Ikäjohtaminen johtamisen uutena haasteena

Ikäjohtamisen käsitettä on pidetty suomalaisena innovaationa, joka löydettiin vastaukseksi väestön huoltosuhteen ja työvoiman ikärakenteen aiheuttamiin haasteisiin (Simström 2009: 44- 46). Ikäjohtaminen ei Salmisen mukaan ole varsinainen johtamisen teoria, vaan yksi johtamiseen liittyvä käsite. On keskityttävä yleisiin johtamisen teorioihin ymmärtääkseen ikäjohtamisen perustaa. Ikäjohtaminen on sidoksissa organisaatioon ja työntekijöiden motivaatioon sekä henkilöstöjohtamiseen. Ikäjohtamiseen liittyvät erityisesti ihmisen ikääntymisen mukanaan tuomat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset haasteet. Ihmisen henkinen ja fyysinen muuttuminen elämänsä aikana luo tarpeet siihen, että myös johtamisen on muututtava työntekijän eri ikäkausina. Esimiestyöstä riippuu, ovatko muutokset positiivisia vai negatiivisia. (Salminen 2004:14.) Käytännön toimintatavat ovat johtamisen työkaluja. Ajatellessamme ikäjohtamista on työntekijöiden olosuhteet organisaatioissa saatava sellaisiksi, että jokainen voi hallita uraansa ja ikääntymistään työssä. (Ilmarinen 2006: 398.)

Mölsä (2002) toteaa, että vaikeasti määriteltävä ikäjohtamisen termi tarkoittaa sekä ikääntyvien että eri-ikäisten työntekijöiden johtamista niin, että varmistetaan organisaation suoriutumisen perustetehtävästään mahdollisimman tehokkaasti käyttäen monimuotoisia ja joustavia keinoja. Toisaalta taas ikäjohtamisen käsite liitetään merkittävään ennen aikaiseen eläkkeelle siirtymiseen, mikä alkoi Suomessa 1980-luvulla, kun otettiin käyttöön joustavat eläkejärjestelmät. (Mölsä 2002: 3279.) Eurooppalaisen ikäjohtamisen yhteistyötä käsittelevässä Euroopan unionin julkaisussa mietitään ikäjohtamisen olevan laajasti käsitteenä eurooppalaisessa keskustelussa. Yhteisesti hyväksyttävää määritelmää ei ikäjohtaminen tässä julkaisussa vielä anna. Ikäjohtamista tarkastellaan erilaisissa konteksteissa, jolloin se liitetään ideologisesti ikääntyvään väestöön, aktiiviseen ikääntymiseen, eri-ikäisten johtamiseen, erilaisuuden johtamiseen, syrjinnän vastaisuuteen ja yksilöllisyyteen. (A European Age management Network 1997: 14-18.) Simström tarkentaa, että Euroopan unionin alueella ikäjohtamisessa kiinnitetään huomiota yksilön koko työikään, kaikkiin ikäryhmiin ja eri-ikäisten yhteistyöhön (Simström 2009: 46).

Moilanen (2005) pohtii, miksi juuri esimiehen johtamistapa on tärkeä? Päätökset ja tapa, millä ne viedään käytäntöön, vaikuttavat merkittävästi työntekijöihin. Henkilökunnan sitoutuneisuus työhönsä ja heidän luottamuksensa esimieheensä heijastaa pomon johtamistapaa. Myös työntekijöiden kasvaminen ja kehittyminen ammatissaan, uusia osaamisalueitaan hankkien,

on suoraan johdettavissa esimiehen työskentelystä. Se, miten esimiehet toimivat työntekijöiden kanssa täyttäessään lupauksiaan, antaessaan palautetta ja jakaessaan vastuuta merkitsee enemmän kuin mikään muu. Esimiehet vievät henkilökunnan avulla organisaatiota eteenpäin, tai vesittävät toiminnan osoittauduttuaan epäluotettaviksi ja epärehellisiksi. (Moilanen 2005: 13, Martinsen 2005: 12, Simström 2009: 38.) Strömmer (1999) korostaa johtamisen olevan organisaation ihmisjärjestelmän rekrytointia, huoltoa, kehittämistä, motivointia ja palkitsemista. Organisaatio haluaa tietyn tyyppisiä ihmisiä palvelukseensa. Niiden tulisi kyetä pitämään nämä työntekijät organisaatiossa kannustamalla ja motivoimalla heitä arvokkaiisiin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. Organisaation tavoitteena on menestyminen, mikä saavutetaan oikealla kilpailustrategialla henkilöstön avulla. (Strömmer 1999: 10, 13, Simström 2009: 38.) Johtamisen haasteeksi tullut ikäjohtaminen on myös henkilöstöjohtamista. Se, aivan kuin kaikki muukin henkilöstöjohtaminen, on ristiriitaista johtamisen aluetta. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on varmistaa organisaation tehokkuus, työvoiman täysipainoinen käyttö sekä työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Schmidt & Vanhala 2010; 124, Juuti 2001b:6, 10.)

Ketsetzopoulou (2005) painottaa esimiehen velvollisuutta hallita ikäjohtamisen periaatteet. Hän selittää Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön, European Foundationin, tekemien tutkimuksien tuovan esiin, kuinka henkilöstöhallinnon johdon ja työntekijöiden edustajien sitoutuminen on ratkaisevaa pyrittäessä kehittämään työilmapiiriä niin, että väestörakennemuutos ymmärretään jokaisella työpaikalla. Esimiehen on tiedostettava, että työntekijän ikääntymisen, tuottavuuden ja terveyden sekä työntekijän ikääntymisen ja toimintakyvyn kuin myös oppimisen välillä on yhteys. (Ketsetzopoulou 2005: 55-56.) Walker (1997a) määrittelee johtamisen uusiksi haasteiksi viisi tärkeintä osa-aluetta, joille Euroopan unioni on antanut toimenpidesuosituksia, ja joilta erityisesti hyviä ikäjohtamisen käytäntöjä on kerätty. Ne ovat rekrytointi, koulutus ja kehittäminen, joustavat työjärjestelyt, ergonomia sekä organisaation asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan. (Walker 1997a: 14-17.) Simström yhtyy Ruohotien näkemykseen, että tänä päivänä johtamista vaikeuttavat työelämän muutokset toimintaympäristössä. Työn ja työnteon luonne sekä työvoiman rakenne ovat muuttuneet. Tämä edellyttää esimiehiltä uudenlaista osaamista (Simström 2009: 38, Martinsen 2005: 12, Salminen 2004: 14.)

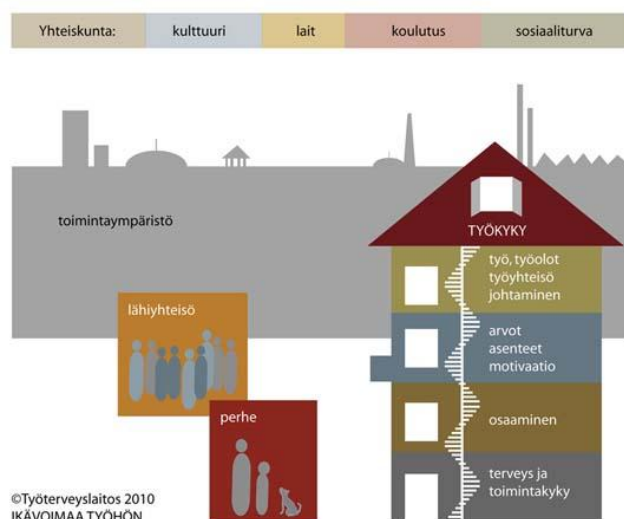
Ikäjohtaminen asettaa johtajuudelle haasteeksi neljän uuden esimiestäidön hankkimisen. Esimiehen on selvitettävä oma ikäasenteensa. Hänen tulee osallistua tiimityöskentelyyn ja sen tukemiseen. Esimiehen haasteena on opetella töiden sisällön ja vaatimustason yksilöllinen suunnittelu työntekijöille. Johtamisen on tapahduttava työntekijän muuttuvien voimavarojen mukaan. Avoin ja varhainen tiedonvälitys on tärkeää. Työntekijän kanssa on keskusteltava hänen ikäänsä ja elämäntilanteeseensa liittyvistä asioista säännöllisesti. (Juuti 2001b:10.) Organisaatio- ja motivaatioteorioita kehitettiin 1950-luvun Yhdysvalloissa. Käytetyimpiä näis-

tä ovat Maslowin tarveteoria, MacGregorin X- ja Y-teoriat sekä Herzbergin motivaatiohygieniateoria eli 2-faktoriteoreema. (Lämsä & Hautala 2004:4.) Moderni motivaatiopsykologia korostaa ihmisen henkilökohtaisia tavoitteita ja sitä, miten hän pyrkii niitä saavuttamaan. Tavoitteet muuttuvat iän mukana. Ihmisen hyvinvointi sekä töissä että elämässä on yhteydessä hänen tavoitteisiinsa ja niiden synnyttämiin ajatuksiin. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvan ikäjohtamisen avulla tulisi saada yksilön tarpeet, arvot ja kyvyt tasapainoon organisaation tavoitteiden ja kulttuurin kanssa. (Strömmer 1999: 20- 21.) Työelämän joustamattomuus ihmisen ikääntyessä, ja vaikeudet omien haaveiden toteuttamisessa, saattavat johtaa työntekijän varhaiseen eläköitymiseen. Tutkimusten mukaan organisaatioille on tärkeää, että työntekijällä on henkilökohtaisia, saavutettavissa olevia haaveita. (Salmela-Aro & Nurmi 2002: 153-154.) Työntekijää motivoivat edellisten lisäksi palkkiojärjestelmä ja työn luonne. Pitkäkestoisesta työssä jatkamista varten ihmisen on motivoituttava aina uudelleen. Häntä vie eteenpäin tuolloin jokin sisäinen tekijä, kuten omat arvot tai omat tarpeet. Tällaisia ovat esimerkiksi halu auttaa muita, ulkopuolisten ihmisten antaman rangaistuksen pelko tai arvostuksen saaminen. (Lämsä & Hautala 2004: 80-81).

Juuti (2001) toteaa ikäjohtamisen keinoksi vastata nykyajan väestö- ja työvoimapoliittisiin haasteisiin. Se edellyttää johdosta lähteviä asennemuutoksia mietittäessä ikääntymistä ja ikääntyvää työntekijää. Työntekijällä on oikeus tulla arvostetuksi. Hänellä on kokemusta, osaamista ja äänenöntä taitoa. Valvonnan sijasta johtamisen tulisi olla valtuuttamista, valmentamista ja mentorointia. Näillä esimies saa ikääntyneenkin työntekijän taidot esille. Yritystoiminta on kansainvälistynyttä ja teknistynyttä, tuoden organisaatioiden toimintaan uudet ulottuvuudet. Nykyaikaiset tiimi- ja verkosto-organisaatiot tekevät yhteistyötä, ja osaavat tutkitusti päätöksenteon. Hyvä ikäjohtaminen edistää ihmisten itsenäisyyttä ja kykyä kasvaa ihmisinä. Uusiutuneen johtajan, valmentajan toimivan esimiehen tehtävä on saada valmennettava näkemään jotain sellaista, mitä hän itse ei kykenisi näkemään. Valmentaja poistaa esteitä valmennettavan tieltä. Valmentava esimies voi ohjata myös ikääntyneemmän työntekijän toimimaan mentorina tai valmentajana. (Juuti 2001; 19- 20.) Ikäjohtaja näkee työntekijänsä ainutkertaisena ihmisenä, jonka hän kohtaa tasa-arvoisena. Yksilöllisesti ikäjohdettujen työntekijöiden erilaisuuden hyödyntäminen nähdään organisaation voimavarana. (Tamminen 2003: 19, Viitala 2007: 239-240.)

Ilmarinen ym (2003) näkee lähtökohtana ikäjohtamisen kehittymiselle työkykytalon. Osalualueina talossa ovat terveys ja toimintakyky, ammatillinen osaaminen, arvot / asenteet ja motivaatio, työ/ työolot, sisältö ja vaatimukset sekä työyhteisö ja organisaatio vahvistettuna esimiestyöllä ja johtamisella. Esimiesten on oltava perillä näistä koko työkyvyn rakentavista osa-tekijöistä. Työ on olennainen osa arvioitaessa jokaisen yksilön työkykyä. Työn kerros on talossa korkeimmalla, alimmalla tasolla ovat yksilön voimavarat, joiden tulisi kestää. Todellisuudessa käy kuitenkin niin, että mitä raskaammassa jatkuvassa muutoksessa työ on, sitä suu-

remmat vaatimukset kassantuvat juuri alemmalle tasolle eli yksilölle ja hänen terveydelleen. Esimiehellä on keinot ja oikeus säädellä työtä ja kehittää työn prosesseja. Hänen vastuullaan on löytää tasapaino työkerroksen ja työntekijäkerroksen kesken. (Ilmarinen ym 2003: 69-70.)



Kuva 1. Työkykytalo. Lähde: Työterveyslaitos-2010. Ikävoimaa työhön.

Vaahtio (2006) puolestaan analysoi, että ikäjohtamisesta on kirjoitettu laadukkaita teoksia, mutta käsite on useimmiten väärinymmärretty. Kirjoja lukiessa saa käsityksen, että eri-ikäisiä tulisi johtaa eri tavoilla, tai että nimenomaan iäkkäämpiä työntekijöitä tulisi ikäjohtaa. Vaahtio valitsee ikäjohtamisen sijaan käsitteen iätön johtaminen. Tutkija kirjoittaa, että iätön johtaminen on tietojohdamista, jossa tunnustetaan omat ja toisten ikään liitetyt ennakkoluulot. Toivottavaa on, että esimies osaa välttää ennakkoluulojaan johtamistyössään. Työpaikoilla työntekijöiden ikäerot kasvavat. Vaahtio arvelee, että pian esimiehen alaiset ovat iältään 15-vuotiaasta kesätyöntekijästä 68-vuotiaaseen asiantuntijaan. Tällainen työntekijäjoukko tarvitsee avarakatseista ja laaja-alaista johtamista. Esimies kohtaa jokaisen yksilönä, ei ikäryhmänsä edustajana. (Vaahtio 2006: 8-14.)

### 3.3 Ikäjohtamisen arvolähtökohdat

Demografinen muutos väestössä aiheuttaa sen, että nuoria työntekijöitä ei riitä kaikille työnantajille. Työnantajan kannalta tilanne on haasteellinen. Hän onnistuu saamaan nuoren, koulutetun henkilön. Mutta vie vuosia, ennen kuin nuori on täysivaltainen ja ammattitaitoinen työntekijä. Nuori saattaa jopa lähteä kesken sisäänajon, joten investointi on mennyt täysin hukkaan. Epätasainen ikärakenne ja sen mukanaan tuoma työelämän arvojen erillisuus saattaa heikentää työilmapiiriä. Tästä voi seurata, että nuori vaihtaa työpaikkaa, ja ikääntyneempi työntekijä saa lisää ikäviä kokemuksia koettuaan aliarvostamista. Tämä arvojen erilaisuus olisi

kuitenkin nähtävä organisaation vahvuutena. Erilainen tapa työskennellä tai erilaiset asenteet työtä kohtaa eivät saisi olla arvovaltakysymyksiä. (Ilmarinen 2003: 31- 32.)

Työelämän arvot muuttuvat aikojen kuluessa. Protestanttinen työetiikka oli vallitsevana 1940-50-luvuilla, joka vaikuttaa vielä yli 55-vuotiaiden työntekijöiden maailmakuvassa ja suhtautumisessa työelämään. Kova työnteko, konservatiivinen työasenne ja lojaalius työnantajaa kohtaan on näillä työntekijöillä ohjaamassa asennoitumista jokapäiväiseen työntekoon. Eksistentiaalisuus tuli työelämään 1960-1970-lukujen alussa. Tämä näkyy 40-55-vuotiaiden työntekijöiden arvoasenteissa. Heille työelämän laatu, itsenäisyys, itsensä toteuttaminen ja lojaalius itseä kohtaan ovat tärkeitä. 1970-luvun puolivälistä aina 1980-luvun lopulle saakka vaikutti työmaailman arvoihin pragmaattisuus. Tämän ovat omaksuneet työntekijät, jotka ovat 30-40-vuotiaita. Heille tärkeää ovat menetys, saavutukset, kunnianhimo, kova työskentely ja lojaalius uran luomiselle. Sukupolvi X saapui 1980-luvun lopussa. Nämä työntekijät ovat alle 30-vuotiaita. Joustavuus, työtyytyväisyys, vapaa-aika, lojaalius vuorovaikutukselle ja tyydyttävälle ihmissuhteille nousevat tärkeimmiksi arvoiksi heidän työelämässään. (Ilmarinen 2003: 32-33.)

Eettisyys tarkoittaa yksikertaisimmillaan sitä, mikä on oikein, ja mikä on väärin. Johto ja esimies näyttävät, mikä meidän organisaatiossamme on sopivaa käytöstä. Jansson ajattelee, että kaiken henkilöstöjohtamisen eettiset ongelmat vaihtelevat organisaatioiden ja yritysten toimialan mukaan. Prosessiteollisuudessa pyritään ensisijaisesti turvaamaan työrauha, kun taas esimerkiksi palvelualoilla eettiset periaatteet ja mahdolliset ongelmat konkretisoituvat jokaisessa asiakaskohtamisessa. (Jansson 1999: 135.) Halme mieltää, että eettinen johtaminen on liitettävä myös ikäjohtamisen käsitteistöön. Johtamistyön tavoite tulisi aina olla myös luottamuksen ja kunnioituksen rakentaminen erilaisten työntekijöiden kesken. Johtamisteorioilla on yhteys etiikkaan, sillä johtamiseen liitetään poikkeuksetta arvot ja asenteet sekä oletus oikeasta tavasta käyttää vaikutusvaltaa toisiin ihmisiin. Ikäjohtaminen tavoittelee tasapuolista, eri-ikäiset työntekijät huomioonottavaa työyhteisöä, jossa kaikki tuntevat itsensä arvostetuksi. (Halme 2007: 14.) Vanhala kuvaa, kuinka henkilöstöjohtamisen asema on muuttunut perinteisestä henkilöstöhallinnon avustavasta ja reagoivasta roolista aktiivisemmin johtamista ja resurssinäkökulmaa korostavaksi toimijaksi, yrityksen toiminnan tuloksellisuuteen vahvasti vaikuttavaksi. Henkilöstöhallinnon alueella on 1990-luvun lopulla nähtävissä trendejä, joihin liittyy omat eettiset ja moraaliset lähtökohtansa ja keskustelunsa. Ehkä ihmiset ovat jo hieman tottuneet vaatimuksiin, mutta vielä käydään väittelyjä henkilöstöresurssien strategisesta johtamisesta ainoastaan kannattavuus ja tuloksellisuus päämääränä. (Vanhala 1999: 205.)

Esimiehen tärkein tehtävä on pysähtyä kuuntelemaan antaen työntekijälle tilaa. Ikäjohtamisessa on keskeistä, että arvot eletään eläviksi, että esimies kuuntelee, ja että työntekijät

tulevat hyvin valmennetuiksi. Esimiehen toimintatavat heijastuvat suoraan työntekijöiden käytökseen. Jos esimies välittää työntekijöiden osaamisesta ja kunnioittaa heistä jokaista ikään katsomatta, näkyy se muun henkilökunnan käytöksessä. (Koski 2005: 4.) Ikäjohtamisessa on käytävä eettisiä ja moraalisia pohdintoja henkilöstön asemaa määriteltäessä. Organisaatioissa työvoiman ikä- ja kaikenlainen muu syrjintä, työntekijöiden väliset suhteet, alalle soveltuvuuden testaaminen, työsuhteen laatu, henkilökunnan mitoitus ja irtisanomiset edellyttävät eettisiä ja moraalisia pohdintoja ennen päätösten tekoa. Työhyvinvointi organisaatioissa vaatii, että johto huolehtii työelämän laadusta, työsuojelu otetaan osaksi jokapäiväistä työntekoa, ihmisten henkisen hyvinvoinnin tilaa seurataan lähellä olemalla ja keskustelemalla, päätöksistä pyritään mahdollisuuksien mukaan eroon, ja jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus kehittymiseen. (Vanhala 1999: 207.)

Oikeudenmukaisuus kuuluu hyvään eettisyyteen ja moraaliiin. Naisten ja miesten palkkaeroihin ja optioilla palkitsemiseen ei vielä ole saatu riittävästi parannuksia. On kysyttävä teon moraalisuutta, jos työntekijät jäävät ilman työtä tai joutuvat tekemään samaa työtä pienemmällä palkalla ulkoistamisen vuoksi. Kaikilla ihmisillä on oikeus yksityisyyteen. Heillä on oikeus olla sekä vapaalla, että velvollisuus toimia organisaation yhteisten sääntöjen mukaan töissä ollessaan. Jokaisella on oltava kaikki tarpeellinen tieto asioista, joka mahdollistuu riittävän avoimessa työilmapiirissä. (Vanhala 1999: 207.)

### 3.4 Ennaltaehkäisevä ikäjohtaminen osaksi henkilöstöstrategiaa

Simström (2009) tulkitsee Walkerin ajatuksia ikäjohtamisen keinoista ja painotuksista. Sekä keinot että painotukset ovat kehittyneet organisaatioissa erilaisten koulutus- ja kehittämisohjelmien ansiosta koko Euroopan unionin alueella. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö on korostanut kokonaisvaltaisen ikäjohtamisstrategian merkitystä. Koko työikään ja kaikkiin ikäryhmiin tulee keskittyä pyrittäessä tukemaan ikäjohtamisen eri osa-alueita. Tulee korostaa ikäkysymysten hallintaan liittyvien ongelmien ennaltaehkäisyä, unohtamatta nopeita toimia ikääntyneiden työntekijöiden osaamisen ja työkyvyn parantamiseksi. Ikäjohtaminen on otettava osaksi henkilöstöstrategiaa. (Simström 2009: 58.)

Simström (2009) toteaa, että kun organisaatiossa havahdutaan henkilöstön ikärakenteen muutoksiin, aloitetaan ikäjohtamisen kehittäminen. Kun ikäjohtaminen tulee tutuksi, kaikki voivat nähdä sen antamat mahdollisuudet ja osaavat varoa ikäjohtamisen mahdollisesti aiheuttamia uhkia. Organisaation strategia pitää sisällään henkilöstöstrategian. Henkilöstöstrategiaa täydennetään ikäjohtamisella, jonka avulla saadaan organisaation eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet tehokkaaseen käyttöön. Ikäjohtamista käyttävän esimiehen on laadittava ikäjohtamiselle tavoitetila. Tavoitetila saavutetaan ainoastaan, jos ikäjohtaminen on ymmärretty oikein. Tarvitaan kehittämisohjelma, jonka aikana löydetään juuri omalle organisaatiolle so-



pivat ikäjohtamisen keinot, työvälineet ja hyvät käytännöt. Onnistuneen ikäjohtamisen kulttuuri syntyy hyvistä käytännöistä. (Simström 2009: 57.) Yksinkertaistettuna ikäjohtamisen ottaminen osaksi koko strategista johtamista on esitettävissä seuraavalla tavalla: havahtuminen tietoisuuteen ikäasioiden haasteista omassa organisaatiossa → organisaation strategia ja visio → organisaation henkilöstöstrategia → ikäjohtamisen visio → ikäjohtamisen kehittämissuunnitelmat → ikäjohtamisentyökalut ja hyvät käytännöt → TULOKSET: onnistunut ikäjohtaminen. (Simström 2009:57, Ilmarinen 2006: 199.)

Euroopan komissio on antanut ikäjohtamista ja työssä pysymistä edistäviä suosituksia EU:n aluetasolta aina yksilötasolle jokaiseen unionin jäsenmaahan. Jäsenvaltioiden on kehitettävä ikäohjelmiaan ja lisättävä tutkimusta sekä projekteja hyvien ikäjohtamiskäytäntöjen vakiinnuttamiseksi. Jokaisessa valtiossa eläkejärjestelmä on uudistettava joustavaksi niin, että eläkkeelle voi siirtyä yksilöllisesti mahdollisimman pitkällä aikavälillä. Tietoisuutta ikäjohtamisesta sekä elinikäistä oppimista on vahvistettava jatkuvasti. Euroopan unioni korostaa yksilön vastuuta työkykynsä ylläpitämisessä ja työmarkkinakelpoisuuden säilyttämisessä. (Simström 2009: 59.) Euroopan unionin raportin mukaan lupaavia ikäjohtamisstrategioita ovat työolosuhteiden parantaminen, terveyden edistäminen, joustava eri-ikäisten sisäinen ja ulkoinen liikkuminen, eri-ikäisten urakehityksestä huolehtiminen, eri-ikäisten työryhmien muodostaminen ja tiedon siirtymisestä huolehtiminen, joustavien työaikojen tarjoaminen, fyysisesti raskaan työn vähentäminen ja välttäminen, joustavan eläkkeelle siirtymisen mahdollistaminen, tasapainoisen ikärakenteen turvaaminen rekrytoinnin avulla sekä työelämän elämänkaaren huomioiminen. (European Commission 2006:214.)

#### 4. Ikäjohtaminen yksilön hyvinvoinnin tukijana

Työhyvinvoinnin tutkimus yhdistää hyvinvoinnin eri käsitteisiin, kuten työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, jaksamiseen, hyvinvointiin ja työhön liittyvään hyvinvointiin. Käytetty käsite sisältää tiedostetun tai tiedostamattoman oletuksen hyvinvoinnista. Oletus liittyy siihen, muodostuuko hyvinvointi koko yksilön elämän kokonaisuudessa vai työssä. Oletukseen vaikuttaa myös se, nähdäänkö hyvinvointi yksilön ominaisuuksista rakentuvana vai yhteisöstä käsin saatuna hyvinvointina. Oletus voi muodostua joko positiiviseksi tai negatiiviseksi. Usein työntekijöiden hyvinvointiin on liitetty ajatus voimaantumisen. Näin haetaan esimerkiksi hoitotyöntekijöiden vahvuuksia ja voimavaroja heidän hyvinvointinsa tukijoiksi. (Utriainen 2006: 4-5.)

Vahtio (2006) kuvaa työhyvinvoinnin portaikkona. Porras portaalta saamme eteemme ongelmia, jotka on poistettava, jotta työhyvinvointi on mahdollista. Fyysisestä hyvinvoinnista kertovalla ensimmäisellä portaalla ovat kaikki elimellisiä haittoja tuottavat elementit, kuten esimerkiksi ergonomisesti väärin mitoitetut työvälineet ja ympäristön melut ja saasteet.

Psyykkisen hyvinvoinnin porras johdattaa meitä eteenpäin kuvaten työntekijöiden henkisten voimavarojen riittävyttä ja tasapainosuutta. Osaamisen portaalla ovat tiedot ja taidot. Neljännen askelman työhyvinvoinnin kokonaisuudessa muodostaa johtaminen. Vastuu työhyvinvoinnista jakaantuu työntekijälle itselleen, sekä työnantajalle ja yhteiskunnalle. Työntekijä luo elintavoillaan pohjan voinnilleen työssä ja yksityiselämässään. Yhteiskunta asettaa rajat lainsäädännöllä, ja työnantaja vastaa osuudestaan panostaen portaikon jokaiseen askelmaan. (Vaahtio 2006:115.)

#### 4.1 Johtamisodotukset eri ikäkausina

Johtamiseen kohdistetut odotukset liittyvät ihmisen työelämäkulkuun muuttuen työelämän eri vaiheissa. Simströmin tulkitsemana Pirnes on todennut, että ihmisen ikä on aina johtamisessa läsnä. Ihmisen ikä on haaste johtamisessa. Esimiehen on sopeutettava johtamisensa kunkin työntekijän persoonallisen kehittyneisyyden mukaan ja tuettava jokaista yksilöllisesti eri-ikäisten urakehityksessä. (Simström 2009: 51.) Moilanen toteaa, että esimiehen johtamistapa on jopa niitä keinoja tärkeämpi, joita hän johtamistyössään käyttää. Ajan myötä päätökset ja tavat, joilla päätökset tehdään, vaikuttavat työntekijöihin merkittävästi. Henkilöstön sitoutuminen työhönsä, luottamuksensa esimiehiinsä ja innostuksensa kehittää ammattitaitoaan ilmentävät esimiehen johtamistapaa. (Moilanen 2006: 13.)

Ihmisellä on monta ikää. Kronologinen ikä on kalenteri-ikä. Biologinen ikä on ihmisen toimintakyvystä kertova ikä. Psykologinen ikä on se, minkä ikäiseksi ihminen itsensä kulloinkin tuntee. Sosiaalinen ikä liittyy erilaisiin rooliodotuksiin, joita ihmiseltä eri-ikäisenä odotetaan. Ikää ja elämää voidaan tarkastella kaarianalogian mukaan kulkevana mallina. Voimme puhua elämänkaaresta ja elämäkulusta, joita vaiheistamme iän mukaan. Yksi ihmisen tärkeimmistä elämänpoluista on työelämäkulku. (Simström 2009: 52- 53.) On mainittava, että esimerkiksi Juuti kirjoittaa elämänkaarimallin saavan paljon kritiikkiä, koska siinä ikääntymiseen syntyy kielteisiä näkemyksiä. Ihmisen elämän voidaan katsoa koostuvan esimerkiksi huonommista ja paremmista vaiheista, jotka vaihtelevat jokaisella ihmisellä yksilöllisesti. Tai voimme ajatella niin kuin filosofi Heidegger, joka puhui varsinaisesta ja ei-varsinaisesta elämästä. Hänen mukaansa ihmisen on vapaa omiin mahdollisuuksiinsa vasta, kun hän tiedostaa kuolevaisuutensa. (Toom & Onnismaa & Kajanto 2008: 221-226.)

Yksilön elämänura sisältää lapsuuden, aikuisuuden, keski-ian ja lopulta seniorivaiheen. Ihmisen elämänuran vaiheet näkyvät Hyppäsen tulkitseman Toskalan kuvaamina ammattiuran vaiheissa. Lapsuuden jälkeen ihminen siirtyy aikuisuuteen 17-22-vuotiaana, jolloin hän vielä osittain hakee identiteettiään. Perehtyminen nousee esiin yhdessä aikuisuuden vaiheen kanssa 22-28-vuotiailla, jonka jälkeen seuraa 28-33-vuotiaan kolmenkymppin siirtymä. Vakiintumisen vaihe ajoittuu 33-40-vuotiaille. Keski-ian siirtymävaihe on 40-45-vuotiaana, jolloin työntekijän

tuottavuus on fokuksessa jatkuen aikuisuuden keskivaiheeseen 46-59-vuotiaaksi. 60-vuotiaana alkaa seniorivaihe, jolloin ihminen parhaassa tapauksessa eheytyy. (Hyppänen 2007:167 -168.)

Työntekijöiden johtamista koskevat odotukset vaihtelevat elämän eri vaiheissa. Ilmarisen tulkitseman Ylikosken tutkimuksen mukaan 17-22-vuotiaat odottavat esimieheltä valmentavaa ja kypsää tukea. He haluavat tulla otetuiksi mukaan työntekoon, johon esimies huolehtii heille kunnan opastuksen. Tässä ammattiuran vaiheessa esimieheltä odotetaan myös mahdollisuutta irtiottoon ja suostumista asioiden kyseenalaistamiseen. 25-30-vuotiaat työntekijät haluavat tulla luotetuiksi ja valtuutetuiksi tekemään erilaisia vastuullisia työtehtäviä. Tässä iässä työntekijä haluaa lisää taloudellista ja esimiesvastuuta. Työskentely esimiehen työparina olisi tämän ikäisille toiveiden mukaista. Henkilökunta, joka on 35-45-vuotiaita, haluaa saada laajenevaa kokonaisvastuuta vaativissakin asioissa. He haluavat mukaan päätöksentekoon. He haluavat tietää kaiken. 45-55-vuotiaat odottavat johtajalta kuuntelevaa ja arvostavaa esimiestä. Heidän esimiehensä tulee asettaa rajat, antaa mahdollisuus ”olla välillä pysäkillä”, ja osoittaa ymmärrystä työntekijän elämäntilanteeseen. Yli 55-vuotiaat työntekijät toivovat esimiehensä tulevan ja kysyvän. Heille esimiehen osoittama kunnioitus ja palautteen antaminen on tärkeää. Näiden työntekijöiden odotus on, että heidän näkemyksensä tulisi hyödyntää organisaatiossa. (Ilmarinen 2006: 43-44.)

Ihmisen tultua 45-vuotiaaksi hänen kehittymisensä työelämässä voi vaihdella kasvusta ja kehittymisestä nykyisen tilanteen ylläpitämiseen tai jonkinasteiseen luovuttamiseen. Ihmisen fyysinen kunto, terveys ja ammatillinen osaamisensa vaikuttavat suunnan valintaan. Jos ihminen on kehittänyt itseään elämänikäisen oppimisen mukaisesti kokien tulevaisuuden arvostetuksi työyhteisössään, on sillä positiivinen vaikutus työssä jatkamiseen. Esimiehen antama kannustus ja työntekijälle osoittama arvostus ovat erittäin tärkeitä. Jos työntekijä saa mahdollisuuden osaamisensa kehittämiseen ja riittävästi palautetta, vaikuttaa se työntekijän kehittymisen suuntaan. (Hyppänen 2007: 167.)

Työvuosien ja työkokemuksen lisääntyessä työntekijän asema organisaatiossa vakiintuu. Johtamiselta odotetaan kannustavia tilanteita, joissa työntekijä voi osoittaa ammattitaitoaan ja pätevyyttään. Johtajan on tärkeää huolehtia riittävien mahdollisuuksien antamisesta jokaiselle työntekijälle, sillä ilman riittäviä mahdollisuuksia toteuttaa itseään työntekijä saattaa masentua. Aikuinen ihminen haluaa työelämäänsä mahdollisuuksien mukaan luovuutta ja vuorovaikutuksellisuutta. Hän haluaa tehdä mielekästä ja tuloksellista työtä. Vuosien myötä kokemusta saanut työntekijä itsenäistyy kyeten työskentelemään ilman esimiehen valvontaa tai kannustusta. (Ilmarinen 2006: 43.)

## 4.2 Työntekijöiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen

Suurten ikäluokkien poistuessa eläkkeelle lähivuosina, lähtee myös paljon työkokemuksen mukanaan tuomaa tietotaitoa. Tämä tietotaito olisi kyettävä jättämään nuoremmille työntekijöille. Ongelma on, että hiljaiseksi tiedoksi nimitetty tietotaito on vaikeaa siirtää toisille. On kyse strategisen tiedon jakamisesta yhä useamman työntekijän käyttöön kehittämällä samalla työilmapiiriä avoimemmaksi ja tiedonvaihtoa arvostavammaksi. Yhden työntekijän osaamisesta toivotaan tulevan koko organisaation omaisuutta. (Moilanen & Tasala, & Virtainlahti 2005:3.) Suhonen (2009) tulkitsee Virtainmaata kirjoittaessaan, että hiljainen tieto on ammattilaisen koko työuran aikana kertyneen kokemuksen tuomaa tietoa, jossa kirjoittamaton tieto sovelletaan käytäntöön. Sen avulla selvitetään yllättävistä ja vaikeista ongelmatilanteista. Hiljainen tieto on osa kaikkea tietoa, työtehtävien asiantuntevaa suorittamista ja päätöksentekoa. Taitavat teot ilmaisevat tiedon tasoa paremmin kuin mitkään sanat voivat selittää. Työntekijä ei puhu, vaan käyttää hiljaista tietoa, mikä edellyttää rinnalleen myös teoreettista tietoa. Se on tiedon ja työn hallinnan kyvyn ulottuvuus. Know Management -kirjallisuus toi käsitteen liiketaloustieteeseen. Kirjallisuudessa yksilön ja yhteisön hiljainen tieto yhdistetään organisaation menestymiseen. Hiljainen tieto voi pahimmillaan jäykistää ja rajoittaa toimintaa, parhaimmillaan se voi olla organisaation kilpailuvaltti. (Suhonen 2009: 17-19.)

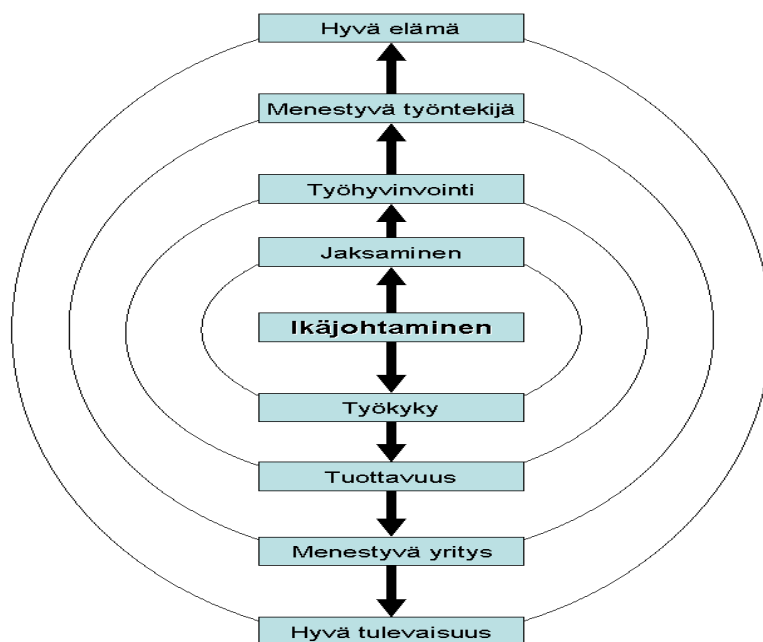
Sosiaalistumisella, automatisoitumisella tai työkalun tai käsitteen käytön sisäistymisellä voi syntyä hiljaista tietoa. Sosiaalistumisessa ihminen oppii kokonaisuuksia, kuten esimerkiksi uusi työntekijä tavallisesti omaksuu työyhteisönsä toiminta- ja ajattelutavat. Toiminnan sanotaan olevan automatisoitunutta silloin, kun taito siirtyy paperilta ensin sanoiksi ja sitten mielikuviksi. Ihminen ei enää mieti tekemistään, vaan reagointi tapahtuu refleksin nopeudella. Toiminta muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaista tietoa voi syntyä myös arvioimalla omaa ajattelua, toimintaa ja asioihin liittyviä uskomuksia. Toiminnan jälkeen tapahtunutta arviointia voidaan tulkita kokemuksesta oppimiseksi, joka muuttuu kokemuseräiseksi tiedoksi. Tutkimusten mukaan asiantuntija arvioi, kritisoi, rakentaa uudelleen ja tallentaa käsityksiään myöhempää toimintaa varten. Käytännön asiantuntija luo oman teoriansa ongelmiin. (Moilanen ym. 2005: 29-30.) Suhonen kuvaa, kuinka hiljaista siirtoa siirrettäessä on hyvä luoda rutiineja niitä tilanteita varten, jolloin ohjaaja siirtää kokemuksiaan ja intuitioitaan ohjattavalleen. Tutkimukset osoittavat, että kaikki työntekijöiden hankkima koulutus on kehittänyt heidän kykyään käyttää hiljaista tietoa. Kun kaikki työntekijät kehittyvät hiljaisen tiedon myötä, turvataan organisaation menestyminen. (Suhonen 2009: 26-27.) Hiljainen tieto siirtyy hyvässä dialogissa. Hyvän dialogin käyminen organisaatioissa, samoin kuin ikäjohtamisen kehittämisenkin, edellyttävät kulttuurin muutosta. Organisaatiokulttuuri, joka perustuu avoimuudelle, luottamukselle ja avuliaisuudelle, mahdollistaa dialogin. Ikäjohtamiselle suotuisa kulttuuri on

tuloksellinen, jatkuvan dialogin kulttuuri. Näin siirtyy osaavien työntekijöiden tietotaitokin kaikkien omaisuudeksi. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008: 230-232.)

Ikäjohtamisen näkökulmasta hiljainen tieto on tärkeimpiä käsitteitä ajateltaessa työntekijöiden kehittymistä ja oppimista. Osaaminen edellyttää muutakin kuin näkyvään tietoon perustuvan osaamisen siirtämistä työyhteisön jäsenien keskuudessa. Eläkkeelle siirtymässä olevat konkarit ovat koko työelämänsä keränneet vaikeasti tunnistettavaa tietoa ja osaamista, mikä pitäisi saada siirretyksi töihin vielä jääville. Moilanen ym. mukaan oman työn näkyväksi tekeminen, sen olennaisten piirteiden tunnistaminen, yhteistyö muiden työyhteisön jäsenten kanssa, vuorovaikutustaidot ja oppimaan oppiminen ovat taitoja, joita muuttuvat tehtävät edellyttävät. Esimiesten tulisi ymmärtää oppimisen käsitteistöä kyetäkseen johtamaan ja tukemaan tietotaidon siirtämistä ja oppimista. (Moilanen ym. 2005: 23-25.)

#### 4.3 Ikäjohtamisen visioilla toiminnalle suunta ja tavoitteet

Ikäjohtaminen on työntekijöiden työkyvyn ja yrityksen menestymisen arkista johtamista, jossa työt organisoidaan ihmisten voimavarojen näkökulmasta. Nuoret työntekijät tarvitsevat tukea ja vanhemmat työntekijät muita ratkaisuja jaksakseen ja motivoituakseen työssä. Ikäjohtamisessa korostuvat esimiehen ja työntekijän välinen yhteistyö ja luottamus. Ikäjohtaminen onnistuu, jos sen periaatteet ovat jokaisen organisaatiossa työskentelevän tiedossa. Jokaisen työntekijän yksilöllinen huomioonottaminen tarvitsee rinnalleen koko työyhteisön hyväksynnän. Kun työntekijän työkykyyn ja jaksamiseen vaikutetaan ikäjohtamisella, vaikutetaan samalla organisaation tuottavuuden lisääntymiseen ja henkilökunnan työhyvinvointiin. Ilmarinen toteaa, että menestyvä työntekijä ja menestyvä yritys on hyvään elämään ja tulevaisuuteen johtava yhdistelmä. Vaikutusketju alkaa työkyvystä ja jaksamisesta. Ikäjohtamisessa olennaista on työn suunnittelu ja organisointi. Henkilöstön voimavarat otetaan huomioon töitä suunniteltaessa ja organisoitaessa. Samalla tuetaan työntekijöiden voimavarojen kehittämistä. Ikäjohtaminen korostaa erilaisuutta hyödyntäen sen voimaa, joten ikäryhmät voivat säilyttää omaleimaisuutensa. (Ilmarinen 2006: 197-198.)



Kuvio 1. Ikäjohtamisen vaikuttavuus. Lähde Ilmarinen 2006: 198.

Visioiden tarkoituksena on näyttää ikäjohtamisen suunta ja tavoitteet. Visioiden avulla organisaatiossa voidaan miettiä omaa ikäjohtamisen tarvetta. Organisaatiossa herätään miettimään myös keinoja ja hyviä käytäntöjä, joilla tavoitteisiin päästään. Kaikista ikäjohtamisen keinoista organisaatiot valitsevat omaan yrityskulttuuriinsa sopivat. Asiantuntijat ovat listanneet loogisesti toisiinsa vaikuttavaa yleisvisiota: hyvä tietoisuus ikärakenteista, oikeudenmukaiset ikärakenteet, yksilöllisyyden ja erilaisuuden ymmärtävä johtaminen, toimiva ikästrategia, hyvä työkyky ja motivaatio sekä jaksaminen, osaaminen, hyvä töiden organisointi ja työympäristö sekä hyvä elämä. (Ilmarinen 2006: 200.)

##### 5. Ikäjohtaminen työyhteisön hyvinvoinnin tukijana

Tehokkuus- ja tulosvaatimukset sekä uusien asioiden oppimisen tarve uhkaavat sekä esimiesten että eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvointia. Jatkuvat muutokset ja vaatimukset edellyttävät ihmisiltä itsereflektiota ja -arviointia. Jokaisen pitäisi ymmärtää asioita selvitäkseen päivittäisistä toimistaan. Johtajuudelta ja esimiestyöltä vaaditaan kykyä vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun. Johdon tulisi luoda oppimiseen kannustava ja mahdollisuudet antava ilmapiiri työpaikalle. Esimiehiltä edellytetään myös kykyä osoittaa arvostusta eri-ikäisille työntekijöille ohjaamalla heitä oppimaan ja kehittämään osaamistaan. Johtajuudelta edellytetään tämän päivän maailmassa jatkuvaa, tunteita osoittavalla vuorovaikutuksella tapahtuvaa organisaation tuloksiin ja jäsenten kognitiivisiin ja affektiivisiin rakenteisiin vaikuttamista. (Simström 2009: 17-19, Juuti 2001a: 146-150.)

### 5.1 Työelämän muutoksen haasteet työyhteisössä

Euroopan keskustaan tapahtunut poliittinen harppaus 2000-luvun alussa on aiheuttanut uusia, eri näkökulman mukanaan tuovia haasteita jokaiselle organisaatiolle ja sen johtajille. Suomalaiset esimiehet ovat osanneet hyödyntää kansalaisten osaamista ja sitkeyttä tuotekehittelyssä. Tiedon, vaatimusten ja informaation määrän lisääntyminen ovat tuoneet tullessaan kaoksen tunteen, jota hyvän johtajuuden avulla on opeteltu hallitsemaan. Yhä modernimpi teknologia on hankittava ja omaksuttava nopeasti. Esimiehien on opeteltava uudet tiedot, ja heidän on osattava yhdistää ne vanhaan. Heidän on tultava lähelle työntekijää etsimään uusia ratkaisuja päivittäiseen työskentelyyn. Eri ikäpolvien välinen työskentely on saatava toimimaan. Myös johtamisprosesseja on tutkittava ja arvioitava säännöllisesti. (Lehto 2001: 69- 70, 73.)

Suomalaisella johtamisella on haasteena työyhteisöissä ainakin yhden sukupolven kestävä vaihe, jonka aikana työvoiman ikärakenne muodostaa ongelmia hyvinvointimme perustalle eli työnteolle. Yritysten tasapainoisia ikärakenteita on vaikea pitää yllä, kun yli 50-vuotiaat muodostavat työvoimastamme suurimman osan, ja alle 25-vuotiaat ovat pienin ryhmä siinä aina vuoteen 2025. Kuinka esimiehet johtavat toimintaa organisaatioissa, joista monta avainhenkilöä lähtee eläkkeelle yhtä aikaa? Kuinka saadaan siirrettyä nuoremmalle sukupolvelle kaikki se tietotaito, se hiljainen tieto, jonka ikääntyneet työntekijät ovat pitkän työuransa aikana keränneet? Eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset vahvuudet muodostavat yritykselle hyvät mahdollisuudet selvittää tulevaisuuden lisääntyvistä vaatimuksista. Haasteena nykyajan työyhteisöjen johtajuudessa on pitää kiinni kaikkien kyvyistä, sillä erilaisen osaamisen esille nostaminen on tulevaisuudessa menestyksemme perusta. Hyvä henkilöstöjohtaminen on terveiden työntekijöiden edellytys. Työssään viihtyvät työntekijät pystyvät tekemään tulosta. Taitava ikäjohtaminen on tämän päivän johtajan ja esimiehen haaste. (Ilmarinen 2003:7-8, Moilanen ym. 2005: 14.) Esimiehen pyrkimyksenä tulisi olla yksilöiden ja koko ryhmän oman ajattelun ja työskentelytavan oivaltamisen edistäminen sekä kaiken nivominen toimivaksi kokonaisuudeksi. Eri-ikäisten osaaminen on monenlaista, ja kaiken arvokkaan tietotaidon pysyminen ja siirtyminen sukupolvelta toiselle on takuu osaamisen jatkuvuudesta. (Moilanen & Tasanen & Virtainlahti 2005: 14-15, 23-24.) Miten eri-ikäiset pysyvät työkykyisinä ja sitoutuneina innostuen jatkuvasti uusiin muutoksiin? Onko mahdollista saada työntekijät kokemaan työnsä mielekkääksi? (Simström 2009: 23.)

### 5.2 Hyvinvoivan työyhteisön arvomaailma

Se erilaisuuden arvostaminen, jota ikäjohtamisella halutaan tukea, nousee todelliseksi haasteeksi. Voiko hyvin heterogeenisellä ryhmällä olla yhteisiä arvoja ja eettisiä periaatteita? Pyrittäessä toimimaan eettisesti, edellyttävät eri-ikäisyyden lisäksi paljon pohdintaa erilaiset

kulttuuriset tekijät. Tällaisia ovat työntekijöiden muodostamat etniset ryhmät ja sen myötä kieli, uskonto ja tavat. Organisaation toiminnassa tarvittavien resurssien ollessa rajallisia, esimies on keskeinen henkilö työyhteisön työmoraalin muodostamisessa. Vaikka työyhteisöissä eletään kiireen, muutoksen, monikulttuurisuuden ja rajallisten resurssien kanssa, on työmoraalin oltava kyllin vahva viedäkseen työyhteisöä eettisesti ja arvokkaasti tulevaisuuteen. (Koski 2005:24, Jansson 1999: 144.) Erityisesti monikulttuurisen työyhteisön on sovittava yhteisistä eettisistä näkemyksistä. Janssonin tutkimusten mukaan organisaatioissa, joissa työntekijöiden kulttuuritaustat ovat hyvin erilaiset, on eettisesti tapahtuva henkilöstöjohtaminen ollut ongelmallista. Esimerkkeinä tutkija mainitsee suorituksen arvioimisen, palkitsemisen, tasa-arvon, irtisanomisen ja tehokkuuden tuoneen paljon epäonnistumisia eettisessä toiminnassa. (Jansson 1999: 136-139.)

Työhyvinvoinnin perustana on tasa-arvo työyhteisön jäsenien kesken. Ketään ei syrjitä ja jokaista kohdellaan oikeudenmukaisesti. Eri sukupuolia, eri ikäryhmiä sekä erilaisista etnisistä taustoista lähtöisin olevia työntekijöitä kohdellaan samanarvoisina käsiteltäessä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Hyvinvoiva työyhteisö innostaa työntekijää motivoitumaan ja sitoutumaan. Hänellä on luottamus olosuhteisiinsa, ja hän kykenee huolehtimaan terveydestään ja hallitsemaan stressiä. Työntekijöiden kokiessa työtyytyväisyyttä on heillä hyvä työkyky, mikä parantaa työn laatua saaden aikaan asiakastytyväisyyttä. Organisaation tuloksellisuus kasvaa. Näin syntyy hyvän kehityksen kehä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 45.)

Työyhteisöissä on eri-ikäisiä ihmisiä, joilla on erilaista osaamista ja työkokemusta. Sekä ikäämpien että nuorempien työntekijöiden työskentelyä ja kohtelua ohjaamaan on säädetty työaikalaki. (Hyppänen 2007:167.) Esimiehen on velvollisuus saada työilmapiiri sellaiseksi, että työntekijä haluaa työskennellä organisaatiossa. Eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi esimiehellä on ikäjohtamisen keinoina joustavat työaikajärjestelyt, osaamisesta huolehtiminen, kokemuksen arvostaminen, erilaisuuden johtaminen ja hyvästä työilmapiiristä huolehtiminen. Ikäjohtamista voidaan parantaa muuttamalla asenteita ja korjaamalla virheellisiä käsityksiä ja ennakkoluuloja. (Hyppänen 2007:168.)

### 5.3 Voimaantuneen työyhteisön sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma on viime vuosikymmeninä kehitetty aineettoman pääoman käsite. Se on merkityksellinen yhteiskunnallinen käsite, joka yliopistojen maailmasta on levinnyt laajalle mediaan ja poliittiseen kielenkäyttöön. Sosiaalinen pääoma voidaan luokitella luottamukseksi työtovereihin, yhteisöllisyyden tunteeksi ja luottamukseksi esimieheen. Sosiaalinen pääoma on sosiaaliin toimintaympäristöihin liitetty ulottuvuus, kuten sosiaaliset verkostot, normit ja luottamus. Nämä edistävät verkostoon kuuluvien keskeistä sosiaalista vuorovaikutusta tehostaen yksilöiden tavoitteiden toteutumista ja taloudellista toimintaa. Sosiaalinen pääoma



mahdollistaa tuottavana niiden päämäärien saavuttamisen, jotka ilman sosiaalista pääomaa jäisivät saavuttamatta. Sosiaalista pääomaa kuvaavien kirjoitusten perusasetelma on yksilön ja yhteisön välinen suhde yksilöllistyvässä maailmassa. Koivumäen tulkitsema Bourdier näkee sosiaalisen pääoman olevien tai mahdollisten resurssien kokonaisuutena, joka liittyy ryhmäjäsenyyteen. Yksilö kuuluu ryhmään, joka tarjoaa jäsenilleen yhteisesti omistettua pääomaa, minkä avulla on oikeutettu luottoon sanan monessa merkityksessä. Suhteet ovat olemassa joko käytännön tasolla tai ne ovat taatut esimerkiksi perheen, työpaikan, puolueen tai muun ryhmän kautta. Suhteet voivat olla olemassa myös vallitsevien tapojen ja lakien kautta, jotka kertovat ihmisistä, jotka kuuluvat näiden vaikutuspiiriin. Koivumäen tutkimuksen tuloksien mukaan vahvan sosiaalisen pääoman organisaatioissa valtaetäisyys on lyhyt ja työnjako on selkeä. Siellä on myös kokemus distributiivisesta oikeudenmukaisuudesta eli esimerkiksi palkkajärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi. (Koivumäki 2008: 69- 70,244.)

Käsite empowerment (voimaantuminen) tulee 1960-luvun Yhdysvalloista. Tuolloin keskusteltiin vähemmistöjen epätasa-arvoisesta kohtelusta. Vähemmistöjen alistaminen synnytti toimintaa tällaista vastaan. Puhuttaessa empowermentista puhutaan prosessista tai prosessin lopputuloksesta. Prosessissa yksilön tai ryhmän mahdollisuudet vaikuttaa elämäntilanteensa kannalta merkittäviin henkilökohtaisiin, sosiaalisiin, taloudellisiin tai poliittisiin tekijöihin vahvistuvat. Käsite on Siitosen suomentamana saanut muodot ”voimaantuminen” ja ”sisäinen voiman tunne”. Omat voimavarat ja vastuullinen luovuutta vapauttava tunne muodostavat tunteen sisäisestä voimasta, josta heijastuu positiivista latausta ja myönteisyyttä. Tässä yhteydessä puhutaan myös luottamuksellisesta ilmapiiristä ja positiivisesta latauksesta. Voimaantunut ihminen haluaa yrittää parhaansa, kantaen vastuuta itsestään ja toisista. Saavutettuaan sisäisen voimantunteen ihmisen kokemukset vapaudesta ja itsenäisyydestä ovat tärkeitä. Käsitettä ei ole helppoa analysoida, mutta voimaantunut ihminen on vastakohta voimattomalle, avuttomalle ja vieraantuneelle, elämäntilanteensa menettäneelle. Jos ihminen kykenee vapauttamaan kykynsä, saa hän elämänsä eri osatekijät hallintaansa. (Lehtonen 2008:43- 44.)

Tänä päivänä työyhteisöjen on elettävä jatkuvassa muutoksessa. Työntekijöiden on hankittava uutta tietoa ja pyrittävä kehittymään vaatimusten mukaan. Jos näin ei tee, tulee työ liian vaativaksi tai jopa mahdottomaksi suorittaa. Työyhteisöjen selviytyminen edellyttää kaikkien voimavarojen aktivoimista. Näin vahvistetaan myös kehittymistä eteenpäin. Omien päätösten tekeminen edellyttää tietoa ja vahvuutta vastuun kantamiseen. Ihmisten ja työpaikkojen voimaantuminen on menestyksen avain. (Heikkilä ja Heikkilä 2005:1.)

## 6. Aineisto ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö on tehty käyttäen kirjallisuuskatsauksen prosessia. Kirjallisuuskatsaus tehtiin ilman systemaattisuutta, sillä väitöskirja- tutkimuksia tai lisensiaattitöitä ikäjohtamisesta ei ole riittävästi saatavissa. Opinnäytetyössä pyrittiin kuitenkin noudattamaan materiaalin keruussa ja analysoimisessa mahdollisimman tarkasti kirjallisuuskatsauksen tieteellistä menetelmää. Uutta tietoa tuottavan tutkimuksen, päätöksenteon tai näyttöön perustuvan toiminnan edellytyksenä on tutkitun tiedon kriittinen ja systemaattinen arviointi sekä yhdistely.

### 6.1 Kirjallisuuskatsaus ja aineiston kerääminen

Kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa identifioidaan ja kerätään olemassa olevaa tietoa, arvioidaan tiedon laatua sekä syntetisoidaan tuloksia rajatusta ilmiöstä retrospektiivisesti ja kattavasti. Toiminta on ennalta määritellyn suunnitelman tai metodin mukaista. Kääriäinen ja Lahtinen (2004) toteavat, että menetelmän avulla voidaan perustella ja tarkentaa valittua tutkimuskysymystä sekä tehdä luotettavia yleistyksiä. Kirjallisuuskatsauksen on osoitettu olevan luotettavimpia tapoja yhdistää aikaisempaa tietoa. (Kääriäinen & Lahtinen 2004: 37-39.)

Kirjallisuuskatsaus määritellään katsaukseksi, johon on systemaattisia, toistettavissa olevia työtapoja käyttäen koottu, valikoitu, arvioitu ja yhdistäen analysoitu tutkimustietoa tietystä, tarkennetusta kysymyksestä. Kyseessä on tutkimusprosessi, joka rakentuu kumulatiivisesti; nimettävissä olevat vaiheet rakentuvat järjestelmällisesti edeltävään vaiheeseen. Koska kirjallisuuskatsaus noudattaa tieteellisen tutkimuksen periaatteita, kuuluu siihen olennaisesti kaikkien vaiheiden täsmällinen raportointi. Vaiheet koostuvat tutkimussuunnitelmasta, tutkimuskysymysten määrittämisestä, alkuperäistutkimusten hausta, valinnasta, laadun arvioinnista ja alkuperäistutkimusten analysoinnista sekä tulosten esittämisestä. (Kääriäinen ym 2004:39.)

Aineiston haku alkoi hakusanojen ja tietokantojen valinnalla. Itse käsitteellä ”*ikäjohtaminen*” ei löytynyt montaa tutkimusta. Sanalla ”*ikä*” saatiin tuhansia tuloksia, kuten myös sanalla ”*johtaminen*”. ”*Ageing*” ja ”*diversity*” sekä ”*management*” antoivat tutkimuksia aina solun vanhenemisesta itsensä johtamiseen laihdutettaessa. Joten valitsin hakusanoja ikäjohtamiseen liitettyjen käsitteiden avulla. Hakusanoina käytin suomenkielisissä tietokannoissa *ikäjohtaminen ja työssä jaksaminen, ikäjohtaminen ja hyvinvointi, ikäjohtaminen ja esimiestyö sekä esimies ja ikäjohtaminen, eri-ikäisyys, hyvinvointi* sekä lyhenteinä *ikä?, työ?, esimie?, ikäjoht?, ikäjohtam?, johta? ,perh? eri-ikäsy\* eläköit\*, esimiesty\*, erilaisu\**. Englanninkielisistä tietokannoista etsin tutkimuksia sanoilla *ageing management, diversity management, different age groups, diversity of workforce, multigenerational workforce, job satisfaction*

sekä lyhenteinä *work\**, *managem\**, *ageing\**, *workforc\**, *divers\**, *retired\**, *age\**, *work\**, *manage\**, *family\**. Ruotsinkielisistä tietokannoista etsin tutkimuksia sanoilla *åldras*, *åldras och medarbetare*, *bli gammal*, *att leda grupper av olika ålder*, *att leda personal*, *utmaningar att leda människor av olika ålder*, *ledelse*, *personal av olika ålder* sekä lyhenteinä *ålder?*, *led?*, *pensjo?*, *led?*, *äldr?*, *arbet?*, *fortsät?*, *tillfredställ?*, *famil?* Hakuja tein eri maiden yliopistojen kotisivuilta, kirjastojen tietokannoista Lauruksen kautta, Linda / Nelli-portaali ja Helka, Helcat, Helecon, Hanna, EBSCO, Tritonia, Elsevir, NOVO, ARTO, EUROPEAN UNION, Doria ja erilaisten tutkimuslaitosten kotisivuilta, kuten Eläketurvakeskus, Työterveyslaitos sekä Terveysportin kautta Cochrane- tutkimustietokannasta ja Google Scholar (Liite 1).

Kirjallisuuskatsaukseen valittaville tutkimuksille määriteltiin tutkimuskysymyksiin perustuvat kriteerit. Kriteereiksi muodostuivat a) tutkimuksessa tarkastellaan ikäjohtamista, b) tutkimuksessa tarkastellaan johtamista erityisesti monimuotoisuuden ja erilaisuuden sekä eri-ikäisyyden näkökulmista, c) tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä, d) tutkimuksessa tarkastellaan eläkkeelle siirtymistä, e) tutkimus on tieteellisesti mahdollisimman korkeatasoinen ja mahdollisimman uusi. Valintakriteerit täyttyviä tutkimuksia löytyi 35. Väitöskirjoja on 11, 1 liseniaattityö, refèree- artikkeleita 15, tutkimuslaitoksen tutkimuksia 5, yliopiston laitoksen professorien tutkimuksia 1, Euroopan unionin tutkimuksia 2. Tutkimusmateriaalista työ- ja perhe-elämän suhdetta tarkastelee 3 kpl, työaikaa 2 kpl, työssä jatkamista / halua vaihtaa ammattia / halua jäädä eläkkeelle 5 kpl, työelämään motivoitumista 3 kpl, monimuotoisuutta / eri-ikäisyyttä 8 kpl, työuupumusta 4 kpl, työtyytyväisyyttä / työhyvinvointia 3 kpl, voimaantumista 1 kpl, vaikutusmahdollisuuksia 1 kpl, johtajuutta / esimiestyötä 4 kpl ja ikäsyryntää 1 kpl. (Liite 2.)

Taulukko 1. Aineiston laatu ja aineiston käsittelemät aiheet

Tutkimuksen taso	Tutkimuksen käsittelemä aihe
Väitöskirja: 11 kpl	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työelämä / perhe-elämä (3kpl; eri näkökulmat)</li> <li>2. Eläkkeelle siirtyminen</li> <li>3. Ammatin vaihtaminen</li> <li>4. Johtajuus ja työntekijöiden työuupuminen</li> <li>5. Ammatillinen kasvu ja osaamisen tukeminen</li> <li>6. Henkilökunnan vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet</li> <li>7. Eri-ikäisyys työpaikalla</li> <li>8. Henkilöstövoimavarojen johtaminen</li> <li>9. Vanhemmuuden tila suomalaisessa työelämässä</li> </ol>
Lisensiaattitutkimus: 1 kpl	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtaminen</li> </ol>
Referee- artikkeli: 15 kpl	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuoret opiskelijat ja vanhemmat työntekijät työyhteisöissä</li> <li>2. Henkilökunnan hyvinvointi ja halu vaihtaa ammattia</li> <li>3. Ikääntyvä henkilökunta ja sen eläkkeelle siirtymisen siirtäminen</li> <li>4. Työilmapiiri ja työssä viihtyminen(2 kpl)</li> <li>5. Osastonhoitajan rooli perehdytyksessä ja ilmapiirin rakentajana</li> <li>6. Henkilökunnan töissä jaksaminen</li> <li>7. Eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyö ja ammattitaidon siirtyminen seuraavalle sukupolvelle (3 kpl)</li> <li>8. Ikäjohtaminen työssä jaksamisen edistäjänä</li> <li>9. Monimuotoisuuden johtaminen</li> <li>10. Erilaiset ikäohjelmat auttavat työvoimaongelmissa (2 kpl)</li> <li>11. Hoitohenkilökunnan puute on maailmanlaajuinen ongelma. Eri-ikäisyyden mukanaan tuomat haasteet.</li> </ol>
Tutkimuslaitoksen tutkimus: 5 kpl	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työaika ja työaikajärjestelyt</li> <li>2. Työssä jatkaminen</li> <li>3. Koulutustasojen erojen merkitys työssä jatkamiseen</li> <li>4. Lainsäädännön merkitys haluun jäädä eläkkeelle tai jatkaa töissä</li> <li>5. Työolot ja työssä jaksaminen</li> </ol>
Yliopiston laitoksen tutkimuksia: 1 kpl	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen</li> </ol>
Euroopan unionin tutkimuksia: 2 kpl	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eri-ikäisyys työpaikoilla; ohjeita ikäjohtamisen hyviin käytäntöihin</li> <li>2. Ikäyrjintä työpaikoilla</li> </ol>

## 6.2 Aineiston analyysi

Tämän opinnäytetyön aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä käyttäen analyysiyksikkönä ajatuskokonaisuutta. Kylmä, Rissanen, Laukkanen, Nikkonen, Juvakka ja Isola (2008) toteavat laadullisen sisällön analyysin pohjaavan induktiiviseen päättelyyn. Se on

systemaattinen prosessi, jossa tutkimusaineistoon kohdistetaan mahdollisimman avoimia kysymyksiä. (Kylmä, Rissanen, Laukkanen, Nikkonen, Juvakka & Isola 2008: 23.) Tässä opinnäytetyössä etsittiin vastausta siihen, minkälaisella ikäjohtamisella tuetaan työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi sopii sisällönanalyysi, koska esimerkiksi Kylmä ym (2008) ajattelevat sen olevan joustava tekstimuodossa olevan tutkimusmateriaalin analyysikeino. Kirjallisuuskatsauksen materiaalin analyysimenetelmäksi sisällönanalyysi soveltuu hyvin, koska näin voidaan systemaattisesti järjestellä ja kuvaata aineistoa. Menetelmän tavoitteena on tekstin muodossa olevan aineiston avulla tuottaa tietoa tutkittavana olevasta ilmiöstä. Luokittelu voi perustua joko jo olemassa oleviin teoreettisiin lähtökohtiin, tai luokittelu perustuu aineistolähtöisesti aineistosta nouseviin havaintoihin. (Kylmä ym 2008: 24, Tuomi & Sarajärvi 2009:123.) Tässä opinnäytetyössä eteneminen tapahtui lukemalla valittua materiaalia (N=35) alleviivaten ajatuskokonaisuuksia, joiden katsottiin liittyvän tutkimuskysymyksiin.

Tuomi ym (2009) toteavat, että sisällönanalyysillä tutkittavan materiaalin määrä saattaa olla iso (Tuomi & Sarajärvi 2009: 123). Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto käsittää 35 tieteellistä julkaisua. Tuomi ym miettivät, että prosessin myötä kokoamalla ja tiivistämällä laaditaan luokittelurunko, jonka varassa tiivistys esitetään. Nämä sisällönanalyysillä saadut luokat eivät ole tutkimusmateriaalista saatu tulos, vaan apukeino tarkastella tiiviimmässä muodossa tutkimuksissa olevaa tietoa. Tutkimustulokset saadaan vasta, kun näiden saatujen luokkien sisällä tarkastellaan tutkimuksissa esitettyjä kuvauksia aiheista. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 123-124, Kyngäs & Vanhanen 1997: 3-5.) Tässä opinnäytetyössä alkuperäisilmauksista muodostettiin taulukko, jossa otsikko muodostui siitä asiasta, jota ilmaus käsitteli. Tämän jälkeen pelkistettiin alkuperäisilmaukset. Hallila ohjaa (2005), että pelkistäminen tarkoittaa tutkimustehtävään liittyvien ilmausten koodaamista aineistosta. Etsitään pelkistettyjen ilmausten yhtäläisyyksiä. Tutkija ryhmittelee samaan kategoriaan ne ilmaisut, jotka näyttävät kuuluvan yhteen. (Hallila 2005: 114-115, Kyngäs ym 1997: 5-7.)

Tässä opinnäytetyössä edettiin kysymällä ensimmäisen tutkimuskysymyksen kysymystä pelkistetyiltä ilmauksilta. Vastaukset, jotka ensimmäisen kysymyksen kysyminen pelkistetyille ilmauksille antoi, ryhmiteltiin alaluokkiin. Kyngäs ym (1997) opettavat, että sisällön analyysillä objektiivisesti kuvaillaan ja määritellään tutkittavaa ilmiötä, tiivistäen ilmiötä niin kauan, että se tiiviinä muotona voidaan käsitteellistää (Kyngäs & Vanhanen 1997: 3-5). Hallila (2005) ja Kyngäs ym (1997) jatkavat, että analyysin edetessä samansisältöisiä alakategorioita yhdistetään muodostamalla niistä yläkategorioita. Tässä opinnäytetyössä edettiin aineiston analyysissä niin, että alakategoriat supistettiin yläkategorioiksi. Kaikki edellä mainittu tehtiin pelkistetyille ilmauksille kysyen myös toista tutkimuskysymystä. Sen jälkeen materiaalista etsittiin vastaukset toiseen tutkimuskysymykseen. Hallila (2005) ja Vanhanen ym (1997) neuvovat, että abstrahointia jatketaan niin kauan kuin se sisällön kannalta on mahdollista (Hallila 2005:

114-115, Vanhanen ym 1997: 3-5). Tässä opinnäytetyössä alkuperäisilmaukset luokiteltiin ryhmiin, joita syntyi 15. Tutkimusmateriaali nimettiin A1-A35, sillä aineistomateriaali sisälsi 35 tieteellistä julkaisua.

Kylmä ym (2007) ohjaavat, tulosten raportointi ei edellytä yhtä tiettyä tapaa. Tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kirjoitetaan kuvailevan yhteenveto. Tämä tapahtuu monipuolisimmin aineistoa ilmentävällä tavalla. (Kylmä ym. 2007: 44.) Tuomi ym (2009) kirjoittavat, että laadullisen tutkimuksen raportin kirjoittaminen riippuu siitä, millaista analyysimetodia tutkimuksessa on käytetty. Tuomi ym (2009) suosittelevat, että tutkimusraportti kirjoitetaan selkeästi perinteisen tutkimusraportin muotoon (Tuomi ym 2009: 150). Tämän opinnäytetyön tutkimuksen raportti käsittelee tulokset tutkimusongelmittain.

## 7. Opinnäytetyön tulokset

Tässä luvussa tutkimustulokset esitetään tutkimusongelmittain.

### 7.1 Työntekijän hyvinvointia tukevat ikäjohtamisen työvälineet

Tässä osassa opinnäytetyötä etsittiin vastausta kysymykseen, mitkä ikäjohtamisen tekijät tukevat työntekijöiden hyvinvointia. Tutkimusaineistosta löytyi yhdeksän yläluokkaa, jotka olivat työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden huomioon ottaminen työaikajärjestelyissä, työntekijöiden palkitseva kannustaminen, työntekijöiden fyysisen kuormittavuuden huomioon ottaminen, työntekijöiden vastuu omasta terveydestään, työolosuhteiden huomioon ottaminen työn tekemisen mahdollistajana, työntekijöiden kannustaminen jatkamaan työntekoa, työntekijöiden työhön sitoutuminen, työntekijöiden työhön motivoituminen ja työntekijöiden eri-ikäisyyden huomioiminen.

Taulukko2. Työntekijän hyvinvointia tukevat ikäjohtamisen työvälineet

Alaluokka	Yläluokka
Työntekijöiden perhesuhteiden huomioon ottaminen Työaikajärjestelyjen joustavuuden huomioon ottaminen	Työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden huomioon ottaminen työaikajärjestelyissä
Työn tekemisen kiittäminen palkitsevana Työssä onnistuminen palkitsijana	Työntekijöiden palkitseva kannustaminen
Yksilöllisyys fyysisiin vaatimuksiin Optimaalinen kuormitus	Työntekijöiden fyysisen kuormittavuuden huomioon ottaminen
Tiedostettava oma vastuu työkyvystä Huolehdittava riittävästä liikunnasta	Työntekijöiden vastuu omasta terveydestään
Työn haasteellisuus Kehittymismahdollisuudet Ammatillinen itsenäisyys Työpaikan säilymismahdollisuus Työelämän vaatimusten kohtuullisuus Vakinainen työ Työn itsenäisyys	Työolosuhteiden huomioon ottaminen työn tekemisen mahdollistajana
Työntekijän asema organisaatiossa myöhen- tävät eläkkeelle siirtymistä. Koulutus vahvistaa työssä jatkamista. Optimaaliset työolosuhteet saavat jatka- maan. Vaik.mahdoll. työaikoihin saavat jatka- maan.	Työntekijöiden kannustaminen jatkamaan työntekoa
Haasteellinen ja mielekäs työ sitouttaa. Mahdollisuus käyttää ammattitaitoaan. Urakehityksen mahdollisuus on tärkeää. Ammatillinen itsenäisyys sitouttaa. Kehittymismahdollisuus sitouttaa. Työpaikkojen säilymisen epävarmuus	Työntekijöiden työhön sitoutuminen
Taloudelliset tekijät motivoijana Työmäärän kohtuullisuus Ammattitaidon luova käyttäminen Koulutusmahdollisuudet Ihmisenä kehittymisen mahdollisuudet	Työntekijöiden työhön motivoituminen
Eri-ikäisten vahvuuksien huomioon ottami- nen Eri-ikäisten arvomaailman tiedostaminen Positiivinen ikäasenne	Työntekijöiden eri-ikäisyyden huomioiminen

Yläluokka työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden huomioon ottaminen työaikajärjestelyissä, muodostui alaluokista: työntekijöiden perhesuhteiden huomioon ottamisesta ja työaikajärjestelyjen joustavuuden huomioon ottamisesta. Työntekijöiden erilaisen työhön suhtautumisen tiedostamisen, työntekijöiden ja perheiden yksilöllisten valintojen kunnioittamisen ja perheen ja työn tekemisen yhteensovittamisen edistämisen ymmärtäminen nousivat aineistosta ikäjohtamisen työvälineinä.

*”Yksilöllisiä valintoja perustellaan perheen edulla, vanhempien työaikoja rajoitetaan perheen ajan takaamiseksi. Perheen kautta vastustetaan työelämän vaatimuksia ja kyseenalaistetaan ansiotyökansalaisuuden normeja.” A21 (Repo, 8)*

*”Et flertall av de ansatte forteller også at arbeidstisordningene påvirker ders sosiale liv på den måten at de har fått mer tid til familie, venner og fritidsinteresser. Flere av de som har barn forteller at ordningene gjør det lettere for dem å kombinere omsorg for barn med arbeid.” A3 (Gautun, 50)*

*”Seuraavana listalla mainitsen työaikajärjestelyt, osa-aika-työ, joustava työaika ja tiivistetty työaika (normaalia pidemmät työpäivät vapaa-aikajakson pidentämiseksi).” A11 (Kivimäki, 98.)*

Työntekijöiden palkitseva kannustaminen on seuraava yläluokka. Se muodostui alaluokista työn tekemisen kiittämisestä palkitsevana ja työssä onnistumisesta palkitsijana. Ammattitaidon mahdollistama onnistuminen ja työympäristöstä nouseva kiitos palkitsevat.

*”Pienikin kiitos palkitsi ja auttoi jaksamaan työssä, sillä työyhteisössä työtovereilta tai lähijohdolta saatiin hyvin harvoin palautetta.” A7 (Hintsala, 102)*

*”Palkitseminen hoitotyössä oli useimmiten tunnustuksen, myönteisen palautteen ja kiitoksen antamista työntekijälle onnistuneesta työstä ja toiminnan tavoitteiden saavuttamisesta. A10 (Kanste, 119)*

Yläluokka työntekijöiden fyysisen kuormittavuuden huomioon ottaminen muodostui alaluokista: yksilöllisyyden huomioimisesta fyysisissä vaatimuksissa ja optimaalisesta kuormituksesta. Aineisto osoitti ongelmiksi kiireen ja liian suuret vaatimukset. Kuormituksen tulisi olla yksilöllisesti optimaalista.

*”Työtä on yksinkertaisesti liikaa tekijöihin nähden...Kovat työpaineet ja kasautuvat työt kuormittavat henkilöitä, joille on tärkeää tehdä työnsä aikataulussa ja hyvin. A22 (Ruoholinna, 286)*

*”.....työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen mahdollistamalla sellaiset työolosuhteet, että työn tekeminen on motivoivaa ja sopivan haasteellista.” A13 (Lahtinen, 167)*

Työntekijän vastuu omasta terveydestään on yläluokka, joka muodostui alaluokista: työntekijän oman vastuun tiedostamisesta työkyvystään, ja työntekijän omaehtoisesta riittävän liikunnan harrastamisesta. Aineiston mukaan riittävä vireys ja tarvittava markkinakelpoisuus ovat työntekijän omalla vastuulla.

*”Yksilön täytyy pitää yllä työkykyä kuntoilemalla. fyysinen työkyky on kaiken edellytys Tehokkuus ja työkyky liittyvät siis selkeästi yhteen A5 (Halme, 3)*

*” ...työkyvyn haastateltavat käsittivät tehokkuusdiskurssissa siten, että yksilön täytyy pitää yllä työkykyä kuntoilemalla ja että fyysinen kunto on kaiken edellytys, jotta ikääntyneet säilyttävät tehokkuutensa. Tehokkuus ja työkyky liittyvät siis selkeästi toisiinsa. A5 (Halme, 38)*



*Haastateltavat totesivat, että apua löytyy niin fyysisiin kuin henkisiin vaivoihin. He korostivat, että ihmisen pitää itse tiedostaa tilanteensa. A22 (Ruoholinna, 264)*

Seuraava yläluokka on työolosuhteiden huomioon ottaminen työn tekemisen mahdollistajana. Tämä yläluokka muodostui alaluokista: työn haasteellisuus, kehittymismahdollisuudet, ammatillinen itsenäisyys, työpaikan säilymismahdollisuus, työelämän vaatimusten kohtuullisuus, vakinainen työ ja työn itsenäisyys. Aineistosta voi lukea, että työn tulee olla haasteellista, mutta vaatimusten optimaalisia suhteessa yksittäiseen työntekijään. Työntekijät tavoittelevat monipuolista kehittymistä kyetäkseen ammatilliseen itsenäisyyteen. Työelämän vaatimusten kohtuullisuus ja vakituinen työ edistävät hyvinvointia.

*”Participation in decisionmaking organizational support for professional and educational opportunities, and ability to self-schedule are possible strategies that may increase overall job-satisfaction for registered nurses in all generational cohorts, and specifically younger nurse generations.” A35 (Wilson ym, 722.)*

*”Työyhteisössä oli huono ilmapiiri. Lisäksi hän koki epätasa-arvoa ja työuupumusta. Sijaisena tai määräaikaisena työntekijänä hän ei päässyt päivittävään koulutukseen eikä.....pystynyt aktiiviseen ammatilliseen tiedon hankintaan eikä suunnittelemaan uransa.” A7 (Hintsala, 153)*

*”...työntekijät arvostavat tunnustusta, mahdollisuutta käyttää taitojaan monipuolisesti, joustavia työaikoja sekä työn jatkuvuutta.” A2 (von Bonsdorff, 75)*

*”Työn suurten vaatimusten ja huonon hallinnan on havaittu toimivan työelämästä pois työntävinä tekijöinä. Jos työ on fyysisesti tai henkisesti raskasta, työnteko halutaan lopettaa viimeistään 63 vuoden iässä.” A2 (von Bonsdorff, 75)*

Yläluokka työntekijöiden kannustaminen jatkamaan työntekoa muodostui alaluokista, jotka olivat: työntekijän asema organisaatiossa myöhentää eläkkeelle siirtymistä, koulutus vahvistaa työssä jatkamista, optimaaliset olosuhteet saavat jatkamaan ja vaikutusmahdollisuudet työaikoihin saavat jatkamaan. Aineiston mukaan optimaaliset työolot eivät sisällä kiirettä ja kuormittavuutta, työn kuluttavuutta tai epäsäännöllisiä työoloja.

*”Hyväksi koetun terveyden ja työkyvyn, vähäisen työn välttämisen.....palkitsemistyytyväisyyden, hyvien vaikuttamismahdollisuuksien ja tyytyväisyyden todettiin olevan yhteydessä työssä jatkamisaikoihin.....keski-iässä havaitut työhön ja terveyteen liittyvät negatiiviset seikat ennustavat eläkeaikeita uran loppupuolella.” A2 (von Bonsdorff, 74)*

*”Työn jatkamisen sijaan....halukkuutta jäädä ennenaikaiselle eläkkeelle lisääntyvän kiireen ja suurten asiakasmäärien aiheuttaman kuormituksen sekä epäsäännöllisten työaikojen vuoksi.” A33 (Vähänen ym, 78)*

*”Työelämän laatuun liittyvien tekijöiden on todettu nousseen yhä merkittävämpään asemaan eläkeajatuksen selittäjänä.” A22 (Ruoholinna, 291)*

Työntekijöiden työhön sitoutuminen muodostui alaluokista: haasteellinen ja mielekäs työ sitouttaa ja mahdollisuus käyttää ammattitaitoaan. Alaluokkaan kuuluivat myös urakehityksen mahdollisuuden tärkeys, ammatillisen itsenäisyyden ja kehittymismahdollisuuksien sitovuus sekä työpaikkojen säilymisen epävarmuus. Työn haasteellisuus ja työn kokeminen tärkeäksi sitouttavat. Osaamista vastaavat työtehtävät ja etenemismahdollisuudet pitävät työntekijän työpaikassaan. Epävarmuus työpaikan säilymisestä sitoo työntekijää työpaikkaansa.

*".....johtaja pyrkii löytämään kullekin työntekijälle työtehtävät, jotka tarjoavat sopivasti haasteita." A33 (Vähänen ym, 82)*

*"Retention strategies that focus on improving the work climate are beneficial to all generations of hospital workers and nurses....challenges, absence of conflict and warmth." A 15 (Lavoie-Tremblay ym, 414)*

*"Kriittisimmät tekijät olivat työn tärkeäksi kokeminen, johtaminen, ikä, itsenäisyys hoitotyössä, työn innoitus, koulutuksen arvostus, ammattitaidon päivittäisyys, työsuhteen määräaikaisuus ja uralla eteneminen." A7 (Hintsala, 1)*

Yläluokka työntekijöiden työhön motivoituneisuus, muodostui alaluokista, jotka ovat: taloudelliset tekijät motivoijina, työmäärän kohtuullisuus, ammattitaidon luova käyttäminen, koulutusmahdollisuudet sekä ihmisenä kehittymisen mahdollisuudet. Vastuullinen, haastava ja mielekäs työ motivoivat työntekijää. Aineiston mukaan myös riittävä palkka tehdystä työstä saa jatkamaan töissä.

*"Keskeisiksi tekijöiksi ovat taloudellisen toimeentulon ohella nousseet ikä, terveys, työ- ja toimeentulokyky.....muiden elämänalueiden merkitys, perhetilanne, koulutustaso, työolot ja työn sisällöt, yhteiskunnallinen arvostus, ammattiala ja -arvostus, yhteiskuntapolitiikka ja kulttuuriset arvot. A22 (Ruoholinn, 291)*

*"Ammatillinen kehittyminen omalla erityisosaamisen alueella oli palkitsevaa ja synnytti jatko-opintotarpeen. Tärkeäksi koettiin myös ihmisenä kasvaminen, vuorovaikutustaitojen kehittyminen ja ihmistuntemuksen lisääntyminen." A7 (Hintasala, 118)*

*"Työhön on tuonut haasteellisuutta .....korkeakoulutasoisen koulutuksen kehittäminen. Esimies motivoi työntekijöitään tarjoamalla heille haasteita työsääntöön.....halusivat esimiesten jakavan enemmän vastuuta ja delegoivan tehtäviä työntekijöille..." A13 (Lahtinen, 160-161)*

Yläluokka, työntekijöiden eri-ikäisyyden huomioonottaminen, muodostui alaluokista: eri-ikäisten vahvuuksien huomioon ottaminen, eri-ikäisten arvomaailman tiedostaminen ja positiivinen ikäasenne. Aineistosta nousi esille, että on työpaikkoja, joissa on jopa neljää eri ikäluokkaa töissä. Työyhteisöjen monimuotoisuus edellyttää positiivisuutta työntekijöiden eri-ikäisyyttä kohtaan ja eri sukupolvien erilaisten arvomaailmojen ymmärtämistä.

*"Evaluation Offered is a literature review and definitions of the four different generational groups evident in the current nursing workforce. ....different needs and attitudes that multigenerational groups bring to the nursing workforce." A26 (Stanley, 1)*

*“Haastatteluissa kävi ilmi, että .....henkilöstö koostuu ...eri osaamistaustaisista..... eri-ikäisistä ihmisistä. Ryhmät elävät ..hyvinkin erilaisissa elämäntilanteissa, jolloin arvojen ja asenteiden hajanaisuus lisääntyy entisestään. A5 (Halme, 39)*

*”Managers must have a positive attitude towards their own ageing as well as the ageing of others.” A25 (Skoglund ym, 393)*

## 7.2 Työyhteisön hyvinvointia tukevat ikäjohtamisen työvälineet

Tässä osassa opinnäytetyötä etsittiin vastausta kysymykseen, mitkä ikäjohtamisen tekijät tukevat työyhteisön hyvinvointia. Tutkimusaineistosta löytyi kuusi yläluokkaa: työaikajärjestelyt työhyvinvoinnin tukijana, työntekijöiden osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon, avoin viestintä- ja keskustelukulttuuri, henkilöstön hyvinvointia tukevat tukitoimenpiteet, työyhteisön monimuotoisuuden tukeminen ja työyhteisön ammattitaidon jatkuvuuden turvaaminen.

Taulukko 3. Työyhteisön hyvinvointia tukevat ikäjohtamisen työvälineet

Alaluokka	Yläluokka
Työaikajärjestelyt vahvistavat työyhteisön yhteishenkeä Työaikojen joustavuus uhka yhteisöllisyydelle	Työaikajärjestelyt työhyvinvoinnin tukijana
Henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien huomioon ottaminen Oikeudenmukainen kohtelu Työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon Työyhteisön yhteiset periaatteet	Työntekijöiden osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon
Avoimuus läpi koko organisaation Oikea tieto vaikuttaa positiivisesti Työntekijöiden avoin keskustelu- mahdollisuus	Avoin viestintä- ja keskustelukulttuuri
Henkilökunnan rakenteen ja määrän huomioon ottaminen Henkilökunnan ammatilliset tukitoimet Työyhteisön palkitseminen	Henkilöstön hyvinvointia edistävät tukitoimenpiteet
Työyhteisön monimuotoisuus osaamisen täydentäjänä Työntekijöiden erilaisuuden hyväksyminen Työntekijöiden kohtelu	Työyhteisön monimuotoisuuden tukeminen
Työntekijöiden ammatillisen osaamisen hyödyntäminen Työyhteisön ammattitaidon siirtämisen mahdollistaminen Yhteistyömahdollisuuksien järjestäminen	Työyhteisön ammattitaidon jatkuvuuden turvaaminen

Työaikajärjestelyt työhyvinvoinnin tukijana muodostui alaluokista työaikajärjestelyt vahvistavat työyhteisön yhteishenkeä ja työaikojen joustavuus uhka yhteisöllisyydelle. Hyvinvointia vahvistamaan tarkoitettu yksilöllisyys työaikajärjestelyissä voi aineiston mukaan olla työyhteisössä sekä uhka että mahdollisuus.

*”Arbeidstidsordninger, som går ut på at arbeidstagerne selv i større grad skal velge tidspunktene for når de vil jobbe, har blitt kritisert for å være individualistiske og for å true kollektiviteten. Derfor blev jeg overrasket over å finne at i tre virksomheter i denne studien har de nye arbeidstidsordningene faktisk styrket arbeidsfelleskap og samhold.” A5 (Gautun, 69)*

*”Ikäänntyneen työntekijän yksilölliset ratkaisut saattoivat myös aiheuttaa kauteutta ja kuormittaa liiaksi muita työntekijöitä.” A 33 (Vähänen ym, 81)*

Yläluokka työntekijöiden osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon muodostui alaluokista: henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien huomioon ottaminen, oikeudenmukainen kohtelu, työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja työyhteisön yhteiset periaatteet. Aineistosta nousee esiin, että osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät oikeudenmukaisuuden tunnetta ja hyvinvointia.

*”..vastaajat kokevat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuutensa omaa työtään koskevaan päätöksentekoon heikoiksi ja etäisiksi kuntasektorilla tapahtuvien muutosten keskellä..... voi selittää organisaation koko ja hierarkkisuus.....Pienissä kunnissa .....työntekijä kokee olevansa lähellä päätöksentekijää ja pystyvänsä vaikuttamaan päätökseen.” A 16 (Linna, 48)*

*”Tärkeänä elementtinä mainittiin.... mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omaa toimenkuvaansa koskevaan päätöksentekoon.” A5 (Halme, 37)*

*”Johtaja luotti vahvasti omiin arvoihinsa ja periaatteisiinsa ja käyttäytyi sen mukaisesti, perusteli päätöksensä ja korosti yhteisten päämäärien tärkeyttä yksikössä.....rohkaisi työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteensä ja kyseenalais-tamaan työyksikön toimintatapoja.” A10 (Kanste, 119)*

Yläluokka avoin viestintä- ja keskustelukulttuuri muodostui alaluokista: avoimuus läpi koko organisaation, oikea tieto vaikuttaa positiivisesti ja työntekijöiden avoin keskustelumahdollisuus. Aineistosta nousee esiin, että oikea tieto ja avoimuus vaikuttavat positiivisesti työyhteisön toimintaan.

*”Esimiestyössä tulisi erityisesti panostaa ja kehittää palautteen antamista, muutoksista tiedottamista....” A12 (Koponen, 52)*

*”Työntekijöille olisi tärkeää, että johto ja harjoitettu henkilöstöpolitiikka saisi heidät tuntemaan.....että heidän mielipiteitään kuunnellaan.” A22 (Ruoholinna, 8)*

*”Kohtelussa kiinnitetään huomiota esimiehen rehellisyyteen, luottamuksellisuuteen ja tiedottamisen avoimuuteen.” A16 (Linna, 47)*

Yläluokka henkilöstön hyvinvointia edistävät tukitoimenpiteet muodostui alaluokista: henkilökunnan rakenteen ja määrän huomioon ottaminen, henkilökunnan ammatilliset tukitoimet ja työyhteisön palkitseminen Työuupumus on aineiston mukaan ongelma, jonka vähentämiseksi tulee löytyä keinoja.

*”Ikäjohtamisessa ...ratkaisuja ovat muun muassa tehtävien uudelleen määrittelyt, työnkierto ja työajan lyhentäminen....Työnkiertoon, varsinkin työyksiköihin, joissa ei ole vuorotyötä, oli kysyntää työntekijöiden keskuudessa.” A33 (Vähänen ym, 80)*

*”Työhyvinvointi perustuu myös jaksamiseen: toisen ihmisen huomioimiseen jakamalla työtä, tietoa ja ajatuksia....toisen auttaminen ja avun saaminen päivittäisessä arkityössä....Olennaista on myös henkinen jaksaminen eli tiedon ja ajatusten vaihtaminen yhteisten keskustelujen ja pohdinnan myötä.” A 29 (Utrianinen ym, 320)*

*”Organisaation johtamisen kannalta onkin keskeistä tietää, mitä palkkioita henkilöstö arvostaa. Tämä tietous saattaa auttaa johtoa houkuttelemaan uusia työntekijöitä organisaatioon sekä motivoimaan ja pitämään nykyinen henkilöstö pidempään töissä.” A 2 (von Bonsdorff, 73)*

Yläluokka työyhteisön monimuotoisuuden tukeminen muodostui alaluokista: työyhteisön monimuotoisuus osaamisen täydentäjänä, työntekijöiden erilaisuuden hyväksyminen, työntekijöiden kohtelu. Aineistosta nousee tulevaisuuden monimuotoista työyhteisöä tarkasteltaessa merkittäviksi tekijöiksi suvaitsevaisuuden opetteleminen ja positiivisten ajattelumallien luominen.

*”Työyhteisö vaatii toimiakseen erilaisia ja eri-ikäisiä työntekijöitä.” A5 (Halme, 37)*

*”Olennaista on tekemisen vapaus eli kokemus siitä, että oma vuosien varrella kehittynyt persoonallinen tapa tehdä työtä sallitaan ja hyväksytään....Tunnevapauden mahdollistuessa toinen ihminen huomioidaan inhimillisenä tuntevana ja kokevana olentona.” A 29 (Utrianinen ym, 321)*

*”Vammaiset ja osatyökykyiset työnhakijat ovat merkittävä, hyödyntämätön työvoimareservi ja yritysten kilpailuedun lisääjä.....Voivotellaan pahenevan työvoimapulan edessä....Jätetään hyödyntämättä suuria työvoimapotentiaaleja.” A 24 (Siltaoja ja Vartiainen, 269)*

Yläluokka työyhteisön ammattitaidon jatkuvuuden turvaaminen muodostui alaluokista: työntekijöiden ammatillisen osaamisen hyödyntäminen, työyhteisön ammattitaidon siirtämisen mahdollistaminen ja yhteistyömahdollisuuksien järjestäminen. Aineistossa vahvistuu kovan työn ja ikään liittyvien esteiden kaatamisen merkitys, jotta positiivinen yhteistyö työyhteisöjen eri-ikäisten työntekijöiden välillä onnistuu.

*”Hoitotyön johtajien mielestä ikääntyneet työntekijät olivat osaajia ja kokeneita työntekijöitä sekä hiljaisen tiedon haltijoita.” A 33(Vähänen ym, 81)*

*”Keskeistä ikäjohtamisessa oli tutkimuksen mukaan kehittää organisaation työkulttuuria kaiken ikäisiä työntekijöitä arvostavaksi. Niin ikääntyneet kuin nuoret työntekijät tulisi nähdä organisaatio pääomana, kokemuksellisen tiedon ja taidon taitajina.....Mentorointi voisi olla eräs lähestymistapa, jolla eri-ikäisille työntekijöille mahdollistuu luonnollinen vuotovaikutussuhde” A 33 (Vähänen ym, 82)*

*”On oleellista, että hiljaisen tiedon siirtämiseen suunnitellaan sellainen järjestelmä, joka toimii systemaattisesti kaikkien työpaikalta lähtevien kohdalla. Silloin hiljainen tieto todella jää työyhteisön käyttöön...”* A 13 (Lahtinen, 167)

*”Parhaimmillaan eri-ikäisten tiimi- ja yhteistyö voi yhdistää erilaiset arvomaailmat ja siirtää kokemuseräistä osaamista, ns. hiljaista tietoa sukupolvelta toiselle.”* A 12 (Koponen, 17)

## 8. Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli löytää tietoa ikäjohtamisesta. Materiaalin löytäminen osoittautui haasteelliseksi. Käsitteellä ikäjohtaminen ei tutkimusmateriaalin kriteereitä täyttävää aineistoa löytynyt riittävästi. *”Ikäjohtaminen on käsitteenä nuori ja sen yksiselitteinen määrittäminen on vaikeaa”* (Juuti 2001, 8). Tästä syystä opinnäytetyön tutkimusmateriaalia etsimään lähdettäessä tarkasteltiin ikäjohtamista Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huuhtasen yhdessä laatiman ikäjohtamisen määritelmän näkökulmasta. Määritelmän mukaan ikäjohtaminen tarkoittaa *”työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa ja työympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä - ikään katsomatta - voi kokea olevansa arvokas.”* (Simström 2009;44.) Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

### 8.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu

Eläkkeelle siirrytään liian varhain, ja nuoret aloittavat työelämässä entistä myöhemmin. Asenteiden tulisi muuttua myönteisemmiksi pidempiä työuria kohtaan. Tavoitteena on 2-3 lisävuotta töitä jokaiselle. Tulevaisuuden suomalaisen yhteiskunnan huoltosuhteet muuttuvat raskaammiksi. Talouskasvu heikkenee, josta saattaa seurata koko julkisen sektorin rahoituspohjan romahtaminen. Kilpailukykyämme heikkenee. Veroja on nostettava, eikä tulevien sukupolvien yleinen elintaso saavuta tämän päivän tasoa. Hallitus on miettinyt jokaisen kansalaisen työelämään osallistumisen turvaamista. Työelämän laatua on parannettava. On kehitettävä työelämän sekä perheen yhteensovittamista. Työntekijöiden tasa-arvoa ja työelämän houkuttelevuutta on vahvistettava. (Ilmarinen 2006: 18-20.) Samanlaiset yhteiskunnan hyvinvointia horjuttavat asiat uhkaavat valtioita maailmanlaajuisesti. Kehittyneet teolliset yhteiskunnat joutuvat käyttämään eläkkeisiin ja vanhuksien tarvitsemiin palveluihin enemmän rahaa samaan aikaan, kun niiden on investoitava nuoriin, saadakseen heidät työelämään, sekä maahanmuuttajiin, jotka tulevat täydentämään työvoimavajetta. (Henjak 2008: 189, Björnskaup 1997:14.)

### 8.1.1 Työntekijän hyvinvointia tukevat ikäjohtamisen työvälineet

Tässä opinnäytetyössä työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden huomioon ottaminen työaikajärjestelyissä nousi aineistosta esille tärkeänä ikäjohtamisen keinona pyrittäessä vahvistamaan työntekijöiden hyvinvointia. Tulosta tukee esimerkiksi Lammi- Taskulan ja Salmen tutkimus. Sen mukaan erityisesti naiset haluavat joustavuutta työaikoihinsa, osa-aikatyön tai omiin tarpeisiinsa sopivasti rytmitetyn vuorotyön avulla. Heille joustava työaika on tärkeää juuri perheen edun vuoksi. (Lammi- Taskula & Salmi 2009: 40.) Rantalaisen haastattelemat henkilöt vahvistavat myös, että muuttunut työelämä ja yksityiselämän marginalisoituminen saa ihmiset tekemään valintoja perheen eduksi. Työ vaatii liian paljon aikaa yksityiseläältä, ja perhe on haastatelluille tärkein asia. (Rantalainen 2008: 1, 50.) Rantalainen jatkaa, että työelämästä kantautuvat tällä hetkellä pitkien työaikojen ja epäsäännöllisen työajan tekemisen velvoitteet (Rantalainen 2008: 5).

Työntekijöiden palkitseva kannustaminen syntyy itse työn antamasta palkitsevuudesta ja siinä onnistumisesta. Tutkimusten mukaan joillekin työntekijöille taitavasta työskentelystä saatu palkitseminen riittää, toisille taas tärkeä kannustin on jokin konkreettinen osoitus kiitokseksi. Tässä opinnäytetyössä aineistosta löytyi, että tämän päivän työpaikoissa voi olla jopa neljän eri sukupolven edustajia töissä. Palkitseminen ei ole yksinkertaista, sillä näin laaja ikäkauma edellyttää useampia tapoja palkitsemiseen. Työterveyslaitoksen tutkija vahvistaa tämän opinnäytetyön analyysin tulosta, että työn tekeminen ja siinä onnistuminen on palkitsevaa. Joillekin työntekijöille asiakaspalvelu antaa tyytyväisyyttä, joka pohjautuu palkitsevuuteen ja antoisuuteen. Asiakaspalvelutyö tuottaa heille iloa ja mielihyvää. (Kauppinen, Hanhela, Kandolin, Karjalainen, Kasvio, Perkiö-Mäkelä, Priha, Toikkanen & Viluksela 2010: 256.) On myös useampia tutkimuksia, joissa näkemys ammattitaidon tai puhtaan työn tekemisen antaman tyydytyksen suoma palkkio ei riitä. Esimerkkinä tällaisesta on Lindenin väitöskirjassaan esille nostamat palkitsevat elementit. Aikaisemmin opettajan työ perustui kristilliseen eetokseen ja kansalaisten arvostukseen ja tukeen. Myös kiitos ja palkitseminen tulivat näiden mukana. Näin ei ole enää nykyajan kilpailuyhteiskunnassa, jossa palkallaan on myös tultava toimeen. Hoivatyöntekijöille on käynyt samalla tavalla kuin opettajille. Työ sinällään ei enää palkitse, kutsumus ja ympäristön arvostus eivät riitä. Työn mielekkyys perustuu nyt työstä saatavaan taloudelliseen hyötyyn. (Lindén 2010:1.)

Työntekijöiden fyysinen työn kuormittavuus on tämän opinnäytetyön tulosten mukaan saatava optimaaliseksi, jos halutaan työntekijöiden jaksavan työskennellä sitoutuneina tai jatkavan 2-3 vuotta kauemmin, ennen kuin siirtyvät eläkkeelle. Vahvistusta opinnäytetyön tulokset saavat Karvosen, Moision ja Simpuran (2009)T suomalaista työelämää käsittelevästä tutkimuksesta. He toteavat työuupumuksen tulleen yhä suuremmaksi ongelmaksi, vaikka työn fyysisyys on vähentynyt. Tilalle on tullut työn sosiaalisen ympäristön antamat haasteet sekä henkinen

kuormittavuus. (Karvonen, Moisio & Simpura 2009: 26.) Työterveyslaitoksella on tutkittu, että vuonna 2009 työtään ja työtehtäviään fyysisesti melko tai erittäin raskaina piti 25 % miehistä ja 27 % naisista. Tämä on 4 % enemmän kuin vuonna 2006. (Kauppinen ym 2010: 245.)

Työn kuormittavuuteen liittyy läheisesti vastuu työntekijän terveydentilasta. Vastuu jakaantuu työnantajan, työterveyshuollon ja työntekijän kesken. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan työntekijän on tiedostettava oma vastuunsa työkyvystään. Wikström (2005) on tutkinut työntekijöiden fyysisen kunnan kohentamisen ja työuupumuksen välistä yhteyttä kahden vuoden intervention avulla. Wikströmin tulokset tukevat tämän opinnäytetyön tuloksia, sillä liikunnan elämäntapoihinsa lisänneet työntekijät voivat paremmin, ja olivat vähemmän uupuneita. Niille, joilla ei ollut vapaaehtoista motivaatiota parantaa yleistä olotilaansa laihtumalla ja liikkumalla, Wikström löysi motivaatiota kasvattavia keinoja. (Wikström 2005: 1.) Kuolleisuuden ja sairastavuuden torjumiseksi olisi Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan kiinnitettävä huomiota vähän koulutettujen, pienituloisten työntekijä-ammateissa työskentelevien ihmisten ja heidän perheidensä terveydentilan ja toimintakyvyn parantamiseen (Palosuo, Koskinen, Lahelma, Prättälä, Martelin, Ostamo, Keskitalo, Sihto, Talala, Hyvönen & Linnanmäki 2007: 232).

Työolosuhteiden huomioon ottaminen työn tekemisen mahdollistajana on yhteinen nimittäjä niille yksityiskohdille, joita ikäjohtamisessa voidaan käyttää työntekijän hyvinvoinnin edistämiseksi. Työn haasteellisuus, kehittymismahdollisuudet, ammatillinen itsenäisyys, ja esimerkiksi työn vakituisuus muodostavat työolosuhteet. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan edellä mainittuihin asioihin huomiota kiinnittämällä organisaatiot vahvistavat työntekijöiden hyvinvointia. (kts. Loppela 2004: 6.) Tätä vahvistavat esimerkiksi Työterveyslaitoksen tutkimukset. Koska määräaikaisen työsuhteen jatkuminen on epävarmaa, tällaisessa työsuhteessa työskentelevä työntekijä ei ole poissa töistä, vaan hän työskentelee sairaanakin. Tämä johtaa sairauslänöoloon. Tutkimuksessa todettiin myös, että hyvä psyykinen ja fyysinen terveydentila, kuten liikunnallisuuskin ja korkea työtyytyväisyys auttoivat määräaikaista työntekijää saamaan vakinaisen työsuhteen. (Virtanen 2003: 1.) Vakinaistettu työsuhde vahvisti, kun taas määräaikaisuus heikensi sitoutumista. Mutta jos työntekijällä oli mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, edisti se sitoutumista organisaatioon määräaikaisessakin työsuhteessa. (Jalonen, Virtanen & Vahtera 200: 1.) Tämän opinnäytetyön tuloksia on syytä korostaa, sillä Rantalainen mainitsee organisaatioiden pyrkimyksenä olevan tulostavoitteiden saavuttaminen. Tällaisessa ajattelussa jätetään huomioon ottamatta henkilökunnan tarve säilyttää työpaikkansa ja päästä uralaan eteenpäin. (Rantalainen 2008: 5.) Kasvio tukee tämän opinnäytetyön tuloksia korostaessaan kilpailun ja lisääntyvien tulospainneiden saavan aikaan työntekijöiden työssä viihtymättömyyttä ja työuupumusta (Kasvio 2007: 36.).



Opinnäytetyön löytämistä ikäjohtamisen keinoista tukea työntekijän hyvinvointia on seuraavana kannustaminen jatkamaan työntekoa. Aineisto osoittaa, että työntekijän asemalla organisaatiossa, koulutuksen määrällä, optimaalisilla työolosuhteilla ja mahdollisuudella vaikuttaa työaikoihin, on vahvistava vaikutus työntekijän ajattellessa työssä jatkamista. Työterveyslaitoksen tutkimus vahvistaa, että työ on suomalaisille edelleen tärkeä arvo. Jos suomalaisella on työkykyä jäljellä, haluaa hän jatkaa töissä ainakin 63- vuotiaaksi. Asenteet jatkamiseen tämänkin ikävuoden jälkeen ovat tulleet myönteisemmiksi. Suomalaiset arvostavat työssään itsenäisyyttä, työn mielenkiintoisuutta, hyviä suhteita työkavereihin ja hyvää ilmapiiriä. He eivät halua alistua kohtuuttomiin vaatimuksiin, eivät halua kokea epäoikeudenmukaisuutta, tai työskennellä ala-arvoisissa työolosuhteissa. (Kauppinen ym 2010: 257.)

Työntekijän työhön sitoutuminen on ikäjohtamisen keino edistää työntekijän hyvinvointia. Tämän opinnäytetyön aineiston mukaan työn pitäisi olla haasteellista ja ammattitaidon käyttämistä edellyttävää. Esimiehen antama tuki, uralla kehittyminen ja ammatillinen itsenäisyys nousivat myös toistamiseen esiin ikäjohtamisen keinona. Artkosken (2008) haastattelemat sosiaalityöntekijät ja sosiaalityön työssä olevat opiskelijat miettivät työuupumuksen ja työniemun yhteyttä työhön sitoutumiseen. Työuupumusriskiä vähensi esimieheltä saatu tuki, työn sisäinen palkitsevuus ja vaikuttamismahdollisuudet. Työn kuormittavuus ja ristiriitainen sekä kannustamaton työilmapiiri lisäsivät sitoutumattomuutta. (Artkoski 2008: 1, 104.) Lindèn analysoi, että jos työntekijän arvomaailma ja suhde omaan työhönsä koetaan julkisuudessa vanhanaikaiseksi tai muuten ei-toivottavaksi, menettää työntekijä tunteen työn merkityksellisyydestä ja mielekkyydestä. Samalla työntekijän sitoutuneisuus työhönsä vähenee. (Lindèn 2010: 173.)

Opinnäytetyö nosti esille taloudelliset tekijät, kohtuullisen työmäärän, ammattitaidon luovan käyttämisen, koulutusmahdollisuudet sekä ihmisenä kehittymisen mahdollisuudet ikäjohtamisen keinoiksi, joilla työntekijöitä voidaan motivoida. Tätä vahvistaa esimerkiksi Gebauerin tutkimus kehittyvän Kiinan työntekijöiden motivoituneisuudesta. Työntekijät ovat aktiivisia kehittäessään itseään, koska näkevät jatkuvan harjoittelemisen ja taitojen kehittämisen mahdollisuutena olla kelpollisia työmarkkinoilla tulevaisuudessakin, ja saada mahdollisuuden uran luomiseen. (Gebauer 2006: 28.)

Työntekijöiden eri-ikäisyyden huomioonottaminen sisältää tämän opinnäytetyön mukaan esimerkiksi eri-ikäisten vahvuuksien huomioonottamisen, erilaisten arvomaailmojen tiedostamisen ja positiivisen ikäasenteen. Tämän vahvistaa tutkijapari Crumpacker ja Crumbacker (2007). He toteavat, että tänään työvoima koostuu työntekijöistä, jotka kattavat kuudenkymmenen vuoden ikäskalan. Joissakin työpaikoissa työntekijät edustavat jopa neljää sukupolvea. Jokaisen tason henkilöstöjohtamisessa on ymmärrettävä useampaan sukupolveen kuuluvien työntekijöiden erilaiset arvot ja asenteet. Organisaation menestymisen kannalta tämä

on välttämätöntä. (Crumpacker & Crumpacker 2007: 349.) Ikääntyneemmistä työntekijöistä Solem mainitsee, että fyysisen työn tekeminen tai nopeaa reaktiota edellyttävä työskentely saattaa olla vaikeampaa. Mutta heidän kokemuksensa, motivaationsa, innostuksensa ja muu kapasiteettinsa korvaa fyysisiin haasteisiin vastaamisen heikkouden. (Solem 2007: 50.)

### 8.1.2 Työyhteisön hyvinvointia tukevat ikäjohtamisen työvälineet

Tämän opinnäytetyön aineiston antamien vastausten mukaan joustavuus työaikajärjestelyissä työyhteisön hyvinvointia tukevana ikäjohtamisen keinona on ristiriitainen. Yksilölliset työaikajärjestelyt sekä vahvistavat yhteishenkeä että ovat uhka yhteisöllisyydelle. Elo, Ervasti & Kuokkanen huomauttavat, että jos työntekijän yhteistyötaidot, kuten lojaalisuus ja kehittämishalukkuus heikkenevät, on esimiehen herkästi huomioitava tilanne esimerkiksi kannustamalla palkitsemisen kautta. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010; 7.) Toisaalta voidaan ajatella, että työyhteisössä käydään keskustelua, joka liittyy työyhteisön asioihin. Saattaa tapahtua, että joustavien työaikojen käyttämisestä tai käyttämättä jättämisestä työyhteisössä käydyssä keskustelussa saadaan konsensus, jossa suurin osa työyhteisön jäsenistä hyväksyy päätöksen. (Lindström & Kiviranta 1996: 22.)

Ikäjohtamisen keinona työyhteisön jäsenten mahdollisuus osallistua päätöksentekoon on tärkeää. Työyhteisöllä on hyvä olla yhteiset periaatteet ja pelisäännöt, jotka sekä antavat toimintaohjeet, että heijastavat yhteisön arvomaailmaa. Ikäjohtamisen keinoilla työntekijät voivat saada oikeudenmukaisen kohtelun. Työyhteisön kokoukset ja yhteisökeskustelut sekä kaikki yhteisöllinen dialogi ovat työyhteisön jäsenille mahdollisuuksia saada todellista äänivaltaa. On todettu, että vuoropuhelu eri organisaatiotasojen välillä pitäisi olla systemaattista, tasaveroista ja jatkuvaa (Loppela 2004: 72).

Opinnäytetyössä löytyi myös työyhteisön hyvinvointia tukevaksi ikäjohtamisen keinoksi avoin viestintä- ja keskustelukulttuuri. Loppelan tutkimukset asiasta vahvistavat tämän opinnäytetyön vastauksia. Reflektiivistä ajattelua sisältävä avoin keskustelu työolosuhteisiin, terveydelisiin tekijöihin, työyhteisöön sekä työpaikan ilmapiiriin liittyen on tärkeää. Johdon ja esimiesten sitoutuminen tällaiseen toimintaan osoittaa heidän arvostavan työntekijöiden ja työyhteisön näkemyksiä. Yhteinen keskustelu ja avoimuus antavat työntekijöille tunteen siitä, että heistä välitetään, ja että he kykenevät vaikuttamaan omiin työasioihinsa. (Loppela 2004: 6, 236.)

Tämän opinnäytetyön vastausten mukaan henkilöstön hyvinvointia edistävät tukitoimenpiteet ovat ikäjohtamisen keinoja tukea työyhteisön hyvinvointia. Tukitoimenpiteet, kuten työnkierro, työnohjaus, vertaistuki sekä yhteistyö ovat tehokkaita keinoja hyvinvoinnin edistämiseen. Kauppila tutkijakollegoineen vahvistaa tämän opinnäytetyön antamia vastauksia. Työelämässä

on tapahtunut uusiutuvan teknologian, tiedon määrän lisääntymisen, sosiaalisten taitojen korostumisen ja kansainvälistymisen myötä työntekijöille ja työyhteisöille paljon uusia haasteita antaneita asioita. Jotta työyhteisössä olisi itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi tuntevia sekä omasta työstään innostuneita ihmisiä, on työpaikkojen kehittämistoiminnan katettava hyvin kaikki työkyvyn ylläpito- ja edistämistoiminnan kohdealueet. (Kauppila 2009: 242, 252). Esimerkiksi työohjausta analysoiva tutkimus osoittaa, että työnohjauksesta on oikein käytettynä apua ongelmatilanteita ratkaistaessa ja pyrittäessä parantamaan työmotivaatiota. Työnohjaus auttaa myös ymmärtämään ihmissuhteita. (Riitaoja 2008: 78.)

Työyhteisön monimuotoisuuden tukeminen osoittautui tämän opinnäytetyön vastausten mukaan työyhteisön hyvinvointia tukeväksi ikäjohtamisen keinoksi. Monimuotoisuus työpaikoilla on monikulttuurisuutta ja eri-ikäisyyttä sekä erilaisuutta. Erilaisuus voi ilmentyä esimerkiksi vajaakuntoisuutena tai invaliditeettina. Erilaisuus on ikäryhmä- kysymys, ja se muodostuu myös vakituisuudesta ja määräaikaaisuudesta. Kaikenlainen syrjintä on osoitettu kansantaloudellisesti kalliiksi toiminnaksi, josta työyhteisöissä tulisi opetella pois. Kansainvälistyminen ja monikulttuurisuus ovat olleet henkilöstöstrategioissa viime vuosikymmenenä, korostuen kuntasektorilla ja palvelualoilla. Monikulttuuristuminen näkyy erityisesti työyhteisöihin rekrytoitujen ulkomaalaistaustaisten ihmisten muodossa, sekä toimintana työyhteisötasolla tapahtuvana erilaisuuden hyväksymisen opettelemisena. Myös pyrkiminen henkilöstön tasapuoliseen kohteluun on osa tätä monimuotoisuuden vahvistamista. (Kujanpää 2007: 625.) Eri-ikäisyys tarkoittaa useamman sukupolven yhdessä työskentelemistä. Useissa kansainvälisissä tutkimuksissa mainitaan ”baby boomers”, sukupolvi X ja sukupolvi Y, jotka opettelevat tulemaan työtovereina toimeen keskenään. Tutkijat ovat todenneet, että jokaisella ikäluokalla on oma näkemyksensä asioista, jokainen joukko on luonut oman historiansa, ja sillä on omat sosiaaliset ja kulttuuriset tapahtumansa. Jokaisella ryhmällä on omat erityiset mieltymyksensä, työskentelytapansa ja ammatilliset tavoitteensa. (McDonald 2008: 62.)

Työyhteisön ammattitaidon jatkuvuuden turvaaminen on myös yksi ikäjohtamisen keinoista, joilla tuetaan työyhteisön hyvinvointia. Ikääntyneiden työntekijöiden osaamisen talteen ottaminen organisaatioon, ja samalla kokemuksen kasvattaman ammatillisen arvomaailman siirtäminen nuoremmille työntekijöille, on työyhteisöissä tärkeää. Työterveyslaitoksen tutkimustulokset tukevat tämän opinnäytetyön vastauksia. Tiedon jakaminen on resurssi, jonka avulla organisaatiot voivat toimia ja tarvittaessa kilpailla kiristyvillä markkinoilla. Organisaatioissa syntynyttä tietoa on vaikea jäljitellä, mutta se tarjoaa aineettoman resurssin, joka parantaa organisaation kykyä toimia. (Janhonen 2010: 4.) Hiljainen tieto on subjektiivista kokemuksesta tietoa, joka on sidottu tilanteeseen ja toimintaan. Vaikka sitä on vaikea konkretisoida tai jakaa työyhteisössä, työstä keskusteleminen työhön liittyvien rutiinien katkaisemiseksi ja luomiseksi, auttaa siirtämään hiljaista tietoa. Hiljaisella tiedolla vaikutetaan myönteisesti työyhteisöön, vältetään virheitä ja säästetään aikaa. (Suhonen 2009: 139-140.)

## 8.2 Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

Tiedon hankintaa ja saatujen tulosten julkistamista koskevat yleisesti ja yksimielisesti hyväksytyt periaatteet. Huolimatta siitä, millä tasolla tutkimustyötä tehdään, on nämä yleiset tieteen säännöt otettava huomioon. Tietoisesti tehdyt ja eettisesti perustellut ratkaisut ovat välttämättömiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005: 26.) Tämän opinnäytetyön tekijä on paneutunut tutkimuksen tekemisen yleisiin periaatteisiin opiskelemalla tieteen tekemisen metodologiaa ja lukemalla eri menetelmillä toteutettuja tutkimuksia. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus edellyttäisi tekijältään huomattavasti syvempiä tutkijan taitoja kuin tämän opinnäytetyön tekijällä on. Tästä syystä tämä opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tämän opinnäytetyön tekijä kunnioitti kirjallisuuskatsauksen materiaalin hankinta- sekä tutkimusaineiston analysointi- ja raportointiprosessin aikana seuraavaa periaatetta. Kun tutkimuskohteena on tehty tutkimus tai kirjallisuus, on kunnioitettava alkuperäislähteitä ja vältettävä tieteellistä tai taiteellista varkaita. Tämän lisäksi tutkijalla on vaarana käyttää epäeettisesti toimiessaan tieteellistä vääräntämistä, sepittämistä, manipulointia tai tarkoituksenhakuista valikointia raportointivaiheessa. (Hirsjärvi ym 2005: 110-111.) Onko tämä opinnäytetyö hyvää tutkimusta? Tämän opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt perustelemaan tietoväitteensä epäpersoonallisin kriteerein, antamaan tämän tietonsa kaikkien käyttöön, ei ole pyrkinyt saamaan henkilökohtaista hyvää, ja on alistanut työn säännöllisin välein järjestelmälliselle kritiikille (kts. Tuomi ym. 2009: 126).

Kääriäinen ja Lahtinen (2006) varoittavat, että kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta on kritisoitu tietokantojen epäyhtenäisen indeksoinnin vuoksi. On ajateltu, että epäyhtenäinen indeksointi vaikeuttaa relevanttien alkuperäistutkimusten löytämistä. Alkuperäistutkimusten valinnalle asetettujen kriteerien on nähty uhkaavan luotettavuutta. Alkuperäistutkimusten laatu saattaa jäädä liian heikoksi. (Kääriäinen ym 2006: 43-44.) Tämän opinnäytetyön tekijä on ollut tietoinen tästä mahdollisesta ongelmasta. Alkuperäistutkimuksille asetetut kriteerit tässä opinnäytetyössä ovat asialliset, ja aineisto on asetetut kriteerit täyttävää. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta uhkaa myös se, että virheitä voi tapahtua missä tahansa tutkimusprosessin kohdassa. (Kääriäinen ym 2006: 43-44.) Tämän opinnäytetyön tekijä on koko ajan ollut tietoinen edellä mainitusta ongelmasta, pyrkien jokaisessa vaiheessa välttämään virheitä.

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen ollessa reaabeli, se tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 2005: 216, Tuomi ym. 2009: 136.) Tämän opinnäytetyön vastaus-ten luotettavuutta puoltaa se, että opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt etenemään kirjallisuuskatsauksen tutkimusmetodia mukailleen, tietäen tutkimusmetodin sisältämät vaikeudet. Työ on ollut säännöllisesti tarkastettavana. Tehty tutkimuspolku on toistettavissa tarkasti doku-

menttejä seuraamalla. Tutkimusmateriaaliksi valikoitua tekstiä on paljon, se on monipuolista ja tieteellisesti korkeatasoista (Liite 2). Informatiivisesti aineisto on riittävä, sillä valituissa 35 lähteessä toistuvat aihealueittain samat työntekijöiden ja työyhteisöjen kuormitustekijät, ja samat tekijät, joilla ongelmia voitaisiin vähentää.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös validiteetin käsite. Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu tutkia. Validiutta voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta käyttämällä erilaisia menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2005: 216-217, Tuomi ym. 2009: 136.) Luotettavuuden lisäämiseksi on laadullista tutkimusta tehtäessä oltava riittävästi aikaa. Tutkijan on raportoitava yksityiskohtaisesti ja kollegoiden on arvioitava prosessia. (Tuomi ym 2009: 142.) Tähän opinnäytetyöhön on käytetty aikaa mahdollisuuksien mukaan. Tässä opinnäytetyössä haluttiin löytää ikäjohtamisen työvälineitä, ja niitä löytyi. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta lisää vieraskielinen aineisto, jossa esiintyvät edellä mainitut työntekijöitä ja työyhteisöjä kuormittavat ongelmat sekä ratkaisut ongelmiin. Vieraskielisten lähteiden hankkiminen on ollut välttämätöntä, sillä alkuperäiset ongelmat, heikentyvä huoltosuhde sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointi, ovat maailmanlaajuisesti ratkaisemista odottavia asioita. (Kts. Julkunen ym 2009: 17-32.) Saadut opinnäytetyön tulokset ovat siirrettävissä eri alojen työpaikkoihin ja eri maihin. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset käsittelevät ihmisen arkielämän perustavaa laatua olevia kysymyksiä kaikkialla maailmassa. Taloudelliset resurssit ja taloudellinen tahto sekä lainsäätäjien arvomaailmat vaikuttavat siihen, kuinka menestyksekkäästi työntekijöiden tai työyhteisöjen kannalta asioihin vaikutetaan.

Tuomi ym (2009) miettivät tutkimuksen ja etiikan yhteyden kahtalaiseksi. Tutkimuksesta saaduilla tuloksilla on toisaalta selvä yhteys eettisiin ratkaisuihin, toisaalta eettiset näkemykset vaikuttavat tutkijan työssään tekemiin ratkaisuihin. (Tuomi ym. 2009: 125.) Eettisesti kestävä tutkimus ei voi olla luotettava. Toisaalta tutkimuksen eettisyys ei takaa sen luotettavuutta. (Tuomi ym 2009: 158.) Tämän laadullisella menetelmällä tehdyn opinnäytetyö eettisyyttä tarkasteltaessa voidaan kiinnittää huomiota erityisesti tutkimusaiheen valintaan. Ketsetzopoulou(2007) kirjoittaa, että väestön vanhenemista pidetään yhtenä Euroopan Unionin pääkysymyksenä. EU:n työllisyysstrategiassa on reagoitu tähän väestön ikääntymiseen. Työvoiman suhteellisen osuuden pieneneminen eurooppalaisesta väestöstä saa aikaa kielteisiä seurauksia talouden kasvuun ja hyvinvointiin. (Ketsetzopoulou 2007: 9.) Tämä tarkoittaa, että työllisyysasteen nostaminen ja työurien pidentäminen on ymmärrettävä tekijöiksi, joiden avulla kevennetään tulevaisuudessa huoltosuhdetta ja pienennetään julkisia menoja, patoamalla erityisesti eläkemenojen kasvua sekä työttömyyden aiheuttamia kustannuksia (Julkunen ym 2005:9). Toisaalta on vaatimus työurien pidentämisestä, ja toisaalta on tutkimusten osoittama työntekijöiden toimintakyvyn heikkeneminen työelämän laadullisten, ajallisten ja määrällisten vaatimusten kasvun vuoksi (Ilmarinen 2006: 118). Jotta tavoitteet toteutuisivat,

edellyttää se yksilön työkuorman säätelyä hänen tarpeidensa mukaan (Ilmarinen 2006: 118). Keräämällä tietoa ikäjohtamisen keinosta tämän opinnäytetyön tekijä edistää sekä työntekijän että työyhteisön hyvinvointia. Tämän opinnäytetyön tekijän työnantaja on Helsingin kaupunki. On eettisesti perusteltua, että esimiehenä työskentelevä opinnäytetyön tekijä on käyttänyt vapaa-ajalla voimiaan tämän opinnäytetyön tekemiseen. Ikäjohtamisesta tehtävä tiedonhankinta palvelee myös työnantajaa, koska opinnäytetyön antaman tiedon avulla voidaan kehittää ikäjohtamista opinnäytetyön tekijän vastuualueella. Helsingin kaupungin strategiana on kehittyä ikäjohtamisen mallikaupungiksi vuosien 2009 - 2012 aikana.

Opinnäytetyön aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Analyysiprosessi oli haastava, vieden paljon aikaa. Opinnäytetyöntekijä tarvitsi myös tukea ja ohjausta useaan kertaan prosessin aikana. Vaikka ajateltaisiin, että laadullisen tutkimuksen tulokset ovat aina tutkijansa näköisiä (kts. esim. Metsämuuronen 2006: 203; Tuomi ym 2009:136.), tämän opinnäytetyön tutkimustulokset saatiin nöyrästi noudatetun tutkimusprosessin ohjeiden seuraamisen kautta.

## 9. Kehittämissuunnitelma

Euroopan unionin raportti tarjoaa yleisluonteisia ohjeita ikäjohtamisen strategioiden kehittämiseen. EU:n ohjeet käsittävät laaja-alaisesti työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia tukevat keinot. Työolosuhteet, terveys, eri-ikäisyys, liikkuminen, urakehitys, tiedon siirtäminen, työaikojen joustavuus, raskaan fyysisen työn minimointi, rekrytointi ja työelämän haasteiden sovittaminen, huomioon ottaen ihmisen elämäkkaari, ovat kokonaisuuksia, joita raportti käsittelee. (Kts. Whittal 2006: 1, European Commission, 2006.) Punakallio (2007) kirjoittaa, että tulevaisuudessa työelämän kehittämisen kohde on johtajuus. Hyvä johtajuus tarkoittaa, että esimies huolehtii jokaisen työntekijän ikääntymisen vaikutuksista koko tämän työuran ajan. Tämä tarkoittaa erilaisia toimenpiteitä eri-ikäisille työntekijöille. Ikäjohtamis-ohjelmia tulisi viedä läpi kaikilla työpaikoilla. Oikea tieto ikääntymisestä ja ikäjohtamisesta on välttämätöntä. Erilaisten ikääntymiseen liittyvien näkökulmien ymmärtäminen ennen ikäohjelmien alkamista työpaikoilla on tärkeää. Organisaatiokulttuuri tulisi kehittää työpaikoilla sellaiseksi, että se tukee kaikenikäisiä työntekijöitä. (Punakallio 2007: 7.) Myös Ilmarinen ym korostavat johtamisen tärkeyttä. Ikäjohtamisen lähtökohtana on organisaation oma tulevaisuuden strategia. Tämän tulevaisuuden strategian toteutuminen edellyttää henkilöstöstrategiaa, joka tuo mukaan työntekijöiden ikänäkökulman, sekä osoittaa tarpeen luoda ikäjohtamisen vision. Visio puolestaan edellyttää johtamisen kehittämissuunnitelmia. Työterveyslaitoksen laajat seurantatutkimukset osoittavat, että hyvä johtaminen paransi ja huono heikensi työntekijöiden työkykyä ammatista tai sukupuolesta riippumatta. Positiivisen johtajan kyky tukea eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyötä, ja arvostaa yksilöllisyyttä, vaikuttaa ratkaisevasti työkykyyn ja sen

kautta organisaation tuottavuuteen. (Ilmarinen, Ylikoski, Huhtanen, Punnonen, Mansukoski, Pirnes, Miettinen, Brännkärr & Lindgren 2004: 5-6.)

### 9.1 Ikäjohtamisen käytännön kehittämismalli

On tärkeää luoda ikäjohtamisen malli. Sellainen tarvitaan eri työpaikkoihin. On myös tärkeää tunnistaa työntekijöiden ja työyhteisöiden tarpeet. Ikäjohtamisen kehittämismallin toimintatapa soveltuu kaikkeen kehittämistyöhön. Tunnistetaan kehittämisen tarpeet, kartoitetaan kehittämiskohteiden nykytilanne ja laaditaan tavoitteet. Valitaan mittarit, joilla onnistumista seurataan. Jokaiselle kehittämisen kohteelle laaditaan toimenpidesuunnitelma ja se aikataulutetaan. Jaetaan vastuut ja valvonta. Seurataan, arvioidaan ja sovitaan korjaavista toimenpiteistä tarvittaessa. Raportointi tapahtuu säännöllisesti. (Ilmarinen 2006:208.) Ikäjohtaminen tarvitsee vision, josta mennään käytäntöön. Kehittämistyön alettua vie 3-5 vuotta, ennen kuin ihannetila saavutetaan. Ilmarinen ym. ehdottavat kahdeksan kohdan visiota: 1) tietoisuus, 2) asenteet, 3) johtaminen ja esimiestyö, 4) toimiva ikästrategia, 5) työkyky, motivaatio ja jakaminen, 6) osaaminen, 7) töiden järjestely ja työympäristö sekä 8) hyvä elämä. Visio näyttää kehittämisen suunnan, ja tavoitetila herättää keskustelun niistä ikäjohtamisen keinoista, joilla visio muutetaan todellisuudeksi. (Ilmarinen ym. 2004:7.)

### 9.2 Kehittämissuunnitelma vanhusten hoitotyön yksikössä

Vanhusten hoitotyön yksikön ikäjohtamisen kehittämissuunnitelma pohjaa tässä opinnäytetyössä tuotettuun tietoon. Malli luodaan yksikköön, jossa työskentelee 32 työntekijää. Näistä 22 ovat vakituudessa työsuhteessa, 6:lla on määräaikainen työsuhde ja 4 tekevät tuntitöitä. Työntekijöistä 4 on sairaanhoitajia, 4 perushoitajia, 11 lähihoitajia, 2 geronomia ja 2 hoitoapulaista. Nämä työntekijät ovat saaneet alansa ammatillisen koulutuksen. 5 työntekijää ovat alan opiskelijoita, jotka työskentelevät sekä opiskelujen lomassa että loma-aikoina. 2 työntekijää ovat jo eläkkeellä olevia alan ammattilaisia, jotka tekevät satunnaisesti töitä. 2 työntekijää ovat ilman ammatillista koulutusta. He ovat hankkineet osaamista työpaikkakoulutuksissa ja käytännön työssä. Oppisopimusopiskelijoita yksikössä on 4, ja muita opiskelijoita käytännön harjoittelussa jatkuvasti. Työntekijät ovat iältään 21- 69-vuotiaita. Tässä vanhusten hoitotyön yksikössä työskentelee hyvin eri-ikäisiä työntekijöitä, jotka edustavat yhdeksää eri kansallisuutta.

Tässä ikäjohtamisen kehittämissuunnitelmassa keskitytään johtamisen näkökulmasta työntekijän vastuuseen omasta terveydestään, työntekijän työhön sitoutumiseen ja motivoitumiseen sekä työyhteisössä mahdollistettaviin yksilöllisiin työaikajärjestelyihin. Aineistosta nousseiden vastausten perusteella nämä ovat olennaisia asioita pyrittäessä tukemaan työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisöä ajateltaessa yhteiset sopimukset yksilöllisten, tutkitusti

hyvinvointia tukevien työaikajärjestelyjen kriteereistä, on hyvä keskustella yhteisissä kokouksissa työyhteisön yhteisöllisyyden ja yhteishengen turvaamiseksi. Valitut kehittämiskohteet ovat tärkeitä myös pyrittäessä toimimaan niillä taloudellisilla resursseilla, joita esimiehellä on käytettävissään.

Taulukko 4. Esimerkki ikäjohtamisen kehittämissuunnitelmasta

Kehittämiskohde	Tavoite	Toimenpide	Aikataulu	Vastuuhenkilö
Tiedotustilaisuus	Jokainen työntekijä ymmärtää, mitä ikäjohtaminen on, mihin pyritään sekä mitkä ovat työntekijän vastuut ja velvollisuudet sekä mahdollisuudet ikäjohtamisen kehittämisessä.	1.kokous  2.kokous  3.kokous	20.6.2011  1.8.2011  22.8.2011	Osastonhoitaja  Osastonhoitaja  Osastonhoitaja
Työntekijän vastuu omasta terveydestään	Tiedostaa vastuunsa,  huolehtii riittävästä liikunnasta.	Tehdään työterveyskysely; käsitellään kehityskeskustelussa. Listataan:organisaation antamat liikuntamahdollisuudet ja etusetelit. Työterveyshuoltaja kutsutaan koulutamaan ja tiedottamaan 2 krt / vuosi. Tuetaan osaston omien laihdutusryhmien toimintaa.	1 vuosi	Osastonhoitaja Liikunta- ja laihdutusryhmille vastuuhenkilöt
Työntekijän sitoutuminen ja motivoituneisuus	Optimaalinen ammattitaidon käyttäminen,  koulutus mahdollista haluttaessa,  urakehitys mahdollista,  optimaalinen työmäärä,  vakituinen työ.	Kehityskeskusteluissa kartoitetaan jokaisen työntekijän tarpeet. Osastonhoitaja on ajan varanneille aina tavoitettavissa, Läsnaoleva oh seuraa työntekijöitä päivittäin reagoiden väsymisen merkkeihin.Oh kyselee kuuluisia Oh tarjoaa opiskelumahdollisuuksia,oh etsii uusia vastualueita haasteita haluaville.	Ensimmäinen kartoitus vuoden aikana ,  muuten jatkuvaa toimintaa.	Osastonhoitaja
Yksilölliset työaikajärjestelyt	Löydetään konsensus jostavien työaikojen kriteereistä; kuka saa, millä perusteella. milloin,jne.	Pidetään osastokokouksia ja sovitaan pelisäännöt. Tark. vuosittain.	1 vuosi, jatkuva käytäntö sopimukseen päästyämme.	Osastonhoitaja

Kehittäminen aloitetaan järjestämällä kolme tiedotustilaisuutta, jossa mukana ovat ylihoitaja, esimies ja joka kerta osa työntekijöistä. Kerrotaan ikäjohtamisesta ja sen keinoista tukea työntekijää. Esitellään valitut kehittämisen kohteet, ja perustellaan niiden valinta. Kokouksissa sovitaan vastuiden jako ja aikataulu. Osastonhoitajalla on toiminnasta päävastuu, ja hän kirjaa kokoukset ja päätökset. Suositeltavaa on virallisen tilastoinnin rinnalla pitää ikäjohtamisellekin omaa seuranta. Suositeltavaa olisi myös, että ikäjohtaminen olisi koko organisaation yhteisenä tulokorttiin merkittynä tavoitteena. Mutta jos toimintaa ei saada näin laajaksi, näkyvät ikäjohtamiseen liittyvät toimenpiteet kuitenkin yksikön omina tavoitteina tulos-



korteissa. Tämä tarkoittaa, että jos organisaatio esimerkiksi tavoittelee sairauslomien vähenemistä, yksikkökohtaisesti tähän voidaan käyttää ikäjohtamisen keinoja, ja kirjata ne tulokorttiin. Sairauslomien vähentämiseen pyritään vaikuttamaan tässä työyksikössä juuri ikäjohtamisen työvälineellä. Tavoite ja keino kirjataan yksikön tulokorttiin.

Kehittämissuunnitelman ensimmäisenä tavoitteena on, että työntekijät ymmärtävät oman vastuunsa työkyvystään ja hyvinvoinnistaan. Tehdään työterveyskysely, jonka jälkeen esimies keskustelee jokaisen työntekijän kanssa erikseen kartoittaen tämän asenteita. Heidät tulee saada aktiivisemmiksi huolehtimaan terveydestään. Työntekijät tulevat tietämään kaiken oman organisaationsa ja oman virastonsa antamista etuisuuksista edullisen liikkumisen lisäämiseksi. He saavat myös kattavan tietopaketin yhteistyöstä Työterveyshuollon kanssa. Työterveyshoitaja kutsutaan yksikköön kaksi kertaa vuodessa luennoimaan ja keskustelemaan. Yhdessä asetetaan aikataulu. Mittareina käytetään lyhytaikaisten (1-3-pvää) sairauspoissaolojen tilastoa ja työterveyskyselyä sekä vapaaehtoisesti täytettäviä, liikunnan määrää seuraavia taulukoita ja vaikkapa laihdutuskerhon tuloksia.

Työntekijän hyvinvointia lisäävät sitoutuminen työpaikkaansa ja motivoituminen työhönsä saavutetaan työntekijän mahdollisuudella käyttää optimaalisesti ammattitaitoaan, mahdollisuutta jatko-opintoihin, mahdollisuudella edetä urallaan, kohtuullisella työmäärällä sekä vakituisella työsuhteella. Tässä lähdetään liikkeelle kehityskeskustelujen kautta, jolloin esimies kartoittaa työntekijän henkilökohtaisen näkemyksen ja tavoitetilan. Jokainen työntekijä tekee osaamiskarttansa, ja kehityskeskusteluissa löydetään työntekijän ammatilliset tavoitteet. Esimies auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Kun työntekijän osaaminen on kartoitettu, osoitetaan hänelle taitoja vastaavia erityistehtäviä tai vastuualueita. Jos työntekijä ei ole tekemässä esimerkiksi toisen opintovapaata tai äitiyslomaa, on hän useimmin määräaikaisena siksi, että hän ei ole hankkinut tarvittavaa ammatillista koulutusta. Kehityskeskusteluissa kartoitetaan työntekijän ajatuksia tarpeita ja tavoitteita. Läsnäoleva ikäjohtaja näkee jokapäiväisessä työnteossa työntekijöiden fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen rasittuneisuuden. Työntekijöiden on tiedettävä, että esimies on aina ajan varanneelle käytettävissä keskusteluun. Optimaalisen työmäärän löytymiseksi osastonhoitaja reagoi asioihin heti. Mittarina toimivat vuosittain uusittava työterveyskysely ja vuosittain tapahtuva työhyvinvointikysely l. TYHY-kysely.

Yksilölliset työaikajärjestelyt ovat tutkimusten mukaan tärkeitä työntekijän hyvinvoinnin tukemiseksi. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan yksilölliset työaikajärjestelyt saattavat kuitenkin joskus aiheuttaa työyhteisössä haasteellisia tilanteita. Asiaa parhaiten edistävää on sopia työyhteisön sisällä yhdessä yleiset kriteerit työaikojen joustavuudelle. Lisäksi on sovitava henkilökohtaisen työaikojen joustamisen mahdollisuudesta tarvitseville. Kehityskeskustelu ja yhteiset kokoukset toimivat mittareina hyvinvoinnille ja pelisääntöjen noudattamiselle.

## Lähteet

- A European Age Management Network: The Way Forward? EQUAL - European Social Fund European Commission. DC Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. European Age Management Network: The Way Forward? Preliminary Research and Analysis. EQUAL - EUROPEAN SOCIAL FUND. Manuscript completed in June 1997.
- Anttila, T. 2005. Reduce Working Hours, Reshaping the Duration, Timing and Thempo of Work. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Artkoski, T. 2008. Työhön uupunut vai työn imussa? Muodollisesti epäpätevien sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi ja työhön sitoutuminen. Pro gradu- tutkielma. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Björnskaup, T. 1997. Seks timers dag I omsorgsyrker. En evaluering av försöket. Forskningsrapport Fato-rapport 232. I Oslo commune: Falck Hurtigtrykk.
- von Bonsdorff, M. 2009. Intentions of early retirement and continuing to work among midleaged and older workers. Taloustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Crumpacker, M. & Crumpacker, J. 2007. Succession Planning and Genrational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes A Relevant Factor or a Passing Fad? Public Personnel Management. Volume 36. No, 4. 2007. 349-369.
- Elo, A-l., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. tutkimus kolmessa julkisensektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos.
- European Commission 2006. Ageing and Employment: Identification of good practise to increase job opportunities and maintain older workers in employment. Final report. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2006/sept/ageingreport\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2006/sept/ageingreport_en.pdf) Luettu 29.11.2010.
- Folden, D. & Jepsen, M. 2002. Active strategies for older workers in the European union. A comparative analysis of recent experiences. ETUI Tutkimus. Bryssel: ETUI.
- Gautun, H. 2002. Når flexibilitet fremmer felleskap. Nye arbeidsordninger innen pleie og omsorg. Fat- rapport 399. Utvikling og dokumentasjon. Centraltrekkeriet. Oslo: Fato. Kommunenes sentralforbund.
- Gebauer, J. 2006. Workforce Engagement. learning and Development in China; good for workers, better for employers. American Society for Training & Development. Nov. 2006. 28-30.
- Hallila, L. 2005. Hoitotyön kirjallisten suunnitelmien tarkastelu - nursing audit. Kirjassa Hallila, Liisa (toim.) 2005. Näyttöön perustuvan hoitotyön kirjaaminen. Kustannusosakeyhtiä Tammi. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu. 114-115.
- Halme, P. 2007. Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaattitutkimus. Julkaisuja. N:o 164/2007. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hanks Stovall R. & Icenogle, M. 2001. Preparing for an age-diverse workforce: intergenerational service-learning in social gerontology and business curricula. Yhteinen prejekti. Departure of Sociology and Antropology. University of South Alabama. USA. Department og Management. Michell College of Business. University of South Alabama. Referee-artikkeli. Educational Gerontology, 27. 2001. 49-70.

- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Heikkilä Inno- Consulting Oy. 1. painos, 2005. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Henjak A. 2007. Population Ageing and Distributive Conflicts: Age Distributive Divisions in Western Europe. Zagreb. Hrvatska/Croatia. Revija za Socijalnu Politiku 1.8.2008.
- Heponiemi, T., Sinervo, T., Perälä, M.-L., Laaksonen, K. & Elovainio, M. 2009. Sairaanhoidtajien kokemaa väkivaltaa ja halu vaihtaa työtä. Referee- artikkeli. Tutkiva Hoitotyö. Vol. 7 (1), 2009.
- Hintsala A. 2005. Autonomia ammatista poistumisen ennakoijana hoitotyössä. Nais- ja mieshoitajien arviointia ja vertailua päätöksenteosta, pätevydestä, työn tärkeydestä ja johtamisesta hoitotyössä. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Julkaisu 117. Akateeminen väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Horppu, R. 2006. Keskusteluja työssä jatkamisesta. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 32. Kes- to-toimintaohjelma. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy.
- Ilmarinen, J. 2001b. Työikäiset ja elämäntilanne. Teoksessa Suomalaiset ja elämäntilanne. Toimittaneet Heikkinen, E. ja Tuomi, J. Vantaa: Tammi.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. TALENTUM. Talentum media Oy. Enterprise Adviser -kirjasarjan nro 28 Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ilmarinen, J., Ylikoski, M., Huuhtanen, P., Punnonen, O., Mansukoski, S., Pirnes, U., Miittinen, K., Brännkärr, C. & Lindgren, G. (kirjoittaja). 2004. Ikäjohtamista kehittämään. Työkirja. 1.- 2. painos. Työterveyslaitos. Suomen Printman Oy 2004.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jalonen, P., Virtanen, M. & Vahtera, J. 2006. Predictors of sustained organizational commitments among nurses with temporary job contracts. The Journal of Nursing Administration. 2006; 36: 268-276. Internet: [www.jonajournal.com](http://www.jonajournal.com). Luettu 26.2.2011.
- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos.
- Jansson, L. 1999. Henkilöstöjohtaminen eettisten ongelmien edessä. Tamro Oyj Suomi. [http://lta.hse.fi/1999/2/lta\\_1999\\_02\\_a3.pdf](http://lta.hse.fi/1999/2/lta_1999_02_a3.pdf). Luettu 20.11.2010.
- Julkunen, R., Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy. Kopia Oy.
- Juuti, P. 2001a: Johtamispuhe. Aavaranta-sarja. Juva: WSOY.
- Juuti, P. 2001b. Ikäjohtaminen. JTO- tutkimuksia nro 13. Ikäohjelma 1998-2002. Helsinki: Työministeriö.
- Järnefelt, N. 2010. Education and Longer Working Lives. A longstudial study on education differences in the late exit from working life of older employees in Finland. Eläketurvakeskuksen tutkimus. Julkaisut 2010.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja terveystieteiden laitos. Oulun yliopistollinen sairaala. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto.

Karvonen, S., Moisio, P. & Simpura, J. 2009 Suomalaisten hyvinvointi ja elinolot 2000-luvulla. Teoksessa Lammi- Taskula J., Karvonen, S & Ahlström, S. (toim.) Lapsiperheiden hyvinvointi 2009. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos 2009. Helsinki: Yliopiston kirjapaino.

Kasvio, A. 2007. Työn muutos ja globaali kilpailu tieteen uusien edistysaskelien ja syvenevien ympäristöongelmien aikakaudella. Teoksessa: A. Kasvio & J. Tjäder (koonnet). Työ murroksessa. Artikkelikokoelma. Työterveyslaitos. Helsinki. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö- Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J & Viluksela, M. 2010. Työ ja työolojen muutokset vuosina 1997-2009. Tutkimuksessa Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos 2010.

Ketsetzopoulou, M. 2007. Ikäjohtamisen strategia. Kansainvälinen tietojen vaihto aktiivisesta ikääntymisestä-hanke. European Profiles S.A. Stamoulis Publications S.A. Athens. Crece.

Kivimäki, R. 2007. Vanhemmuus työpaikalla. Sosiaalitutkimuksen laitos. Acta Universitatis Tamperensis 907. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion organisaatioissa. Väitös. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino OY - Juvenes Print.

Koponen S., von Bonsdorff, M. & Salminen, H. 2006. Eri-ikäisten sairaanhoitajien kokemat johtamiskäytännöt Keski-Suomen keskussairaalassa. Taloustieteellinen tiedekunta. Kestävä johtaminen- tutkimushanke. Jyväskylän yliopisto.

Koski, A. 2005. Ikäjohtaminen sosiaali- ja terveystieteiden työssä. Hyvinvoinnin rakentajat- hanke. Etelä-Suomen Läänihallitus. Euroopan yhteisöt. rakennerahasto. Diakonia - ammattikorkeakoulu. D työpapereita 27. Helsinki: MultiPrint Oy.

Kujanpää, K. 2007. Monikulttuurisuus kunnan henkilöstöstrategioissa. Teoksessa: Maarit Varti: Työ ja ihminen. Työterveyslaitos. Aikakauskirja. 21. vuosikerta.

Kylmä, J., Rissanen, M-L., Laukkanen, E., Nikkola, M., Isola, A. & Juvakka, T. 2007. Kuvaileva laadullinen terveystutkimus. Premissi 5. 2007.

Kylmä, J., Rissanen, M-L., Laukkanen, E., Nikkonen, M., Juvakka, T. & Isola, A. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tietoa hoitotyön kehittämiseen. Esimerkkinä syöpää sairastavan nuoren vanhemman toivon vahvistaminen. Tutkiva Hoitotyö. Vol. 6 (2), 2008. 23-29.

Kyngäs, H & Vanhanen, L. 1997. Sisällön analyysi. Hoitotiede vol 11 (1) 1999. 3-5.

Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Hoitotiede vol. 18 (1). 37-46.

Lahtinen, P. 2009. Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1432. Tampere University Press. Tampere 2009. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Lammi- Taskula, J. & Salmi, M. 2009. Työ, perhe ja hyvinvointi. Teoksessa Lammi- Taskula J., Karvonen, S & Ahlström, S. (toim.) Lapsiperheiden hyvinvointi 2009. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos 2009. Helsinki: Yliopiston kirjapaino.

Lavoie-Tremblay, M., O'Brian-Pallas, L., Viens, C., Hamelin-Brabant, L. & Gelinas, C. 2006. Towards an Intergrated Approach for Management of ageing Nurses. School of Nursing, McGill University. Quebec, Canada. Referee-artikkeli. *Journal of Nursing Management* 2006, 14, 207-212.

Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duschesne, M-A., Santo, A., Gavrancic, A., Courcy, F. & Gagnon, S. 2010. Reining Nurses and Other Hospital Workers: An Intergenerational Perspective of the Work Climate. Quebec, Canada. *health Policy and Systems*. Referee- artikkeli. *Journal of Nursing Scholaship*. 2010: 42, 414-422.

Lehto, S., T. 2001. Onnellako? Entä nyt? Suomalaisen johtamisen haasteita. Kauppakaari. Talentum Media Oy. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lehtonen, P. 2008. Voimauttava video. Asiakaslähtöisyyden, myönteisyyden ja videokuvan muodostama työorientaatio perhetyön menetelmänä. Väitös. Jyväskylä Studies of Education, Psychology and Social Research 343. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Lindén, J. 2010. Kutsumuksesta palkkatyöhön? Perusasteen opettajan työn muuttunut luonne ja logiikka. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1502. Kasvatustieteen tiedekunta. Opettajankoulutuslaitos. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print 2010.

Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 6. Helsinki: Työterveyslaitos.

Linna, A. 2008. ”Se on niin väärin!” Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttumisesta kuntaorganisaatioissa. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja / Serie A 7: 2008. Akateeminen väitöskirja.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ -keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1003. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Lämsä, A. M. & Hautala, T. 2004: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Martinsen-Lund, Ö. 2005. Lederskap - spiller det noe rolle? Forskningsrapport 5 / 2005. Handelshøgskolen BI. Institut for ledelse og organisasjon. Oslo: Nordberg Hurtigtrykk.

McDonald, P. 2008. The Multi. Referee-artikkeli. *Internal Auditor*. Ocktober 2008.

Metsämuuronen, J. 2006. (toim.). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp KY. 1. laitos. 1. painos. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä 2006.

Miettinen, M., Peltokoski, J. & Åstedt-Kurki. 2006. Osastonhoitajan rooli perehdyttämisessä. referee- artikkeli. *Tutkiva Hoitotyö*. Vol. 4 (3), 2006. 23-29.

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen TIETO näkyväksi. Ilmarinen. Edita. Helsinki. Helsinki: Edita Prima Oy.

Moilanen, R. 2005. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen- näkökulmia ikäjohtamiseen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Working papers. N:o 302/2005.

Moilanen, R. 2003. Kestävä johtaminen -ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Working paper. N:o 272/2003.

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen TIETO näkyväksi. Ilmarinen. Edita. Helsinki. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäkelä, A., Kanste, O. & Nikkinen, J. 2007. Psykkiset kuormitustekijät ja jaksamista edistävät tekijät osastonhoitajan työssä. Refèree- artikkeli Tutkiva Hoitotyö Vol. 5 (4), 2007. 15-20.

Mölsä, P. 2002. Ikäjohtaminen avuksi terveydenhuollossa. Suomen Lääkärilehti 34 / 2002 VSK 57, s. 3279-3282.

Naegle G. & Walker, A. 2006. A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. University of Dortmund, Germany and University of Sheffield, UK.

Palosuo, H., Koskinen, S., Lahelma, E., Prättälä, R., Martelin, T., Ostamo, A., Keskitalo, I., Sihto, M., Talala, K., Hyvönen, E. & Linnanmäki, E. 2007. Terveyden eriarvoisuus Suomessa. Sosiaalekonomisten terveyserojen muutokse 1980-2005. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2007:23. Sosiaali- ja terveysministeriö 2007.

Pohjola, S. 2010: Kumpi joustaa - työ vai ihminen? Eri-ikäisten johtaminen Helsingin kaupungilla. Helsingin kaupungin eri-ikäisten johtamisen esiselvitys henkilöstökeskus 22.01.2010.

Poikkeus, T., Meriö, A. & Hupli, M. 2010. Ikäjohtaminen ja ikääntyvän tehohoitajan työssä jakaminen. Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopistollinen keskussairaala. Pro terveys 2010, vol 38 no 2, s. 18-19.

Punakallio, A. 2007. Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplaces. National overview report: Finland. European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition. Institute of Gerontology at the University of Dortmund. Helsinki: Työterveyslaitos.

Rantalainen, A. 2009. Työyhteiskunnasta riskiyhteiskuntaan. Työelämän oravanpyörästä vapaaehtoisesti poisjääneiden aikuisten elämänpolitiikka. Aikuiskasvatustieteen Pro gradu- tutkielma. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Joensuun yliopisto.

Repo, K. 2009. Lapsiperheiden arki. Näkökulmina raha, työ ja lastenhoito. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Acta Universitatis Tamperensis 1497. Akateeminen väitökirja. Tampereen yliopisto.

Riitaoja, M. 2008. Työnohjaus ja toiminnalliset menetelmät liike-elämässä. Pro gradu- tutkielma. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto.

Ruoholinna, T. 2009. Ikääntyvät työelämässä. Päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen? Kasvatustieteiden laitos. Sarja / Serie 288. Akateeminen väitöskirja 356. Turun yliopisto.

Salmela-Aro, K. & Niemi, J-E. (toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saurama, L. Experiences of esrly exit. A comparative study of the reasons for and consequences of early retirement in Finland and in Denmark in 1999-2000. Tutkimuksia. Eläketurvakeskus 2004: 2.

Schmidt, T. & Vanhala, S. 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2008/9. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvertoitumisesta. Helsingin kauppakorkeakoulu. Granet -projekti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B -115, 2010.

Siltaoja, M. & Vartiainen, T. 2010. Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus- diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. Refèree- artikkeli. *Hallinnon Tutkimus* 29 (4). 259-279. 2010.

Simström, H. 2009. Tunneäly ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. *Acta Universitatis Tamperensis* 1422. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Skoglund, B. & Skoglund, C. 2005. *International Congress Series 1280 (2005) 392-396*. Skoglund and Skoglund Management Consulting, Ruotsi. 0531-5131/ D 2005 Elsevier B.V. All rights reserved. doi:10.1016/j.ics.2005.02.049 Luettu 20.11.2010

Solem, P., E. 2007. Seniorer I arbeidslivet. Kunnskap om aldring og arbeid. Norsk institutt for forskning om oppvekst, velverd og aldring. NOVA rapport 16/ 2007. Norja: Trykk: Allkopi.

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2009: 17. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus

Stanley, D. 2010. Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management*; Oct2010, Vol. 18 Issue 7, p846-852, 7p, 1 Chart

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Oy.

Suhonen, K. 2009. Mitä hiljainen tieto on hengellisessä työssä? Kokemuksellinen näkökulma hiljaisen tiedon ilmenemiseen, siirrettävyyteen ja siirrettävyyden merkitykseen ikääntyneiden diakoniatyöntekijöiden ja pappien työssä. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä studies in education, psychology and social research. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopiston kirjasto.

Tammelin, M. 2005. Working Time and Family Time Experiences of the Work and Family. Interface among Dual- Earning Couple in Finland. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Tamminen, S. 2003. (toim.) 45+ Kokemus ja osaaminen Kainuun voimavarana. REDEC. Kajaani, Working Papers 45. Kajaani.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistuseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Gummeruksen Kirjapaino Oy. 2008.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu laitos. Jouni Tuomi, Anneli Sarajärvi ja Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2009. Painopaikka: Livonia Print. Latvia, 2009.

Tuominen, E., Takala, M. & Forma, P. 2010. Työolot Ja työssä jaksaminen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010. Helsinki: Multiprint Oy.

Tuominen E., Karisalmi, S., Takala, M. & Ahonen, K. 2010. Palkansaajien eläkeaikomukset 2000-luvulla. Teoksessa E. Tuominen, M. Takala ja P: Forma (toim.). Työolot ja työssä jatkaminen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia

Utriainen, K. 2006. Hoitajien hyvinvointi: Positiivisen hyvinvoinnin lähestymistapa. Tutkiva Hoitotyö. Vol. 4 (3), 2006. 4-9.

Utriainen, K., Kyngäs, H. & Nikkinen, J. 2006. Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi: grounded theory- tutkimus. *Hoitotiede* Vol. 19, no 6/ -07, 313-325.

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

Vanhala, S.1999. Henkilöstöjohtaminen eettisten haasteiden edessä. Helsingin kauppakorkeakoulu. [http://lta.hse.fi/1999/2/lta\\_1999\\_02\\_a8.pdf](http://lta.hse.fi/1999/2/lta_1999_02_a8.pdf) Luettu 2.1.2011.

Viitala, R. 2007: Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viljanen, M. 2006. "Täytyykö työssä niin viihtyäkkään?" Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja / Serie A-9. 2006. Akateeminen väitöskirja.

Virtanen, M. 2003. Temporary employment and health. People and Work Research Reports 61. Helsinki. Työterveyslaitos. [http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/karkitutkimus/psykososiaaliset\\_tekijat/tutkimusuutisia/vaitos\\_maaraaikaisessa\\_tyosuhteessa/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/karkitutkimus/psykososiaaliset_tekijat/tutkimusuutisia/vaitos_maaraaikaisessa_tyosuhteessa/Sivut/default.aspx). Luettu 26.2.2011.

Vähänen, A., Paasivaara, I. & Nikkinen, J. 2005. Ikäjohtaminen hoitotyössä. refèree- artikkeli. Hallinnon Tutkimus 1. 2005. 77-83.

Walker, A. 1999: Combating age discrimination at the workplace. Department at Sociological Studies, University of Sheffield, Sheffield, United Kingdom. Experimental aging research, 25 (367-377.)

Walker, A. 1997a: Combating Age Barriers in Employment. European Research Report. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Walker, K. 2007. Fast-track for fast times; Catching and keeping generation Y in the nursing workforce. Practice Development and Research Coordinator, University of Technology, Sydney, new South Wales, Australia. Refèree- artikkeli. Contemporary Nurse (2007) 24: 147-158.

Ware, J. Craft, R. & Kerschenbaum, S. 2008. Training Tomorrow's Workforce. Artikkel. American Society for Training & development. 58-60.

Whittall, M. 2006. Company-level policies prove effective in age management. EWCO. European Working Conditions Observatory. Technical University Munich for AWWW GmbH Arbeitswelt Working World.20.11.2006. <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/10/EU06100591.htm>. Luettu 18.12.2010

Wikström, M. 2005. Kahden vuoden liikuntaintervention vaikuttavuus työikäisten koettuun työkykyyn, fyysiseen suorituskyykyyn, liikunnan harrastamiseen ja painoaindeksiin. Pro gradu-tutkielma. Liikuntabiologian laitos. Jyväskylän yliopisto.

Wilson, B., Squirea, M., Widgwe, K., Cranley, L. & Tourangeau, A. 2008. Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce. Journal of Nursing Management. Sep2008, Vol. 16 Issue 6, p716-723, 8p, 3Charts



Kuvat

Kuva 1. Työkykytalo. s. 14

Kuviot

Kuvio 1. Ikäjohtamisen vaikuttavuus, s. 22

## 1 Taulukot

Taulukko 1. Aineiston laatu ja aineiston käsittelemät aiheet, s. 28

Taulukko 2. Työntekijän hyvinvointia tukevat ikäjohtamisen työvälineet, s. 31

Taulukko 3. Työyhteisön hyvinvointia tukevat ikäjohtamisen työvälineet, s. 35

Taulukko 4. Esimerkki ikäjohtamisen kehittämissuunnitelmasta, s. 48

Liite 1  
Hakuhistoria

TIETO-KANTA	HAKULAU-SEET/SANAT	RAJAUS	TULOK-SET	LISARA-JAUS	TULOK-SET	HYVAK-SYTYT ABSTRAK-TIN PE-RUSTEEL-LA	HYVAK-SYTYT KOKO TEKSTIN PERUS-TEELLA	HY-VÄK-SY-TYT YH-TEEN SÄ
		lisens? OR väitö? OR diss? OR tie-teelliset artikke-lit						
HELCAT	ikä? (sanahaku) AND työ? (sa-nahaku)		6			2	2	2
	esimie? (sana-haku) OR ikä-joh? (sanaha-ku) OR johta? (sanahaku) AND ikä? (sanahaku) OR työ? (sana-haku) OR hy-vinv? (sanaha-ku)		25			8	4	4
HELE-CON/ HELECON BILD	ikäjoht* johtami* työ* eri-ikäisy*	lisens? OR väitö? OR diss? OR tie-teelliset artikke-lit	10			4	1	1
EBSCO Academic search Cinahl Business search	"multigenera-tional work-force" Sanah)	Scholar-ly (Peer Re-viewed) Journals Re-search Article	13	fulltext	6	2		3
	*work* AND *management* AND *diversity*		3200	10v fulltext person.	294	120	2	2(1 sama kuin

Liite 1  
Hakuhistoria

	*family*			+manag.				edellä )
	*ageing* AND *managem* AND *workforce*		20			10	3	4 (2 samaa kuin edellä )
TRITONIA	ikäjohtaminen		24	lisens? OR väitö? OR diss? OR tie- teelliset artikkelit				3
				agein? OR agein manage? OR wor- kin? OR fa- mil?diver s	2	1	1	1
HELKA	ikäjoht*	vapaa- teksti	16	lisens? OR väitö? OR diss? OR tie- teelliset artikkelit	5	4	2	2
		asiasana haku	15		4	4	2	2
LINDA	ikäjoht* perh*		82	lisens? OR väitö? OR diss? OR tie- teelliset artikkelit	6	6	3	4(l sama kuin TRITO NIAS- SA)
	ålder?led?pens jo?		0					
	led?äldr?abet?f amil?		1			0	0	0
	led?fortsät?pen sko?		0					
	led?tillfredställ ?pensjo?		0					
ELSEVIR	ageing man- agement	ei ra- jausta	87 000	ageing workers and	17 785	0	0	0

Liite 1  
Hakuhistoria

				manage- ment				
				Social Science & Medi- cine v -10	34	1	1	1
				Geriatric Nursing v-10	10	1	1	1
TERVEYS- PORTTI/ COCH- RANE	ageing man- agement	database reviews + ab- stracts	1			0	0	0
	workers, di- versity, manageme		0					
NOVO: Norsk institutt for forskning og opp- vekst, velferd og aldring	Käyty julkaisu- ja läpi					10	2	1
ELÄKE- TUR- VAKESKUS	ikäjohtaminen		3			1		1
TYÖTER- VEYSLAI- TOS	ikäjohtaminen		3			3	1	1
DORIA	ikäjoht* eläköit* esimiesty* erilaisu*	lisens? OR väitö? OR diss? OR tie- teelliset artikke- lit	8			4	2	3
EURO- PEAN UNION	ageing man- agement		4828					
	diversity of		2889					

Liite 1  
Hakuhistoria

	workers							
	management of diversity		5745					
	retired		2577					
	age, work, manage		3792					
		tiedossa oleva osoite				2	2	2
ARTO	ikäjohtam?	vain suomen- kielinen aineisto	6			1	1	1





Tekijä, työn nimi ja vuosi	Tutkimuksen tarkoitus, näytön vahvuus ja julkaisupaikka	Tutkimusmenetelmä	Analyysimenetelmä	Tutkimuksen keskeiset tulokset
<p>1. Anttila Timo; Reduced Working Hours, Reshaping the Duration, Timing and Tempo of Work.</p> <p><b>A1</b></p>	<p>Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, <b>väitös</b>, 2005, Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 258. Publishing Unit University Library of Jyväskylä.</p>	<p>Haastattelututkimus 10 teollisuusyrityksessä ja 17 kuntaorganisaatiossa. Lisäksi kerättiin dokumentteja ja havainnoitiin.</p>	<p>Tietokoneanalyysi ESB. Tutkimusryhmä ja kontrolliryhmä.</p>	<p>Siirtyminen 8 tunnin työrytmistä monimuotoiseen työrytmiin on usein ollut arkipäivän käytäntöjen vuoksi työntekijöille hankala vaihtoehto. Työaikaa vähennettiin 20%, palkka pieneni 7-8%. <b>Lapsiperheet ovat olleet halukkaita 6-tunnin työpäivään saadessaan lisää aikaa perheelle.</b> Työaikoja kehitetään usein sosioteknisenä innovaationa, kvantitatiivisena vaihdettavan kellon ajan termin. Aikaa ei nähdä aikana, jolla on sosiaalinen lataus. Kokeiluun osallistui 1200, ja 580 uutta saivat työtä.</p>
<p>2. von Bonsdorff Monika; Intentions of early retirement and continuing to work among middleaged and older employees.</p> <p><b>A2</b></p>	<p>Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, <b>väitös</b>, 2009. Jyväskylä Studies in Business and Economics 83. Publishing Unit University Library of Jyväskylä.</p>	<p>Kolmesta erillisestä kysely tutkimuksesta: Jyväskylän yliopiston ”Ikäjohtamis”-hanke Keski-Suomen ja Kuopion yliopistollisen sairaalan hoitajia (n=645), Suomen Työterveyslaitos (n= 6257) ja yhdysvaltalainen Merit Systems Protection Board (MSPB), (n=lähes 7000).</p>	<p>11 vuoden seuranta, pitkittäistutkimus ja poikittaistutkimus.</p>	<p>Haaveet eläköitymisestä yleisiä henkilöstön keskuudessa. Työllä kaksi roolia; joko hyvinvoinnin lähde tai pahoinvoinnin lähde. Keski-iässä koetut työhön ja terveyteen liittyvät neg. tunteet ennakoivat eläkeaikeita. Työtyytyväisemmät ajattelevat jatkavansa pitkään. Yksinäisyys innosta myös jatkamaan työssä. Vanhemmat ja kokeneemat hoitajat motivoituivat selvästi nuorempia enemmän Taloudellisista tekijöistä. Saamansa arvostus, tunnustus, taitojensa monipuolisen käyttämien mahdollisuus ja joustavat työajat sekä</p>

				työn jatkuvuus motivoivat heitä. Tärkeää on johtamisen keinoin tukea työntekijää jo keski-ikästä lähtien. Työntekijät arvostavat sekä rahallisia että ei-rahallisia palkitsemisia. Ikääntyneet työntekijät arvostivat rahallista palkitsemista nuoria enemmän. Rahapalkinto motivoi ja nauttaa merkitystä työlle. Tällaisella voidaan ehkä pitää työntekijät pidempään töissä ikääntyneinäkin.
3. Gautun Heidi; Når fleksibilitet fremmer felleskap. Nye arbeidsordninger innen pleie og omsorg.  A3	Fat-rapport 399, Fato 2002.	Kyselytutkimus, joka suoritettiin neljässä organisaatiossa johtajille, luottamusmiemille ja henkilöstölle vuosina 2001-2002.	Sisällönanalyysi	Lisääntynyt joustavuus ja yksilölliset työaikajärjestelyt saattavat uhata yhteisöllisyyttä, MUTTA tämä tutkimus osoitti, että lisääntyneet yksilölliset mahdollisuudet vaikuttaa työaikajärjestelyihin vahvistivat organisaatioissa työyhteisöä ja yhteishenkeä. Korkean koulutuksen saaneilla on erityisiä odotuksia työn itsenäisyydestä ja joustavista työaikajärjestelyistä.
4. Hanks Stovall Roma & Icenogle Marjorie; Preparing for an age-diverse workforce: intergenerational service-learning in social gerontology and business curricula.	Referee- artikkeli. Educational Gerontology, 27: 49-70. 2001. Department of Sociology and Antropology. University off South Alabama. USA. Department of Management. Michell College og Business.			Sekä nuoret opiskelijat että työssä olevat vanhemmat työntekijät on koulutettava ymmärtämään toisiaan, jotta eri sukupolvet oppivat ymmärtämään toisiaan. Näin he oppivat työskentelemään työpaikalla, jossa ollaan hyvin eri-ikäisiä. Varsinkin nuorten

<p>A4</p>	<p>University of South Alabama. Yhteinen projekti</p>			<p>työntekijöiden työn etiikka ja elämäntapa- kemuksen määrä muodostavat konflikteja. Asenteet vanhenevia työnhakijoita kohtaan ovat muuttumassa; ikäänntyneet ovat jous- tavampia. Nuoret työnhakijat odottavat työnantajalta ainakin yhtä hyvää ellei pa- rempaa kohtelua kuin sukupolvet ennen hei- tä.</p>
<p>5. Halme Pinja; Mitä on ikäjohta- minen or- ganisatiossa? Eri-ikäisyys ja eri- ikäisten joh- taminen.</p> <p>A5</p>	<p>Jyväskylän yli- opisto, Talous- tieteiden tiede- kunta, <b>lisenssi- aattitutkimus</b>. Julkaisuja N:o 164/ 2007.</p>	<p>Menetelmällisesti sekä kvali- tatiivista empiiristä aineistoa hyödyntävä että käsiitteelli- siä erilaisia aineis- toja hyö- dyntävä tutkimus. Kirjallisu- teen tutustuminen ja laaja- mittainen kysely- tutkimus. Teema- haastattelut.</p>	<p>Kolme erilaista analyysimenetel- mää laajan materiaalin vuoksi: käsi- te- analyysi, teoreet- tinen tarkastelu ja kvantitatiivinen diskurssianalyysi.</p>	<p>Ikäjohtamisen- käsi- teen tiivistetty sisältö ”<b>työyhteisön eri-ikäisten ih- misten johtaminen</b>”. Ikäjohtamisen määrit- tely käsitteenä ongel- mallista. Näkökulmaa laajennet- tava ja vahvistettava joh- tamisen ja henkilöjohtamisen näkökulmalla, koska pelkkä ”ikäntymis- nen”, ”toimintakyky ja työkyky” eivät avaa ”ikäjohtamisen” käsi- tettä tarpeeksi. Laajemman tut- kija-ryhmän mielen- kiinto on herännyt aiheen tärkeyden vuoksi. Työntekijät liittävät tehokkuuden ja työky- vyn yhteen. Työnteki- jän on yllä- pidettävä työkykyään kuntoi- lemalla.</p>
<p>6. Heponiemi Tarja, Siner- vo Timo, Kuokkanen Liisa, Perälä Marja-Liisa, Laaksonen Katriina &amp; Elovainio Marko; Sai- raanhoitajien kokemaa väki- valta ja halu vaihtaa työtä</p> <p>A6</p>	<p><b>Referee- artikkeli.</b> Tut- kiva hoitotyö. Vol. 7 (1), 2009.</p>	<p>Haastattelututki- mus, jossa kysymykset lähetet- tiin postitse. Pe- rusjoukon muodos- tivat kaikki 1943 ja sitä nuoremmat sairaanhoita- jiksi valmistuneet. Näistä valittiin satun- naisotoksella 5000 (SAS 9.1 Sur- vey Select- prose- dyyrilla. Vastauksen palauttivat 2152 eli 43%.</p>	<p>Henkisen ja fyysi- sen väki- vallan yhteyksiä tutkittiin kovarianssianalyy- seillä käyt- täen erilaisia muuttujia. Ana- lyytit tehtiin SPSS 14.0-ohjelmalla.</p>	<p>Tulokset osoittavat, että sos.- ja terv.huollon henkilö- kunnan hyvinvointiin on panostettava voi- makkaasti. Työterveyshuoltoa oli käyttänyt 80% vastaa- jista. Halu vaihtaa työpaik- kaa kielii ongelmista työpaikoilla (44%). Toisenlaiseen sh- työ- hön halusi 10%, ja 13% halusi kokonaan uuden am- matin.</p>

				<p>Kiire, fyysinen ja henkinen väkivalta ja työn määrä nousivat esille. Rakenteiden muuttaminen tekisi sairaanhoitajien työn haastavammaksi. Koulu tuksessa tulevaisuuden hoitajat olisi varustettava kohtaamaan esille tulevat vaikeudet. Persoonallisuuden vaikutukset muistettava! Yksilöllisyys huomioitava!</p> <p>Nuoremmat sairaanhoitajat olivat halukkaampia lähtemään kuten myös ne, jotka olivat tyytymättömiä työhönsä, psyykkisesti rasittuneita tai vailla vaikutusmahdollisuuksia. Ammatinvaihto sisältyy usein työn sisältöön, mielekkyyteen ja haasteellisuuteen. Työpaikan vaihto liittyy nykyiseen organisaatioon ja työtehtäviin.</p>
<p>7. Hintsala Arjaterattu; Autonomia ammatista poistumisen ennakoijana hoitotyössä. Nais- ja mieshoitajien arviointia ja vertailua päätöksenteosta, pätevydestä, työn tärkeydestä ja johtamisesta hoitotyössä. A7</p>	<p>Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitös 2005. Julkaisu 117.</p>	<p>Kyselytutkimus. Sairaanhoitajarekisterissä vuonna 2003 olleista nais- ja mies-sairaanhoitajista otettiin satunnaisotannalla yhteensä 1200, joille kyselykaavake lähetettiin. Osa Likert-asteikolla varustettuja, osa avoimia kysymyksiä.</p>	<p>Materiaali tallennettiin SPSS for Windows-ohjelmalle. Tilastollisia vertailuja varten ikä luokiteltiin 4 ryhmään. Pääkomponenttanalyysi (PCA) suoritettiin suoraan kullaisella VARIMAX-rotatiomenetelmällä. Tehtiin 4 deduktiivista pääkomponenttanalyysiä.</p>	<p>Tutkimus tuottaa uutta tietoa ammattivaihtoa suunnittelevien hoitotyöntekijöiden motiiveista. Hoitotyön johtamisen laatu, työntekijän kokemus itsenäisyys ammatissaan ja uralla eteenpäin pääseminen tulivat tärkeinä tekijöinä esille. Päättöksten tekemisen mahdollisuus, työn tärkeäksi kokeminen ja johtamisen taitavuus merkitsevät paljon, jos työntekijä miettii työpaikan tai ammatin vaihtamista. Potilaiden antama palkitseva palaute</p>

				<p>motivoi työssä. Pienikin kiitos työkavereilta ja lähijohdolta auttaa jaksamaan</p> <p>Hoitotyö on vastuullista, haasteellista ja monipuolista. Mielihyvän tunne liitettiin vastuuseen ja esimiehen luottamuksen osoitukseksi.</p> <p>Vakituinen työsuhde antoi luottamusta omiin kykyihin.</p> <p>Mieshoitajat kokivat naishoitajia useammin olevansa pätemättömiä nykyiseen työhönsä. Naiset aktiivisempia lukemaan tietoa hankkiakseen.</p> <p>Vaadittavan lisäkoulutuksen haastateltavat halusivat lakisääteiseksi. Miettiessään ammatinvaihtoa mies-sh:t ajattelivat syiden tulevan työn itsenäisyyden puutteesta, oikeudenmukaisuuden ja vastuun vähäisyydestä sekä puuttuvasta päätöksentekovallasta. Nais-sh:t ajattelivat työn tärkeyttä, ammatillista pätevyyttä ja johtamista miettiessään haluaan vaihtaa ammattia tai työpaikkaa. Kritisimpiä kohtia ovat työn tärkeäksi kokeminen, johtaminen, ikä, itsenäisyys hoitotyössä, työn innoitus, koulutuksen arvostus, ammattitaidon päivittyminen, työsuhteen määräaikaisuus ja uralla eteneminen. Haluttiin alalle lyhyempi koulutus tai sitten uralla etenemisen mahdollisuuksia. Hoitotyössä motivoi mahdollisuus toteuttaa itseään luovasti ammattitaitoaan soveltaen. Oman erik.alan</p>
--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>ammattillisuudessa kehittyminen oli palkitsevaa synnyttäneen jatko-opiskelun tarpeen. Tärkeäksi koettiin ihmisenä kasvaminen, vuorovaikutustaitojen kehittyminen ja ihmisen tuntemuksen lisääntyminen. Kokemuksen kasvaminen koettiin tärkeäksi. Haluttiin mahdollisuutta tehdä potilastyötä rauhassa keskitettyjen potilaaseen kerrallaan. Taidoissa korostuivat mm. ihmisen tuntemus, ongelmanratkaisu- vuorovaikutus- ja terapia-aidot sekä luovuus. Esimiehen osoitettava työntekijän arvostamista. Lähijohtaja pystyy vaikuttamaan työntekijöiden työvuorojen yksilöllisyyteen. Johtamistavan ei aina koettu tukevan oman yksikön työntekijöitä. Sijaisia kohdeltava työaikojen ja työsuhteen suhteen tasa-arvoisesti vakien henkilökunnan kanssa. Työuupumusta vähentäisi riittävä määrä sijaisia. Johtajan oltava visionääri, helposti lähestyttävä, kyettävä tiedottamaan, johtamaan hoitotyötä, auttamaan.</p>
<p>8. Horppu Ritva; Keskustelu- ja työssä jatkamisesta <b>A8</b></p>	<p>Tutkimus osa KESTO-ohjelmaa. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 32. Työterveyslaitos. 2006</p>	<p>Haastattelututkimus; sähköpostilla tehty esikysely 45:lle yliopistossa työskentelevälle. Lopullinen haastat-</p>	<p>Diskurssianalyysi: aineistoa tarkastellaan kahdella tasolla; 1. etsitään sisällönanalyysin keinoilla erilaisia pu-</p>	<p>Tutkimus tuotti seuraavat asiat keskustelunaiheiksi: Perusongelma on; onko työtä, missä jatkaa? Riittääkö työntekijän terveys jatkaa</p>

		<p>telu tehtiin 32:lle asiantuntijalle eri laitoksissa. Tutkimusmetodi on sosiaalinen konstruktio-nismi, joka tarkastelee sitä, miten sosi-aalinen todellisuus rakentuu ielenkäytössä ja muussa toi-minnassa.</p>	<p>heena olevan il-miön jäsen-nystapoja, 2. ai-neistoa tar-kastellaan kysyen, miten pu-hujat argumen-toivat.</p>	<p>töissä? lkävät työolot ajavat ihmisiä eläkkeelle. Ihminen haluaa päästä viettämään työstä vapaata elämää mahdollisimman nuorena. Työn-anatajien näkemyksiä: 1.Pitkäaikaisten työ-suhteiden kautta saa-daan kumulatiivisen osaamisen taitajia. 2. Pistäisin jokaisen 60+ elä-keelle. Keinoja pidempien työurien saavuttami-seksi: 1.työssä jaksamista ja viihtymistä kannusta-via toimenpiteitä 2.ikäntyneiden itse huoleh-dittava markkinakel-poisuu-tensa säilymises-tä/kunto/kou-lutus 5.hyödyllisiä ikäänty-neitä on houkuteltava jatkamaan palkan ja joustavien työaikojen avulla 6.ikäntyneille tasa-vertainen kohtelu 7.ikäsenne kohdal-leen 8.luotava myös mata-lamman palkkatason työpaikkoja, jotta kaikki voidaan työllis-tää. 9.yhteinen vastuu hy-vinoinnis ta, kuormitusta vä-hennettävä 10.t yöterveys tuke-maan työnteki-jää/kuntoutus 11.yhteisöllisyys ta-voitteeksi</p>
<p>9.Järnefelt Noora; Edu-cation and Longer Work-ing Lives. A lomgtudial study on education differences in the late</p>	<p>Eläketurva-keskuksen <b>tutkimus</b>, Jul-kaisut 2010</p>	<p>Rekisteriaineisto. 66 000 henkilöä.</p>	<p>Logistinen regres-sioanalyysi.</p>	<p>Mitä korkeampi koulu-tus, sitä suurempi to-dennäköi-syys, että työntekijä pysyy töissä vanhuuseläke-ikään asti. Selittävänä tekijänä ovat työhön ja työmarkki-</p>

<p>exit from working life of older employees in Finland.</p> <p>A9</p>				<p>noihin liittyvät tekijät. Työntantajasektori ja henkilön aseman ammattirakenteessa vaikuttavat koulutuksen ja myöhäisen työstä poistumisen väliseen yhteyteen. Kasvavilla työaloilla työskentely lisäsi koulutustasojen välisiä eroja myöhäisessä työstä poistumisessa. Koulutustasojen erot vaikuttivat työstä poistumiseen erilaisia työttömyysreittejä ja varsinaista työtkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä ajatellen Nuoret ja paremmin koulutetut jatkavat töissä pidempään ja siten työurat pitenevät. Työolojen ja henkilöstökäytännön kehittämällä voidaan pidentää työuria ja tukea vähemmän koulutettujen työuria.</p>
<p>10. Kanste Outi; Moniolotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa</p> <p>A10</p>	<p>Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitös. 2005.</p>	<p>Kyselytutkimus. Postikysely yliopisto-, keskus- ja aluesairaaloissa. (N= 900). Suoritetiin seurantakysely vuoden kuluttua.</p>	<p>Faktorianalyysi. Tilastollisina kuvailevina menetelminä käytettiin ristiintaulukointia, kontingenssikerrointa, x2-testiä, Pearsonin tulo-momenttikorrelaatiokerrointa, ym.</p>	<p>Hoitotyön johtajat osoittautuivat työntekijöitä palkitseviksi muutosjohtajiksi. Heidän käyttäytymisessään oli myös välttelyä ja aktiivista ja passiivista valvontaa. Esi-miehen ikä ja kokemus vaikuttivat. 50% työntekijöistä kärsi uupumuksesta. Hoitotyön johtajilla on sekä pos. että neg. vaikutuksia työntekijöiden työuupumukseen. Tähän vaikuttavat esimerkiksi henkilöstön ikä, työllisyystilanne, työaika</p>



				<p>to, työtehtävien luonne. Johtajuus ja työuupumus ovat stabiileita ilmiöitä. Pienikin palkitseminen on arvokasta. Se voi olla sairaan potilaan paraneminen, erittäin onnistuneesti potilaan kuoleminen. Oma tieto/taito potilaan sairauden hoitamisessa, jos vaikuttaa jonkun mielialaan positiivisesti, omaisten kiitos, potilaan kiitos. 44% esimiehistä otti alaisensa yksilöllisesti huomioon tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia, kuuntelemalla ja tukemalla yksilöllisesti. 48% esimiehistä innosti alaisiaan usein. Hän luotti työntekijöiden osaamiseen ja siihen, että työpaikka saavuttaa tavoitteensa. Suomalaisien esimiesten heikkous ovat ihmissuhteiden ongelmiensa ratkaisut tuottavat ongelmia, innostamisen ja luovuuden käyttö on heikompaa. He havaitsevat heikosti henkisen palkitsemisen tarpeen, yhteistoiminnan esteet ja muutostarpeet. Johtaja luotti omiin arvoihinsa ja periaatteisiinsa käyttäytyen niiden mukaisesti. Hän perusteli päätöksensä ja korosti yhteisten periaatteiden merkitystä työyhteisössä.</p>
<p>11.Kiviniemi, Riikka; Vanhemmuus työpaikalla. A11</p>	<p>Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos. Väitös 2007. Acta Universitatis Tampereensis 907.</p>	<p>Kolmen teeman avulla käydään läpi viisi artikkelia.</p>	<p>Analyysi on tehty käyttäen Joan Ackerin esittämää käsitteistöä sukupuolistavista prosesseista.</p>	<p>Työelämän vaatimukset ovat muuttuneet ja muuttuvat. Työ on lisääntynyt ja liikuttanut kodin ja työpaikan rajoja vaikuttaen työn ja perheen välisiin</p>

				<p>suhteisiin. Työmarkkinat ovat joustavat. Turvaavatko ne työntekijän hyvinvoinnin? Naisten ja miesten välillä vallitsee työpäikoilla epätasa-arvo. Eri palkka, erilaiset etenemismahdollisuudet uralla, melenkiintoisen työn mahdollisuus, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon työpaikalla, hankkia vakituisen työpaikka ja saada etuisuuksia töissä. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissääntö on asettanut päämääräksi työn ja perheen yhteensovittamisen. Erilaiset vapaaajanjatetyt ja urakatkokset (perhevapaat ja opintovapaat) mahdollistettava. Työaikajoustot, osa-aikatyö, joustava työaika ja tiivistetty työaika tavoitteena. Työpaikkoja lakkautetaan ja vaihdetaan paikkakunnalta toiselle. Työpaikalle tulevat maahanmuuttajat, jotka edellyttävät kehittymistä vuorovaikutuksessa; uusi kieli, kulttuuri, tavat edellyttävät oppimista.</p>
<p>12. Koponen Sirpa, von Bonsdorff Monika, Salminen Hanna; Eriikäisten sairaanhoitajien kokemat johtamiskäytännöt Keski-Suomen keskussairaalsa A12</p>	<p>Jyväskylän yliopisto, Taloustieteellinen tiedekunta, Kestävä johtaminen- <b>tutki mushanke</b> 2006.</p>	<p>Kyselytutkimus;kyselylomake keski-Suomen Keskussairaalan konservatiivisen ja operatiivisen vastuualueen hoitajille (n=302).</p>	<p>Ristiintaulukointi, varianssi, korrelaatio- ja regressioanalyysi.</p>	<p>Hierrarkisten regressiomallien mukaan sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä selittävät organisaatioon sitoutuminen, hyvä työkyky ja hyväksi koettu johtamistyyli. Organisaatioon sitoutumista puolestaan selittävät korkeampi ikä, organisaation oikeudenmukaisuus, työtyytyväisyys sekä hyväksi koetut kehittämismahdollisuudet. Mahdollisuus koulutukseen, lisääntynyt vastuu, uudet työtehtävät, paremmat mah-</p>

Liite 2  
Tutkimusmateriaali

				<p>dollisuudet löytää uut- ta työtä, omien sisäis- ten kokemusten li- sääntyminen koulut- tautuessa lisäävät si- tou- tumista. Tiimityö yh- distää parhaiten arvo- maailmat siirtäen hil- jaista tietoa. Juuri vanhemmat työnteki- jät pe- rehtyttävät nuorempia työntekijöitä. Esimie- hen antama tuki ja kannustus ovat erittäin tärkeitä. Työntekijät kokevat keskustelun, avoim- muuden org. asioista, työnte- kijän amm.taidon ar- vostami- sen, hänen vahvuuksi- ensa löytämisen tärkeiksi. He ha- luvat saada itselleen sovitetun työn. He ha- luvat saada itselleen sovitetun työn Esimiehen anta- ma arvostus auttaa työntekijöitä parem- paan työyhtei- söön.Hänen on huomattava, että vanhem- mat työntekijät tarvit- sevat nuorempia enemmän aikaa muutoksiin so- peutumiseen. palautteen Työnjous- tot, fyysisten vaati- musten vähentäminen tarvit- taessa, Työnjoustot, fyysisten vaati- musten vähentäminen tarvit- taessa, työn yksilöllin- nen suun- nittelu, Sairaanhoida- jista työhönsä tyytyväisimpiä olivat alle 35-v. ja tyytymät- tömpimpiä yli 54-v. Sitoutumista selittävät korkeampi ikä, organi- saation oikeudenmu- kaisuus, työtyyty- väisyys sekä hyväksi</p>
--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>koetut kehittymismahdollisuudet. Ikääntyvät työntekijät arvostavat palkitsemisena ylimääräisiä vapaapäiviä ja vapaaehtoisia eläkkeitä enemmän kuin palkankorotuksia. Sh:t olivat muita tyytyväisempiä esimiehen palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Palkkatyytyväisyys korreloi positii- visesti sitoutumisen, oikeudenmukaisuuden kokemisen, tyytyväisyyden sekä vaihtumismahdollisuuksien kanssa Työtyytyväisyyttä selittivät organisaatioon sitoutuminen, hyväksitty työkyky ja johtamistyyli. Ihmisten osaaminen, amm.taito ja arvot ovat korvaamattomia. Johtajan on huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista, työmotivaatiosta ja tulevaisuudesta. Oikeudenmukainen johtaminen, mahdollisuus etenemiseen halutessaan ja palkitseminen ovat sairaanhoitajien organisaatioon sitouttaviksi koettuja tekijöitä.</p>
<p>13. Lahtinen Päivikki.; Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa. A13</p>	<p>Tampereen yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Acta Univeritatis Tamperensis 1432. Väitös. 2009. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print Tampere 2009.</p>	<p>Fenomenografinen tutkimusote. Laadullinen tutkimus. Teemahaastattelu esihaastattelui- neen.</p>	<p>Induktiivinen sisällönanalyysi, jossa intuitiivisen prosessin vaatimana tutkija itse kirjoitti auki eli litteroi ja kategorisoi koko materiaalin.</p>	<p>Vahvimmin ikääntyvien opettajien voimaantumises- sa ja ammatillisen kasvun ja osaamisen tukemisessa esille nousee erik-ikäisten johtaminen ja esimies- ten tuki ikääntyville, osaamisen arvostaminen ja työ-</p>

				<p>hyvin voinnin edistäminen. Esimiehen huolehdittava jakamisesta. Tunnettava osaamisen taso, jotta voi antaa sopivan määrän työtehtäviä. Kuormitus ei saa olla liian suurta. Riittä määrä työtä motivoi. Esimiehen kyky kuunnella ja tavoitettavissa oleminen antaa turvallisuuden tunteen. Työaika joustavaksi. Ammatillisen kasvun ohella esimiehen tuettava työntekijän henkilökohtaista kasvua. Tuen ja kannustuksen antaminen tärkeää. Eläkkeelle siirtyminen on ennakoitava: osaamisen jatkuvuus on turvattava, hiljainen tieto siirrettävä nuoremmille kollegoille. Kutsut työpaikalle eläkkeelle jäämisen jälkeä tärkeitä.</p>
<p>14. Lavoie-Tremblay Melanie, O'Brian-Pallas Linda, Viens Chantal, Hamelin-Brabant Louise, Gelinus Celine; Towards an Intergrated Approach for the Management of ageing Nurses <b>A14</b></p>	<p>Referee-artikkeli. School of Nursing, McGill University, Quebec, Canada. Journal of Nursing Management 2006, 14, 207-212.</p>	<p>Survey-tutkimus, puhelinhaastattelu (N=397).</p>		<p>Ikääntyneetkin sairaanhoitajat on kyetty pitämään työpaikoissa, joissa sairaanhoitajat ovat saaneet järjestettyä itselleen sopivan työajan, vähennettyä työn määrää ja mahdollisuuden jatkuvaa harjoitteluun.</p>
<p>15. Lavoie-Tremblay Melanie, Paquet Maxime, Duchesne Ma-</p>	<p>School of Nursing, McGill University. Montreal and Quebec, Canada. Health Policy</p>	<p>Määrällinen kysely-tutkimus (N=1376), jossa kohde oli yhden sairaalan kaikki työntekijät.</p>	<p>Faktorianalyysi</p>	<p>Yhden sukupolven hyvinvoinnin eteen tehdyt parannukset työilmapiirissä auttavat</p>

<p>rie-Anick, San- to Anelise, Gavrancic Ana, Courcy Francois &amp; Gagnon Serge; Reain- ing Nurses and Other Hospital Workers: An Intergenerational Perspective of the Work Climate</p> <p><b>A15</b></p>	<p>and Systems. Referee-artikkeli. Journal of Nursing Scholarship. 2010: 42, 414- 422.</p>			<p>kaikenikäisiä työntekijöitä viihtymään paremmin. Eri-ikäisillä parannuksista korostuvat eri asiat; joillakin haasteellisuus, joillakin konfliktien sietokyky ja joillakin ilmapiirin lämpö.</p>
<p>16. Linna Anne: "Se on niin väärin!" Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttamisesta kuntaorganisaatioissa</p> <p><b>A16</b></p>	<p>Turun kauppa- korkeakoulu. Väitös. Sarja / Serie A 7: 2008.</p>	<p>Kysely- ja rekisteritutkimus, joka perustuu henkilöstön rekisteritietoihin. Seurannat 1996-1997, 2000-2001, 2004, 2006, 2008.</p>	<p>Eksploraatiivinen faktorianalyysi. Tulokset analysoitiin SAS-ohjelmistolla (versiot 8.2 ja 9.1).</p>	<p>Henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon vähäisiä →tunne oikeudenmukaisuudesta heikentynyt. Oikeudenmukaisuuden tunteet vahvistuvat vuorovaikutuksessa. → Vuorovaikutusosaamista kehitettävä organisaatiossa. Luotava periaatteet päätöksenteosta ja kohtelusta → kaikille vaikutusmahdollisuudet. Kehityskeskustelut vahvistamaan tunnetta oikeudenmukaisuudesta.</p> <p>Epävarmat olosuhteen lisäävät tunnetta epäoikeudenmukaisuudesta.--&gt; esimiehen minimoitava epävarmuus.</p>
<p>17. Miettinen, Merja, Peltokoski Jaana &amp; Åstedt-Kurki Päivi;</p>	<p>Referee-artikkeli. Tutkiva hoitotyö. Vo. 4 (3), 2006.</p>	<p>Kirjallisuuden pohjalta laadittu strukturoitu kyselylomake, jossa strukturoituja väit-</p>	<p>Muuttujat käsiteltiin välimattaka-asteikolla, jotta saadaan keksiarvo. Muuttujista muo-</p>	<p>Oh:n rooli tärkeä perehdyttäjänä ja onnistuneen perehdytyksen varmistajana. Tämän lisäksi oh:n rooliin</p>

<p>Osastonhoitajan rooli perehdyttämisessä</p> <p>A17</p>		<p>tämiä ja yksi avoin kysymys. Kohderyhmä koostui erään sairaalan osastonhoitajista.</p>	<p>dostettiin käsisällön avulla summamuuttajat, joiden yhteensopivuus varmistettiin Cronbachin aalfakertoimien avulla. Tutkimusaineisto riskitaulukoitiin taustamuuttajien mukaan. Tilastollisina testeinä käytettiin parametrittomia testejä Mann-Whitney U-testiä ja Kruskal-Wallis analyysia. Muuttujien välisiä yhteyksiä tutkittiin Spearmanin korrelaatiokerrotoimen avulla. Avoin kysymys analysoitiin sisällön analyysillä muodostamalla kategoriat pelkistämällä ja ryhmittelemällä.</p>	<p>kuuluu vahvistaa yhteistyöllä ja perehdyttämisellä hoitotyöntekijän sitoutumista työhön ja organisaatioon. Oh rakentaa oppimisen sallivaa ilmapiiiriä, jolloin johtamisessa korostuvat tiedon jakaminen sekä hyväksyvän ja auttavan hengen luominen työyksikköön. Oh edistää organisaation positiivista imagoa.</p>
<p>18. Mäkelä Annikki, Kanste Outi &amp; Nikkinen Juhani; Psykkiset kuormitustekijät ja jaksamista edistävät tekijät osastonhoitajan työssä</p> <p>A18</p>	<p>Refereeartikkelit. Tutkiva hoitotyö. Vol. 5 (4), 2007.</p>	<p>Teemahaastattelu. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti pitkään esimiestyötä tehneistä.</p>	<p>Sisällön analyysi. Nauhoitettu materiaali kirjoitettiin auki sanatarkasti. Litterointi. Analyysiyksikkönä lausuma. Kategorisointi. Lopuksi muodostettiin yhdistävä, koko teeman käsittävä kategoria.</p>	<p>Oh:n jaksaminen on tärkeää sekä henkilöstön että koko työyhteisön hyvinvoinnin vuoksi.</p> <p>Kiire, yksinäisyys, puutteet koulutuksessa ja työn hallinnassa, yhteistyön ongelmat sekä oh:hin kohdistuvien odotusten ristiriita ovat ongelmia. Työnohjaus ja vertaistuki ovat tärkeitä elementtejä. Työparin tuki ja työterveyshuollon kuntoutus ovat tarpeellisia. Hoitohenkilöstön osattava olla alaisia.</p>
<p>19. Naegele Gerhard &amp;</p>	<p>European Foundation for the</p>			<p>Investoidessaan ikäntyvien</p>

<p>Walker Alan; A guide to good prac- tice in age manage- ment.</p> <p><b>A19</b></p>	<p>Improvement of Living and Working Condi- tions. University of Dortmund, Germany and University of Sheffield, UK. 2006.</p>			<p>työntekijöiden taitoi- hin ja terveyttä ylläpitäviin toimenpiteisiin, orga- nisaatio saa taloudel- lista hyötyä. vanhempien työnteki- jöiden palkkaaminen tarkoittaa sitä, että organisaatio saa lisää kokemusta ja taitoja. Eri-ikäisten välinen solidaarisuus saattaa lisääntyä, jos eri- ikäisyyttä osataan käyttää organisaation hyväksi. Jos vältetään vanhem- pien työntekijöiden eläkkeelle siirtyminen, torjutaan taitojen kal- liiksi käyvä menettä- minen ja saatetaan kasvattaa markkina- osuutta.</p>
<p>20.Poikkeus, T., Meriö, A. &amp; Hupli, M.; Ikäjohtami- nen ja ikään- tyvän teho- hoitajan työssä jak- saminen</p> <p><b>A20</b></p>	<p>Turun yliopisto. Lääketieteel- linen tiedekun- ta. 2010. Helsingin yli- opistollinen keskussairaala. Pro terveys 2010, vol 38 no 2, s. 18-19.</p>	<p>Kyselytutkimus .</p>	<p>?</p>	<p>Kyselyyn vastanneet piti- vät ikäjohtamista hy- vänä, ja heihin suhtauduttiin posi- tiivisesti. Kielteisiä ikäasen- teita oli vähän. Esi- miehen on huolehdittava hyvästä työ- ilmapiiristä ja ikäänty- vistä hoitajista. Keinoja edelliseen: työntekijän ja työyhteisön hyvin- vointi, henkilöstövoi- ma varojen suunnittelu, johtami- sen ja työprosessien kehittä- minen sekä aktiivinen asenne työterveyshuol- lon kanssa tehtävään yhteistyöhön. Suurin osa koki, että parempi palkkaus parantaisi heidän työmotivaatiotaan. Seuraa- vaksi tärkein motiva- ation antaja olivat poti- laat. Työka- vereiden tuki ja arvos-</p>



				<p>tus oli- vat myös tärkeitä mo- tivaation antajia. Tehohoito on kiireistä. Yli 50% on miettinyt työajan lyhentä- mistä ja miltei 50% työpaikan vaihtamista. Eläkkeelle jää- dään herkästi myös työn kuluttavuuden vuoksi. Resurs- sipulan vuoksi ikään- tyneetkin on pidettävä työkykyisinä ja ammattitaitoisina.</p>
<p>21.Repo Kat- ja; Lapsiper- heiden arki. Näkökulmina raha, työ ja lastenhoito.</p> <p>A 21</p>	<p>Tampereen yli- opisto. Väitös 2009. Acta Uni- versitatis Tam- perensis 1479.</p>	<p>Teemahaastattelu. 30 perhettä haasta- teltavina.</p>	<p>Analyysi diskurssi- analyysistä am- mennettujen työ- välineiden kautta.</p>	<p>Yksilöllisiä valintoja perustellaan perheen edulla, vanhempien työaikoja rajoitetaan perheen ajan takaami- seksi tai kotihoitoa pidetään lasten ja perheen etuna. Per- heen kautta vastuste- taan työ elämän vaatimuksia ja kyseenalaistetaan ansiotyökansalaisuu- den normeja. Jouston retoriikalla on vahva ase ma lapsiperheiden arjessa. Vanhempien työhön sisältyi työai- ko- jen venymistä, mat- kusta mista ja töiden teke- mis- tä kotona. Äideillä epäsäännöllisiä työ- aikoja. Vanhempien tulee tietoisesti antaa aikaa ja tilaa lastensa huolenpidolle. Työ- ajan joustojen ei tule johtaa siihen, että työt tehdään kotona. Se häiritsee vanhemman emotionaalista läsnä- oloa lapsensa kanssa. Perhe ja työ antavat ja ottavat Arki perheen ja työn yhteen sovittamisen puristuksessa ei mah- dol- listu ilman joustoja, tasa- painoilua ja neuvotte- luja</p>

<p>22. Ruoholinna Tarita; Ikään-tyvät työ-elämässä. Päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen?</p> <p>A22</p>	<p>Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitös. 2009</p>	<p>Teemahaastattelun (N= 98) puolistrukturoidulla kysymyksillä. Materiaalin tutkija oli kerännyt aikaisemmin Suomen Akatemian ”Ikään-tymisen tutkimusohjelmaan” (2000-2002).</p>	<p>Sisällönanalyysi mahdollisimman laajoilla ajatuskokonaisuuksilla.</p>	<p>Päätösten perustuminen oikeaan tietoon → vaikutus työntekijöiden terveyteen, käyttäytymiseen, organisaation toimintaan.</p> <p><b>I sukupolvi:</b> työ tärkeää.</p> <p><b>II sukupolvi:</b> työ + asunto tärkeää. <b>III sukupolvi:</b> asunto, perhe ja hankala ihmissuhteet keskeiset elämänalueet. <b>Ikä elämäntilanteen keskeisenä määrääjänä vaikuttaa siihen, mitä asioita arvostetaan.</b></p> <p><b>I sukupolvi:</b> työ tärkeää.</p> <p><b>II sukupolvi:</b> työ + asunto tärkeää. <b>III sukupolvi:</b> asunto, perhe ja hankala ihmissuhteet keskeiset elämänalueet. <b>Ikä elämän tilanteen keskeisenä määrääjänä vaikuttaa siihen, mitä asioita arvostetaan.</b></p> <p><b>Työmoraali eri sukupolvilla usein erilainen.</b> On velvollisuus pitää itsensä työkykyisenä. Nuorekkuiden ylläpito on velvoite. Ikärajojen murtuessa erilaiset roolimahdollisuudet ovat mahdollisia kaikenikäisille. Yksilöllisyys korostuu! Hyvä ja terveellinen työympäristöstä, riittävä palkka, sopivat työajat ja turvattu työllisyys, työpaikan ilmapiiri, mahdollisuus toteuttaa itseään työn kautta sekä arvostuksen kokeminen olisivat olennaisia asioita. <b>Työssä on oltava tolkkua, mielekkyyttä.</b> Työntekijöille tärkeää ajantasainen ammatitaito. Koulutus on heille moraalinen vel-</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>vollisuus. Arvostavat osaamisensa korkealle, vaikka itseluottamus ei yllä työnhakuun asti. Rekrytoinnissa näkyy ikäyrjintä. Työnantaja odotetaan työntekijän arvostamisen näyttämistä ja mieli piteiden kuuntelemista. Kiitosta arkipäivään ja TYKY-toimintaa. Työelämän laatu korkeammaksi, jotta ihmiset jaksavat olla töissä pidempään. Työn on oltava mukavaa, jotta nämä työntekijät olivat jo lapsena oppineet tottelemaan, nuorempia työntekijöitä luonnehtii sanat joustavuus, vapaus, itsekkyyys. Vireys ja kunnosta huolehtiminen jokaisen velvollisuus.</p> <p>Ikärajojen murrettua alkavat erilaiset roolimallit sekä velvollisuudet ovat avoimia monen ikäiselle, ja eri-ikäiset alkavat toimia yhdessä yhä useammalla alueella. Kun suhtautuu omaan ikäänsä luontevasti, suhtautuu toisiinkin ikääntyviin positiivisesti. Työnantajan halutaan arvostavan. Hänen halutaan edistävän työkavereiden välistä yhteistyötä.</p>
<p>23. Saurama, Laura; Experiences of early exit. A comparative study of the reasons for and consequences of early retirement in Finland and in Denmark in 1999-2000.</p>	<p>Tutkimuksia. Eläketurvakeskus 2004: 2.</p>	<p>Survey-tutkimus</p>	<p>Analyysi SPSS-ohjelmalla</p>	<p>Tämän tutkimuksen jälkeen eläkkeelle jäämistä koskevaa lainsäädäntöä on muutettu Suomessa v. 2005. Olennaisista edellisen lain ajalta: Ne, jotka halusivat jatkaa töissä pidempään eivät kuitenkaan halunneet jatkaa yli lakisääteiseneläkeiän. Syitä haluan</p>

A23				jatkaa: hyvä terveys, hyvä työilmapiiri, mielenkiintoinen työ, mahdollisuudet itse säädellä työntekoaan ja mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, stressin määrä töissä ja varmuus työn säilymisestä.
24. Siltaoja Marjo & Vartiainen Tiina; Monimuotoisuuden johtamisen risti-riittäisyys - diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä  A24	Referee-artikkeli. Hallinnon Tutkimus 29 (4), 259-279, 2010.	Diskurssianalyysi: tutkimussuunta, joka tutkii tekstiä tai puhetta tai kielenkäyttöä erilaisista näkökulmista. Oleellista on, että puheen osatekijät ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen muoto, joka tapahtuu tietystä ajassa ja tietyissä tilassa. Tutkimus nojaa sosiaalisen konstruktioismin perinteseen ja painottaa diskurssitutkimuksen tulkinallisuutta. Ontologiset kysymykset Philipsin ja Hardyn diskurssin määrittelmä. Aineistona harkinnanvaraisesti valitut tekstit neljästä eri lehdestä.	Diskurssianalyysissä yhdistetty kriittinen suhtautuminen tekstiin ja toisaalta tieteellinen ote. Diskurssianalyysin peruskysymyksiä: kuka sanoi, mitä tarkoitti, mihin pyrki, jne. Enonsiaatio tarkoittaa kertojan suhdetta tekstiin; kuka puhuu, mihin vedotaan, kenen näkökulma, jne.	Tutkimuksessa esillä 4 diskurssia; rationalisoivat moraalinen ja individualisoiva diskurssi. <u>Suoria lainauksia artikkelien haastatteluista:</u> Suomessa monimuotoisuus uusi ilmiö, erityisesti yritysten näkökulmasta hyödynnetävänä ilmiönä. Monimuotoisuuden näkökulma määrittäytyy pääasiassa työllistämisen ja rekrytoinnin näkökulmasta. Mitä tapahtuu työpaikalla rekrytoinnin jälkeen monimuotoiselle työvoimalle? Osataanko käsitellä eri kulttuuri ja erikielisiä? Monimuotoisuus sisältää myös vammaiset ja vajaakuntoiset, jotka pitäisi hyödyntää käyttämättömänä voimavarana. Kaikenlainen syrjintä on kansantaloudellisesti kallista. Erilaiset taustat omaaville asiakkaille on kannattavaa olla erilaiset taustat omaavia työntekijöitä. Esimies asettaa rajat maahanmuuttajallekin. Monikulttuurisuus työyhteisössä vaatii johtamiselta uuden oppimista ja kärsivällisyyttä sekä erilaisuuden huomioonottamista. Ei ole ihmesuoritus hyväksyä homo tai somali tai vammaisen. Asenteet ratkaisevat; suhtautumalla kieltei

			<p>sesti luomme kielteisiä toimintamalleja. On ymmärrettävä, mikä merkitys on sosiaalisella vastuulla. Työntekijöiden markkinoilla menestyvät ne työnantajat, joiden arvomaailma ja toimintaperiaatteet on rakennettuvastuullisille periaatteille ja käytännölle.</p> <p>Viisaasti toimiva yritys luo ja ylläpitää sellaista arvomaailmaa, jossa moniarvoisuus, monimuotoisuus ja sosiaalinen vastuu ilmenevät myös käytännössä. Kukaan ei tunnusta julkisesti, että välttää rekrytoinnissa johdonmukaisesti tiettyjä ihmisryhmiä. Eri ryhmien väliset erimielisyydet esitetään humoristisesta näkökulmasta l. erilaisuus tuo organisaatioihin hassuja arkipäivän tilanteita. Monimuotoisuuden tulisi pikemminkin täydentää organisaatiota kuin olla organisaation normi.</p>
<p>25. Skoglund Barbro &amp; Skoglund Caj <b>A25</b></p>	<p>Skoglund and Skoglund Management Consulting, Ruotsi. International Congress Series 1280 (2005) 392-396.</p>	<p>Yhteenveto Ruotsin hallituksen julkisella sektorilla käynnistämien kahden ikäjohtamisohjelma tuloksista.</p>	<p>Ikäohjelmat nähtiin tuloksellisiksi tavoiksi auttaa ruotsalaisissa työvoimaongelmissa.</p> <p>Kovalla työllä ja kaatamalla ikään liittyviä esteitä saadaan eri sosiaalisten osapuolten kesken aikaiseksi tarvittava yhteistyö. Hankkeet olivat menestyksellisiä.</p> <p>Ikäjohtamisen opettajat osoittivat johtajille keinoja nähdä työntekijöiden tarpeita. Näillä konkreettisilla teoilla he uskovat pysyvänsä motivoimaan työntekijöitä Positiiviset tulokset</p>

			<p>set työntekijät tunnistivat sekä työympäristössä että kuntouttavassa toiminnassa. Ikääntyvien työntekijöiden täysin turha aliarvostaminen tajuttiin. Kaikki oppivat tarvittavat uudet asiat.</p> <p>Yksilölliset ratkaisut auttavat vähentämään sairauslomia.</p> <p>Johtajien asenne omaan ikääntymiseen on oltava positiivisen. Tiimi- ja ryhmätöitä tulee tukea.</p> <p>Näillä konkreettisilla teoilla he uskovat pystyvänsä motivoimaan työntekijöitä Positiiviset tulokset työntekijät tunnistivat sekä työympäristössä että kuntouttavassa toiminnassa.</p> <p>Avoimuus keskusteluissa läpi koko organisaation. Ikäjohtamiseen perustuvaa johtajuutta on tuettava.</p> <p>Yksilöllisyys, joustavuus, tiimityö, harjoitteluaikat, voimistuva vaikutusvalta kaikille.</p>
<p>26. Stanley David; Multi-generational workforce issues and their implication for leadership in nursing.</p> <p>A26</p>	<p>Referee-artikkeli. Journal of Nursing Management; Oct2010, Vol. 18 Issue 7, p846-852, 7p, 1 Chart</p>		<p>Hoitotyöntekijöiden puute on todellisuutta maailmanlaajuisesti. Työvoima tulee olemaan hyvin erikikäisiä kun nuoret on saatava mahdollisimman aikaisin työelämään, eikä ikääntyviä voida päästää pois. Tutkija löysi neljä eri ikäryhmää tämän päivän hoitotyöntekijöistä.</p> <p>Minkälainen vaikutus tällaisella erikikäisyydellä työpaikoille on? Heidän tarpeensa ja käyttäytymisensä tulee vaikuttaa maan rekrytoinnin ja sitouttamisen keinoihin. Ikääntyvien ihmisten määrä kasvaa, hoito-</p>

				<p>työlle asetetaan lisävaatimuksia Annetaan suurempi painotus sille, että ymmärretään työvoiman tarpeita. Halutaan ymmärtää myös eri sukupolville tärkeät asiat.</p> <p>Tavoitteena hoitotyön johtajille on ymmärtää heidän erilaiset tarpeensa, heidän motivaatiotaan lisäävät tekijät ja ne asiat, jotka estävät yhteistyötä eri ryhmien välillä. Tavoitteena on luoda toimenpidesuosituksia eri ikäryhmien kanssa työskentelyyn.</p>
<p>27. Tammelin Mia; Working Time and Family Time Experiences of the Work and Family Interface among Dual-Earning Couples in Finland  A27</p>	<p>Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitös. 2005.</p>	<p>Triangulaatiotutkimus. Monimetodi- menetelmä eli on käytetty monia metodeja eli tiedonhankinnan tekniikoita.</p>	<p>Monimetodinen analyysi: laadullinen sisällön analyysi sekä tilastollinen, monimuuttuja-analyysi.</p>	<p>Työn ja perheen yhteen sovittaminen kiinteä elämäntilanteiden ja tilanteiden väliseksi ongelmaksi. Toisaalta elämäntilanteilla on toisaalta tukeva rooli. Perheiden kannalta on tärkeää työaika-antonomia ja työajan ennakointi. Työ vaikuttaa perheeseen ja perhe työhön. Kokemukset voivat olla pos. tai neg. Vuorotyö murtaa kollegiivista aikajärjestystä, ja teoreettisesti sen voi ajatella olevan yhteydessä perheeseen koskeviin ongelmiin. Se voi kuitenkin myös parantaa perheen aikasovittelua. Raja-aidat työ- ja vapaaajan välillä ovat hämärtyneet. Tämäkin on sekä pos. kokemus perheille. Sekä lapsettomat että lapsiperheet kokevat työn ja perheen välisten ongelmien todellisuutta. Aikaristiriita on pienempi perheissä, joissa toinen tekee</p>

				<p>pitkää päivää ja toinen lyhennettyä työaika. Perheeseen liittyvät tekijät toimivat niin eläkkeelle työntävinä kuin työhön vetävinä voimina. Työajan enna koitavuus muuttuu enna koimattomaksi, ei-perinteisen teollisen yhteiskunnan työajaksi. Miesten ja naisten työajat eroavat toisistaan. Työaikoja voidaan käyttää joko yhdistävänä tai erottavana tekijänä. Elämän aikatauluttamisen jää naisen tehtäväksi Työn ja perheen väliset ongelmat koskevat kaikkia, myös niitä, joilla ei ole lapsia.</p>
<p>28. Tuominen Eila, Takala Mervi, Forma Pauli (toim.); Työolot ja työssä jaksaminen</p> <p><b>A28</b></p>	<p>Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010. Multiprint Oy. Helsinki 2010.</p>	<p>Haastattelututkimus. "Työolo"-aineisto vuodelta 2008 täydennettyä rekisteritiedoilla.</p>		<p>Työssä jatkamiseen vaikuttavat sekä rakenteelliset että yksilölliset tekijät. Talouden ja työllisyyden kehitys, eri toimialojen kehityskulut sekä tilanne työpaikoilla vaikuttaa työssä jatkamisen mahdollisuuksiin. Eläkejärjestelmä säätelee mahdollisuuksia työstä poistumiseen.</p> <p>Jatkuuko työt ikääntyneillä? kyse on, hyödyttääkö ikääntynyt organisaatio. Oikeus työntekoon on otettava huomioon. Työntekijän terveys vaikuttaa työntekemiseen. Työolojen merkitys on suuri; ikävistä oloista halutaan pois. Ihmisillä on myös vapaaehtoinen toive saada tehdä jotain muuta kuin työtä. Organisaatioita kannustettava parantamaan työelämän laatua. Työkykyä ylläpitävää toimintaa on tehostet-</p>



				tava ja johtamista on kehitettävä sekä työhyvinvointia on hoidettava erilaisilla sitä korostavilla ohjelmilla. Sekä yksilö- että ympäristötekijät vaikuttavat eläkkeelle siirtymisen prosessissa. Ammatti, luonne, perheolot, tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuudet, vapaa-ajan harrastukset. Terveystila, taloudelliset kannustimet, työilmapiiri, ikäryhmien tasarvo, hyvä esimiestyö ja työnantajan antaman ikääntyviä tukevan toiminnan on todettu lisäävän työssä jatkamisen halukkuutta. Alhainen oikeudenmukaisuuden aste, työn ja perheen väliset ristiriidat ja sosiaalisten tukiverkkojen vähäisyys ovat yhteydessä vahoihin eläkeajatuksiin.
29. Utriainen Kati, Kyngäs Helvi & Nikkilä Juhani; Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi: grounded theory-tutkimus  A29	Refereeartikkel. Hoitotiede. Vol. 19, no 6/07, 314-325. 2006	Grounded-theory-metodi, jolla luodaan uutta teoriaa. Aineisto muodostui ensimmäisen vaiheen avoimista haastatteluiluista ja päiväkirjoista sekä sisällöllisesti näihin teoreettisen otannan mukaisesti perustuvista toiseen vaiheen haastatteluista ja avoimista tiedonkeruulomakkeista.	Aineisto analysoitiin jatkuvan vertailun analyyksillä (jokaista tapahtumaa ja ilmiötä verrattiin toisiinsa pohtien, mitä ne ilmensivät, mihin ne liittyivät) ja aineistoa kerättiin, kunnes aineistosta alkoi hahmottua alustavien ydinkategorioiden ideoita. Litteointi. Lukeminen. Avoin koodaus. Toinen vaihe toteutui grounded-theory-menetelmälle tyypillisesti. Ensimmäisen vaiheen analysoitu aineisto ohjaa toisen	Ilon ja palkitsevuuden kokemuksia tuottava ihmisten välinen vuorovaikutus on tärkeintä ajateltaessa ikääntyvien sh:den työtyytyväisyyttä. On hoitajavuorovaikutus ja potilasvuorovaikutus. Kokemus ja tietoisuus hyvän tekemisestä on sh:lle tärkeä. Hoitajavastavuoroisuudessa on huomioiminen oleellista. Yhteisöllisyys, jakaminen, yksilöllisyyden salliminen ja tunnevapaus korostuvat. Potilasvastavuoroisuudessa potilaan hyvä ja kokemus sekä tietoisuus

			vaiheen ai- neiston keruuta.	hyvin tekemi- sestä korostuvat. Työ- hyvin- vointi rakentuu vasta- vuoroi- sesti ja yhteisöllisesti vahvas- ti suhteessa ympäröi- vään yhteisöön ja sen toi- mintaan. Työhyvinvointi on vah- vasti työn kohteeseen sidot- tua: hyvin toteutettu poti- lastyö ja hyvän tuottaminen potilaalle ovat työhy- vinvoinnin perus- kysymyksiä. Hyvin teh- ty työ, jonka voi tehdä rau- hassa omalla tavallaan on tavoite monelle. Yhteisöllisyys, jaka- minen, yksilöllisyyden sallimi- nen ja tunnevapaus ovat tär- keitä.
30. Walker Kim: Fast- track for fast times; Catch- ing and keeping gen- eration Y in the nursing workforce  A30	Referee- artik- keli. Practice Devel- opment and Research Coor- dinator, Uni- versity of Teck- nology, Sydney, New South Wales, Austral- ia. Contemporary Nurse (2007) 24: 147- 158.	Kaksi kehittämis- hanketta, jotka ovat käynnissä Australiassa sai- raanhoitajia koulut- tavissa laitoksissa. Kehittämishankkeet ovat räätälöityjä koulutuksia, joilla saataisiin nopeam- massa ajassa erit- tään hyviä nuoria sairaanhoitajia ken- tälle, jolloin heillä olisi siellä vielä muutama vuosi aikaa kehittyä am- matissaan, ennen kuin baby boomer- sukupolvi lähtee eläkkeelle.		Esittelee kaksi kehittä- mishanketta, joilla saataisiin nopeammin riittä- vän ammattitaitoisiksi kehittyviä hoitajia tämän päivän Y- sukupolvesta (synty- neet 1980-jälkeen), kun ”baby boomers”- lähtee eläkkeelle (syn- tyneet 1946- 1964). Kirjoittaja toivoo mei- dän ymmärtävä näiden sukupolvien välisen eron: nuoremmat ovat saaneet kaiken heti, tietävät arvonsa halu- ten töissäkin kaiken saman kuin vanhem- mat työntekijät. Mutta ei välttä- mättä pyytäen, vaan he vaativat. He ovat kunnianhi- moisia, ja heillä on suuret odotukset an- hemmilta, opet- tajilta, ystäviltään sekä esimie hiltä. He odottavat myös työ-

				ja muun elämän me- nevän harmonisesti yhteen. Mitä ystävällisemmin heihin työpaikoilla suhtaudutaan, sitä helpommin yhteistyö alkaa toimia.
31. Walker A.: Combat- ing Age Dis- crimination at Workplace  A31	Department at Sociological Studies, Univer- sity of Shef- field, Sheffield, United King- dom. 1999. Experimental Ageing Re- search, 25 (367- 377)			EU-maiden organisaa- tioissa on vähän hyviä käytäntöjä ikäsyrjin- nän poistamiseksi. On taloudellisesti ja hen- ki- löstöjohtamisen kan- nalta lyhytnäköistä olla hyödyntä- mättä ikääntyviä työn- tekijö- tä. Hyvä rekrytointi ja riittävä harjoittelu on hyvää henkilös- töpolitiikkaa, jolla ikään- neiden syrjinnältä väl- tytään. Ikäjohtamisessa tär- keimmiksi työntekijöi- den saamiseksi ja eläkkeelle lähdön myöhentä- miseksi tekijöiksi koe- taan: joustavat työajat, er- gonomia, työn yksilöl- linen suunnittelu, asennemuutokset ikäntyviä työntekijöitä kohtaan. Mitä vastuuntuntoisempi ikäntyvä työntekijä, sitä her- kemmin vähennettävä työtun- teja työntekijän sitä toivoessa.
32. Ware Janice, Craft Rosemary & Kerschen- baum Steve; Training To- morrow's Workforce  A32	Artikkeli. Amer- ican Society for Training & De- velopment, 2008.	Teksti kuvaa tilan- netta, mikä amerikkalaisilla työ- paikoilla on. Vuon- na 2007 arviolta 50 % työvoimasta ta- voitteli eläkkeelle jäämistä. Työpaik- kojen työvoima kolmesta eri ikä- ryhmästä. Miten nämä ryhmät saa- daa toimimaan yh- dessä, kun läh- tökohdat ovat niin erilaiset?		Baby boomers (I): syn- tyneet 1943-1960. Generation X (II): syn- tyneet 1969-1980. Millennials (III): synty- neet 1980-2000. Miten opettaa heille kaikille neljälle suku- polvelle yhtä aikaa uusia, organisaatiolle tärkeitä asioita? Työpaikkakoulutukses- sa ja -harjoittelussa sekä teknolo- gian käyttämisessä niiden toteuttamisessa on tarpeen ottaa huo-

				<p>mioon uudet oppimisen- ja elämäntyyli- eri-ikäisten työntekijöiden työpaikoissa. tutkimukset osoittavat selvästi, että nuoremmilla sukupolvilla on erilaiset tavat kommunikoida, tehdä työtä ja asennoitua teknologiaan. Kouluttajat tarvitsevat organisaatiolta tukea ja lisättyä valmennusta ymmärtääkseen paremmin uudet roolinsa mentoreina ja valmentajina.</p>
<p>33. Vähänen Anne, Paasi-vaara Leena &amp; Nikkilä Juhani; Ikäjohtaminen hoitotyössä</p> <p><b>A33</b></p>	<p>Referee- artikkel. Hallinnon tutkimus 1. 2005.</p>	<p>Haastattelututkimus, missä haastateltavat olivat hoitotyön johtajia neljästä eri hoitotyön organisaatiosta.</p>	<p>Induktiivinen sisällön analyysi.</p>	<p>Yläkategorioiksi muodostuivat; 1. Ikääntyneen työntekijän tukeminen, 2. Jaksamisen jaksottaminen, 3. työkultuurin kehittäminen. Ikäjohtamisessa keskeistä on kehittää organisaation työkulttuuria kaiken ikäisiä työntekijöitä arvostavaksi. Keinoja: kehityskeskustelut, jaksamisen jaksottaminen, työnkierto, yksilöllisemmät työajat, joissa mahdollisuus työaikajoustoihin tai työajanlyhentämiseen. Työnohjauksella voidaan estää pitkiä sairauslomia. Työtä helpottavia laitteita olisi oltava riittävästi. Työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyötä. Joustavuutta vaadittiin sekä henkilökunnalta että esimiehiltä. Esimies pyrkii löytämään kullekin työntekijälle tehtävät, jotka antavat sopivasti haasteita. Palaute työntekijöille tärkeää. Esimies pyrkii löytämään kullekin työntekijälle tehtävät, jotka</p>

				<p>antavat sopivasti haasteita. Palaute työntekijöille tärkeää. Työntekijöillä on halu jäädaennenaikaiselle eläkkeelle lisääntyneen kiireen ja suurten asiakasmäärien vuoksi. Kuormitus on liian suuri ja epäsuunnolliset työajat väsyttävät.</p> <p>Muistettava fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen tuleminen. Ikään tyvien siirtyminen eläkkeelle koetaan uhkana. Heidät olisi saatava pysymään töissä eläkeiän jälkeenkin, uusia työntekijöitä olisi kyettävä rekrytoimaan, yökyky olisi pidettävä hyvänä, kuten myös ammattitaito. Ikäänntyneet ovat samalla osaajia ja hiljaisen tiedon haltijoita. Täyden nyskoulutus ja työnohjaus ovat haluttuja. Useimmilla asioilla on merkitystä työntekijän itsetuntoon sekä ajatuksiin työssä jatkamisesta eläkeiän jälkeen. Työssä olevia ikäänntyviä on tuettava ja uuden henkilökunnan rekrytointi on tulevaisuuden haaste.</p>
<p>34. Viljanen Maarit: "Täytyykö töissä niin viihtyäkään?" Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja tuloksellisuus tietotekniikka-ammattissa</p> <p>A34</p>	<p>Turun kauppa- korkeakoulun julkaisuja. Sarja / Series A-9. 2006. Väitös.</p>	<p>Poikittaistutkimus. Survey-tutkimus ja piirteitä tapaus- tutkimuksesta. 9 valittua organi- saatiota. Struksturoidut kyse- lylomak- keet ja puolistruktu- roidutteemahaastat- telut sekä organisaa- tiokohtainen perus- tietoloma- ke.Itsearviointit, org.kohtai- set work-shopit ja org.kohtainen kir- jallinen materiaali.</p>	<p>Tilastolliset ja laadulliset ana- lyysimenetelmät. Aineisto- ja me- netelmätrian- gulaatio. Eksplo- ratiivinen faktorianalyysi. Pearsonin tulomomenttikor- relaatioker- roin. Logistinen regressio- analyysi ym, ym.</p>	<p>Henkilöstövoimavaro- jen johtamisen onnis- tunei- suudesta saatiin moni- puolinen kuva. Tutki- mus toi esille johto- ja esi- mies- sekä työnteki- jätason näkemyksiä. Joustavuus ja yksilöl- lisuus ovat korostuneita henkilöstöjohtami- sessa. Henkilökunnan pitämi- nen talossa vaatii to- della houkuttelevat työteh- tävät. Nuoret haluavat kuvia haasteita ja mie- len</p>

Liite 2  
Tutkimusmateriaali

				<p>kiintoisen työn. Ikään- tyvien eläkkeelle siir- tyminen on ymmär- retty uhaksi; tieto olisi saatava säilymään or- ga- nisaatiossa. Ammatti- tai- toinen johtajuus ja työntekijöiden hankin- ta ovat tulevaisuuden haasteita. Tekniikan alalla tiedot vanhene- vat nopeas- ti. Henkilöstön urakehi- tykseen ja urasuunnitelmiin on keskityttävä. Hyvä työilmapiiri, työtyyty- väisyys ja työmotivaatio ovat jatkuvia haasteita. Sitoutuminen orga- ni- saatioon seuraa työ- tyy- väisyydes- tä. Jaksamisesta ja stressin sietämisestä on huolehdittava. Keskusteluja käydään esimiesten ja työnteki- jöiden välillä säännöl- li- sesti kartoittaen kou- lu- tustarpeita ja ilmapii- riä. Henkilöstön sitoutta- mi- sen keinoina pidettiin sitä, että annettiin kullekin hänen osaa- mistaan vastaavia työ- tehtäviä, kehittymis- mahdollisuuksia ja kilpai- lukykyinen palkka. Jos palkalla ei voida kil- pail- la on tehtävien mie- lek- kyys ja haastavuus keinoja sitouttaa. Tekniikan nopea kehi- tys, taitojen ylläpitä- minen, oikeisiin asioi- hin keskit- tyminen, oikeanlaisen ja ajan tasalla olevan henki- lökunnan löytäminen tulevaisuuden haasteita esimiehille.</p>
--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>35. Wilson Barbara, Squires, Mae, Widger, Kimberley, Cranley, Lis &amp; Tourangeau, Ann: Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce.</p> <p><b>A35</b></p>	<p>Referee-artikkeli. Journal of Nursing Management; Sep2008, Vol.16 Issue 6, p716-723, 8p, 3Charts</p>	<p>Määrällinen tutkimus, jossa hoitajarekisteristä otettiin 6541 laillistettua sairaanhoitajaa tutkimusaineistoksi.</p>	<p>Monimuuttujamenetelmä</p>	<p>Yleinen työtyytyväisyys ja viisi työtytyväisyysden elementtiäsaivat muita ryhmiä positiivisemmän palautteen ikääntyneiltäsairaanhoitajilta. Johtopäätöksenä on, että on ehdottomasti löydettävä myös nuoremman sukupolven työtytyväisyys. Strategian, jolla innostetaan nuorempia sukupolvia olemaan työtytyväisiä, tulee sisältää jaetun, hallitun työn. Tässä työssä voimaantuneet sairaanhoitajat tekevät päätöksiä. Täytäntöön paneva jaettu hallinto, jota johtaa sairaanhoitaja johtoinen neuvosto, saa aikaan enemmän työtytyväisyyttä erityises ti nuorempien hoitajien keskuudessa. Mahdollisuudet joko itse säätelyyn tai työnjakoon mahdollistavat työtytyväisyyden lisääntymisen. Toinen mahdollisuus saavuttaa työtytyväisyyttä on laajentaa ja tukea koulutusta aggressiivisesti ja mahdollistaa urakehitys.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------