



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

TEIJA HEISKANEN JA SUSANNA VIRTANEN

## **Ikäjohtamisella työhyvinvointia**

TampereMission henkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnista ja ikäjohtamisesta

VANHUSTYÖN TUTKINTO-OHJELMA  
2020

Tekijä(t) Heiskanen, Teija Virtanen, Susanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 12/2022
	Sivumäärä 39	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Ikäjohtamisella työhyvinvointia – TampereMission henkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnista ja ikäjohtamisesta		
Tutkinto-ohjelma Vanhustyön koulutusohjelma, Geronomi (AMK)		
Tiivistelmä  <p>Opinnäytetyön aiheena oli ikäjohtaminen ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Tässä työssä käsitellään työelämän eri sukupolvia, ikäjohtamista, ikäjohtamisen keinoja, hyötyjä ja haasteita.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja opinnäytetyössä käytimme aineiston hankintamenetelmänä kyselyä. Kysely kohdistettiin ikäihmisten palveluita tuottavan TampereMission henkilöstölle. Kysely toteutettiin Google Forms lomaketyökallulla. Kyselyssä oli monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä.</p> <p>Tavoitteena oli tuottaa teoretietoa työhyvinvoinnista, ikäjohtamisesta sekä työelämän eri sukupolvista. Kyselyn avulla oli tarkoitus tuottaa tietoa työntekijöiden ajatuksista työhyvinvointiin sekä johtamiseen liittyen.</p> <p>Vaikka ikäjohtaminen on yksilöllistä, sen toteuttamiseen tarvitaan tukea niin organisaatiolta kuin työyhteisöltä. Organisaatioissa on lisättävä ikäjohtamiseen liittyvää tietoutta, jotta ikäjohtamisen hyödyt nähtäisiin. Opinnäytetyö toi tärkeää tietoa työhyvinvoinnista, sen kehittamisestä ja johtamisesta. Kyselyn- ja teoretiedon perusteella suurin työhyvinvointia edistävä tekijä on työilmapiiri. Työhyvinvoinnin rakentaminen ja ylläpitäminen on kaikkien osapuolien vastuulla.</p>		
Avainsanat ikäjohtaminen, työhyvinvointi, työelämän sukupolvet, eri-ikäiset työelämässä		

Author(s) Heiskanen Teija, Virtanen Susanna	Type of Publication Bachelor's thesis	Date 12/2022
	Number of pages 39	Language of publication: Finnish
Title of publication Occupational well-being with age management – Experiences of occupational well-being and age management from employees of TampereMissio.		
Degree programme Bachelor of elderly care		
<p>Topic of the thesis was age management and factors affecting occupational well-being. Thesis deals with different generations of working life, age management, ways of handling age management, benefits, and challenges.</p> <p>Research carried out quantitatively and in thesis we used inquiry as acquisition method. Inquiry was targeted to employees working with an elderly people service at Tampere-Missio. Inquiry was handled out with Google Forms. In the inquiry was multiple choice questions and open questions.</p> <p>The target was to produce theoretical information about occupational well-being, age management and different generations of working life. With help of the inquiry was to produce knowledge concerning employee's thoughts of occupational well-being and management.</p> <p>Although age management is individual it needs support from both organization and work community to its implementation. In organizations they need to add knowledge about age management that they can see the benefits of age management. Thesis brought important information about occupational well-being, how to develop and manage it. By the inquiry and theory knowledge major influence to occupational well-being is work atmosphere. Building and maintaining occupational well-being is everyone's responsibility.</p>		
Keywords Age management, occupational well-being, generations of work life, age diversity in work life.		



# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 TYÖELÄMÄN YHTEISKUNNALLINEN TILANNE .....	7
2.1 Työelämän sukupolvet .....	8
2.2 Suuret ikäluokat .....	9
2.3 X-sukupolvi.....	10
2.4 Y-sukupolvi.....	11
2.5 Z-sukupolvi .....	12
3 IKÄJOHTAMINEN .....	14
3.1 Ikäjohtamisen keinot .....	15
3.2 Ikäjohtamisen haasteet .....	16
3.3 Ikäjohtamisen hyödyt .....	16
4 TYÖHYVINVOINTI.....	19
4.1 Työn imu .....	19
4.2 Työilmapiiri.....	20
4.3 Työelämätaidoilla työhyvinvointia .....	20
4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen .....	22
5 TYÖELÄMÄKUMPPANI .....	25
6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	26
7 TUTKIMUSAINEISTON KERUU- JA ANALYYSIMENETELMÄT .....	27
7.1 Tutkimusaineiston keruu.....	27
7.2 Tutkimuksen analyysimenetelmä.....	27
8 TUTKIMUSTULOKSET .....	28
8.1 Työn merkityksellisyys .....	28
8.2 Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset .....	31
8.3 Esihenkilötyöhön liittyvät kysymykset.....	34
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	36
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Lähijohtaminen oli avainsanamme tutkimusta miettiessämme. Työelämän muutos johdattaa myös pohtimaan keinoja ja johtamisen kehittämistä jatkuvan muutoksen mukana pysymisessä. Muutoksessa ei ole pelkästään työelämä vaan myös työntekijöiden valmiudet menestyä työelämässä. Työntekijöiltä odotetaan koko ajan uusia taitoja sekä uudenlaista osaamista. Työelämässä työskentelee tällä hetkellä monta eri sukupolvea, tämä niin kehittää kuin haastaakin johtamista ja organisaatioiden toimintaa. Tasapainon löytäminen kokonaisvaltaisessa ikäjohtamisessa on koko organisaation tehtävä.

Useita lähteitä tutkiessa ikäjohtamisessa nostetaan esille kaikkien työntekijöiden vahvuuksien huomioonottaminen. Kokeneempien työntekijöiden tietotaitoa sekä hiljaista tietoa korostetaan. Kun taas juuri valmistuneiden työntekijöiden tuoreinta tietoa halutaan ikäjohtamisen kautta tuoda esille. Ikäjohtamisella pyritään saamaan kaikkien työntekijöiden tarpeet ja odotukset huomioon, myös heidän voimavaransa huomioon ottaen.

Tänä päivänä on paljon kirjoitettu ja tutkittu hyvän johtamisen yhteydestä työhyvinvointiin. Organisaatiokulttuuri, asenteet sekä yksilöllinen johtaminen vaikuttavat työhyvinvointiin rakentavasti. Vastuu työhyvinvoinnista jakautuu kuitenkin myös työnantajan lisäksi työntekijöille ja työyhteisölle. Työhyvinvoinnin laiminlyönti aiheuttaa vuosittain merkittäviä kustannuksia.

Opinnäytetyömme tilaaja ja työelämäkumppanimme on TampereMissio. Opinnäytetyö suunnattiin TampereMission ikäihmisten palveluiden henkilöstölle. Aihe on ajankohtainen niin työelämäkumppanille kuin opinnäytetyön tekijöillekin. Opinnäytetyömme tarkoituksena on tutkia eri-ikäisten työntekijöiden ajatuksia johtamisesta sekä kartoittaa heille merkityksellisiä asioita työelämässä. Opinnäytetyön avulla saamme myös tietoa organisaation työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

## 2 TYÖELÄMÄN YHTEISKUNNALLINEN TILANNE

Työelämä on muutospaineen alla. Organisaatiot niin julkiset kuin yksityisetkin joutuvat miettimään muutospaineen alla omia toimintatapojaan sekä kehittämään niitä. Muutospainetta aiheuttavat muun muassa tieteen ja teknologian kehitys, teknologian hyödyntäminen työelämässä on lisääntynyt sekä digitalisaatio kehittyy nopeaan tahtiin. Muutospainetta luo myös kestäväkehitys. Kestäväkehitys vaikuttaa monien valintoihin ja haastaa organisaatioita toimimaan kestävä kehityksen vaativien periaatteiden mukaisesti. Muutospaineet haastavat johtamistakin, organisaatioissa tulisi panostaa jaettuun tai voimaannuttavaan johtamiseen autoritäärisen johtamistavan sijaan. Työyhteisön jäsenten tuki on tärkeä edellytys johtamisen onnistumisessa. Työelämä vaatii tällä hetkellä kykyä johtaa omaa työtään, tämän vuoksi työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittäminen on tärkeää. (Manka & Manka, 2018, s. 13, 15–16.)

Juhani Kauhasen (2016, s. 17) mukaan yksi haaste työelämässä ja johtamisessa 2010-luvun loppupuolella on ollut se, miten yrityksen saavat houkutelua organisaatioon sen tulevaisuuden kannalta oikeanlaista ja osaavaa henkilöstöä. Eikä pelkästään henkilöstön hankinta vaan se, kuinka henkilöstö saadaan sitoutettua organisaatioon.

Organisaatiolla tulee olla kyky jatkuvaan muutoksen hallintaan sekä epävarmuuden sietämiseen. Työntekijöiden työelämävalmiudet ovat myös monipuolistuneet, työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän joustavuutta ja itseohjautuvuutta sekä jatkuvaa osaamisen ja vuorovaikutuksellisuuden kehittämistä. (Suonsivu, 2014, s. 10–11.)

2010 vuoteen asti sosiaali- ja terveysalalla työvoiman lisääntyminen oli nousujohteista (THL, 2021, s. 3). Tämän jälkeen sukupolvenvaihdos työmarkkinoilla on aiheuttanut kiihtyvän työvoimapulan. Väestömme ikärakenteen nopea muutos sekä elinlänennusteen jatkuva piteneminen haastaa suomalaisen taloudellisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kehittymisen. (JHL, 2015, s. 3.) Työvoiman väheneminen ja vanheneminen aiheuttavat sen, että organisaatioissa täytyy sijoittaa enemmän työihtiivyyteen ja työssä jaksamiseen. Organisaatioiden tuottavuuden kannalta, henkilöstön osaamiseen ja koulutukseen sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen vaaditaan enemmän investointeja. Organisaatiot uudistuvat ikärakennemuutoksen keskellä. Kilpailuvalttina

nähdään se, että organisaation sisällä kyetään yhdistämään niin iäkkäämpien työntekijöiden kokemus kuin nuorempienkin työntekijöiden tuore koulutus. Nuoret työntekijät tuovat työelämään uudenlaisia tapoja ja näkökulmia työn tekemiseen. (Ilmarinen, 2006, s. 31.)

## 2.1 Työelämän sukupolvet

Kalenteri-ikä on se, millä yleensä määrittelemme ihmisen iän, joka onkin tasapuolinen määrite jokaista kohtaan. Sen perusteella voidaan luokitella ihmiset eri ikäryhmiin helposti, kuten lapset, nuoret, keski-ikäiset ja ikäihmiset. Työlainsäädännössä nuori työntekijä on alle 18-vuotias, jolloin työnantajan täytyy huomioida nuoren työntekijän erityistarpeet. Ikääntyvät työelämässä -komitea määrittelee 45–54-vuotiaat työntekijät ikääntyviksi, kun taas yli 54–65-vuotiaat ovat ikääntyneitä työntekijöitä. (Lundell, ym., 2011, s. 28–29.)

Pelkkä kalenteri-ikä ei kerro ihmisen iästä kaikkea, on huomioitava myös ihmisen biologinen ikä. Tämä tarkoittaa elimistön muuttuvaa toimintakykyä. Vanheneminen biologisella tasolla muuttaa kehon rakennetta, aistitoimintoja, psyykkistä toimintakykyä ja niin ikään fyysistäkin toimintakykyä. Keskushermostonkin toiminta muuttuu biologisessa vanhenemisessä. (Lundell, ym., 2011, s. 29.) Elintapojen, geenien ja elinympäristön vaihtelevuus vaikuttavat biologiseen vanhenemiseen (Kananen & Marttila, 2019). Kalenteri-ialtään samanikäiset eivät välttämättä ole omien elintapojensa ja tottumustensa vuoksi samanikäisiä biologiselta iältään. Fyysinen työ on oleellinen biologisen iän etenemisen kannalta, fyysiseen toimintakykyyn se vaikuttaa 25 ikävuodesta eteenpäin yhden prosenttiyksikön vuosivauhdin verran. (Lundell, ym., 2011, s. 29.)

Yksi ulottuvuus iän määrittämisessä on koettu ikä. Koetulla iällä tarkoitetaan psykologista ikää. Psykologinen ikä on sitä, miltä ihmisestä tuntuu, minkä ikäiseksi itsensä kokevat. Psykologinen ikä on hyvin henkilökohtaista. Tähän heijastaa ennen kaikkea ihmisen kokema oman fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin taso. He, jotka voivat hyvin elämänsä eri osa-alueilla tuntevat itsensä nuoremmaksi kuin mitä kalenteri-ikä kertoo.



Oma toimintakyky eli biologinen ikä vaikuttaa psykologisen iän kokemukseen. (Lundell, ym., 2011, s. 30–31.)

On vielä yksi ulottuvuus sille, miten meidän ikämme määritellään. Se on sosiaalinen ikä. Sosiaalinen ikä on kytköksissä siihen, minkälaisia rooleja meihin liitetään. (Lundell, ym., 2011, s. 32.) Tehyn artikkelissa (2015) kuvataan hyvin, miten sosiaalinen ikä on kulttuuri- sekä tilannesidonnainen. Sosiaalinen ikä onkin osa-alue siitä, mitä meiltä odotetaan tietyn ikäisenä, mitä meiltä edellytetään tietyssä iässä. Se minkälaisessa kulttuurissa elämme ja mitä yhteiskunta meiltä vaatii vaikuttaa sosiaaliseen ikäämme. (Lundell, ym., 2011, s. 32.)

Työelämässä on hyvin paljon eri-ikäisiä työntekijöitä. Tarkastelemme seuraavaksi eri-ikäisiä työntekijöitä kirjallisuudessa esiintyvän sukupolvijaottelun perusteella, joissa jokaisessa on omat piirteensä, tottumuksensa ja odotuksensa. Jokainen sukupolvi tuo oman mausteensa johtamiseen, jolloin myös esihenkilöllä täytyy olla työkaluja huomioida erilaisten sukupolvien piirteet. Vesterinenkin (2010, s. 172) kirjoittaa, että tämän päivän johtamisessa täytyy kyetä johtamaan erilaisia sukupolvia erilaisilla tavoilla. Johtajan on kyettävä ohjailemaan työntekijöitä niin, että eri sukupolvien edustajat ymmärtävät toisiaan ja pystyvät työskentelemään yhdessä toistensa osaamista kunnioittaen.

## 2.2 Suuret ikäluokat

Suuret ikäluokat ovat tällä hetkellä työelämässä oleva vanhin sukupolvi. Heidän eläköitymisensä aiheuttaa työvoimapulaa varsinkin erityisosaamista vaativissa ammateissa sekä hoitoalalla (Sihto, 2005, s. 326). Suurilla ikäluokilla tarkoitetaan siis vuosina 1945–1959 syntyneitä. He ovat syntyneet sotien jälkeen. Suurten ikäluokkien lapsuus oli nousukautta, yhteiskunta pääsi kehittymään sotien jälkeen, mutta myös pelko uudesta sodasta kalvoi ikäluokkaa. Suuret ikäluokat syntyivät aikaan, jolloin kaikki oli hyvin alkeellista, mutta yhteiskunnan kehityksen myötä myös maalaiselämä rupesi kuihtumaan ja kaupungistuminen sai alkunsa, tällöin myös hyvinvointiyhteiskunta alkoi kehittymään. Tänä aikakautena pystyttiin kiinnittämään enemmän huomiota

hyvinvointiin, kun talous oli noususuhdanteinen. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta Suuret ikäluokat.)

Työelämään suuret ikäluokat ovat tuoneet hyvinvoinnin suuren merkityksen. Suuret ikäluokat ovat halunneet ylläpitää sen, mihin ovat tottuneet jo lapsena, parempaan nousukauden elämään. On jopa sanottu, että suuret ikäluokat ovat itsekkäitä, oma hyvinvointi on ollut tärkeintä. Suuret ikäluokat ovat kuitenkin tuoneet paljon hyvääkin työmarkkinoille, heidän ahkeruutensa on luonut suurimpia yhtiöitä maahamme, joka puolestaan on luonut lisää työpaikkoja kaikille. Työ on ollut aina suurille ikäluokille arvoasteikossa hyvin tärkeä. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta Suuret ikäluokat.)

Työelämä on suurille ikäluokille tavoitteiden saavuttamista, työelämässä arvostetaan auktoriteettia sekä johdonmukaisuutta. Tämä kertookin siitä, että suuret ikäluokat ovat lojaaleimpia työntekijöitä, he ovatkin kokeneet, että pitkä työura samalla työnantajalla luo kunnioitusta. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta Suuret ikäluokat.) Tämä ikäluokka odottaa johtajalta huolenpitoa sekä osaavaa ja rehellistä johtajuutta (Järvensivu, ym. 2014, s. 36). Suurten ikäluokkien koulutustaso on alhaisempi verrattuna muihin työssä oleviin sukupolviin. He ovat kuitenkin menestyneet työelämässä verkostoitumalla, kunnianhimolla sekä korkealla työmoraalilla. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta Suuret ikäluokat.)

### 2.3 X-sukupolvi

X-sukupolven edustajat ovat syntyneet 1960–1980 vuosikymmenten aikana. X-sukupolvi eroaa suurista ikäluokista monikulttuurisuutensa, kouluttautuneisuutensa sekä kansainvälisyytensä ansioista. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta X-sukupolvi.) Järvensivu (2014, s. 36) toteaa, että X-sukupolvi eroaa edellisestä sukupolvesta moninaisuudellaan, heille normaalia on epävarmuus sekä muutos, he eivät enää ole niin lojaaleita työnantajia kohtaan, eikä heidän käytöstään ole kovin helppo ennalta arvailla. Suuret yhteiskunnalliset muutokset vaikuttivat tämän sukupolven elämään, kuten 90-luvun lama, työttömyys ja yritysten lomautukset. Muutokset perhe-elämässäkin olivat sukupolvelle tietynlainen kriisi, koska avioerot lisääntyivät tähän aikaan.

Nuoruuden tapahtumat aiheuttivat sen, ettei X-sukupolvi ollutkaan enää yhtä luottavainen tulevaisuuden suhteen kuin aiemmat ikäluokat. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta X-sukupolvi.)

X-sukupolvi on kehittynyt itsenäisemmäksi. Koulutus nosti suosiotaan ja tietotekniikka sekä teknologinen osaaminen lisääntyivät kiihtyvällä tahdilla. Myös yrittäjyys yleisty. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta X-sukupolvi.) X-sukupolvelle on opetettu elinikäisen oppimisen tärkeyttä (Vesterinen, 2010, s. 177).

Se mitä X-sukupolvi odottaa työelämältä on työn itsenäisyys ja käytännönläheisyys. X-sukupolvi odottaa saavansa rakentavaa, suoraa ja tarkkaa palautetta tekemästään työstä. Työn tekemisestä saatu raha ei ole tärkein mahdollinen asia X-sukupolvelle vaan heidän aikanaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ovat tulleet tärkeämmäksi asiaksi. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta X-sukupolvi.)

X-sukupolvi arvostaa päättäväistä johtajuutta, mutta he uskaltavat kuitenkin kyseenalaistaa esihenkilön näkemyksiä. X-sukupolvi on tiimityöskentelyä suosiva ja odottaa johtajuudeltakin käytännönläheistä toimintaa. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta X-sukupolvi.)

## 2.4 Y-sukupolvi

Y-sukupolvi puolestaan edustaa 1980–1990 luvuilla syntyneitä, Y-sukupolvea kutsutaan myös nettisukupolveksi. Tämä sukupolvi on syntynyt vieläkin nopeammin kehittyvään maailmaan kuin edellinen sukupolvi. Muutokset ja kehitys ovat olleet koko heidän eliniän ajan läsnä korostuneesti, sanotaan että he ovat markkina- ja mediakulttuurin kasvatteja. Verkostoituminen ja kansainvälisyys ovat tässä sukupolvessa hyvin oleellisia asioita. Kuitenkin perinteiset arvot elämässä ovat läsnä ja pysyvyyttä niin perhe-elämässä kuin työssäkin arvostetaan, vaikkakin epävarmuus onkin ollut työelämässä heidän aikanaan läsnä. (Vesterinen & Suutarinen, 2011, s. 119–120.)

Työelämässä Y-sukupolvi pystyy olemaan joustava, eikä työpaikan menetys ole maailmaa mullistava asia. Lama-ajan lapsuus on tietyllä lailla opettanut työelämän

epävarmuuteen. (Vesterinen & Suutarinen, 2011, s. 120–121.) Y-sukupolven edustajien tulevaisuuden suunnitelmat ovat usein vain viiden vuoden päähän. Vaikka työpaikan vaihdoksia saattaakin olla, niin silti tämä sukupolvi on valmis sitoutumaan organisaatioon, jonka arvomaailma kohtaa oman arvomaailman kanssa. (Vesterinen, 2010, s. 177.) Y-sukupolven edustajat ovat toiminnaltaan nopeita ja he ovat luottavaisia omiin kykyihinsä, myös yrittäjähenkisyys on ominaista heille. Y-sukupolvi tunnetaan kärsimättöminä ja kiihkeinäkin, eikä he kykene sietämään epäonnistumisia. Tämän sukupolven edustajille omat kehittymismahdollisuudet työssä ovat hyvin tärkeitä. Kouluttautuminen sekä elinikäinen oppiminen ovat sisäsyntyisiä asioita Y-sukupolvelle. (Vesterinen & Suutarinen, 2011, s. 120–121.)

Y-sukupolvi odottaa työltä monipuolisuutta ja joustavuutta, sen täytyy olla mielekästä ja ennen kaikkea motivoivaa. Heille on tärkeää saada tehdä työtä tiimin ja itsensä hyväksi, ei niinkään organisaatioita varten. Y-sukupolvi on hyvin oikeudenmukainen. (Vesterinen, 2010, s. 177–178.)

Y-sukupolvi odottaa johtajuudelta läsnäoloa ja sitä, että esihenkilö pystyy henkilökohtaisempaan johtamiseen. Yksilöllisyyttä johtajuudessa siis arvostetaan. Y-sukupolvi vaatii, että esihenkilön täytyy pystyä huomioimaan jokaisen mielipide. Lisäksi esihenkilön täytyy olla kiinnostunut työntekijöistä, eikä vain työnteosta vaan myös työntekijöiden arjesta. Y-sukupolvi arvostaa saamaansa palautetta ja he yrittävät oppia siitä, joka sen sijaan auttaa heitä kehittymään urallaan. (Vesterinen & Suutarinen, 2011, s. 125.)

## 2.5 Z-sukupolvi

Z-sukupolvi on syntynyt 2000 vuodesta eteenpäin, joten he ovat vasta aloittaneet työelämän tai aloittelemassa. Tästä sukupolvesta työelämässä ei ole vielä tutkittua tietoa paljoakaan. Hyvin paljon Z-sukupolvea pidetään samanlaisena kuin edellistä sukupolvea eli Y-sukupolvea. Z-sukupolvesta on kuultu myös kuvaus ”kännykkä kädessä syntynyt -sukupolvi”.

Z-sukupolvi eli niin kutsutut zoomerit haluavat kehittää itseään jatkuvasti. Osallistuminen päätöksentekoon on heille tärkeää, he haluavat tulla kuulluksi. Z-sukupolvessa korostuu yksin työskentely, he kykenevät tähän. (Leermakers, 2022.) Z-sukupolvi on siis avoimempi joustavalle ja itsenäiselle työskentelylle kuin edelliset sukupolvet (Gaily, 2022, s. 16).

Z-sukupolvi elää palautteen kautta niin kuin Y-sukupolvikin. He haluavat jatkuvaa palautetta sekä vaativat työnantajaltaan paljon tukea. Koulutuksen tärkeys korostuu ja he odottavat, että työnantaja vastaa koulutustarpeeseen. Z-sukupolven edustajat valitsevat työpaikkansa omien arvojensa mukaisesti ja työnteon merkityksellisyys on tärkeää. Työ ja vapaa-aika täytyy olla tasapainossa. Z-sukupolvi haluaa olla muutoksessa mukana. Yrittäjähenkisyys on myös Z-sukupolvessa tuttua ja he uskaltavat luoda työelämässä oman polkunsaa. (Leermakers, 2022.)

Z-sukupolvi on nuorin tällä hetkellä työelämässä oleva sukupolvi, heidän muutoskykynsä tämänhetkisessä yhteiskunnassa on hyvä asia. Heillä on halua muuttaa ja olla muutoksessa mukana. Tämän lisäksi he ovat luovia, josta on apua jatkuvan yhteiskunnallisen muutoksen keskellä. (Leermakers, 2022.) Z-sukupolvi on työuransa alussa ja moni on tällä hetkellä ensimmäisessä työpaikassaan, ensimmäisellä työpaikalla on suuri merkitys tulevaisuuden uraa ajatellen, johon vaikuttaa myös esihenkilön antama lisäarvo. Nuoret työntekijät tarvitsevat esihenkilöltä ohjausta, kannustamista, näyttöpaikkoja ja sopivasti rakentavaa palautetta. (Gaily, 2022, s. 51.)

### 3 IKÄJOHTAMINEN

Ikäjohtaminen terminä on hieman harhaanjohtava. Harhaanjohtava siinä suhteessa, että usein voidaan ajatella, että sillä tarkoitetaan ikääntyvien ja iäkkäiden työntekijöiden johtamista. Ikäjohtamisella kuitenkin tarkoitetaan eri-ikäisten työntekijöiden johtamista ja heidän erityistarpeiden huomioimista.

Työ kattaa suuren osan elämästämme. Työelämään sisältyy ihmisellä monia eri elämänvaiheita sekä edistymisprosesseja, tapahtumia ja siirtymiä. Nämä eivät välttämättä liity sidonnaisesti ihmisen ikään, mutta tulevat vaikuttamaan elämäntulkkuun tulevaisuudessa. Edellä mainitut asiat voivat olla muun muassa kouluttautuminen, työelämään siirtyminen, perheen perustaminen, palaaminen työelämään vanhempainvaapaalta, uralla eteneminen ja eläköityminen, unohtamatta työkyvyn muutoksia työelämän aikana sekä elämässä tapahtuvia kriisejä. (Ilmarinen, 2006, s. 37.)

Kokonaisvaltaiseen ikäjohtamiseen kuuluu henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä ikätietous. Nämä koostuvat eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntämisestä, työntekijöiden voimavarojen kehittämisestä sekä työkykyuhkien hallinnasta. (Lundell, ym., s. 290–291.) Ikäjohtamiseen vaikuttaa koko organisaation kulttuuri, yksin esihenkilö ei pysty toteuttamaan hyvää ikäjohtamista, hän tarvitsee tukea niin henkilöstöhallinnolta kuin ylemmältäkin johdolta. Ikäjohtaminen toteutuu arkipäiväisessä johtamisessa, kommunikoiden työntekijöiden kanssa ja edesauttaen heidän yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Tähän kuuluu myös jokaisen työntekijän vahvuuksien huomioon ottaminen sekä osaamisen hyödyntäminen. (Wallin, 2017d.)

Ikäjohtamisessa huomioidaan työn organisointi eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden mukaan. Suunnitelmallisuus työnteossa on hyvän ikäjohtamisen osa-alue. Esihenkilöltä tämä vaatii läsnäoloa ja tietoisuutta tehtävästä työstä. Ikäjohtaminen huomioi erilaisuuden ja samalla hyödyntää sitä. Vaikka ikäjohtaminen korostaakin yksilöiden huomioimista, on työyhteisö silti hyvin tärkeä tuki ikäjohtamisen onnistumiselle ja työyhteisön ymmärrys eri elämänvaiheita kohtaan on avainasemassa. Luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä on suuri edistävää tekijä ikäjohtamisen onnistumisessa. (Ilmarinen, 2006, s. 197–198.)

Urasuunnittelu on yksi keskeisistä ikäjohtamisen osa-alueista. Urasuunnittelulla ei tarkoiteta vain uralla etenemistä vaan myös työuran aikana tapahtuvia vaiheita, jotka riippuvat työntekijöiden elämäntilanteista. Urasuunnittelulla annetaan jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa omaan tulevaisuuteen, ideoida sekä kehittää omaa osaamistaan. Urasuunnittelun avulla saadaan myös tietoon jokaisen työntekijän omat tavoitteet, toiveet ja vahvuudet. (Kiviranta, 2010, s.126.)

### 3.1 Ikäjohtamisen keinot

Tehokas keino on yksilölliset kohdennetut sopimukset. Tällaisten sopimusten avulla pystytään luomaan työaikojen joustavuutta, tähän kuuluu myös osa-aikatyön mahdollisuus, minkälaisia työtehtäviä työntekijä tekee sekä missä työntekijä työtään tekee. Sopimuksilla mahdollistetaan eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden ja esihenkilön välillä vastavuoroinen kommunikaatio. Kun työnantaja joustaa, saa työnantaja vastavuoroisesti työntekijältä joustoa. Yksilöllisillä sopimuksilla työntekijä on motivoituneempi ja sitoutuneempi työhönsä. (Wallin, 2017b.)

Esihenkilön läsnäolo edesauttaa ikäjohtamista. Taito toimia yhteistyössä työntekijöiden kanssa luo arvostusta esihenkilöä kohtaan työyhteisössä. Esihenkilön on omattava hyvät sosiaaliset taidot. Osaamisen johtaminen ja tiimityöskentely ovat tärkeitä ikäjohtamisen keinoja. (Ilmarinen, 2006, s. 210.)

Muutoksien huomioiminen, niin työelämässä kuin työntekijöidenkin toimintakyvyssä on yksi ikäjohtamisen keinoista. Esimerkiksi toimintaympäristön muuttaminen ergonomiseksi kaikki huomioiden on tärkeää. Lisäksi työntekijöiden voimavarojen kehittäminen kuuluu muutoksen keskellä oleelliseksi asiaksi. Työntekijöille on tärkeää se, että he voivat toimia eri elämänvaiheissa kykyjensä mukaan tiettyssä tehtävässä kehittämällä omaa osaamistaan. (Lundell ym., 2011, s. 329.)

Ikäjohtaminen vaatii henkilöstövoimavarojen tunnistamista organisaatiossa. Tärkeä tieto on, miten elämänkulkuun liittyvät asiat vaikuttavat tähän, muun muassa kuinka paljon on eläköityviä ja perhevapailta olevia työntekijöitä ja minkälaisia vaikutuksia

työkyvyn muutoksilla omassa organisaatiossa on henkilöstövoimavaroihin. Lisäksi työntekijöiden hoivavastuu työn ulkopuolella on huomioitava. (Wallin, 2017b.)

### 3.2 Ikäjohtamisen haasteet

Ikäjohtaminen -termi on saanut kritisointiakin osakseen, koska termin käyttäminen on uskottu vahvistavan ikästereotypioita sekä eri ikäryhmien välisten erojen korostumista (Lundell, ym., s. 286).

Ikäjohtaminen luo myös haasteita esihenkilötyöhön. Jokaisen työntekijän elämäntilanteen ja tarpeiden huomioiminen ei ole yksinkertaista. Epäoikeudenmukaisuuden tunne työyhteisössä on mahdollista, kun esihenkilö joutuu joustamaan työntekijöiden erilaisien elämäntilanteiden vuoksi. Esihenkilön on tunnistettava ikään, työuraan sekä työntekijöiden voimavaroihin liittyviä haasteita. Edellä mainittujen asioiden yhteensovittaminen ja niiden saaminen toimivaksi vaatii esihenkilöltä määrätietoista ja ikämyönteistä toimintatapaa. (Wallin, 2017c.)

Esihenkilön omat ennakkoasenteet ikää ja ikäjohtamista kohtaan voivat aiheuttaa sen, että työntekijät kokevat, etteivät tule kuulluksi. Vuorovaikutus voi tällöin jäädä pinnalliseksi ja luottamus esihenkilön ja työntekijän kohdalla ei rakennu. Haastavaksi tilanteeksi muodostuu myös se, että organisaation asenne ikäjohtamiseen ei tue lähiesihenkilötyötä. Jos organisaatio ei osallistu aktiivisesti, luo ikämyönteisiä ikäohjelmia toimintatavoiksi sekä ymmärrä erilaisia elämäntilanteita, on esihenkilön hankala itsenäisesti toteuttaa hyvää ikäjohtamista. (Wallin, 2017a.)

### 3.3 Ikäjohtamisen hyödyt

Ikäjohtamisella on monia hyötyjä. Kun esihenkilö tunnistaa eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet ja osaamisen sekä osaa hyödyntää niitä tilanteen mukaan, organisaation tuottavuus lisääntyy. Jokaisella työntekijällä on yksilöllisen kokemuksensa ja sukupolvensa mukaan omat motivaation lähteet, motivaation ylläpitäminen ja lisääminen onkin yksi tuottavuuden kehittäjä. Tuottavuutta lisäävät myös ymmärrys erilaisuudesta



sekä sen hyödyntäminen, osaamisen ja työurien johtaminen, työn organisointi ja erilaisten tilanteiden huomioiminen. (Kiviranta, 2010, s. 34-36, 40.)

Ikäjohtamisen avulla pystytään sitouttamaan työntekijöitä organisaation palvelukseen, kun esihenkilö tunnistaa sitoutumisen edellytykset eri-ikäisillä työntekijöillä. Nuoret työntekijät sitoutuvat oman uransa ja kehittymisensä vuoksi. Tämä saattaa kuitenkin lisätä työpaikan vaihdoksia, koska nuori työntekijä arvioi koko ajan mahdollisuksiinsa kehittyä työssä kiinnostuksensa mukaan. Nuorten sitoutumisessa on kyse taloudellisestakin turvallisuudesta, tähän vaikuttaa hyvin paljon se, miten työnantaja kykenee tarjoamaan työn pysyvyyttä. Kun taas sitoutuminen vanhemmille työntekijöille tarkoittaa kuuluvuutta johonkin, vaikka työstä saatu palkka onkin tärkeää, niin ei se ole oleellisin asia vanhemmille työntekijöille. Kuuluvuuden tunne ei kuitenkaan pois sulje vanhempienkaan työntekijöiden kohdalla kehittymistä, koska he ymmärtävät pysyvyyden jatkuvan, kun kehittävät itseään. (Kiviranta, 2010, s. 41-43.)

Hyvä ikäjohtaminen edistää työhyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin, jolloin myös tuottavuus nousee ja työntekijä kykenee aktiivisiin työvuosiin. Ikäjohtamisen avulla pystytään edistämään eri-ikäisten työntekijöiden tavoitteiden saavuttamista heidän kokemuksensa ja osaamisensa huomioiden. Tällöin myös työhyvinvointi paranee ja työntekijä kykenee luottamaan omiin taitoihinsa haastavammassakin tilanteissa. Tasapainon löytämisen tukeminen työelämän ja vapaa-ajan sekä toimintakyvyn ja jaksamisen kesken on oleellinen ikäjohtamisen hyöty, kun työntekijä löytää tasapainon ja selviytyy näillä osa-alueilla voimavarojensa puitteissa, on se kaikille osapuolille hyvinvointia edistävä tekijä. (Kiviranta, 2010, s. 43–46.)

Niin kuin edellä on jo mainittu, ikäjohtaminen vaatii ikätietoutta. Koko organisaatio hyötyy ikäjohtamisesta, kun tiedostetaan kokonaisvaltaisesti organisaation ikärakenne ja siihen liittyvät tulevaisuuden haasteet. Näin pystytään esimerkiksi ennakoimaan rekrytoinnin tarvetta sekä minkälaista henkilöstöä tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa. Tällaisella ennakoinnilla turvataan myös organisaation tuottavuus. (Ilmarinen, 2006, s. 200–202.)

Ikäjohtaminen edistää työntekijän hyvää elämää. Ikäjohtamisen avulla pystytään vaikuttamaan työkyvyn ylläpitämiseen kaikissa elämän vaiheissa, työntekijän

jaksamiseen ja siihen, että työntekijä kykenee menestymään ja olemaan tehokas työelämässä. (Ilmarinen, 2006, s. 198.)

## 4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointia on tutkittu viime vuosina paljon ja sitä on mahdollista tarkastella monista eri näkökulmista sekä kuvata monilla eri tavoin. Sosiaali- ja terveysministeriö kuvaa työhyvinvointia kokonaisuutena, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Siihen vaikuttavat lisäävästi muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito. (STM, n.d.)

Työkyky nähdään usein keskeisenä osana työhyvinvointia. Se syntyy tasapainosta työn vaatimusten sekä henkilön omien voimavarojen välillä. Voimavarat muodostuvat ihmisen arvoista, asenteesta, osaamisesta sekä terveydestä, toimintakyvystä ja koulutuksesta. Työ taas kattaa työn sisällön sekä työn vaatimukset, työn organisoinnin sekä työympäristön ja työyhteisön. Ensisijaisesti työkyvyssä on kyse ihmisen ja työn välisen tasapainon löytymisestä. (Kauhanen, 2016, s. 23-24.)

Kun puhutaan työhyvinvointiin vaikuttavista asioista, tulee usein esiin seuraavanlaisia käsitteitä; työn imu, työilmapiiri, työn hallinta, työn merkityksellisyys, työelämätaidot sekä organisaatiokäytännöt ja johtaminen. Kuitenkin työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttavat myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten työntekijän kyky huolehtia itsestään. Viitala ja Jylhä (2021, s. 242) kirjoittavat, että työntekijän yksi tärkeä työelämävalmius on kyky ja halu huolehtia omasta hyvinvoinnistaan sillä työhyvinvoinnin vaaliminen tulee lähteä myös työntekijästä itsestään.

### 4.1 Työn imu

Työn imusta ja sen merkityksestä työhyvinvoinnin kannalta puhutaan paljon. Hakanen (2015 s. 6–7) kuvaa työn imua sillä, että työntekijä kokee työssään omistautumista, tarmokkuutta ja saa nautintoa uppoutuessaan työhön. Energisyyden ja omistautumisen tunne tuottavat työhyvinvointia sekä parempia tuloksia ja ne myös lisäävät työntekijän aloitteellisuutta ja onnellisuutta.

Työn imua kokeva työntekijä tukee työyhteisöä tavoitteiden saavuttamiseksi, on innostunut sekä haluaa tehdä parhaansa (Hakanen, 2015, s. 23). Työn imulla on todettu olevan vaikutuksia työpaikan taloudelliseen menestykseen, ja työelämässä tulisi työhyvinvointiin keskittymisen ohella luoda työntekijöille aitoa innostuksen tunnetta ja tätä kautta mahdollisuutta tuntea työn imua. (Manka & Manka, 2016, s. 41).

## 4.2 Työilmapiiri

Työilmapiiri vaikuttaa suuresti työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Jokainen työntekijä omalla käytöksellään vaikuttaa työilmapiiriin ja siihen millaiseksi se muodostuu. Jo yksittäisellä työntekijällä on vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijä voi negatiivisella energiallaan viedä työntekijöiden intoa ja verottaa näin koko työyhteisöä. (Aarnikoivu, 2010, s.114). Työntekijöiden hyvät työelämätaidot ovat avainasemassa työilmapiirin rakentumisessa. Työilmapiiri voi olla hankala määritteellä ja Rousu & Lanne-Erikson (2021, s.253) kirjottavatkin työilmapiirin olevan tietynlainen työorganisaation ilmasto tai säätila, ihmiset aistivat ja kokevat sen eri tavoin.

## 4.3 Työelämätaidoilla työhyvinvointia

Työelämästä on tänä päivänä vaikea puhua ilman muutoksesta puhumista. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja tämä pakottaa organisaatiot pohtimaan omaa toimintaansa ja sen kehittämistä. Myös työelämässä tarvittavat työelämävalmiudet muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Tärkeä ja oleellinen työelämävalmius on kyky huolehtia itsestään ja omasta hyvinvoinnista kokonaisvaltaisesti.

Menestyäksemme työelämässä tarvitsemme osaamisen ja ammattitaidon lisäksi, muitakin työelämätaitoja. Esimiestaitojen lisäksi puhutaan työyhteisötaitoista sekä alais-taidoista. Näihin taitoihin panostaminen ja niiden kehittäminen tukee kokonaisvaltaista hyvinvointia ja on kytköksissä parempaan elämänlaatuun. Työyhteisötaitojen kehittämisestä puhuttaessa nousee esiin käsite voimaantuminen. Siinä korostuu henkilön kokemus omasta sisäisestä vahvuudesta sekä tasapainosta itsensä ja ympäristön

välillä. Voimaantumista kokeva työntekijä saavuttaa asettamansa päämäärät, hänellä on tunne elämänhallinnasta sekä hyvä itsetunto. (Aarnikoivu 2010, s. 16–17.)

Soili Keskinen (2005, s. 20) kuvaa työyhteisötaitoja työntekijän velvollisuutena aktiiviseen osallisuuteen työpaikan asioiden edistämiseksi. Työntekijällä on myös velvollisuus tehdä yhteistyötä työtovereidensa ja esimiehensä kanssa sekä huolehtia työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä.

Aarnikoivu (2010, s. 39) jakaa työyhteisötaidot kolmeen eri pääteemaan. Työtehtävän ja osaamisen sekä ammattitaidon lisäksi työntekijällä tulee olla uranhallintaan liittyviä taitoja kuten ammatinvalinta- ja urasuunnittelutaitoja. Sen lisäksi työntekijän tulee omata tiettyjä työtehtävästä riippumattomia valmiuksia, kuten tiedolliseen ja oppimiseen liittyviä taitoja, kykyjä ja valmiuksia.

Yksi työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttava asia on työn hallinnan tunne. Suonsivu (2010, s. 44) kirjoittaa että työntekijöiden tulisi tunnistaa omat vahvuutensa, tämän mahdollistamiseksi tulee työntekijän osata tutkailla omaa itseään sekä elämäänsä. Työntekijä, joka tekee työtään omia vahvuuksiaan käyttäen ja uskoo itseensä, hallitsee hän myös tehtävänsä paremmin. Työn hallinta on työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhön, sen sisältöön ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin.

Alaistaidot omaava työntekijä on hyvä työtoveri sekä hyvä alainen. Alaistaitoisella työntekijällä on työilmapiiriin positiivinen vaikutus, yhteistyötaidot ja kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa. Yhteistyötaidot ovat henkilöstön hyvinvoinnin sekä organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeitä. Työyhteisössä rakentava vaikuttaminen sekä osallistuminen rakentuvat viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kautta. (Aarnikoivu, 2010, s. 95.)

Työntekijöiden odotetaan osaavaan muutostaitoja sekä kykyä sietää epävarmuutta. Jatkuva muutos työelämässä sekä epävarmuus ovat hyvinvointia sekä suorituskykyä syöviä tekijöitä. Työntekijöiden muutososaamisen ja muutostaitoihin kannattaa panostaa, sillä tämänkaltainen osaaminen on arvokasta pääomaa työntekijälle, jos työntekijä haluaa saavuttaa asettamansa tavoitteet ja voida hyvin. (Aarnikoivu, 2010 s. 95.)

Työhyvinvointia heikentävät asiat ovat usein asioita, jotka olisi mahdollista ehkäistä työntekijöiden työelämätaidoilla. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, empaattisuus, ristiriitojen ratkaisutaidot, ammatillisuus sekä omasta itsestä huolehtiminen. Työyhteisötaidot vaikuttavat työhyvinvoinnin lisäksi myös sairauspoissaolojen vähenemiseen. Edellytyksenä työhyvinvoinnin kasvulle ja työyhteisöjen tuloksellisuudelle on koko työyhteisön kyky ja halu sitoutua asiaan. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 114.)

#### 4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on tavoitteellista toimintaa, sen tarkoituksena on edistää henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä myös vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Vastuu työhyvinvoinnista jakautuu työnantajan lisäksi myös työntekijöille ja työyhteisölle. Pauli Juuti (2005, s. 49) kirjoittaaakin johtamisen olevan yhteinen tuote, ja näin ollen tulokset ovat myös yhteisiä. Keskusteleva ja hyvinvoiva työyhteisö saavuttaa myös hyviä tuloksia.

Yhä useampi organisaatio on ottanut kehittämiskohteekseen työhyvinvoinnin. Toisilla organisaatioilla lähtökohtana on taloudelliset syyt, kun taas toisilla organisaatioilla syyt ovat puhtaasti ihmisystävälliset. Oli kuinka tahansa, panostamalla työhyvinvointiin voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja näin ollen pienentää henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia. Kun nostamme työhyvinvoinnin tasoa, vaikutamme työviihtyvyyteen ja vaihtuvuuden vähenemiseen, tällä tavoin myös tuottavuus paranee. (Kauhanen, 2016, s. 63.)

Työhyvinvoinnin syntyminen organisaatiossa vaatii systemaattista johtamista ja erilaisia toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä strategista suunnittelua. Työhyvinvointitoiminta vaatii myös jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnille tulee asettaa tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida osana tavanomaista strategiатыötä. Organisaatioilla tulee olla visio tulevaisuudesta ja strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Strategioiden suunnitteluun tulisi osallistaa koko henkilöstö, ei vaan ylintä johtoa. Näin saadaan käsitteisiin sisältöä ja työntekijät ovat

kiinnostuneempia toimimaan tavoitteiden mukaisesti, mitä enemmän he ovat suunnittelussa mukana. (Manka & Manka, 2016 s. 80–81.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy olennaisesti se, että työhyvinvoinnin nähdään olevan kokonaisvaltainen ilmiö, joka nivoutuu yhteen monesta eri tekijästä. Siihen tulisi panostaa investointina siinä missä muihinkin liiketoimintainvestointeihin. Työhyvinvoinnin tulisi olla myös osa organisaation arvomaailmaa ja organisaatiokulttuuria. Sen sijaan, että organisaatiot panostaisivat yksittäisiin toimenpiteisiin tulisi työhyvinvointia mitata kokonaisvaltaisesti ja panostaa siihen. (Virolainen, 2012, s. 105.)

Organisaatiolla on mahdollista käyttää erilaisia työhyvinvoinnin mittareita toiminnan apuna ja ohjauksena. Analysoimalla työhyvinvointia koskevia tietoja, on mahdollista tunnistaa organisaation kriittisiä ja parantamista vaativia kohteita. Säännöllinen työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeää, näin pystytään puuttumaan ja parantamaan epäkohtia, ennen niiden muodostumista ongelmiksi. Työhyvinvoinnin mittausten tulosten tulisi vaikuttaa organisaation operatiiviseen toimintaan. (Suonsivu, 2014, s. 97.)

Työhyvinvointia mitattaessa tulee mittarit valita niin, että ne ovat yhdenmukaiset organisaation tavoitteiden kanssa. Organisaatio voi käyttää työhyvinvoinnin mittareita apuvälineenä strategisessa suunnittelussa ja sen toteutuksessa. Mittareiden käyttö toiminnan tarkastelussa on järkevää, jotta nähdään, onko oikeita toimia osattu tehdä ja onko työhyvinvoinnille asetetut tavoitteet saavutettu. (Suonsivu, 2014, s. 98.)

Kun työhyvinvointia mitataan organisaatiossa, tulee huolehtia myös siitä, että tuloksia käydään läpi henkilöstön kesken ja mietitään kehittämistoimenpiteitä. Jos työhyvinvointia ei nähdä organisaation aitona arvona, vaikuttaa se myös kehittämistoimenpiteiden syntyyn laskevasti. Myös välinpitämättömyys ja kiireellisyys organisaatiossa voivat vaikuttaa asiaan tällä tavalla. (Virolainen, 2012, s. 11.)

Se miten meitä johdetaan vaikuttaa oleellisesti kokemaamme työhyvinvointiin. Virolaisen (2012, s. 106) mukaan on arvioitu, että johtamistyylin muutos voi olla jopa tärkein työhön liittyvä yksittäinen tekijä. Työhyvinvoinnin kannalta toimivaksi on havaittu oikeudenmukainen vastuuta antava johtamistyyli, jossa työntekijöiden ja johdon välillä käydään keskustelua ja työntekijöille annetaan vaikutusmahdollisuuksia oman työhön liittyen. Autoritaarisen johtajakeskeisen johtamistyylin, jossa työntekijälle ei

suoda edellä mainittuja vapauksia, on katsottu heikentävän työhyvinvointia ja organisaatioilmapiiriä.



## 5 TYÖELÄMÄKUMPPANI

TampereMissio on yleishyödyllinen sosiaalialan järjestö, joka tekee työtä lapsiperheiden, nuorten, ikäihmisten ja kehitysvammaisten ihmisten hyväksi. Toiminnassa on lähes 250 eri alan ammattilaista sekä runsas joukko vapaaehtoisia.

TampereMissio ry toteuttaa kansalais- ja vapaaehtoistoimintaa, sosiaali- ja vanhustyön kehittämistoimintaa, varainhankintaa sekä viestintää yhdistyksen omana toimintana. Kehittämishankkeet ja toiminnot ovat pääosin Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuksen, Euroopan Sosiaalirahaston sekä Tampereen kaupungin rahoittamia. (TampereMissio, 2022a.)

TampereMissio on toiminut Tampereen Kaupunkilähetyksenä vuodesta 1881 lähtien, yhdistykseksi se muutettiin vuona 1907. TampereMissio on yhtiöittänyt palvelutuotantonsa omaan yhtiöön 2020 alussa ja TampereMissio ry omistaa yhtiön kokonaan. Opinnäytetyömme kohdistettiin TampereMission ikäihmisten palveluiden henkilöstölle. TampereMissio tarjoaa ikäihmisille monenlaisia palveluita. Tehostetun palveluasumisen yksiköitä on Tampereen alueella kolme. Ikäihmisten on mahdollista asua senioriasunnoissa sekä saada kotihoitopalveluita kotona asumisen tueksi. Kotihoidon tukipalveluna tuotetaan myös päivätoimintaa. Lyhytaikaisia hoitajaksoja on mahdollisuus saada esimerkiksi omaishoidon tueksi. TampereMissio järjestää kaikille Tampereen alueen ikäihmisille vapaa-ajan toimintaa, jota tuotetaan järjestön lähitorilla. Lähitorit ovat oiva kohtaamispaikka ikäihmisille. TampereMissio tuottaa vapaaehtoistoimintaa, vapaaehtoisena voi toimia säännöllisesti tai vaikka kertaluontaisesti erilaisissa tapahtumissa. (TampereMissio, 2022b.)

TampereMissiolla on vahvat arvot, joita toteutetaan jokapäiväisessä työssä ja toiminnassa. He tekevät ”yhdessä arjesta parempaa” korostaen inhimillisyyttä ja empaattisuutta. TampereMissio on tunnettu TunteVa-menetelmän käytöstä. He ovat rekisteroineet tämän menetelmän vuonna 2006 ja ovat kouluttaneet näiden vuosien aikana valtakunnallisesti niin hoitohenkilökuntaa kuin omaisiakin. TunteVa-menetelmä on tapa kohdata ja kuunnella muistisairaita ja ymmärtää heitä. (TampereMissio 2022c.)

TampereMission arvot ja laaja-alainen kehittämistyö ikääntyneiden hyväksi sai meidät lähestymään heitä opinnäytetyön tilaajaa mieltiessämme. Meillä oli järjestöstä hyvä vaikutelma, joten olimme kiinnostuneita yhteistyöstä heidän kanssaan. Opinnäytetyömme aihe oli ajankohtainen myös järjestölle ja saimme heiltä hyviä ideoita työmme rakentamiseen. Yhteistyö työelämäkumppanin kanssa on ollut sujuvaa.

## 6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Työ ja työympäristöt ovat täynnä uusia haasteita ja organisaatioiden täytyy kyetä muuttumaan sekä kehittymään muutoksen rinnalla. Työelämän muutoksien ja sosiaali- ja terveysalalla vallitsevan työvoimapulan vuoksi työntekijöiden sitouttamisella organisaatioon on suuri merkitys.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on tuottaa TampereMissiolle tärkeää tietoa, kuinka ikäjohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja tätä kautta myös sitouttaa eri-ikäisiä työntekijöitä tehokkaammin. Toteutimme kyselyn TampereMission ikäihmisten palveluiden henkilöstölle. Kyselymme avulla haimme vastauksia seuraaviin kysymyksiin;

1. Miten eri ikäisten työntekijöiden ajatukset lähijohtajuudesta eroavat toisistaan?
2. Miten työhyvinvoinnilla edistetään työhön sitouttamista?
3. Mitä lähijohtaminen ja työ merkitsee eri ikäisille työntekijöille?

Kyselyn avulla saimme konkreettisia vastauksia työntekijöiden tuntemuksista ja ajatuksista heille tärkeistä työhön vaikuttavista asioista. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda organisaatiolle myös teoretietoa eri sukupolvien työelämän odotuksista.

## 7 TUTKIMUSAINEISTON KERUU- JA ANALYYSIMENETELMÄT

### 7.1 Tutkimusaineiston keruu

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Aineistoa keräsimme kyselylomakkeella (LIITE 2). Vilka (2007, s. 29) kirjoittaa, että kun tutkittavia on paljon tai, kun he ovat hajallaan, on kysely soveltuva tapa kerätä aineistoa. Organisaatiossa, johon tutkimuksen toteutimme, kohdistimme kyselylomakkeen ikäihmisten palveluita tarjoavien yksiköiden työntekijöille, heitä oli noin 100.

Teimme kyselyn sähköisesti Google Forms lomaketta käyttäen, jotta vastaajilla oli mahdollista vastata kyselyyn esimerkiksi työpaikallaan. Tällä tavoin toivoimme saavamme korkeamman vastausprosentin. Vastauksia kyselyyn saimme kolmekymmentä, joten vastausprosenttimme oli 30. Kyselyn ohessa oli saatekirje, jossa avasimme vastaajille opinnäytetyömme sisältöä (LIITE 1).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyselylomakkeella pystytään keräämään tietoa niin monivalintakysymyksien kuin avoimien ja sekamuotoistenkin kysymyksien avulla (Vilka, 2007, s. 67). Teimme kyselylomakkeellemme monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kyselyssämme oli 22 kysymystä, joista monivalinta- kysymyksiä oli 16 ja loput 6 kysymystä avoimia. Avointen kysymysten avulla halusimme syvempää tutkimustietoa mitä monivalintakysymyksillä saa. Molemmat kysymysmuodot tukivat toisiaan ja avoimet kysymykset avasivat lisää monivalintakysymyksien valintoja. Kysymykset olivat kategorioitu, työhyvinvoinnin ja ikäjohtamisen alueisiin.

### 7.2 Tutkimuksen analyysimenetelmä

Vastauksia kyselyymme tuli vähäinen määrä, jonka vuoksi yksilölliset vastaukset korostuvat. 46–65-vuotiaiden vastaajien määrä oli huomattavasti suurempi kuin muiden ikäryhmien, jolloin emme pystyneet tekemään kokonaisvaltaista vertailua ikäryhmien välillä. Vähäisen vastaajamäärän vuoksi pystyimme tarkastelemaan kyselyn vastauksia yksi kerrallaan. Tarkastelimme aineistoa suorien ikäjakaumien avulla sekä esitämme kirjallisessa tuotoksessa tuloksia prosenttien avulla. Google Forms antaa hyvän

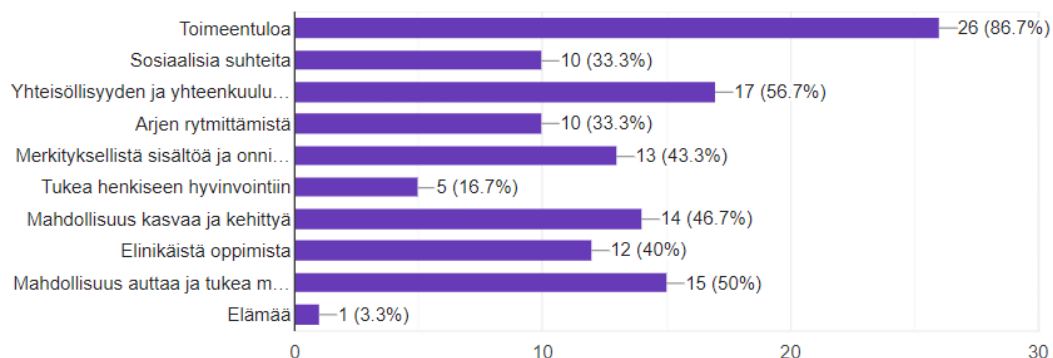
taulukoinnin monivalintakysymysten kohdalla, jota pystyy avaamaan kirjalliseksi. Avointen kysymysten analysointi pystyttiin tekemään yhteenvedon avulla sekä ikäryhmittäin etsien lomake kerrallaan, koska vastaajia oli vähän.

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselyyn vastanneista kolmestakymmenestä henkilöstä 20 % (6) oli 18–29- vuotiaita, he kuuluvat teoretiedon mukaan Z-sukupolveen. Vastaajista 20 % (6) oli 30–45-vuotiaita, ja he kuuluvat Y-sukupolveen. X-sukupolveen ja osittain suuriin ikäluokkiin kuului vastaajista suurin osa eli 60 % (18), he olivat 46–65-vuotiaita.

### 8.1 Työn merkityksellisyys

Kyselyssä kysyttiin työn merkityksellisyyttä työntekijöille. Heidän oli mahdollisuus valita eri vaihtoehtoista yksi tai useampi vaihtoehto, lisäksi oli mahdollisuus avoimelle vastaukselle. Alla kuvio kysymyksen vastausjakaumasta sekä vastausprosentit.



KUVIO 1. Asiat, jotka koetaan merkityksellisiksi työssä. Alla olevassa tekstissä avattu vastausvaihtoehdot, jotka eivät näy kokonaisina lauseina kuviossa.

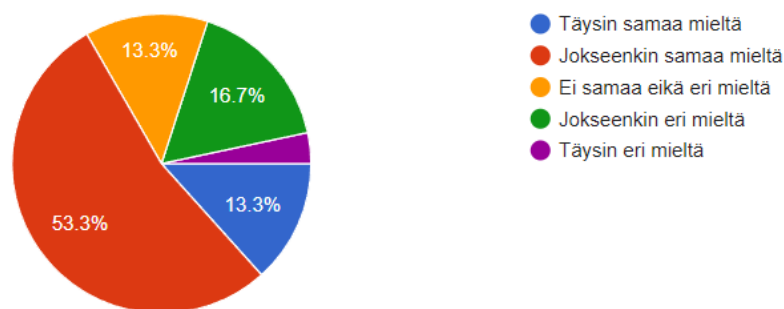
Työn merkityksellisyyttä mitattaessa tärkeimpänä asiana nousi esiin toimeentulo, lähes kaikki vastaajista olivat tätä mieltä. Toimeentuloa eivät pitäneet merkityksellisenä

neljä vastaajaa. Näistä neljästä vastaajasta kolme sijoittui 46–65-vuotiaisiin ja yksi 30–45-vuotiaisiin.

Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne oli toiseksi merkityksellisin asia työssä kyselyn mukaan. Yli puolet vastaajista oli valinnut tämän vaihtoehdon. Näistä vastaajista kahdeksan oli 46–65-vuotiaita, kuusi vastaajista oli 18–29-vuotiaita ja pienin osuus oli 30–45-vuotiaita, joita oli kolme vastaajaa.

Kolmanneksi merkityksellisin asia työssä oli mahdollisuus auttaa ja tukea muita. Tätä mieltä oli puolet vastaajista, näistä 18–29-vuotiaita oli neljä, 30–45-vuotiaita kolme ja 46–65-vuotiaita kahdeksan. Neljänneksi merkityksellisin asia työssä oli mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, vastaajista melkein puolet oli tätä mieltä. Heistä oli 18–29-vuotiaita kolme ja 30–45-vuotiaita kaksi sekä 46–65-vuotiaita valtaosa eli 9 vastaajaa. Merkityksellistä sisältöä ja onnistumisen tunteita koettiin viidenneksi eniten. Elinikäistä oppimista työssään arvosti hieman alle puolet vastaajista, joista suurin osa eli yhdeksän oli 46–65-vuotiaita sekä neljä oli 18–29-vuotiaita.

Alla olevasta kuvioista nähdään työntekijöiden kokema mahdollisuus kehittää itseään ja ammattitaitoaan nykyisessä työtehtävässään.

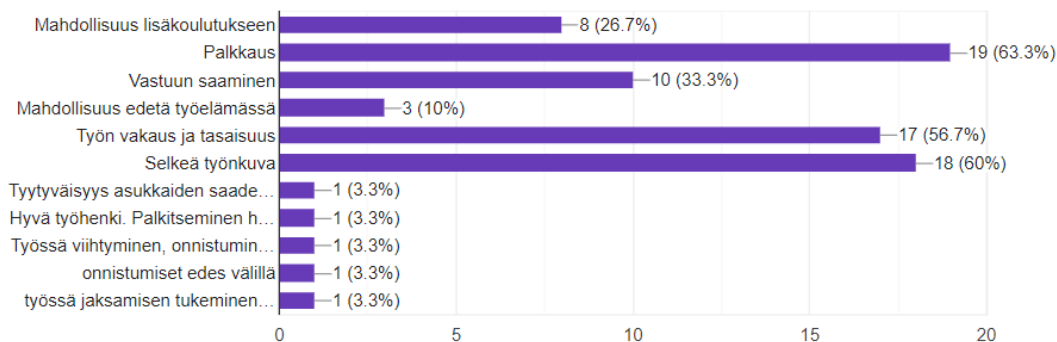


KUVIO 2. Mahdollisuus kehittää itseään.

Kuvio osoittaa, että vastaajista yli puolet oli jokseenkin samaa mieltä, heistä puolet oli 46–65-vuotiaita, kolmasosa tähän vastanneista oli 18–29-vuotiaita ja loput 30–45-vuotiaita. Täysin samaa mieltä oli neljä vastaajaa, heistä kolme oli 46–65-vuotiaita ja yksi 30–45-vuotias. Ei samaa eikä eri mieltä asiasta oli myös neljä vastaajaa, joista kaksi

oli 45–65-vuotiaita, yksi 30–45-vuotias ja yksi 18–29-vuotias. Jokseenkin eri mieltä oli vastaajista viisi, heistä kaksi oli 30–45-vuotiaita ja kolme 46–65-vuotiaita.

Työntekijöiltä kysyttiin työssä tärkeäksi kokemiaan asioita. Kuviosta nähdään, miten vastaukset jakautuivat. Työntekijöiden oli myös mahdollisuus vastata valmiiksi asetettujen vaihtoehtojen lisäksi omavalintainen vastaus. Näitä ovat viisi alinta vastausta.



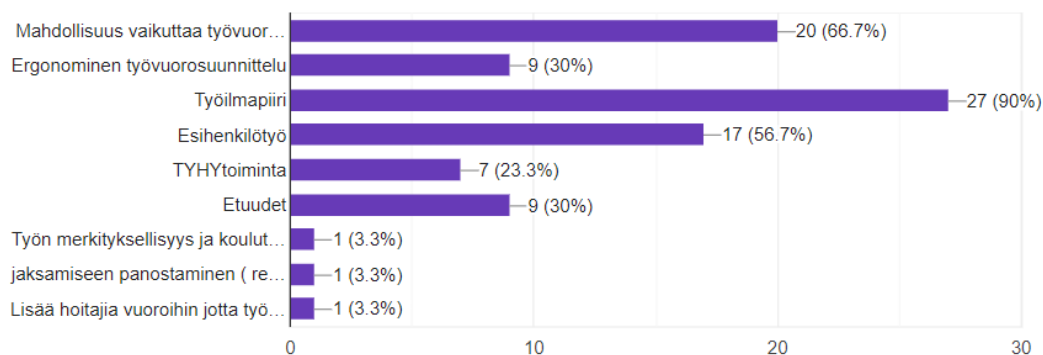
KUVIO 3. Tärkeiksi koetut asiat työssä. Alla olevassa tekstissä avattu omavalintaiset vastausvaihtoehdot, jotka eivät näy kokonaisina lauseina kuviossa.

Lisäkoulutusta pitivät tärkeänä kaikki ikäryhmät. Kuitenkaan vastaajat eivät kokeneet kovin tärkeäksi mahdollisuutta edetä työelämässä eli vain kolme vastaajista oli tätä mieltä. Heistä 18–29-vuotiaita oli kaksi ja yksi 46–65-vuotias. Selkeä työnkuva sen sijaan nousi tärkeäksi asiaksi ja vastaajista yli puolet oli tätä mieltä. Heistä 18–29-vuotiaita oli viisi, 30–45-vuotiaita kolme sekä 46–65-vuotiaita kymmenen.

Omavalintaisista vastauksista tuli esille tyytyväisyys asukkaiden saadessa apua ja läheisyyttä, hyvä työhenki ja palkitseminen hyvästä työstä, työssä viihtyminen, onnistuminen, kehittyminen ja etenkin palkitseva palaute asukkailta ja joskus työkavereilta sekä työssä jaksamisen tukeminen.

## 8.2 Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset

Työntekijöiltä kysyttiin asioita, joiden he kokivat edistävän työhyvinvointiaan. Alla oleva kuvio osoittaa vastausten jakautumisen. Kuusi ensimmäistä vaihtoehtoa on asetettu valmiiksi, loput ovat vastaajien omia vastauksia.



KUVIO 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat. Alla olevassa tekstissä avattu vastausvaihtoehdot, jotka eivät näy kokonaisina lauseina kuviossa.

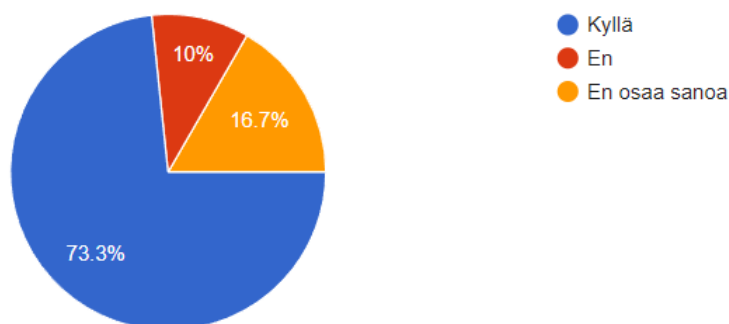
Työilmapiiri koettiin suurimmaksi työhyvinvointia edistäväksi asiaksi. Lähes kaikki vastaajat olivat tätä mieltä, vastaajista lähes puolet oli 46–65-vuotiaita, 18–29-vuotiaita oli viisi ja vastaajista kolme oli 30–45-vuotiaita. Myös mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin koettiin tärkeäksi asiaksi työhyvinvoinnin suhteen. Yli puolet vastaajista koki esihenkilötyön vaikuttavan työnhyvinvointiin ja vain viidennes piti tyhy-toimintaa työhyvinvointia edistävänä asiana.

Vastaajien omat vastaukset kuviossa 4 olivat työn merkityksellisyys ja kouluttautuminen, jaksamiseen panostaminen (resurssit ja työaikataulut) sekä lisää hoitajia vuoroihin, jotta työn voi tehdä hyvin.

Kysyttäessä mitkä ovat vaikutusmahdollisuudet työssä yksi vastaajista koki vaikutusmahdollisuudet erittäin hyväksi, vastaaja kuului ikäryhmään 46–65-vuotiaat. Kolme vastaajista koki hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä. Heistä kaksi oli 46–65-vuotiaita ja yksi 18–29-vuotias. Kohtalaiset vaikutusmahdollisuudet sai eniten vastauksia, eli 37 % (11) oli tätä mieltä. Näistä vastaajista yli puolet oli 46–65-vuotiaita, 18 % (2) oli 30–45-vuotiaita ja saman verran vastaajista oli 18–29-vuotiaita. Viidesosa vastaajista eli kuusi ei osannut sanoa vaikutusmahdollisuuksistaan, heistä neljä oli 46–65-

vuotiaita, yksi 30–45-vuotias ja yksi oli 18–29-vuotias. Hieman heikot vaikutusmahdollisuudet työssään koki vastaajista 17 % (5). Heistä 18–29-vuotiaita oli 40 % (2), 30–45-vuotiaita oli 40 % (2) ja 46–65-vuotiaita oli 20 % (1). Työssään heikot mahdollisuudet vaikuttaa koki kolme vastaajista, he kaikki olivat 46–65-vuotiaita. Ei lainkaan vaikutusmahdollisuuksiaan työssä koki yksi vastaaja, hän oli 18–29-vuotias.

Kokemusta työyhteisöön kuulumisesta sekä tasavertaisuudesta kysyttiin työntekijöiltä alla olevan kuvion osoittamalla tavalla sekä avoimella kysymyksellä. Avoimen kysymyksen avulla työntekijät saivat kertoa, kuinka tasavertaisuuden kokemus ilmenee.



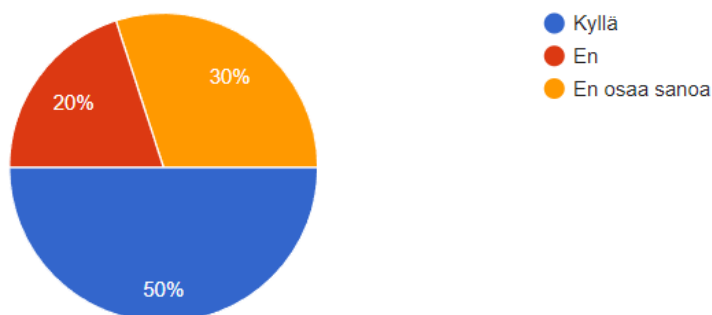
KUVIO 5. Työyhteisöön kuuluminen ja tasavertaisuus.

Suurin osa vastaajista koki olevansa työyhteisön tasavertainen jäsen. Vajaa viidennes vastaajista ei osannut sanoa ja kolme vastaajaa ei kokenut kuuluvansa työyhteisön tasavertaiseksi jäseneksi. Kysyttäessä avoimella kysymyksellä työyhteisön tasavertaisuuden ilmenemisestä, vastauksissa toistuivat seuraavat asiat; mielipiteiden kuunteleminen ja huomioiminen, arvostus sekä kuulluksi tuleminen.

Kysyttäessä kokemusta työpanoksen arvostamisesta täysin samaa mieltä oli noin viidennes vastaajista. Lähes puolet vastaajista kokivat, että heidän työpanostaan arvostetaan jonkin verran. Kolme vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Viisi oli jokseenkin eri mieltä asiasta ja yksi vastaaja oli täysin eri mieltä.



Työntekijöiltä kysyttiin monivalintakysymyksellä sekä avoimella kysymyksellä sitoutumista organisaatioon. Alla olevassa kuviossa näkyy vastausten jakautuminen.



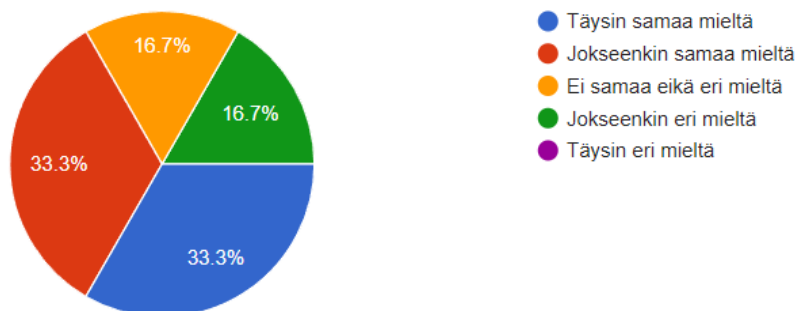
KUVIO 6. Sitoutuminen organisaatioon.

Puolet vastaajista uskoo olevansa nykyisessä työssä vuoden kuluttua. Näistä vastaajista suurin osa oli 46–65-vuotiaita, yksi vastaaja oli 30–45-vuotias ja yksi 18–29-vuotias. En osaa sanoa vaihtoehdon valitsi kolmasosa vastaajista. Heistä melkein puolet oli 46–65-vuotiaita ja toinen puolet 18–29-vuotiaita, yksi vastaajista oli 30–45-vuotias. Viidennes vastaajista ei uskonut olevansa nykyisessä työssään vuoden kuluttua. Näistä vastaajista oli kolmannes jokaista ikäryhmää.

Avoimen kysymyksen avulla työntekijät saivat perustella sitoutumistaan. Yksi työpaikan vaihtamiseen vaikuttava tekijä vastaajien mukaan oli palkkaus, lisäksi työn stressaavuus ja määrä vaikuttivat. Osa työntekijöistä ei halunnut vaihtaa työpaikkaa lähes tyvän eläkeiän takia. Vastauksista nousi esiin, että työssä viihdytään eikä sen takia koeta tarvetta tai halua vaihtaa työpaikkaa. Osalla työntekijöistä tulevaisuudensuunnitelmissa jatko-opinnot, joten sitoutuminen tähän organisaatioon ei ole välttämättä pitkäkestoista.

### 8.3 Esihenkilötyöhön liittyvät kysymykset

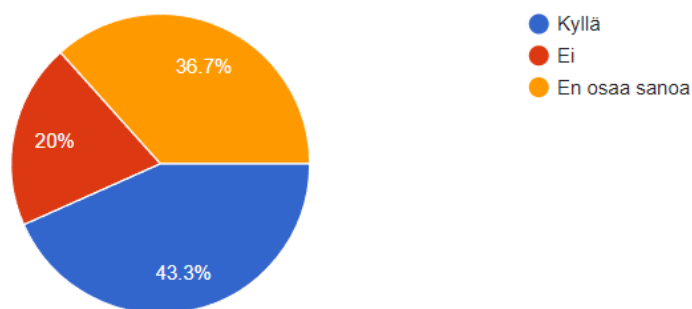
Halusimme saada tietoa, kokivatko työntekijät esihenkilön toiminnan tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi. Heille esitettiin väittämä, johon he saivat vastata seuraavien vaihtoehtojen mukaan; täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä.



KUVIO 7. Esihenkilön toiminnan tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.

Yllä oleva kuvio osoittaa, että kolmasosa vastanneista oli täysin samaa mieltä. Heistä puolet oli 46–65-vuotiaita, kolmannes 18–29-vuotiaita ja neljännes 30–45-vuotiaita. Jokseenkin samaa mieltä esimiehen tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta oli noin kolmannes. Heistä kahdeksan vastaajaa oli 46–65-vuotiaita, yksi vastaaja oli 30–45-vuotias ja yksi vastaaja 18–29-vuotias. Asiasta ei samaa eikä eri mieltä oli viisi vastaajaa, heistä kaksi oli 30–45-vuotiaita, kaksi 18–29-vuotiaita ja yksi 46–65-vuotias. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli viisi vastaajaa, heistä neljä oli 46–65-vuotiaita ja yksi oli 30–45-vuotias.

Ikäjohtamista lähestyimme kyselyssä kysyen miten eri elämänvaiheiden ja eri-ikäisten työntekijöiden huomioiminen näkyy työyhteisössä. Tässäkin kysymyksessä oli mahdollista vastata avoimella vastauksella, miten tämä esiintyy työpaikalla.



KUVIO 8. Eri elämänvaiheiden ja eri-ikäisten työntekijöiden huomioiminen.

Vajaa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla huomioidaan eri-ikäiset työntekijät, se näkyi työntekijöiden avoimissa vastauksissa muun muassa mahdollisuutena vaikuttaa työaikoihin ja työn määrään (osa-aikaisuus) ja työvuorojen painottuminen esimerkiksi ilta- tai yö-painotteiseksi. Viisi vastanneista oli 46–65-vuotiaita, neljä vastaajista oli 30–45-vuotiaita ja neljä oli 18–29-vuotiaita. Viidesosa vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla ei huomioida eri elämänvaiheessa olevia tai eri-ikäisiä työntekijöitä, näistä lähes kaikki oli 46–65-vuotiaita, lukuun ottamatta yhtä vastaajaa, joka oli 18–29-vuotias. Osa vastaajista kertoi kokevansa avoimessa vastausmahdollisuudessa eriarvoisuutta osa-aikatyöhön ja työvuorosuunnitteluun liittyen. Vastanneista yksitoista ei osannut sanoa mielipidettä asiaan, näistä vastaajista kahdeksan oli 46–65-vuotiaita, kaksi 30–45-vuotiaita ja yksi 18–29-vuotias.

Työntekijöiden odotuksia esihenkilöä kohtaan kysyimme lomakkeessa avoimella kysymyksellä. 18–29-vuotiaat työntekijät odottavat vastausten perusteella esihenkilöltä tasapuolisuutta, tukena olemista, toiminnan rehellisyyttä sekä läpinäkyvyyttä. 30–45-vuotiaiden vastaukset erosivat toisistaan eniten verrattuna muihin ikäryhmiin. Puolet vastaajista odottavat esihenkilöltä tasapuolista kohtelua. Muita esille tulleita odotuksia olivat vastuunottaminen, luotettavuus sekä palautteen antaminen. 46–65-vuotiaat odottavat esihenkilöltä vastausten perusteella kaikista eniten tasapuolisuutta, sekä arvostavaa ja avointa toimintaa.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset liittyivät eri-ikäisten työntekijöiden ajatuksiin lähijohtajuudesta ja sen merkityksellisyydestä sekä työntekijöiden sitouttamisesta. Halusimme myös tuoda teorianäköalaa esille työhyvinvoinnin merkityksen osana organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös ikäjohtamisen onnistumiseen sillä organisaatioissa täytyy huomioida ikämyönteiset toimintatavat sekä ymmärtää erilaisia elämäntilanteita, näin esihenkilö saa tarvittavan tuen organisaatiolta toteuttamaansa ikäjohtamiseen (Wallin 2017a).

Vähäisten vastausmäärien vuoksi tutkimustuloksemme aiheesta ovat melko suppeat ja pääpainona on ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden vastaukset, koska tässä kyselyssä he olivat suurin vastaajajoukko 60 % (18). Opinnäytetyön tarkoituksena oli päästä vertailemaan eri ikäluokkien välisiä eroja. Valitettavasti vastaajien ikäjakauma oli suppea, tästä johtuen emme pystyneet suorittamaan kattavaa vertailua.

Kyselyn mukaan 63 % vastaajista kokee voivansa työssään hyvin, kun taas 17 % on joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä ja 20 % prosenttia ei osaa sanoa voiko työssään hyvin. Näemme 20 %:n epävarmuuden melko suurena. Johtuuko tämä siitä, ettei työntekijät välttämättä osaa arvioida tai määrittellä omaa työhyvinvointinsa tilaa. Työelämätaitoihin kuuluu omaan itseensä tutustuminen sekä oman jaksamisensa arvioiminen. Aarnikoivu (2010, s. 43) tukee tätä ajatusta todeten, että itsensä tunteminen korostaa omien vahvuuksien ja kehittämistarpeiden löytämistä. On tärkeää kyetä suunnittelemaan voimavaransa oikein ja sillä hetkellä oleelliseen asiaan. Välillä on pysähdyttävä keskustelemaan itsensä kanssa. Näiden tulosten perusteella organisaatiossa olisi hyvä käsitellä työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia. Työelämätaitoja kehittämällä on työntekijän mahdollista parantaa itsensä tuntemista sekä omien kehitystarpeidensa arvioimista. Työelämätaitojen kehittäminen tulee olla suunnitelmallista ja näkyvää, keinot ja tavoitteet on hyvä miettiä yhdessä työntekijöiden kanssa. Työelämätaitoja on mahdollista kehittää esimerkiksi työhyvinvointihankkeen muodossa.

Kyselyn mukaan suurin työhyvinvointia edistävä asia on työilmapiiri. Vastaajista 90 % koki työilmapiirin suurimmaksi työhyvinvointia edistäväksi asiaksi. Tätä tuki

opinnäytetyömme tutkittu teoriatieto, jonka mukaan työilmapiiri on merkittävä asia työhyvinvoinnin rakentumisessa. Toisena suurena työhyvinvointia nostattavana asiana koettiin mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin. Tämä on odotettu ilmiö siinäkin suhteessa, koska käytämme suuren osan ajastamme työssä. Suonsivun (2010, s. 44) mukaan työn hallinta on työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhön, sen sisältöön ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin. Niin tutkittu teoriatieto kuin kyselyymme vastannut henkilöstö tukevat sitä ajatusta, että työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työhön ja sen olosuhteisiin lisäävät työhyvinvointia työyhteisössä. Kyselymme mukaan kaikenikäiset työntekijät arvostivat sitä, että he saavat vaikuttaa työvuoroihinsa. Isolle osalle vastaajista myös selkeä työnkuva oli työssä tärkeää. Selkeä työnkuva korostaa työntekijöiden työn hallinnan tunnetta. Työntekijän kokiessa hallitsevansa tekemänsä työn kokonaisuudessaan, hoitaa hän myös työtehtävänsä tehokkaasti ja sitä kautta tuottavasti. Niin kuin tutkimuksemme osoittaa on työntekijöille tärkeää pystyä vaikuttamaan työaikoihinsa. Organisaation on mahdollista tukea tätä esimerkiksi mahdollistamalla autonominen työvuorosuunnittelu. Työnkuvat tulisi käydä läpi jokaisen työntekijän kanssa. Tarpeen vaatiessa, työnkuvia tulee selkeyttää yhdessä työntekijän kanssa.

23 % (7) vastaajista oli sitä mieltä, että Tyhy-toiminta oli työhyvinvointia lisäävä tekijä. Mielestämme tämä määrä on alhainen ja korostaa sitä, että työhyvinvoinnin kehittäminen tulee olla organisaatiossa kokonaisvaltaista. Jotta Tyhy-toiminta tukisi työhyvinvointia, tulee siinä huomioida tasapuolisesti eri-ikäisten työntekijöiden kiinnostuksen kohteet. Tyhy-toiminnan tulisi kehittää työyhteisön yhteisöllisyyttä yhdessä tekemisellä, kuitenkin suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet. Tämä voidaan toteuttaa sillä, että otetaan työntekijät mukaan Tyhy-toiminnan suunnitteluun.

Työhyvinvointia edistää esihenkilötyö. Kyselymme tuottama tieto tukee sitä ajatusta, että esihenkilöllä ja hänen toiminnallaan on suuri vaikutus työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin, vastaajista 57 % oli tätä mieltä. Oikeudenmukainen ja keskusteleva johtamistyyli on Virolaisen (2012, s. 106) mukaan työhyvinvointia parantavaa. Nämä asiat korostuvat myös kyselymme vastauksissa. On kuitenkin hyvä muistaa, että tämän päivän työelämässä myös työntekijöiden odotetaan rakentavan työyhteisön hyvinvointia itseohjautuvasti. Työhyvinvointi on kahden kaupan työntekijän ja työntekijän

välillä. Molemmilla osapuolilla täytyy olla halu työhyvinvoinnin kehittämisessä. Yhteiset sopimukset, joihin sitoudutaan ovat oleellisia, yhdessä suunnitteleminen on avainasemassa.

Kysyttäessä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, vain puolet vastanneista uskoivat olevansa vuoden päästä nykyisessä työssään. Näistä 15stä vastaajasta jopa 13 kuului ikäryhmään 46–65-vuotiaat. Tässä joukossa oli useampi työntekijä, joka oli jo lähellä eläkeikää tai jäämässä eläkkeelle ja tämä vaikutti haluun olla vaihtamatta työpaikkaa. Vain yksi 18–29-vuotias ja yksi 30–45-vuotias vastaaja olivat varmoja, että ovat vuoden päästä nykyisessä työssään. Nuoremmat sukupolvet tutkitusti sietävät epävarmuutta paremmin ja kynnys työpaikan vaihtamiseen on matalampi kuin suurilla ikäluokilla. Tämä näkyy myös kyselyssämme. Tutkitusti nuoremmat sukupolvet myös pyrkivät kouluttautumaan suuria ikäluokkia enemmän, tämä näkyy epävarmuutena sitoutumisessa myös kyselyssämme. On selvää, että organisaatioilla on haasteita sitouttaa työntekijöitä, koska työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Organisaatioiden tulee panostaa työntekijöiden hyvinvointiin, sitouttaakseen heitä paremmin. Työhyvinvoinnin kehittäminen olisi järkevää huomioida organisaation strategisessa toimintasuunnitelmassa. Organisaatiossa työhyvinvoinnille tulee asettaa tavoitteet ja miettiä keinot niiden saavuttamiseksi. Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuva prosessi. Ja on myös tärkeää osallistaa työntekijät siihen.

Kun työntekijöiltä kysyttiin, huomioidaanko työpaikallanne eri-ikäiset työntekijät, melko suuri osa vastaajista 37 % ei osannut sanoa mielipidettään. Sama epävarmuus näkyi myös vastauksissa, kun kysyttiin henkilökohtaista kokemusta työn ja elämänvaiheen yhteensovittamisesta. Onko mahdollista, ettei esihenkilön toteuttama ikäjohtaminen näy kaikille työntekijöille vai voiko olla niin, ettei työntekijät tiedosta ikäjohtamiseen liittyviä eri ulottuvuuksia. Niin kuin teorian tiedossakin Ilmarinen (2006, s. 197–198) toteaa, että onnistunut ikäjohtaminen tarvitsee myös työyhteisön tukea ja ymmärrystä siitä miten eri elämänvaiheet vaikuttavat työntekijöiden työn hallintaan. Meidän mielestämme tätä olisi hyvä käydä organisaatiossa läpi, jotta työyhteisössä ei esiintyisi tunnetta epäoikeudenmukaisuudesta työntekijöiden välillä.

Vastaajat nostivat kyselyssä useampaan kertaan tärkeänä asiana työvuorosuunnittelun ja mahdollisuuden vaikuttaa siihen. Ikäjohtamisen yksi keino on antaa työntekijöille

mahdollisuus vaikuttaa yksilöllisesti työn suunnitteluun. Wallin (2017b) kirjoittaa, että yksilöllisten sopimusten teko on tehokas keino tukea työntekijän motivoitumista ja sitoutumista. On muistettava, että yksilöllisten sopimusten teko ei ole ainoastaan työntekijän etu vaan myös organisaatio hyötyy tästä, koska tällöin organisaatiossa on tyytyväisempiä ja joustavampia työntekijöitä.

Vastaajilta kysyttiin minkälaista johtamista he odottavat esihenkilöltä. Suurin osa odotuksista kohdistui oikeudenmukaisuuteen sekä tasapuolisuuteen, myös esihenkilön läsnäolo koettiin tärkeäksi. Ikäjohtamiseen kuuluu avoin kommunikointi työntekijöiden kanssa, se vaatii esihenkilöltä läsnäoloa ja tietämystä sekä ymmärrystä työntekijöiden tekemästä työstä. Läsnäolon avulla esihenkilö oppii tuntemaan työntekijät paremmin, mikä edesauttaa esihenkilöä huomioimaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä hyödyntämään työntekijöiden omia vahvuuksia ja osaamista.

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja muutoksen keskellä myös hyvä johtajuus korostuu. Tämän päivän johtajuudessa on luovuttu autoritäärisestä johtajuudesta ja siirrytty enemmän johtajuuteen, jossa korostuvat tasapuolisuus, avoimuus ja vuorovaikutuksellisuus. Työelämän eri sukupolvien edustajat haastavat johtajuutta sopeutumaan ja huomioimaan eri sukupolvien ominaispiirteet.

Opinnäytetyössämme olemme tuoneet esiin TampereMission henkilöstön ajatuksia työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyen. Tulosten kokonaisavaltainen tarkastelu on nostanut tärkeitä asioita henkilöstölle työhön ja työn olosuhteisiin liittyen. Näiden asioiden huomioiminen antaa TampereMissiolle mahdollisuuden ymmärtää henkilöstöään ja heidän kokemuksiaan paremmin. Suppean ikäjakauman ja vastaajamäärän vähyiden vuoksi kattavaa vertailua emme pystyneet tekemään. Saimme kuitenkin tärkeää tietoa työntekijöiden ajatuksista, mitä työ merkitsee henkilöstölle. Näitä asioita korostamalla pystytään lisäämään työn mielekkyyttä.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2010). Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. WSOYpro.
- Gaily, A. (2022). Työn elämä – tulevaisuuden epätyypilliset työsuhteet. Otavan kirjapaino.
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J. (2006). Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Gummerus. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN%3aNBN%3afi-fe201504226126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- JHL. (2015). Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. Pidempää työtä ja tuottavuutta eri-ikäisten johtamisella. <https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2017/03/yksityinen-sosiaalipalveluala-tyouraopas.pdf>
- Juuti, P. (2005). Toivon johtaminen. Otava.
- Järvensivu A., Nikkanen R. & Syrjä, S. (2014). Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Juvenes.
- Kananen, L. & Marttila, S. (2019). Vanhenemisen biologiset mekanismit ja miten niihin voi vaikuttaa. Duodecim -lehti 11/2019. Haettu 16.11.2022 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/duo14951>
- Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kauppakamari.
- Keskinen, S. (2005). Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammalan kirjapaino. [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/09/polemia\\_59\\_net.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/09/polemia_59_net.pdf)
- Kiviranta, R. (2010). Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro.
- Leermakers, M. (2022). Mitä millenniaalit ja Z-sukupolvi haluavat työltään, ja miten toiveisiin pitäisi vastata – kulttuurintutkija analysoi. Helsinki think company. Haettu 12.11.2022 osoitteesta <https://www.thinkcompany.fi/think-media/mita-millenniaalit-ja-z-sukupolvi-haluavat-tyoltaan-ja-miten-toiveisiin-pitaisi-vastata-kulttuurintutkija-analysoi>
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola S., Lehto, E., Mäkinen E., Oldenbourg, R., Saarema-Thiel T. & Ilmarinen J. (2011). Ikävoimaa työhön. Kirjapaino Jaarli.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2018). Työhyvinvointi. (2. painos) Alma Talent
- Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Atena. <https://www.ellibrary.com/reader/9789523006379>
- Rousu, S. & Lanne-Erikson, M. (2021). Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia.



- Sihto, M. (2005). Teoksessa A. Karisto (toim.). Suuret ikäluokat. Vastapaino.
- STM. (n.d.). Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Haettu 10.11.2022 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suonsivu, K. (2014). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista (2. painos). Uni-press.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava.
- TampereMissio. (2022a). Hyvää työtä jo 140 vuotta. Haettu 18.11.2022 osoitteesta <https://tamperemissio.fi/tietoa-yhdistyksesta/yleisesittely-ja-paatoksenteko>
- TampereMissio. (2022b) Ikäihmisten palvelut. Haettu osoitteesta 3.12.2022 <https://tamperemissio.fi/palvelut/ikaihmissen-palvelut>
- TampereMissio. (2022c). TunteVa – ovi muistisairaana maailmaan. Haettu osoitteesta 4.12.2022 <https://tamperemissio.fi/blogi/tunteva-ovi-muistisairaana-maailmaan>
- Tehy. (2015). Voit itse päättää ikäsi. Haettu 24.11.2022 osoitteesta <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/voit-itse-paattaa-ikasi>
- THL. (2021). Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. Tilastoraportti 47/2021. Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2018. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143512/Tr47\\_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143512/Tr47_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vesterinen, P-L. (2010). Teoksessa P. Juuti (toim.), Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. JTO.
- Vesterinen, P-L. & Suutarinen M. (2011). Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2021). Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Otava.
- Vilkkä, H. (2007). Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi.
- Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD.
- Wallin, M. (2017a). Ikä- ja työura-asiat puheeksi. Teoksessa J. Kulmala (toim.), Parempi vanhustyö: menetelmiä johtamisen kehittämiseen. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518420>
- Wallin, M. (2017b). Ikäjohtaminen henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Teoksessa J. Kulmala (toim.), Parempi vanhustyö: menetelmiä johtamisen kehittämiseen. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518420>
- Wallin, M. (2017c). Ikäjohtaminen vanhustyössä. Teoksessa J. Kulmala (toim.), Parempi vanhustyö: menetelmiä johtamisen kehittämiseen. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518420>

Wallin, M. (2017d). Mitä ikäjohtamisella tarkoitetaan?. Teoksessa J. Kulmala (toim.), Parempi vanhustyö: menetelmiä johtamisen kehittämiseen. PS-kustannus.  
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518420>

Hyvä TampereMission työntekijä,

Opiskelemme Satakunnan ammattikorkeakoulussa vanhustyötä ja tämä kysely on osa opinnäytetyötämme. Opinnäytetyössä tarkastelemme ikäjohtamista, sen vaikutusta työhyvinvointiin sekä työn sitouttamiseen. Teemme opinnäytetyömme TampereMissiolle ja sinut on valittu kyselymme vastaajaksi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa keinoja organisaatiolenne ikäjohtamisen kehittämiseen. Nyt sinulla on mahdollisuus päästä kertomaan ajatuksesi ja mielipiteesi tutkimusaiheeseen liittyen.

Yhdessä pystymme vaikuttamaan asioihin ja tämän takia juuri sinun vastauksesi on meille tärkeä. Vastaaminen kyselyyn toteutetaan anonyymisti. Kyselyn tulokset julkaistaan loppuvuodesta 2022 ja ne ovat vapaasti organisaation käytettävissä. Kyselyyn sinulla menee aikaa noin 10 minuuttia. (Linkki kyselyyn tämän viestin lopussa.)

Kyselyyn vastaajat voivat halutessaan osallistua 30 euron arvoisen S-ryhmän lahjakortin arvontaan jättämällä sähköpostiosoitteensa kyselyn loppuun.

Pyydämme vastaamaan kyselyyn 31.5.2022 mennessä.

Yhteistyöstä kiittäen

Teija Heiskanen ja Susanna Virtanen

## TampereMission henkilöstön kokemuksia ikäjohtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin ja työn sitouttamiseen.

Tämä kysely on tarkoitettu TampereMission henkilöstölle. Kysely on osa opinnäytetyötämme ja sen avulla pyrimme saamaan arvokasta tietoa henkilöstön kokemuksista ikäjohtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin ja työn sitouttamiseen.

---

\* Required

1. 1. Ikä \*

*Mark only one oval.*

- 18-29
- 30-45
- 46-65
- Yli 65

2. 2. Työkokemuksesi vuosina \*

*Mark only one oval.*

- 0-5
- 6-10
- 11-20
- Yli 20

3. 3. Mitä työ merkitsee sinulle?

*Check all that apply.*

- Toimeentuloa
- Sosiaalisia suhteita
- Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta
- Arjen rytmittämistä
- Merkityksellistä sisältöä ja onnistumisen tunteita
- Tukea henkiseen hyvinvointiin
- Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä
- Elinikäistä oppimista
- Mahdollisuus auttaa ja tukea muita
- Other: \_\_\_\_\_

4. 4. Mitkä seuraavista ovat ratkaisevia tekijöitä työpaikkaa valitessasi? \*

*Check all that apply.*

- Sijainti
- Palkkaus
- Työsuhde-edut
- Työnkuva
- Maine
- Mahdollisuus lisäpalkkioon/bonuksiin
- Other: \_\_\_\_\_

5. 5. Koen voivani työssäni tällä hetkellä hyvin \*

*Mark only one oval.*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

6. 6. Mitkä seuraavista koet edistävän työhyvinvointiasi? \*

*Check all that apply.*

- Mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin
- Ergonominen työvuorosuunnittelu
- Työilmapiiri
- Esihenkilötyö
- TYHYtoiminta
- Etuudet
- Other: \_\_\_\_\_

7. 7. a) Mitkä ovat vaikutusmahdollisuudet työssäsi? \*

*Mark only one oval.*

\_\_\_\_\_

Ei lainkaan vaikutusmahdollisuuksia

1

2

3

4

5

6

7

\_\_\_\_\_

Hyvät vaikutusmahdollisuudet

\_\_\_\_\_

8. 7. b) Mihin asioihin koet pystyväsi vaikuttamaan työssäsi? Tai mihin haluaisit pystyä vaikuttamaan työssäsi? \*

---

---

---

---

---

9. 8. Mitkä seuraavista asioista koet tärkeäksi työssäsi? \*

*Check all that apply.*

- Mahdollisuus lisäkoulutukseen  
 Palkkaus  
 Vastuun saaminen  
 Mahdollisuus edetä työelämässä  
 Työn vakaus ja tasaisuus  
 Selkeä työnkuva  
 Other: \_\_\_\_\_

10. 9. Koen että työpanostani arvostetaan \*

*Mark only one oval.*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 Ei samaa eikä eri mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

11. 10. Työssäni minulla on mahdollisuus kehittää itseäni ja ammattitaitoani. \*

*Mark only one oval.*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

12. 11. a) Koetko olevasi työyhteisösi tasavertainen jäsen? \*

*Mark only one oval.*

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

13. 11. b) Miten se ilmenee? \*

---

---

---

---

---

14. 12. Työpaikallamme vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. \*

*Mark only one oval.*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä



15. 13. a) Uskotko olevasi nykyisessä työssäsi vuoden kuluttua? \*

*Mark only one oval.*

- Kyllä  
 En  
 En osaa sanoa

16. 13. b) Perustele vastauksesi. \*

---

---

---

---

---

17. 14. Saan tukea esihenkilöltäni työni ja elämänvaiheeni yhteensovittamisessa. \*

*Mark only one oval.*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 Ei samaa eikä eri mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä  
 En koe tarvitsevani tukea

18. 15. Esihenkilöni toiminta on tasapuolista ja oikeudenmukaista. \*

*Mark only one oval.*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 Ei samaa eikä eri mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

19. 16. a) Huomioidaanko työpaikallanne eri elämänvaiheissa olevat tai eri-ikäiset \*  
työntekijät?

*Mark only one oval.*

- Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

20. 16. b) Miten tämä näkyy työyhteisössänne? \*

---

---

---

---

---

21. 17. Minkälaista johtamista odotat esihenkilöltäsi? \*

---

---

---

---

---

22. 18. Haluaisitko kertoa vielä jotain aiheeseen liittyen?

---

---

---

---

---

23. Haluan osallistua S-ryhmän 30€ lahjakortin arvontaan jättämällä sähköpostiosoitteeni

---

---

---

---

---

---

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms