



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)

Ikäjohtaminen

Anne Mutanen

Opinnäytetyö, huhtikuu 2023

 Karelia AMMATTIKORKEAKOULU	OPINNÄYTETYÖ Huhtikuu 2023 Liiketalouden koulutus Tikkarinne 9 80200 JOENSUU +358 13 260 600 (vaihde)	
Tekijä(t) Anne Mutanen		
Nimeke Ikäjohtaminen		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kirjallinen yleiskatsaus ikäjohtamisen aiheeseen ja tuottaa lyhyt ja tiivis ohje eri-ikäisten johtamisesta eri tilanteissa esimiesten käyttöön. Opinnäytetyössä tarkastellaan esimiestyötä yleisesti, erilaisia johtamistyytlejä, työelämän sukupolvien eroja ja eri-ikäisten työntekijöiden johtamista ja siinä esiintyviä haasteita. Aihe on ajankohtainen, sillä kaikilla esimiehillä on johdettavanaan monen eri sukupolven työntekijöitä.</p> <p>Opinnäytetyössä hyödynnettiin kirjallista materiaalia ja internetistä löytyvää tietoa ja saadun tiedon pohjalta tehtiin taulukkomuotoinen ohje, eli siis niin sanottu huoneentaulu, esimiesten käyttöön. Työntekijät jaettiin neljään eri ikäryhmään: alle 35-vuotiaisiin, 35–45-vuotiaisiin, 45–55-vuotiaisiin ja yli 55-vuotiaisiin. Taulukossa esimiehen työ jaettiin kuuteen eri osa-alueeseen, joita olivat johtamisodotukset ja odotukset esimiehelle, palaute johtamisvälineenä, työn ja muutoksen johtaminen, työyhteisötaidot ja odotukset työyhteisölle, osaamisen ja oppimisen johtaminen ja työkyvyn johtaminen.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että eri sukupolven työntekijöiden välillä on eroja ja ohjeistavat miten esimiehen kannattaa tämä työssään huomioida. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt taulukko eli huoneentaulu voi hyödyntää esimiestyössä missä tahansa organisaatiossa. Sen tieto on yleispätevää ja sen tarkoituksena on auttaa esimiehiä toimimaan eri tilanteissa eri-ikäisten ja eri ammattiuransa vaiheessa olevien työntekijöiden kanssa.</p>		
Kieli suomi	Sivuja 49 Liitteet 1 Liitesivumäärä 2	
Asiasanat ikäjohtaminen, valmentava johtaminen, työelämä, sukupolvet		

	<p>THESIS April 2023 Degree Programme in Business Economics</p> <p>Tikkarinne 9 80200 JOENSUU FINLAND + 358 13 260 600 (switchboard)</p>	
<p>Author (s) Anne Mutanen</p>		
<p>Title Age Management</p>		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to compile a written overview of age management and to create short and compact instruction for supervisors on managing employees of different ages and in different situations. The thesis examined supervisors' work in general, different kinds of leadership styles, generational differences in labour markets and leading of employees of different ages and its challenges. The subject is topical because supervisors must lead different generations.</p> <p>For this thesis print literature and online materials were used to create instructions for the supervisors in a table format. Employees were divided into four different age groups: persons under 35-year-old, 35–45-year-old, 45–55-year-old and over 55-year-old employees. Supervisory work was divided into six different sectors which were the expectations toward a supervisor, feedback as a management tool, work and change management, work community skills and expectations for the work community, learning and competence managements and work ability management.</p> <p>The results of this thesis indicate that there are differences between employees of different generations. The thesis also provides advice on how supervisors should take these differences into account. The main result of this thesis is the table, which is called as a room board, and which can be used by supervisors in any organization. The information in the table is universal and its purpose is to help supervisors to lead employees in different situations, at different ages and at different stages of their careers.</p>		
<p>Language Finnish</p>	<p>Pages 49 Appendices 1 Pages of Appendices 2</p>	
<p>Keywords</p> <p>age management, coaching, leadership, labour market, generations</p>		

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön tietoperusta ja viitekehys.....	7
3	Opinnäytetyön tavoite ja menetelmälliset valinnat	8
4	Johtajuuden erilaiset määritelmät	9
4.1	Yleistä	9
4.2	Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen.....	9
4.3	Muutosjohtaminen	10
4.4	Valmentava johtaminen	11
5	Eri-ikäisyys ja ikäkäsitykset.....	12
5.1	Ikäkäsityksistä.....	12
5.2	Työelämän sukupolvet	16
5.3	Työelämän muutokset.....	16
6	län vaikutus työelämässä.....	17
6.1	Ikäsyrrjintä.....	17
6.2	Työkyky tai toimintakyky	18
6.3	Työntekijöiden arvot.....	19
6.4	X-, Y- ja Z-sukupolvet ja millenniaalit työelämässä.....	21
7	Eri-ikäisten johtamisen tavoitteet ja saatu hyöty	23
8	Johtamisen osa-alueita	26
8.1	Johtamisosaaminen ja odotukset esimiehelle.....	26
8.2	Palaute johtamisen välineenä	31
8.3	Työn ja muutoksen johtaminen	32
8.4	Työyhteisötaidot, odotukset työyhteisölle.....	35
8.5	Osaamisen ja oppimisen johtaminen	36
8.6	Työkyvyn johtaminen	41
9	Pohdinta.....	42
	Lähteet.....	46
Liite 1	Huoneentaulu – Eri-ikäisten johtaminen	

1 Johdanto

Ihmisten kanssa työskennellessä ymmärtää vaistonvaraisesti, että jokainen on yksilö ja heitä tulee myös yksilöinä kohdella. Monimuotoisuus työelämässä on rikkaus. Opinnäytetyön aiheeksi monimuotoisuuden johtaminen on liian laaja-alainen ja aiheeksi valikoitui yksi sen osa-alue, ikäjohtaminen. Ikäjohtaminen ei ole yksinomaan ikääntyvien tai iäkkäiden työntekijöiden johtamista ja sen haasteita, vaan tässä opinnäytetyössä pohditaan kaikenikäisten työntekijöiden johtamista ja eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen eroja sekä sitä, miten voidaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista ja myös siitä seuraavaa tehokkuutta. Hyvinvoinnin lisäämisellä ja oikealla johtamisella voidaan myös pyrkiä työurien pidentämiseen. Esimiehellä on mahdollisuuksia parantaa työntekijöiden työhyvinvointia, mutta työntekijän kokonaisvaltainen tunteminen ja tukeminen erilaisin ratkaisuin voivat parantaa myös hänen kokonaishyvinvointiaan.

Suomessa on vähennetty työntekijöiden määrää niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla ja tämän vuoksi jäljelle jääviltä työntekijöiltä odotetaan entistä suurempaa tehokkuutta. Kun työntekijöitä on vähemmän, ovat työpaikat haavoittuvia sairauspoissaolotilanteissa ja esimiestyön haasteena on pitää kiinni olemassa olevista työntekijöistään. Esimiesten pitää panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työn mielekkääksi kokemiseen, heidän tulee tunnistaa ja tukea eri-ikäisten työntekijöiden tarpeita ja vahvistaa heidän voimavarojaan. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 113.)

Kunta-alan haasteena on ikääntyvä henkilöstö ja samaan aikaan sen pitäisi pystyä näyttäytymään vetovoimaisena työnantajana, jotta nuoria saataisiin rekrytoitua nykyistä paremmin ja että he myös pysyisivät kuntatyönantajan palveluksessa. Julkisen sektorin työntekijöiden keski-ikä on korkea ja työntekijöille pitäisi pystyä tekemään osa-aikaeläkeratkaisuja sekä soviteltuja työnkuvia tai -tehtäviä. Nuoret eivät sitoudu pitkiin työsuhteisiin ja yhteen työnantajaan kuten vanhemmat työntekijät, vaan he hakevat vaihtelua ja haluavat kokeilla monenlaisia töitä. Nuoret työntekijät eivät tunnu kaipaavan samanlaista turvallisuutta,

kuin 60- ja 70-luvulla syntyneet, joista useimmille aikanaan tärkein tavoite oli vakituinen työpaikka.

On ennustettu, että yli 50-vuotiaiden osuus kokonaistyövoimasta säilyy muuttumattomana vuoteen 2040 asti. Kuntahenkilöstö on eläköitymässä nopealla tahdilla koko Suomessa, sillä vuosina 2006–2020 eläköityvien kokonaismäärä on ollut yli 223 000 työntekijää eli lähes puolet nykyisestä työvoimasta poistuu työmarkkinoilta samanaikaisesti. (Rantamäki 2019, 2.) Työyksikössä, jossa työskentelen, on 240 työntekijästä 20 prosenttia saavuttamassa eläkeiän seuraavan viiden vuoden aikana.

Eläkeikiä on nostettu ja tullaan mahdollisesti tulevaisuudessa nostamaan, myös jo eläköityneitä kutsutaan töihin. Johtamisella tulee pyrkiä siihen, että työurat kestävät aina eläkeikään saakka ja jopa sen yli, jotta riittävä henkilöstö pystytään turvaamaan. Tämän lisäksi työelämän pitäisi olla nuorempia työntekijöitä kiinnostavaa ja työnantajan pitovoiman sellaista, että parhaat työntekijät eivät vaihda työpaikkaa.

Tässä opinnäytetyössä ja siinä tehdyssä ohjeessa työntekijöiden määrittelyyn on käytetty vain ikää. Opinnäytetyössä on pohdittu eri aikana syntyneiden ja kasvaneiden työntekijöiden eli eri sukupolvien ominaispiirteitä ja näistä vedetty johtopäätöksiä, joista muodostuu esimiehelle erilaiset lähestymistavat eri ikäluokkien kohdalla. Tässä opinnäytetyössä on tuotu esiin myös yksilökohtaisia eroja, mutta pääasiassa työntekijöitä käsitellään iällä tai syntymä vuosikymmenellä määriteltynä ryhminä.

Muuttuva yhteiskunta eli ympäristö, jossa nämä määritellyt työntekijäsukupolvet ovat kasvaneet, on muokannut omalta osaltaan heidän kehittymistään ja ennen kaikkea heidän asenteitaan ja käsitystään työstä ja sen tekemisestä. Tässä opinnäytetyössä onkin lähdetty siitä olettamuksesta, että pääosin jokainen sukupolvi voidaan käsitellä yhtenä joukkona, poissulkematta sitä, että esimiehen

tulee tiedostaa johtavansa yksilöitä. Opinnäytetyössä on pyritty peilaamaan yhteiskunnan muuttumista työn luonteen muuttumiseen ja toisaalta tarkastelemaan yleispäteviä odotuksia esimiestyölle sekä erilaisia tapoja tehdä sitä.

2 Opinnäytetyön tietoperusta ja viitekehys

Niin johtamiseen kuin ikäjohtamiseen liittyviä tutkielmia ja lopputöitä löytyy lukuisia, mutta osan näkökulma on kaikenikäisten johtamisen sijaan ainoastaan ikääntyvien työntekijöiden johtamisessa. Halmeen ja Aaltion (2011) mukaan ikäjohtamisen tutkimus on saanut tukevan jalansijan Suomessa ja saavuttanut myös kansainvälisesti arvostetun aseman. He toteavat, että käsite ikäjohtaminen on määritelty ensimmäisen kerran Sosiaali- ja terveysministeriön kansallisen ikäohjelman 1993–2002 aikana. (Halme ja Aaltio 2011, 221.)

Työterveyslaitos on toteuttanut tutkimushankkeita johtamiseen liittyen ja pitää yllä tutkimustietoihin nojaavaa palvelukokonaisuutta eli työurajohtamisen työkalupakkia. Työterveyslaitos myös myy yrityksille työurajohtamiseen liittyviä valmennuksia. (Työterveyslaitos 2021.) Eri työeläkelaitokset ovat toteuttaneet erilaisia tutkimuksia ja pilotteja kuten Keva, joka on kehittänyt ja yhdessä kahden työntajan kanssa pilotoinut työura-ajatteluun pohjautuvia toimia, joilla tuetaan työkykyä (Keva 2021).

Ikäjohtamisesta, kuten johtamisesta yleensä, löytyy paljon kirjallisuutta, jota käytän työssäni lähteenä ja tietopohjana. Aihetta on paljon tutkittu ja siitä on julkaistu lukuisia kirjoja ja tutkimuksia ja artikkeleita. Teen tutkimusta omaa työtäni kehittääkseni ja oppiakseni uutta. Tämä opinnäytetyö on kirjallisuusanalyysi, yleiskatsaus aiheesta ikäjohtaminen.

3 Opinnäytetyön tavoite ja menetelmälliset valinnat

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda ikäjohtamista kuvaava huoneentaulun tyyppinen ohje esimiestyön käyttöön. Ohjeessa kuvataan eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen erityispiirteitä ja pyritään antamaan lyhyt, tiivis ohje kustakin valitusta aiheesta. Ohje on yleisluontoinen, mutta suuntaa antava ja pyrkii tutustuttamaan eri ikäryhmien eroihin. Tarkastelu on selkeintä jakaa moniin ikäryhmiin, ja huomioida, että varsinkin iän karttuessa työntekijöissä on enemmän eroa oman ikäryhmänsä sisällä ja he ovat enemmän yksilöitä (Kiviranta 2010, 13).

Opinnäytetyö on kirjallisuuden pohjalta tehty yleiskatsaus eri-ikäisten johtamiseen, sen pohjana on kirjallisuus ja julkaisut ja lähestymistapa on teoreettinen. Työssä pohditaan yleisesti iän määrittelyä ja sen vaikutusta työmarkkinoilla. Opinnäytetyössä myös tarkastellaan erilaisia odotuksia esimiestyölle sekä erilaisia johtamistapoja. Opinnäytetyön teorian tutkimisen ja siitä tehtävien johtopäätösten tekemisen lisäksi tavoitteena on tehdä lyhyt, tiivis ohje eri-ikäisten johtamisesta lähiesimiesten käyttöön. Opinnäytetyötä tehdessä on käytetty lähteinä kirjastosta hankittua kirjallisuutta sekä verkosta löytyviä eri julkaisuja oheisen lähdeluettelon mukaisesti.

Käytettyä tietoa käytetään opinnäytetyössä ja myös pohjana oman tiedon karttumiselle ja pohdinnalle. Siitä tehdään johtopäätöksiä ja käytetään tietoa, kun laaditaan lyhyttä, tiivistä ohjetta eli niin sanottua huoneentaulua esimiehille. Osa materiaalista painottuu nimensä mukaisesti ikäihmisten johtamiseen, mutta tietoa on pyritty hakemaan monipuolisesti esimiestyötä ja opinnäytetyötä ajatellen.

4 Johtajuuden erilaiset määritelmät

4.1 Yleistä

Johtajuutta on määritelty lukuisin eri tavoin kuten luonteenpiirteiden, eri roolien tai käyttäytymisen perusteella. Jaottelu käyttäytymisen perusteella perustuu ajatukseen siitä, että erilaiset johtamistavat ovat opeteltavissa. Johtamista on myös määritelty tilannesidonnaisena niin, että johtamisen tyyli vaihtuu tilanteen vaatimusten mukaisesti. (Pinskupakki 2023.)

Johtamistavoissa voidaan havaita erilaisia tyylejä, jotka eivät sulje toisiaan pois, vaan päinvastoin tukevat toisiaan. Tavallisesti johtaminen sisältääkin osa-alueita monista eri tyyleistä. (Kiviranta 2010, 59.) Kiviranta (2010) nostaa esiin ikäjohtamisen erityistarpeena arvostavan kuuntelun. Sen ytimessä on tilan antaminen ja huomiointi. Keskustelussa esimies kuuntelee ja kyselee mutta siirtää samalla vastuuta puhumisesta enemmän alaiselle. Hän odottaa, että toinen itse oivaltaa ja ymmärtää tilanteeseensa vaikuttavat tekijät. Arvostavassa kuuntelussa esimiehen roolin keskeisiä piirteitä ovat toisen asemaan asettuminen, omien mielipiteiden tai ratkaisujen kanssa odottaminen, kysymysten esittäminen ja yhteenvedon tekeminen. (Kiviranta 2010, 63–64.)

4.2 Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen

Asiajohtamisen ytimenä ovat selkeä tavoitteiden asettaminen, sopiminen työtaidoista, parhaiden tapojen opettelu ja työn tulosten arviointi. Asiajohtajana toimiva esimies uskoo, että paras tulos saavutetaan resurssien tehokkaalla käytöllä, tulosten seurannalla ja palkitsemisella. Hänen huomionsa on työn tavoitteissa ja suorituksessa ja tehokkuus, tuottavuus ja laatu korostuvat. Asiajohtamista tarvitaan nuorten työntekijöiden johtamisessa, koska heillä on vielä vähäisesti ammatillista ja työelämäkokemusta, mutta kokeneiden työntekijöiden

kanssa ei asiajohtaminen riitä, koska heidän oma asiantuntemuksensa on usein huomattavasti parempaa kuin esimiehellä. Heidän kanssaan tulee kuitenkin keskustella tavoitteista, resursseista ja tuloksista kuten nuorempienkin työntekijöiden kanssa ja erityisesti keskustelua tarvitaan muutoksista ja kehittymisen keinoista. (Kiviranta 2010, 60–62.)

Ihmiskeskeinen esimies keskittyy erityisesti ihmisten auttamiseen ja ihmisten välisten suhteiden parantamiseen ja tekee kaikkensa yhteistyön ja tiimityön lisäämiseksi sekä työtyytyväisyyden parantamiseksi. Koska merkityksellisyyden kokeminen on tärkeää työn onnistumisessa ja työntekijän sitoutumisessa ja motivoitumisessa, esimiehelle on tärkeää myös yksilön ja koko organisaation välisen merkityssuhteen rakentaminen. Esimies tukee ja kannustaa, osoittaa luottavansa ihmisten kykyihin, auttaa vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa ja huomioi työntekijöiden saavutukset. Esimies myös valmentaa ja toimii mentorina työntekijöilleen, ottaa yksilöt mukaan päätöksentekoon ja auttaa ratkomaan ristiriidat sekä auttaa tiimihengen rakentumisessa ja toimii parhaana roolimallina omille työntekijöilleen. Ihmiskeskeinen johtamismalli on sekä nuorten että kokeneiden työntekijöiden johtamisessa erittäin tarpeellinen. Työntekijät toimivat parhaiten, kun heitä käsitellään inhimillisesti ja arvostavasti. (Kiviranta 2010, 62–63.)

4.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisella pyritään pitkän tähtäimen toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen ja keskeistä on sopeutuminen ympäristön muutoksiin ja innovatiivisuuden ja joustavuuden lisääminen. Muutosjohtajana toimiva esimies haluaa varmistaa organisaationsa toiminnan myös tulevaisuudessa ja hänelle on tärkeää prosessin ja tuotteen tai palvelujen muuttaminen. Muutosjohtaja haluaa lisätä keskustelua ja informointia henkilöstön kanssa ja saada työntekijät sitoutumaan muutoksiin. Hän kannustaa työntekijöitä oppimiseen ja kokeilemaan uusia toimintatapoja. Muutosjohtamisella saadaan kokeneille työntekijöille lisää

motivaatiota ja kykyä. Esimiehen tulee antaa heille vastuuta ja valtaa oman työnsä tekemiseen, etteivät he koe heidän omaa ammattitaitoaan ja arvoaan vähäteltävän, ja järjestää aikaa ja resursseja, jotta myös kokeneet työntekijät saadaan mukaan muutokseen. Nuoret työntekijät saadaan yleensä helpommin mukaan muutokseen, mutta yksilökohtaisia erojakin nuorissa on. (Kiviranta 2010, 61–62.)

Maailma monimutkaistuu ja tämä edellyttää entistä monitahoisempaa esimiestyötä ja johtajuutta. Muuttuvassa toimintaympäristössä johtajan tavat olla ja reagoida tulee olla linjassa toimintaympäristön lainalaisuuksien, työn luonteen vaatimusten ja työntekijöiden taipumusten kanssa. Jatkuvan muutoksen työelämässä odottamattomat ongelmat ovat myös arkipäivää, ja tämä vaatii niin esimieheltä kuin työntekijöiltä uutta asennetta, ongelmat on ratkaistava työntekotavalla, ei ylempänä organisaatiossa, ja vietävä uudet ohjeet nopeasti käytäntöihin. (Soback 2021.)

4.4 Valmentava johtaminen

Toimivaa johtajuutta ymmärtääkseen pitää ymmärtää ympäristöä, jossa johtajuutta toteutetaan ja siihen vaikuttavia muutosvoimia, joista keskeisiä, toisiaan ruokkivia ovat toimintaympäristön nopea muutostahti, työn tapahtuminen verkostoissa ja projekteissa sekä työntekijöiden odotukset inhimilliselle johtamiselle. Nopea muutostahti vaatii nopeampaa päätöksentekoa ja päätökset tulisi-kin tehdä mahdollisimman lähellä työntekijätasoa tai työntekijätasolla, sillä asioiden pitkä kierrättäminen organisaation hierarkiassa ei sovi nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Samankaltaisena toistuvat prosessit siirtyvät automaatioiden hoidettavaksi ja työ tapahtuu enemmän asiantuntijoista koostuvissa tiimeissä tai projekteissa, jolloin johtamisen pääpainoksi tulee osaavien ammattilaisten vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Muuttuneen työelämän ja monimuotoisen yhteiskunnan työpaikoilla on työntekijöitä, joilla on keskenään hyvin erilaiset

maailmankuvat, arvomaailmat ja odotukset ja tämä haastaa johtajia aiempaa yksilölähtöisempään johtamiseen. (Soback 2021.)

Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, jossa pyritään kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen. Valmentavan johtamisen keskiössä on halu kehittää johdettavien itsenäistä päätöksentekoa, kokonaisvaltaista ajattelua sekä kasvua ihmisenä ja työyhteisön jäsenenä ja siirtää valtaa, vastuuta ja päätöksentekoa viisaasti. Valmentavan johtamisen mukaan esimiestyössä nousee tärkeimmäksi kyky palvella henkilöstöä tavalla, joka auttaa työntekijöitä parhaiten palvelemaan ulkoisia tai sisäisiä asiakkaita – esimies tekee työtä henkilöstölle, ei omalle esimiehelleen. (Soback 2021.)

Valmentava johtaminen keskittyy perinteisiin johtamistyyliin liittyvien neuvojen ja käskyjen sijaan kyselemiseen, kuuntelemiseen ja kannustamiseen. Näiden kautta päästään uusiin ratkaisuihin, oivalluksiin ja ideoihin, kun haastetaan työntekijää näkemään uusia vaihtoehtoja ja näkökulmia. (Työterveyslaitos 2023.) Valmentava johtaja ei suoranaisesti kehitä työntekijöitään, vaan varustaa heitä ja auttaa heitä kehittymään ja kasvamaan. Arjessa korostuu esimiehen antama jatkuva, välitön ja rakentava palaute. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 23.)

5 Eri-ikäisyys ja ikäkäsitykset

5.1 Ikäkäsityksistä

Opinnäytetyössä käytetään ikää ryhmittelyn perustana ja lähdetään olettamuksesta, että eri ikäisten työntekijöiden välillä on eroja. Sinällään ikämääritelmä ei ole tarkka, vaan termi ”nuori työntekijä” tarkoittaa Kivirannan (2010) mukaan, että työntekijä on työuransa alussa ja tällöin ikä voi olla 20 vuoden ja 30 vuoden välillä ja jopa enemmänkin riippuen siitä, milloin hänen työuransa on alkanut. Toisaalta ”kokeneet, vanhemmat työntekijät” taas kuvaa henkilöitä, joilla on

paljon kokemusta työelämästä ja ikäväli voi olla 45 vuoden ja 65 vuoden välissä (Kiviranta 2010, 15–16).

Käytännössä jo 15-vuotias voi tehdä omasta puolestaan työsopimuksen ja irtisanoa sen. Laki kuitenkin säätelee tarkoin nuorten tekemän työn laatua ja työaikaa. Työnantajat ovat varovaisia rekrytoimaan hyvin nuoria tämän tarkan säätelyn vuoksi. (Vaahtio 2006, 123–124.)

Ikää tarkastellessa biologinen ikä on konkreettisin käsite, kun taas sosiaalinen ikä perustuu oletuksiin ja normeihin, toisten ihmisten ja omiin asenteisiin ja ajattelumalleihin (Kiviranta 2010, 16). Tässä opinnäytetyössä ei pyritä määrittämään mikä on ”oikea ikä”. Opinnäytetyössä pyritään myös välttämään ennakkokäsityksiä ja -asenteita, kun laaditaan huoneentaulua eri-ikäisten johtamisen tueksi.

Eeva-Leena Vaahtio (2006) puhuu myös käsitteestä työmarkkinaikä. Työmarkkinaikä muodostuu hänen mukaansa kalenteri-ikä eli biologisen iän, sosiaalisen iän, persoonallisen iän sekä muiden signaalien kuten työhaastattelussa esiintymisen suhteista. (Vaahtio 2006, 53–55.) Työelämässä on alettu puhua myös asenneiästä: ikä on asenne, suhde työhön ja elämään eikä ikä ole tällöin määritelty kronologisten vuosien perusteella (Kauppinen & Haavio-Mannila 2007, 36).

Hannu Simströmin mukaan ihmisen työelämälle ja sen kululle ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä tarkastelutapaa, mutta siihen voi liittää luontevasti vaiheet:

- siirtyminen koulutuksesta ja opiskelusta työelämään (18–25 v)
- perheen ja työn yhteensovittaminen (25–35 v)
- työtehtävien vaihdokset ja työpaikan muutokset (35–45 v)
- omien voimavarojen muutokset (yli 45 v)
- muutokset perhe- ja lähiyhteisöissä (yli 50 v)

- työ- ja eläkeasenteiden muutokset (yli 55 v)
- työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen (yli 60 v) (Simström 2009, 53).

län sosiaalinen merkitys on muuttunut yhteiskunnan muuttumisen myötä. Samanikäisiä on hyvin erilaisia ja toisaalta hyvin eri-ikäiset ihmiset voivat olla keskenään samanlaisia. Biologinen ikä tai ulkonäkö eivät kerro arvoista, asenteista eikä osaamisesta. Ilmiö on tervetullut, jos se myös vähentää ikään liittyvää erotelua. (Vaahtio 2006, 57.)

Hyvin usein iällä on viitattu varttuneeseen ikään, ja yritysmaailman asenteet ovat olleet aiemmin ikäkielteisiä, mikä on näkynyt tuotannollisten irtisanomisten kohdistamisessa vanhempiin työntekijöihin sekä rekrytoinnin suuntautumisessa nuorempiin työntekijöihin. Näillä ratkaisuilla on haettu työvoiman riittävyttä tulevaisuudessa. Vaikka ikä tuokin tullessaan fyysisiä ja psyykkisiä muutoksia, yksilöllinen vaihtelu on kuitenkin suurta ja ikä voi olla liian helppo peruste henkilöstöratkaisuille. (Vaahtio 2006, 19.)

Elämänkaarajattelu voi aiheuttaa työelämään ikälukkoja, kun kaikkien varttuneiden osalta oletetaan piirteitä kuten sairastavuus ja laskeva työkyky sekä erityisen tuen tarve. Nuorilta taas ei odoteta kypsyttä tai valmiuksia. Elämänkaarajattelu ei ota huomioon yksilöllisiä eroja, henkistä kasvua tai kokemuksen ja osaamisen kasvua. (Vaahtio 2006, 20.) On tärkeää työelämän kannalta, että kalenteri-ikä painottaminen ainoana oikeana ikänä on väistymässä ja esimiehet oppivat tunnistamaan erilaisia ikiä, jolloin ennakkoluulot vähenevät ja esimiehet oppivat avaamaan ikälukkoja (Vaahtio 2006, 61).

Pekka Järvisen (2011) mukaan usein vedotaan työntekijöiden aikuisuuteen ja siihen että heidän tulisi tämän vuoksi toimia itsenäisesti ja kantaa vastuunsa. Myös työntekijät saattavat kokea, että esimiesten kontrollointi ja seuranta on kiusallista. Yhteiskunnassa aikuisuus liitetään kykyyn käyttäytyä itsenäisesti ja

vastuullisesti ja aikuistuva ihminen saa yhteiskunnassa monia oikeuksia, mutta myös velvollisuuksia. Työpaikalla aikuisen vastuullinen käytös tarkoittaa, että

- työntekijä käyttäytyy asiallisesti ja noudattaa käytöstapoja, työpaikan määräyksiä, ohjeita sekä toimintatapoja
- työntekijä hoitaa oma-aloitteisesti ja vastuullisesti tehtävänsä ja tarvittaessa joustaa ja ottaa laajempaa vastuuta
- työntekijä kehittää aktiivisesti ammattitaitoaan sekä opastaa ja tukee muita työyhteisön jäseniä
- työntekijä esittää rakentavasti työtä koskevia parannusehdotuksia, antaa palautetta ja kykenee ottamaan sitä vastaan
- työntekijä hyväksyy toisten erilaisuuden ja kykenee toimimaan kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa ja hän kykenee käsittelemään ristiriitoja, sieittää turhautumista ja pystyy tekemään kompromisseja (Järvinen 2011, 31–32).

Läheskään kaikki työntekijät eivät täytä yllä olevia aikuismaisen käyttäytymisen vaatimuksia. Täysivaltaiseksi luokiteltu työntekijä ei aina toimi kuten voisi hänen ikävuosiensa tai saamansa koulutuksen perusteella olettaa. Psykologinen ikä ja varttuneisuus voivat olla paljon jäljessä biologisesta iästä tai koulusivistyksestä. Työntekijä voi sooloilla ja rikkoa yhteisiä pelisääntöjä, joku käyttäytyy epäasiallisesti ja ilkeilee työkavereille, joku voi hoitaa työnsä kelvottomasti ja käyttää työaikaansa esimerkiksi netissä surffailuun. Työntekijä tai esimies voi myös taantua lapsenomaiseksi ja kadottaa vastuullisuutensa ja harkintakykynsä. On paljon ihmisiä, jotka loukkaantuvat herkästi ristiriitatilanteissa tai saadessaan palautetta ja tällöin he alkavat reagoida tunteidensa pohjalta. (Järvinen 2011, 32.)

5.2 Työelämän sukupolvet

Eri sukupolvien määritelmissä voidaan puhua 1930–1945 syntyneistä tradionalisteista, jotka ovat sodan-, agraariyhteiskunnan- ja teollisuuden kehittymisen aikakaudelta, 1943–1960 syntyneistä suurista ikäluokista, 1960–1980 syntyneestä X-sukupolvesta ja 1980–1990 syntyneestä Y-sukupolvesta (Vesterinen 2011, 116). Y-sukupolvi voidaan katsoa myös kuuluvan yhdessä Z-sukupolven kanssa määritelmään millenniaalit (Mellanen ja Mellanen 2020, 38). Millenniaalien voidaan katsoa syntyneen aikajanalla 1980–2000 eli Z-sukupolvi on syntynyt aikajanalla 1990–2000. Eri lähteissä on pieniä eroja vuosimääritelmissä eri sukupolvien suhteen. (Mellanen ja Mellanen 2020, 22.)

Millenniaalit, Y- ja Z-sukupolvet, ovat Suomen työelämän nuorin ja määrällisesti X-sukupolvea ja suuria ikäluokkia suurempi sukupolvi. Vuonna 2010 millenniaaleja oli 20 prosenttia Suomen työvoimasta, vuonna 2020 jo puolet. Millenniaalit ovat kasvaneet globalisaation ja taloudellisen ja digitaalisen kasvun aikakaudella ja ovat ennen kaikkea nousukauden sukupolvi, joka näkyy heidän edeltäviä sukupolvia pehmeämmissä, liberaalimmissa ja optimistisemmissä asenteissa. Samaan aikaan heidän nuoruuttaan ja aikuisuuttaan on kuitenkin varjostanut epävarmuuden aikakausi talouden ja turvallisuuden näkökulmasta: lama, finanssikriisit, joukkoirtisanomiset, tietovuotoskandaalit ja jatkuva terrorismi-iskujen uutisointi. Heidän maailmastaan on tullut pienempi ja nopeampi, millenniaalit ovat muutoshalukkaita ja he haluavat elää hetkessä. (Mellanen ja Mellanen 2020, 38.)

5.3 Työelämän muutokset

Suomen työelämää 2010-luvulla kohdistui merkittäviä muutoksia työvoimaan, työkuultuuriin ja työtehtäviin liittyen. Työvoiman määrä supistui ja supistuu, koska väestökehitys on epätasaista ja työmarkkinoilta poistuu enemmän työntekijöitä, kuin mitä työmarkkinoille tulee uusia. Työvoiman rakenne on

muutoksessa, kun entistä suurempi osa työpaikoista on henkilökohtaisten palveluiden ja liike-elämän palveluiden parissa ja kaupan aloilla, samaan aikaan vuorovaikutteiset tieto- ja viestintäteknologiat kehittyvät ja globalisaatio syvenee. Työtä voidaan tehdä virtuaalisesti ja yhä useampi suomalainen yritys joutuu etsimään globaaleja kilpailuetuja esim. innovaatioiden kautta. (Alasoini 2010, 11.)

Työntekijöiden koulutustason nousu nostaa myös heidän odotuksiaan työn sisältöä kohtaan. Entistä useammalla on hyviä mahdollisuuksia saada työnantajalta maksamana lisäkoulutusta ja kehittää osaamistaan muutenkin työn kautta. Työssä on siirrytty kevyempiin, tiimeihin perustuviin tapoihin organisoida työtä. Ihmisten kokemat vaikutusmahdollisuudet esimerkiksi työn sisältöön, työmenetelmiin, työtahtiin tai keskinäiseen työnjakoon eivät näytä kuitenkaan lisääntyneen. (Alasoini 2010, 18.) Vapaa-ajan houkutukset ovat kasvaneet, sen tarjoamat mahdollisuudet ihmisille toteuttaa itseään eri tavoin ovat koko ajan lisääntyneet, ja tämä voi kasvattaa epäsuhtaa työelämän ja vapaa-ajan vaikutusmahdollisuuksien välillä (Alasoini 2010, 19).

6 Iän vaikutus työelämässä

6.1 Ikäsyryjä

Ageismilla, joka on laajempi käsite kuin ikäsyryjä, tarkoitetaan ikään liittyviä perusteettomia ennakkoluuloja, stereotypioita sekä niihin perustuvaa huonoa kohtelua ja syrjintää. Ikäsyryjä terminä viittaa suoranaiseen konkreettiseen tekkoon ja se voi kohdistua kaikenikäisiin. Ageismi-termin kehitti yhdysvaltalainen psykiatri Robert Butler 1960-luvun loppupuolella seurattessaan mielenosoitusta kyseiselle alueelle suunniteltua vanhustentaloa vastaan. (Vaahtio 2006, 70–73.)

Yksi syy työnantajien mahdolliseen ikärasismiin on iäkkäämpien työntekijöiden suurentunut työkyvyttömyysriski. Työkyvyttömyyseläkkeelle joutumisen riski kasvaa 50 ikävuoden jälkeen ja tästä lankeaa maksuja pääosin työnantajien maksettavaksi. (Jabe 2015, 82.) Myös nuoriin työntekijöihin voi kohdistua kielteisiä asenteita, ennakkoluuloja ja syrjäntäkokemuksia. Nuoret työntekijät saataan leimata laiskoiksi ja vähemmän työilleen sitoutuneeksi kuin vanhempi työntekijäsukupolvi. Ageismiin liittyy myös käsityksiä ulkonäöstä, koska ulkonäkö ja yksilöllinen tyyli työelämässä ovat tulleet yhä tärkeämmiksi. (Kauppinen & Haavio-Mannila 2007, 37.)

6.2 Työkyky tai toimintakyky

Työntekijän toimintakyky rakentuu eri osatekijöistä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Esimiehen tulisi nähdä työntekijät kokonaisvaltaisina ja tiedostaa toimintakyvyn merkitys sekä tunnistaa heidän vahvuutensa. (Kiviranta 2010, 23.) Työntekijän jaksamisongelmat ovat usein motivaatio- ja osaamisongelmia, eikä niinkään fyysisistä, iän mukana tuomista oireista johtuvia. Ikään on kuitenkin helppo vedota ja varttuneiden jaksamisongelmaa pidetään luonnollisena. (Vaahtio 2006, 20.)

Työhuonovointisuus on johtamisongelma, mutta työntekijän työssä uupuminen ei ole vain yksilön ongelma vaan se on häiriö työntekijän ja työpaikan välisissä suhteissa. Suurimpia työhuonovointisuudelle altistavia tekijöitä ovat epäreilouden kokemus sekä toimiminen jatkuvasti vastoin omia arvoja. Kun työelämän muutosprosesseissa vanhoja työrooleja kyseenalaistetaan ja työntekijät joutuvat luopumaan vanhoista opituista totuuksista, aiheuttaa se heille epävarmuutta, joka taas voi lisätä työntekijöiden huonovointisuutta. (Jabe 2015, 63.)

Suurimmat työkyvyttömyyden aiheuttavat sairausryhmät ovat liikuntaelinsairaudet ja mielenterveyden häiriöt. Jos sairaus pitkittyy, syrjäytymisen vaara kasvaa.

Työterveyslaitoksen johtavan ylilääkärin Kari-Pekka Martimon mukaan pitkä sairausloma mielenterveysongelmissa usein jopa pahentaa taudin ennustetta ja valtaosassa liikuntaelinsairauksista ihminen paranee nopeammin, kun hän jatkaa päivittäisiä toimia mahdollisimman normaalisti. (Jabe 2015, 67–68.)

Vaikka tilastojen mukaan kärkitilaa sairauspoissaoloissa pitävät tuki- ja liikuntaelinsairaudet, voidaan olettaa, että mielenterveyshäiriöt ohittanevat tällä vauhdilla ne pian. Terveystalon potilastietojen mukaan ne ovat jo nyt yleisin sairauspoissaolosyy 20–29-vuotiailla. Etenkin nuorten naisten työuupumukset ovat lisääntymässä, mutta sekä naisilla että miehillä ovat työuupumuksesta johtuvat poissaolot kasvaneet 1990-luvun puolivälistä asti. (Mellanen ja Mellanen 2020, 97–98.)

Sairausloman vaihtoehtona on työpaikoille luodut kuntouttavan ja korvaavan työn mallit sekä osasairausvapaan käyttö. Työntekijällä on vastuu huolehtia terveydestään ja työterveyshuollolla vastuu erilaisten mahdollisuuksien esittämisestä sairauslomien sijaan, esimiesten vastuulla on jalkauttaa poissaoloja vähentäviä keinoja ja ylläpitää kannustavaa työilmapiiriä. (Jabe 2015, 68–69.)

6.3 Työntekijöiden arvot

Suomessa eri-ikäisten ja eri sukupolvien arvoja on tutkinut Martti Puohiniemi (2002) on havainnut sekä vaihtelua että yhtäläisyyksiä ikäryhmien välisessä vertailussa. Tärkein arvo kaikenikäisillä on hyväntahtoisuus, turvallisuus on toisella tai kolmannella sijalla ja valta toiseksi viimeisenä tai viimeisenä. Nuoremmissa ikäryhmissä, 15–24-vuotiaissa ja 24–34-vuotiaissa mielihyvän ja nautintojen etsiminen eli hedonismi nousee kolmen tärkeimmän arvon joukkoon, mutta menettää merkitystään iän myötä, kun taas universalismin ja yhdenmukaisuuden merkitys iän myötä kasvaa. Keski-ikäisille on tyypillistä laaja-alainen

muiden huomiointi ja vastuullisuus. Perinteitä aletaan arvostaa suuresti vasta yli 55-vuoden iässä. (Puohiniemi 2002, 71–73.)

Martti Puohiniemen (2002) tutkimus tehtiin vuosina 1991–2001 ja se osoitti arvojen muuttuvan hitaasti, vaikka moni asia elin- ja toimintaympäristössä muuttuu. Puohiniemi ei näe suomalaisten arvojakaumassa tapahtuvan olennaista muutosta vuoteen 2030 ulottuvassa ennakkoinnissaan. Nuoret arvostavat uusia virikkeitä ja toimivat oman mielihyvän ohjaamana useammin kuin vanhemmat työntekijät, joille perinteet ovat edelleen tärkeitä. Enemmän koulutusta saaneet ovat itseohjautuvampia kuin vähemmän koulutusta saaneet, joille yhdenmukaisuus on tärkeä arvo. Puohiniemen ennakkoinnissa väestö on vuonna 2030 vanhempaa ja paremmin koulutettua, mutta arvot ja väestöryhmien väliset jännitteet tulevat säilymään pitkään lähes ennallaan. (Simström 2009, 56.)

Työelämässä voi syntyä konflikteja, koska eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaiset arvot ja asenteet työtä ja työn tekemisen ehtoja kohtaan. Usein yhteentörmäykset johtuvat siitä, ettei esimies itse kykene hyväksymään omista arvoistaan poikkeavia arvoja ja asettumaan työntekijöidensä ajatusmaailmaan. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 164.) Eri-ikäisten työntekijöiden arvojen ja odotusten erillisyys tulee nähdä organisaatiossa vahvuutena, ei ongelmana, vastakkainasetteluja on pyrittävä purkamaan ja erilaista työasenteista ja toimintamalleista ei saa tulla arvovaltakysymyksiä. (Ilmarinen ym. 2003, 32).

Lähiesimies on työyhteisön tärkeä jäsen, eikä esimiehen työ ole pelkkää tehtävien organisointia tai tiedon jakamista, vaan häneltä odotetaan usein puuttumista moraaliin liittyviin ristiriitatilanteisiin kuten jakamisen oikeudenmukaisuuteen, luottamukseen, yksilöiden ja ryhmien oikeuksiin ja hyvinvointiin. Kuitenkaan valistuneinkaan esimies ei luo työoloja yksin, vaan kyse on esimiehen ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta. (Horppu 2007, 139–140.)

Niin esimiehellä kuin muilla työyhteisön jäsenillä on omat odotuksensa ja käsityksensä siitä, miten työtä tulee tehdä ja millaisia työyhteisön jäsenten keskinäiset suhteet olisi oltava. Tyypillinen esimies-työntekijä-yhteistyösuhde on tehtäväkeskeinen, muodollinen ja hierarkkinen. Alempana oleva osapuoli yleensä odottaa, että ylempi arvostaa hänenkin tavoitteitaan ja tukee niiden saavuttamisessa, ylempänä oleva taas odottaa alempana olevalta arvostusta ja myöntymistä asetettuihin tavoitteisiin. Suurin osa työyhteisön jäsenistä odottaa taas vertaissuhteiden olevan tehtäväkeskeisiä, epämuodollisia ja tasa-arvoisia yhteistyösuhteita. (Horppu 2007, 139–140.)

6.4 X-, Y- ja Z-sukupolvet ja millenniaalit työelämässä

Nykypäivän johtajan ja esimiehen on osattava johtaa eri sukupolvia eri tavoin ja saada eri sukupolvet ymmärtämään toisiaan ja täydentämään toinen toisensa osaamista yhdessä työskennellen (Vesterinen 2011, 116). Eri sukupolvet suhtautuvat työhön eri tavoin ja erot sukupolvien välillä näyttävät kasvaneen. Suuren ikäluokkien työtä koskeva velvollisuusetiikka on aate, jossa ansiotyöllä on itseisarvo sellaisenaan. Mitä nuoremasta ikäluokasta on kyse, sitä vähemmän löytyy samoin ajattelevia. Uusien sukupolvien kiinnittymistä työhön ei ohjaa enää velvollisuusetiikka eikä työn yhteiskunnallinen hyödyllisyys, vaan tärkeämiksi kriteereiksi on nousseet työn mielenkiintoisuus ja yhteensopivuus omien arvojen kanssa. (Alasoini 2010, 14.)

Robbinsin (1998) mukaan X-sukupolven hallitsevat työelämän arvot ovat joustavuus, työttyytyväisyys, vapaa-aika, lojaalisuus vuorovaikutukselle ja tyydyttävälle ihmissuhteille, kun taas heitä edeltävä sukupolvi (1970–1980 syntyneet) arvostaa menestystä, saavutuksia, kunnianhimoa ja kovaa työskentelyä (Ilmarinen 2005, 44). Työelämässä X-sukupolvelle tärkeää on näyttää oma panoksensa ja he haluavat välitöntä, rakentavaa ja tarkkaa palautetta ja antavat sitä mielellään omille työntekijöilleen. X-sukupolvi on myös käytännönläheistä, he rakastavat

työn itsenäisyyttä ja ovat avoimia coachaukselle. (Mellanen ja Mellanen 2020, 35.)

Työmarkkinoilla koettiin 2010-luvulla suuri murros, kun Y-sukupolven kuuluvien osuus työvoimasta kasvoi merkittävästi. Y-sukupolven kasvatuksessa on annettu tilaa tunteille ja mielipiteille ja heidän suorituksiaan lapsena on ylistetty, heitä on rohkaistu itsensä ilmaisuun, vaikuttamiseen ja verkostoitumiseen. Tämä sukupolvi on syntynyt digimaailmaan ja nettiympäristö on heille tuttu. X-sukupolven vaikuttaneista asioista taas tärkein oli televisio, ja X-sukupolvea vanhemmille sukupolville sitä olivat radio ja sanomalehdet. (Suutarinen 2011, 19.)

Y-sukupolven edustajien kuvataan olevan nopeita, omiin kykyihin luottavia, yrittäjähenkisiä, tietoteknisesti osaavia, verkostoitumistaitoisia, ympäristötietoisia ja -vastuullisia, vapaa-aikaa arvostavia ja ryhmähenkisiä. He eivät halua rakentaa elämäänsä uran tai varsinkaan yhden työnantajan varaan. He ovat kasvaneet 1990-luvun laman aikana eivätkä kiinnity työpaikkaan niin, että koko elämä muuttuu työpaikan mennessä alta. Työttömyyskään ei ole häpeä ja heidän mielestään lopputili voi olla parempi vaihtoehto tylsälle työlle. (Vesterinen 2011, 120.)

Y-sukupolven edustajille tärkeitä heidän sitoutumistaan edistäviä ja motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat työn mielenkiintoisuus, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa sekä työn yhteensopivuus omien arvojen ja elämäntilanteen kanssa (Alasoini 2010, 19). Y-sukupolven edustajat ovat aiempaa yhteisöllisempiä, tyydytystä he saavat työssä omasta osaamisestaan ja työnvaihto kuuluu heillä normaaleihin rutiineihin. Työn merkitys on heille erilainen kuin vanhemmille sukupolville, ja heidän tulevaisuuden suunnitelmansa ovat usein korkeintaan viiden vuoden päässä. Tämä sukupolvi on kuitenkin valmis sitoutumaan oman arvomaailmansa mukaiseen yrityskulttuuriin. (Vesterinen 2011, 121.)

Millenniaalit eli Y- ja Z-sukupolvet ovat korkeasti koulutettu, itsevarma, kunnianhimonen ja tavoitekeskeinen sukupolvi. He ovat kärsimättömiä rakentamaan pitkiä uria, ja tämä, yhdessä edellä lueteltujen tekijöiden kanssa, onkin syy siihen, että tämä sukupolvi on aiempia sukupolvia valmiimpi yrittäjäksi jo nuorella iällä. Millenniaaleille työ on oman minän ja unelmien toteuttamisen jatke ja jos työ ei vastaa tavoitteita, se vaihtuu. Heille työn tulee olla jo lähtökohtaisesti merkityksellistä, mielekästä, kehittävää ja motivoivaa sekä tekijänsä kehittymisen väline, joka tapahtuu milloin ja missä se sopii tekijälleen parhaiten. (Mellanen ym. 2020, 40–42.)

7 Eri-ikäisten johtamisen tavoitteet ja saatu hyöty

Kiviranta kirjoittaa, että ikäjohtamisen hyötyjä ovat tuottavuus, hyvinvointi ja sitoutuminen (Kiviranta 2010, 33). Työntekijät ja heidän työpanoksensa ovat työnantajalle tuotannontekijöitä ja toiminnan lähtökohtana on tuottavuus. Johtajan tulee pitää mielessään yrityksen perustehtävä ja saada henkilöstönsä suunnamaan mielenkiinnon, innostuksen ja työpanoksen tuohon perustehtävään sekä varmistaa onnistumisen edellytykset turvaamalla voimat ja valmennuksen. Hän ”johtaa orkesteria” ja orkesterissa kaikkien tulee osata soittaa, merkitystä ei ole sillä minkä ikäisiä soittajat ovat. (Vaahtio 2006, 21.)

Nuoret ikäluokat ovat pienempiä kuin aiemmat ikäluokat ja nuoria työntekijöitä ei riitä kaikille työnantajille, jolloin parhaimmat työnantajat saavat parhaimmat nuoret eli syntyy nuorten työmarkkinat. Jos työ tai olosuhteet eivät tyydytä tai kiinnosta, nuoret vanhempia työntekijöitä helpommin siirtyvät toisiin tehtäviin. Myös nuorten parempi koulutuspohja luo heille enemmän valinnan mahdollisuuksia. (Ilmarinen ym. 2003, 31.)

Johtajuudessa näkyy erilaisten sukupolvien yhtäaikaisen johtamisen haasteet, työntekijöiden asenteet työhön ovat erilaisia ja muuttuvat edelleen. Uudet työelämään tulevat ikäluokat harkitsevat tarkkaan, millaisiin työsuhteisiin he haluavat sitoutua ja sitoutuminen ei välttämättä ole pitkäaikaista, he punnitsevat jatkuvasti suhdetta työhön ja ovat valmiina uuteen lähtöön. Tässä muutostilanteessa työyhteisödynamiikka muuttuu ja työpaikoilla on tarpeen kehittää sekä esimies- että alaistaitoja. Organisaatioissa on tärkeää hakea tasapaino eri keskeisen kokemuksen hyödyntämiseksi, tarvitaan vierellä kulkemisoppimista sekä niin, että nuori oppii vanhemmalta, mutta myös toisinpäin. (Vistbacka 2007, 10.)

Johtajan ja esimiehen avaintehtävä on tunnistaa kyvykkäät ihmiset, pitää heidät tyytyväisinä ja valjastaa heidän osaamisensa ja kykynsä oikeaan käyttöön. Tämä edellyttää hyvän suorituksen johtamista ja kehittymismahdollisuuksien antamista. Tärkeä taito esimiehelle on myös toimivien ryhmien rakentaminen ja johtaminen, ja yksi keskeisimmistä johtamistaidoista on myös kyky johtaa ihmisiä muutoksessa. (Vistbacka 2007, 10.)

Johtamista koskevat odotukset vaihtelevat myös elämän eri vaiheissa. Kertyvän kokemuksen myötä johtamiselta odotetaan kokemuksia, jotka todistavat ammatillisesta pätevyydestä ja onnistumisesta haasteellisissa tehtävissä ja johtamisen haaste onkin tässä nähdä mahdollisuus kannustaa työntekijöitä. Työn tai mahdollisuuksien kapeuttaminen vastoin työntekijän toiveita voi johtaa työntekijän apatiaan. Johtamisen tulee tukea työntekijän pyrkimystä luovaan, vuorovaikutukselliseen, tuloksekkaaseen ja mielekkääseen työhön. (Ilmarinen 2006, 43.)

Työelämässä joudutaan tähyilemään työvoiman ulkopuolelle jo työiän ohittaneisiin pahenevan työvoimapulan vuoksi, Vaahtio (2006) näki tämän tilanteen lähi vuosien tilanteena, nyt se on realisoitunut esimerkiksi terveydenhuoltoalalla. Hänen mukaansa työelämään tarvitaan moninaisuutta eikä osaaminen riipu biologisesta eikä kronologisesta iästä. (Vaahtio 2006, 62.)

Eläkeikä on nostettu ja samaan aikaan Eläketurvakeskuksen selvityksen mukaan kaikista palkansaajista vain 38 % jää suoraan ansiotyöstä vanhuuseläkkeelle ilman osa-aikaeläkettä. Palvelualojen ammattiliitto PAMin hallitus näkee, että työurien pidentämisen keinoja ulottuen yli suhdanteiden ovat työolosuhteiden parantaminen, työntekijöiden työkyvyn yksilöllisempi huomioiminen, ikäohjelmien toteuttaminen ja parempi johtaminen. (Jabe 2015, 83.)

Työuria tulee pidentää, jotta Suomen työllisyysaste nousee. Tämä edellyttää, että keskimääräinen työhöntuloikä on saatava alemmaksi, työssäoloaika on koettava merkitykselliseksi, ja että työssä halutaan jatkaa mahdollisimman pitkään sekä työntekijöiden eläkkeelleläähtöikää on saatava asteittain suuremmaksi. Eläkkeelleläähtöikään pitää vaikuttaa lainsäädännön avulla sekä työhyvinvointia edistäen sekä työntekijöiden osaamisesta huolehtien. (Jabe 2015, 92–93.)

Ikäjohtamisessa on kyse normaalista, hyvästä henkilöstöjohtamisesta ja se täydentää henkilöstöstrategiaa. Hyvän henkilöstöjohtamisen lähtökohtana ovat organisaation strategia ja visio halutusta tulevaisuudesta. Kehittäminen yleensä käynnistyy, kun johto havahtuu henkilöstön ikärakenteen muutoksen ja ikääntymisen uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Simström 2009, 57.)

Lähiesimiehen työssä ikäjohtamisen tarve korostuu. Käytännössä esimies joutuu kokemaan työntekijöiden erilaisuuden liittyen niin ikään, terveydentilaan, osaamiseen, kokemukseen, työasenteisiin kuin yhteistyökykyynkin. Esimies myös käytännössä ratkaisee niitä ongelmia, joita ikääntymisen ja töiden organisoinnin yhteensovittaminen edellyttää. (Ilmarinen ym. 2003, 161.)

Euroopan komissio on vuonna 2006 antanut ikäjohtamista ja ikääntyvän työvoiman työssä pysymistä edistäviä suosituksia ja EU:n raportin mukaisesti yritystasolla lupaaviksi ikäjohtamisen strategioiksi ovat osoittautuneet:

- työolosuhteiden parantaminen
- terveyden edistäminen
- eri-ikäisten sisäisen liikkuvuuden ja joustavuuden lisääminen
- eri-ikäisten urakehityksestä huolehtiminen
- eri-ikäisten ryhmien muodostaminen ja tiedon siirron organisoiminen
- joustavien työaikojen tarjoaminen
- fyysisesti raskaan työn vähentäminen ja välttäminen
- joustavan eläkkeelle siirtymisen mahdollistaminen
- tasapainoisen ikärakenteen turvaaminen rekrytoinnin avulla ja
- työelämän elämänkaaren huomioonottaminen (Simström 2009, 59).

8 Johtamisen osa-alueita

8.1 Johtamisosaaminen ja odotukset esimiehelle

Kysymystä siitä, mihin yritykset ja työntekijät esimiestä tarvitsevat tarkastellaan alla olevassa Jari Salmisen (2011) taulukossa.

MIHIN ESIMIESTÄ TARVITAAN?	
Yrityksen näkökulmasta	Alaisten näkökulmasta
Esimies edustaa yritystä suhteessa alaisiinsa	Esimies edustaa alaisiaan organisaatiossa ylöspäin
Esimies toteuttaa yrityksen strategiaa organisaatiollaan	Esimies auttaa alaisiaan näkemään kokonaisuuksia ja yrityksen strategiaa
Esimies vastaa muutosten johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä	Esimies luo alaisille puitteet työn tekemiseen ja työssä onnistumiseen
Esimies vastaa tavoitteiden toteuttamisesta	Esimies antaa palautetta ja tukee, innostaa ja motivoi alaisiaan

Esimies vastaa toiminnan taloudellisuudesta ja tehokkuudesta	Esimies kehittää työyhteisöä, sen sisäistä yhteistoimintaa ja informaationkulkua
Esimies valvoo toimintaa ja reagoi poikkeamiin	Esimies auttaa alaisiaan kehittymään työssään ja ammatissaan
Esimies ylläpitää organisaatiossaan asiakkaiden näkökulmaa	Esimies tukee alaisten kokemuksia työn mielekkyydestä ja merkityksestä
Esimies välittää ylemmälle johdolle oman ryhmänsä näkemyksiä	Esimies hankki alaisten tarvitsemia resursseja

Taulukko 1. Mihin esimiestä tarvitaan (Salminen 2011, 24.)

Arikoski ja Sallinen (2007) tiivistävät esimiestyötä ja sen haasteita:

”Asioiden johtaminen on loppujen lopuksi loogisten asiakokonaisuuksien johtamista. Ihmisten johtaminen erityisesti paineisissa muutostilanteissa on taas hyvinkin epäjohdonmukaisesti käyttäytyvien ihmisten johtamista. Tämän vuoksi esimiehen johtamistyötä helpottaa, mikäli hän tuntee johdettavansa ja pystyy johtamaan ryhmän lisäksi yksilöitä. Mikäli esimies vielä sattuu pitämään ihmisistä, on johtaminen esimiehelle itselleenkin mielekkäämpää.” (Arikoski & Sallinen 2007, johdanto.)

Esimiestyön kehittämisen jatkuva haaste on ihmisnäkökulman osaamisen kehittäminen. Johtajana onnistuakseen tulisi ymmärtää, mistä eri ihmiset innostuvat, mitkä asiat ovat kullekin työntekijälle kyseisellä hetkellä tärkeitä ja miten asioista tulisi viestiä eri tilanteissa. Jokainen voi kehittyä ympäristönsä aktiivisena tarkkailijana ja tulkitsijana, viestintätaitoja ja tilannetajua voi myös kehittää harjoittelemalla. Valmentavaa otetta tarvitaan ihmisten johtamisen kehittämisessä ja esimies voi olla yhtä aikaa valmennettava ja valmentaja. (Vistbacka 2007, 10.)

Avoin keskustelu on yksi hyvän työyhteisön merkki ja on paljon esimiehen kyvyistä kiinni, miten avointa kommunikointi on. Älykkääseen vuorovaikutukseen ei kuulu käskeminen eikä hyvä esimies korosta hierarkiaa. Työntekijöiltä odotetaan vastuun ottamista, oma-aloitteisuutta ja vuorovaikutustaitoja ja mitä

erilaisempia työntekijät keskenään ovat, sitä vaativampaa on saada yhteistyö onnistumaan. Hyvä esimies johtaa erilaista osaamista tiimeissä ja pystyy ylläpitämään työntekijöiden halua tehdä työtä sekä heidän työkykyään. (Ilmarinen 2005, 94–95.)

Hyvä esimies johtaa myös tunteita. Jabe (2015) toteaa: ”Johtamisessa on kyse paradoksista, jossa on kyettävä johtamaan loogisia asiakaskokonaisuuksia sekä tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Se on vaativaa varsinkin, kun esimiehellä itselläänkin on tunteita.” (Jabe 2015, 204). Ihmisten tunteet voi tunnistaa vain, jos tunnistaa omia tunteitaan. Kukaan ei voi muuttaa tunteitaan, mutta aina voi muuttaa sitä, mitä tekee ja miten. Jabe (2015) lainaa Juha Arikoskea, joka kuvailee:

”Johtajan paikka on ulkoisen ympäristön ja ryhmän rajapinnassa, ei huipulla, eikä keskellä. Sopivan etäisyyden säilyttäminen työntekijöihin on tärkeää. Muuten on vaarana, että ihmisten väliset ristiriidat, epäselvyydet johtamisessa ja voimakkaat persoonat saavat päähuomion ja itse työnteko jää toissijaiseksi.” (Jabe 2015, 204–205.)

Johtamisosaamisen kehittämiseen tarvitaan koulutusta, pitkäjänteistä oppimista ja yleissivistystä. Esimies myös tarvitsee kohdennettuja kokonaisuuksia ja tilaisuuksia verkostoitumiseen ja vuorovaikutukseen ja kaiken opitun tulee olla käytäntöön sovellettavaa. Tärkeintä johtajana on kuitenkin jatkuva kehittyminen ja halu oppia uutta ja uudistua niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasollakin. Johtaminen on ennen kaikkea työtä, tärkeää ja palkitsevaa työtä. (Vistbacka 2007, 12–13.)

Järvisen (2011) mukaan esimiehenä onnistuminen edellyttää ensisijaisesti johtajuuden merkityksen ymmärtämistä ja johtajan roolin aktiivista ottamista ja hänen pitää saada myös alaiset ymmärtämään, että esimies ei ole työkaveri tai asiantuntija. Monista johtajuuteen kohdistuvista vaatimuksista Järvinen nostaa keskeisimpänä esille esimerkillisyyden, ammatillisuuden ja

oikeudenmukaisuuden, jotka ovat vahvasti sidoksissa ammatilliseen minään sekä aitouden, joka sen sijaan liittyy esimiehen persoonalliseen minään:

- esimies näyttää omalla *esimerkillään* mallia siitä, miten työpaikalla toimitaan ja käyttäytytään ja toimii organisaation arvojen, määräysten ja ohjeiden mukaisesti (arvojohtaminen)
- esimiehen tulee käyttäytyä *ammatillisella* asenteella, hän edustaa kaikessa toiminnassaan organisaation perustehtävää eli olemassaolon tarkoitusta ja vastaa omalla toiminnallaan johtamansa ryhmän tuloksellisuudesta
- *oikeudenmukaisuus* liittyy vahvasti ammatilliseen käyttäytymiseen, esimiehen on kohdeltava kaikkia tasapuolisesti
- *aitous* tarkoittaa kykyä ja uskallusta olla oma itsensä ja johtaa omalla persoonallisella tavallaan (Järvinen 2011, 143–148).

Ylikosken (2000) mukaan työelämän eri vaiheissa työntekijät odottavat esimieheltä erilaisia asioita:

- oppilas, alle 25-vuotias, odottaa valmentavaa otetta, kypsää tukea, opastusta ja mukaan ottamista sekä irtiottoon ja kyseenalaistamiseen suostumista
- oppiva tekijä, 25–30-vuotias, odottaa valtuuttavaa otetta, lisää taloudellista ja esimiesvastuuta sekä johtamisen oppimista ja mukana olemista työparina
- osaava ammattilainen, 35–45-vuotias, odottaa vastuuttavaa otetta, laajenevaa kokonaisvastuuta suuristakin asioista ja mukana olemista päätösten tekemisessä ja ”tiedon” piirissä
- kokenut opettaja, 45–50-vuotias, odottaa arvostavaa otetta, kuuntelevaa, valmisteluun vastuuttavaa, elämäntilanteita ymmärtävää sekä pysäkkiä ja rajoja asettavaa

- auttava viisas, vanhempi kuin 50-vuotias, odottaa kysyvää ja kunnioittavaa otetta, palautetta antavaa sekä yhteyksiä ja näkemyksiä hyödyntävää (Ilmarinen 2005, 44).

Millenniaalien (Y- ja Z-sukupolvet) mielestä viisi tärkeintä esimiehen ominaisuutta ovat luottamus, reiluus ja tasapuolisuus, tavoitteiden ja odotusten selkeä kommunikointi, huolehtiminen alaisen hyvinvoinnista ja arvostuksen osoittaminen. (Mellanen ym. 2020, 142).

Keinoja esimiehelle rakentaa luottamusta työntekijöiden suhteen:

- esimerkillinen johtaminen rehellisesti ja hyväntahtoisesti
- lupauksista kiinnipitäminen, sanojen takana seisominen
- kunnioituksen ja arvostuksen osoittaminen niin työntekijöitä, kollegoja kuin myös korkeammassa asemassa olevia kohtaan
- kärsivällisyys ja jos tarpeellista anteeksi pyytäminen
- aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan ja tutustuminen heihin ajan kanssa ja
- oikeudenmukaisuus, reilu organisointi, läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus päätöksissä (Mellanen ym. 2020, 168).

Keskinen (2005) tarkastellessaan alaistaitojen merkitystä kunta-alan tehtävissä katsoo luottamuksen olevan vahvasti yhteydessä positiiviseen työmotivaatioon ja kompetenssin kokemukseen, luottamus säätelee työsuorituksen tasoa ja on voimavarana muutoksissa. Työntekijän luottamus organisaatioon ja esimieheen on edellytys sille, että hän jakaa osaamistaan, tietojaan ja taitojaan työnantajan palveluksessa. Niin esimies kuin työntekijäkin vaikuttavat luottamuksen syntyyn, eikä tähän riitä, että esimies jakaa tietoa ja kommunikoi työntekijöiden kanssa, vaan lisäksi tarvitaan esimiehen luottamusta herättävä käytös. Esimiehen tulee toimia lupaamallaan tavalla ja hänen sanaansa tulee voida luottaa, luottamusta herättää myös esimiehen käytöksen ennakoitavuus ja johdonmukaisuus ja kokemus hänen päätöstensä oikeudenmukaisuudesta. (Keskinen 2005, 81–83.)

Hierarkkisessa organisaatiossa lähiesimiehen valta on tarkasti rajattu ja esimies on samaan aikaan sekä esimiesasemassa huolehtimassa omien työntekijöiden mahdollisuuksista että alaisen asemassa hyödyntämässä hänelle annettuja val-lankäyttömahdollisuuksia oman työnsä suhteen. Tämä väliportaan esimiehen asema edellyttää tekijältään sekä alais- että esimiestaitoja. (Rehnbäck, 2005, 6.)

8.2 Palaute johtamisen välineenä

Palautteen antamisen tarkoitus on, että se olisi eduksi ja ohjaukseksi vastaanottajalle. Rehellinen, myönteinen palaute synnyttää arvostavaa vuorovaikutusta ja saajan kannattaa nauttia siitä ilolla ja ylpeydellä. Ratkaisukeskeisessä palautteen antamistavassa pyritään katsomaan asiaa uudesta näkökulmasta ja esimerkiksi palautteen antajan käyttämä minäkieli auttaa tunteiden käsittelyssä (palautteen antaja sanoittaa omia tuntemuksia, ei käytä sinä-muotoa palautteen saajasta). ”Hampurilaispalautteessa” annetaan ensin hyvää palautetta vastaanottajalle, sitten kerrotaan mitä tulisi korjata ja ilmoitetaan samalla tavoite, johon pyritään ja lopuksi vielä puhutaan siitä, mitä hyötyä kaikesta tästä koituu työyhteisölle. (Ilmarinen 2005, 91–93.)

Esimiehen vastuulla on niin kehujen kuin kritiikin antaminen työntekijöille, mutta samaan aikaan myös toimia esikuvana niiden vastaanottamisessa. Esimiehen omat reaktiot annettuun palautteeseen kertovat hänen arvoistaan käytännön tasolla ja saattavat osaltaan edistää sellaista kulttuuria, jossa on helppo antaa ja saada niin hyvää palautetta kuin rakentavaa kritiikkiäkin. (Mossboda, Peterson, Rönholm 2008, 109.)

Palaute on yksi tärkeimmistä esimiestyön välineistä ja sen avulla esimies voi korjata ongelmia, kannustaa, ohjata, motivoida ja arvioida alaisiaan. Työntekijät

myös toivovat saavansa esimieheltä sekä positiivista että korjaavaa palautetta, mutta keskeinen ongelma on se, että monen on vaikea vastaanottaa asiallista ja totuudenmukaista palautetta omasta toiminnastaan. (Järvinen 2011, 130.)

Vaikka palaute on yksi tärkeimmistä ihmisten työssä oppimisen ja kehittymisen välineistä, on huomioitava, että arvioiva ja korjaava palaute enemmän tai vähemmän järkyttää työntekijän käsitystä omasta itsestään. Tällaisen palautteen saaja usein puolustautuu selittelemällä, torjumalla tai mitätöimällä hänelle sanotun. (Järvinen 2011, 140.)

Esimiehen tulee antaa kaikille oikeanlaisia haasteita, ikääntyvälle työntekijälle on tärkeää tuntee olevansa tarpeellinen. Kun etsitään erilaisia ratkaisuehdotuksia ikääntyvien yksilöllisyyden huomioon ottamisessa, on syytä edetä hyvin varovaisesti. Ikääntynyt työntekijä voi kokea turhaan ammatillista riittämättömyyttä ja vetäytyä, tämän välttämiseksi häntä tulee kiittää ja kannustaa. Ikääntyvän työntekijän oma arvottomuuspelko voi herkistää palautteen tulkintaa. Pitkäaikainen osaaja voi kokea omaa ihmisarvoaan ja osaamistaan loukkaavana palautteen, jonka nuorempi työntekijä ottaa rakentavana. (Ilmarinen ym. 2003, 173–174.)

Y-sukupolvi on tottunut saamaan palautetta jo lapsesta lähtien ja työelämässä he haluavat ja vaativat sitä myös esimieheltä. Y-sukupolven työntekijät haluavat kehittyä ja saada arvostusta esimieheltä. Esimiehen tulisi olla hyvä kuuntelija ja tukija. Myös kollegoiden palaute ja oppiminen on heille tärkeää. (Vesterinen 2011, 125.)

8.3 Työn ja muutoksen johtaminen

Hyvän esimiestyön on havaittu selittävän merkittävimmin ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn parantumista. Ikääntyvän työntekijän kannalta tarkasteltuna hyvässä esimiestyössä ilmenee neljä tärkeää ominaisuutta: ei-stereotyyppinen

ikäasenne, tiimi- ja yhteistyötaidot, kyky suunnitella töitä yksilöllisesti sekä kommunikointitaito. (Ilmarinen ym. 2003, 162.)

Työn hallinnan, joka tarkoittaa työntekijän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja sen tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöön esimerkiksi osallistamalla työtä koskevaan päätöksentekoon, terveysvaikutukset tunnetaan hyvin. Huono työn hallinta yhdistettynä kuormittavaan työhön altistaa mm. työuupumukselle sekä erilaisille sairauksille kuten mielenterveyden ongelmille ja tuki- ja liikuntaelinsairauksille. Työn hallinta vaatii myös työntekijältä taitoja tunnistaa vaikutusmahdollisuuksia ja niiden aktiivista käyttöä. Esimiehen on mahdollista lisätä työntekijän hallintakeinoja mm. delegoimalla vastuuta ja selkeyttämällä työn tavoitteita ja organisaation resursseja. (Rehnbäck 2005, 6.)

Työelämän muutokset, uudet työvaatimukset ja muuttuvat organisaatiot koetaan eräänä suurimmista kuormitustekijöistä. Vanhemmat työntekijät tarvitsevat usein enemmän sopeutumis- ja valmistautumisaikaa kuin nuoremmat. Esimiehen tehtävä on valmistella muutoksia, joten hänen tehtävänsä on myös niistä tiedottaminen ja keskusteleminen. Kokeneet työntekijät voidaan saada muutosten taakse keskustelemalla ja kuuntelemalla ja arvostamalla heidän mielipiteitään. Hyvä esimies pystyy keskustelemaan myös vaikeista aiheista ja löytämään perusteluja ja ratkaisuja, jotka tyydyttävät työntekijöitä. Kommunikoinnin avoimuus on paljon kiinni esimiehestä ja hänen kyvyistään. (Ilmarinen 2005, 211.)

Muutostilanteessa ilman jämäkkää ja pitkäjänteistä esimiestyötä työntekijät päätyvät palaamaan usein hyviksi havaittuihin malleihin ja työtapoihin. Johtamisessa ja erityisesti muutoksen johtamisessa on tärkeää, että esimies tuntee työntekijänsä ja heidän työhistoriansa eikä tämä ole yksisuuntaista vaan myös työntekijöiden tulisi tuntea esimiehensä. Esimies on aina tärkeä muutoksen sujumisen kannalta ja jatkuvat esimiesmuutokset voivat heikentää esimiesten arvoa työntekijöiden silmissä. (Arikoski ja Sallinen 2007, 95–96.)

Hyvässä ikäjohtamisessa vaativin ominaisuus on yksilöllisyyden arvostaminen ja kyky suunnitella töitä yksilöllisemmin. Ikääntyneessä työntekijässä suurin muutos on hänen yksilöllisyytensä voimakas korostuminen, koska työntekijät muuttuvat työiän myötä entistä erilaisemmiksi niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin. Fyysisesti tapahtuu heikentymistä ehkä selvimmin, mutta henkinen ja sosiaalinen kasvu tekevät työntekijöistä entistä monipuolisempia ja kypsempiä ihmisinä, tällöin muuttuvat voimavarat tulisi suunnata niitä paremmin vastaaviin vaatimuksiin. (Ilmarinen ym. 2003, 172.)

Yksilölliset ratkaisut voivat käytännössä olla työn tauotukseen, työtehtävien järjestykseen, työmenetelmien- ja tapojen valintaan sekä työnopeuteen liittyviä. Myös työaikojen joustolla voidaan vastata yksilöllisiin tarpeisiin. Yksilöllisyyden huomioimisessa esimies tarvitsee sekä ikääntyvän itsensä että työyhteisön hyväksynnän taakseen. Työntekijän tulee olla hyväksynyt oma ikääntymisensä, jotta voidaan tehdä yksilöllisiä ratkaisuja. Vanhakantainen tasapuolisuuden ajattelu ja erilaisuuden huono sietokyky voi aiheuttaa kateutta työyhteisössä ja esimies tarvitsee tukea työyhteisön lisäksi myös yritysjohtolta ja linjaesimiehiltä ennen yksilöllisten ratkaisujen suunnittelua ja käyttämistä. (Ilmarinen ym. 2003, 174.)

X-sukupolvea johdetaan coachaamalla eli valmentavalla otteella. Käskeminen ei kuulu älykkääseen vuorovaikutukseen ja työntekijät arvostavat sitä, että esimies osallistuu yhteiseen tekemiseen muita tukemalla, esimies on osa tiimiä tai ryhmää, hän pistää itsensä likoon ja vahvistaa yhdessä tekemistä. Hyvä esimies ei korosta hierarkiaa vaan johtaa erilaista osaamista tiimeissä. (Ilmarinen 2005, 95.)

Y-sukupolven eli diginatiivien edustajille on tärkeää saada toimia omalla tavallaan, työskennellä samanhenkisten työkaverien kanssa ja työn tulisi olla hauskaa ja jännittävää. Heillä on hyvä itseluottamus ja he haluavat töissä nopeasti vastuullisia tehtäviä ja tasa-arvoiseen asemaan iäkkäämpien kollegoiden

kanssa. Tyydytys työssä tulee omasta osaamisesta ja kehittymismahdollisuudet työssä ovat tärkeitä. (Vesterinen 2011, 120.)

Y-sukupolven työntekijät haluavat vaikuttaa ja kyllästyvät helposti rutiineihin. Heille tulee tarjota haasteita. Esimiehen tulee osata kunnioittaa, kuunnella, välittää, innostaa, valmentaa ja kehittää yksilöitä. Heille johtaminen on kaksisuuntainen prosessi, he eivät vain istu ja kuuntele ohjeita, heille tulisi syöttää haasteita jatkuvasti. Heille ominaista on myös jatkuva kyseenalaistaminen, esimiehen tulee pistää itseään enemmän peliin ja olla läsnä, häneltä odotetaan enemmän henkilökohtaista johtamista. Johtamisessa korostuu vuorovaikutus, ei kaivata ”pomoa” vaan ”liideriä”. (Vesterinen 2011, 125.)

Millenniaalit eli Y- ja Z-sukupolvet ovat sukupolvista kouluttautuneimpia, he haluavat mennä suoraan asiaan ja saada heti näkyviä tuloksia, eivätkä aloittaa toissijaista tehtävistä kuten kahvinkeitosta. Millenniaaleja pitäisi heidän itsensä mielestä pitää ennemminkin yhteistyökumppaneina tai valmennettavina kuin alaisina. He vaativat kyllä selkeää johtajuutta ja suunnan näyttämistä, mutta kokevat olevansa tasa-arvoisia työyhteisössä ilman arvovaltahierarkiaa. (Mellanen ym. 2020, 40.)

8.4 Työyhteisötaidot, odotukset työyhteisölle

Ikääntyneet työntekijät jakavat aidosti työasenteen, jota leimaa voimakas normisidonnaisuus ja lojaalisuus työnantajaa kohtaan. Heille esimerkiksi työaikanormi on ehdoton, koska he itse ovat sitä koko ikänsä joutuneet noudattamaan, heidän arvomaailmaansa ei salli myöhästelyjä. Leimaavaa on myös tulkinta palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta siten, että ansiotason nousu on sidoksissa työsuhteen ja -kokemuksen pituuteen, heistä toisenlainen palkitseminen voi viedä arvoa omalta työn tekemisen tavalta. (Ilmarinen ym. 2003, 32.)

Osalle Y-sukupolven edustajista saattavat työelämän perusasiat olla outoja. Työaikojen soveltaminen tai vuorovaikutustaitojen hallinta tai esimerkiksi asiallisen pukeutumisen ymmärtäminen voivat olla haasteita, samoin yleinen ongelma on sosiaalisten- ja työelämätaitojen puute. Nuorilta voi puuttua myös tietoa lakisääteisistä oikeuksista ja käytännön asioista kuten verotus. Osa suoriutuu työelämässä hienosti, mutta osalla ei ole syntynyt käsitystä työelämän perusasioista, ja tämä vaatii esimieheltä perusasioiden perehdyttämistä ja opettamista, eräänlaista kasvatustehtävää. (Vesterinen 2011, 127.)

Ylikosken (2000) mukaan:

- Oppilas, alle 25-vuotias, odottaa tiimityötä, hyväksyntää ja asiantunte-
musta
- Oppiva tekijä, 25–30-vuotias, odottaa ryhmän vetämistä, hyväksyntää ja
roolien vaihtelua
- Osaava ammattilainen, 35–45-vuotias, odottaa luovuutta, vuorovaiku-
tusta, ideointia yhdessä ja joukkuemenestystä
- Kokenut opettaja, 45–50-vuotias, odottaa tukevaa yhteisöllisyyttä,
avointa ilmapiiriä, aikuisuutta ja vastuuta toisistaan
- Auttava viisas, vanhempi kuin 50-vuotias, odottaa mukana pitämistä ja
omaa tilaa (Ilmarinen 2005, 44).

8.5 Osaamisen ja oppimisen johtaminen

Yrityksellä pitäisi olla strategiasta lähtevä osaamisvisio, yrityksen mission to-
teuttamisessa henkilöstö ja sen osaaminen ovat avainasemassa (Vaahtio 2006,
94). Jotta työssä voi kehittyä, siinä tulisi olla sopivasti vaihtelua, sillä ilman uu-
sien virikkeiden ja mahdollisuuksien tuomaa painetta kasvaa ihmisten taipumus
takertua hyviksi koettuihin toimintatapoihin. (Kiviranta 2010, 144.)

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen ovat kriittisen tärkeitä tekijöitä työpaikan tuloksen ja kilpailukyvyn varmistamisessa. Koska henkilöstöresurssit on tarkkaan suunniteltu, niin sanottua löysää ei missään ole, työntekijän osaamisvaje kuormittaa häntä. Stressi tai töiden tekemättä jääminen lisäävät työntekijän henkistä kuormitusta, eikä osaamattomuuden myöntäminen ole helppoa. Tämä voi johtaa sairauslomiin, joiden perimmäisenä syynä on osaamisvaje, vaikka sairausloma on myönnetty esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinvaivojen oireisiin. (Saarelma ym. 2015, 114.)

Tulevaisuudessa ikääntyvät ovat paremmin koulutettuja kuin aiemmin ja suurten ikäluokkien tilalle tulleet ja tulevat ovat vähintään ammattikoulutettuja. Ammattitaito vanhenee kuitenkin jo työelämässä olevilta ja koulutusta tarvitsevat kaiken ikäiset. Nykyiset koulutukset on suunniteltu nuorille, joilla on hyvät perustiedot. Työmuistin toimintavarmuus heikkenee iän myötä ja biologisen vanhenemisen myötä aivojen tiedonkäsittely hidastuu vähitellen. Aivot hakevat kuitenkin taloudellista tapaa käsitellä tietoa ja tietoa valikoidaan ja yhdistellään järkeviksi kokonaisuuksiksi ja tämä taito vain paranee iän myötä. (Ilmarinen 2005, 63.) Aikuiselle oppijalle on erityisen tärkeää aktiivinen oppimistyyli kuten kokeileminen ja tekeminen, keskusteleminen ja kokemusten vaihto, uuden kytkeminen jo työssä saatuun kokemukseen ja kokemusten pohtiminen. Jos työntekijä on epävarmaa oppimisestaan, hänelle on sallittava omaan tahtiin eteneminen ja hitaammin oppivaa on rohkaistava kertaamiseen. (Ilmarinen 2005, 64.)

Oikeanlainen ajankäyttö ja vuorovaikutus ovat tärkeitä osaamisen kehittymisen kannalta. Pitää olla aikaa pohtimiseen, uudistamiseen ja myös yleiseen keskusteluun, tiedon ja osaamisen jakamiseen ja verkostojen rakentamiseen. Jos perustehtävän hoitamisessa on koko ajan kiire ja työpaine on suuri, niin silloin työtä tehdään osaamisen kehittämisen kustannuksella, ei toisin päin. (Kiviranta 2010, 145.)

Ikääntymisen myötä oppiminen ja havaitseminen häiriintyvät helpommin, ympäristöstä on saatava pois melu ja hälinä, huono valaistus on hoidettava kuntoon,

jopa väärä lämpötila ja vuorotyö haittaavat keskittymistä ja tarkkaavaisuutta. Oppiminen mahdollistuu, kun aistien ja motoristen toimintojen puutteet saadaan kuntoon. Myös oppimista ja työtä kannattaa vuorotella sopivasti. Huonojen kokemusten välttäminen varsinkin alussa vähentää ahdistuneisuutta ja omaan tahtiin eteneminen on tärkeää, samoin riittävä kertaus sen jälkeen, kun asioita on ehditty soveltaa arjessa. (Ilmarinen 2005, 66.)

Nuori työntekijä ei itse vielä osaa hahmottaa asioiden yhteyksiä ja sitä, mitä on merkityksellistä osaamista. Hänen pitkäjännittyneisyyteensä ei ole vielä kehittynyt, ja hän kaipaa tukea tavoitteiden asettamisessa. Ikääntyvä työntekijä kaipaa tukea oppimiselle sekä esimieheltä, että työkaverien suhtautumisesta ja suorasta avusta. Ikääntyvän työntekijän tukemisessa tulee myös kiinnittää huomiota siihen, kuinka he itse uskomat omaan selviytymiseensä tai mahdollisesti pelkäävät oppimisen epäonnistumista. (Kiviranta 2010, 146–147.)

Kiviranta (2010) kuvaa alla olevassa taulukossaan eri-ikäisten eli nuorten ja kokeneiden valmennusten (tai koulutusten) erityispiirteitä:

Kriittinen tekijä	Nuoret, vähemmän kokeneet osallistujat	Kokeneet osallistujat
Ydinsanat	Tieto, yleinen, teoreettinen, minän keskeisyys	Ymmärrys, erityinen, kokemus, me-henkisyys
Ryhmän koko	Voi olla suuri (20–200)	Mielellään pieni (10–20)
Muut osallistujat	Ei suurta merkitystä, verkostoiminen tärkeää kaikkien kanssa	Mielellään joko samasta organisaatiosta tai muista – muutama osallistuja jokaisesta tarpeen ”kotiryhmän” ja tuen takia

Valmennusten suunnittelu	Ei yleensä kykyä ”tietää, mitä pitäisi tietää ennen kuin on saanut tietää”, tästä johtuen suunnittelussa korostuvat sisällöt ja tietonäkökulma	Kyky nähdä oma osaaminen osana laajempaa kokonaisuutta, joka mahdollistaa tarpeiden tunnistamisen, todellisen osallisuuden ja sitoutumisen
Valmennusten yhteys työhön	Ei välttämättä suoraa yhteyttä	Täytyy liittyä omaan työhön tai kehittymiseen
Tavoitteet	Yleisiä, laajoja, tietoa lisääviä, mutta ei tehtäväkohtaisia	Erityisiä, suppeita, tehtävlähtöisiä, hyödyllisiä, hyvinvointia lisääviä, ymmärrystä kasvattavia
Valmennusten sisällöt	Oman ammatillisen osaamisen tietosisältöjä, uusia ja myöhemmin tarvittavia asioita	Omaa osaamista täydentäviä, joitakin uusia, esim. mentorointi jne.
Tyypillisiä toteutusmuotoja	Luennot, case-tapaukset, perinteiset ryhmätyöt, verkko-opetus, etäopetus jne.	Pienryhmät, aktiivinen työhön liittyvä kehittäminen, oman itsensä pienryhmäpohjainen kehittäminen
Työtavat	Kuuntelu, netin kautta aktiivinen osallistuminen, jonkin verran omaa panosta	Aktiivinen osallistuminen, kokemusten jakaminen, keskustelu, kuuntelu jne.
Kouluttajan rooli	Auktoriteetti, kouluttaja, tietäjä, ohjeiden antaja ja ohjaaja	Tasa-arvoinen keskustelun virittäjä, kannustaja ja tuki

Ilmapiiri	Tietävä ja osaava	Välitön, arvostava, tasapuolinen, ymmärtävä
Palaute	Usein määrämuotoisilla lomakkeilla	Lyhyillä palautekeskusteluilla, välittömällä palautteella
Ajallinen kesto	Voi olla lyhyitä tietoiskuja, tai paripäiväisiä koulutuksia	Mielellään pidempiä prosesseja
Toteutuskerrat	Paljon erilaisia koulutustilaisuuksia tai ohjelmia	Harvoin (kertynyt kokemus mahdollistaa vähäisemmät kerrat!)

Taulukko 2. Valmennuksen erityispiirteet (Kiviranta 2010, 205.)

Y-sukupolven työntekijöiden sanotaan haluavan kehittää moniosaamistaan - sen sijaan, että nousisi uralla ylöspäin, kehittyminen on heille tärkeää. Heille tärkeää on koulutus ja samoin tapa, jolla koulutetaan. (Vesterinen 2011, 125.) Y-sukupolven edustajat ovat jatkuvia oppijoita ja tämä nettisukupolvi on oppinut siihen, että tietoa löytyy netistä ja se on käytettävissä välittömästi (Vesterinen 2011, 123).

Ylikosken (2000) mukaan:

- oppilas, alle 25-vuotias, haluaa opetella rauhassa, kokeilla turvallisissa haasteissa ja paineissakin löytää omia "juttuja"
- oppiva tekijä, 25–30-vuotias, haluaa olla tutor uusille, soveltaa itsenäisesti ja erehtyenkin, haluaa erikoistua ja keskittyä
- osaava ammattilainen, 35–45-vuotias, haluaa saada ohjata ja opastaa, pätevätyä laajentuen ja syventäen, käyttää koko osaamistaan

- kokenut opettaja, 45–50-vuotias, haluaa mentoroida, valmentaa ja olla hyödyksi työssä opettaen, työstää kokonaisuuksia
- auttava viisas, vanhempi kuin 50-vuotias, haluaa helpottaa, siirtää viisautta ja kokemusta ja avata uusia uria ja näkökulmia (Ilmarinen 2005, 44).

8.6 Työkyvyn johtaminen

Ilmarisen (2005) mukaan kun tarkastellaan terveyttä ja oireilua, nähdään että sairastavuus lisääntyy huomattavasti iän myötä, täysin terveitä nuoriakin on vaikea löytää ja pitkäaikaiset ja toistuvat oireet ovat varsin yleisiä kaikilla ikäryhmillä. 25–34-vuotiaista 73 prosentilla ei ole pitkäaikaista sairautta, vikaa tai vammaa, 45–54-vuotiaista terveitä on vielä runsaat puolet ja yli 55-vuotiaista vain noin joka kolmas on terve (Ilmarinen 2005, 50). Vanhat työntekijät ovat lojaaleja ja vastuuntuntoisia, eivätkä hevin jää pois työstä, nuori työntekijä taas ei uhraudu samalla tavalla, vaan asettaa edelle muita arvoja kuten perheen ja terveyden. Nuorten työntekijöiden poissaoloja lisää heidän lastensa sairastaminen. (Ilmarinen 2005, 52.)

Fyysisessä työkyvyn johtamisessa voidaan miettiä työn mitoittamista iänmukaisesti. Kysymys työkuorman vähentämisestä on kuitenkin eettinen kysymys, kun samaan aikaan voidaan kysyä, voiko työnantaja velvoittaa työntekijää fyysisen kunnon ylläpitoon ja aktiivisuuteen vapaa-ajalla. (Ilmarinen 2005, 55.) Hyvällä johtajalla on kyky järjestää työt ihmisen mittojen mukaisesti ja tähän tarvitaan myös toisten työntekijöiden hyväksyntä. Työntekijän tulee myös olla aktiivinen ja tuntea voimavaransa ja mahdollinen liiallinen kuormitus hyvissä ajoin. (Ilmarinen 2005, 88.) Psyykkisen toimintakyvyn arvioinnissa on iän lisäksi huomioitava eri sukupolvet, erilaiset koulutustaustat, yksilön terveys ja toimintakyky sekä kognitiiviset taidot. Iän aiheuttamia merkittävimpiä psyykkisen toimintakyvyn muutoksia on havaintojen tarkkuuden ja nopeuden heikentyminen. (Ilmarinen 2005, 55.)

Kognitiivisen työkyvyn uhkana ikääntyessä voi olla esimerkiksi työn vaatimusten ja työmenetelmien monipuolistuminen ja monimutkaistuminen, uuden teknologian, uusien toimintatapojen ja taitojen opettelu. Tässä tarkastellaan ikääntymisen uhkia yli 45-vuotiaan työntekijän, mutta etenkin yli 55-vuotiaan työntekijän kannalta. Uusien asioiden oppiminen kuitenkin onnistuu myös vanhemmalta työntekijältä, mikäli hänelle annetaan siihen riittävät mahdollisuudet. Iäkkäät myös korvaavat psyykkisen työkyvyn heikkenemisen työkokemuksella, ennakoitavuudella, työmotivaatiolla ja viisaudella käsitellä monimutkaisia ongelmatilanteita. (Ilmarinen 2005, 57.)

Hyvä esimiestyö perustuu omaan terveeseen ikäasenteeseen, esimiehen omaan asennoitumiseen omaan ikääntymiseensä. Kun esimiehellä on omia myönteisiä havaintoja, kokemuksia ja tunteita omista ikämuutoksista sekä realistinen asenne omaan ikääntymiseen, auttaa se häntä näkemään myös työyhteisön jäsenet uudessa valossa. Esimies on tässä asiassa myös asennejohtaja, hänen asenteensa ikääntyviin vaikuttaa koko työyhteisön asennoitumiseen. (Ilmarinen ym. 2003, 163.)

9 Pohdinta

Tämän päivän esimiehenä kohtaa yhä enemmän ihmisiä, jotka tulevat muista kulttuureista ja joilla on erilaisia ajatuksia ja arvoja. Monikulttuurisuus haastaa esimiehet pohtimaan oma suhdettaan erilaisiin ihmisiin. Työelämään tulijoita-
kaan ei voi tarkastella vain yhtenä ryhmänä käsitteellä nuoriso, vaan useina ryhmänä tai yksilöinä, joiden ulkonäkö ja ajatusmaailmat poikkeavat toisistaan paljon. Samaan aikaan työelämä on muuttunut ja pätkätoiden yleistyminen on muodostanut työelämään kasvavan ”vaeltajien” joukon, joka ei sitoudu työnantajiin kuten aikaisemmat sukupolvet. Myös ikäjohtaminen on yksi työelämän

haasteista, esimies joutuu pohtimaan ikääntyvien työntekijöiden jaksamista ja samaan aikaan heidän valtavan osaamispotentialinsa siirtämistä ja säilyttämistä yrityksen käytössä. (Salminen 2011, 52–53.)

Tietoa, kirjallisuutta aiheesta löytyy runsain mitoin ja ennen pitkää huomaa, että samat aiheet ja huomiot toistuvat, syntyy oivalluksia. Olen opinnäytetyöhöni kirjannut myös yleisiä odotuksia lähiesimiehelle ja hänen omaa työtään tukevia persoonan ominaisuuksia ja käytöstä sekä osaamista. Valittu aihe, ikäjohtaminen on yksi johtamisen osa-alue. Opinnäytetyötä tehdessä nousee esiin nykytyöelämän haasteet ja ominaispiirteet ja ennen kaikkea muutos, sillä johtaminen on nykypäivänä ennen kaikkea muutoksen johtamista. Pelkkä eri-ikäisten työntekijöiden tarkastelu on pieni palanen isosta kokonaisuudesta, jossa johdetaan hyvin monilla eri tavoin erilaisia ihmisiä eli yksilöitä ja myös ryhmiä tai tiimejä, joiden eroavuuksia tulee esimiehen myös tunnistaa. Esimiehen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja työtavoilla on iso merkitys. Vaikka esimiehen työn merkitys on todella merkittävä, toteavat Mellanen ym. (2020) esipuheessaan, että myös esimiehen jaksamisesta tulee huolehtia, sillä mistään kirjoissa esitetyistä hyvistä keinoista ei ole hyötyä, jos esimiehet uupuvat työtaakkansa alle (Mellanen ym. 2020, 17).

Kirjallisuutta esimiehen tueksi on paljon, mutta tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa esiin nousee myös ajatus, että varsinaista yleiskoulutusta esimiehille ei ole. Salminen kirjoittaa, että monet nousevat esimieheksi perustyöstä eli asiantuntijan roolista ja ovat esimiehenä oppimassa aivan uudenlaista ammattitaitoa. Esimiehen on osattava lukuisia asioita ja vaikka esimies tuntisi toimialansa substanssin, suurin ero aiempaan on ihmisten johtamisen haasteet. Esimiestyö koostuu pienistä irrallisista tehtävistä ja jatkuvista keskeytyksistä, työ voi tuntua yksinäiseltä, johtajuuden ottaminen vie aikaa ja esimiehen tulee muistaa, että hänen käyttäytymisellään on aina erityinen painoarvo ja asemaan liittyy laaja juridinen vastuu. (Salminen 2011, 22.)

Tunnistan oman urapolkuni yllä olevasta kappaleesta, siirtyminen työntekijästä esimieheksi oli nopeaa ja koulutusta ei ollut tarjolla. Kollegoiden ja esimiehen tuki ja perehdytys olivat pohja, josta lähteä liikkeelle. Ainoa järjestetty koulutus alkuun oli verkkokurssi KVTES:in eli kunta-alan työehtosopimuksen perusteista. Tämän opinnäytetyön myötä olen toisaalta oppinut asioita, toisaalta tehnyt havaintoja niistä asioista, jotka olen oppinut matkan varrella tai osannut tehdä vaistonvaraisesti. Ihmisten kanssa työskentely on rikkaus ja samaan aikaan sitä kuvataan suurimmaksi esimiestyön haasteeksi. Jos kaikki työntekijät ja tiimit olisivat ongelmattomia ja itseohjautuvia, voisi karrikoiden sanoa, että meitä esimiehiä ei tarvittaisi ollenkaan. Esimiehen työssä pitääkin mielestäni olla haasteita, suurimman onnistumisen tunteen joskus voi tuoda juuri ongelmatilanteen ratkaisu tai esimerkiksi työntekijän menetetyn luottamuksen takaisin rakentaminen.

Organisaatiomuutokset seuraavat toistaan omassa työpaikassani ja tämän työn kirjoittamisen aikana olen saanut uuden virkanimikkeen eli palveluesihenkilö, ei enää -mies sekä Pohjois-Karjala aivan uuden organisaation Pohjois-Karjalan Hyvinvointialue – Siun soten, joka muiden hyvinvointialueiden tapaan kipuilee talous- ja henkilöstön saantiongelmien kourissa. Lähiesihenkilönä minun tulee tukea omaa henkilöstöäni muutoksen keskellä ja turvata asiakkaillemme laadukkaat palvelut talouden näkökulma huomioon ottaen.

Opinnäytetyöstä saatua tietoa sekä huoneentaulumuotoista ohjetta pystyy käyttämään esimiestyössä. Tehty ohje esitellään Pohjois-Karjalan Hyvinvointialue - Siun soten toimistopalveluyksikön palveluesihenkilöille, ja heillä on mahdollisuus hyödyntää sitä omassa työssään. Opinnäytetyötä tehdessäni olen saanut tietoperustaa omaan työhöni ja pystynyt kehittymään esihenkilönä. Aihe on kiinnostava ja koskettaa myös kunta-alaa, jossa työskentelen. Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen – Siun soten sihteeripalvelujen henkilöstö on homogeenistä, se on lähes sata prosenttisesti naisia, joukossa ei ole maahanmuuttajia ja koulutustaustat ovat melko yhtenäiset; pääasiassa työntekijämme ovat lähihoitajia tai kaupallisen koulutuksen saaneita.

Huoneentauluun olen jakanut työntekijät neljään ikäryhmään, ensimmäinen ryhmä on alle 35-vuotiaat, toinen ryhmä on 35–45-vuotiaat, kolmas ryhmä yli 45–55-vuotiaat ja viimeinen eli neljäs ryhmä yli 55-vuotiaat. Tarkasteltavat osa-alueet esimiestyössä ovat kuten luku kahdeksan jaoteltu eri alaotsikoihin johtamisosaaminen ja odotukset esimiehelle, palaute johtamisvälineenä, työn ja muutoksen johtaminen, työyhteisötaidot ja odotukset työyhteisölle, osaamisen ja oppimisen johtaminen ja työkyvyn johtaminen. (Liite 1)

Eri ikäryhmät haluavat esimieheltä toiset enemmän läsnäoloa ja toiset enemmän omaa tilaa, mutta kaikki haluavat aidosti kuuntelevan ja oikeudenmukaisesti johtavan esimiehen. Nuori työntekijä saattaa tarvita enemmän ohjausta työelämän perussäännöissä, kohta eläkkeelle lähtevä voi olla hyvin arka omasta paikastaan ja hyvin osaamisensa tiedostava, molempia on osattava lähestyä diplomaattisesti ja harkittava palautteen rakenne ja antotapa. Nuori työntekijä kaipaa nopeasti vastuullisia tehtäviä ja hänelle pitäisi pystyä syöttämään uutta, jotta mielenkiinto työhön säilyisi, kun taas vanhempi työntekijä tarvitsee enemmän aikaa oppimiseen ja hänelle saatetaan joutua tekemään hyvinkin yksilökohtaisia ratkaisuja työn määrän tai muun suhteen.

Opinnäytetyössä tulee ilmi eri-ikäisten, eri työntekijäsukupolvien eroja. Yhteiskunta on muuttunut ja muuttuu edelleen ja tällä hetkellä työelämässä olevista sukupolvista kukin on kasvanut erilaisessa ympäristössä toisiinsa nähden. Etenevä digitalisaatio ja globalisaatio sekä luonnon arvot ja eettisyys ovat tärkeitä tämän päivän vaikuttajia ja arvoja. Työntekijöillä on enemmän vapaa-aikaa ja tällöin myös itsensä hoitaminen ja omien nautintojen hakeminen on helpompaa, mutta nuoremmat työntekijät hakevat työstäkin sosiaalisuutta ja yhteenkuuluvuutta eikä vain palkkaa. Esimiesten on myös mukauduttava erilaisten työntekijöiden johtamiseen ja pohdittava omia arvojaan ja asenteitaan. Esimiestyö on haastavaa, mutta antoisaa työtä ja kirjoittajan mielestä yleensä parhaaseen tulokseen siinä päästään, kun esimiestyö on oma valinta ja sen tekemiseen on tahtoa ja halua.

Lähteet

- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi Työ – Kymmenen väitettä työelämästä. EVA raportti. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Arikoski, J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta Vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto ja Työterveyslaitos.
- Mossboda, B-M. Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen Ensiapu. Helsinki: WSOYpro.
- Halme, P. & Aaltio, I. 2011. Ikääntymisen merkitys työelämässä – näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. Hallinnon tutkimus. file:///C:/Users/risto/AppData/Local/Temp/100110-Artikkelin%20teksti-175742-1-10-20201130.pdf. 27.4.2021.
- Horppu, R. 2007. Keskusteluja työssä jatkamisesta – Tutkimusraportti 32. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa – Ikääntyminen ja Työelämän laatu Euroopan Unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2002. Kyvyistä kiinni – ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.
- Ilmarinen, J. ja Mertanen V. (toim.). 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Johtajuuden erilaiset teorit. <https://pinskupakki.fi/vuorovaikutus/ohjaamisen-menetelmat/tiiminvetajan-ja-tiimipelaajan-taidot/johtajuuden-erilaiset>. 20.3.2023.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kauppinen, K. Haavio-Mannila, E. 2007. Ikäystävällinen työpaikka ja sen veto-voima. Teoksessa Kauppinen, K. ja Evans, J. (toim.). Tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: ESR. Monikko-hanke. 34–37
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Talentum Media.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva – Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Espoo: Limor Kustannus.
- Rantamäki, E. 2019. Ikäjohtaminen viiden sairaanhoitopiiriin henkilöstökertomuksissa. Vaasan Yliopisto. Johtamisen yksikkö. Pro gradu- tutkielma. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10003/Lopullinen%20gradu.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 28.4.2021.
- Rehnbäck, K. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien Eläkevakuutus.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Soback, D. 2021. Valmentava Johtajuus. Helsinki: Basom Books Oy. Book Beat. 22.3.2023.
- Thiel-Saarela, T. & Wallin, M. Eri-ikäisten johtaminen. Teoksessa Ahonen, G. ym. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos. 106–157.

- Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>. 21.3.2023.
- Työterveyslaitos. 2021. Työurajohtamisen työkalupakki. <https://www.ttl.fi/palvelu/tyourajohtamisen-tyokalupakki/>. 28.4.2021.
- Keva. Työura-ajattelulla tuetaan motivaatiota ja osaamista. 2021. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/tyoura-ajattelulla-tuetaan-tyouran-kaikissa-vaiheissa/>. 29.4.2021.
- Vahtio, Eeva-Leena. 2006. Avaa ikälukot Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vesterinen, P-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.). Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: HansaBook. 115–128.
- Vistbacka, S. 2007. Johtamisen haasteet ja johtamisen kehittäminen. Teoksessa Tainio, R. (toim). Suomalainen johtajuus puntarissa. Porvoo: WSOYpro.9–13.

HUONEENTAU LU - ERI-IKÄISTEN JOHTAMINEN				
	Alle 35-vuotiaat	35–45-vuotiaat	45–55-vuotiaat	Yli 55-vuotiaat
Johtamisosaaminen ja odotukset esimiehelle	Valmentava ja valtuuttava ote. Esimiehen kypsä tuki, annettava lisää vastuuta. Asiajohtaminen korostuu.	Vastuuttava ote. Annettava laajenevaa kokonaisvastuuta.	Arvostava ja kuunteleva ote. Elämäntilanteita ymmärtävä ja rajoja asettava esimies.	Kysyvä ja kunnioittava ote. Arvostetaan kokemusta. Palaute avainroolissa. Annettava hyödyntää näkemystä ja kokemusta.
Palaute johtamisvälineenä	Vuorovaikutus korostuu, nuori työntekijä oppii roolinsa työelämässä – myös erilaisuuden kohtaaminen ja hyväksyminen työyhteisössä. Keskustelut työelämän vaatimuksista tärkeitä.	Kuunteleva, kunnioittava lähestyminen, vuorovaikutus korostuu.	Kuulluksi tuleminen, palkitseminen ja arvostuksen saaminen korostuvat.	Haluaa välitöntä, rakentavaa, tarkkaa ja aidosti kiittävää palautetta. Saatava tunne mielipiteen arvostamisesta.
Työn ja muutoksen johtaminen	Annettava nopeasti vastuullisia ja mielenkiintoisia tehtäviä, haastetta työhön. Asetettava kapeat ja konkreettiset tavoitteet.	Esimiehellä valmentava ote ja roolina olla osa tiimiä. Asetettava laajat ja kokonaisvaltaiset tavoitteet.	Haasteet mitoitettava suhteessa voimavaroihin, lisättävä oman työn hallinnan keinoja. Asetettava laajat ja kokonaisvaltaiset tavoitteet.	Työn yksilöllinen suunnittelu, henkilökohtaiset ratkaisut. Enemmän aikaa omaksumiseen. Mukautettava työn määrää ja kehitettävä laatua.
Työyhteisötaidot, odotukset työyhteisölle	Perustaidot varmistettava, haluaa hyväksyntää ja roolien vaihtelua. Tiimityö sopii hyvin.	Haluaa luovuutta ja vuorovaikutusta, yhdessä ideointia.	Rakennettava avoimuutta, yhteisöllisyyttä, haluaa aikuisuutta ja vastuuta toisista tiimiläisistä.	Pidettävä mukana, mutta haluaa omaa tilaa.
Osaamisen ja oppimisen johtaminen	Haluaa kehittymismahdollisuuksia ja mahdollisuutta erikoistua ja keskittyä, opetella rauhassa, kokeilla	Haluaa ohjata ja opastaa, pätevöityä, syventää osaamistaan. Haluaa, että koko osaaminen on käytössä.	Haluaa ohjata ja opastaa, mentoroida sekä käyttää koko osaamistaan, saatava olla hyödyksi.	Haluaa siirtää viisautta ja kokemusta ja avata uusia näkökulmia. Saatava edetä

	turvallisesti haasteita, löytää "omia juttuja".			omaan tahtiin, häiriötekijät pois.
Työkyvyn johtaminen	Muun elämän ja työelämän yhteensovittaminen, perhe-elämän aiheuttamat poissaolot haasteena. Osa-aikaratkaisut lasten vuoksi, joustavat työajat.	Oman paikan ja roolin löytäminen korostuu, määräaikaiset joutuvat lunastamaan paikkansa. Eteneminen työuralla tai työpaikan vaihto palkitsee menestyjiä – uupumisen vaara – varhainen puuttuminen tärkeää.	Työntekijän voimavarojen (terveys, toimintakyky, osaaminen, asenteet) muutokset tulevat näkyviksi, mahdollinen toimintakyvyn lasku. Parannetaan työmotivaatiota niin, että mukautetaan työn määrää ja kehitetään laatua.	Mahdolliset työnkuvan räätälöinnit, osa-aikaratkaisut, vaiheittaista tai osa-aikaista luopumista työstä.