

OPINNÄYTETYÖ

HIETALA KATJA,

KANGASNIEMI TUOMO

2011

**IKÄJOHTAMINEN AMMATTIKORKEAKOULUN
ESIMIESTYÖSSÄ**



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

**YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMISEN
KOULUTUSOHJELMA**



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

YHTEISKUNTATIIETEET

LIIKETALOUS JA HALLINTO

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

IKÄJOHTAMINEN AMMATTIKORKEAKOULUN ESIMIESTYÖSSÄ

Katja Hietala

Tuomo Kangasniemi

2011

Toimeksiantaja Kemi-Tornion Ammattikorkeakoulu

Ohjaaja Veikko Kärnä

Tekijät	Katja Hietala Tuomo Kangasniemi	Vuosi	2011
Toimeksiantaja Työnimi	Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu Ikäjohtaminen ammattikorkeakoulun esimiestyössä		
Sivu- ja liitemäärä	96+2		

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun, ikäjohtamisen tila esimiestyössä sekä tuottaa kehitysehdotuksia. Tarkastelun näkökulma oli kaikenikäisissä opetushenkilöissä sekä esimiehissä. Ikäjohtamisen tilan selvittämisen lisäksi etsittiin vastauksia, millaisena henkilökunta on kokenut ikäjohtamisen ja miten ikäjohtamisen työmenetelmiä voidaan kehittää. Työssä on aluksi määritelty johtamista ja syvennytty henkilöstöjohtamisen kautta ikäjohtamiseen ja esimiestyöhön käyttäen hyväksi kirjallisuutta, aikaisempia tutkimuksia ja julkaisuja.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Opinnäytetyö toteutettiin narratiivisenä tarinakerrontana ja tutkimusote on fenomenologinen. Tutkimusjoukolta saadut tarinat analysoitiin narratiivisella menetelmällä. Tutkimusmenetelmänä narratiivisyys antaa vastaajille mahdollisuuden tuoda esille vastaajien henkilökohtaiset kokemukset ja ajatukset kohdeorganisaation ikäjohtamisesta. Tutkimuksen kohdejoukoksi valittiin kaksitoista kaikenikäistä opetushenkilöä ja esimiehiä.

Tutkimuksen tuloksina ilmeni muun muassa, että ikäjohtaminen käsitteenä on vielä sekava ja se useimmiten ymmärretään ikääntyneiden ja eläköityvien johtamisena tai moninaisuuden johtamisena. Ikäjohtamisen esimiestyön työmenetelmiä on käytetty vaihtelevasti eri toimialoilla. Tutkimuksen tuloksissa ikäjohtamisen työmenetelminä mainittiin muun muassa mentorointi, tiimityöskentely ja kehityskeskustelut, joita ikäjohtamisen näkökulmasta tulisi kehittää ja hyödyntää entistä enemmän.

Authors	Katja Hietala Tuomo Kangasniemi	Year	2011
Commissioned by	Kemi-Tornio University of Applied Sciences		
Subject of thesis	Age Management in University of Applied Sciences from leadership's viewpoint		
Number of pages	96+2		

The purpose of this thesis is to study age management in Kemi-Tornio University of Applied Sciences (KTUAS) from the leadership viewpoint and to make development proposals for the management. The study included teaching and management personnel from all age groups. The aim is to determine the current state of age management, how personnel see the age management in KTUAS and also to develop practices of age management further. The thesis is conducted first by defining the concept of management and then concentrating on the age management through human resources management and leadership by utilizing literature, earlier studies and publications.

The research method is qualitative. The thesis is conducted by using narrative story telling and a phenomenological method. Also the narrative method has been used to analyze the data gathered through interviews. By using the narrative method it is possible for the respondents to present their personal point of view and experiences about the age management in KTUAS. The 12 interviewees were selected from all age groups among teaching and personnel management in KTUAS.

The results of the research show that the concept of age management is vague and is mostly understood as management of the ageing or retiring personnel or management of the diversities. A variety of age management practices is used considering different faculties. For example mentoring, development discussions and teamwork were among the methods that were brought up by the interviewees and that should be developed and utilized further in age management.

Key words

management, leadership, age management

Sisällysluettelo

KUVIOT JA TAULUKOT	1
Alkusanat	2
1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen lähtökohtia	3
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	4
1.3 Tutkimuksen tietoperusteiset lähtökohdat	6
1.4 Raportin rakenne	8
2 JOHTAMINEN JA IKÄJOHTAMINEN	9
2.1 Johtaminen	9
2.2 Henkilöstöjohtaminen	14
2.3 Ikäjohtamisen, ikääntymisen ja työelämän laadun tutkimukset Suomessa	19
2.4 Ikäjohtaminen	24
2.5 Ikä ja ikänäkökulmat	29
2.6 Kiinnittyminen työelämään ja kokemuksen hyödyntäminen	32
2.7 Esimiestoiminta, hyvä esimies	39
2.8 Ikäjohtamisen tarve; Suomen ja Euroopan väestönkehitys	47
2.9 Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun organisaatio, henkilöstö ja strategia	50
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON VALINTA	55
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta	55
3.2 Tutkimuksen kohdejoukon kuvaus	56
3.3 Narraatio tutkimusmenetelmänä	57
3.4 Fenomenologinen tulkinta	59
3.5 Narratiivinen analyysi	61
4 TULOKSET	63
4.1 Näin se ikäjohtaminen meillä menee	63
5 TULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	72
5.1 Keskeiset johtopäätökset ja pohdinta	72
5.2 Luotettavuus	79
5.3 Jatkotutkimusehdotus	82
LÄHTEET	84
LIITE 1	97

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1. Johtamisen tehtävät, sivu 13

Kuvio 2. Henkilöstövoimavarojen johtamisen vaiheet, sivu 18

Kuvio 3. Ikääntyminen ja työ: haaste meille kaikille, mukaillen, sivu 28

Kuvio 4. Ikäjohtamisen vaikuttavuus, sivu 29

Kuvio 5. Väestöllinen huoltosuhde 1865 – 2060, sivu 48

Kuvio 6. Ikäjohtaminen osana strategista johtamista, sivu 53

Kuvio 7. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun henkilöstön koulutus ja pätevyys 2009, sivu 54

Taulukko 1. Johdon kehittämisen muodot, sivu 16

Taulukko 2. Palkansaajien keski-ikä ja ikääntyvien työllisyysasteet sukupuolen mukaan, sivu 22

Taulukko 3. Työelämän laatu vuosina 2004 – 2009 kouluarvosanalla mitattuna, sivu 23

Taulukko 4. Ennusteet EU27:lle, sivu 49

Taulukko 5. EU-maiden työikäisten (15 – 64 -vuotiaat) ja iäkkäiden (yli 65 -vuotiaat) osuus kokonaisväestöstä 2010 ja ennusteet vuosille 2025 ja 2050, prosentuaalinen osuus, sivu 50

Taulukko 6. Eläköityvien määrät Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa, sivu 54

Alkusanat

Kiitos kaikille tähän tutkimukseen osallistuneille henkilöille, ilman vastauksianne ei olisi tutkimusta. Kiitos Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun hallinnollisen ylläpitäjän Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappian kuntayhtymän johtajalle, kuntayhtymän talous- ja hallintojohtajalle sekä Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun talousjohtajalle tutkimusluvasta sekä yliopettaja Veikko Kärnälle erittäin hyvästä ja näkökulmia avaavasta työnohjauksesta.

Kiitämme myös toinen toisiamme. Kahdestaan tehty tutkimus mahdollisti vuorovaikutteisen, mutta myös kriittisen keskustelun ja avasi näkökulmia entisestään, mielestämme enemmän kuin tutkimus olisi tehty yksin: pieni tiimimme toimi hyvin intensiivisesti. Toivomme, että raportin lukijalle välittyy aiheen teoreettinen tausta, ja että tutkimustulokset antavat työelämälähtöisiä ajatuksia Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun arkeen. Halusimme, että tutkimuksesta välittyisivät työyhteisön näkemykset, kokemukset ja ajatukset, jotka puolestaan ohjasivat meitä narratiivisen tutkimusmenetelmän lähteille.

Elämän iloa ja ikäjohtamista!

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohtia

Tilastokeskuksen mukaan pohjoismaisesta väestöstä 4–5 prosenttia ovat 80-vuotiaita tai sitä iäkkäämpiä ja tämän määrän ennustetaan kasvavan vuoteen 2040 mennessä 8 prosenttiin (Tilastokeskus 28.10.2010). Suomen väestön ikärakenteessa tapahtuu muutoksia. Suomen väestöstä vuoden 2009 lopussa oli 15 - 64 -vuotiaita 66,4 prosenttia ja yli 65-vuotiaita 17,0 prosenttia. Jos tilannetta verrataan suurten ikäluokkien syntyvyyden aikaan 1945 -1950, oli vastaavat luvut 15 - 64 -vuotiaiden osalta 63,3 prosenttia ja yli 65-vuotiaiden osalta 6,7 prosenttia. Yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä tulee jatkossa lisääntymään, koska ihmiset elävät pidempään kuin ennen ja elinajan odote on selvästi pidentynyt. Vuoteen 2020 mennessä on ennustettu väestöstä yli 65-vuotiaiden määrän olevan 25 prosenttia. (Tilastokeskus 2010.)

Syntyvyys on vähäistä. Suomen väestörakenteessa tulee olemaan epätasapaino, jolloin myös työelämässä on vanhempia ikäluokkia suhteellisesti enemmän kuin nuoria. Väestön ikärakenteen muutokset vaikuttavat ikärakenteeseen siten, että suuret ikäluokat, vuosina 1945 - 1950 syntyneet, tulevat eläköitymään pääosin vuosina 2008 - 2012. Ikääntyvän väestön huomattava lisääntyminen johtaa siihen, että vuoteen 2012 mennessä 40 prosenttia nykyisestä työvoimasta eläköityy. (Tilastokeskus 2010.) Väestörakenteen muutoksen myötä entistä pienempi joukko työelämässä olevia työntekijöitä on vastuussa entistä suuremman työn ulkopuolella olevan joukon hyvinvoinnista (Ilmarinen 2006, 11).

Väestörakenteen muutoksilla on väistämättömiä vaikutuksia työelämään. Yksi muutoksista on Suomen työelämässä mukana olevan väestön ikääntyminen. Työelämästä poistuu enemmän väkeä kuin työelämään on tulossa. Ikääntyneemmät työntekijät tulevat muodostamaan pitkälle tulevaisuuteen suurimman ikäryhmän ja nuorimmat taas pienimmän ikäryhmän. Työvoiman määrä supistuu ja samalla työvoiman ikärakenne on muuttumassa pysyvästi.

Suomalainen väestörakenne ja siitä johtuva työväestön kehitys on huomioitu myös Suomen poliittisessa päätöksenteossa. Pääministeri Mari Kiviniemen hallitusohjelmassa on huomioitu työurien pidentämisen tarve. Tämä tarve koskettaa niin työurien alku- kuin loppupäätä. (Valtioneuvosto 2010.) Työikäisen väestön ikääntymisen ja työurien pidentämisen vuoksi on alettu miettiä muun muassa eläkejärjestelyitä. Yritystasolla erääksi keskeisimmistä ratkaisuista vastata tähän muutoksen on nostettu esiin ikäjohtaminen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön aiheena on ikäjohtaminen. Aihe on laaja, koska ensinnäkin se koskee kaikkia ja kaikenikäisiä työyhteisön jäseniä. Toiseksi, koska jokaisella työelämässä olevalla henkilöllä on olemassa esimies, samalla kaikki ovat alaisia. Tämä tekee tutkimuksesta tärkeän, koska se voi parantaa henkilöstön työviihtyvyyttä ottamalla huomioon työntekijän yksilönä, jota tulee johtaa hänen ikäänsä tarvittavilla menetelmillä ja keinoilla sekä tuottaa organisaatiolle ikäjohtamisen työmallien kehitysehdotuksia. Yksilön kannalta ikäjohtamisessa korostuvat työn merkitys, arvo ja luonne, organisaation kannalta esimiestyön työmenetelmät.

Tämän tutkimuksen aineisto on saatu Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun henkilöstöltä. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu on tyypillinen julkishallinnon organisaatio, jossa työssä olevan väestön edustus on kaikista ikäluokista sekä eri kansallisuuksista. Työssä olisi jaksettava entistä kauemmin, opetusmenetelmät muuttuvat, opetusvälineet muuttuvat, osaamista tulisi jatkuvasti kehittää ja jo organisaatio itsessään on jatkuvasti muuttuva. Opetushenkilöstö on tyypillisesti ammattitaitoaan jatkuvasti ylläpitävä ja he suorittavat omaehtoisia jatkotutkintoja. Kaikissa näissä muutoksissa opetushenkilökunnan tulisi jaksaa työskennellä ja omaksua kaikki muutokset ja uudistukset. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulusta on siirtymässä työelämän ulkopuolelle ikääntynyttä henkilöstöä ja vastaavasti uutta henkilökuntaa tarvitaan poislähtevien tilalle. Työiän keskivaiheella olevia henkilöitä tulisi pystyä motivoimaan ja sitouttamaan entistä paremmin työyhteisöönsä. (Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymän henkilöstötilinpäätös 2009.) Kaikenikäiset

työntekijät tulee saada työskentelemään ymmärtäen ikäjohtamisen merkityksen, siksi tarvitaan ikäjohtamista kaikenikäisten työntekijöiden johtamisessa.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää ikäjohtamista tutkimuskohteen esimiestyössä. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ikäjohtamisen tilaa tutkimuskohteessa ja tuottaa kehitysehdotuksia.

Tutkimuksen tehtävänä on ratkaista tutkimusongelma vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena henkilökunta on kokenut ikäjohtamisen?
2. Miten ikäjohtamisen työmenetelmiä voidaan kehittää?

Tutkimuskysymyksien alakysymyksenä etsitään vastausta siihen, miten ikäjohtaminen on ilmentynyt Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun opetushenkilöstön ja heidän lähiesimiestensä arkityössä, miten voimme pukea aiheen sanoiksi heidän kokemusten perusteella.

Tutkimuksen näkökulmina ovat kaikenikäisten opetushenkilöiden sekä heidän esimiesten ja johtajien kokemukset ikäjohtamisesta. Tutkimuksessa ei käsitellä ikäjohtamista työterveydellisen hyvinvoinnin ja ergonomian kannalta.

Tutkimuksen lähtökohtana on, että johto on huomannut ikäjohtamisen merkityksen ja tarpeen. Ikääntyviä opettajia on poistumassa eläkkeelle, ja uusia ja työiän keskivaiheilla olevia opettajia halutaan sitouttaa työyhteisöön, sillä opettajat ovat koulutusorganisaation ydinhenkilöstöä. Opettajat ydinhenkilöstönä muodostavat organisaatiolle tärkeimpien osaajien ryhmän (Viitala 2007, 87).

Ikäjohtamista ei ole aiemmin tutkittu Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa. Henkilöstökyselyitä kerätään vuosittain, joissa osa-alueena on muun muassa osaamisen kehittäminen. Henkilöstökyselyt ovat määrällisiä, mutta niiden luotettavuutta ja yleistettävyyttä voidaan kritisoida, koska vastausprosentti on

alhainen, noin 45 prosenttia henkilökunnasta (Henkilöstökyselyt 2010). Tämän laadullisen tutkimuksen avulla toivomme tuovan uutta tietoa ikäjohtamiseen Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksemme antaa tietoa siitä, miten ikäjohtamista on toteutettu tai miten se koetaan. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä ikäjohtamiseen liittyen: mihin asioihin on tulevaisuudessa kiinnitettävä enemmän huomiota, missä asioissa tulisi toimia toisin tai mikä kannattaa säilyttää ennallaan.

1.3 Tutkimuksen tietoperusteiset lähtökohdat

Tässä tutkimuksessa ikäjohtaminen nähdään kaikenikäiset työntekijät huomioivana toimintana. Esimiestyössä ikäjohtaminen toimii onnistuneesti, kun tunnistetaan työyhteisön eri-ikäisten voimavarat (Juuti 2001, 14). Ikäjohtamisen pohjana on tieto ikääntymisen vaikutuksista sekä toimivat ikäasenteet. Kaikkien esimiesten on ymmärrettävä ja sisäistettävä ikäjohtamiseen liittyvät työkalut, jotta ikäjohtaminen saadaan organisaatioon kattavaksi ja uskottavaksi toimintamalliksi. (Ilmarinen ym. 2003, 137.) Ikäjohtaminen on noussut viime aikoina yhä suuremmaksi puheen aiheeksi, jolla usein viitataan ikäänntyneiden johtamiseen (Viitala 2007, 239). Tässä tutkimuksessa ikäjohtaminen kattaa henkilön johtamisen työuran alkuvaiheesta työuran loppuvaiheeseen saakka ja ottaa huomioon hänen eri ikäkausien tuomat tarpeet, kuten Juuti ikäjohtamisen määrittelee.

Olemme käyttäneet tutkimuksen tietoperustana ikäjohtamisesta tehtyjä tutkimuksia ja kirjoja. Ihmisen ikääntymistä on tutkittu useissa eri tutkimuksissa sekä kirjoissa. Itse ikäjohtaminen on käsitteenä vielä varsin nuori, ja aiheesta onkin vasta viime aikoina alettu julkaista tutkimuksia. Suomessa ikäjohtamista on tutkinut muun muassa Juha Ilmarinen ja Pauli Juuti. Ilmarinen on saanut tunnustusta tutkimuksistaan Suomen lisäksi myös maailmanlaajuisesti. Ilmarinen on kirjoittanut muun muassa teoksen pitkää työuraa – Ikäänntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa sekä toiminut yhtenä kirjoittajana kyvyistä kiinni – ikäjohtaminen yritysstrategiana teoksessa. Pauli Juuti

on laatinut tutkimuksen ikäjohtamisesta valtioneuvoston käynnistämän ikäohjelman 1998 – 2002 pohjalta.

Ulkomaisessa kirjallisuudessa ikäjohtaminen tulkitaan monin eri tavoin. Ikäjohtaminen käännettynä englanniksi *age management*, tarkoittaa muissa kielissä yleisimmin hoitotiedettä ja ikääntyvien lääketieteellistä hoitamista sekä esimerkiksi kauneusleikkauksia ikääntymisen merkkien estämiseksi. Käännös *managing ageing workforce* tarkoittaa työhistorian loppupäässä olevien johtamista. Ulkomainen kirjallisuus tuntee määritelmän *managing different generations*, jolla tarkoitetaan eri ikäpolvien johtamista. Eri ikäpolvien johtamisessa keskitytään ymmärtämään eri ikäpolvien välisistä eroista johtuvien ilmiöiden ymmärtämiseen osana johtamista. Tässä tutkimuksessa ikäjohtaminen on kaikenikäisten johtamista. Kaikenikäisiin lukeutuu eri ikäpolvia, jonka vuoksi esimiehen on hyvä tuntea eri ikäpolvien työskentelytyylejä osana kaikenikäisten johtamista. Ikäjohtamisen yhteydessä on käytetty myös ilmaisua *age leadership*. (Ilmarinen 1999a.) Sana *leadership* kuvaa enemmän ihmisten johtamista, kun taas sana *management* puolestaan viittaa enemmän asioiden johtamiseen. Ikäjohtaminen on muutenkin uusi käsite, siksi suomalainenkaan kirjallisuus ei kata laajasti ikäjohtamista. Myös suomalaisessa kirjallisuudessa ikäjohtaminen usein nähdään pelkkänä ikääntyneiden johtamisessa, joka sellaisenaan ei sovi tähän tutkimukseen.

Kuten edellä olemme todenneet, ikäjohtaminen on käsitteenä verrattain uusi asia, jonka vuoksi tutkimuksen taustalla on tietoisuus siitä, että ikäjohtamisen tarpeeseen on vasta alettu reagoida. Ikäjohtamisessa on monta eri näkökulmaa: yksilön, organisaation sekä yhteiskunnan näkökulma (Ilmarinen 2006, 17). Näistä tasoista ja näkökulmista riippumatta uuden henkilöstöjohtamistavan ymmärtäminen, opettelu ja käyttöönotto tapahtuvat yleensä hitaasti. Yksi suurimmista haasteista on tiedon levittäminen kaikille tasoille. Tiedon puute tai sen jakaantuminen epätasaisesti lisää epävarmuutta. Tässä tutkimuksessa selvitetään ikäjohtamisen työmenetelmiä esimiestyössä organisaation näkökulmasta. Tutkimusongelman käsittelyn kannalta tärkein määriteltävä asia on ikäjohtaminen.

1.4 Raportin rakenne

Ensimmäisessä luvussa eli johdantoluvussa kuvataan tutkimuksen taustaa ja tavoitteita, tuodaan esille tutkimusaiheen valintaan liittyviä tekijöitä sekä kerrotaan tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tietoperusteiset lähtökohdat.

Luvussa kaksi määritellään ensin johtaminen, jotta ymmärretään sen moninaisuus. Tämän jälkeen mennään syvemmälle johtamiseen ja kuvataan henkilöstöjohtaminen ja edelleen ikäjohtamiseen. Ikäjohtamisen avulla esimiestyötä voidaan kehittää, jonka vuoksi kuvataan myös esimiestoimintaa. Tutkimuksen aihe on ikäjohtaminen esimiestyössä, jonka vuoksi käydään läpi ikäjohtamisen työmenetelmiä. Luvussa kaksi selvennetään myös ikään liittyviä tekijöitä ja lopuksi luodaan katsaus ikäjohtamisen tarpeeseen. Tässä luvussa esitellään myös kohdeorganisaatiota.

Kolmannessa luvussa esitetään tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaneita seikkoja ja kuvataan tutkimuksen kohdejoukko. Luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmänä oleva narraatio sekä sen tulkinta. Viimeisenä luodaan katsaus narratiiviseen analysointimenetelmään. Neljäs luku on tutkimuksen kohdejoukolta narratiivisellä tutkimusmenetelmällä tehty narratiivinen, tuloksena tuotettu tarina.

Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä seikkoja. Luvussa esitetään tuloksia ja reflektoidaan niitä tietoperustaan. Luvussa on yhteenveto ja jatkokehitysehdotuksia.

2 Johtaminen ja ikäjohtaminen

2.1 Johtaminen

Latinan kielessä *manus* tarkoittaa kättä ja *agre* toimintaa. Tähän pohjautuu englannin kielen sana *management*, joka suomennettuna tarkoittaa johtamista. Englannin kielessä tunnetaan myös sana *lead*, joka myös suomennetaan johtamiseksi. Sana *lead* tarkoittaa enemmän ihmisten johtamista, kun taas *manage* viittaa asioiden johtamiseen. (Kostamo 2004, 33). *Management* johtajuudelle ominaista on tulokseen keskittyminen, jossa hyödynnetään ja kontrolloidaan mahdollisimman tehokkaasti organisaation kaikkia resursseja kuten ihmisiä, rahaa, palveluita, koneita, laitteita sekä välineitä, informaatiota sekä tietoa. *Leadership* johtaja keskittyy organisaation tärkeimpään voimavaraan, eli ihmisiin. Kyseessä on prosessi, jossa kehitetään sekä motivoidaan ihmisiä ja pyritään saamaan heidän sitoutuminen organisaatioon. *Leadership* johtaja pyrkii myös luomaan vision tulevaisuudesta. (Armstrong 2008, 18.)

Johtamiselle ei ole olemassa yhtä tyhjintää määritelmää, vaan kirjallisuus tuntee useita toisiaan täydentäviä määritelmiä. Mary Parker Follett on 1900-luvun alussa määritellyt johtajuuden taidoksi saada asiat tehdyksi ihmisten avulla (*leadership*). Määrittelyssä korostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitys eli tulosten tekeminen ihmisten avulla, eikä itse tehden. (Daft 2008, 7.) Yksi klassisista johtamisen määritelmistä on Henri Fayolin vuonna 1916 esittämä määritelmä, jonka mukaan johtamisen tehtävä on ennustaminen ja suunnittelu, organisointi, käskeminen, koordinointi ja kontrollointi. Vaikka määritelmä on kohta yli 100 vuotta vanha, pohjautuu siihen moni myöhemmin esitetty määritelmä johtajuudesta. Esimerkiksi Brech E. F. L on vuonna 1957 määritellyt johtajuuden sosiaalisesti prosessiksi, joka käsittää suunnittelun, kontrolloinnin, koordinoinnin ja motivoinnin. Fayolin määritelmässä korostuu johtamiseen liittyvä valta, vallan käyttäminen sekä valtasuhde, kun taas Brech käyttää määritelmässä sanaa motivoida. (Cole 1996, 4.)

Peter F. Drucker on määritellyt johtamisen seuraavasti: ”*saada ihmiset kykeneviksi yhteisiin saavutuksiin yhteisten päämäärien, arvojen, oikean rakenteen, tarvittavan koulutuksen ja kehittämisen avulla*” (Drucker 2002, 15). Johtamisen tehtävän Drucker on määritellyt suunnan antamiseksi organisaa-

tiolle, johtajuuden tarjoaminen sekä päättäminen, miten hyödyntää organisaation resurssit saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Johtamisen työtehtäviä Drucker on löytänyt 1) tavoitteiden asettaminen ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi 2) organisointi 3) kommunikointi sekä motivointi 4) mittaaminen, suorituksen analysointi, arviointi ja tulkitseminen 5) kehittäminen. (Drucker 1974, 400.)

Johtamista määriteltäessä merkitystä on kolmella klassisella johtamisteorialla. Johtamisopit ovat tieteellinen liikkeenjohto, hallinnollinen koulukunta sekä ihmissuhdekoulukunta. Klassinen näkökulma ajoittuu 1900–1950 väliin ajanjaksoon. Tänä aikakauden näkökulmille on ominaista se, että ne perustuvat käytännön kokemuksiin, jolloin organisaatiot ajateltiin teknisesti toimiviksi kokonaisuuksiksi, joiden suorituskykyä pyrittiin parantamaan eri keinoin. (Peltonen 2007, 18.)

Tieteellisen liikkeenjohdon edustaja on Fredrick Winslow Taylor (Salminen 2004, 24). Tieteelliselle liikkeenjohdolle ominaista on tehokkuus ja tuottavuus. Hallinnollisen koulukuntaa edustaa Henri Fayol. Fayol kuvasi johtamista ydintoimintojen kautta. Ydintoiminnot olivat suunnittelu, organisointi, henkilöstöhallinto, johtaminen ja ohjaaminen, koordinointi, raportointi sekä budjetointi. (Salminen 2004, 27 – 28.) Fayol näki tärkeänä selkeän komentoketjun sekä kurin, jolloin jokainen organisaatiossa tietää oman paikkansa (Peltonen 2007, 21). Ihmissuhde koulukuntaa edustaa Elton Mayo ja M.P. Follet (Salminen 2004, 25). Verrattuna tieteelliseen liikkeenjohtoon sekä hallinnolliseen koulukuntaan, ihmissuhde koulukunta korosti työntekijän merkitystä työyhteisölle. Hyvinvoiva työntekijä nähtiin tehokkaana työntekijänä. Ihmissuhdekoulukunta pyrki monipuolistamaan ja laajentamaan työntekijöiden työnkuvaa sekä rohkaisi työntekijöitä avoimuuteen työyhteisöissä. Tärkeäksi koettiin myös työyhteisön työilmapiirin selvittäminen erillisten kyselyiden ja haastatteluiden avulla. (Seeck 2008, 104–105.) Johtamisen näkökulmasta katsottuna ihmissuhdekoulukunta vaatii eniten ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja.

Suomalaisessa kirjallisuudessa johtamiselle on myös esitetty monia määritelmiä. Kostamo on määritellyt johtamisen tulosten aikaansaamista ihmisten

avulla sekä edellä kulkemista ja suunnan näyttämistä. (Kostamo 2007, 16.) Peltonen on määritellyt johtamisen kyvyksi innostaa ja motivoida alaisia, mutta myös organisaation tai yhteisön suuntautumista jäseniä motivoivaan ja innoittavaan visioon. (Peltonen 2007, 123.) Molemmissa määrittelyissä korostuu ihmisten välisten vuorovaikutuksen merkitys tulosten aikaansaamiseksi sekä organisaation toiminnan merkitys. Karlöf ja Lövingsson ovat nähneet johtajuuden käsitteen viittaavan kolmeen pääkomponenttiin ihmisten johtamiseen, toiminnan ohjaamiseen ja toiminnan kehittämiseen. (Karlöf – Lövingsson 2004, 10 – 11.)

Meille tutkijoille johtajuus on organisaatiossa vastuun kantamista. Johtajan on otettava vastuu niin organisaatiosta kuin siellä työskentelevistä ihmisistä. Johtajan tulee tehdä jatkuvasti havaintoja organisaatiosta, mutta myös ymmärtää havainnot ja osata tehdä tarvittavat toimenpiteet havaintojen pohjalta. Johtajuutta on myös uskominen organisaation tavoitteisiin (ainakin muutoksessa) sekä se, että osaa puhua asioista. Johtajuutta voi kuvata myös koko organisaation palvelijaksi. Useimmissa määrittelyissä korostuukin se, että johtaminen on tavoitteiden saavuttamista ihmisten avulla ja johtajuudella pyritään vaikuttamaan ryhmään ihmisiä. Ihmisiin vaikuttamisen lisäksi johtajuuden määrittelyissä korostuu suunnittelun ja valvonnan merkitys sekä toimintaan puuttumisen merkitys. Kaikista edellä määritellyistä määritelmistä voi todeta, että johtamista on vaikea, ellei mahdoton määritellä yhdellä virkkeellä tyhjentävästi. Johtamisesta on hyvä muistaa, että sillä on pitkä historia ja määritelmistä on tunnistettavissa jokaisella aikakaudella ominaisia piirteitä, joiden vaikutuksesta johtaminen on muotoutunut nykyiseen muotoon. Lisäksi on muistettava, että johtajuuden määritelmä jatkaa edelleen kehittymistä.

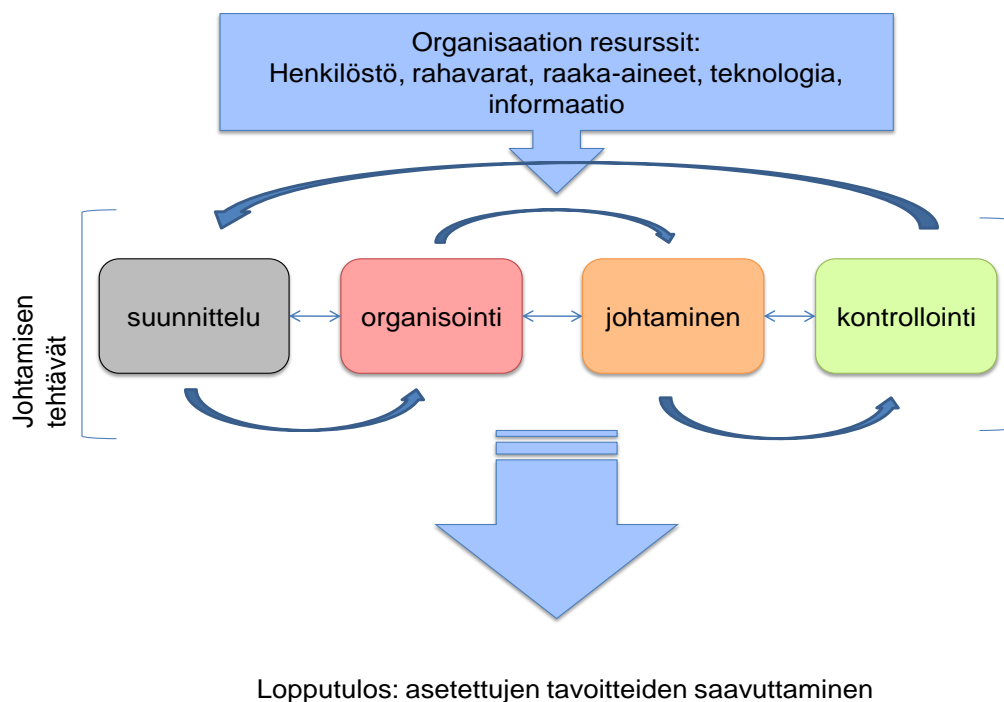
Organisaatiossa johtamisella on monta tärkeää tehtävää. Ensinnäkin johtamisen tehtävänä on kantaa vastuu organisaation menestyksellisestä johtamisesta ja kehittämisestä. Kehittämisen tavoitteet ovat yleensä johdon itsensä asettamia tai organisaation omistajien asettamia tavoitteita. Tavoitteet ovat useimmiten taloudellisia tavoitteita sekä tehokkuustavoitteita. Julkisen sektorin osalta tavoitteet ovat yleisesti yhteiskunnan asettamat, kun liiketoiminnassa tavoitteena on voiton tekeminen. Johtamisen tulee lisäksi varmistaa henkilöstön kunnioitus, yhteistyöhalukkuus ja viihtyvyys. Johtajuuden

tehtävät on saavutettu, kun organisaatiolle asetetut tavoitteet ja päämäärät on saavutettu. Tavoitteet saavuttamalla varmistetaan organisaation toiminnan jatkuvuus. (Karlöf – Lundgren – Froment 2003, 19; Kauhanen 2006, 14; Kostamo 2004, 35.)

Edellä kuvattujen vastuunkantamisen ja kehittämisen lisäksi johtajan tulee jatkuvasti tehdä pitkän tähtäimen suunnittelua ja toimintaympäristön analysointia. Johtamisen perusvälineenä toimivat organisaation toiminta-ajatus, arvot, visiot ja strategiat. Toiminta-ajatuksen tehtävänä on kiteyttää ajatus siitä, miksi yritys on olemassa. Toiminta-ajatusta voi pitää organisaation toiminnan kivijalkana. Arvojen tehtävänä on kuvata organisaation toimintaperiaatteet pitkällä aikavälillä. Organisaation henkilöstöjohtaminen pohjautuu organisaation arvoihin, joten arvoissa on yleensä viittaus henkilöstöön. Organisaation vision tehtävänä on kuvastaa tulevaisuuden tahtotilaa. Toiminta-ajatuksen ja vision on tärkeä tukea toisiaan, koska niiden tehtävä on kertoa, miksi organisaatio on olemassa ja mitä se haluaa olla tulevaisuudessa. Myös visiolla on rooli tukea henkilöstöjohtamista, koska visio viestii siitä, mitä odotuksia organisaatiolla on henkilöstölle tulevaisuudessa. Strategian tehtävänä on määrittää organisaation tavoitteet, joilla se aikoo saavuttaa asetetut tavoitteet. Strategian pohjalta johtaja ohjaa organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat siten, että organisaatio saavuttaa ainutlaatuisen ja kestävä kilpailuaseman. Strategian pohjana toimivat toiminta-ajatus, arvot ja visiot. Organisaatioissa laaditaan strategioita eri tasoille, esimerkiksi liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia. (Hyppänen 2007, 42 – 45; Kauhanen 2006, 23.)

Kuviossa 1 on havainnollistettu johtamisen prosessia ja sitä, miten johtaja hyödyntää organisaation resursseja saavuttaakseen organisaatiolle asetetut tavoitteet. Ylhäällä on organisaation voimavarat kuten henkilöstö, rahavarat, raaka-aineet, teknologia sekä tieto, joita johtaja käyttää hyväkseen, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään. Organisaation voimavarojen alla on johtamisen tehtäväkentän osa-alueet. Yksi osa-alueista on *suunnittelu*, jossa johtaja asettaa organisaation tavoitteet sekä osoittaa suunnan miten ne tavoitetaan. Toinen osa-alueista on *organisointi*, jossa johtaja valitsee henkilöstöstä vastuunkantajat, joiden tehtävä on osoitettujen tehtävien

loppuunsaattaminen. Kolmas osa-alueista on *johtaminen*, jossa johtaja käyttää vaikutusvaltaansa motivoidakseen työntekijät tekemään asetut tehtävät. Viimeinen osa-alueista on kontrollointi, jossa johtajan tehtävä on valvoa annettuja tehtäviä sekä tehdä tarvittava korjaukset. Nämä osa-alueet eivät ole tärkeysjärjestyksessä, vaan ne tukevat toisiaan. Alhaalla on tavoiteltu lopputulos, jossa asetettuihin tavoitteisiin on päästy ja jolloin organisaatio on tuottanut asiakkaille tuotteita ja palveluita. (Daft 2008, 7.)



Kuvio 1. Johtamisen tehtävät, mukailen (Daft 2008, 8)

Johtajuudesta voidaan tunnistaa henkilökohtaisia piirteitä ja ominaisuuksia, jotka tukevat johtajuutta. Northouse (2001) on määritellyt viisi tärkeintä yksilöllistä luonteenpiirrettä, jotka auttavat tukemaan hyvää johtajuutta: älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, rehellisyys ja sosiaalisuus. Northousen (2001) kuvaamien luonteenpiirteiden lisäksi usein johtajuutta tukevaksi ominaispiirteeksi mainitaan karisma. Edellä mainitut luonteenpiirteet auttavat ja tukevat hyvää johtajuutta. Osa luonteenpiirteistä on synnynnäistä ja osa luonteenpiirteistä on sellaisia, joista kuka tahansa voi kehittää itsessään. Kukaan ei

suoraan synny johtajaksi, vaan johtamisessa on kyse tehtävistä ja taidoista, jotka voi oppia. (Kostamo 2004, 36.)

Henkilökohtaisien ominaisuuksien lisäksi johtajuudesta voi tunnistaa johtamisen rooleja. Henry Mintzberg on esittänyt vuonna 1973 johtajuuden sisältävän rooleja. Mintzbergin mukaan roolit voi jakaa kolmeen pääryhmään: ihmisten välisiin suhteisiin, tiedonvälittämiseen ja päätöksentekoon. (Cole 1996, 5.) Mintzbergin näkemyksen mukaan johtaja on organisaation keulakuva sekä johtamisen tehtävä on tiedon/informaation kerääminen ja tiedon välittäminen organisaatiolle sekä sen ulkopuolelle.

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Johtaminen -käsitteeseen liitetään johtamismalleja ja oppeja, kuten henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtaminen, Human Resources Management (HRM), on yksinkertaisesti henkilöstön johtamista tai laajemmin sanottuna inhimillisten voimavarojen johtamista. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan organisaation tuottavuutta sen hetkisellä henkilöstöllä sekä henkilöstön osaamisella sekä henkilöstön hyvinvointia. (Huczynski, Buchanan 2001, 5.) Henkilöstöjohtamisen keskeisiä toimintoja ovat henkilöstön rekrytointi, valinta, perehdyttäminen, kehittäminen urasuunnittelu ja työsuorituksen arviointi. (Rainio 2010, 30).

Henkilöstöjohtaminen on yksi organisaation osa-alueista ja voimavaroista. Ihmiset työntekijöinä, varsinkin oikein johdettuina vaikuttavat organisaation toimintaan, myös tulokseen, tuottavuuteen, kannattavuuteen ja koko organisaation henkeen. Henkilöstöjohtamisella on tärkeä tehtävä varmistaa, että organisaatiossa on aina tarvittava määrä henkilöstöä töissä, ja että henkilöstö on laadultaan riittävä (Peltonen 2007, 15). Hyvässä henkilöstöjohtamisessa ihmiset käsitellään pääomana eikä pelkkänä kustannustekijänä; henkilöstöön panostetaan monella tavalla ja heistä pidetään huolta, ihmiset ja organisaatio voivat hyvin. Hyvä henkilöstöjohtaminen löytää tasapainon organisaation ja henkilöstön välille, ja saa henkilöstön yltämään hyviin työsuorituksiin. Liiketoiminta saa edellyttämänsä osaamis pohjan ja olemassa olon edellytykset nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2006, 14.)

Henkilöstöjohtamisella varmistetaan henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen. Lisäksi tärkeä osa henkilöstöjohtamista on varmistaa henkilöstön työkyky, motivaatio sekä halu sitoutua yrityksen tavoitteisiin. Oikea määrä osavaa henkilöstöä oikeassa paikassa, oikeissa tehtävissä, tehden töitä asianmukaisilla välineillä, saa toiminnan juuri oikeaan, haluttuun suuntaan. Henkilöstöjohtamista voikin kuvata henkilöstötoimintojen muodostaman kokonaisuuden mahdollisimman tehokkaaksi käyttämiseksi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2007, 10.)

Henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli organisaatioiden menestystekijänä. Organisaatioiden toiminta on yleensä aina työntekijöiden varassa, joten työntekijöistä riippuu, miten organisaatio menestyy kilpailutilanteessa (Kauhanen 2006, 11). Suomen keskeisimpiä haasteita ovat nyt ja tulevaisuudessa globalisaatio ja väestön ikääntyminen. Kilpailutilanteessa globaalit markkinat voivat muuttua nopeasti, jolloin henkilöstöjohtamisella voidaan hakea tasapainoa liiketoiminnan vakauden ja joustavuuden välillä. Henkilöstöjohtamisessa ominaista onkin organisaation lyhyen aikajänteen taloudellisuuden varmistaminen, mutta myös pitkän aikajänteen tuloksentekevyyden turvaaminen. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan varmistautua myös henkilöstön ikääntymisestä aiheutuviin seurauksiin. Henkilöstöjohtaminen nähdäänkin tärkeäksi osaksi organisaation johtamiskenttää. Tästä syystä henkilöstöammattilaiset nähdään usein johtoryhmien tärkeinä yhteistyökumppaneina. (Viitala 2007; 8-9, 39.)

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on laajaa. Ensinnäkin sen tulee tukea organisaation muuta johtoa pääsemään asetettuihin tavoitteisiin, mutta myös houkutella organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä ja pitää heidät organisaatiossa. (Peltonen 2007, 95–96.) Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa uuden työvoiman rekrytointi- ja kehittämisprosesseja, perehdytystä, palkitsemisjärjestelmiä, urasuunnitteluprosesseja ja työsuhteen päättämistä (Viitala 2007, 19–20). Toisin sanoen henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on ylläpitää ja kehittää periaatteita, järjestelmiä sekä toimintamalleja, joiden varassa organisaatio toimii ja kehittyy. Henkilöstöjohtamisen tehtävinä ovat muun muassa mentorointi, verkostoituminen, perheen ja työn

yhteensovittamisen helpottaminen, urasuunnittelu ja osaamisen kehittäminen. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä on onnistuttu silloin, kun organisaation palveluksessa toimiva henkilöstö kokee työskentelyn mielekkääksi, tavoitteet mahdollistavaksi, osaamisen ja työolosuhteet tukevaksi, ilmapiirin arvostavaksi sekä kokee saaneensa työstä riittävän palkkion. Hyvän henkilöstöjohtamisen tulosta on myös se, että organisaatio koetaan halutuksi työnantajaksi. (Kauhanen 2006, 17.)

Henkilöstöjohtamisen yhteydessä mainitaan organisaatioissa oleva henkilöstö tai organisaation palvelukseen haluttavat henkilöt ja heidän kehittäminen. On muistettava, että henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää on myös huolehtia nykyisten ja tulevien johtajien hankkimisesta, kehittämisestä sekä muista vastaavista asioista. Yleensä organisaatioissa pyritään hyvissä ajoin tunnistamaan sopivat ja halukkaat johtajaehdokkaat, jotta heille voidaan luoda organisaation sisäinen kehittämisohjelma. Toinen tapa on hankkia ulkopuolista koulutusta esimerkiksi yliopistojen täydennyskoulusta tai MBA- ohjelmia. Kuviossa 1 on esitetty yleisimpiä johdon kehittämisen muotoja. (Peltonen 2007, 105.)

Taulukko 1. Johdon kehittämisen muodot, mukailten (Peltonen 2007, 106)

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Johtamiskoulutus <ul style="list-style-type: none"> • Sisäisesti suunniteltu ja toteutettu koulutus • Sisäisesti suunniteltu, mutta ulkoisen organisaation toteuttama koulutus • Ulkoisen kouluttajan räätälöimä koulutus • Ulkoisen kouluttajan kaikille avoin yleinen johtajakoulutus • Yliopiston perustutkinnot | <ul style="list-style-type: none"> • Johdon kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> • Korkean potentiaalinen henkilöiden tunnistaminen • Ura- ja kehityssuunnitelman tekeminen lupaaville henkilöille • Kehittyminen oman osaston sisällä • Työnkierto toisiin osastoihin tai projekteihin • Ulkomaan komennukset • Ylennys esimiestehtäviin tai yleisjohtoon |
|---|---|

Henkilöstöjohtamisen rinnalle on noussut strateginen henkilöstöjohtaminen (strategic human resource management). Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen on käsitteenä laajempi kuin henkilöstöjohtaminen. Siinä nähdään henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategia on organisaation yleisstrategia, jossa organisaation tavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot muodostavat kokonaisuuden. (Norton 2001, 3.) Liiketoimintastrategian painotusten huomiointi osana henkilöstöjohtamista on varsin luontevaa verrattuna perinteiseen henkilöstöjohtamiseen, jonka pohjana ovat yleensä toimineet organisaation sisäisen hallinnon ja yhtenäisyyden vaatimukset. (Kauhanen 2006, 19; Peltonen 2007; 97, 106–107.)

Kuvio kaksi esittää tyypillisen henkilöstövoimavarojen johtamisen vaiheita. Organisaation yleisstrategiassa määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, jonka perusteella laaditaan henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategiassa pohditaan, miten asetetut tavoitteet saavutetaan, ja jonka pohjalta laaditaan henkilöstöpolitiikka johtamisen eri osa-alueille. Strategien suunnittelu tuottaa tietoa henkilöstötarpeesta sekä määrästä ja laadusta. Viimeisenä on henkilöstövisio eli suunnitelma siitä, mitä organisaatio olettaa olevansa 5–10 vuoden päästä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään ennen kaikkea osana organisaation liiketoimintaa, jossa liiketoimintastrategia toimii ohjenuorana ja katsontakantana on pitkän tähtäimen suunnitelma. Henkilöstövoimavarojen suunnittelussa organisaation henkilöstö nähdään voimavarana, josta organisaatio pyrkii ottamaan kaiken hyödyn irti. (Kauhanen 2006; 21, 23.)



Kuvio 2. Henkilöstövoimavarojen johtamisen vaiheet, mukailten (Viitala 2007, 22)

Henkilöstöjohtamista ohjaa organisaation oma kulttuuri ja arvot; miten on toimittu ja miten on aikomus toimia. Vaikuttavana tekijänä on myös henkilöiden tausta. Henkilöstöjohtamisen taustalla ovat lait, asetukset ja sopimukset, joita täytyy noudattaa; ne ovat turvaamassa ihmisten oikeudenmukaista, tasa-arvoista ja inhimillistä kohtelua työpaikoilla, näistä esimerkkinä tasa-arvolaki. Henkilöjohtamisen ammattilaiset tukevat yrityksen johtoa pääsemään yrityksen päämääriin ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä kehittämällä ja ylläpitämällä erilaisia periaatteita, järjestelmiä ja toimintamalleja. (Graham, Bennett 1998, 17–18). Näitä ovat esimerkiksi rekrytointiprosessit, palkitsemisjärjestelmät, urasuunnittelua tukevat prosessit sekä erilaiset johtamisen henkilöstöpalvelut.

Viimeaikainen talouden globaali taantuma ja siitä aiheutuneet työelämän muutokset ovat vaikuttaneet myös henkilöjohtamiseen haasteisiin. Aikaisemmin oli normaalia, että työntekijän työhistoriaan kuului vain yksi työnantajan. Nykyisin työsuhteet ovat usein määräaikaista ja lyhytkestoisia. Talouden nopeat muutokset pakottavat organisaatiot hakemaan säästöjä kaikin mahdollisin keinoin muun muassa henkilöstöstä. Yleistä on myös

organisaation toimintojen ulkoistaminen, jolloin työyhteisössä voi olla useiden työnantajien työntekijöitä. Normaalina on myös vuokratyöntekijöiden käyttäminen tilapäisten huippujen tasaamisessa. Nämä kaikki muutokset ovat vaikuttaneet myös siten, että on varsin tavanomaista, että työyhteisössä on useiden eri kansallisuuksien edustajia. Toki organisaatioiden työntekijöiden kansainvälistymiseen on vaikuttanut myös se, että yhä useammin organisaatiot toimivat kansainvälisillä markkinoilla, josta johtuen työntekijöiden ulkomaankomennusten määrä on huomattavasti lisääntynyt. Henkilöstöjohtaminen joutuukin entistä useammin työssä kohtaamaan laajan, maantieteellisesti ja kulttuurisesti moninaisen organisaation haasteet. Henkilöstöjohtamisessa tärkeimpänä nähdään esimiestoiminta. (Peltonen 2007, 108.)

2.3 Ikäjohtamisen, ikääntymisen ja työelämän laadun tutkimukset Suomessa

Euroopan maista Suomi on ollut ensimmäisiä maita, joka on johdonmukaisesti alkanut selvittämään ikääntyvän työvoiman vaikutuksia ja ikääntyvien työntekijöiden huomioonottamista osana kaikenikäistä työväestöä. Luonnollisesti Suomen väestörakenteen kehitys on osaltaan pakottanut Suomen aktiivisesti hakemaan ratkaisuja ikääntymisen aiheutuviin vaikutuksiin. Suomessa ikääntymiseen vaikutuksiin on perehtynyt muun muassa Työterveyslaitos, työministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö sekä opetusministeriö. Tutkimusten ja ikäohjelmien pohjalta suomalaista työelämää on kehitetty eri-ikäisyyttä tukevaksi. (Ilmarinen 2006, 22.)

Suomessa on ikääntymistä tutkittu muun muassa seuraavissa hankkeissa (Ilmarinen 2006, 23):

- Ikääntyvä arvoonsa – terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma vuosina 1990 – 1996, Työterveyslaitos
- Ikäkomitea (1996), työministeriö
- Kansallinen ikäohjelma 1998 - 2002, sosiaali- ja työministeriö
- Jaksamisohjelma 2000 – 2003, työministeriö
- Tykes 2004 – 2009, työministeriö

- VETO 2003 – 2007, sosiaali- ja terveysministeriö
- Kesto 2004 – 2007, Työterveyslaitos
- Noste 2003 – 2007, opetusministeriö.

Edellä mainituista tutkimuksista ikäjohtaminen määriteltiin ensimmäisen kerran Kansallisessa ikäohjelmassa vuosina 1998 – 2002. Ohjelman toteuttivat yhteistyössä sosiaali- ja terveysministeriön, opetusministeriön ja työministeriön kanssa. Ohjelman tavoitteena oli vahvistaa ikääntyvien työntekijöiden asemaa työmarkkinoilla, edistää heidän työssä pysymistä aiempaa pitempään sekä auttaa heitä työllistymään. Ohjelmassa nostettiin keskeiseen asemaan ikäasenteisiin vaikuttaminen, henkilöstön kouluttautumisen merkitys sekä johtamistaidot ja johtamiskulttuurit. Tutkimuksen tulokset herättivät laajasti mielenkiintoa Suomessa ja ulkomailla. Tulosten perusteella valmisteltiin VETO- ohjelma, joka tavoitteena oli lisäämään työelämän vetovoimaa. (Ilmarinen 2006, 23–29; Sosiaali- ja terveysministeriö 2002.)

Suomalaista työelämän laatua tutkitaan säännöllisesti. Tällaisia tutkimuksia tuottavat esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisema työolobarometri ja Tilastokeskuksen julkaisema työolotutkimus. (Tilastokeskus 2008.) Molemmat tutkimukset kuvaavat suomalaisen työelämän laatua työntekijöiden näkökulmasta. Niistä pystyy analysoimaan henkilöstöjohtamisessa tapahtuneita muutoksia ja sitä kautta suomalaisen työväestön ikääntymisen näkökulmia sekä haasteita.

Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi uusimman työolobarometrin kesäkuussa 2010, joka perustuu syys-lokakuussa 2009 tehtyihin haastatteluihin. Haastateltuja työntekijöitä oli 1059 kappaletta, joiden ikäjakauma on ollut 18 – 64 vuotta. Haastatellut henkilöt edustivat kattavasti kaikkia yleisimpiä sektoreita (teollisuus, yksityinen, kunta sekä valtio), siten tulokset voidaan yleistää koskemaan kaikkia työssä olevia palkansaajia. Työolobarometrin kysymyksistä suurin osa on pysynyt muuttumattomina, joten vastausten vertailua on voitu verrata vuosien 1992 – 2009 väliselle ajanjaksolle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010; 3, 11.)

Tilastokeskus on julkaissut viimeisimmän työolotutkimuksen vuonna 2008. Työolotutkimusta on suoritettu ensimmäisen kerran vuonna 1977, sen jälkeen se on toteutettu vuosina 1984, 1990, 1997, 2003 sekä vuonna 2008. Tutkimuksessa seurataan suomalaista työoloja ja niiden muutosta. Työolotutkimus kattaa tietoa työympäristön fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä. Se sisältää myös työelämän tasa-arvoa, työn ja perheen yhteensovittamisen, työtyytyväisyyden, työhistorian ja työmarkkina-asemaa kuvaavia tietoja. Haastateltujen määrä on vaihdellut vuosittain kolmesta tuhannesta kuuteen ja puoleen tuhanteen henkilöön. Vuoden 2008 haastattelut oli suoritettu maaliskoukokuussa 2008. Työolotutkimus sisältää tietoa myös Eurooppalaisesta työolotutkimuksesta, joten siinä on myös kansainvälinen ulottuvuus. Eurooppalainen työolotutkimus on tehty vuosina 1990, 1995, 2000 sekä vuonna 2005, ja se sisältää tietoa 31 Eurooppalaisesta maasta. (Tilastokeskus 2008, 7 - 8)

Suomen väestörakenteen ja keski-ian muutokset työelämässä ovat huomattavissa myös Tilastokeskuksen tutkimusten perusteella. Taulukossa neljä on esitetty palkansaajien keski-ikä sekä ikääntyvien työllisyysasteita jaoteltuina sukupuolen mukaisesti. Taulukosta on huomattavissa selkeä palkansaajakunnan ikärakenteen muutos. Vielä 1984 tutkimuksessa keski-ian kohoaminen on ollut varsin maltillista. Saavuttaessa 1990-luvulle on keski-ian kohoaminen kiihtynyt huomattavasti. Miesten ja naisten välisessä keski-ian kehitymisessä ei ole havaittavissa suuria eroja. Keski-ian osalta on myös huomiotava, että kasvu olisi voinut olla vieläkin suurempi, ellei lama olisi pakottanut nuoret ja opiskelijat aikaisemmin työelämään. Taulukossa on myös esitetty 55 – 64-vuotiaiden muutokset työllisyysasteessa. Iäkkäiden osalta on huomattavissa 1990-luvulla selkeä laskeminen, johon vaikutti silloinen lama. 1990-luvun jälkeen yli 55-vuotiaiden osuus on kasvanut huomattavasti. Varsinkin naisten työllisyysasteessa on tapahtunut erittäin voimakas kasvu. (Tilastokeskus 16 – 17.)

Taulukko 2. Palkansaajien keski-ikä ja ikääntyvien työllisyysasteet sukupuolen mukaan (Tilastokeskus 2008, 17)

	Työolotutkimuksen perusteella			Työvoimatutkimuksen perusteella 55-64 vuotiaiden työllisyysaste		
	Keski-ikä					
	Yhteensä	Naiset	Miehet	Yhteensä	Naiset	Miehet
1977	36,2	36,6	36,0	46,1	39,1	54,9
1984	36,8	37,1	36,5	46,2	43,1	49,6
1990	37,3	37,4	37,2	42,5	39,4	46,1
1997	39,7	40,1	39,1	35,8	33,8	38,0
2003	41,6	42,1	41,1	49,6	48,3	51,0
2008*	42,2	42,7	41,6	55,0	55,0	55,1

* Työllisyysasteet vuoden 2007
keskiarvoja

Taulukossa kolme on esitetty työelämän laadun yleiskuvan muutokset vuosina 2004 – 2009. Vuoden 2009 yleisarvosana oli 7,93, kun vuotta aikaisemmin vastaava luku oli 8,01. Keskiarvo koostuu neljästä osatekijästä; tasapuolinen kohtelu työpaikalla, työpaikan varmuus, voimavarat sekä kannustus innovatiivisuus ja luottamus. Yleisarvosanan laskusta huolimatta arvosanaa voidaan pitää hyvänä, kun otetaan huomioon, että talouden taantuma on osaltaan vaikuttanut yleisarvosanan heikentymiseen (työpaikan varmuus). Ikäjohtamisen näkökulmasta katsottuna tasapuolinen kohtelu työpaikalla sekä kannustavuus, innovatiivisuus ja luottamus ovat kriittisiä tunnuslukuja. Molempien arvosana on kuitenkin ollut edellisiin vuosiin verrattuna hienoisessa nousussa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 16 - 17.)

Taulukko 3. Työelämän laatu vuosina 2004 – 2009 kouluarvosanalla mitattuna (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 17)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tasapuolinen kohtelu työpaikalla	7,59	7,56	7,53	7,6	7,66	7,67
Työpaikan varmuus	8,88	8,81	8,87	8,94	8,81	8,5
Voimavarat (suhteessa vaatimustasoon)	7,71	7,69	7,66	7,63	7,77	7,77
Kannustavuus, innovatiivisuus ja luottamus	7,81	7,73	7,74	7,79	7,82	7,83
Yleiskeskiarvo	8	7,92	7,93	7,97	8,01	7,93

Tutkimuksissa tutkittiin myös työpaikkojen syrjintää ja eriarvoista kohtelua. Tulosten mukaan eniten syrjintää ja eriarvoista kohtelua kokivat tilapäiset ja osa-aikaiset työntekijät (13 prosenttia vastaajista). Seuraavaksi eniten syrjintää ja eriarvoista kohtelua kokivat ikääntyneet työntekijät (9 prosenttia) ja kolmanneksi eniten nuoret työntekijät (6 prosenttia). Edellisiin vuosiin verrattuna luvut ovat kuitenkin laskussa. Yleisimmät syyt syrjintään ja epäarvoisen kohteluun ovat sukupuoli, ikä, asema työpaikalla tai etninen tausta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 174–175.)

Tutkittaessa työssä viihtymistä lisääviä tekijöitä, lähes 70 prosenttia vastaajista koki työn itsenäisyyden tärkeimmäksi tekijäksi. Seuraavaksi eniten viihtyisyyttä lisäsi suhteet työtovereihin. Varsinkin nuoret työntekijät kokevat työtoverit työpaikan viihtymistä lisääväksi tekijäksi. Mielenkiintoista on, että esimerkiksi työhön vaikuttamismahdollisuus on arvostettu vasta sijalle 14 ja työskentelyolosuhteet sijalle 16. Vastaavasti tutkittaessa työssä viihtymistä heikentäviä tekijöitä, lähes puolet vastaajista ilmoitti kiireen suurimmaksi haittatekijäksi. Seuraavaksi eniten työssä viihtymistä alentaa palkka ja

kolmanneksi eniten se, ettei tietoa olennaisista asioista saa riittävän ajoissa. Yleisesti ottaen palkansaajat ovat kokeneet, että työolosuhteissa on enemmän viihtyvyyttä lisääviä tekijöitä, kuin heikentäviä tekijöitä. (Tilastokeskus 2008, 191–197.)

Tilastokeskuksen tutkimuksessa selvitettiin, mikä saisi työelämässä jaksamaan pidempään. Vastaajista vain kolme prosenttia oli sitä mieltä, että työpaikoilla edistetään voimakkaasti ikääntyvän työvoiman työssä pysymistä. Kuitenkin, jos verrataan, kuinka moni vastaajista vastasi, ettei työssä pysymistä edistetä lainkaan, oli vuonna 2003 tätä mieltä vastaajista 38 prosenttia, kun vuoden 2008 luku oli enää 26 prosenttia. Vaikka luku on laskenut, on se vielä korkea. (Tilastokeskus 2008, 215–216.)

Yli 45-vuotiailta vastaajilta selvittiin myös, mikä auttaisi jaksamaan työssä mahdollisimman pitkään. Vastaajista enemmistö, 53 prosenttia, ilmoitti varmuuden työpaikan säilymisestä suurimmaksi tekijäksi. Toiselle sijalle, 36 prosenttia, arvostettiin palkan lisääminen ja kolmanneksi, 35 prosenttia, työterveyshuollon kehittäminen. Yllättävää on, että kiireen vähentäminen on vasta neljännellä sijalla (33 prosenttia vastaajista). Työaikojen joustaminen on sijalla kuusi (31 prosenttia vastaajista) ja työtehtävien muuttaminen tai keventäminen vasta sijalla 11 (19 prosenttia vastaajista). Vastauksia verrattaessa vuoteen 2003, ovat eniten mielenkiintoa lisänneet työaikojen joustot (+ 4 prosenttia), vuorotteluvapaat (+ 4 prosenttia) sekä johtamistapojen parantaminen (+ 3 prosenttia). (Tilastokeskus 2008, 216 – 217.)

2.4 Ikäjohtaminen

Sanaan ikäjohtaminen liitetään seuraavia asioita; väestön ja ikärakenteen muutokset, työvoiman riittävyys, nuorten saaminen työelämään, osaamisen ja työkyvyn ylläpitäminen, kokemuksen hyödyntäminen, työkyvyttömyyden ehkäisy sekä parempi työelämä. (Nikkilä – Paasivaara 2008, 130–131.) Kaikki edellä mainitut ovat muodostuneet tälle aikakaudelle ajankohtaisiksi asioiksi. Ikäjohtaminen on käsitteenä varsin nuori ja ehkä tästä syystä ikäjohtamiselle ei vielä ole muodostunut vakiintunutta käsitettä. Ikäjohtaminen -termiä on käytetty ensimmäisen kerran Suomessa Kansallisen ikäohjelman

1998 – 2002 yhteydessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2002.) Ikäjohtaminen muodostuu sanoista *ikä* ja *johtaminen*, molemmilla sanoilla on monia merkityksiä, ikä viittaa ihmiseen ja johtaminen organisaatioon (Juuti 2001, 6).

Ikäjohtamiseen on olemassa monia näkökulmia kuten yksilö, yhteiskunta ja organisaatio. Ikäjohtamisen yksiselitteinen määrittely on vaikeaa ja ehkä juuri tästä syystä ikäjohtamisesta on useita toisiaan lähellä olevia määrittelyksiä. (Juuti 2001, 8; Simström 2009, 44.) Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen ovat määritelleet ikäjohtamisen seuraavasti:

”Työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottaminen päivittäisjohtamisessa, työnjaossa, ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas”. (Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen 2003, 8.)

Nikkilän ja Paasivaara ovat määritelleet ikäjohtamisen seuraavasti:

”Ikäjohtaminen on ikääntyneen työntekijän ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimista päivittäisjohtamisessa, yksilöllisten ratkaisujen rakentamista ikääntyvälle työntekijälle ja hiljaisen tiedon siirtämistä.” (Nikkilä – Paasivaara 2008, 131.)

Verrattuna Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huuhtasen määritelmään Nikkilän ja Paasivaaran määritelmässä korostuu ikäjohtamisen kohdentuminen yksilöllisten ratkaisujen hakeminen ikääntyville työntekijöille. Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huuhtasen käsitteeseen yhtyy Viitala, joka lisää ikäjohtamiseen esimiestyön työmenetelmät. Esimerkiksi Ilmarisen ja Huuhtasen määritelmässä otetaan huomioon kaikenikäiset työntekijät, kun taas Nikkilän ja Paasivaaran määritelmässä on kyse ikääntyneestä työntekijästä. Halmeen (2005b, 18) mukaan ikäjohtamista toteutetaan työkykyä ylläpitävänä toimintana. Esimerkiksi työntekijän näkökulmasta katsottuna ikäjohtaminen voi ilmentyä esimiehen oikeanlaisena ikäasenteena, keskustelutaitona, mahdollisuutena yksilölliseen työsuunniteluun, joka puolestaan on kokonaan erilaista johtamista,

moninaisuuden johtamista. Halme (2005a, 2) jatkaa ikäjohtamisen olevan ennen kaikkea hyvää henkilöstöjohtamista, jonka tulee kohdistua kaikkiin organisaatioissa työskenteleviin henkilöihin, ja joka ottaa huomioon heidän erilaiset tarpeet.

Kirjallisuudessa on esitetty myös kriittisiä näkökulmia ikäjohtamisesta. Eeva-Leena Vaahtio (2002, 179) on esittänyt, että ikäjohtamisen käsitteen ymmärtäminen ainoastaan työurien loppupäässä olevia työntekijöistä koskeväksi johtamiseksi, voi lisätä työyhteisön negatiivisia ikäasenteita, ikärasismia tai ikäsyrjintää työyhteisöissä. Ikäjohtamista ei saa nähdä näin suppeasti, vaan se tulee nähdä esimiestyönä, joka huomioi kaikenikäisten työntekijöiden erilaiset tarpeet ja työhyvinvoinnin. (Halme 2005a, 2; Ilmarinen 2006, 11 - 12.)

Ikäjohtamisen määrittelyssä voisi käyttää myös termiä eri-ikäisten johtaminen. Sanassa eri-ikäisten johtaminen korostuu se, että se kohdistuu selkeämmin kaikenikäisten johtamiseen. Organisaatioiden ja yleisen arkikielen kannalta on kuitenkin tärkeämpää pyrkiä yhdenmukaistamaan ja vakinaistamaan ikäjohtamisen käsite, kuin tuomaan sen rinnalla uusi käsite. Yksi erinomainen keino on esimerkiksi organisaatioissa toteutettavat ikäjohtamisen kehittämisohjelmat, jotka tuovat ikäjohtamisen käsitteen tutummaksi työyhteisöille. (Halme 2005b, 19.)

Työväestön ikääntyminen ja ikäjohtaminen eivät ole pelkästään Suomea koskeva haaste. Myös Euroopassa on huomioitu väestön ja työvoiman ikääntymisestä aiheutuvia haasteita. Euroopan elin- ja työolojen kehityssäatiö on toteuttanut vuonna 1994 tutkimuksen *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice*, jossa selvitettiin Euroopan väestön ikääntymisestä johtuvia haasteita ja toimenpiteitä ikääntyvien työntekijöiden töissä pitämiseksi. Tutkimuksen määriteltiin viisi osa-aluetta, joihin hyvä ikäjohtaminen pohjautuu organisaatioissa; rekrytointi, koulutus ja kehittäminen, joustavat työjärjestelyt, ergonomia ja asenteet ikääntyvää työntekijää kohtaan. (Walker – Taylor 1997, 14.) Edellä mainitussa tutkimuksessa ikäjohtaminen kuitenkin nähdään vain ikääntyvien johtamisena.

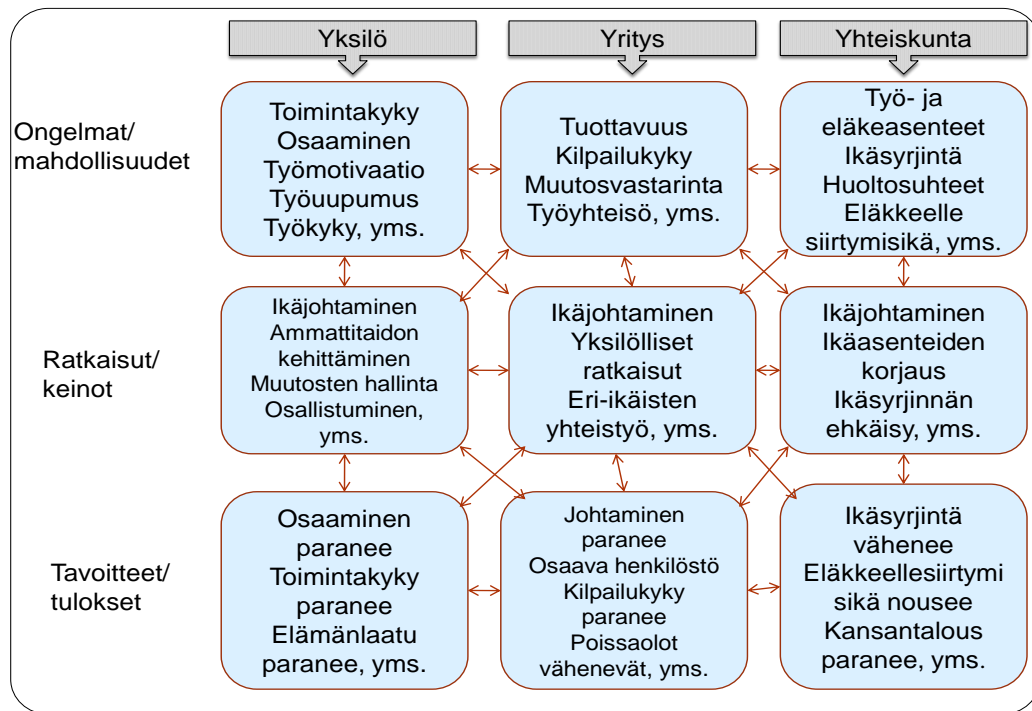
Käsite ikäjohtaminen on ymmärrettävä laajana käsitteenä, vaikka usein ikäjohtaminen yhdistetään organisaatiossa työskentelevien ikääntyneiden johtamiseksi. Tässä tutkimuksessa ikäjohtaminen ymmärretään Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huuhtasen näkemysten mukaisesti kaikenikäisten johtamisena (Ilmarinen ym. 2003, 8). Ikäjohtaminen on yksilön johtamista ottaen huomioon hänen ikänsä ja ikäsidonnaiset tekijät. Ikäjohtamisen tavoitteena on antaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle arvokkuuden tunne työntekijänä.

Ikäjohtamisen käytäntöön viemisessä organisaation johdon on tunnistettava lähitulevaisuuden haasteet. Työyhteisöissä tulee olemaan entistä enemmän eri ikäryhmään kuuluvia työntekijöitä, joiden on opittava työskentelemään entistä tehokkaammin yhdessä. Tärkeässä asemassa on kokemuksen ja tiedonsiirron siirtäminen senioreilta junioreille. (Työterveyslaitos 2003, 4.)

Ikäjohtaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtamisessa varmistettaisiin ainoastaan työelämästä poistuvien kokemuksen ja tiedonsiirtäminen nuoremmille. Ikäjohtamisessa on ennen kaikkea kysymys siitä, että eri-ikäisten tavoitteet ja tarpeet muuttuvat iän myötä ja ne on sovittava organisaation tavoitteisiin. Ikäjohtamisessa on kysymys henkilöstön yksilöllisyyden huomioon ottamisesta. Yksilöllisyyden huomioimisessa on muistettava, että koko työyhteisö on saatava ymmärtämään ja hyväksymään, mistä ikäjohtamisessa on kysymys tai muutoin työyhteisössä voi ilmetä negatiivisia ikäasenteita ikääntyneitä kohtaan. (Ilmarinen 2006, 197.)

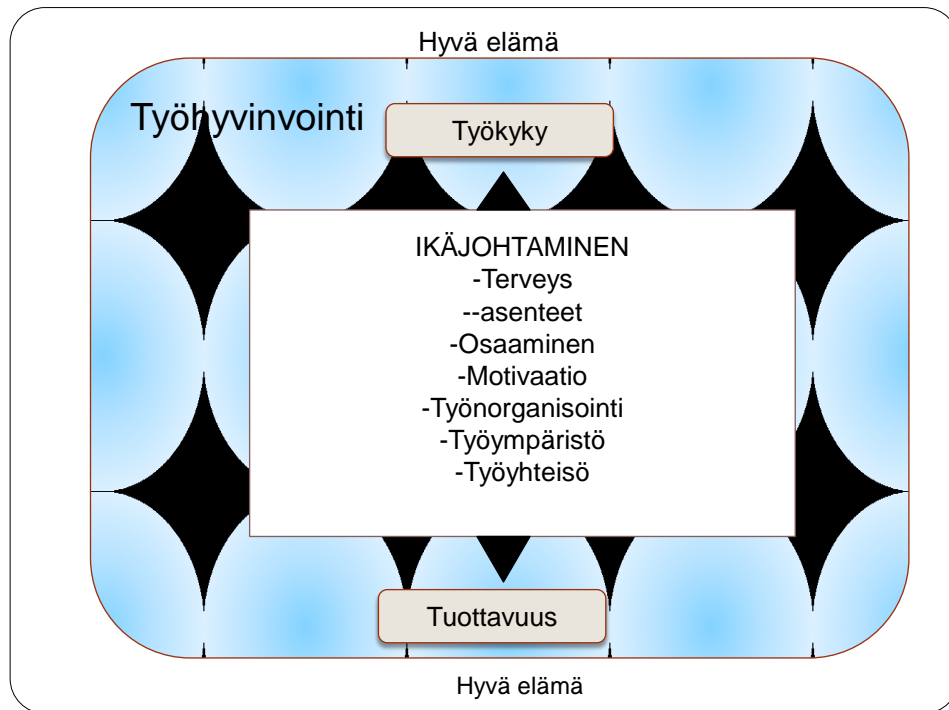
Kuviossa 3 on pyritty havainnollistamaan ikääntymisen vaikutuksia yksilön, yrityksen sekä yhteiskunnan kannalta. Ylhäällä vaakatasossa on tarkastelunäkökulmana ongelmat, mahdollisuudet, ratkaisut, keinot, tavoitteet ja tulokset. Keskimmaisessä rivissä on ikäjohtamisen ratkaisut ja keinot. Taulukossa on nostettu yritys keskipisteeksi, koska se muodostaa yhteyden yksilön ja yhteiskunnan välille, sekä koska yritys pystyy ensisijaisesti vaikuttamaan työhön liittyviin asioihin. Ikäjohtaminen ei kuitenkaan ole pelkästään yrityksen vastuulla, vaan vastuu on kaikilla: yksilöllä, yrityksellä sekä yhteiskunnalla. Taulukosta on myös huomioitava, että yksilön ratkaisut ovat erilaisia kuin yrityksen tai yhteiskunnan ratkaisut. Yhteistä on kuitenkin, että kaikki

osapuolet pyrkivät saman tavoitteeseen, mutta eri keinoin. (Ilmarinen ym. 2003 13 – 15; Ilmarinen 2006, 17 - 18.)



Kuvio 3. Ikääntyminen ja työ: haaste meille kaikille, mukailen (Ilmarinen 2006, 17)

Hyvän ikäjohtamisen tavoitteena on vaikuttaa organisaation henkilöstön työkykyyn sekä jaksamiseen. Henkilöstön työkyvyn ja jaksamisen parantuessa organisaation työhyvinvointi ja sitä kautta organisaation tuottavuus paranee (kuvio 4). Ikäjohtamisen vaikuttavuuden tavoitteena on luoda työntekijän ja organisaation yhdistelmä, jossa molemmat menestyvät, ja joka johtaa hyvään elämään. (Ilmarinen 2006, 197.)



Kuvio 4. Ikäjohtamisen vaikuttavuus, mukailen (Työterveyslaitos 2003, 6)

Tässä tutkimuksessa ikäjohtaminen ymmärretään Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huuhtasen näkemysten mukaisesti kaikenikäisten johtamisena (Ilmarinen ym. 2003, 8). Ikäjohtaminen on yksilön johtamista ottaen huomioon hänen ikänsä ja ikäsidonnaiset tekijät. Tutkimuksessa kartoitetaan ikäjohtamisen työmenetelmiä työntekijän työuran alusta työuran loppuun saakka. Ikäjohtamisen työmenetelmistä esimerkiksi perehdyttäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen ovat nousseet tärkeiksi elementeiksi. Vahvan työ- ja elämäkokemuksen kautta saatu hiljainen tieto iäkkäimmiltä työntekijöiltä tulee saada siirrettyä nuoremmille työntekijöille, jossa nuorempien ja iäkkäämpien työntekijöiden yhteistyö korostuu. (Viitala 2007, 239.)

2.5 Ikä ja ikänäkökulmat

Ikäjohtamisessa ikä sidotaan usein iäkkäisiin. Kuten edellä on todettu, tämä tutkimus ikäjohtamisesta tarkoittaa kaikenikäisiä työntekijöitä, tästä syystä on hyvä avata ikämääritelmiä ikäkäsitteen selkiyttämiseksi.

Työelämässä nuoriin viitataan alle 25-vuotiailla työntekijöillä. Tässä iässä siirrytään ja kiinnitytään työelämään. Työelämän keski-ikäiset mielletään 25 –

45 -vuotiaiksi. Noin 25 - 35-vuotiaina, on usein perheenperustamisen aika. Tämä aika on työelämässä monien tärkeiden vaiheiden yhteensovittamisen aikaa; tulisi perustaa perhe ja panostaa työuraan, ei ihme, että yhteensovittaminen on osoittautunut vaikeaksi. Ikävaiheilla 35 – 45 – vuotiaina oman paikan ja roolin löytäminen korostuu. Työuralla eteneminen ja mahdollisesti työpaikan vaihdos saavat vauhtia tässä iässä. Ikääntyvällä usein viitataan yli 45-vuotiaisiin, jolloin ihmisen toimintakyvyn edellytykset eli ikään liittyvät edellytykset ja mahdollisuudet selviytyä erilaisista tilanteista ja haasteista, alkavat heikentyä. Tässä iässä terveyden ja työkyvyn muutokset ovat kuitenkin vähäisiä. Samalla ikääntyvien perhepiireissä tapahtuu muutoksia; lapset muuttavat omilleen ja yhdessä olo puolison kanssa muuttuu. Tästä voi seurata työelämääinkin mahdollisuuksia tai henkisiä kriisejä. Työelämässä yli 55-vuotiaita pidetään jo ikääntyneenä. Tässä iässä elämäntilanne ja oma terveys tuovat asennemuutoksia työtä kohtaan. Tärkeätä on tukea työiän loppupäässä olevien työkykyä ja työhyvinvointia loppuun saakka. (Ilmarinen 2006, 39–43; Vaahtio 2002, 122-123.)

Ikääntymisen määritelmässä toimintakyvyn näkökulma on keskeisin yksilöiden työelämän kannalta (Suomen Akatemia 2007). Jokaisella ihmisellä toimintakyky on yksilöllistä, joka vuoksi tarkat ikämääritelmät eivät ole mahdollisia, sillä esimerkiksi fyysisesti tai sosiaalisesti aktiivisemmat henkilöt voivat olla toimintakykyisempiä kuin muut samanikäiset. Vaahtion (2002, 181) mukaan ikää on kuvaavampaa ilmentää sanoilla kronologinen ikä, biologinen ikä, sosiaalinen ikä ja psykologinen ikä.

Kronologinen ikä

Kronologinen ikä on kalenterivuosisissa mitattava ikä alkaen syntymästä päättyen kuolemaan. Ikä ilmoitetaan numeroina ja vuosina. Kronologinen ikä ei kuitenkaan välttämättä kuvaa iän tilaa esimerkiksi toimintakyvyn merkityksessä. Kronologinen ikä on tasa-arvoisesti kuvattu ikä, koska se etenee kaikilla samalla vauhdilla. (Ilmarinen, Mertanen 2005, 38 – 39.)

Biologinen ikä

Biologinen ikä liittyy henkilön fyysisiin ja fysiologisiin muutoksiin. Biologinen ikä kuvaa henkilön työ- ja toimintakyvyn muutoksia ikääntymisen varrella, jossa kyse on elimistön toiminnasta, kunnosta, ja fyysisistä kyvyistä. Fyysiset muutokset eivät ole täysin verrannollisia kronologiseen ikään. Biologista ikää voidaan kutsuta myös kehon iäksi, johon liittyvät myös elimistön kunto ja ulkonäkö. (Rantamaa 2001, 55.) Biologiseen ikään vaikuttavat henkilön elintavat, ravinto, liikunta sekä työolosuhteet.

Sosiaalinen ikä

Sosiaalinen ikä ilmentyy henkilölle ympäröivän yhteisön mukaan. Esimerkiksi vanhusten parissa toimiva tuntee itsensä nuoreksi, koska edustaa vanhuksille nuorta polvea. Sosiaalisessa iässä asenteet ja odotukset ovat erilaisia eri-ikäisille. Henkilöllä voi olla monta sosiaalista ikää riippuen siitä, miten ikään kulloinkin vallitsevana aikakautena suhtaudutaan. (Juuti 2001, 99.)

Psykologinen ikä

Psykologinen ikä tarkoittaa henkilön kokemaa ikäänsä, minkä ikäiseksi hän itsensä tuntee. Henkilö voi olla nuorekas ja tuntea itsensä todellista, kronologista ikäänsä nuoremmaksi. (Puohiniemi 2002, 201-202.) Ikämääritelmistä huolimatta ihmiselle itselleen tärkeintä on eletyn iän hyväksyminen.

Vaaktion (2002, 123) mukaan työyhteisöissä on olemassa vääristyneitä ikäasenteita eri-ikäisten keskuudessa. Nuoret mielletään kokemattomiksi, jotka ovat osaamattomia, ailahtelevia ja epäluotettavia, vailla vastuuntuntoa. Toisaalta nuorilla on energiaa ja he ovat innostuneita, idea rikkaita ja helposti koulutettavia. Työiän keski-ikäiset, 30–40 -vuotiaat, mielletään positiivisin ajatuksin. Heillä on vähän enemmän kokemusta, muttei vielä vanhuuden tuomia vaivoja. Tämän ikäiset ottavat asiat tosissaan, eivätkä haihattele nuorten tapaan. Seniorit mielletään väsyneiksi ja uupuneiksi. Senioreiden työhalut ovat vähentyneet, eivätkä muutokset miellytä, he ovat kaavamaisia. Senioreilla on kuitenkin suuri tiedollinen ja kokemuksellinen pääoma, ja he

ovat luotettavia työntekijöitä työnantajalleen. Vääristyneet ikäasenteet liittyvät usein ajatukseen, etteivät ikääntyneet henkilöt halua eivätkä enää opi uutta. Oppimiskyky säilyy läpi koko elämän, riippumatta henkilön toimintakyvyn ja terveydentilan heikkenemiseen. Ikääntyneiden koulutukseen vaikuttaa enemminkin työnantajan riittämätön huomio ikääntyneiden kouluttamiseen. (Viitala 2007, 239 – 240.) Ikäjohtamisen yksi tehtävä on ikäasenteiden poistaminen. Ikäjohtamisen tutkimuksissa, esimerkiksi Moilanen (2005, 60 - 63), on huomattu, että vanhemmat työntekijät kuitenkin kaipaavat enemmän muutos- ja ihmiskeskeisempää johtamista kuin nuoret. Voidaan sanoa, että johtamisodotukset ovat erilaiset eri työelämän ikävaiheissa.

Työiän alkuvaiheessa eli oppilas vaiheessa odotetaan valmentavaa, tukevaa ja opastusta antavaa johtamista, jolloin itse tekijänä saa opetella rauhassa työn tekemistä. Ammattilaisvaiheessa johtamiselta odotetaan valtuuttavaa ja vastuuttavaa johtamista. Ammattilaisvaiheessa työntekijät usein kaipaavat itselleen esimiesvastuuta, työparina olemista ja päätöksen tekoon mukaan ottamista, jolloin saavat itse toimia myös työelämän tutoreina uusille työntekijöille. Mestari vaiheessa työntekijä on kokenut työntekijä, joka odottaa johtamiselta arvostavaisuutta, kuuntelua ja ymmärtäväisyyttä. Mestarit eli työelämän seniorit toimivat mentoreina, valmentajina ja opastajina. Seniorit ovat viisaita, joilla on paljon kokemusta niin työstä kuin elämästäkin. Johtamiselta he odottavat kysyvää ja kunnioittavaa johtamista, jossa annetaan palautetta. (Ilmarinen 2005, 43 – 44.)

2.6 Kiinnittyminen työelämään ja kokemuksen hyödyntäminen

Tässä tutkimuksessa ikäjohtaminen on siis johtamista huomioiden työntekijän ikä hänen työuransa aikana. Työntekijän uralla tarkoitetaan ajanjaksoa, kun hän nuorena tulee organisaatioon ja iäkkäänä jää sieltä eläkkeelle (Viitala 2007, 239). Tämän ajanjakson aikana työntekijä on eri-ikäinen ja häneen liittyy erilaisia esimiestyön työmenetelmiä. Työmenetelmät voidaan jakaa kattamaan eri ikävaiheita, mutta hyvän kuvan työmenetelmistä saa, kun ne jaotellaan menetelminä, joissa on mukana eri-ikäisiä, osa oppilaan asemassa eli nuorena työntekijänä, osa opettajan asemassa eli vanhempana työntekijänä.

Perehdytys ja työnopastus

Työuran alussa olevia kiinnitetään organisaatioon. Uusi työntekijä tulee perehdyttää työpaikan olosuhteisiin, työmenetelmiin ja – välineisiin, tietojärjestelmiin ja varsinaiseen työtehtäväänsä sekä työturvallisuuteen liittyviin asioihin. Perehdyttäminen on mainittuna työturvallisuuslaissa, jonka mukaan perehdytys tulee hoitaa tarpeeksi laajasti ja ajallaan. (Työturvallisuuslaki 14§.)

Perehdytystä käytetään erityisesti työurien alussa, mutta perehdytys soveltuu hyvin myös uuden työn tai työtavan opetteluun. Perehdytyksellä varmistetaan, että työntekijä saa riittävän perehdytyksen työhön sekä ymmärtää työn tavoitteet ja odotukset. Onnistunut perehdytys antaa työntekijälle keinot hyvän työn tekemiseen, mutta myös auttaa oppimaan organisaation tavat toimia. (Valtiokonttori 2010, 60.) Perehdyttäminen voidaan jakaa viiteen eri kohtaan; työhönotto, vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen, tehtäväkohtainen työnopastus, perehdyttämisen jatkaminen sekä perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen. (Lepistö 2004, 60.) Työntekijä perehdytetään myös siihen, mitä muut osaavat, että hän voi perehdyttämiskauden jälkeen kääntyä kysymyksineen oikean henkilön puoleen (Rainio 2010, 31).

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä sopeutetaan työyhteisöön ja – ympäristöön. Perehdyttäminen on myös keino osaamisen siirtämiseksi organisaatioissa. Työntekijä oppii tuntemaan organisaation liiketoiminta-ajatuksen, tavat ja kulttuurin, joita kaikki perehdyttämisen eri kohdat tukevat. (Kjelin, Kuusisto 2003, 15.) Perehdytyksessä työntekijä otetaan vastaan työyhteisöön, esitellään hänet ja tutustutetaan työpaikan henkilöihin. Perehdytetään hänet organisaation toimintaan ja sen tavoitteisiin sekä niihin pääsyn edellytyksiin. Hänet tutustutetaan myös työnsä sisältöön, tavoitteisiin ja velvollisuuksiin sekä palvelussuhteensa ehtoihin. Perehdytys tarkoittaa siis niitä kaikkia toimia, joiden avulla työntekijä saa edellytykset onnistua työssään ja kokee kuuluvansa työyhteisöön, viihtyy siellä, kokee iloa työstään ja hallitsee työn teon. (Kupias, Peltola 2009, 13- 16.) Työn hallinnan ulottuvuuksiin luetaan työn monipuolisuus, mahdollisuus käyttää erilaisia taitoja ja tietoa sekä osaamistaan. Työn hallintaa ovat myös vaikutusmahdollisuudet työhön sekä

osallistumismahdollisuudet työtä koskevaan päätöksentekoon. Hyvä perehdyttäminen on myös mahdollisuuksien tarjoamista näiden ulottuvuuksin toteuttamiseen. (Rainio, 2010, 4.)

Perehdyttäminen tulisi suunnitella hyvin ja hoitaa motivoituneesti, uutta työntekijää tukien. Vaikka perehdyttäminen veisi aikaa, pääsee uusi työntekijä sitä nopeammin sisälle työhön ja pystyy työskentelemään itsenäisesti kuin myös pääsemään yhteisön toimivaksi ja työniloa kokevaksi jäseneksi. (Kangas, Hämäläinen 2007, 4 – 5.) Perehdyttämisen pohjana tulisi olla perehdyttämisohjelma. Siinä määritellään perehdyttämisen aikataulu, vaiheet, perehdytyksen vastuuhenkilöt, perehdytyksen sisältö, menetelmät ja perehdytyksen seuranta. (Kjelin, Kuusisto 2003, 198 – 199.)

Perehdyttämisen lisäksi uusi työntekijä opastetaan työhön. Työnopastus on työntekijän juuri hänen omaan työhönsä liittyvien tietojen ja taitojen kokonaisuuksien, osien ja vaiheiden opastusta. Perehdyttäminen siis tähtää organisaation perehdytykseen ja työnopastus työtehtävän perehdytykseen. Työnopastuksella pyritään työtehtävien omaksumiseen ja itsenäiseen hallintaan. (Rainio 2010, 34; Kangas, Hämäläinen 2007, 13.) Työnopastukseen määrätään yleensä siihen halukas ja sitoutunut tutorhenkilö, joka jo hallitsee työn tekemisen. Tällainen henkilö on työiältään vanhempi ammattilainen. Tutorhenkilön käyttöä voimistaa työnopastuksen tavoite vuorovaikutteellisena toimintana (Kupias, Peltola 2009, 112). Vuorovaikutteellisuus on oppimista, jossa kysellään, keskustellaan, kuunnellaan ja kannustetaan. Samalla saadaan ja annetaan palautetta puolin ja toisin. (Kangas 2007, 17.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen järjestämisestä on vastuussa esimies, lisäksi niiden hoitamiseen yleensä osallistuu moni muukin työyhteisön jäsen. Perehdytyksessä ja työnopastuksessa on ryhdytty käyttämään myös mentoointia. Ikääntyvien työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista voi edistää mentorina työskentely. Samalla saadaan siirrettyä hiljaista tietoa nuoremmille työntekijöille mentori- tai perehdyttämisohjelmien kautta. (Rainio 2010, 12.) Joka tapauksessa hallinnosta vastaavien tulee varmistaa, että organisaatiossa on yhteiset perehtymiskäytännöt ja ohjeet. (Valtiokonttori 2010, 61.)

Onnistuneella perehdytyksellä ja työnopastuksella on merkitys koko työyhteisölle. Uusi työntekijä oppii työskentelemään uudessa ympäristössä ja on motivoitunut. Organisaatiolle osaava henkilö on tuottava, mutta myös luo vaikutuksen työyhteisön ilmapiiriin, viihtyvyyteen ja yhteistyöhön. Hyvä perehdyttämisen ja työnopastuksen tulos voi olla lisääntynyt tehokkuus, asiakastyytyväisyys tai laatu. Perehdyttämällä ja työnopastuksella vähenevät myös tapaturmat, virheet sekä vaaratilanteet. Työntekijä voi hyvin, kun hän hallitsee työnsä, osaa ja oppii, pääsee näyttämään taitonsa ja kokee työn merkityksellisenä. Perehdytyksen ja työnopastuksen periaatteena, kohderyhmästä riippumatta, on toteutunut oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus on oikeuttamalla kuulluksi sekä työyhteisön sääntöjen ja päätöksenteon johdonmukaisuus ja selkeys. Kaikkiaan perehdyttäminen ja työnopastus ovat monivaiheinen opetus- ja oppimistapahtuma. (Rainio 2010, 2 - 6.)

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on yksi työväline ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimiseen organisaatioissa. Kehityskeskustelu on myös yksi johtamisen perusosa, jolla pystytään varmistamaan, että kaikki tarpeellinen tietoa on kulkenut esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskusteluissa työntekijällä on mahdollisuus kertoa esimiehelle oma näkökulma työtilanteesta ja näin vaikuttaa omaan työtilanteeseen. Hyvin toteutettuna kehityskeskustelu tuo oikeudenmukaisuutta työpaikalle ja on yksi tehokkain tapa tukea työntekijöiden jaksamista. (Valpola 2003, 9 – 10.)

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä kahdenkeskeistä ja tasavertaista keskustelua. Kehityskeskusteluja voi käydä myös tiimien ja osastojen välillä, tällöin puhutaan ryhmäkeskusteluista. (Valtionkonttori 2008, 2.) Kehityskeskusteluille ominaista on, että keskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu sekä noudattaa ennalta sovittua kaavaa. Näin varmistetaan, että keskustelun molemmille osapuolille jää riittävästi aikaa valmistautua keskusteluun sekä molemmat tietävät mitä ja miten kehityskeskustelu etenee. Kehityskeskustelulle ominaista on myös säännöllisyys. (Valtiokonttori 2008, 8).

Kehityskeskustelun tarkoituksena on, että esimies ja alainen voivat avoimesti keskustella työhön liittyvistä asioista. Kehityskeskusteluissa pyritään selkeyttämään työn tavoitteita ja odotuksia, osaamisen kehittämisen tarpeita, suorituksen arviointia sekä saada ja antaa palautetta sekä suunnitella tulevaa. Erityisesti esimiehelle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden varmistaa, että työntekijän asioihin on paneuduttu riittävästi. (Valpola 2003, 19.) Kehityskeskustelu on esimiehelle väline henkilöstöjohtamiseen. Työntekijälle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden antaa palautetta työn tekemisestä, mutta myös keino henkilökohtaiseen kehittymiseen. Kehityskeskustelut ovat keino kehittää ja parantaa työhyvinvointia. (Valtiokonttori 2008, 8 - 9). Kehityskeskustelu on myös keino selvittää työntekijöiden motivaatio ja organisaatioon sitoutumisen aste.

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on selkeyttää työntekijöille organisaation perustehtävä sekä auttaa heitä ymmärtämään, miten jokaisen oma työ kytkeytyy tähän perustehtävään. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että työntekijöillä on edellytykset toimia perustehtävän mukaisesti, ja että työpaikalla on työnteon perusedellytykset (työkalut) kunnossa, sekä että niitä osataan käyttää. Kehityskeskustelut mahdollistavat keinot kaikkien edellä mainittujen asioiden tarkistamisen. (Valtiokonttori 2008, 8). Kehityskeskustelun osa-alueina ovat työn keskeisten osa-alueiden määrittely ja niistä suoriutumisen arviointi, toimintaedellytysten arviointi sekä seuraavan kauden tavoitteista ja kehittämistarpeista sopiminen (Rainio 2010, 30).

Mentorointi ja hiljainen tieto

Mentorointi on menetelmä, jossa tietoa ja osaamista omaava kokeneempi siirtää tietoa kokemattomammalle. Mentorointi perustuu luottamukseen, tasa-arvoon ja vuorovaikutukselliseen suhteeseen, jota leimaa molemminpuolinen avoimuus, luottamus sekä sitoutuneisuus. (Häkkinen, Nieminen 2005, 21 - 22; Heikkinen, Huttunen 2008, 203 - 204). Mentorointi ei käsitä perehdyttämistä eikä työnopastusta, joskin perehdyttämiseen ja työnopastukseen voidaan osana käyttää mentorointia. (Väistö, 2004, 9).

Mentoroinnissa osapuolina ovat mentori ja aktori. Mentori omaa oman alan syvällistä asiantuntijuutta, on omaksunut hyvin uudet toimintamallit ja osaa sekä haluaa siirtää oikeita asioita kokemattomalle, aktorille. Mentoriksi soveltuu hyvin henkilö, joka on omassa tehtävässään kokenut ja arvostettu. (Väistö 2004, 8.) Mentorin tehtävänä on rohkaista ja tukea kokemattomampaa työntekijää. Aktori vastaavasti on kokemattomampi työntekijä, jonka tulee olla halukas kehittämään itseään ja omaksumaan laajempia kokonaisuuksia. Lisäksi aktorin tulee olla sitoutunut ja kiinnostunut organisaation päämääristä ja tavoitteista. Aktorin tulisi myös osoittaa, että hän pystyy ottamaan haasteita vastaan, mutta myös antamaan näyttöjä osaamisestaan. (Nakari ym. 1998,6; Wuolijoki 2003,9.) Mentorin avulla aktori pystyy omaksumaan nopeammin laajat työtehtävät kuin pelkästään omia päivittäisiä työtehtäviä hoitamalla. Mentoroinnilla kokeneempi työntekijä siis tukee ja ohjaa tietyn ajan uudempaa, vasta-aloittanutta tai vähäisemmän työkokemuksen omaavaa työntekijää. (Rainio 2010, 25).

Mentoroinnin tavoitteena on antaa ja saada tietoa. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä ei pelkästään siirrä omaa tietoa kokemattomalle, vaan samalla saa myös aktorilta uusia näkökulmia ja tuoretta tietoa. Mentoroinnissa pyritään hiljaisen tiedon lisäksi siirtämään aktorille mentorin verkostot. Tavallisimmin mentorointi suoritetaan yksilömentorointina, mutta mentorointia voidaan tehdä myös ryhmässä tai sähköisen verkon kautta. Mentoroinnissa tunnetaan myös seniorimentorinti, joka on muodostunut, koska ikääntyviä ikäluokkia on enemmän kuin muita ikäluokkia. (Häkkinen, Nieminen 2005, 22; Heikkinen ym. 2008, 207 - 208.) Mentorointi on käyttökelpoinen monissa eri käyttötarkoituksissa. Mentorointia voi soveltaa perehdyttämiseen, kehityksen tukemiseen, työuralla etenemiseen, työssä oppimisen tukemiseen, muutosten helpottamiseen, uusien työtehtävien sekä muutoksen läpiviemiseen.

Mentorointi on hyvä keino siirtää osaamista esimerkiksi kokeneen työntekijän jäädessä eläkkeelle, jolloin on suuri riski, että organisaation kannalta olennaista kokemuksen kautta syntynyttä osaamista tai hiljaista tietoa on siirtymässä pois organisaatiosta. Mentoroinnilla pystytään vastaamaan moniin organisaatioissa syntyviin tilanteisiin. Osaaminen sekä hiljaisen tiedon

siirtäminen uusille työntekijöille on yksi suurimmista kilpailutekijöistä organisaatioista. (Juusela ym. 2000, 9 – 10.) Suurten ikäluokkien siirtyessä lähi-vuosina eläkkeelle, mentoroinnin merkitys ja arvo sekä hiljaisen tiedon siirtäminen nuoremmalle ikäpolvelle korostuu ja kasvaa. Lökkäimmillä työntekijöillä on niin ammatillista, asiakkaisiin liittyvää kuin organisaation sisäiseen kulttuuriin liittyvää hiljaista tietoa. (Rainio 2010, 25).

Tiimityö

Tiimillä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, joilla on yhteiset tavoitteet, riittävät valtuudet sekä tiimin muita jäseniä täydentäviä taitoja. (Helin 2006, 213.) Tiimille ominaista on, että tiimeissä ei ole varsinaista johtajaa, vaan johtajuus on tiimeissä. Tiimien osalta voidaan puhua itseohjautuvuudesta. Tiimiyden kannalta johtajuusjärkeestä luopuminen on tärkeää, koska tiimin jäsenten määrän tulee muodostua sen mukaan, mikä on sopiva vastuualue tiimille. Tiimiydelle tyypillistä on moniosaamisen luominen, jolloin ydinosaaminen ei jää yhden henkilön varaan. Tämä on tärkeää, koska ydinosaaminen ei saa koskaan olla yhden henkilön varassa, jolloin organisaatiosta tulisi haavoittuvainen. Moniosaamisella ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että kaikkien tiimin jäsenten tulee hallita kaikki tiimin vastuualueen asiat. Toimivat tiimit tuovat organisaatioon avoimen ilmapiirin. Avoimuuden saavuttaminen on tärkeää, koska tällöin tiimeillä on parhaat edellytykset päästä parhaaseen tulokseen. (Skyttä 2005, 13 – 15.)

Tiimi sekoitetaan useimmiten työryhmään. Tiimissä ja työryhmässä on kuitenkin eroja, joista huomattavin on tavoitteiden saavuttamisessa. Tiimissä tavoitteiden saavuttaminen on kaikkien tiimin jäsenten vastuulla, kun työryhmässä vastuu tavoitteiden saavuttamisesta on ryhmän vetäjällä tai esimiehellä. Työryhmä eroaa tiimistä myös jäsenten valinnan osalta. Tiimin jäsenillä on oltava riittävästi toisiaan täydentäviä erikoistaitoja, kun taas työryhmän jäsenet valitaan osaamisen ja taitojen perusteella. (Helin 2006, 213.) Tiimin jäsenet ovat oman alan ammattilaisia, joten heille voidaan antaa riittävät valtuudet tiimin vastuualueen asioiden hoitamiseksi (Skyttä 2005, 18).

Tiimien tehokkuus ja tiimin tuottama lisäarvo organisaatioille perustuu tiimin jäsenten vastuullisuuden ja sitoutumisen lisääntymiseen. Vastuullisuuden kasvaminen pohjautuu erityisesti tiimin jäsenten vaikutusmahdollisuuden parantumiseen sekä lisääntymiseen. Vastuullisuutta sekä sitoutumista kasvat-
taa myös johtamistavan muuttuminen, koska tiimeissä vastuu on kaikilla tiimin jäsenillä. (Helin 2006, 214.)

Tiimit edellyttävät myös johtajuudelta muutosta. Tiimien johtaminen on ihmisten johtamista, jossa kehityssuunta on kohti valmentavaa johtamista. Johtajan ja tiimin esimiehen on ymmärrettävä, että johtaminen muuttuu yksilön johtamisesta tiimin johtamiseksi. Tiimien johtajuus sisältää seuraavia haasteita; roolimuu-
tos perinteisestä käskevästä johtajasta valmentavaksi johtajaksi, valtuuksien antaminen tiimeille, uusien työskentelytapojen omaksuminen, vastuunkantaminen tiimin virheistä, tiimien itsenäisen päätöksenteon tukeminen, tiimien toiminnan ohjaaminen organisaation strategian mukaiseksi ja tiimin kasvun tukeminen. (Skyttä 2005, 73 – 84.)

Johtajilla ja esimiehillä on merkittävä rooli työelämän hyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Erityisesti ikääntyvien johtamisessa tulee arvostaa työntekijöiden kokemusta ja luottaa työntekijöihin. Yksi tehokas keino on pyrkiä eroon hierarkkisesta organisaatiosta ja pyrkiä kohti tiimityön mallia. Tiimityöskentelyssä huomioidaan eri-ikäisten osaaminen ja tiimeillä on laajemmat valtuudet tehdä joustavampaa ja yksilöllistä työn suunnittelua, joka ottaa paremmin huomioon eri-ikäisten muuttuvia tarpeita. Luonnollisesti tämä edellyttää, että kaikilla tiimin jäsenillä on riittävä tietoisuus ja ymmärrys eri-ikäisten vahvuuksista. Tiimiys tuo organisaation avoimen ilmapiirin sekä auttaa luomaan kommunikointitaitoja, jotka luovat perusedellytykset toimivaan työilmapiiriin, jossa eri-ikäiset voivat sitoutua organisaation tavoitteisiin.

2.7 Esimiestoiminta, hyvä esimies

Ikäjohtaminen korostuu esimiehen työssä. Esimies on henkilö, joka kokee työntekijöiden erilaisuuden ikään ja muuhun elämäntilanteeseen liittyen, ratkaisee ikäjohtamisen ongelmia ja määrittelee ikäjohtamisen toimintatavat.

(Ilmarinen ym. 2003, 16.) Esimiehen tulee tuntea itsensä, tuntea esimiehen roolinsa sekä hyvän esimiehen mallin.

Onko minusta esimieheksi? – se on kysymys, jota jokaisen esimiehen tai siksi aikovan pitäisi miettiä. Perusteeksi ei riitä parempi palkka, esimiehellä tulee olla muita motiiveja, sillä esimiestyössä johdettavina ovat aidot ihmiset. Esimieheksi ei synnytä, mutta sen tehtävän voi oppia. (Järvinen 2001, 13 – 14.) Esimiehellä tulee olla kiinnostusta asioihin, ihmissuhteisiin ja työyhteisöön (Mäkilouko 2003, 83 - 84). Usein esimieheksi valikoituu henkilöitä, jolla on takanaan hyvä ura asiantuntijatehtävissä, muttei koulutusta eikä kokemusta esimiestyöstä. Kokemusta ja koulutusta vailla olevien esimiesten työ painottuu liikaa asioihin, jolloin ihmisiä ei johdeta. Puutteellinen esimiestyö ja esimiestaidot johtavat hajanaiseen ja tyytymättömään työyhteisöön. (Aarnikoivu 2008; 26 – 27.) Johtajuus ei siis tule automaattisesti johtajaksi nimittämisen myötä, johtajuus tulee ansaita ja oppia (Nurmi 2000, 61).

Johtamisessa esimiestyö ja esimiehen rooli on merkittävä. Vaikka esimiestyössä vaaditaan taitoja niin asioiden kuin ihmisten johtamiseen, tulee esimiehen ensisijaisesti olla johtaja alaisilleen; ohjata alaisia sekä tukea ja kannustaa heitä korkeatasoisiin suorituksiin. Pääsy korkeatasoisiin suorituksiin vaatii kaikkien sitoutumista tavoitteisiin, tavoitteiden tuntemusta, motivaatiota sekä toteutuvaa tasa-arvoa työyhteisön jäsenten kesken. Esimiehen tulee myös huolehtia alaisten asiamukaisesta koulutuksesta ja huolehtia riittävästä koulutautumisesta. (Ruohotie 2000, 45.)

John Adair kirjoittaa hyvän esimiehen ominaisuuksiksi seuraavaa; innostunut - saa asiat tapahtumaan; luottamus – esimies luottaa itseensä ja saa luottamusta muilta; sitkeä – osaa vaatia ja vaatii, tukee muita; rehellinen – on rehellinen ja ansaitsee sillä luottamuksen; lämmin – osoittaa huolehtivaisuutta ihmissuhteissa ja ihmisten hyvinvoinnissa; inhimillinen – kuuntelee, ei ole ylimielinen eikä määräilevä. (Armstrong 2008, 25 – 26.) Nurmi (2000, 13) luokittelee esimiehen rooleihin. Hänen mukaan esimies on keulakuva, jolla on edustusvelvollisuuksia. Esimiehellä on rooli alaisten johtajana, joka organisoii tehtävät, käskee, valvoo ja kuuntelee. Esimies yhdyshenkilön roolissa toimii yhteistyössä organisaation ulkopuolisten kanssa.

Norton (2001, 162 – 163) luokittelee esimiehelle ominaisuuksia, joista tärkein on henkilökohtainen luotettavuus. Luotettava esimies antaa uskoa ja on uskottava. Esimiehellä on valmiutta muutoksen johtamiseen. Hän on innovatiivinen visionääri ja saa toiset työskentelemään yhdessä. Esimiehellä on valmiuksia kulttuurillisten erojen johtamiseen ja hän osaa henkilöstöhallinnon käytännöt sekä ymmärtää prosessit ja niiden merkitykset. Lisäksi esimies ymmärtää liiketoimintaa sekä yhteydet henkilöstön ja tuottavuuden välillä. Nurmen mukaan esimiehellä on tietoa ja taitoa, osaamista ja vaikuttamisen taitoa. (Nurmi 2000, 61.)

Esimies on osaava johtaja, joka käyttää johtajan valtaa. Esimies osoittaa alaisilleen päämäärän, motivoi ja antaa suunnan tekemiselle ja määrittää sen päämäärän saavuttamiseen tarvittavat resurssit, myös taloudelliset, sekä valvoo niiden toteutumisesta. (Armstrong 2008, 9.) Esimies kannustaa alaisiaan organisaation päämäärien saavuttamiseen. Päämäärät vaativat esimieheltä rohkeaa toimintaa ja päätöksiä. Esimiehen tehtävänä on aika ajoin myös muistuttaa ja konkretisoida organisaation päämääristä sekä työyhteisön perustehtävästä, jottei työpaikasta tule työntekijöille mukava päivähoitopaikka, jonka luontoisetuna on palkka. ”Pellossa elämiseen” pitää puuttua ja palauttaa alaiset takaisin päämääräsuuntaiseen toimintaan. (Salmimies, Salmimies 2002, 150; Silvennoinen, Kauppinen 2006, 9.) Kaikelle tekemiselleen alaiset tarvitsevat esimieheltään palautetta. Hyviä suorituksia tulisi kehua ja huonoja suorituksia kritisoida, mutta rakentavalla tavalla. Samoin suoritus kuin käytös, voivat aiheuttaa palautteenantoa. Organisaatioissa ihmisten käytöksen tulee olla ihmismäistä kaikkia kohtaan. Omalla toiminnallaan esimies näyttää, millaisia tuloksia ja millaista käytöstä odotetaan. (Peeling 2006, 16.)

Esimiehen tulee olla jämässä ja keskusteleva, ja samalla oman arvovaltansa ottava. Esimiehen tulee olla yhtä aikaa sekä taustalla oleva delegoija ja valtuuttaja että aktiivinen ja määrätietoinen johtaja. Esimiehellä tulee olla kyky keskustella, rohkaista, kannustaa ja kritisoida. (Nurmi 2000, 61.) Esimiehen tulee näkyä alaistensa joukossa, jolla hän ilmentää kiinnostusta alaisiinsa. Näkymätön esimies ei ole vakuuttava. Hänen tulee myös osata keskustella. Keskustelun avulla tieto kulkee ja palautteen anto on mahdollista puolin ja

toisin. Hänen tulee pystyä luottamaan alaisiinsa. Alaisten puolestaan tulee olla alaisia, jotka suostuvat johdetuiksi, joskin heidän tulee samalla säilyttää oma-aloitteellisuus, vastuullisuus ja tekevä ja aikaansaava toiminta (Järvinen 2008, 49). Esimies on organisaation kuuntelija ja keskustelija. Hyvällä itsetunnolla varustettu esimies onnistuu kuuntelemaan ja keskustelemaan oikealla suhtautumisella, kaikesta ei voi ottaa itseensä ja kaikkea kuulemaa ei voi ajatella yleistettynä. Tulee osata kuunnella myös valikoiden. Esimiehen kyllin hyvä tunneäly auttaa häntä kuuntelijana. Esimies ei saa mennä mukanaan alaisen tunteisiin, pitää osata olla tarpeeksi etäällä, mutta kuitenkin myös myötäelää alaisen tuntoja. (Palmu 2003, 171 – 173.)

Tiedon kulku, tiedotus ja peruskommunikointi ovat keskeisiä esimiestyössä. Ellei tietoa jaeta, ei suunnasta, tavoitteista, tavoista tai itse tekemisestä voida olla varmoja. Alaisten tulee saada tietää missä mennään, minne ollaan menossa ja mitä alaisilta odotetaan. (Lönngqvist 2002, 26 – 27.) Hyvä viestintä ja vuorovaikutus ovat perusteltuja tosiseikkoja oikeaan aikaan, oikeassa paikassa. Esimiehen on oltava empaattinen, rakentava ja avoin kommunikoiija ja tiedottaja. Organisaatioiden nopea muutosvauhti tuo esimiehille paineita nopeaan, tarkkaan ja oikea-aikaiseen vuorovaikutukseen. Tietoa ei saa pantata, ei johdon eikä alaisten taholta, sillä avoimella vuorovaikutuksella myös organisaation kehittämistarpeet konkretisoituvat ja kehittämistä voidaan viedä eteenpäin. Oikeiden ja tilanteen mukaisten henkilöiden kanssa keskustelu tähdentyy varsinkin ongelmatilanteissa – aina pitäisi muistaa keskustella asiansaisten kanssa ja välttää epäsuoraa vuorovaikutusta. (Järvinen 2008, 94 – 98.)

Esimiestyön yksi tärkeimmistä tehtävistä on töiden organisointi. Työt tulee järjestää huomioiden yksilön ja organisaation tavoitteet ja saada ne kohtaamaan siten, että henkilöstön osaaminen ja kuormitus on tasapuolista ja kohtuullista. (Lönngqvist 2002, 26.) Esimies on vastuussa töiden kohtuullisesta jakamisesta ja henkilöiden tasapuolisesta kohtelusta. Esimiehen tehtävä on organisoida töitä ja huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Töiden suunnittelussa ja jakamisessa tulisi ottaa huomioon myös yksilön elämäntilanne. Esimerkiksi pienten lasten vanhemmat voivat tarvita erilaista työn kuormitusta kuin lapsettomat työssäkäyvät. Erilaisia vapaita, kuten vuorotteluvapaita,

haluavia tulisi kuunnella ja kunnioittaa heidän tahtoa. (Kokonaho 2008, 145 - 146.)

Organisaatioissa hyvin yleiseksi on tullut työntekijöiden liiallinen kuormitus. Joskus työntekijöillä voi olla vaikea sanoa ”ei” töilleen. Työntekijöillä on esimerkiksi omia velvollisuudentunto motiiveja tai auktoriteeri ajatuksia liialliselle työlle. Esimiehen pitäisi osata nähdä työntekijöiden paineita ja puuttua niihin. Ainoastaan hyvin voiva työyhteisö on osaava ja aikaansaava, joka ylittää tavoitteisiin. Myös esimiehen tulee voida hyvin. Hyvinvoiva esimies, niin fyysisesti kuin henkisesti, pystyy valvomaan, ohjaamaan ja kannustamaan alaisiaan. (Järvinen 2008, 29 – 30.) Esimiestoiminnassa voi tulla esiin esimiehen oma rooliristiriita; esimiehen tulee olla esimies, mutta samalla myös johdettava alainen omalle esimiehelleen. Omasta hyvinvoinnista huolehtiva esimies on itsevarma henkilö, joka osaamisen tunne varmistuu ja hän pystyy hyvään vuorovaikutukseen sekä johtamiseen. (Keskinen 2005, 59 – 61.)

Esimiehen työssä on noudatettavia työtä ohjaavia ja määrääviä lakeja, asetuksia ja sääntöjä. Esimerkiksi uutta henkilöstöä rekrytoitaessa on noudatettava työehtosopimuksia, työsopimuslakia sekä organisaation omia sääntöjä kuten hallinto- ja johtosääntöjä. Esimiehen myös tulee valvoa, että näitä lakeja, asetuksia ja sääntöjä noudatetaan. Esimiehen velvollisuutena on valvoa syrjäntäkiellon, työyhteisön ja työilmapiirin kehittämisen ja työturvallisuuden toteutumisesta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos.) Esimerkiksi oikeudenmukainen palkkaus lisää luottamusta työnantajan henkilöstöpolitiikkaan. Palkan tulee olla oikeassa suhteessa työn vaativuuteen ja työntekijän kokemaan oikeudenmukaisuuteen. Esimiehellä on keskeinen rooli ratkaistessaan työn vaativuutta ja työtuloksia, jossa oikeudenmukaisuus entisestään korostuu. Työnvaativuuden arvioinnissa esimiehen tulee tehdä arviointia yhdenmukaisesti ja yhteismitallisesti. Yhteismitallisuus on samalla tarkkuudella tehtyä ja samansisältöisiä termejä käyttävää työntekijöiden suorituksen arviointia. Esimiehen tehtävä on saada kaikille oikeudenmukainen palkka. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001, 5 - 10.)

Edellä esitetty esimiehen rooli olla päämäärän näyttäjänä ja sen saavuttamiseen annettujen resurssien valvojana ei kuitenkaan aina toteudu.

Esimerkiksi isoissa organisaation muutostilanteissa myös esimies saattaa joutua tilanteeseen, jossa hänenkin päämääränsä hämärtyvät. Organisaation muutokset saattavat olla vain ylimmän johdon tiedossa tai ylimmän johdon tiedotus omille alaisilleen ontuu, jolloin muut esimiehet eivät yksinkertaisesti tiedä asioista. Tiedottomuus johtaa aina työn hallitsemattomuuden tunteeeseen, joka puolestaan heijastuu jo pelkistä eleistä esimiehestä alaisiin. Niinpä myös ylimmän johdon tulisi tiedostaa esimies roolinsa omiin alaisiinsa ja tehdä hyvää esimiestyötä myös heille. Onnistunut muutos edellyttää koko henkilöstön mukaan ottamista jo suunnitteluvaiheessa. (Paasivaara 2009, 63.) Kaikkien esimiesten, riippumatta esimiestasosta, tulisi olla tiedottajia, roolimalleja, motivoijia, innostajia, innovatiivisuuden ja luovuuden kannustajia sekä yksikön itsensä huomioijia. Esimiehen tulee toimillaan näyttää kaikille, että hän todella on jokaista tasa-arvoisesti, oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti, samalla tavoin kohtelevat esimies, silloin työyhteisö oppii luottamaan esimieheensä (Järvinen 2001, 64 – 65).

Organisaatioiden työyhteisöissä työskentelee entistä useammin useita eri sukupolvia, joten esimiestyössä tulee entistä tärkeämmäksi tunnistaa eri sukupolvien välisiä eroja. Ikääntyvät pyritään pitämään työelämässä mahdollisimman pitkään ja samaan aikaan työyhteisöiden palvelukseen pyritään palkkaamaan uusia nuoria työntekijöitä. Yleistä on myös, että työelämään saapuvat uudet työntekijät palkataan suoraan asiantuntija tai esimiestehtäviin. Esimiesten tuleekin tunnistaa oma työskentelytyyli, mutta myös eri sukupolvien väliset työskentelytyylit. Tunnistamalla sukupolvien välisten työskentely tyylien erot voi välttyä monilta pettymyksiltä ja väärinymmärryksiltä. (Business Knowledge.) Erityisesti ikäjohtamisen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa eri sukupolvien väliset erot ja arvot, jolloin työntekijöiden iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden ymmärtäminen helpottuu. Tämän tutkimuksen ikäjohtaminen ei ole sukupolvien johtamista, mutta koska kaikenikäisiin sisältyy eri sukupolvia, on esimiehen hyvä tunnistaa myös sukupolvien välisiä työskentelytyylejä. Seuraavaksi käydään läpi lyhyesti yleisellä tasolla eri sukupolville tyypillisiä ominaisuuksia (Business knowledge.)

Perinteisen sukupolven edustajat ovat syntyneet 1922 - 1945 välisenä aikakautena. Aikakaudelle ominaista on vahva usko yhdenmukaisuuteen,

auktoriteettiin sekä sääntöihin, joten he eivät halua joutua työyhteisöissä ristiriita tilanteisiin, vaikkakin heillä on vahva käsitys oikeasta ja väärästä. Vaikka kyseessä on ikääntyvä sukupolvi, haluavat he kulkea teknisen kehityksen mukana.

Baby boomers, eli sotien jälkeen vuosina 1946 – 1964 syntyneet haluavat rakentaa pitkän työuran ja ovat valmiita tekemään pitkiä päiviä ja myös viikonloppuisin, jotta voivat osoittaa uskollisuuden työnantajalle. He nauttivat vallasta, mutta myös kunnioittavat auktoriteettia sekä siitä, että he saavat hakea ratkaisua asioihin.

Vuosina 1965 – 1980 on syntynyt *X-sukupolvi*. X-sukupolvi on tai ainakin tulee olemaan tämän hetken työyhteisöjen työhyvinvoinnin vastuunkantajia. Sukupolvi haluaa tehdä useita asioita samanaikaisesti ja arvostaa huippulaatua sekä teknistä pätevyyttä. Työn tekemiseen x-sukupolvi odottaa itsenäisyyttä sekä joustavia työaikoja, vaikkakin työn ja perheen tulee olla tasapainossa.

Y-sukupolvea ovat vuosina 1981 - 1994 syntyneet. Tämä sukupolvi haastaa johtamisen. Y-sukupolvi näkee muutoksen tervetulleena ja he ovat tottuneet saamaan kaiken välittömästi. Sukupolvelle on ominaista myös erinomainen tiimityöskentelyn taito ja useiden asioiden yhtäaikainen tekeminen. Y-sukupolvi ei halua, että heidät määritellään työkautta (kuten esimerkiksi x-sukupolvi), vaan he haluavat itse määritellä itsensä.

Miten johtaa erilaisia sukupolvia? Zemke, Raines ja Filipczak ovat esittäneet, että johtajan on pystyttävä rakentamaan perinteisten työympäristöjen sijasta uudenlaisia joustavia organisaatioita, joissa korostuu kunnioitus ihmistenvälisiin suhteisiin, osoitetaan joustavuutta sekä keskitytään säilyttämään lahjakkaat työntekijät. Kirjassa annetaan esimiehille viisi suositusta, miten työyhteisössä vältetään ristiriita tilanteita ja konflikteja.

- *Mukaudu työntekijöiden eroihin*. Työntekijöitä pitää kohdella kuten organisaation asiakkaita. Esimiehen tulee selvittää työntekijöiden erikoistarpeet ja johtaessa on huomioitava työntekijöiden yksilölliset erot. Töiden määrää suun-

niteltaessa on otettava huomioon työntekijöiden työn ja yksityiselämän tasapaino sekä ei-perinteiset elämäntyyli.

- *Luo joustava työympäristö.* Esimiehen on luotava joustava/mukautuva työympäristö, jossa työ tulee tehdyksi ja organisaation asiakkaat palvelluksi. Organisaation byrokratiaa on pystyttävä vähentämään ja komentoketjua lyhentämään.
- *Luo mukautuva johtamistyyli.* Esimiehen tulee kertoa työntekijöille, mitä heiltä odotetaan, mitkä ovat tavoitteet sekä miten suoritusta mitataan ja päästää heidät työn tekemiseen. Hyvin tehdystä työstä on annettava palautetta sekä aloitekyvystä tunnustusta.
- *Kunnioita työntekijöiden kompetenssia ja aloitekykyä.* Organisaation kaikkia työntekijöitä on kohdeltava siten, että heillä on paljon annettavaa ja työntekijöitä on motivoitava tekemään parhaansa. Rekrytoitaessa uusia työntekijöitä on varmistauduttava, että he sopeutuvat hyvin työyhteisöön sekä työhön.
- *Työntekijöiden osaaminen.* Työntekijöiden osaamiseen tulee sijoittaa samoin kuten uusien asiakkaiden hankkimiseen tai säilyttämiseen. Työntekijöitä tulee kannustaa syventämään sekä laajentamaan osaamistaan. Työntekijät voivat kouluttautua lyhyillä kursseilla tai heille voidaan laatia pitempikkestoisia opintosuunnitelmia.

Eri ikäpolvien johtamiskysymyksissä on tunnistettavissa sama ongelmakenttä kuin ikäjohtamisessakin. Ikäjohtaminen ei kuitenkaan ole sama asia kuin sukupolvien johtaminen. Haluamme tiedostettavan, että eri sukupolvet vaativat johtamisessa huomioitavaksi ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimisen, osaamisen sekä työntekoa tukevan työskentely-ympäristön. Samoin molemmissa korostuu hyvän esimiestyöskentelyn merkitys.

Edellä esitetyt hyvän esimiestyön ominaisuudet liittyvät myös ikäjohtamiseen. Esimiehen tulee tiedostaa roolinsa ja toimintatapansa. Ikäjohtaminen on esimiestyötä ja ikäjohtamisen työmenetelmien käyttöä ja toimeenpanoa valvoo

esimies. Hyvä ja oikeanlainen esimiestoiminta on perustana hyvälle ikäjohtamiselle.

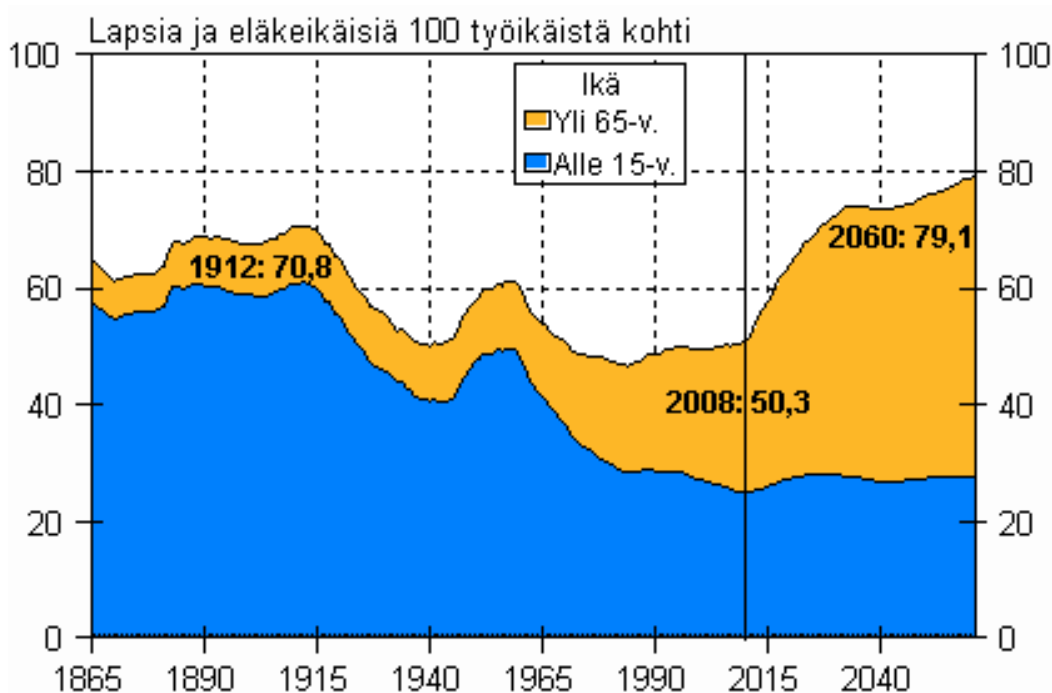
2.8 Ikäjohtamisen tarve; Suomen ja Euroopan väestönkehitys

Suomen väestörakenteessa on tapahtunut muutoksia. Suomen hyvinvointivaltion taustalla on sodan jälkeen vuosina 1945 - 1950 syntyneet suuret ikäluokat. Tänä vuonna nämä ikäluokat ovat 60 - 65 vuotiaita. Arvioiden mukaan vuonna 2020 yli 65 -vuotiaiden osuus tulee olemaan yli 25 prosenttia väestöstä. Suurten ikäluokkien jälkeinen syntyvyys on vuosittain laskenut, joten Suomessa työvoiman arvioidaan vähenevän noin 0,35 prosenttia vuodessa. Jatkuva ikääntyvien lisääntyminen on uhka Suomen taloudelle, koska syntyvyyden laskiessa työmarkkinoille ei tule riittävästi nuoria korvaamaan eläkkeelle jääneitä. (Ilmarinen 2006,17.)

Tilastokeskuksen vuonna 2009 laatiman ennusteen mukaan Suomen väkiluku tulee ylittämään 6 miljoonan asukkaan määrän vuonna 2042, mikäli väestönkehitys jatkuu nykyisen kaltaisena. Suurten ikäluokkien (1945 – 1950 syntyneiden) eläköityminen alkaa vuonna 2010, joten työikäisten määrä alkaa vähentyä. Suomen väestöstä yli 65-vuotiaita oli vuonna 2009 17 prosenttia. Luvun arvioidaan kasvavan vuoteen 2040 mennessä 27 prosenttiin ja vuoteen 2060 mennessä 29 prosenttiin. Vastaavasti työikäisten määrä (15 – 64-vuotiaat) oli vuonna 2009 66 prosenttia ja osuus tulee laskemaan vuoteen 2040 mennessä 58 prosenttiin ja vuoteen 2060 mennessä 56 prosenttiin. Mikäli väestönkehitys jatkuu edellä kuvatun kaltaisena, vuonna 2034 arvioidaan kuolleiden määrän ylittävän syntyneiden määrää. (Tilastokeskus 2009.)

Tilastokeskus laatii ennusteen myös Suomen väestöllisen huoltosuhteen kehittymisestä (kuvio 4). Huoltosuhteen tehtävä on kuvata lasten ja eläkeläisten (alle 15 -vuotiaat ja yli 65 -vuotiaat) suhdetta työikäisiin kohden (15 – 64 -vuotiaat). Tilastokeskuksen laatiman ennusteen suhteutus on tehty sataa työikäistä kohden. Suomen väestöllinen huoltosuhde tulee lähitulevaisuudessa nousemaan. Ennusteen mukaan väestöllinen huoltosuhde oli vuonna 2008 50,3 ja huoltosuhteen arvioidaan nousevan vuoteen 2016 mennessä 60,4 ja vuoteen 2026 mennessä sen arvioidaan olevan jo 70,5. Suomen väestön

huoltosuhteen kehityksessä ei ole näkyvissä helpotusta tulevaisuudessa, koska arvion mukaan vuonna 2060 huoltosuhde on jo 79,1. (Tilastokeskus 2009.) Väestöllisestä huoltosuhteesta on kuitenkin muistettava, että se kuvastaa väestön ikärakennetta, joten se ei huomioi sitä tekeekö ihminen töitä vai ei.



Kuvio 5. Väestöllinen huoltosuhte 1865 – 2060 (Tilastokeskus 2009).

Väestörakkeen muutokset eivät kuitenkaan ole pelkästään Suomen ongelmaan koko Euroopan ongelma. Euroopan kokonaisväestön määrä on vuonna 2008 ollut 495,4 miljoonaa ja sen arvioidaan kasvavan vuoteen 2035 mennessä 520,1 miljoonaan (kasvua noin 5 prosenttia). Vuoden 2035 jälkeen Euroopan väestön määrä tulee kutistumaan vuoteen 2060 mennessä 504,5 miljoonaan (laskua noin 3 prosenttia). Laskusta huolimatta Euroopan kokonaisväestön määrä tulee olemaan suurempi kuin vuonna 2008, mutta väestö on huomattavasti vanhempaa. Euroopan väestöstä yli 65-vuotiaita oli vuonna 2008 85 miljoonaa ja määrä tulee kasvamaan vuoteen 2060 mennessä 151 miljoonaan. Vastaavasti työssäkäyvien osuus on Euroopassa korkeimmillaan vuonna 2010 ja tulee vuoteen 2060 mennessä laskemaan 15 prosenttia. Iäkkäiden osuus Euroopan kokonaisväestön määrästä tulee lisääntymään, mutta iäkkäiden määrä tulee vaihtelevaan maittain. Euroopan väestön

mediaan-ian ennustetaan muuttuvan 40,4 vuodesta 47,9 vuoteen vuosina 2008 – 2060. Vastaava luku koko maailman väestöstä on 37 vuotta vuoteen 2050 mennessä. (Euroopan komissio 2009, 40 – 41; IMF 2004, 5.) Taulukossa 2 on esitetty tärkeimpiä ennusteita Euroopan unionin 27 jäsenvaltiolle vuosina 2008 ja 2060 sekä taulukossa 3 EU- maiden työikäisten ja iäkkäiden prosentuaalisia osuuksia maittain aikajänteellä 2010 – 2050.

	2008	2060
Väestö (miljoonaa)	495,4	504,5
Yli 65- vuotiaat	85	151
Mediaani-ikä	40,4	47,9
Miesten odotettu elinikä	76	84,5
Naisten odotettu elinikä	82,1	89
Syntyvyys	1,52	1,64

Taulukko 4. Ennusteet EU27:lle (Euroopan komissio 2009).

	2010	2010	2025	2025	2050	2050
	15-64	65+	15-64	65+	15-64	65+
Alankomaat	67,0	15,4	62,2	21,7	58,6	25,6
Belgia	65,8	17,4	61,3	22,2	57,4	26,6
Britannia	66,0	16,6	63,3	19,4	60,7	22,9
Bulgaria	68,9	17,6	64,0	21,9	55,3	30,3
Espanja	67,9	17,2	64,7	20,4	53,4	31,8
Irlanti	67,9	11,4	66,1	15,1	59,1	24,2
Italia	65,4	20,4	62,9	24,4	53,3	33,3
Itävalta	67,7	17,6	64,1	22,0	56,6	29,4
Kreikka	67,5	18,3	64,4	22,4	55,1	31,3
Kypros	69,3	13,2	65,5	17,6	60,9	23,3
Latvia	68,7	17,4	64,4	19,5	58,7	25,9
Liettua	69,0	16,4	65,0	19,7	60,0	25,5
Luxemburg	68,4	14,0	66,7	16,4	62,4	21,0
Malta	70,0	14,8	63,9	22,3	58,0	29,3

Portugali	67,0	17,8	66,4	22,3	54,6	32,1
Puola	71,7	13,5	64,9	21,0	57,3	29,9
Ranska	64,6	17,0	60,6	22,6	56,8	26,9
Romania	69,9	14,9	67,1	18,9	58,2	28,5
Ruotsi	65,2	18,3	61,1	21,7	59,4	24,1
Saksa	66,2	20,5	62,5	25,1	54,9	32,5
Slovakia	72,6	12,3	67,0	18,3	58,3	28,3
Slovenia	69,8	16,4	63,3	22,5	55,5	30,2
Suomi	66,3	17,2	59,6	23,9	58,3	25,9
Tanska	65,3	16,7	62,3	21,3	60,1	23,8
Tseki	70,7	15,3	64,2	20,5	57,0	27,6
Unkari	68,9	16,4	64,9	20,3	59,1	26,1
Viro	67,6	17,1	62,1	19,8	59,0	24,2

Taulukko 5. EU-maiden työikäisten (15 – 64 –vuotiaat) ja iäkkäiden (yli 65 – vuotiaat) osuus kokonaisväestöstä 2010 ja ennusteet vuosille 2025 ja 2050, prosentuaalinen osuus (YK 2008).

2.9 Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun organisaatio, henkilöstö ja strategia

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun historia

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu on aloittanut toiminnan vuonna 1992 ensimmäisten valtakunnallisten ammattikorkeakoulukokeilujen joukossa. Tuolloin ammattikorkeakoulu toimi ammattikoulun yhteydessä. Vuonna 1994 Kemin ja Tornion kaupungit päättivät perustaa ammattikorkeakoulua varten kuntayhtymän, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kuntayhtymän, johon on myöhemmin liitetty myös toisen asteen ammatilliset oppilaitokset. Ammattikorkeakoulun toiminta vakinaistettiin vuonna 1997 ja samana vuonna aloitti toiminnan ammattikorkeakoulun Kirjasto- ja tietopalvelut sekä Kansainvälinen osasto. Vuonna 2007 Kemin ja Tornion alueen ammatillinen koulutus yhdistettiin ja 1.8.2007 aloitti toiminnan Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, joka kattaa toisen ja korkea-asteen opetuksen sekä tutkimus, kehitys, innovaatio ja palvelutoiminnan Simosta Muonioon saakka, Länsi-Lapin alueella. Vuonna 2008 Lapin yliopisto, Rovaniemen ammattikorkeakoulu ja

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu perustivat strategisen yhteenliittymän, Lapin korkeakoulukonsernin. Lapin korkeakoulukonsernin avulla varmistetaan, että näissä korkeakouluissa on myös tulevaisuudessa mahdollista koulutukseen ja tutkimukseen. Korkeakoulut ovat jakaneet koulutusvastuut alueellaan ja painottuvat kukin omaan vahvaan strategiseen osaamiseen. (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, 2010.)

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun strategia vuodelle 2012

Henry Mintzberg on määritellyt strategiakäsityksen seuraavasti: strategia on tarkoituksellinen suunnitelma organisaation tulevaisuudesta, organisaation johdonmukainen toimintamalli, organisaation valitsema asema markkinoilla, organisaation näkemys tulevaisuudesta sekä organisaation juoni kilpailijoita varten. (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998, 9 – 15.) Kamensky (2006, 20) määrittelee kirjassaan strategian tietoisten toimintojen valinnaksi, jossa esitetään keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat muuttuvassa maailmassa. Strategia on pitkäaikavälin suunnitelma, jossa kuvataan, miten organisaatio on kehittymässä ja kulkemassa mihinkin suuntaan. Strategiaan kirjataan näkökulmat visioista ja suunnasta sekä toimintatavat, miten aiotuun suuntaan päästään. Strategiaan kuvataan yrityksen/organisaation nykytila, yrityksen arvot ja arvioidaan ympäristötekijöitä, kuten kilpailijoita. Lisäksi kuvataan organisaatiota sisältä päin, esimerkiksi organisaation taloutta. Strategiaan määritellään hyviä ja huonoja puolia sekä myös mahdollisuuksia ja uhkia. Nämä ohjaavat strategian muodostamista ja sen toteuttamista.

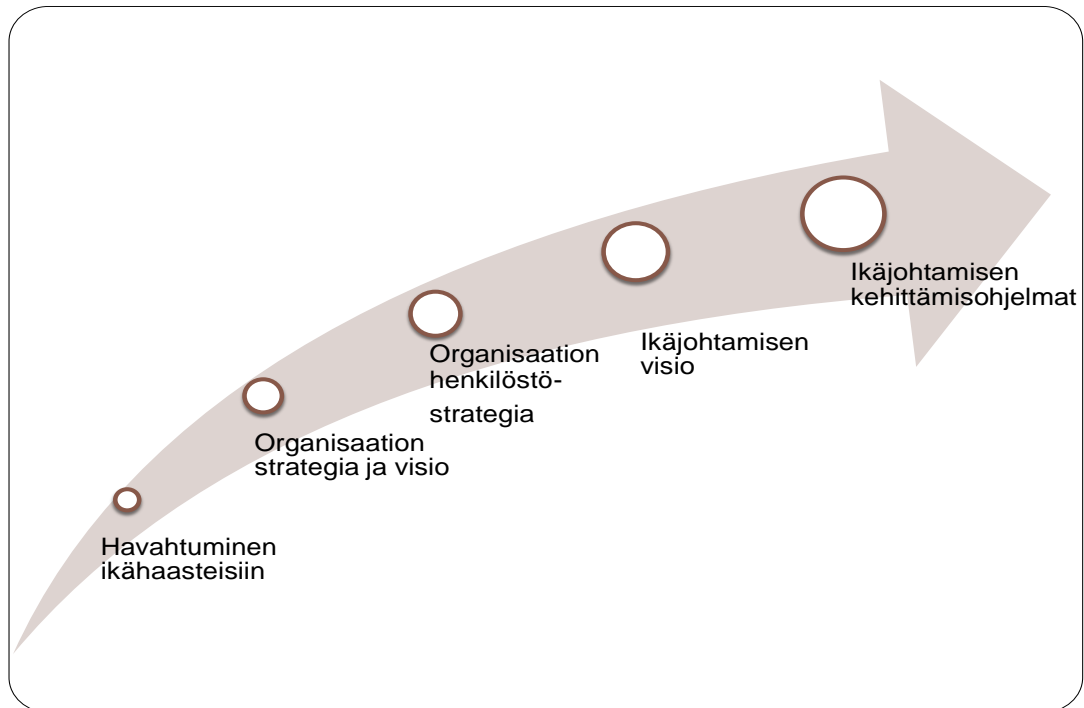
Strategiassa voidaan kuvata organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi asetettuja suunnitelmia. Suunnitelmilla pyritään saavuttamaan voimavaroja, kilpailuetua sekä täyttämään eri sidosryhmien organisaatiolle asettamat odotukset ja tavoitteet. Strategian tarkoituksena on muokata organisaation toiminnasta sellainen, että se pystyy mahdollisimman hyvin sopeutumaan jatkuvasti muuttuvan, epävarman ja monimutkaisen toimintaympäristön ja markkinoiden vaatimuksiin. Onnistunut strategia vastaan siihen, mitä on tehtävä tänään, jotta ollaan valmiita huomiseen.

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun strategiassa henkilöstön merkitys on nostettu keskeiseen asemaan. Arvoiksi on mainittu henkilöstön ammattitaidon arvostaminen sekä arvon antaminen toisen työlle ja asiantuntemukselle. Osaamisen jatkuvaa kehitystä tuetaan niin yksilö- kuin organisaatiotasolla sekä henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti iästä, sukupuolesta, asemasta, kansallisuudesta, koulutuksesta tai muusta sellaisesta riippumatta. (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun strategia 2012, 2 - 3.)

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun strategiassa on mainittu myös hyvinvoivan henkilöstön merkitys organisaatiolle ja sen kehittymiselle. Strategia antaa suuntaviivoja ja tukee arjen esimiestyötä. Strategiakaudella painotetaan erityisesti henkilöstöjohtamista. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole selvittää tukeeko ikäjohtaminen strategian tavoitteita. Organisaation toiminnan selkärangana on aina strategia, siksi tämän tutkimuksen kannalta on kuitenkin tärkeää ymmärtää strategian kytkös johtamiseen ja ikäjohtamiseen johtamisen osa-alueena. (Kamensky 2006, 20.) Strategiassa voimavarojen johtamisessa johtamisen tulee luoda mahdollisimman hyvä työilmapiiriä sekä tukea hyvinvoivaa henkilöstöä, jolloin luodaan pohja mahdollisuudelle menestyä muutosten ja strategian toteutumisessa. Henkilöstön osalta strategiassa mainitaan kannustava sekä turvallinen työilmapiiri, jossa vallitsee oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, jotka ovat työviihtyvyyden ja työhyvinvoinnin perusta. (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun strategia 2012, 8 - 9.)

Ikäjohtaminen voidaan kytkeä osaksi yrityksen strategioita ja visiota (kuvio 6). Ikäjohtaminen on osa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen lähtökohdana on organisaation oma henkilöstöstrategia. Organisaation strategian tarkoituksena on luoda organisaatiolle pitkän tähtäimen suunnitelma, jonka avulla asetetut tavoitteet saavutetaan. Onnistuneessa strategissa tulee arvioida organisaation kohdistuvia mahdollisuuksia ja uhkia. Organisaatiolle voidaan laatia myös oma ikästrategia, joka keskittyy organisaation ikäkysymysten pitkätähtäimen suunnitelmiin. Organisaation strategioita laadittaessa on huomioitava myös organisaation visio. Visiolla tarkoitus on luoda organisaation henkilöstölle kuva tulevaisuudesta, joka vetoaa henkilöstön ajatuksiin

sekä tunteisiin. Toisin sanoen organisaation vision tarkoitus on luoda henkilöstölle näkemys tulevaisuuden tahtotilasta ja suunnasta, jonka organisaatio haluaa henkilöstön saavuttavan. (Työterveyslaitos 2003, 5, Ilmarinen 2006, 199 – 200, Ilmarinen yms. 2003, 137 – 138.)

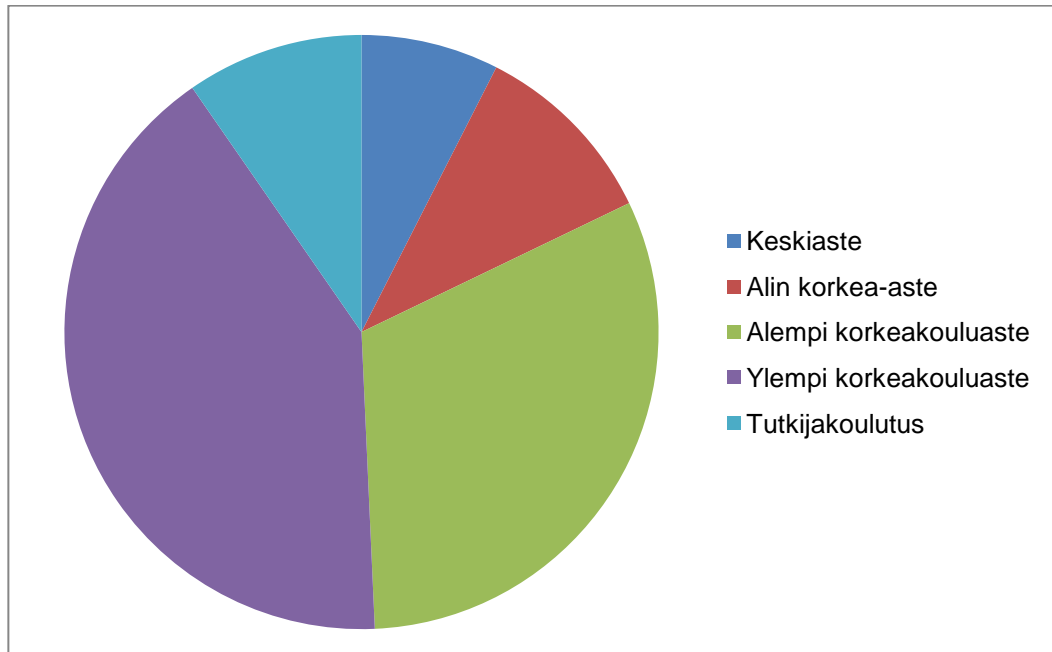


Kuvio 6. Ikäjohtaminen osana strategista johtamista, mukailen (Työterveyslaitos 2003, 6)

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun henkilöstö

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun palveluksessa oli 262 henkilöä (vuonna 2009). Henkilöstöstä 76 henkilöä oli kaupan ja kulttuurin toimialalla, 69 henkilöä tekniikan alalla, 65 henkilöä sosiaali- ja terveysalalla, hallintopalveluissa 25 henkilöä, kirjastossa 16 henkilöä ja Tutkimus, kehitys ja innovaatio-yksikössä 11 henkilöä. (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun vuosikertomus 2009, 4.) Henkilöstön keski-ikä oli 45 vuotta 2 kuukautta (vuosi 2009). Ulkoista vaihtuvuutta oli 4 henkilöä. Ulkoinen vaihtuvuus sisältää ammattikorkeakouluun tulevien ja sieltä lähtevien vaihtuvuuden määrän. (Henkilöstöraportti 31.12.2009; 9,11.)

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun henkilöstön koulutus ja pätevyys jakautuu seuraavasti:



Kuvio 7. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun henkilöstön koulutus ja pätevyys 2009 (Lappia henkilöstöraportti 31.12.2009, 12)

Kemi-Tornion Ammattikorkeakoulusta jäi vuonna 2009 eläkkeelle 2 henkilöä. Vuoden 2010 aikana eläkkeelle siirtyi 1 henkilö. Seuraavan viiden vuoden aikana eläköityvän henkilöstön määrä tulee lisääntymään. Taulukossa 6 on esitetty vuosina 2009 – 2016 eläköityvien henkilöiden lukumäärät. (Lappia henkilöstöraportti 31.12.2009, 18.)

Taulukko 6. Eläköityvien määrät Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa.

Vuosi	Henkilöä
2009	2
2010	1
2011	3
2012	3
2013	3
2014	5
2015	7
2016	5

3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston valinta

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus tehtiin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa, jossa tutkittiin opetushenkilökunnan, niin opettajien kuin opetushenkilöstön esimiesten, näkökulmia Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun ikäjohtamisen kokemuksista. Tutkimuksessa tavoitellaan tietoa ihmisten yksilöllisistä kokemuksista. Tällaista tietoa voidaan saada parhaiten laadullisen tutkimuksen avulla, sillä tilastollisella menetelmällä emme saisi kuvattua henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä, jotka tässä tutkimuksessa halutaan pukea sanoiksi.

Vertailimme erilaisia tutkimusmenetelmiä ja päädyimme laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista, ymmärtämistä ja mielekkään tulkinnan antamista. Jo tämän vuoksi laadullinen tutkimus tuntui sopivalta tähän tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa ja tietoa suositaan kerättävän suoraan ihmisiltä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 160). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan tutkia juuri luonnollisia tilanteita, joita ei voida tutkia kokeellisesti tai kokeen avulla (Metsämuuronen 2001,14).

Kanasen (2008, 30-32) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa halutaan saada syvälinen näkemys ilmiöstä tai luodaan uusia hypoteeseja. Metsämuuronen (2001, 14) lisää laadullisen tutkimuksen ominaisuuksiin tutkittavat, luonnolliset tilanteet, joissa ei voida kontrolloida vaikuttavia tekijöitä, eikä tekijöitä voida järjestää kokeeksi. Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat hyviä, kun ilmiötä tarkastellaan sisältäpäin, asianomaisten omina näkemyksinä ja halutaan vastausta esimerkiksi kysymykseen, millaisena asiat on koettu (Rikkinen 1996, 22). Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa myös paljon erilaisia vaihtoehtoja tutkimuksen suorittamiseen ja aineistonkeruun toteuttamiseen. Laadullinen aineisto pelkistetyimmillään on tekstein ilmaistua aineistoa. Haastattelut, havainnointi, henkilökohtaiset päiväkirjat, kirjeet, tarinat ja äänimateriaali sopivat hyvin laadulli-

sen tutkimuksen tutkimusaineistoksi (Eskola, Suoranta 1998, 15). Kaikkiaan laadullinen tutkimus on sopivampi tähän tutkimukseen kuin vain valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista valittu muuttujan kuvaus, jota määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus edustaa. (Alasuutari 1999, 84).

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Lisäksi tuli valita aineiston keruutapa sekä sen analysointimenetelmä. Tutkimuksen taustalla oli ajatus siitä, että yksilöiden kokemukset ja kokemuksiin perustuvan syvällisen tiedon hyödyntäminen on tärkeää (Strann 2002, 23). Aineiston päätimme kerätä narratiivisella tarinakerronnalla ja analysoida tutkimusjoukolta saatuja tarinoita narratiivisella menetelmällä. Näin mielestämme saavutamme vastaajien omat henkilökohtaiset kokemukset parhaiten eikä vastauksiin vaikuta mahdollisen haastattelutilanteen kiire. Uskomme henkilöiden vastanneen kirjoittamalla laajemmin ja kokemusperäisemmin kuin esimerkiksi haastattelulla.

3.2 Tutkimuksen kohdejoukon kuvaus

Tähän tutkimukseen kutsuttiin yhteensä 12 henkilöä. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa on kolme toimialaa; tekniikka, kauppa ja kulttuuri sekä terveys ja sosiaali, joista kaikista valittiin neljä henkilöä. Henkilöt valittiin satunnaisesti, merkityksellinen tekijä oli ikä ja asema. Henkilöistä kuusi oli opettajia, joista puolet iältään vanhempia ja puolet iältään nuorempia. Lisäksi toimialoilta valittiin kuusi esimiesaseman henkilöä, joista kolme opettajien esimiehiä ja kolme toimialojen johtajia eli opettajien esimiesten esimiehiä. Heidän valinnassaan tekijänä oli myös ikä. Toimialoittain valittiin nuorempia ja vanhempia esimiehiä. Tutkimusjoukon henkilöiden ikä on kattava. Ihan nuorilta emme vastauksia voineet saada, sillä alle kolmekymmentä -vuotiaita opettajia tai esimiehiä emme saaneet tietoomme. Ikähaitari vastanneiden osalta on noin 35 – 63 vuotta.

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun talous- ja hallintojohtaja lähetti tutkimusjoukolle sähköpostin keväällä 2010, jossa heitä pyydettiin kirjoittamaan elämäntarina työssäoloajalta Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa. Vastausaika annoimme kolme viikkoa, jota muutaman vastaajan kohdalla pidennettiin

alku kesään. Pyyntö tutkimukseen osallistumisesta on liitteenä yksi. Vastauksia saimme yhteensä kahdeksan. Kirjoitelmat olivat mielenkiintoisia ja mielestämme niissä oli varsin kattavasti kerrottu ikäjohtamiseen ja myös moneen muuhunkin seikkaan liittyviä asioita. Tekstejä oli mukava lukea, lisäksi rivien välistä voisi paljastua paljon lisää tietoa.

3.3 Narratio tutkimusmenetelmänä

Kvalitatiivisen tutkimuksen myötä ovat yleistyneet erilaisiin kerronnallisiin tiedonkeruutapoihin pohjautuvat tutkimukset. Narratiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kertomusten ja tarinoiden analyysi, jossa kertomukset ja tarinat toimivat tiedon välittäjinä ja tuottajina. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 212.) Narratiivisen menetelmän eli tarinoiden kertomisen avulla voidaan hyödyntää hiljaista ja näkyvää tietoa organisaatioiden kehitystyössä. Tarinakerroinnalla saatu tieto levittää inhimillistä ajattelua ja tukee eri asioiden onnistumista. (Strann 2002, 23.) Organisaatiosta kerätyillä tarinoilla saadaan näkemykset organisaation sisältä, joiden pohjalta organisaatiota on hyvä kehittää. Tarinamenetelmä, jota voidaan kerätä suullisesti tai kirjallisesti kirjoittamalla, tuntui sopivan tutkimuksen tarkoitukseen, sillä halusimme saada omaleimaista, omin sanoin tuotettua tietoa, jota ei vaivaisi tutkittavien turha kriittisyys tai tilanteen tuoma kiire. Tolskan (2002, 21-22) mukaan narratiiviksi kutsutut tarinat, myytit, saagat ja legendat auttavat ihmisiä tulkitsemaan ja merkityksellistämään kokemuksiaan.

Narratiivisella tutkimuksella saadaan uutta näkökulmaa tutkimukseen. Narratiivisten tutkimusmenetelmien käyttö on lisääntynyt merkittävästi viime vuosikymmeninä niin käyttäytymis- kuin yhteiskuntatieteissäkin. (Kaasela, Rajala, Nurmi 2008, 5.) Narratiivisyyttä on alettu käyttää käytännön työvälineenä myös psokoterapiassa ja opettajankoulutuksessa (Heikkinen 2001, 11). Narratiivisuudessa ei ole yhtä ainoa oikeaa tapaa soveltaa narratiivista lähestymistapaa; narratiivisyys on moninainen ja siinä tavoitellaan moninaisuutta. (Kaasela, Rajala, Nurmi 2008, 5.) Narratiivisuudella viitataan lähestymistapaan, jossa kertomusten avulla ymmärretään omaa elämää ja tehdään oman

elämän tapahtumista merkityksellisiä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 213).

Tutkimustamme lähimpänä on narratiiviyden lähestymistapa, jossa organisaation jäsenet kertovat organisaation toiminnasta sekä myös omasta itsestään ja suhteestaan organisaatioon. Kertojat siis itse päättävät, mistä asioista kertovat. Tavoitteena on innostavien tarinoiden kertominen, jossa kuvastuu organisaatio ja henkilö, ja johon olisi helppo samaistua. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 212 - 214). Vaikka tarinointi ei välttämättä lisääkään uutta tietoa, se kuitenkin lisää asioiden ymmärtämistä ja auttaa oivaltamaan olennaisia asioita. Tarinakertominen liittyy aina mukaan myös ihmisten arvoja. Tilanteen kuvaaminen tarinalla, tuo mukaan lisäksi moraalisen näkökulman. (Aaltonen, Heikkilä 2003, 145.)

Tarinoilla luodaan yhteisöllisyyttä ja välitetään eteenpäin arvoja, jotka ovat kullekin yhteisölle tärkeitä. Tarinoina on välitetty tietoa ympäröivään yhteiskuntaan eri sukupolville ja eri kansallisuuksien välillä. Tarinoissa kerrotaan mikä on tuomittavaa, mikä sopivaa, mikä tärkeää ja tavoiteltavaa ja mikä pois heitettävää. (Lehtimäki 2000, 9.) Kertomukset ja tarinat jäsentävät paikkaamme maailmassa ja ne ovat myös vuorovaikutuksen väline, sillä kertomalla jaetaan kokemuksia ja luodaan luottamusta (Ruusuvuori, Tiittula 2005, 189). Tarinoilla tehdään ymmärrettäväksi elämän tarkoitus. Teorioiden ja organisaation käytäntöjen tarkasteleminen tarinoina antaa näkökulmaa sen ymmärtämiseen, miten ja minkälaiseksi ne tekevät ympäröivää todellisuuttamme. (Lehtimäki 2000, 9 – 10.)

Narratiivi –käsite on alkuperäisin latinan kielestä, joka vapaasti käännettynä tarkoittaa kertomuksen, tarinan kertomista. Käsite kertomus, tarina, viittaa Wiltshiren (1995, 75-82) mukaan ihmisen mielen sisäiseen tapaan hahmottaa elämää ja maailmaa, jossa tarina on ihmisen oma kokemus, jota ulkopuolinen ei voi juuri samalla tavalla kokea. Heikkisen (2002, 13-28) mukaan narratiiville ja narratiiviselle tutkimukselle tai lähestymistavalle ei ole kuitenkaan olemassa selvärajaista ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Narratiivinen tutkimus ei myöskään nojaa selvästi mihinkään yhteen traditioon tai tieteseen. Narratiivisessa tutkimustraditiossa on erikseen narratiivien tutkimusta

ja narratiivista tutkimusta. Narratiivien tutkimuksessa kiinnitetään huomiota kertomisen muotoon tai tekstiin sellaisenaan. Narratiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita niistä tapahtumista, joista kerrotaan, siis kiinnostuksen kohde on kertomuksen sisältö. Tämä tutkimus ei käsittele narratiiveja, vaan on kiinnostunut ainoastaan tarinoiden sisällöstä.

3.4 Fenomenologinen tulkinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on paljon erilaisia lähestymistapoja ja metodeja. Yksi mahdollisuus on fenomenologiseen filosofiaan pohjautuva fenomenologinen menetelmä. Fenomenologinen menetelmä soveltuu tutkimukseen, jonka tavoitteena on ihmisten kokemusten kuvaaminen (Åstedt-Kurki, Nieminen 1997, 152). Metsämuurosen (2001, 22) mukaan fenomenologialla kuvataan tai kirjoitetaan ilmiötä ja yleensä tutkitaan, miten maailma ilmenee ja rakentuu ihmisten tietoisuudessa sekä mitä ihmisten käsitykset eri asioista ovat. Fenomenologialla tutkimusaihetta lähestytään tarkastelemalla tutkittavien kokemuksia tutkittavasta aiheesta (Laine, Kuhmonen 1995, 17). Fenomen tulee kreikankielisestä sanasta *faínomén* ja verbistä *faínesthai* sekä sanasta *faíno*. *Fainomena*, englanniksi *fenomen*, tarkoittaa kokonaisuutta, joka tulee näkyväksi ja voi näyttäytyä eri tavoin, riippuen tavasta, jolla sitä lähestytään. Sana logos tarkoittaa käsitettä, määritelmää. Fenomenologia on siis tiedettä ilmiöistä. (Heidegger 2000, 49 -55).

Tässä tutkimuksessa käytämme kvalitatiiviseen tutkimusperinteeseen kuuluvaa fenomenologista tutkimusotetta. Valitsimme fenomenologian, sillä fenomenologinen tutkimus on juuri laadullisesti suuntautunut empiirinen tutkimusote. Fenomenologisessa tutkimuksessa valitaan tutkittaviksi henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, ja jotka ovat halukkaita kertomaan kokemuksistaan. Laineen (2001, 27) mukaan ihmisen todellisuus kokemuksina ja niiden tulkittuina merkityksinä on ihmisen maailmasuhteen perusmuoto. Ihmisen suhde maailmaan on sellainen, jossa kaikki merkitsee meille jotain ja kaikella toiminnalla on tarkoitus. Todellisuudessa kohde näyttäytyy jokaisen havaitsemallaan tavalla, johon vaikuttaa omat kiinnostuksemme ja uskomuksemme. Ihmisen toimintaa voidaan ymmärtää merkitysten pohjalta, ja juuri merkitykset ovat fenomenologisen tutkimuksen kohde. Ihminen on

lähtökohdiltaan yhteisöllinen. Yksilön suhde toisiin ihmisiin, kulttuuriin ja ympäristöön ilmenee hänen kokemuksissaan ja kokemus syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. Fenomenologiassa tutkitaan ihmisen suhdetta omaan elämäänsä, koska ihmistä ei voida ymmärtää irrallisena omasta elämästään. (Laine 2001, 26 -28.)

Metsämuurosen (2006, 152 – 154) mukaan fenomenologia voidaan ymmärtää tieteellisenä lähestymistapana, tutkimusotteena tai metodina. Fenomenologiassa on kaksi keskeistä käsitettä: deskriptio ja reduktio. Deskriptiolla on kaksi merkitystä ja ne tarkoittavat ensinnä tutkittavan kuvausta kokemuksestaan ja toisaalta tutkijan antamaa kuvausta tutkittavan kokemuksesta. Reduktiolla ymmärretään irtaantumista luonnollisesta asenteesta, epäolennaisen syrjään laittamista ilmiön moninaisuuden ja sen rakenteen paljastamiseksi (Åstedt-Kurki, Nieminen 1997, 153 – 155; Metsämuuronen 2006, 169.)

Fenomenologisen menetelmän päämääränä on tutkia ja kuvata ilmiöitä mahdollisimman tarkasti ja aidosti, kuten ne ilmenevät koettuina asioina. Tutkijan tulee lähestyä ilmiötä ilman omia oletuksia, täysin avoimesti, siksi fenomenologiassa ajatellaan, ettei ole olemassa ennalta asetettuja odotuksia tai asetelmia. (Åstedt-Kurki, Nieminen 1997, 152 - 153.) Fenomenologisessa tutkimuksessa on kolme sisäistä kriteeriä. Tutkimuksen fokus voi olla siinä, miten ihmiset kokevat eri ilmiöt ja tulkitsevat sen ympäröivää maailmaa. Fenomenologia vaatii myös, että tutkijan tulee itse kokea se ilmiö, jota hän tutkii. Kolmantena ovat kokemukset, joiden avulla tutkittavan ilmiön jaettu kokemus paljastuu. Jaettu kokemus on tutkittavan ilmiön syvin olemus, joka on yhteisenä tutkittavien toimijoiden keskuudessa. (Syvänen 2003, 95 - 96.)

Fenomenologisen tulkinnan mukaan tutkimuksen perustana olevat ongelmat ovat itse ihminen tutkimuskohteena ja ihmisten oman tiedon ymmärrys. (Tuomi, Sarajärvi 2003, 34). Jokaisen henkilön oman kokemuksen ymmärtämiseksi on mentävä keskelle ihmisten arkielämää. Siten tutkimukseen saadaan mukaan jokaisen henkilökohtaiset kokemukset ja näkemykset, joista voidaan ymmärtää henkilön kokemusten merkitykset. (Hirsjärvi, Hurme 2000, 16–19.) Fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä tekemään tiedetyksi sellaista, mitä jo tunnetaan, tietoiseksi ja näkyväksi sellaista, minkä

tottumus ja käytännöt ovat tehneet huomaamattomaksi. Merkitysten ymmärtämisen lähtökohta on myös tulkittavan ja tulkitsijan yhteiset kokemukset. (Laine 2001, 31 - 36.)

Filosofisena suuntauksena fenomenologia sopii kvalitatiiviseen tutkimukseen hyvin, koska fenomenologiassa pyritään todellisuuteen ja sen kuvaamiseen. Lisäksi fenomenologia kuvaa todellisuutta mieluummin sanoin kuin numeroin. Samoin narratiivinen lähestymistapa järjestää ihmisen, ryhmän tai organisaation kokemuksen toiminnan ymmärtämiseen. Tämä on keino, jonka avulla erityiset tapahtumat järjestyvät merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. (Aaltonen, Heikkilä 2003, 123 - 124.) Metsämuurosen (2006) mukaan fenomenologisesti suuntautuneet tutkijat korostavat saamansa tiedon henkilökohtaisuutta ja henkilökohtaisen tiedon viitekehystä. Fenomenologiassa tutkija voi lisäksi käyttää omaa päättelyään, mielikuvitustaan ja kokemustietoaan.

3.5 Narratiivinen analyysi

Tässä tutkimuksessa käytämme aineiston analyysimenetelmänä narratiivista analyysia. Narratiivin synonyymina käytetään suomen kielessä kertomusta, tarinaa. Narratiivisessä analyysissä tuotetaan aineiston perusteella uusi tarina ja se perustuu narratiivisen tietämisen tapaan. (Heikkinen 2001, 116 - 124.) Narratiivisessa menetelmässä analyysi ei kohdistu vain aineiston luokitteluun, vaan aineiston pohjalta tuotetaan uusi, kokonainen ja juonellinen, kronologisesti etenevä tarina (Heikkinen 2000, 53.) Tarinaa jäljittävissä tutkimuksissa analyysitapa on melko vapaamuotoinen ja se saattaa hahmottua vasta tutkimuksen kuluessa. Tutkijoilla onkin erityinen vastuu, sillä tavoitteena on alkuperäisen kertomuksen välittäminen mahdollisimman tarkasti, vaikka tuotetaan uusi tarina ja kuvataan aineiston kannalta keskeisiä teemoja alkuperäisistä tarinoista. (Hänninen 1999, 118.) Kun tutkija yhdistelee tekstejä, tulkitsee niitä ja kokoaa niistä uuden, oman tekstinsä, tarkoittaa se sitä, että lopullinen tutkimusteksti on tutkijan aikaansaama fiktiivinen tarina (Heikkinen 2000, 53).

Narratiivisessa analyysissä voidaan ongelmana nähdä tutkijan luovuus. Narratiivisessa analyysissä voidaan luovaa ajattelua pitää ensisijaisena, ja metodien ja materiaalin aitoa oikein käyttämistä, toissijaisena. Toisaalta, kuten Heikkisen (2000) mukaan, kaikki tutkimusraportit voidaan lopulta määrittellä fiktioksi. Tutkijoina pyrimme tuomaan lopullisessa tarinassa esille kaikki merkitykselliset ja keskeiset alkuperäisten tarinoiden asiat.

Päädyimme narratiiviseen tutkimukseen sekä narratiiviseen analyysimenetelmään, koska meille on esiarvoisen tärkeää, ettei kenenkään tarinan kertoneen henkilön henkilöllisyys tai asema työyhteisössä tule esille. Kerroimme tutkittaville henkilöille heti alkuvaiheessa, että analyysi tapahtuu narratiivisella menetelmällä, eikä kenenkään henkilön henkilöllisyys voi paljastua tai tulla muuten esille. Uskomme, että juuri narratiivisyys tuo esille monta sellaista seikkaa, joita henkilöt eivät olisi välttämättä kertoneet, jos tutkimus olisi tehty haastattelemalla tai analyysi olisi tehty esimerkiksi sisältöanalyysillä ja tarinat olisi litteroitu auki tutkimukseen. Narratiivisella analyysillä lopullisen tarinan henkilö on fiktiivinen, kuten tarinaan sidottu aika ja paikka, mutta kaikki tarinassa ikäjohtamiseen liittyvät seikat ovat mielestämme juuri keskeisimpiä ja tärkeimpiä, jotka alkuperäisistä tarinoista nousi esiin.

Tutkimuksen tuloksena on yksi tarina, joka on yhdistetty tarina vastauksina saaduista tarinoista. Tutkimuksen kohdejoukkona on Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun eri-ikäisiä opetushenkilöitä sekä heidän esimiehiään, myös toimialajohtajia. Tuloksena syntyneessä tarinassa on otettu huomioon kaikkien vastaukset, mutta tuloksena kirjoitettu tarina on kirjoitettu opettajan näkökulmasta, vaikka tarinassa on avattu ja huomioitu myös johdon kirjoittamat tarinat. Tarina kuvaa ikäjohtamisen ajatuksia myös esimiesten näkökulmasta, jolloin mukana on myös ylimmän johdon ikäjohtaminen heidän alaisten kokemana. Narratiivisyydelle tyypillisenä, tuloksena tuotettu tarina, on juonellinen ja siinä kuvataan ympäröivää todellisuutta.

4 Tulokset

4.1 Näin se ikäjohtaminen meillä menee

Herätyskello soi – ylös, satoi tai paistoi – takana on huonosti nukuttu yö. Kunnan herääminen taitaa vaatia rutkasti kahvia ja paljon venyttelyä. Vielä melkein kahden kymmenen vuoden opettaja-työrupeaman jälkeen on sama vaiva; lukuvuoden ensimmäistä työpäivää edeltävä yö tulee nukuttua katkonaisesti. Kyllä se jännitystä taitaa olla, eivät ne vaihdevuodet voi vielä vajassa viisissä kymmenissä tätä naista vaivata.

Vaellan portaita kohti alakertaa. Aamutuimaan en koskaan muista tuota portaiden keskivaiheilla narahtavaa askelmaa. Viimeistään portaan narahtaessa koirakin herää ja tulee alas odottelemaan, tippuisiko jääkaapin sisällöstä jotain. Jääkaapin ovesa on muutama hassu valokuva. Yksi niistä on luokkakuva, jossa minulla ja monilla muilla kavereillani on kahdeksankymmentä luvun alun mukaiset runsaat olkatoppaukset, rehevät, neitseellisen nyppimättömät kulmakarvat ja mahtavan leveä hymy. Tuota kuvaa katsoessa tulee aina hymy huuliin, olivat ne niin mukavia opiskeluaikoja, ei huolta mistään muusta kuin polttoaineen riittävydestä viikonlopun menoihin. Kuva on otettu yliopiston aloittavista opiskelijoista. Se oli mahtavaa aikaa, olinhan päässyt yliopistoon heti ensimmäisellä yrittämällä. Sain yliopistotutkinnon ja lisäksi olen suorittanut melkoisen monta ammatillista lisäkoulutusta, niin kielistä, tietokone-ohjelmista, kuin muita ammatillisesti tukevia kursseja, ihan vain ajan tasalla pysyäkseni, opinahjona Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Niin, olen aloittanut nykyisen opettajan urani Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa ensin samaisen opinahjon opiskelijana.

Kuluneena kesänä ajatukseni ovat pyörineet erityisen paljon oman työyhteisöni henkilöissä, meidän kaikkien työtehtävissä ja olen ehkä enemmän kiinnostunut huomiotani noihin mukaviin, iäkkäämpiin naapureihini. Mutta miksi? – jälkiviisaana uskon sen juontavan juurensa loppukevääseen, jolloin sain sähköpostilla kutsun opinnäytetyön tutkimukseen. Loppukevällä on viimeinen kiirepuristus viimeisten opetusten ja valmistuvien opiskelijoiden

kanssa, joten jätin vastaamatta. Omatuntoani soimaa, sillä mehän juuri opettajina korostamme, kuinka tärkeää opiskelijoiden on saada tarpeeksi ja tarpeeksi hyviä vastauksia tutkimuksiinsa, jotta tutkimuksilla on parempaa arvoa ja merkitystä, enkä siis itse ole vastannut. Tutkimuksessa pyydettiin kirjoittamaan tarina omalta työssäoloajalta Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa. Tutkimus on ikäjohtamisesta ja lisäksi on annettu oheiskysymyksiä tarinaa tukevaksi. Eipä siinä, mukavan oloinen tutkimus, siksi kai se on mieleeni jäänytkin. Ajatukset tuon aiheen tiimoilta ovat pyörineet päässäni, tarina varmasti olisi valmis, josko se olisi päätynyt paperille saakka.

Haen lehden postilaatikosta. Lehti on yhteistilaus naapureiden kanssa. He ovat iäkkäämpi osa-aikaeläkeläispariskunta. Työikäisistä poikkeuksellisinä, he saavat muutettujen työjärjestelyiden vuoksi arkenakin nukkua pidempään kuin oma perheeni tai yksinkertaisesti ovat niin kohteliaita, ehkä muistavat oman aktiivisimman työuransa perinteisen aamupala-lehdenlukurituaalin, jota ilman aamutoimet menisivät ihan sekaisin, ja kai siksi antavat oman perheeni lukea lehden ensimmäisenä. Aamuisin haen lehden, luen sen, ja ennen töihin lähtöäni vien lehden heidän ovenripaan. Heidän ei tarvitse lähteä hakemaan lehteä kauempaa postilaatikosta ja samalla säästyy meidän kaikkien rahat omilta lehtitilauksilta, kätevää ja auttavaista. Samalla lehdenhakureissulla koirani pääsee aamutarpeilleen. Koirakin on tottunut omanlaisiinsa aamurutiineihin. Jos vain lähdetään eri suuntaan kuin normaalisti, eipä mukava pissapaikka löydykään niin helpolla. Mutta niinhän se on töissäkin; pieninmätkin muutokset saavat aikaan ainakin tiedostamatonta vastarintaa. Miksikäs hyviä rutiineja muuksi muuttamaan? Tällainen rutinoituminen näkyy joissakin vanhemmissa kollegoissa. Osa on jo niin turta jatkuviin muutoksiin, että heidän mielestään on turha lähteä mukaan muutokseen, koska mikään ei loppujen lopuksi muutu. Jaa-a, tuo ajattelutapa ainakin jarruttaa muutosta, oli se sitten hyvää tahi pahaa. Nuoremmassa polvessa muutoksiin suhtaudutaan eritaivoin, paljon positiivisemmin, vaikka ne suuret organisaatio tason muutokset taidetaan kokea joka ikäpolvessa pelottavina. Ehkä nuoremmat ovat olleet jatkuvan muutoksen myllerryksessä, että he eivät vielä ole kokeneet stabiilia vaihetta, eikä siten osaa purnata muutoksia vastaan, vaikka kyllä ne nuoremmatkin purnata osaavat. Kaikki pitäisi saada paremmin mukaan puhaltamaan yhteiseen hiileen. Onhan meilläkin muutoksia, mutta ei niistä aina edes

kerrota. Liian usein omaa työyhteisöä koskevat asiat saa lukea paikallisesta aamulehdestä, mutta sama koskee esimiehiäkin, eivät hekään ole tietoisia kaikista asioista. Ei ihme, että muutosvastarintaa on.

Haen maitoa kahviini, ja jälleen tuo mieletön luokkakuva jääkaapin ovesa saa hymyn huulilleni. Tuolloin kahdeksankymmentä luvun alkupuolella en vielä tiennyt mihin ammattiin halusin, mutta tiesin, että kouluja pitää käydä; oppi ei koskaan ojaan kaada. Opiskelin, valmistuin ja pääsin töihin. Kulmankunnan tyttönä en osannut haaveilla muista paikkakunnista, joten olin tyytyväinen, että sain työpaikan omalta paikkakunnalta. Varsinaisessa alan työssä olin tyytyväinen, olihan minulla kaikki mitä oli työelämästä kuvitellut; mukava työ ja työhuone, ja aiemmasta opiskelijaelämästä tuntematon – säännöllinen palkka. Sittemmin näin työpaikkailmoituksen; Kemi-Tornion ammattikorkeakouluun tarvittiin sijaisopettajaa – tuota haluan kokeilla. Pääsin työhön ja pian virkani vakinaistettiin. Minulla oli takana jo mukavasti alan työkokemusta ja olin jo tuttu talon väelle omasta lisäopiskelustani, joten ei ollut pelkoa ryhtyä toimeen. Oli vain aika hassua vaihtaa samaisen opinahjon roolia - nyt olin opettaja. Kaikki sujui hyvin ja pääsin sisälle talon tapoihin sieltä toisestakin vinkkelistä katsottuna. Alkuun olin hieman ymmälläni, sillä minua ei opettajakunnassa noteerattu juuri mitenkään. Saattoi se kyllä olla arkuutta puoleltani, olivathan nuo ihmiset ennen olleet minun opettajia, auktoriteetteja ja nyt minä sain olla heidän veroisensa. Tai ei, kyllä se oli niin, että uutta opettajaa vain ei arvostettu niin paljoa, olin heille tytönkläppi, joka ei tietystikään voi tietää mistään niin paljoa kuin he, kunnan konkarit. Luokkahuoneen avaimet nakattiin käteen ja passitettiin opettamaan. Ei siinä perehdytyksessä juuri luokkahuoneen sijainnistakaan ehtinyt saada kuvaa. Tuolloin alkuaikoina olisin niin kaivannut kunnan johtamista, jopa minun puolella olemista, mutta tapana ei ole johdon taholta kysyä, miten voit, miten jaksat. Voihan tietysti olla, että esimieheni ehti tuskastua minun hitaaseen kasvamiseeni, olihan hän tottunut työskentelemään ikäistensä, rautaisten ammattilaisten kanssa. Onneksi minulla kuitenkin oli mukava opettajien tukiverkosto ympärilläni, he kannustivat ja uskoivat nuorekin kykyihin, osa heistä opasti työhön, jonka satuin heiltä uskaltautumaan kysyä. Esimies taisi pitää minua liian itsestään selvänä, kuin olisin osannut kaiken opetustyöstä.

Opettajaa minusta ei koskaan pitänyt tullaakaan. Mielessäni kävi luokanopettajan työ, muttei koskaan opettajan työt ammattikorkeakoulussa. Kouluja halusin käydä, vaikken kyllä vielääkään tiedä, mitä isona haluaisin tehdä. Nyt tänä aamuna kuitenkin suuntaan jälleen aloittamaan uutta lukuvuotta opettajana Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa ja olen siitä urasta oikein tyytyväinen. Ja kai tässä jo on tarpeeksi iso tietääkseen, mitä työssään tekee, vaikkei siitä koskaan varsinaisesti unelmoinutkaan. Opettajan työ ammattikorkeakoulussa on haastavaa ja antavaa. Ennen vanhaa, varsinaisessa alan työssäni, olin päivät pitkät toimistossa. Pidin kyllä työstäni, mutta opetus-työssä on kivaa nähdä, miten oman tietämyksen jakaminen herättää uusia ajatuksia opiskelijoissa, saa aikaan innostusta ja tempaa opiskelijat mukaansa.

Herätän lapseni. Niitä perheeseeni on siunaantunut kaksi; kaksi suloista tyttölasta. Vuodet ovat vierineet heidänkin elämässä ja toinen lapsista on päässyt yli murrosiän, toinen täyttää pian kymmenen; iltatähti. Kun he syntyivät, sain kummaltakin pitää oikean äitiysloman. Tosin ensimmäisen lapsen synnyttyä töistä soitettiin ja kysyttiin, joko olen halukas palaamaan töihin. Pidin tuota kysymystä hieman kummana, - mitä toimintaa tuo esimieheltäni on? Ensin ajattelin, tuleeko minun palata, että saan pitää työpaikkani. Asiaa pohdittuani uskalsin kieltäytyä, sillä onhan äitiysloma lakisääteinen ja mieheni kanssa olimme sopineet, että minä pidän myös vanhempainvapaan. Jälkeenpäin kuulin, että ennen vanhaa töihin oli tultu melkein suoraan lapsivuoteelta. Täysi äitiysloma ei vienyt työtäni ja sain palata samaan työhön. Seuraavan äitiysloman aikana kukaan ei varmasti ajatellutkaan, palaisinko töihin aiemmin. Olipa tuona aikana johtajakin vaihtunut nuorempaan, taisi samalla olla entivanhaiset käsityksetkin muuttuneet. Myöhemmin lapset ovat sairastelleet, mutta onneksi vain tyypillistä flunssaa, ei kummempaa. Työnantaja on ymmärtänyt sairaan lapsen hoitotarpeen. Taannoin koira sairastui. Aamulla ennen työhön lähtöä se vain oksensi. Olin yksin kotona, joten oli pakko soittaa töihin ja selittää tilanne. Siinäkin, epätyypillisessä tilanteessa, esimies ymmärsi tilanteen ja sain siivota koiran sotkut ja järjestää sille hoitajan. Tietysti kuluneet tunnit olivat palkattomia, mutta olin otettu esimiehen ymmärtävyydestä luontokappaletta kohti.

Vanhempi lapsi valtaa wc:n, nuorempi ruikuttaa oven ulkopuolella, minä jonon hännillä, kukin omaa vuoroa odottaen, kärsimättöminä. Aamuisin on jatkuva kilpailu, kuka pääsee ensimmäisenä laittautumaan, oikea kanalauma, varsinainen akkavalta. Niinhän se on kyllä töissäkin, opetusala, ja kuten myös Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, on hyvin naisvaltainen ala. Taitaa miehillä olla välillä kovastikin kestämistä. Tasa-arvo on kuitenkin toteutunut hyvin. Esimies osaa pitää meitä tasavertaisina. Joskus kuulee, kuinka miehet voisivat päästä paremmin osallistumaan varsinkin kansainvälisiin projekteihin, mutta en minä vain ole sellaista havainnut, kyllä me kaikki olemme ihan tasaveroisia, myös palkkauksellisesti. Joskus kahvipöydissä nuorista kollegoista saatetaan puhua, kuinka he ovatkaan nuoria, mutta otaksun, että kaikki se on leikkimielistä, positiivissävyistä. Mutta samalla tavalla hieman iäkkäimmistäkin puhutaan. Joskus, eteenkin nuoremmat esimiehet tai pikkupomoasemassa olevat, puhuvat alentuvalle asenteella, mutta iäkkäämpi ihminen osaa ottaa sen vastaan omalla asenteella; nuorukainen ei ole vielä ehkä oppinut käyttäytymään. Ikääntyvissäkin henkilöissä on rautaa, vaikei ehkä ripeyttä ole kuin ennen vanhaan, mutta ikä on tuonut kokemusta, tietoa ja taitoa, eikä ikä suinkaan merkitse sitä, että olisi jäänyt kehityksestä jälkeen. Mutta on nuorissakin omaa hohtoa, eikä heidänkään osaamista saa väheksyä. Nuoremmilla on tuoretta tietoa, hyviä käsityksiä ja he saattavat tuoda uutta ja raikasta ajatus- ja toimintatapaa organisaatioon.

Lähden ajamaan työpaikalle. Matka kotoa sinne kestää vajaan puoli tuntia, se on mukava aika miettiä milloin mitään. Radiossa puhutaan hallituksesta, joka jälleen on nostanut esiin eläkeiän nostamisen. Toinen meno se on Ranskassa, siellä eläkeiän nostolle annetaan piut paut. Mielenosoitukset ovat valtavat, ihmiset todella näyttävät, mitä mieltä ovat. Suomessakin nuristaan, mutta tyypillisesti vain mumisten. Suomalaiset, paskahousut, malli pitäisi ottaa eri tulisista ranskalaisista! Samaan hengen vetoon radiotoimittaja kertoo hallituksen kaavailuista, joissa opiskelijat on saatava entistä aiemmin työelämään. Kyllä, se olisi hyvää toimintaa. Minäkin voisin jäädä paljon aiemmin eläkkeelle, kuin mitä varsinainen eläkeikäni on, pääsisivät nuoremmat töihin. Voisin kyllä jäädä osa-aikaeläkkeellekin. Jotkut kollegat käyttävät hyväkseen osa-aikaeläkkeen ja muita osa-aikatyömuotoja. Yksi kollega teki muuan vuoden osa-aikatyötä omasta tahdostaan. Tuona aikana hän nautti elämästään

ja työajan hän sai tehdä etätöinä, etäopetuksena. Tottahan jotkut olivat siitäkin kateellisia; miksi hän saa tehdä etätöitä? Tämän henkilön kohdalla oli kyse puolison työpaikan siirtymisestä toiselle paikkakunnalle, jonne myös lapset joutuivat muuttamaan. Syy etätöille oli siis varsin inhimillinen, kyllä siinä tapauksessa esimies ja johtaminen kohtasivat aivan oikein. Minä en ollut tuosta kateellinen, asenteeni oli ainoastaan hyvin ymmärtäväinen. Kyllä varmasti moni muukin käyttäisi hyödyksi eri vapaan muotoja, kunhan ensin saisivat tietoonsa sellaisista, selvitystyö jää henkilön omaan aktiivisuuden varaan. Harmi vain, että meillä ei vapaita saa aina valita oman mielen tai elämäntilanteen mukaan. Se saattaakin olla yksi syy eri vapaiden suhteellisen vähään käyttöön. Organisaatiossa odotetaan vapaat järjestettävän työnantajan sallimien aikojen puitteissa, henkilön omat mieltymykset ovat aika vähissä, jouston tulee tulla työntekijältä.

Tänään, lukuvuoden ensimmäisenä päivänä, työpäivä alkaa henkilöstökokouksella. Joskus kokoukset uuvuttavat. Tuntuu, että välillä työteho mitataan sillä, kuinka paljon istuu kokouksissa ja muissa palaverissa. Tuolloin ei ehdi tehdä opetukseen liittyvää oikeaa työtä ollenkaan. Totta kai asioista pitää keskustella ja kokoukset ovat siihen hyvä keino, mutta vain päätökset ja toiminta vievät asioita eteenpäin, onko pakko aina kokousta? On mennyt koko kesä, kun viimeksi puhuin pitkälle sairauslomalle joutuneen kollegan kanssa. Toivottavasti hän on toipunut ja tulee takaisin töihin. Keväällä tuurasimme joukolla häntä, osa koki yhtäkkiä lisääntyneen työmäärän uuvuttavana. Varmaan tänään henkilöstökokouksen jälkeisissä koulutusohjelmien omissa palaverissa saamme parempaa tietoa lukuvuoden työtehtävistä ja kuormittavuudesta. Toivottavasti esimiehet vihdoin osaisivat huomioida kuormittavuuden tasaisemmin koko lukuvuodelle.

Kuormittavuudesta onkin tullut muotisana. Mutta totta se on, henkilöstöltä odotetaan aina vain enemmän, koskaan ei johto kysy jaksatko, miten voit. Tiedämme, että olette täystyöllistettyjä, koetetaan pinnistaa vielä, kohta on loma, sellaista kyllä kuulee. Kaikilla henkilökunnan jäsenillä työtunnit ovat työaikasuunnitelmassa täynnä, lähes kaikilla ylitöiden puolella ja työt jakautuvat, siten kuten jakautuvat eri lukuvuoden jaksoille. Työn joustavuus esimiehiltä on vähäistä, eikä kuormittavuutta huomioida ajatellen yksilöiden

elämäntilanteita. Onpa työyhteisössä nähty loppuun palamistakin, silloin on herätty, mutta vain tämän henkilön kohdalla. Joskus tämä työpaikka tuntuu kertova, että työ on elämässä ykkösasia, vaikka työ on vain väline, jolla hankitaan elanto ja muutakin elämä tulee olla. Joskus tuntuu, että henkilöstö on ammattikoreakoulun tärkein voimavara, mutta vain paperilla. Muistan pitkän työpäivän iltoja, jolloin olin aamulla pitänyt ensimmäiset tunnit, illalla viimeiset aikuisopiskelijoiden tunnit ja kotona olin vasta ilta uutisten aikaan yhdeksältä. Kotiin tullessani nuorimmainen itkeä tuheri sängyssä ja odotti äitiä. Työn kuormituksessa ei ollut merkitystä, oliko perhettä vai ei. Olin tosin niin nuori työntekijä, etten uskaltanut esittää toivomuksia, mutta en tiedä olisiko niitä kuunneltukaan.

Tien varrella on mainos. Työpaikan lähelle on tuullut uusi naistenvaateliike. Ensi viikolla lähden koulutukseen, voisin tämän työpäivän jälkeen käydä katsahtamassa tuon liikkeen, jos vaikka löytäisin jotain uutta vaatetta koulutukseen. Ammattitaitoa saamme kehittää oikeastaan ihan hyvin, tosin kaikki koulutukseen hakeutuminen jää oman aktiivisuuden varaan. Joskus kyllä tuntuu, että esimiehen lellikit, ne nuoremmat, saavat matkustella ja koulutautua, aivan kuin vain heitä kannattaisi kouluttaa. Nuoria on joskus laitettu meidän vanhempien opetustunneille mukaan, tarkoituksena, että he oppisivat meiltä jotain. Kai ne nuorukaiset saattavat jotain hyviä vinkkejä ja oppiakin saada, vaikka eipä se kovin mukaa ole, että oppipoika on vieressä kuuntele-massa. Jos nuorille jotain pitäisi työstä opettaa, ei se hoidu kertakuuntelulla. Voisi ollakin mukavaa työskennellä yhdessä eri-ikäisten kanssa, mutta ei siihen oikein ole aikaa. Onhan meillä kyllä erilaisia tiimejä perustettu. Ne vain toimivat miten toimivat, osa varmaan ihan hyvin ja jopa tarkoituksenmukaisesti. Joskus tuntuu, että tiimit ovat tärkeimpiä työaikasuunnitelmissa tai jos-sain hankeraporteissa kuin käytännössä. Tiimeissä jokaisella on oma roolinsa ja tehtäviä jaetaan henkilöille. Harmittaa, etteivät kaikki kuitenkaan sitoudu näihin tiimeihin. Kuinka turhauttavaa onkaan, kun itse on tehnyt osansa, mutta joku ei ehkä ollenkaan. Niin ei päästä eteenpäin, eikä koko tiimillä ole virkaakaan.

Esimiehet pitävät meille kehityskeskusteluja. Ne ovat kivoja tilaisuuksia antaa ja saada palautetta. Keskustelun pitäisi olla työstä, eikä henkilön

ominaisuuksista, mutta kyllä se joskus henkilökohtaisuuksiin on mennyt, ja tottahan jompikumpi tai kumpikin osapuoli ovat suutahtaneet. Kehityskeskusteluissa puhutaan myös koulutuksista, mutta kummallisempia kehittämissuunnitelmia ei ole tehty tai ainakaan niitä ei tietoisesti ole toimeenpantu, onkohan koko kehityskeskustelun dokumenttia edes arkistoitu. Jotkut eivät kuitenkaan halua kehittää itseään, eivätkä siten osallistu työpaikan omiin järjestämiinkään koulutuksiin. Se on harmi.

Ulkona sataa, sumua on joka paikassa, hyvin alhaalla, lähes tienpinnassakin. Oikeastaan aika outo ilma lukuvuoden aloitukselle, yleensä ilma on suosinut ja hymyillyt työtään aloittavien kanssa. On vain harvinainen ilma, ei tahdo nähdä eteenpäin. Mietin, mitä kaikkea uutta tämä lukuvuosi tuo tullessaan, siis muutakin kuin uuden opiskelijat. Organisaatio tuntuu olevan jatkuvassa muutoksessa, joten koskaan ei tiedä. Enteileeköhän tämä sade muutosta, jos pisarat ovatkin muutoksen sadepisaraita. Niin, välillä tuntuu, että kuljemme eteenpäin sumussa muutoksen sadepisaroiden säestäminä. Onneksi oma esimies on ja pysyy, vaikkei mikään pesti enää vakivirka olekaan, mutta onneksi hän vielä on. Ilman tuota esimiestä muutoksen sadepisararat voisivat tuntua tosi kamalilta. Vaikka esimies ei meitä kaikkia voi täysin huomioidakaan, niin kyllä hän meistä silti välittää, ihmisinäkin. Turha sitä huomispäivää on tänään murehtia.

Työpaikka näkyy, tuttu rakennus. Siellä on oma parkkipaikkakin, turvallinen ensilaskeutuminen työpaikalle. Tänne on mukava tulla. Uusi lukuvuosi on aina mukava aloittaa, tulee uudet opiskelijat, joitain uusia opetettavia opintojaksoja, voi olla uusia työtovereita, mutta onneksi ovat myös ne tutut naamat, ne mukavat ja auttavaiset opettajakollegat Ja ne tärkeimmät – opiskelijat – tekevät tästä työstä makeaa. Edelleen jaksan miettiä sitä keväistä ikäjohtamisen sähköpostia. Ensimmäisenä mieleeni tuli tuo naapurin herttainen eläkeikää hipova pariskunta eli harmaammat pantterit, mutta eihän se ikäjohtaminen pelkästään iäkkäitä koske. Laitanpas kännykkääni muistutuksen, minun täytyy googlettaa ikäjohtaminen, haluan tietää enemmän, mitä se tarkoittaa, en ole kuullut siitä aiemmin, joten mitään konkreettista ikäjohtamiseen ei varmastikaan meidän organisaatiossa ole tehty. Ikäjohtamisen termin selvittäminen onkin oiva tämän lukuvuoden ensimmäinen kiinnostava

tehtävä, mutta ensin kahvia ja kesän kuulumiset kollegoilta, sitten viivana kokoukseen.

5 TULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Keskeiset johtopäätökset ja tulostenpohdinta

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun henkilökunta käsittää ikäjohtamisen lähes yhtä kirjavasti kuin kirjallisuuskin. Suurin osa vastaajista käsittää ikäjohtamisen kaikenikäisten johtamisena, osa ikääntyneiden johtamisena. Ikäjohtamisen tekijöinä osa käsitti iän, mutta osa liitti ikäjohtamiseen ihmiseen itseensä liittyviä muita asioita, kuten asema, koulutus, tausta. Ikäjohtamiseen liittyviä konkreettisia toimia kukaan vastaajista ei ole kokenut, mutta ikäjohtamisen tärkeyttä korostivat kaikki vastaajat.

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa on havaittu jonkin verran ikäasenteita. Ikään ja ikääntymiseen tulisi olla arvostava ja kunnioittava asennoituminen. Vastaajat kertoivat, että kaikenikäisiä tulisi suvaita ja sallia, kuten myös heidän osaamista ja osaamattomuuttaan. Nuoria työntekijöitä ei pidä väheksyä, eikä myöskään vanhempien henkilöiden osaamista, motivaatiota tai oppimiskykyä. On tärkeää, että rinnakkain työskentelee kokeneita ja kokemattomia työntekijöitä. Koska vastaajat ovat havainneet ikäasenteita, on entistä tärkeämpää pyrkiä poistamaan ikäasenteita esimerkiksi yhteistyön ja ikään ja ikääntymiseen liittyvien asioiden tiedottamisen avulla. Yhteistyöllä yhteistoinnallisuus lisääntyy, jonka kautta vastaajat toivoivat saavan uusia toimintatapoja, joiden myötä ikätietoisuus ja kaikenikäisten arvostus kasvaa.

Lisäksi tuli esiin, että organisaatorakenteen tulisi huomioida asiantuntemus ja ikä sekä työntekijöiden yksilöllinen kohtelu. Vastausten mukaan organisaatorakenteen madaltaminen voisi olla keino ikäjohtamisen lisäämiseen. Yhteistyötä eri-ikäisten välillä voitaisiin vastausten perusteella tehostaa töiden organisoinnin huomattavalla muutoksella ja uusien työtapojen, kuten tiimityöskentelyn avulla. Vastaajat kuitenkin kertoivat, ettei keinotekoisia tiimejä tule perustaa, jokaisella tiimillä tulee olla selkeä tavoite ja tehtävä. Vastaajat kertoivat tiimien olevan parhaita, kun ne muodostuvat kaikenikäisistä henkilöistä ja monimuotoisesta osaamisesta, jolloin samalla voidaan vähentää ikäasenteita ja lisätä sallivuutta. Esimieheltä sekä tiimin johtajalta odotetaan johtajuutta, joka nostaa eri-ikäisten intressit samalla tasolle.

Tiimityötä on kommentoinut tiimijohtamisen asiantuntija J. Richard Hackman. Hänen mukaansa parhaimpienkin yritysten pitäisi paneutua yhä enemmän tiimien rakentamiseen ja niiden johtamiseen. Tiimeissä tulee olla erilaisia ihmisiä, myös kyseenalaistajia. Ihmisten erilaisia tietoja ja taitoja tulee käyttää joustavasti tiimin tehtävien suorittamiseen, jolloin jäsenet samalla oppivat toisiltaan eikä tiimi ja sen työ ole tehotonta. Huonosti kootut tiimit tekevät huonompaa tulosta, jopa sen jäsenet tekisivät saman työn paremmin yksin. Huonosti johdetut tiimit voivat Hackmanin mukaan tukahduttaa yksilöiden äänet ja kyvyn oppia. Tiimillä tulee olla selvä tehtävä ja johtava johtaja. Hackman kritisoi myös tiimien kokoa. Usein ajatellaan suurten tiimien olevan parempia kuin pienet. Mitä useimpia jäseniä tiimissä on, sitä enemmän jäsenten välillä on linkkejä. Linkkien hallitseminen on keskeistä tiimin johtamisessa, sen vuoksi pienet tiimit ovat usein tehokkaita ja hyvin johdettavissa. (Hackman 2010, 32 - 33.)

Vastaajista lähes jokainen koki työssä jaksamisen työlääksi. Työn kuormitus ei ole tasaista eikä tasapuolista. Eroja opettajien tai esimiesten välillä ei löytynyt, sillä vastaajista lähes kaikki, riippumatta asemasta tai iästä, kertoivat työmääränsä olevan suurta. Vastaajat kertoivat joskus työn vaativan äärimmäistä joustavuutta, joka ei kuitenkaan ole molemminpuolista, koetaan, kuin vain työntekijöiden tulisi joustaa. Vastaajien mukaan jaksamiseen on vaikuttanut jatkuva muutos. Muutoksen hallintaan ei vastausten mukaan panosteta tarpeeksi. Jaksamista työntekijät ovat osittain keventäneet erilaisilla vapailla, joita he jatkossakin haluaisivat käyttää. Pienenä negatiivisena asiana vapaisiin kerrottiin olevan työntekijän itsemääräämisvallan puuttuminen vapaan sijoittamiseen. Vastauksista tuli ilmi, että työyhteisössä työnantaja pitää ensisijaisen tärkeänä vain työtä eikä muita elämisen arvoja sallita, vaikkakin vain tasapainoinen työntekijä on kehittyvä, sitoutunut, motivoitunut ja jaksava. Vastaajat kokivat, että yhteistyötä esimiesten ja toimialojen välillä tarvitaan yhä enemmän, jotta työkuormitus saadaan jakautumaan tasaisemmin ja järkevämmiin. Vastaajat kokivat, että työn tasainen jakautuminen, työskentelytavat ja työn vaihtelevuus toisivat mielenkiintoa ja jaksamista työhön. Myös selkeät työn tavoitteet lisäisivät työn arvoa, laatua ja jaksamista.

Vastausten perusteella ikäjohtamisen työmenetelmissä on vaihtelua, joskus suurtakin eri toimialojen välillä. Vastaajien mukaan perehdytys ja työnopastus riippuvat itse perehdyttäjistä ja työnopastajasta, hänen viitseliäisyydestään ja motivaatiostaan. Osittain perehdytys on ollut mallikasta, jonka jatkona on ollut syvällinen ja hyvä työnopastus. Näissä työmenetelmissä parhaimmillaan on käytetty vanhempaa työnopastajaa, jolloin tulokset ovat olleet hyviä. Vastaavasti vastaajat ovat kokeneet perehdytyksen heikoimmillaan olleen avainten antamista ja luokkahuoneen näyttämistä. Vastaajien mielestä perehdytyksessä ja työnopastuksessa on epäonnistuttu ehkä juuri perehdyttäjän ja työnopastajan motivaation ja tehtävän tarkoituksen puuttumisen vuoksi. Vanhempi työnopastaja on saattanut kokea asemansa työnopastajana uhatuksi eli hän ei ole työnopastajana saanut riittävästi tietoa tehtävän tarkoituksesta.

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa on perehdytysopas, jossa on mainittuina perehdyttämisen osa-alueet, mutta vastauksista päätellen tuo opas ja siihen liittyvä ohjeistus on vaihtelevasti käytössä. Osittain perehdytys on järjestetty erittäin hyvin, osittain tyydyttävästi. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun intranetissä on myös henkilöstöopas eli materiaaliin pohjautuvasta perehdytysaineisto. Henkilöstöopas on helposti saatavilla ja yleisistä asioista melko kattava, mutta sinne tulee erikseen ohjata. Vastaajien mukaan töiden luonne on hyvin kiireistä, jolloin omaehtoinen perehtyminen voi jäädä. Kirjallisten perehdytysmateriaalin tarkoitus on auttaa asioiden mieleen painamista ja muistamista (Kangas 2007, 10), siksi materiaali tuleekin pitää aina ajan tasalla. Materiaalissa mainitut mahdolliset henkilövaihdokset tulee päivittää.

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun perehdyttämisohjelmassa on maininta jokaiselle määrättävästä mentorista, mutta vastausten mukaan mentorimenetelmä ei ole toteutunut tarpeeksi. Mikäli mentorointi halutaan yhä paremmin käyttöön, voidaan se kirjata henkilöstöstrategiaan, jolloin mentorointi saisi yhä tärkeämmän roolin henkilöstön kehittämisen välineenä ja menetelmänä. Mentorointia suositellaan yhä enemmän työyhteisöjen käyttöön sekä perehdyttämisessä että kehittämisessä. Käytännössä esimerkiksi perehdyttämisvaiheessa jokaiselle uudelle työntekijälle määrätään oma mentori, näin myös tasataan henkilöiden työkuormitusta, parannetaan työssä jaksamista ja

mahdollistetaan tiedon parempaa jakamista, myös hiljaisen tiedon siirtämistä. Mentorointi tulisi ottaa käyttöön myös palvelussuhteen muissa vaiheissa, kuten työtehtävien muuttuessa sekä jokaisella tehtävätasolla, myös johtotehtävissä.

Vastaajat kertoivat lisäksi kehityskeskusteluista ja kehittymismahdollisuuksistaan. Vastausten perusteella henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ovat jo osittain laadittu kehityskeskusteluiden yhteydessä, mutta vastauksista ei käynyt selvästi ilmi, ovatko kehityssuunnitelmat johtaneet konkreettisiin toimenpiteisiin. Kehityskeskusteluissa vastaajat ovat saaneet käydä kiitettävästi, kuitenkin niiden toimivuutta voitaisiin edelleen kehittää. Kehityskeskusteluissa tulee tarkistaa työnkuvat ja laatia henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Lisäksi pitäisi keskustella henkilön voimavaroista ikään nähden. Kehityskeskusteluihin tulisi liittää tulevaisuuden keskustelut varsinkin ikääntyville, kuitenkin ei saa antaa kuvaa ikääntyneiden hätyyttämisestä vapaille tai eläkkeelle. Tarkoituksena tulisi olla keskustelu ikääntyvän haluista ja toiveista hänen työhönsä ja työntekoon liittyen.

Vastauksista kävi ilmi hiljaisen tiedon siirtäminen, johon vastaajat suhtautuvat positiivisesti ja ymmärtävät sen tärkeyden. Vastaajien mukaan hiljaisen tiedon siirtäminen on tapahtunut näkymättömästi, ei niinkään työmenetelmää tiedostavasti käyttäen. Hiljaisen tiedon siirtäminen voidaan turvata esimerkiksi eläkkeelle lähtevän mentoroinnilla uutta työntekijää. Pian eläkkeelle lähtevä voi työskennellä tietyn ajan nuoremman tai uuden työntekijän työparina. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun henkilökuntaa on tiedotettu mahdollisesta sisäisestä resurssi/työaikapankista, joka olisi hyvä osaamisen ja työkuormituksen hyödyntämisessä. Resurssipankkiin voivat ilmoittautua halukkaat vapautuviin tehtäviin oman organisaation sisältä. Näin esimerkiksi ikäämmät voivat vapaaehtoisesti niin halutessaan siirtyä uuteen, ehkä kevyempään työhön ja vastaavasti nuoremmat voivat siirtyä vaativampiin tehtäviin. Vastauksista ei selvinnyt, onko resurssi/työaikapankki käytössä tai onko sitä käytetty.

Yksi hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmä on juuri mentorointi eli tehdään mahdollisimman paljon yhteistyötä ikkäämpien, eläkkeelle siirtyvän tai

muusta syystä pois lähtevän työntekijän kanssa. Hiljaisen tiedon siirtämiselle on haasteita. Uusi työntekijä voi tulla vasta sen jälkeen, kun entinen on jo fyysisesti siirtynyt pois. Toinen tiedon siirtoa rajoittava tekijä on ikuinen kiire, pois lähtevällä työntekijällä ei ole aikaa opettaa seuraajaa, kun ”kaikki” pitäisi saada valmiiksi ennen töiden loppumista. Talouselämän artikkelissa ”Kuu-letko hiljaisen tiedon?” kerrottiin muun muassa hiljaisen tietämyksen panttaamisesta, joka tutkimuksen vastausten perusteella on valitettavasti totta myös Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa. Joillakin työntekijöillä on asenne ”ota itse selvää, niin minäkin olen joutunut tekemään”, ja se on todella vaikea tilanne. (Hakala 2009.) Erittäin tärkeä näkökulma on myös se, että työntekijöiden, joiden toimintaympäristössä on tapahtumassa muutoksia, ei ole minäkäänlaista intressiä jakaa tietoaan. Pelkkä muutos luo pelkoa, joka ajaa ihmiset pitämään kiinni vain omasta osaamisesta ja jopa toisten auttaminen jätetään sikseen.

Edellä mainitussa artikkelissa myös kehoitetaan panostamaan hiljaisen tiedon siirtoon ja erilaisiin varamiesjärjestelmiin ajoissa. Hiljaista tietoa voi jakaa mentoroinnilla, varamies- ja sijaisjärjestelyillä, keskustelevilla työryhmillä, työkierrolla ja asianmukaisella perehdyttämällä. Päällekkäisellä rekrytoinnilla poislähtevän henkilön tilalle tuleva palkataan jo hyvissä ajoin ja he työskentelevät yhteisen ajan yhdessä. Myös työpaikan epäviralliset verkostot, työhuonejärjestelyt, kahvitauot ja muut vapaamuotoiset vuorovaikutusta lisäävät tilanteet, tukevat hiljaisen tiedon jakamista. Vain jaettu tieto mahdollistaa koko henkilöstön kehittymisen ja hyödyttää koko organisaatiota sekä auttaa sitä pärjäämään kilpailussa. Tällöin yritys ei myöskään ole liian riippuvainen yksittäisistä henkilöistä. (Hakala 2009)

Mielenkiintoista vastauksissa oli myös se, kannattaako eläkkeelle siirtyvien henkilöiden osaamisen kehittämiseen enää panostaa. Vastajat kokivat asian monimuotoisesti; kannattaa ja ei kannata. Mutta vaikuttaako tällainen asenne koko organisaation oppimishalukkuuteen? Eläkkeelle jäävät ajattelevat tässä kohdin työnantajaa, ettei tulisi turhia kustannuksia; parempi kouluttaa niitä, jotka koulutusta todella tarvitsevat, siis nuorempia työntekijöitä, jotka ovat jäämässä taloon. Vastausten mukaan työyhteisössä voi huomata työnantajan ajattelevan samalla tavalla. Siitä huolimatta jokainen työntekijä

kuitenkin tarvitsee vahvistusta sille, että työnantaja todella arvostaa hänen työpanostansa, oli hän sitten vasta taloon tullut tai siirtymässä eläkkeelle. Työnantajien olisikin hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten eläkkeelle siirtyminen tapahtuisi mahdollisimman arvokkaasti, vanhempaa työntekijää ja hänen osaamistaan kunnioittaen. Oppimiskyky ei vähene iän myötä.

Vanhempien työntekijöiden arvostamista työyhteisössä voisi olla myös tiedostettu eläkevalmennus. Työuran viimeisillä vuosilla voisi järjestää henkilöstökoulutusta eläkeikää varten. Iäkkäämmät työntekijät tiedostavat eläkeikänsä, mutta eläkkeellä olon arkeen ei ennakkoon osata valmistautua. Eläkevalmennuksella saisi tietoa tulevasta esim. taloutta, asumista, terveyspalveluita, vapaa-aikaa ja muutenkin sopeutumista tulevaa varten. Eläkevalmennus voisi tarjota vaihteista luopumista työstä, jolloin jyrkkä muutos elämässä tasoittuisi. Käytännön toimenpiteinä tämä työtehtävissä voisi olla hiljaisen tiedon siirtämistä käyttäen samalla työaika joustoa esimerkiksi osa-aikatyötä. Ikääntyvillä olisi mahdollista rakentaa työelämän rinnalle vapaaajan verkostoja, ehkäisemään eläkeiän syrjäytyneisyyttä ja yksinäisyyttä. (Ilmarinen 2006, 42 – 43.)

Tutkimuksen vastauksissa otettiin kantaa myös johtamiseen. Vastaajien mielestä johtaminen itsessään pitäisi olla entistä valmentavampaa. Osa vastaajista koki, että esimiehen tuki on hyvin saatavilla. Osa taas odottaisi huomioivampaa johtamista, varsinkin työsuhteen alkupäässä. Työsuhteen loppupäässä johtamisen tulisi vastaajien mukaan olla arvostavampaa. Vastaajat kertoivat, että asiantuntijaorganisaatiossa johtamisen tulisi olla taustalla vaikuttavaa, ohjaavaa ja tukevaa johtamista eikä niinkään käskevää, ”manage by Perkele” -johtamista. Johtaminen voisi olla osallistavampaa, mukaan päätöksentekoon pitäisi saada enemmän eri-ikäisiä eri työaloista.

Vastauksista on huomattavissa, että vastaajat ovat kokeneet työelämän olevan jatkuvan muutoksen kohteena. Työnkuva on muuttunut kiireisemmäksi ja entistä hektisemmäksi. Valitettavan usein ratkaisuna nähdään pelkästään henkilöstön osaamisen kasvattaminen tai esimerkiksi teknologian kehittäminen. Molemmat varmasti auttavat osaltaan, mutta ikäjohtamisen näkökulmasta katsottuna olisi tärkeää pyrkiä muuttamaan työtä, eikä pelkästään

työntekijöitä tai teknologiaa. Työolojen tulisikin ottaa entistä paremmin huomioon työelämä kokonaisuutena sekä työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet. Työntekijöiden ongelmat ovat useimmiten yksilöllisiä (esimerkiksi elämäntilanne), joten ratkaisujenkin tulisi olla yksilöllisiä. Työelämän tulisi mukautua entistä paremmin työntekijöiden muuttuvien voimavarojen mukaisesti.

Tutkimuksen tuloksina ilmeni myös, että ikäjohtaminen käsitteenä on vielä sekava ja se usein ymmärretään vain ikääntyneiden ja eläköityvien johtamisena tai moninaisuuden johtamisena. Ikäjohtaminen on tällä hetkellä ajan-kohtainen, joten ikäjohtamisen aiheesta on tarjolla tietoa sekä koulutusta. Tämän hetken ongelma ei olekaan tiedonsaanti, vaan työyhteisöiden ajattelun kehittyminen sekä käytäntöönvienti. Ikäjohtamisen kannalta olisi tärkeää, että esimerkiksi esimiestyössä tulisi entistä paremmin tunnistaa eri sukupolvien väliset erot sekä varmistaa, että työyhteisössä eri sukupolvet tulisivat paremmin toimeen keskenään. Samoin työntekijöiden ja esimiesten välistä yhteistyötä tulee kehittää. Yhteistyön ja tiedonsaannin lisääntyessä myös itse ikäasenne muuttuu, jolloin työntekijöiden ikääntymistä ei enää nähdä negatiivisena asiana, vaan ikä nähdään työyhteisön potentiaalisena voimavarana. Jos ikäjohtaminen, vain ikään tai myös muihin henkilön ominaisuuksiin liittyen, halutaan konkreettisemmaksi toiminnaksi, olisi ikäjohtaminen sisällytettävä henkilöstöstrategiaan, viedä se osaksi toimintaa ja siten taata ikäjohtamisen tasavertainen toteutuminen jokaisella toimialalla.

Osaltaan ikäjohtamisen työmenetelmät ovat onnistuneet Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa mallikkaasti, osa ei yhtä hyvin. Ikäjohtamisen työmenetelmissä tärkeintä on luoda ilmapiiri, jossa tehdään keinot ja menetelmät selviksi, ja jossa jokainen tuntee itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi osaksi organisaatiota. Taustalla pitäisi olla henkilöiden tieto toiminnoista ja niiden tarkoituksista; kukaan ei saa kokea omaa asemaansa uhatuksi työmenetelmästä tai roolista riippumatta.

Tässä tutkimuksessa ikäjohtamiseen on huomioitu vain yksilön ikä ja ikäsidonnaiset elämäntilanteet. Yksilön johtaminen ei kuitenkaan perustu pelkkään ikään. Jos yksilöä halutaan johtaa kokonaisvaltaisesti, tulee hänen kaikki muutkin ominaisuudet ottaa huomioon, mutta tällöin ei puhuta pelkästä

ikäjohtamisesta. Eräissä tutkimuksissa ja ikäjohtamisen käsitteissä ikäjohtaminen on käsitetty muunakin kuin vain ikäsidonnaisena johtamisena. Kun huomioon otetaan muutkin yksilön ominaisuudet kuten sukupuoli, sukupolvi, osaaminen, arvot, koulutus, elämäntyyli, rotu, uskonto, etnisyys, vammaisuus, fyysinen olemus, sosiaalinen asema ja seksuaalinen suuntautuneisuus, puhutaan moninaisuuden johtamisesta (Wentling 2004, 16).

5.2 Luotettavuus

Pohdimme, onko hyötyä vai haittaa siitä, että toinen tutkijoista kuuluu tutkittavaan organisaatioon. Tulimme tulokseen, että se on pelkästään positiivinen asia. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu on organisaationa suhteellisen suuri ja jakautuu useisiin tulosyksiköihin, toimialoihin. Jokaisella toimialalla on omia käytänteitä, joita organisaatioon kuuluva tutkijakaan ei tunne, kuten ei myös niissä työskenteleviä ihmisiä tai heidän toimenkuviaan. Organisaationa Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu on kuitenkin yhtä ja säännöt, lait ja asetukset, organisaatiokulttuuri ja toimintatavat yhdistävät henkilökuntaa toisiinsa. Jotta voimme tutkimuksessa paneutua aiemmin esitettyihin tutkimusongelmiin ja peilata näkemyksiä vastauksien analysoinnissa, on tunnettava organisaation taustat. Toinen tutkija on sisällä organisaatiossa, tunnistaa vallitsevat olosuhteet sekä toimintaympäristön, taloudellisen tilanteen ja organisaatiokenteen. Toinen, organisaatioon kuulumaton tutkija, tuo näkemyksiä ulkopuolisin silmin, mikä mielestämme lisää tutkimuksen arvoa.

Emme näe, että tutkimukseen liittyisi uhkia, moraalisia tai eettisiä ristiriitoja tutkimuskohteen valinnasta johtuen. Kaikki tutkittavieni vastaukset päätyvät varta vasten tutkimukseen perustettuun sähköpostiin, joita vain organisaatioon kuulumaton tutkija pääsee lukemaan. Tutkija poisti kaikki sähköpostien tunnistetiedot ja liitti ainoastaan vastaukset yhtenäiseksi tekstitiedostoksi, laittaen vastaukset henkilö A, henkilö B ja niin edelleen. Organisaatioon kuuluvalla tutkijalla ei siten ole mitään tietoa tutkimusjoukon vastausten henkilöitymisestä. Tämä seikka on kerrottu tutkimukseen osallistuville, joten voidaan olettaa, että saadut vastaukset ovat kirjoitettu luontevasti ja totuudenmukaisesti.

Mikäli asiaa tarkastellaan eettisyyden näkökannalta eli oikean ja väärän näkökulmasta, kuka vastauksen voi antaa? Jos kyseisen tutkimuksen tekisivät jotkut muut, siitä tulisi varmasti erilainen. Tärkein tutkimuksesta saatava tieto tuskin muuttuisi, mutta tutkimustuloksen tulkinnan kannalta työ olisi erilainen. Siksi käyttökelpoisuuden ja tutkimuksen hyödynnettävyyden kannalta on organisaation taustojen tuntemus hyväksi.

Eettistä ongelmaa pohtiessamme asetimme vaakakuppiin hyötyjä ja haittoja tutkijanrooleistamme, samalla pitäen mielessä päämäärän, johon tähtäämme. Organisaation ikärakenne, muuttuva organisaatio ja ikäjohtamisen tärkeyden korostaminen on mielestämme riittävä perustelu tälle tutkimusasetelmalle. Painavana lisäarvona on eri-ikäisen henkilökunnan tiedollinen hyöty tutkimuksesta. Rikkisen (1996, 33) mukaan etiikka määritellään yritykseksi perustella valintoja ja toimintaa siten, että päästään parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. Pyrimme siihen, ettemme missään vaiheessa sekoita omia tunteita tai ajatuksia tutkimustulosten tulkintaan. Pyrimme eettisesti parhaisiin tuloksiin.

Vaakakupin toisella puolella painavat tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyvät asiat. Haluamme selvittää opetushenkilökunnan ja esimiesten näkemyksiä ikäjohtamisen asioihin. Haluamme parhaat mahdolliset vastaukset tutkimukseen, joita he ovat pohtineet työkokemuksensa ja eletyn elämänsä tuomalla kokemuksella. Saadaksemme parhaat mahdolliset vastaukset, valitsimme niitä varten mielestämme parhaan tutkimusmenetelmän, jossa jokainen saa rauhassa paneutua kokemuksiinsa ilman kiirettä tai tilanteen aiheuttamaan painostusta. Tulkinta on neutraali ja voisi onnistua muillakin menetelmillä, mutta haluamme suojata kunkin vastaajan vastauksia ja yksityisyyttä. Tutkimustulosten esittämisessä emme ole käyttäneet suoria lainauksia. Vaikka tutkittavien äänet voisivat kuulua selvemmin suorista lainauksista, suojaamme vastaajien yksityisyyttä käyttämällä tarinakerrontaa, jossa vastaajien tarinoista muodostetaan tulokseksi yksi yhteinen tarina.

Onko tutkimuksemme kuitenkin luotettava tai voidaanko sen tuloksia yleistää, kun se on laadittu narratiivisella, tarinakerronnallisella menetelmällä, jossa tulokset perustuvat muutaman ihmisen kertomuksiin? Lincoln ja Guba

(1985) esittävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen erilaisia kriteerejä. Heidän mielestään laadullisella tutkimuksella tulee olla totuusarvoa. Totuusarvolla tarkoitetaan sitä, että tutkittavan ja tutkijan kokemukset olisivat samanlaisia. Sovellettavuudella Lincoln ja Guba tarkoittavat sitä, että tulokset olisivat yleistettäviä. Suomalaisessa kirjallisuudessa sovellettavuutta kritisoidaan lähinnä siten, että laadullinen tutkimus ei saisikaan olla yleistettävä. (Lincoln, Guba 1985, 296 – 297; Alasuutari 1999, 221.) Lincoln ja Guba (1985, 299) esittävät yhdeksi luotettavuuden kriteeriksi neutraaliuden, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset olisivat saavutettavissa samanlaisina myös muilla analysointimenetelmillä. Aaltosen ja Heikkilän (2003) mukaan absoluuttisen totuuden selvittäminen ei ole mahdollista tutkimuksissa, joissa tutkimuskohteena ovat ihmisten kokemukset ja tuntemukset. Ei ole riippumatonta totuutta tai ainoaa oikeata pääsyä totuuteen. Esitettyjen väitteiden totuuden arviointi on mahdollista, kun mietimme niiden tueksi esitettyjen perusteiden riittävyttä. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa on paljon erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, joten yhtenäistä luotettavuuden linjaa ei löytyisikään. (Aaltonen, Heikkilä 2003, 171.)

Tutkimuksessa tutkijoina tavoittelemme puolueettomuutta. Vaikka meillä on omat näkemyksemme tutkimusaineistoa analysoidessamme, pyrimme olemaan sekoittamatta omia mielipiteitämme, uskomuksiamme ja asenteitamme henkilökunnalta saamiimme mielipiteisiin. Kutenkin, kuten Denzin ja Lincoln (2000) toteavat, tutkijat tuovat itse omat valintansa esiin tutkimusaineistosta. Myös Heikkinen (2001) toteaa, että narratiivinen aineisto tulkitaan kertojan antamien merkitysten mukaan. Näkökulman valintaan ja siihen, mitä asioita otamme esille tutkimusaineistosta, vaikuttavat omat arvostuksemme ja ennako-olettamuksemme, mutta myös työyhteisöistä nousevat kokemukset. Tarkastelemme tutkimuskohdetta vain osittain ulkoapäin, puolueettoman päältä katsojan näkökulmasta, kuten Eskola ja Suoranta (1998, 17) selvittävät objektivisella tarkoitettavan. Heikkisen (2001) mukaan narratiivisessa tutkimuksessa ei pyritä objektiiviseen tai yleistettävään tietoon vaan paikalliseen, henkilökohtaiseen tai subjektiiviseen tietoon. Olemme kumpikin osallisena julkishallinnon organisaatioiden ja henkilökunnan arjessa, ja juuri osallistuvuuden voi nähdä keskeiseksi näkökulmaksi laadullisessa tutkimuksessa (Eskola, Suoranta 1998, 16).

5.3 Jatkotutkimusehdotus

Ikäjohtamista lähellä oleva ja ikäjohtamiseen sekoitettu moninaisuuden johtaminen tarkoittaa kaikkia niitä käytäntöjä, joilla organisaatiossa oleva monimuotoisuus ja yksilöiden erilaisuus saadaan hyödynnettyä yhteiseksi eduksi. Moninaisuuden ja erilaisuuden hyödyntämisen edellytyksenä on kaikkien yhdenvertainen kohtelu. Yhdenvertaisuus tarkoittaa sitä, että kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet työhön ja toimeentuloon riippumatta esimerkiksi heidän kansalaisuudestaan tai etnisestä alkuperästään tai uskonnosta tai vakaumuksestaan. (Savileppä 2005,7.) Moninaisuuden ja erilaisuuden johtamisen lähtökohtana on erilaisuuden arvostaminen. Erilaisia työntekijöitä ei pyritä istuttamaan työyhteisön juurtuneeseen kulttuuriin vaan moninaisuuden johtamisella pyritään organisaation uuteen kulttuuriin, jossa tarkoituksena on arvostaa jokaista yksilöä omana yksilönään. (Gilbert 1999, 66.)

Erilaisuus tuo erilaisia näkemyksiä organisaatioon. Erilaisuudella ja moninaisuudella tarkoitetaan ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen erilaisuutta. Erilaisuuden arvostamisella nähdään yksilöiden erot ja eri ajatukset. Erilaisuuden ja moninaisuuden johtamisessa on erityinen vastuu, sillä johtajan tulee kehittää itseään, jotta hän osaa käsitellä monia erilaisia tilanteita. Johtamisella saadaan ilmapiiri, jossa vallitsee arvojen moninaisuus, oikeudenmukaisuus ja henkilöiden motivoitunut osallistuminen. Moninaisuuden johtamisella kaikki ihmiset tuntevat arvostusta; johtaminen on kunnioittavaa, sallivaa, monipuolista ja oikeudenmukaista. (Lieberman, Simons, Berardo 2004; 24 – 26, 38 - 39.) Mikäli Kemi-Tornion ammattikorkeakouluun haluttaisiin johtamisjärjestelmä, jossa yksilön johtamiseen otetaan iän lisäksi huomioon kaikki muutkin hänen ominaisuudet ja tarpeet, voitaisiin seuraava tutkimus tehdä moninaisuuden johtamisesta. Jatkotoimenpiteenä voitaisiin kehitysprojektina tuottaa kokonaan uusi johtamisjärjestelmä, jossa jokaiselle yksilölle luotaisiin oma ura ja urakehitys, ja yksilöä ja hänen uraansa johdettaisiin ihan omana kokonaisvaltaisena yksilönä.

Tämän raportin alussa todettiin, että yksilön kannalta ikäjohtamisessa korostuvat työn merkitys, arvo ja luonne. Näiden seikkojen vuoksi seuraava tutkimus henkilöstön näkökulmasta, yksilön kannalta, voisi olla myös työntekijän

työn kautta tulevan oman arvokkuuden tuntemisesta tai työn merkityksellisyden tuntemisesta hänelle itselleen. Noista seikoista voitaisiin saada yhä enemmän henkilökunnan kokemusperäistä tietoa työstä ja sen merkityksestä kaikkien työn edelleen kehittämiseen. Niin, korostetaanko yksilön ominaisuuksia, hänen kokemuksiaan työstä, työn antia hänelle itselleen vai työntekijän ikää? -siinäpä vasta pulma, sillä kaikki mainitut seikat ovat niin tärkeitä.

LÄHTEET

- Aaltonen, Mika - Heikkilä, Titi. 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Aarnikoivu, Henrietta. 2008. Esimiehenä arjessa. Porvoo: WSOY.
- Alasuutari, Pertti. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Armstrong, Michael. 2008. How to manage people. India: Replika Press Pvt Ltd.
- Business Knowledge. Knowledge to help You build Your business. Managing different generations at work. www.businessknowledgesource.com/blog/managing_different_generations_at_work_029816.html. Luettu 15.10.2010
- Cole, G A. 1996. Management Theory and Practice. London: Ashford Colour Press.
- Daft, Richard L. 2008. New era of management. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Denzin, N. - Lincoln, Y. 2000. Introduction: The discipline and practise of quantitative research. Teoksessa Denzin, N. - Lincoln, Y (toim.) Handbook of quantitative research. Thousand Oaks: Sage 1-28.
- Drucker, Peter F. 1974. Management: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper.
- Drucker, Peter F. 2002. Druckerin parhaat. Peter Druckerin keskeiset ajatukset – 60 vuotta johtamistutkimusta ja –tietoa. Juva: WSOY.

- Drucker, Peter F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talenum.
- Eskola, Jari - Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus. Jyväskylä: Kirjapaino Oy.
- Euroopan komissio. 2006. Commission Communication – The demographic future of Europe – From challenge to opportunity. COM/2006/0571 final. Osoitteessa: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0571:EN:NOT>. Luettu 11.10.2010.
- Euroopan komissio. 2009. Ageing Report: economic and budgetary projections for the EU- 27 members States (2008-2060). European Economy 2/2009. Osoitteessa: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication14992_en.pdf. Luettu 10.10.2010.
- Graham, HT - Bennett Roger. 1998. Human Resources Management. Great Britain: Redwood Books Ltd.
- Gilbert, J.A - Stead, B.A - Ivancevich, J.M. 1999. Diversity Management. New organizational paradigm. Journal of business ethics 21.
- Hackman, J. Richard. 2010. Tiimi tarvitsee kyseenalaistajan. Prima 8/2010. Jorma Leppänen (toim.)
- Hakala, Jukka. 2009. Kuuletko hiljaisen tiedon? Talouselämä 12.10.2009 Osoitteessa www.talouselama.fi/tyoelama/article336089.ece
- Halme, Pinja. 2005a. Eri-ikäisyys ja johtaminen – Diskurssiivinen tutkimus. Electronic Journal of Business Ethics and Organizations Studies, 10(2). Osoitteessa:

http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no2_pages_31-40.pdf. Luettu
5.11.2010.

Halme, Pinja. 2005b. Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen – käsiteanalyysi. Working paper. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen tiedekunnan julkaisu N:o 305/2005.

Heidegger, Martin. 2000. Oleminen ja aika. Tampere: Vastapaino.

Heikkilä, Jorma - Heikkilä, Kristiina. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Heikkinen, Hannu L.T. 2001. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Raine Valli - Juhani Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, Hannu L.T. 2001. Toimintatutkimus, tarinat ja opettajaksi tulemisen taito. Narratiivisen identiteettityön kehittäminen opettajankoulutuksessa toimintatutkimuksen avulla. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Heikkinen, Hannu L.T. 2002. Whatever is narrative research? In: Huttunen R, Heikkinen NLT - Syrjälä L; Narrative Research. Voices of teachers and Philosophers. Jyväskylä: Kopijyvä Ltd.

Heikkinen, Hannu L.T. - Huttunen, Rauno. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa: Toom, A, Onnismaa, J. - Kajanto, A (toim.). Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansainvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

Helin, Kari. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talenum.

- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula. 1998. Tutki ja kirjoita (3. – 4. painos). Tampere: Tammer – Paino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula. 2007. Tutki ja kirjoita (13. , osin uudistettu painos). Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Huczynski, Andrzej - Buchanan, David. 2001. Organizational Behaviour. An Inrtoductory Text. United Kingdom Prentice Hall.
- Hyppänen, Riitta. 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hänninen, Vilma. 1999. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampere: Tampereen Yliopisto
- Häkkinen, Jouni - Nieminen, Eija. 2005. Noviisi ja ekspertti yhteistyössä. Diakonia ammattikorkeakoulu.
- Ilmarinen, J. 1999a. Finnage- Respect for the Ageing: Prgramme to Promote the health, work ability and well being of ageing workers 1990-1996. Teoksessa: Ilmarinen J. - Louevaara V. (ed.) FinnAge-Respect for the Ageing. Helsinki: Finnish Institute of Occupation Health. Report 26.
- Ilmarinen, Juhani. 2006. Pitkää työuraa! ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ilmarinen, Juhani - Lähteenmäki, Satu - Huuhtanen, Pekka. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.

- Ilmarinen, Juhani - Mertanen, Virve. 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Työterveyslaitos. Tampere: Tammer-paino.
- International Monetary Fund. 2004. How Will Demographic Change Affect the Global Economy? Teoksessa World Economic Outlook. The Global Demographic Transition. World Economic and Financial Surveys. IMF, 137-180. Osoitteessa: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2004/02/pdf/chapter3.pdf>. Luettu 10.10.2010.
- Juusela, Tuulikki - Lillia, Tuula - Rinne, Jari. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat.
- Juuti, Pauli. 2001. Ikäjohtaminen, hyvä ikä, ikäohjelma 1998-2002. JTO-tutkimuksia, nro 13. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Järvinen, Pekka. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, Pekka. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kaasila, Pekka - Rajala, Raimo - Nurmi, Kari E. 2008. Narratiivikirja: Meneelmiä ja esimerkkejä. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus.
- Kangas, Pirkko - Hämäläinen, Juha. 2007. Perekhyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.
- Kananen, Jorma. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytännöt. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.
- Kamensky, Mika. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, Bengt - Lövingsson, Fredrik Helin. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Orima Oy.

- Karlöf, Bengt - Lundgren, Kurt - Froment, Marie Edenfelt. 2003. Ota oppia parhaista. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kauhanen, Juhani. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, henkilöstökyselyt 2010 osoitteessa www.tokem.fi
- Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun strategia 2009- 2012. Osoitteessa www.tokem.fi
- Keskinen, Soili. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kjelin, Eija - Kuusisto, Pia-Christina. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kokonaho, Tommi. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Porvoo: Aksios/Metaphor Oy.
- Kostamo, Eero. 2004. Suomalainen Johtajuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2001. Kuntatyönantajan opas. Kunta-alan palkkausjärjestelmä uudistuu. Kuntatalo.
- Kupias, Päivi - Peltola, Raija. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Gaudeamus.

- Laine, Timo. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola Juhani - Valli Raine (toim.): Ikku-noita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laine, Timo – Kuhmonen, Petri. 1995. Filosofinen antropologia: ihmisen kokonaisuutta etsimässä. Jyväskylä. Atena.
- Lehtimäki, Hanna. 2000. Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Lepistö, Irma. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lieberman, Simma – Simons, George F. – Berardo, Kate. 2004. Putting diversity to work. How to successfully lead a diverse workforce. Menlo Park, Canada: Crisp Publications, Webcom Limited.
- Lincoln, Y.S - Guba E. G (1985). Naturalistic inquiry. Beverly Hills, California: Sage publications.
- Lönnqvist, Jouko. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita.
- Metsämuuronen, Jari. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, Jari. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. Viro: International Methelp.
- Mintzberg, Henry – Ahlstrand, Bruce – Lampel, Joseph. 1998. Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall.

- Moilanen, Raili. 2005. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen – näkökulmia ikäjohtamiseen. Jyväskylä: Taloustieteen tiedekunnan julkaisu No 302/2005.
- Mäkilouko, Marko 2003. Multicultural Leadership. Strategies for Improved Performance. Helsinki: Multiprint Oy.
- Nakari, Liisa - Porenne, Pentti - Mansukoski, Seppo - Huhtaka, Tauno. 1998. Mentorointi: Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Helsinki: Ekonomia Oy.
- Nikkilä, Juhani – Paasivaara, Leena. 2008. Arjen johtajuus – rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. 2. painos. Sipoo: Silverprint.
- Northouse, Peter. 2001. Leadership: Theory and Practice. 2. edition. London.
- Norton, David. 2001. The HR scorecard. United States of America: Harvard business school press.
- Nurmi, Raimo. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Tammer-Paino.
- Paasivaara, Leena. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.
- Palmu, Harri. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja.
- Peeling, Nic. 2006. Loisto pomo. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Peltonen, Tuomo. 2007. Johtaminen ja organisointi teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Puohiniemi, Martti. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Opas suomalaisen arkielämän tulkintaan. Vantaa: Limor-kustannus.
- Rainio, Päivi. 2010. Kiinnitä työhön ja tulokseen. Opas kuntatyön perehdyttäjille. Suomen Kuntaliitto. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Kuntien eläkevakuutus.

- Rainio, Päivi. 2010. Rekrytointiopas kunta-alalle. Kuntatyö 2010. Suomen Kuntaliitto. Kunnallinen työmarkkinataitos. Kuntien eläkevaikutus.
- Rantamaa, Paula. 2001. Ikä ja sen merkitykset. Teoksessa lapsuudesta vanhuuteen. Iän sosiologia. Tampere: Vastapaino.
- Rikkinen, Aino. 1996. Ihmisenä ammatissa. Emotionaalisuuden ja moraalien yhteys ammattitaidossa. Helsinki: Opetushallitus.
- Ruohotie, Pekka. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.
- Ruusuvuori, Johanna - Tiittula, Liisa (toim.). 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Salminen, Ari. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salmimies, Pekka - Salmimies, Raija. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo: WSOY.
- Savileppä, Anna. 2005. Johda monimuotoisuutta, investoi tulevaisuuteen. Helsinki: Star-Offset Oy.
- Seeck, Hannele. 2008. Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatio-teorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Silvennoinen, Markku - Kaupinen, Risto. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Simström, Hannu. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa – Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto.

Skyttä, Antti. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2002. Ikäohjelman monet kasvot. Kansallisen ikäohjelman 1998 – 2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Osoitteessa: <http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/ikaloppu/ikaohjelmankasvot.pdf>. Luettu 16.10.2010.

Strann, Liisa. 2002. Tarinat – organisaatiokehityksen uusin sampo. Tiedon silta 1/2002, 22 – 23.

Suomen Akatemia. Ikääntymisen tutkimusohjelma 2000 – 2003. www.aka.fi/fi/A/Tiedeyhteiskunnassa/Tutkimusohjelmat/Paattyneet/Ikaantymisen-tutkimusohjelma/Tutkimusohjelmamuistio-Ikaantyminen/ Luettu 3.11.2010.

Syvänen, Sirpa. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehoteomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkituotteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Tilastokeskus. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2008. Osoitteessa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn_978-952-467-930-5.pdf. Luettu 20.10.2010.

Tilastokeskus. 2009. Väestöennuste 2009 – 2060. Osoitteessa http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tie_001_fi.html. Luettu 5.10.2010.

Tilastokeskus. 2010. Väestöllinen huoltosuhde kurjistuu.

http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_07_03_nieminen.html

Luettu

16.3.2010.

Tilastokeskus. 2010. Väestörakenne 31.12.2009.

http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#Vaestorakenne

Luettu 16.5.2010.

Tilastokeskus. 2010. Väestö ikääntyy Pohjoismaissa. Osoitteessa

http://www.tilastokeskus.fi/ajk/tiedotteet/2010/tiedote_011_2010_10_28.html Luettu 30.10.2010.

Tolska, Timo. 2000. Kertova mieli: Jerome Brunerin narratiivikäsitys. Helsinki: Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Työolobarometri lokakuu 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Työ- ja yrittäjyys 34/2010.

Työterveyslaitos. 2003. Ikäjohtamista kehittämään – Työkirja. Työterveyslaitos ja kirjoittajat.

Työturvallisuuslaki. 2010. Osoitteessa:

www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738 Luettu 22.10.2010.

Vaahio, Eeva-Leena. 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työpoliittinen tutkimus nro 244, Helsinki: Työministeriö.

Valtiokonttori. 2008. Keskustele, kehitä - kehity – Kaiku-palvelut. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

Valtiokonttori. 2010. Muutos. Osaaminen muutoksessa. Osoitteessa:

<http://www.valtiokonttori.fi/Public/download.aspx?ID=77839&G>

[UID=c115d588-f102-42a9-9f8a-d82eab69fd66](http://www.vn.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf).

Luettu

6.12.2010.

Valtioneuvosto. 2010. Pääministeri Mari Kiviniemen hallitusohjelma (22.6.2010 -). Osoitteessa:

<http://www.vn.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>.

Luettu

17.10.2010.

Valpola, Anneli. 2003. Onnistu kehityskeskusteluissa. Juva: WSOY.

Vanhala, Sinikka. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen 3. painos. Helsinki: Kypalvelu Oy.

Viitala, Riitta. 2007. Henkilöstöjohtaminen-strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Väistö, Ritva. 2004. Mentorointi ammatillisen kasvun ja työyhteisön kehittämismenetelmä sosiaali- ja terveysalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C: tiedotteita 20.

Walker, Alan - Taylor, Philp. 1997. Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice. Osoitteessa <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/19/en/1/ef9719en.pdf>. Luettu 4.10.2010

Wiltshire, John. 1995. Telling a story, writing a narrative: terminology in health care. Nursing Inquiry 2.

Wentling, R.M. 2004. Factors that assist and barriers that hinder the success of diversity initiatives in multinational corporations. Human Resources Development international. Volume 7, number 2, June 2004.

Wuolijoki, Sinikka. 2003. Mentorointi auttaa johtajaa kehittymään. Tietopalvelu. 3/2003. Vol.18.

YK. 2008. World Population Prospects: The 2008 Revision. Population database. Osoitteessa: <http://esa.un.org/unpp/index.asp?panel=2>. Luettu 8.10.2010.

Zemke, Ron - Raines, Claire Filipczak. 2000. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace.

Åstedt-Kurki, Päivi - Nieminen, Heli. 1997. Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymykset hoitotieteessä. Teoksessa Paunonen, M - Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY.

Liite 1

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun työntekijä

Hei!

Olemme ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoita. Teemme opinnäytetyötä Kemi-Tornion ammattikorkeakouluun, johon toimeksiantajan yhdyshenkilöinä ovat Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymän hallinto- ja talousjohtaja Virpi Lilja sekä Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun talousjohtaja Pertti Lilja. Tutkimuksen otosjoukoksi olemme valinneet 12 henkilöä koulumaailman asiantuntijoista, joten kaikkien teidän vastauksenne ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä. Pyydämme teiltä varaamaan hetken aikaa ja tutustumaan tähän saatekirjeeseen.

Opinnäytetyön aihe on ikäjohtamisen teema Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun ikäjohtamisen tila ja kehittämisen tarve sekä löytää työkaluja ikäjohtamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on saada ikäjohtaminen esiin, pukea se sanoiksi ja tuoda ikäjohtamisen tarve ja kehittäminen esiin.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään narratiivista menetelmää. Narratiivi tarkoittaa kertomusta. Narratiivisessa tutkimusstrategiassa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia kertomuksia tutkimuskohteesta kerrotaan tai millaisena kertomuksena tutkimuskohde on olemassa kulttuurissa tai yhteiskunnassa. Pyydämme sinulta kertomuksen, joka on tutkimuksemme empiirinen aineisto.

Kirjoittaisitko oman elämäntarinasi työssäoloajaltasi Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa ”Miten minusta tuli minä Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa”. Haluaisimme, että kirjoitat tarinan, miten ikäjohtaminen on huomioitu/vaikuttanut palvelusuhteesi aikana ja miten ikäjohtaminen on muuttunut eri ikävaiheissasi, samalla ottaen kantaa **myös** seuraaviin seikkoihin.

- miten määrittelisit ikäjohtamisen
- oletko saanut tietoa ja oletko pystynyt hyödyntämään eri elämänvaiheen vapaita (mm. perhevapaat, omaehtoisen koulutuksen tukeminen)
- onko mielestäsi työnjoustavuus ja kuormittavuus huomioitu eri elämänvaiheissa
- onko mielestäsi eri-ikäisiä ja eri elämänvaiheessa olevia johdettu eri tavoin
- oletko huomannut työyhteisössä vääristyneitä ikäasenteita ja miten niitä voidaan välttää
- miten eri-ikäisten osaamista voidaan hyödyntää ja miten eri-ikäiset saadaan yhteistyöhön
- miten voidaan motivoida työyhteisössä olevia eri-ikäisiä työntekijöitä
- oletko kokenut, että työyhteisön jatkuvat muutokset vaikuttavat eri-ikäisten työmotivaatioon ja jaksamiseen
- miten mielestäsi esimiestyössä voidaan huomioida ikäjohtaminen

Tarinassa voit nostaa esille myös muita ikäjohtamiseen liittyviä asioita, kuin edellä mainittuja. Arvostamme, jos kirjoita tarinan omin sanoin. Toivomme, että pohdit asiaa ja annat ajatuksen virrata...

Tarinasi on tutkimuksemme kannalta tärkeää, mutta myös Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kehittämisen kannalta. Tulemme analysoimaan tekstit narratiivi analyysimenetelmällä, jolloin vastaajien henkilöllisyys ei voi paljastua tuloksissa. Tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja sähköpostivastauksenne vastaanottaa vain toinen tutkijoista, joka ei kuulu tutkimusorganisaatioon. Mikäli sinulla on kysyttävää, otathan yhteyttä meihin.

Palautathan kertomuksesi meille viimeistään 12.4.2010 mennessä sähköpostitse osoitteeseen [ikajohtaminen\(at\)gmail.com](mailto:ikajohtaminen(at)gmail.com)

Suuri kiitos jo etukäteen!

Terveisin,

Katja Hietala ja Tuomo Kangasniemi