

# Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona –

Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa  
organisaatiossa

**Tutkimus tutuksi –tapaaminen 22.2.2013**

Kirsi Heikkilä-Tammi

Marja-Liisa Manka

Sanna Nuutinen

Laura Bordi



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



TAMPEREEN  
YLIOPISTO

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu,  
Koulutus- ja tutkimuskeskus Synergos,  
Työhyvinvointi

# TAVOITE: selvittää, millaiset johtamiskäytännöt tukevat eri –ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia

Y-sukupolvi haluaa uudenlaista johtamista

**Johtaminen on haasteiden edessä. Esimiesten pitäisi huolehtia sekä ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamisesta että vastikään työelämään siirtyneiden sitouttamisesta.**

Yhteistyössä  
**Talouselämä & fakta**

SUKUPOLVET KOHTAAVAT

## Työelämän henki tartutti nuoret

**EKONOMI**

Etusivu Aiheet Arkisto

**Sukupolvien voimaa työelämään**




Työelämään sankoin joukoin saapuvat Y-sukupolven edustajat ovat nuoria ja nälkäisiä. Uusin oppi on kainalossa ja ideoita työelämän kehittämiseen riittää, samoin omaa tahtoa ja näkemystä. Töissä on vastassa vanhempien konkareiden joukko, joka hoitaa työnsä vuosien tuomalla rutiinilla ja haaveilee eläkevuosista. Onko yhteentörmäys väistämätön?

**Sukupolvi Y muuttaa työn**

*Professori Karl-Erik Michelsen uskoo, että uusi sukupolvi muuttaa työn. Kun kerran Y-sukupolven kasvuympäristö on ollut erilainen, niin miksi heidän pitäisi sopeutua vanhanlaiseen ympäristöön työelämässä?*

# Taustaa

- Kysymys työurien pidentämisestä
  - Heikentynyt työhyvinvointi on yhteydessä ennenaikaisiin eläkeaikomuksiin jo keski-ikästä lähtien (von Bonsdorff 2009).
  - Työhyvinvoinnin haasteet:
    - ✓ Alle 35-vuotiaiden kasvaneet työkyvyttömyyseläkkeet sekä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden alhainen keski-ikä (52 vuotta vuonna 2011) (Katsaus eläketurvaan 2011).
    - ✓ Nuorten työntekijöiden 2000-luvulla lisääntyneet sairauspoissaolot masennuksen vuoksi (Raitasalo & Maaniemi 2011).
-  Eläköitymisen aiheuttamat työpanosmenetykset ovat alle 35-vuotiaiden keskuudessa lähes yhtä suuret kuin yli 54-vuotiailla (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010).

# Sukupolven käsite

- *Suuret ikäluokat (1943–1960)*: korkea työmoraali ja työn merkitys elämässä. Suhtautumista työhön luonnehtii työteliäisyys. Nykyiset johtamisperiaatteet ja yrityskulttuuri ovat suurten ikäluokkien rakentamia. (Zemke et. al. 2000)
- *Sukupolvi X (1960–1980)*: hyvä palkka, etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet ovat tärkeitä. Lisäksi teknologia kuuluu olennaisesti heidän elämäänsä. (Zemke et. al. 2000)
- *Sukupolvi Y (1980–2000)*: elämää hallitsevat virtuaalisuus ja verkostot. Tämän sukupolven on kuvattu haluavan vuorovaikutteista ja läsnä olevaa johtamista (Ahonen ym. 2010).

# Sukupolvien asenteita ja arvostuksia työhön

I	Suuret ikäluokat	Sukupolvi X	Sukupolvi Y
<b>Asenteet työhön</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- korkea työmoraali ja työn suuri merkitys</li> <li>-työn sisäinen merkityksellisyys</li> <li>-jaksetaan odottaa palkintoa työstä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-palkka ja ulkoiset palkkiot</li> <li>-välitön palaute ja tunnustus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-virtuaalisuus ja verkostot</li> <li>-viihtyminen työpaikalla</li> </ul>
<b>Johtaminen/esi-miestyö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-kollegiaalisuus ja konsensus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet</li> <li>- joustavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-vuorovaikutteinen ja läsnä oleva johtaminen</li> </ul>
<b>Työkulttuuri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-osallistumisen mahdollisuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-eivät kunnioita auktoriteetteja aiempien sukupolvien tapaan</li> <li>-vaikutusmahdollisuudet työssä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-työn ja perhe-elämän tasapaino</li> <li>-vaikutusmahdollisuudet työssä</li> <li>- kehittymismahdollisuudet</li> </ul>

Koottu useista tutkimuksista esim. Ahonen ym. 2010; Behrstock-Sherrat & Coggshall 2010; Zemke et. al. 2000; Arsenault 2004; Nuoret ja johtaminen 2011; Ylikoski 2000

---

# Vuorovaikutteinen lähiesimiestyö

- **Johtajuuden vaihtosuhteen teoria (LMX, leader-member exchange) (Yukl 2010)**
    - ✓ Toimivaa lähiesimiestyötä kuvaa molemminpuolinen luottamus, ammatillinen kunnioitus ja vastavuoroisuus.
  
  - **Jaettu johtajuus**
    - ✓ Vuorovaikutteinen vaikuttamisprosessi niiden kesken, joiden tehtävänä on johtaa toinen toistaan saavuttamaan organisaation tavoitteet (Pearce & Conger 2003).
    - ✓ Yhteinen vaikuttaminen ja yhteistyö työyhteisön jäsenten kesken (Day ym. 2004).
-

# Tutkimushankkeen eteneminen ja aineistot



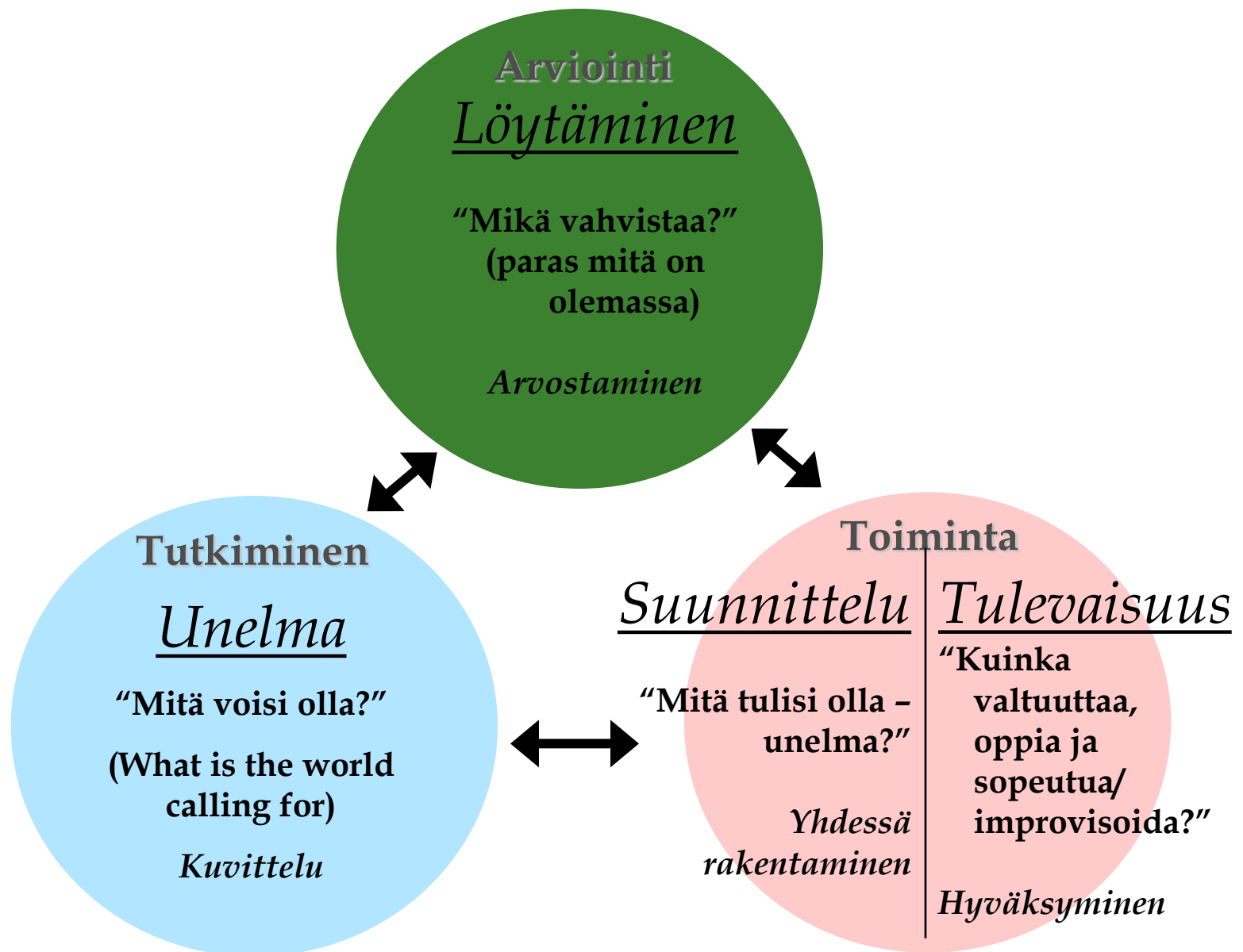
# Tutkimusaineistot

- Kysely: Vastaajia yhteensä 343, vastausprosentti 60 %
  - Haastattelut (yksilö): haastatteluja yhteensä 55
  - Ryhmäkeskustelut 7 kpl
  - Organisaatiot:
    - ✓ Lapin sairaanhoitopiiri (Lapin keskussairaala), 4 osastoa
    - ✓ Rauhaniemen sairaala (vanhusten laitoshoido), 5 osastoa
- 
- ✓ Newliner Oy (putkialan yritys), 4 aluetta



# Arvostava haastattelu

(Cooperrider & Whiney 2005)



# TUTKIMUSHAASTATTELUT – esim.

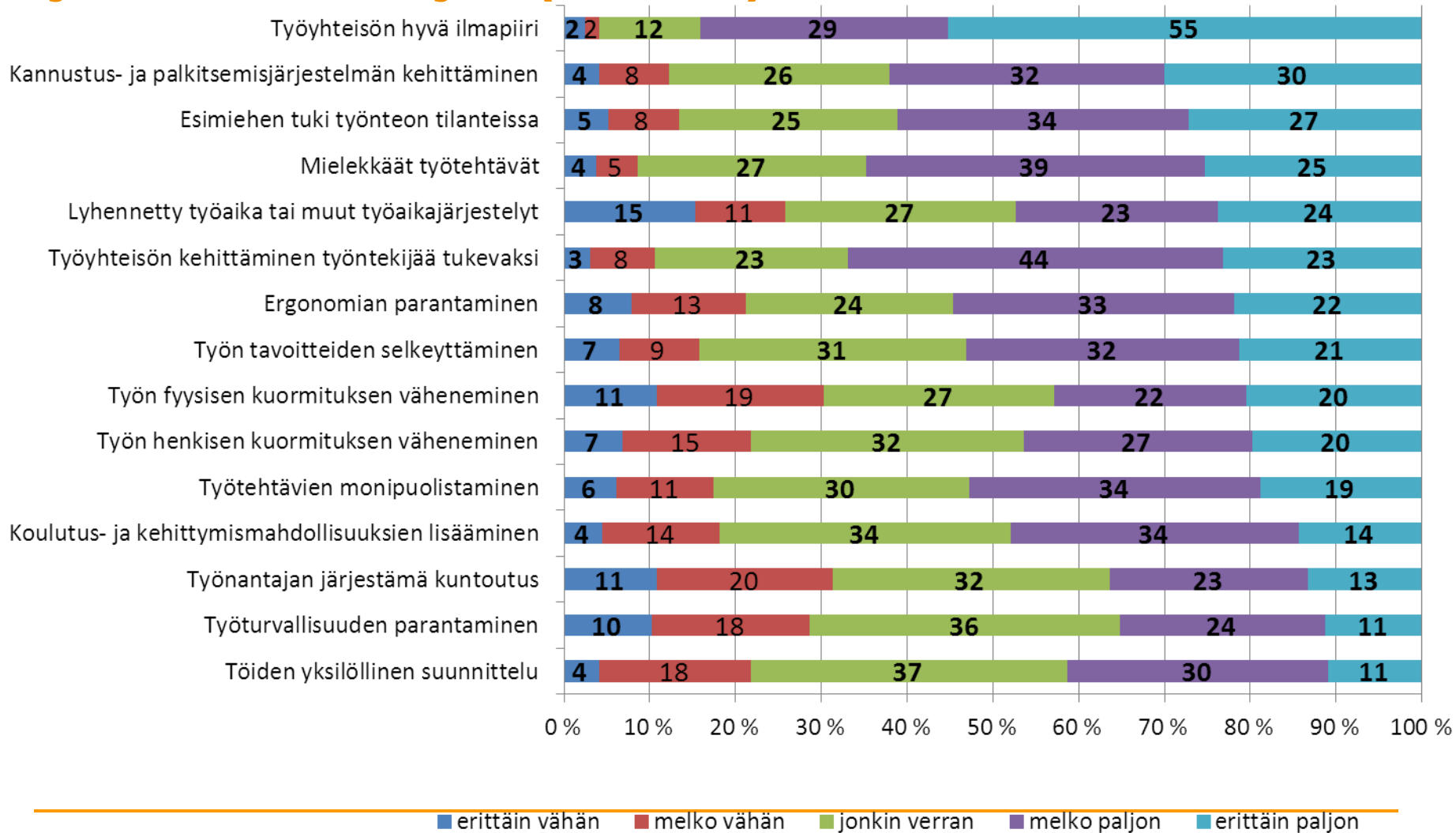
- Vastaajia pyydettiin miettimään onnistuneita johtamistilanteita ja pohtimaan niihin liittyviä elementtejä sekä millaista hyvä johtaminen parhaimmillaan voisi olla
  - 1) Löytäminen; toimivat/onnistuneet johtamistilanteet /kokemukset ja mitä niihin on liittynyt ja mitä niissä arvostaa
  - 2) ”Unelmat”; millainen työpaikka ja organisaatio on ideaalitulanteessa - ”Suomen paras työpaikka”

---

# KESKEISIÄ TULOKSIA

## KYSELY

# Nykyisessä työpaikassa kannustamaan jatkavat tekijät (n=343)



# Avoin kysymys: Millaista on hyvä johtaminen?

Kerro, millaista on mielestäsi hyvä johtaminen? (n=208)

<i>Luokan sisältö</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Oikeudenmukainen, tasapuolinen, reilu kohtelu	108kpl	52%
Työntekijän kuunteleminen, huomioiminen ja mukaan ottaminen mm. päätöksenteossa	97	47%
Vastuunkantaminen, asioiden hoitaminen ja ratkaiseminen	84	40%
Avoin rehellinen keskustelu ja hyvä tiedonkulku	61	29%
Palautteen antaminen, kannustaminen ja palkitseminen	45	22%
Työntekijän kunnioittaminen, arvostaminen ja luottaminen	44	21%
Jämptiys, jämäkkyys, itsenäisyys ja auktoriteetti	34	16%
Työntekijän puolien pitäminen	17	8%

# Sosiaalisen pääoman mittari

## Työyhteisö

- Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa
- Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita
- Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen
- Asenteemme on 'toimimme yhdessä'
- Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksyty

## Johtaminen

- Esimieheeni voi luottaa
- Esimieheni kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti
- Esimies kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia

# Johtamiskäytäntöjen yhteys lopettamisaikaisiin työssä

	alle 30- vuotiaat (n=69)	31–40- vuotiaat (n=64–67)	41–50- vuotiaat (n=93–95)	yli 50- vuotiaat (n=101– 104)
Esimies-alais- suhteen vuoro- vaikutuksen laatu	<b>-,334**</b>	-,204	<b>-,286**</b>	-,195*
Työn organisointi	<b>-,467***</b>	- 015	-,235*	-,172
Valtuttava johtamistapa	<b>-,361**</b>	-,020	-,209*	-,214*
Sosiaalinen pääoma	-,278*	-,192	<b>-,430***</b>	<b>-,315***</b>
Esimiestuki	-,270*	-,073	-,218*	<b>-,258**</b>

# Johtamiskäytäntöjen yhteys eläkeaikomukseen

Johtamiskäytännöt	41–50 vuotiaat (n=95)	yli 50- vuotiaat (n=106)
Esimies-alaisuuden vuorovaikutuksen laatu	<b>-, 323**</b>	-, 102
Työn organisointi	-, 133	<b>-, 308**</b>
Valtuttava johtamistapa	<b>-, 317**</b>	-, 184
Sosiaalinen pääoma	<b>-, 498***</b>	-, 083
Esimiestuki	-, 229*	-,168

\* korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05

\*\* korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01

\*\*\* korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.001



# Työn voimavarat ja ennenaikaiset eläkeaikomukset

Työn voimavarat	41–50 vuotiaat (n=95)	yli 50 vuotiaat (n=106)
Vaikutusmahdollisuudet työssä	-,290**	-,300**
Työn merkityksellisyys	-,392***	-,347***
Työroolin selkeys	-,400***	-,312**
Kehittymismahdollisuudet työssä	-,509***	-,219*
Vaatimukset työssä	,083	,120

# Psykologinen pääoma

- oli yhteydessä parempaan suoriutumiseen työssä, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.
- vaikutti siihenkin, miten työyhteisön tukea pystyttiin hyödyntämään työssä
- on opittavissa

■ itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys

# Johtamiskäytäntöjen ja psykologisen pääoman yhteydet työssä lopettamis- ja eläköitymisaikeisiin

Muuttuja	KA	SD	1	2	3	4	5	6	Muuttuj a
1 Ikä	43,06	11,89	1						
2 Esimies-alais- suhteen vuoro- vaikutus (LMX)	3,86	0,91	-,040 n=332	1					
3 Psykologinen pääoma	4,39	0,59	,065 n=317	<b>,272*** n=320</b>	1				
4 Työssä lopettamisaikheet	2,40	1,42	-,286*** n=331	-,262*** n=336	<b>-,229*** n=332</b>	1			
5 Varhaiset eläköitymisaikeet	1,47	0,90	,195** n=336	-,183** n=338	<b>-,224*** n=332</b>	,155** n=337	1		
6 Työkyky	8,25	1,47	-,205*** n=333	,239*** n=335	<b>,406*** n=321</b>	-,206*** n=334	-,370*** n=339	1	
7 Työuran pituus vuosina	8,8	8,9	,583*** n=320	-,076 n=319	-,067 n=305	-,247*** n=321	,163** n=323	-,153** n=320	1

---

## Millaiset johtamistavat ja työn voimavarat ovat yhteydessä työssä jatkamisen aikomuksiin eri-ikäisillä

- *Nuorilla (alle 30-v)* yksilöllinen työn organisointi sekä vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt (esimies-alaissuhteen vuorovaikutus, valtauttava johtaminen ja esimiestuki) olivat yhteydessä vähäisempiin lopettamisaikaisiin työssä.
  - *Keski-ikäisillä (41-50-v)* etenkin työyhteisön korkea sosiaalinen pääoma oli yhteydessä vähäisempiin lopettamis- ja eläkeaikeisiin.
    - ✓ Lisäksi kehittymismahdollisuudet työssä, työn merkityksellisyys ja työroolin selkeys olivat yhteydessä työssä jatkamisen aikomuksiin.
  - *Yli 50-vuotiailla* vähäisempiä eläkeaikeita ennakoivat yksilöllinen työn organisointi. Myös sosiaalinen pääoma oli yhteydessä lopettamisaikaisiin työssä.
-

---

# TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET TOIMIVASTA LÄHIESIMIESTYÖSTÄ HAASTATTELUT

Toimiva lähiesimiestyö	Keskeiset sisällöt
<b>Johtaminen vastuun ottamisena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oikeudenmukainen ja tasapuolinen toiminta</li> <li>• Työntekijöiden jaksamisesta välittäminen</li> <li>• Jämäkkyys ja päätöksistä kiinni pitäminen, näkemysten puolustaminen</li> </ul>
<b>Johtaminen läsnäolona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuen saaminen työn tekemiseen</li> <li>• Esimiehen osallistuminen työn tekemiseen</li> <li>• Työkäytäntöjen ja työn arjen tuntemus</li> </ul>
<b>Johtaminen avoimena vuorovaikutuksena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiset keskustelut työn tekemisen tavoista ja tilanteista</li> <li>• Työntekijöiden kuuntelu</li> <li>• Yhteinen neuvottelu esimerkiksi tulossa olevista uudistuksista ja koko työyhteisöä koskevista asioista</li> </ul>
<b>Johtaminen innostamisena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannustaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen</li> <li>• Toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen</li> <li>• Palautteen antaminen</li> </ul>

# 1) Johtaminen vastuun ottamisena

## ■ Oikeudenmukainen esimiestoiminta

- ✓ *Meiän osastonhoitaja, niin sillain niin kun että, en mä tiiä onks se nyt ihan johtamista, mutta niin, että se ei asetu kenenkään puolelle.” (alle 30 v.)*

## ■ Esimiehen suhteet ylempään johtoon; työntekijöiden näkemysten puolustaminen ja kannustaminen -> ammatillinen arvostus

*”esimies piti meiän puolia aivan aivan viimeiseen asti ja kannusti meitä tekemään siitä valitusta ja se koko prosessi, niin se vei tosi hienosti sen läpi ja siinä tuli semmonen olo oikeesti, että meillä on johtaja, että se arvostaa meiän työtä ja meiän ammattitaitoa.” (31–50)*

## ■ Välittäminen; kiinnostus työntekijöiden kokemuksista työn tekemisen arjesta -> luo edellytyksiä tehdä työtä omien voimavarojen mukaisesti.

*”että ei enää ihmisiä olla, vaan ollaan vaan sen tuloksen ja rahan perässä. Että tosi hyvä, että ottaa ihan ihmisenäkin tässä työssä” (alle 30 v)*

## 2) Johtaminen läsnäolona

- Esimiehen osallistumista työyhteisöön ja tarvittaessa työn tekemiseen

*”Eli meillä vaikka on liian vähän työväkeä tai joku sairastuu kesken tai sillain, että me ei millään saada hoidetuksi noita meidän potilaita, niin hän sitten kopistansa kyllä tulee poisikin, että semmosta mä en ole tavannut useinkaan” (31-50, hoitoala)*

- Tuen antaminen työn tekemiseen: auttaminen ja ohjaaminen
- Hoitoalalla ja teollisuusyrityksessä työskentelevät tarkastelivat esimiehen läsnäoloa erilaisista näkökulmista.
  - ✓ Esimiehen läsnäolo osallistumista työyhteisön toimintaan
  - ✓ Esimiehen etääntyminen työkäytännöistä vs. osallistuminen työhön?



# 3) Johtaminen avoimena vuorovaikutuksena

Kohtaamisen mahdollisuudet: Työntekijöiden kuuntelu ja näkemysten huomioon ottaminen sekä yhteiset keskustelut työn tekemisen tilanteista

*”Kuunnellaan eri ihmisten mielipiteitä ja otetaan huomioon, ettei kukaan vaan lyö nuijalla pöytään ja sano, että tää asia nyt tehdään näin...keskustellaan avoimesti, että jokainen saa sanoa sen oman mielipiteensä, eikä ole pelkoa siitä, että ei voi sanoa sitä.” (31-50 v)*

- Esimies voi omalla toiminnallaan kannustaa työyhteisöä avoimeen tiedon jakamiseen, jolloin työkavereiden auttaminen nähdään työyhteisössä merkityksellisenä

*”Kaikilla oli sama tieto, kaikki tiesi ne asiat ja jollakin tuli kiire, niin silloin avoimesti kysyttiin, että oisko joku joka vois nyt auttaa, että mulla on tämmönen, että mun pitää tämä saada tehtyä sitten jotenkin tuntu, että sekin sitten kun yhdessä puurettiin, niin se oli paljon semmosta, enempi anto ittellekin kun yhdessä tehtiin.” (yli 50 v.)*

## 4) Johtaminen innostamisena

- Lähiesimies kannusti työntekijöitä toimimaan itsenäisesti ja antoi vastuuta -> kannustaminen ja toiminta- ja vaikutusmahdollisuudet

*[Esimies] kannusti meitä tekemään siitä valitusta ja se koko prosessi, niin se vei tosi hienosti sen läpi ja siinä tuli semmonen olo oikeesti, että meillä on johtaja, että se arvostaa meidän työtä ja meidän ammattitaitoa (31-50 v.)*

- Puheenvuoroissa korostui myönteinen palaute ja innostaminen

*"...että joskus voi kehuakin jos joku onnistuu hyvin ja että tulee semmonen tunne, että on arvostettu. Se on aika tärkeää." (yli 50 v.)*

*"Annetaan palautetta, negatiivista ja positiivistakin, että sehän on tosi tärkeätä, se positiivisen palautteen saaminen. Että tuntuu, että tänä päivänä, tai siis nimenomaan se hyvä johtaja on mun mielestä semmonen, että pystyy." (31-50 v.)*

---

# KUVAUKSIA TYYPEISTÄ

---

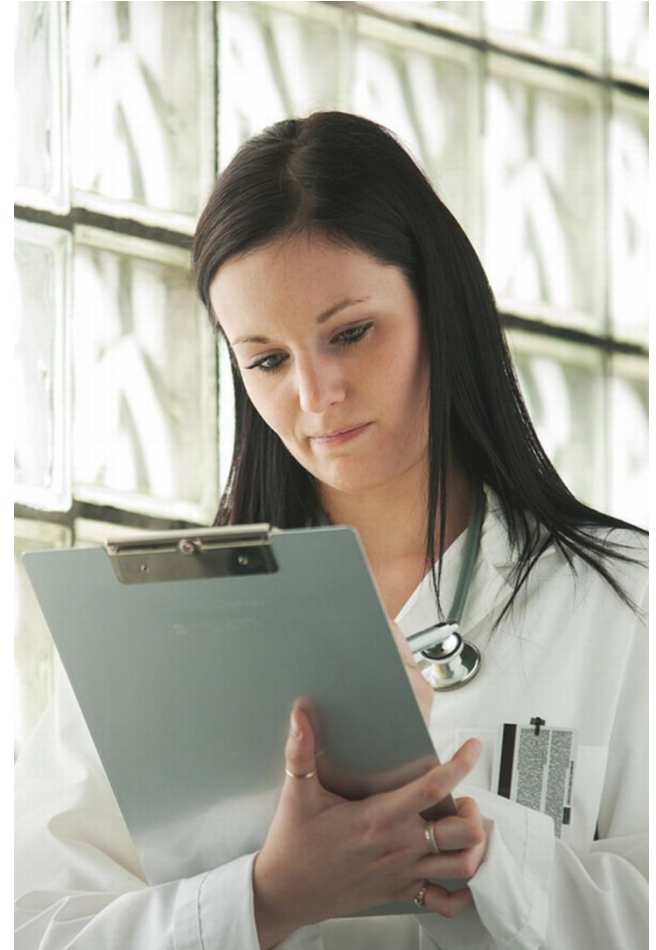
# 1) Tuki työssä (nuori työntekijä)

*”kokeneemmat on vähän semmosia mitkä sitten kattoo vähän nuorempien perää, että ne vähän niin kun tavallaan johtaa omalla esimerkillään, että miten pitää toimia ja miten pitää tehdä..”(alle 30 v)*

*”..neuvotaan, mieluiten vielä tarkasti, jos ei ole jostain mitään kokemusta,.., että minulle jäi semmonen tunne, että voin milloin vain kysyä.” (alle 30)*

# 1) Tuki työssä (nuori työntekijä)

- Voimavaroja antaa työyhteisön tuki, sosiaaliset suhteet ja vapaa-aika
- Hyvä johtaminen työssä tukemisenä ja organisointina
  - ✓ Mahdollisuus saada ohjeita työnsä tekemiseen, työn joustavuus
  - ✓ Oppimismahdollisuudet; haastavia työtilanteita käydään läpi yhdessä kokeneempien kollegojen kanssa.
  - ✓ Samanaikaisesti kun tuetaan ja ohjataan, annetaan myös tilaa nuoren näkemyksille.
- Pyrkii panostamaan työhön - vastuullisuus
- Hyvän johtamisen vaikutuksia: Onnistuminen työssä ja turvallisuus



## 2) Ulkoiset palkkiot ja vaikutusmahdollisuudet työssä (nuorehko työntekijä)



*"Iso vastuu työssä tuo puolestaan intoa tehdä työtä, sillä saa johtaa työn tekemistä itse"*

*"...esimies minun mielestä toimii hyvin, koska sehän ei ole periaatteessa meillä täällä koko päivää katsomassa selän takana."*

- Voimavaroja antaa yhteishenki ja yhteinen vapaa-ajanvietto, palkka
- Luottamus ammattitaitoon, vaikutusmahdollisuudet, inhimillisuus
- Pyrkii tekemään työn hyvin, työmoraali
- Työyhteisössä viihtyminen
- Vaikutuksia: Työssä onnistuminen, työn laatu

### 3) Vuorovaikutusta ja työyhteisön toimintamahdollisuuksia tukeva johtaminen (keski-ikäinen/ikäääntyvä)

*”...että niistä asioista keskustellaan avoimesti, että jokainen saa sanoa sen oman mielipiteensä, eikä ole pelkoa siitä, että ei voi sanoa sitä”.*

*”...eikä se jääny siihen, että me jäätiin vaan surkutteleen sitä omaa kohtaloo ja ootettiin, että tekiskö se esimies valmiiks”.*

### 3) Vuorovaikutusta ja työyhteisön toimintamahdollisuuksia tukeva johtaminen (keski-ikäinen/ikäääntyvä)

- Voimavaroja antaa muu elämä, perhe, työn kehittäminen
- Työntekijöiden kuuntelu, läsnäolo työyhteisössä
  - ✓ Mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin asioihin -> tunne arvostamisesta ja siitä, että on tullut kuulluksi.
  - ✓ Mahdollisuus käyttää omaa asiantuntemustaan työssä ja vaikuttaa työn tekemisen sisältöihin työyhteisönä.
- Työyhteisössä tärkeää vastuullisuus ja vuorovaikutuksen ylläpito esimieheen
- Hyvän johtamisen vaikutukset: Työyhteisön toimintaan vaikuttaminen ja työyhteisötaidot





## 4) Työn mielekkyys ja arvostava johtaminen (ikäntyvä)

*”..se miten hän toi esille sen arvostuksen omia sen aikaisia työntekijöitä kohtaan, että semmosta johtajaa ei oo hänen jälkeensä ollut. Ja sen sitten kun tulin töihin, niin huomasi muutenkin. Että arvosti alaisiaan....että hän joka tilanteessa oli alaistensa puolella.”*



- Voimavaroja antaa työn mielekkyys, yhteisöllisyys
- Toimivaa esimiestyötä kuvaa henkilöstön arvostaminen, työntekijöiden kunnioittaminen ja näkemysten puolustaminen
- Haluaa tehdä työn hyvin, vaikuttaa esimieheen
- Yhteisöltä odotetaan vastuullisuutta ja sitä, että jokainen edistää työyhteisön toimintaa
- Työnkuvien muokkaaminen osaamista hyödyntäväksi
- Hyvän johtamisen vaikutukset: Yhteisöllisyys työpaikalla

# Millainen on unelmatyöpaikka?

*”Tietysti jos nyt ihan tämmöistä ihannetilaa toivoo, niin me on nyt vuoden alusta saatu pikkuisen meiän potilaspaikkoja tiputettua, mutta tietysti pikkuisen lisää ei tekis pahaa, että olis hiukan väljempi se meiän henkilöstöresurssi.” (H21, 41 v., esimies)*

*”Meiän työntekijöittenkin pitäis muuttaa sillälaillla tavallaan työskentelytapoja, että me hyväksyisimme enempi toistemme tavat ja asenteet ja erilaiset luonteet ja tavan työskennellä ja sen semmosta”. (H29, 56 v., työntekijä)*

*”Demokratia pelaisi siinä määrin, että pystyis alaiset sitten tosiaan, että esimies pystyis toteuttamaan tai ainakin kuuntelemaan ja ottaa ne sitten sillain vakavissaan ne uudistusehdotukset. Että siinä olis vähän niin kun kaikilla sitten pelivaraa, että voitais yhteistuumin lähteä viemään niitä uudistuksia eteenpäin.” (H42, 40 v., työntekijä)*

# Millainen on unelmatyöpaikka?

## Unelmat

**Toimiva työn organisointi**

**Toimiva työyhteisö**

**Työntekijöiden huomioon ottaminen**

**Mahdollisuuksien tarjoaminen**

**Työn hyvin tekemisen mahdollistaminen**

- Nuoret: varmuus työn jatkumisesta ja mahdollisuus vapaa-aikaan sekä selkeä työnkuva.
- Nuorilla tuli esille hyvän johtamisen elementtinä ongelmien ratkaiseminen sekä myös omien mielipiteiden huomioon ottaminen.
- Keskimäinen ikäluokka (31-50 v): palkitseminen ja työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen.
- Suuri ikäluokka (yli 50 v): henkilöstön ja esimiehen yhteistyö ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.

# Johtamisen keskeiset elementit

## - Yhteenvedtoa tuloksista

- Johtamisen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus
- Työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri
- Esimiehen läsnäolo ja arvostava esimiestyö (vanhemmat), tuki ja ohjaus (nuoret) -> työn merkityksellisyys
- Vaikutusmahdollisuudet ja työn kehittäminen (keski-ikäiset)
- Joustavuus työajoissa (erit. nuorimmat ja vanhimmat)
- Tarkoituksenmukainen työn organisointi (erit. nuoret ja vanhimmat)
- Sosiaalinen pääoma, yhteisöllisyys (erit. vanhimmat)

-> Työntekijöillä ei ole suuria unelmia työelämän suhteen.  
Perusasioiden kuntoon saattamisessa on tekemistä.

# Työpajat – ehdotuksia käytänteiksi

Nuoret	Keski-ikäiset	Ikääntyvät
Hyvä perehdytys työhön ja työyhteisön kulttuuriin	Viikkopalaverien pitäminen	Joustavat työaikajärjestelyt (vuorotteluvapaa, osa-aikaisuus)
Käytännön kautta perehtyminen	Työntekijöiden huomioiminen yksilöinä	Fyysisiä kuntoutuksia
Kollegiaalinen tuki	Tiedon jakaminen nuoremmille	Uusissa asioissa annetaan koulutuksia ja aikaa oppia
Annetaan mahdollisuus kyseenalaistaa vanhoja käytäntöjä	Mahdollisuus omien ideoiden toteuttamiseen	Työkokemuksen arvostaminen
Tasa-arvoisuus (työpiste, vuorot, vastuut) – miten löydetään joustavuus?	Työssä jaksamisen tukeminen (vastuun saaminen, perhe, vaihtopohdinnat)	Työtehtävien muokkaaminen, huomioidaan ikääntyneen jaksaminen
Uudet ideat, työn kehittäminen – nuoret mukaan kehittämiseen	Mahdollisuus vaikuttaa toimintaan	Työskenteleminen yhdessä nuoremman kanssa
Ilmapiirin raikastaminen, nuoret eivät suostu hierarkioihin	Mahdollisuus työnkiertoon, urakehitys	Tavoite: työ säilyy mielekkäänä
Mentorointi, työparit	Eriyisosaamiset ja eteenpäin vieminen	Koko taloa koskeva, ylin johto mukaan ikäjohtamiseen
Työnkierto	Työnkierto	Koulutukseen innostaminen ja tukeminen
		Työnkierto
		Mentorointi, työparit

# Eri-ikäisten johtaminen



---

# Lisätietoja ja kirjan tilaukset

- [kirsi.heikkila-tammi@uta.fi](mailto:kirsi.heikkila-tammi@uta.fi)
- [marja-liisa.manka@uta.fi](mailto:marja-liisa.manka@uta.fi)
- [laura.bordi@uta.fi](mailto:laura.bordi@uta.fi)