



---

# Ikäjohtaminen oppilaitosympäristössä

---

Tutkimusjohtaja, KT, Kirsi Heikkilä-  
Tammi

# Ikäjohtaminen

- Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen – ikään katsomatta – voi saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet.

*(Lähteenmäki 1999; Ilmarinen ym. 2003)*

# Miksi ikäjohtamista?

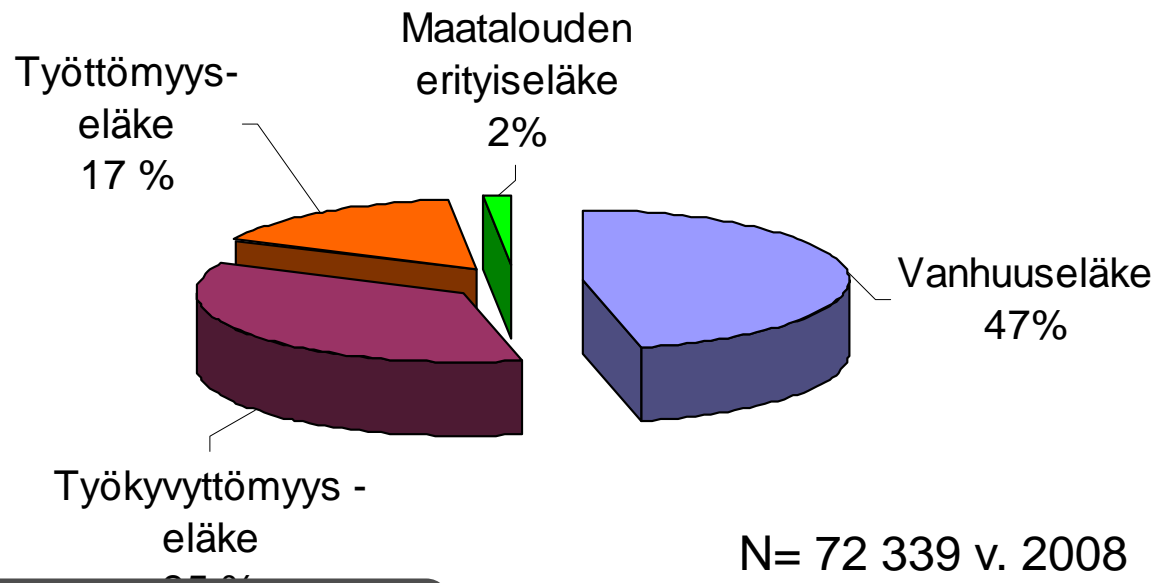
## Työikäisten väestökehitys EU:ssa 2005 - 2050

<b>Ikäryhmät</b>	<b>2005-2010 1000 000/ kohti</b>	<b>%</b>	<b>2010-2030 1000 000/ kohti</b>	<b>%</b>
15-24	-2,4	-4,1%	-6,7	-12,0 %
25-39	-3,9	-3,9 %	-14,9	-15,6 %
40-54	4,1	4,2 %	-10	- 9,8 %
55-64	5	9,5 %	8,7	15,3 %

(Työterveyslaitos)

# Alle puolet normaalille eläkkeelle

## Vuonna 2008 eläkkeelle siirtyneiden osuudet eläkelajeittain



Matala siirtymisikä 52 v!

# Työssä jatkamisen ja eläkkeelle siirtymisen aikomukset

- Työssä jatkaminen kiinnostaa noin neljäsosaa 45-64 –vuotiaista palkansaajista
    - ✓ Suurin osa jäisi eläkkeelle viimeistään 63 vuoden iässä
- (vuoden 2008 Työolotutkimus, Tilastokeskus)

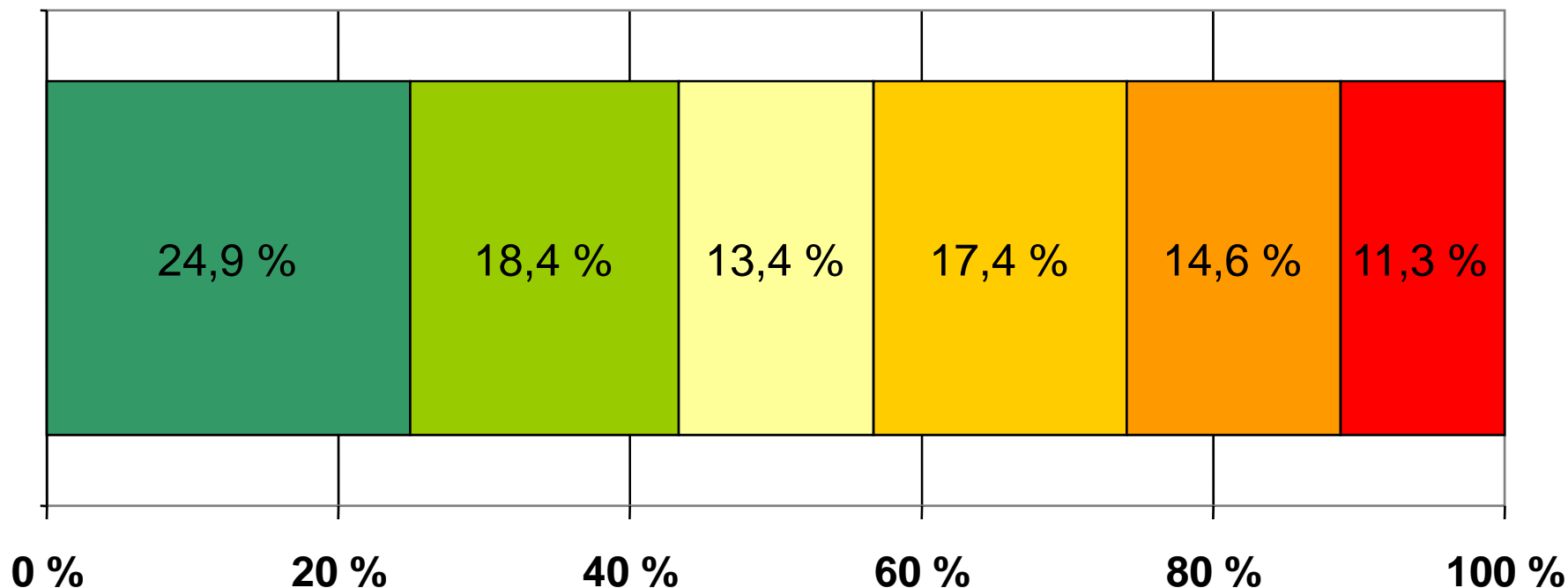
- Palkansaajien suunnitelmat eläkkeelle jäämisestä ovat myöhentyneet selvästi

(vuosien 2003 ja 2008 Työolotutkimukset)

## **Työuran jatkamisen keinot**

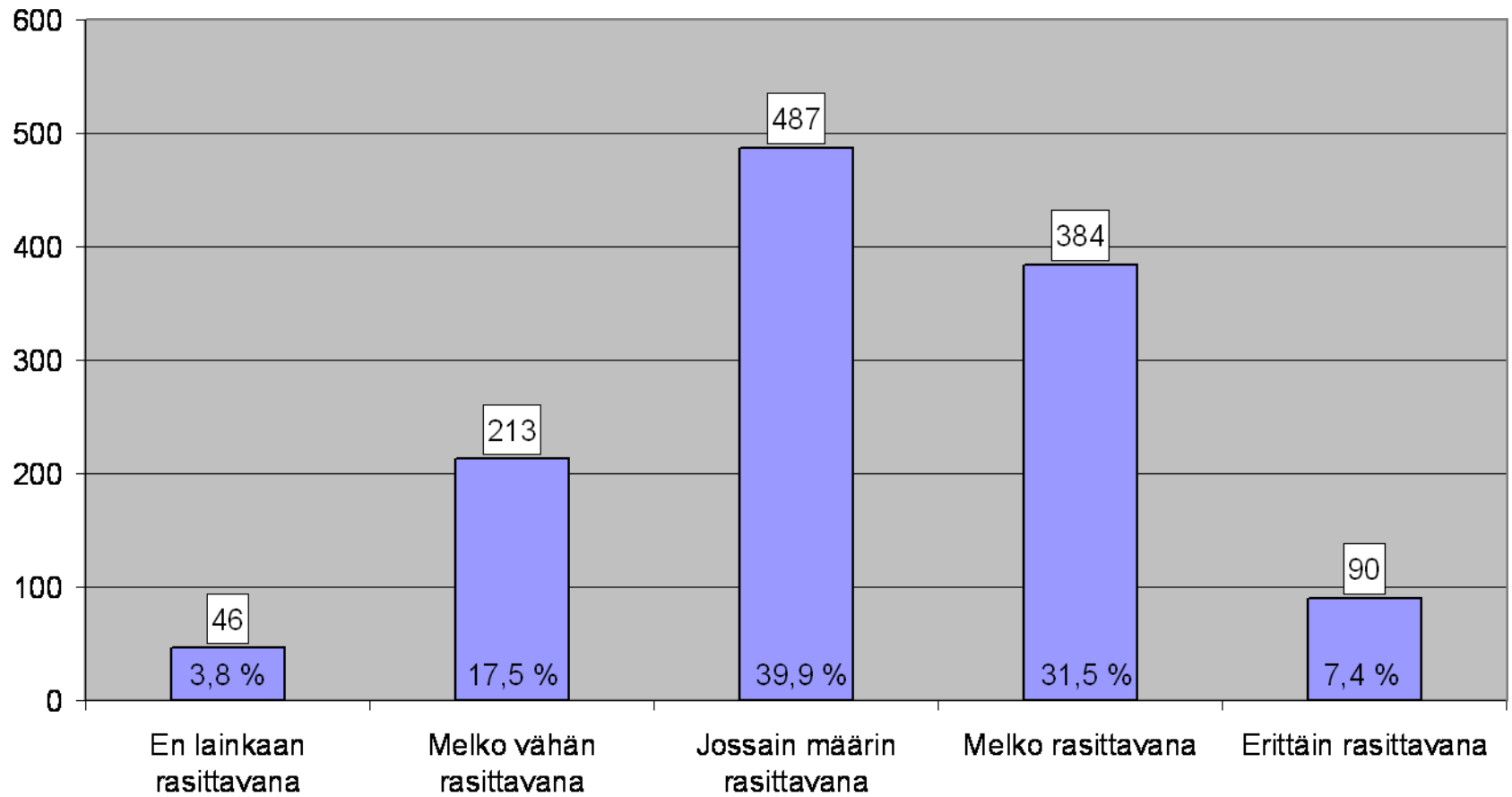
(Siekkinen, Manka, Tammivuori & Laine 2003)

## Toimintakunnan kartoitus –kysely, syksy 2003 (N=1244)

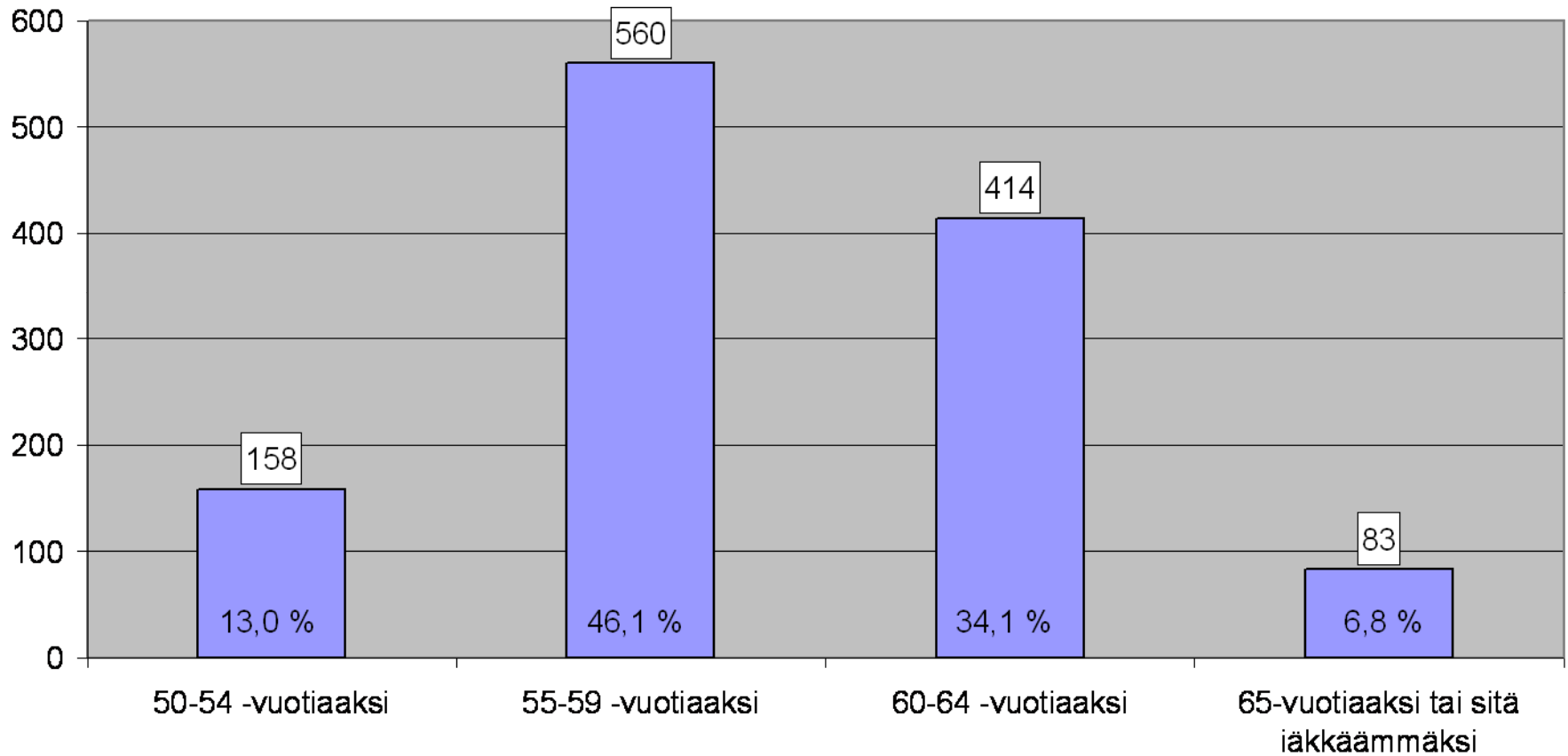


- Työoloihinsa tyytyväiset (kaikki ok, omasta mielestään..)
- Ryhmähenkeä korostavat (kaverit on kivoja, esimiehet ei..)
- Työyhteisön kehittäjät (aktiivisia, mutta kaikki pielessä)
- Muutoshakuiset nuoret (omasta mielestään aivan väärissä tehtävissä)
- Passiiviset ikääntyneet (mä olen vain töissä täällä, eläkkeelle kun pääsis..)
- Uupumuksen uhrin (sairaslomalla nyt tai kohta)

## Kuinka rasittavana koette työnne tällä hetkellä henkisesti?



## Minkä ikäiseksi arvioitte jaksavanne tehdä kokopäivätyötä nykyisessä työtehtävässänne / elämäntilanteessänne?



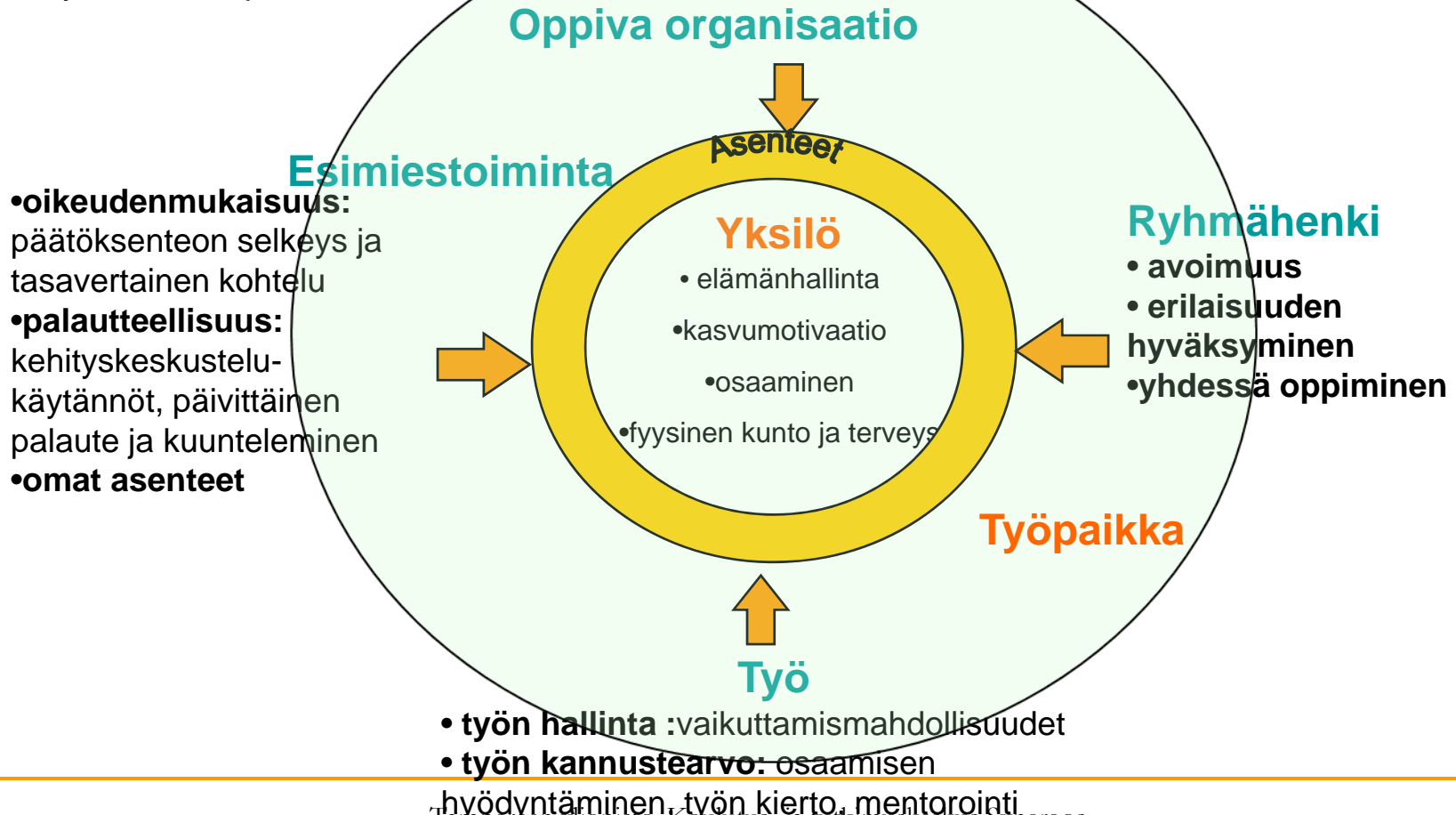
# Työn mielekkyys auttaisi jaksamaan

<b>Keinot työnteon jatkumiseen pidempään</b>	<b>Mainintojen lukumäärä</b>	<b>%-osuus vastaajista</b>
Mielekäs työ	567	47,6 %
Lyhennetty työaika tai muut työaikajärjestelyt	490	41,1 %
Työnantajan järjestämä kuntoutus	329	27,6 %
Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen	328	27,5 %
Työyhteisön kehittäminen työntekijää tukevaksi	313	26,3 %
Työn henkisen kuormituksen vähentäminen	289	24,3 %
Työn fyysisen kuormituksen vähentäminen	230	19,3 %
Muu, mikä?	3	0,3 %

- **tavoitteellisuus:** ikästrategia ja arviointi
- **joustava rakenne:** kaikkien arvostaminen, hyvä tiedonkulku
- **jatkuva kehittyminen:** oppimisen infra ja kehitymisestä palkitseminen
- **työympäristö:** iän huomioon ottaminen

## Yhteiskunta

- lainsäädäntö
- yleinen mielipide



# Vaihtoehtoja....

- Joustavuutta työaikoihin
- Opiskelumahdollisuuksia
- Työn kehittämiseen panostaminen
- Yleisen tietoisuuden nostaminen hyvinvoinnin panostuksista
- Ikästrategiat jokaiseen organisaatioon

# Keski-ikäisten ja ikääntyneiden työntekijöiden eläke- ja työssä jatkamisaikheet (von Bonsdorff 2009)

- 3 eri kyselyä: sairaanhoitajia (n=645) ja hoitohenkilöstöä (n=510), kuntatyöntekijöitä (n=6257), valtionhallinto (USA, n= lähes 7000)
- Eläkeaikheet yleisiä henkilöstön keskuudessa
- Työntekijöiden työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät näyttävät olevan yhteydessä eläkeaikheisiin aina keski-ikästä alkaen.
  - ✓ => työkykyä ja jaksamista johtamisen keinoin tulisi tukea jo keski-ikästä lähtien

## **Competence 50+** (Heikkilä & Manka 2006)

# Tutkimus käsitteli ikääntyvien aikuisopiskelijoiden

- ✓ motivaatiota oppimiseen
- ✓ oppimisen tapoja
- ✓ opiskelijoiden oppimiskokemuksia
- ✓ opiskelusta saatua hyötyä

---

# Competence 50+ -tutkimusprojektin toteutus

## **I vaihe: Kysely**

- 550 aikuisopiskelijaa
- yli 45-vuotiaita
- opintoja aikuiskoulutusta järjestävissä oppilaitoksissa Pirkanmaalla

## **II vaihe: haastattelut**

- tutkimuksen tavoitteena lisätä ymmärrystä aikuisten opiskelusta
- opiskelijoiden haastattelut
- ✓ 10 opiskelijaa ydinryhmästä  
naisia, 46-55 vuotiaita, jne.
- ✓ puhelinhaastattelut, nauhoitettiin, purettiin tekstiksi
- ✓ aineistolähtöinen analyysi

---

# Syyt opintojen aloittamiseen

- Halu lisätä ammatillista osaamista
- Itsensä kehittäminen
- Innostus
- Ulkoiset syyt
- Muut

---

# Opiskelun tavoitteet

- Loppuun asti tekeminen
- Hyvät opintosaavutukset
- Kehittyminen
- Uuden oppiminen

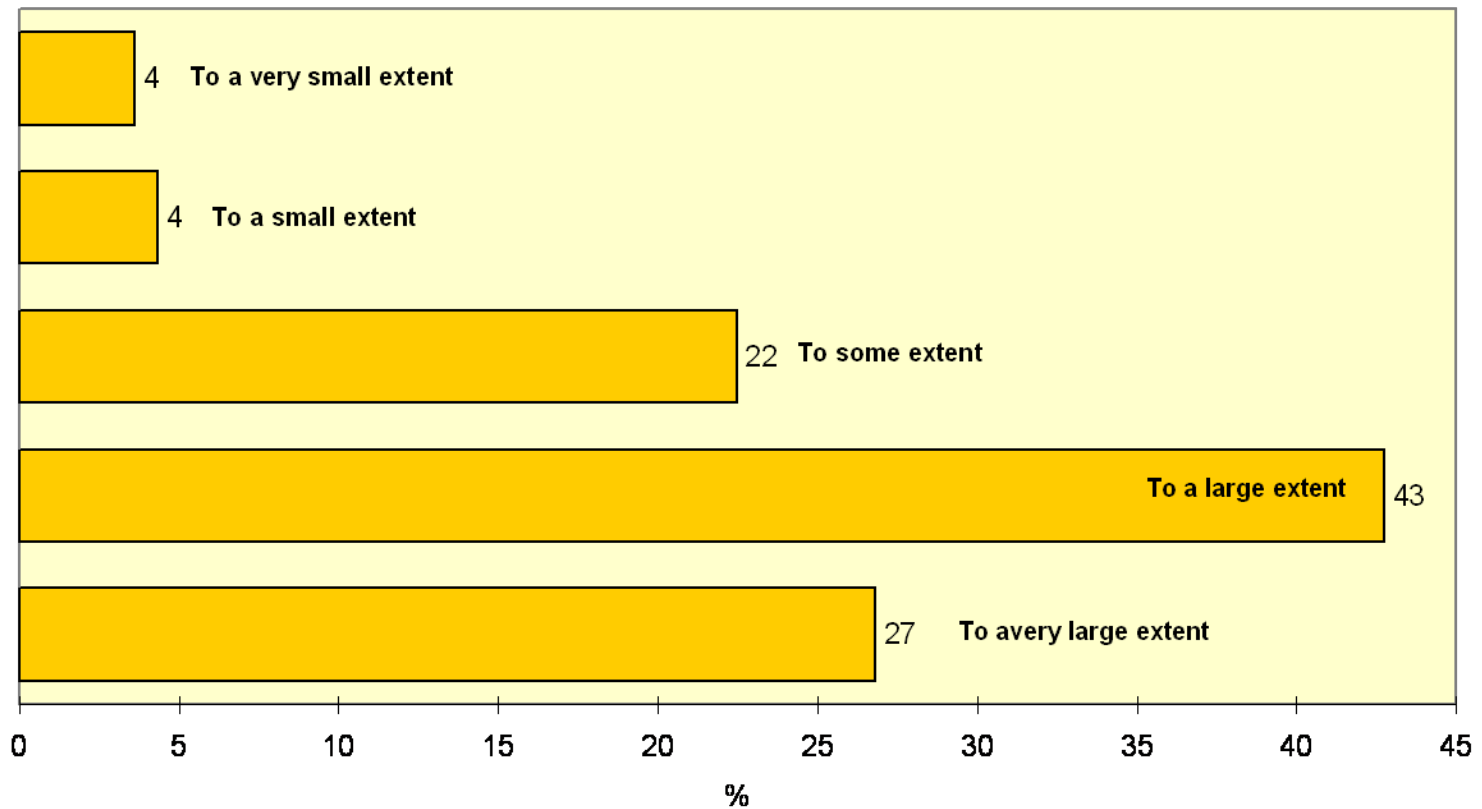
---

# Vapaa-ajan opinnot

- Ei vapaa-ajan opintoja
- Harrastuksiin liittyvät opinnot
- Kielten ja atk:n opiskelu

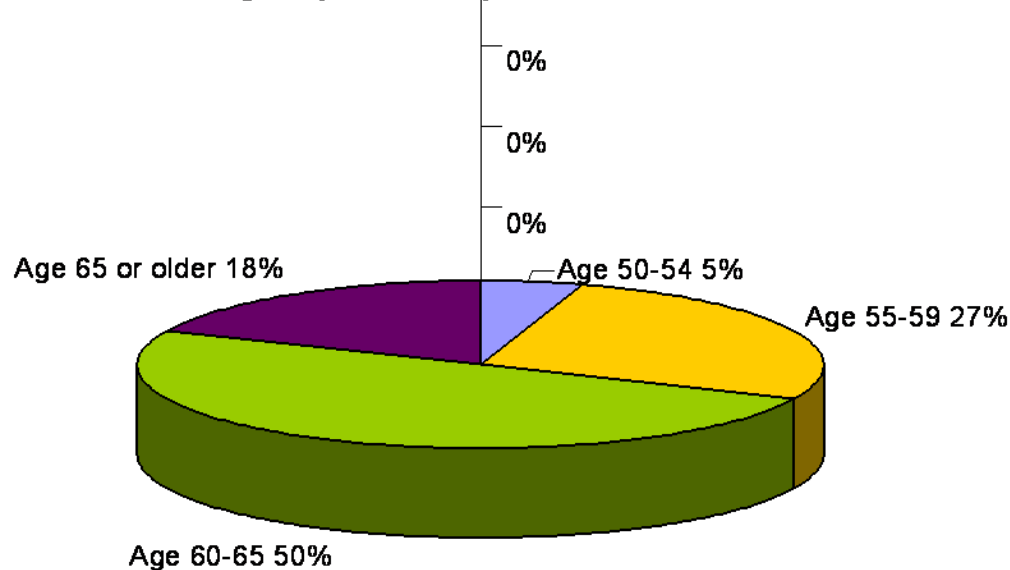
# Minulle tuotti suurta tyydytystä nähdä, että kykenen vielä oppimaan uusia asioita

It brought great satisfaction to me to see that I am still capable of learning new things



# Jos olet työssä käyvä, mihin asti ajattelet jatkavasi täysipäiväisessä työssä nykyisessä elämäntilanteessasi

If you are employed, till what age do you think you will be able to cope with full-time work given your current job/life situation?



# Johtopäätöksiä

- Opintojen aloittaminen perustui sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon -> ***usein erilaisia syitä samanaikaisesti***
- Opiskelijat toimivat itseohjautuvasti -> ***yleensä oppimistulokset parempia***
- Opiskelukokemukset olivat positiivisia
- Opiskelijoiden itseluottamus vahvistui
  - ✓ positiivinen suhtautuminen tulevaisuuteen

# Pohjoismaiden tilanne – Ruotsi (Statt) Lähtö työstä tai työssä pysyminen – selittävät tekijät

## ■ Hyppy ("Jump")

- ✓ Vapaa-ajan käyttö ja harrastukset priorisoitu= n.s. "early exit" kulttuuri

## ■ Työntö ("Push")

- ✓ Työympäristö ja työtehtävät vaativia ja kuormittavia. Aiheuttavat toivotun eläkeiän alennusta.

## ■ Pysyminen ("Stay")

- ✓ Positiiviset elämykset ja työn – työpaikan – työyhteisön mielekkyys vahvistavat halun pysyä toimessaan

(NIVA, Westerholm 2009)

# Pohjoismaiden tilanne – Norja

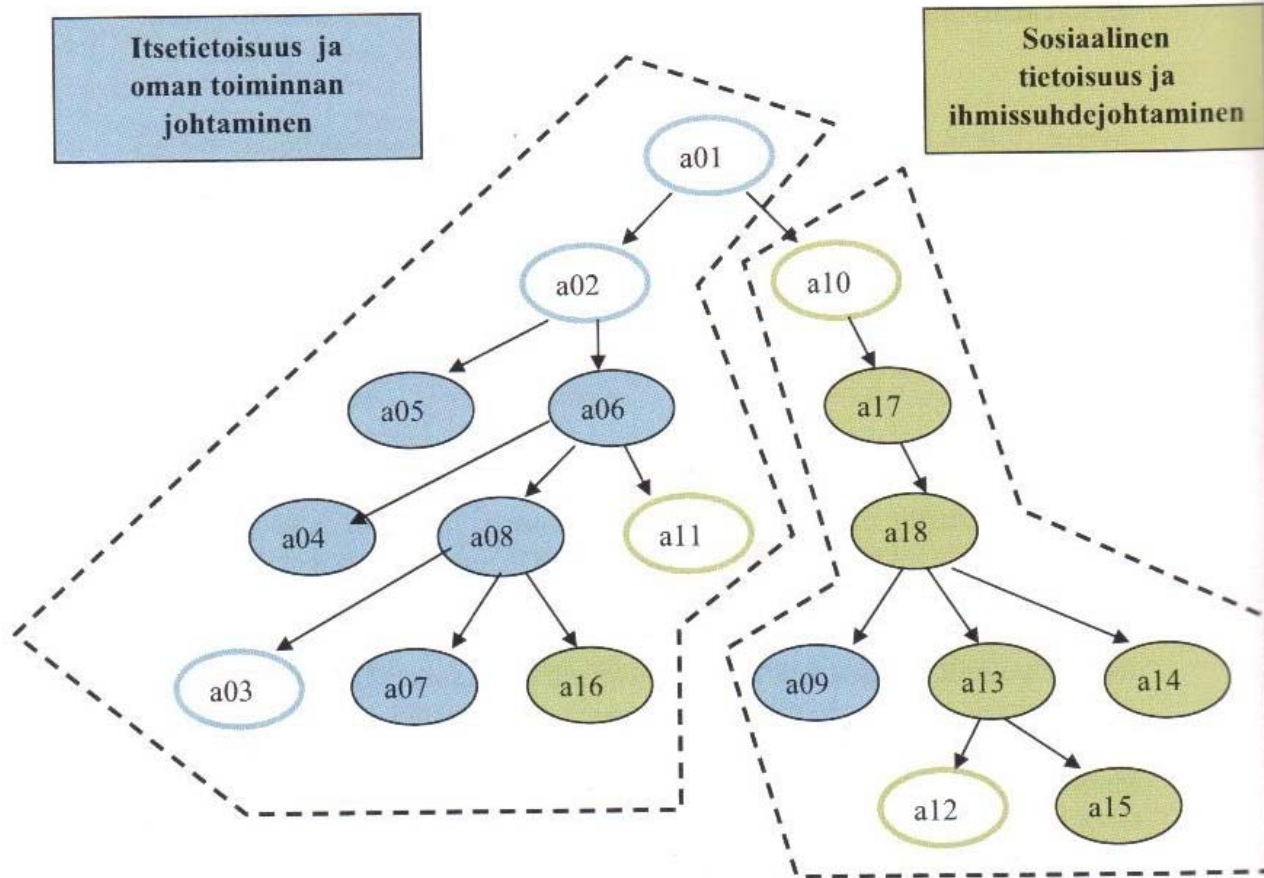
## Työn VETO –tekijöitä (Solheim)

- Mielenkiintoiset työtehtävät
- Työtehtävien vaihtelevuus
- Vaikutus oman työn kehitykseen- ja muutokseen – osallistuminen
- Esimiesten arvostus omasta työstä
- Osallistuminen yritysten koulutusohjelmiin
- Taloudelliset kannustimet
- Joustavuus työnjaoissa; kuormitusten kevennys tarvittaessa

(NIVA, Westerholm 2009)

Itsetietoisuus ja  
oman toiminnan  
johtaminen

Sosiaalinen  
tietoisuus ja  
ihmissuhdejohtaminen



<b>a01</b>	Omien tunteiden tiedostaminen	<b>a02</b>	Hyvä itsetuntemus	<b>a03</b>	Itseluottamus
<b>a04</b>	Itsekontrolli	<b>a05</b>	Läpinäkyvyys	<b>a06</b>	Sopeutumiskyky
<b>a07</b>	Suorituskyky	<b>a08</b>	Aloitteellisuus	<b>a09</b>	Optimismi
<b>a10</b>	Empaattisuus	<b>a11</b>	Organisaatiotuntemus	<b>a12</b>	Palvelualttius
<b>a13</b>	Kannustavuus	<b>a14</b>	Vaikutusvalta	<b>a15</b>	Kyky kehittää toisia
<b>a16</b>	Kyky käynnistää muutoksia	<b>a17</b>	Taito hallita konflikteja	<b>a18</b>	Ryhmä- ja yhteistyötaito

Simström  
H. 2009

**Tunneälytaidot  
ikäjohtamisessa.**  
Esimiehen  
tunneälytaidot ja  
niiden tärkeys  
kuntahenkilöiden  
arvioimana.  
Acta Universitas  
Tampereensis 1422

Kuvio 21. Oman esimiehen tunneälytaitojen verkkomalli

# Kuntaesimiesten kehittymistarpeet

- ryhmä- ja yhteistyötaidot, taito hallita konflikteja ja kannustavuus olivat kuntaesimiesten heikoimmat, mutta myös tärkeimmiksi koetut tunneälytaidot
- eri-ikäisten näkemykset olivat lähellä toisiaan; yli 45 -vuotiaiden mielestä heikoimpiin taitoihin kuului läpinäkyvyys eli avoimuus, rehellisyys ja luotettavuus
- alle 35 -vuotiaat arvioivat esimiehensä tunneälytaidot kaikista parhaimmiksi

Simström 2009

# Ikääntyvien opettajien ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa (Lahtinen 2009)

- Haastattelut 14 opettajaa, 5 lähiesimiestä


## TULOKSET:

- Opettajien jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen
- Esimiehen tuki ikääntyville
- Opettajan ikääntymisen ja osaamisen arvostaminen
  - ✓ Osa-aikaeläke
  - ✓ Työajan jousto
  - ✓ Tarkoituksenmukainen työsuunnitelma
  - ✓ Positiivinen ja kannustava palaute
  - ✓ Vastuulliset tehtävät

# Eri sukupolvet työpaikalla

- Suuret ikäluokat (1945-1964)
  - ✓ Näiden rakentamat johtamisperiaatteet ja yrityskulttuuri nyt vallalla
- X – sukupolvi (1965-1979)
  - ✓ ”kaikki – mulle – heti – nyt” – hyvä palkka, edut, etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet
  - ✓ päteviä, osaavia, kansainvälisiä ja ahkeria
- Y – sukupolvi (1980-1999)
  - ✓ elämää hallitsee virtuaalisuus ja verkostot – nettisukupolvi

# Miten työt muuttuvat.....

- Fyysisestä työstä
  - Ei intensiivisestä työrytmistä
  - Työn ja kodin erottamisesta
  - Yksilöllisestä työstä
  - Elinikäisistä työpaikoista
  - Pysyvyydestä
- 
- Mentaaliseen ja tunnetyöhön
  - Kiihtyvään työrytmiin
  - Työn ja kodin sekoittumiseen
  - Tiimityöhön
  - Epävarmuuteen
  - Jatkuvaan muutokseen ja joustavuuteen

# Kehittämistyötä tarvitaan

- ...koska modernit organisaatiot ”psykologisoituvat”, ei tarvita vain terveitä työntekijöitä, vaan sen lisäksi vielä motivoituneita, sitoutuneita ja ennakointiin kykeneviä työntekijöitä....

Schaufeli 2009

# Näkemyksiä ikäjohtamisesta

- *"Ikäjohtaminen on sitä, että se antaa tilaa kokemukselle ja nostaa kokemuksen esille järjestelmiin ja työnteon koneistoihin. Valmentava johtaminen on hyvää ikäjohtamista."*  
Tutkimusjohtaja Pauli Juuti, Johtamistaidon opisto
- *"Ikäjohtaminen merkitsee sitä, että eri-ikäiset ihmiset huomioidaan työyhteisössä. Eri-ikäisillä ihmisillä on erilaisia tarpeita, vahvuuksia ja valmiuksia. Töitten järjestelyt pitää sovittaa siten, että otetaan huomioon eri-ikäisten ihmisten vahvuudet ja tuen tarpeet."*  
Professori Jorma Rantanen, Työterveyslaitos
- *"Ikäjohtaminen on välttämätön lisätaito esimiestyöhön."*  
Professori Juhani Ilmarinen, Työterveyslaitos

# Eu:n ikäjohtamisen ohjelma 2006

- Työllistyminen
- Oppiminen, elinikäinen oppiminen
- Uralla kehittyminen
- Joustavat työaikamahdollisuudet
- Terveysten edistäminen ja työsuojelu, työolosuhteet
- Uuteen työhön sijoittuminen
- Työstä lähteminen ja siirtyminen eläkkeelle
- Monipuoliset toimintatavat eri tilanteissa, että pystytään vastaamaan ikääntymisen mukanaan tuomiin haasteisiin työpaikoilla

(Lahtinen 2009)

# Ikäjohtamisen työkalupakki esimiehille

- Ikäasenne, joka perustuu ikääntymisen myötä tapahtuviin sekä positiivisiin että negatiivisiin muutoksiin.
- Yhteistyön rakentaminen, joka perustuu hierarkisuuden sijasta sellaisiin tiimi- ja ryhmätyön malleihin, joissa otetaan huomioon eri-ikäisten erilainen osaaminen.
- Töiden yksilöllinen suunnittelu, joka ottaa huomioon ikääntyvän henkisen kasvun ja hänen muuttuneet tarpeensa.
- Kommunikointitaito, joka luo perustan tiedonvälitykselle työyhteisössä. Kaikkien kuuleminen, yhteinen muutosten suunnittelu ja keskustelun avoimuus asioiden käsittelyssä luovat edellytykset sille, että eri-ikäiset voivat sitoutua tarvittaviin muutoksiin.

(Työterveyslaitos)

---

Kiitokset ja hyvää syksyn  
jatkoa!

---