



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi, liiketalous (AMK)

Moninaisuuden johtamisen taidot esihenkilötyössä

Case Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Mari Karhu

Opinnäytetyö, toukokuu 2024

www.karelia.fi



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2024
Liiketalouden koulutusohjelma

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Mari Karhu

Nimeke
Moninaisuuden johtamisen taidot esihenkilötyössä

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten esihenkilöt arvioivat onnistuvansa ikä-, työkyky- ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa. Lisäksi selvitettiin, mitkä seikat vaikuttavat moninaisuuden johtamisessa onnistumiseen. Tutkimuksen kohteena olivat Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa valituilla toimialoilla työskentelevät esihenkilöt.

Tutkimuksen lähestymistapa oli tapaus- eli case-tutkimus ja siinä hyödynnettiin määrällistä ja laadullista tutkimusta. Aineiston keruumenetelminä käytettiin survey-nettikyselytutkimusta ja henkilökohtaista haastattelua. Monimenetelmällä pyrittiin saamaan syvällisempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen keskeisimmät havainnot liittyvät työntekijöiden tukemiseen työuran jatkamisessa vielä varsinaisen eläkeiän saavuttamisen jälkeenkin, sekä siihen, että esihenkilöt eivät hyödynnä riittäväällä tavalla organisaation ja työterveyshuollon tukipalveluita. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden johtamisen haasteet liittyvät ensisijaisesti viestintään yhteisen kielen puutteen vuoksi. Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiossa on tarve tukea esihenkilöitä monimuotoisuuden hallinnassa ja sen varmistamisessa, että organisaatioissa on tarvittavat resurssit, perehdytys ja koulutus näiden haasteiden kohtaamiseksi.

Kieli
suomi

Sivuja 64
Liitteet 3
Liitesivumäärä 9

Asiasanat
Ikäjohtaminen, työkyky, monikulttuurisuus, johtaminen



THESIS
May 2024
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +350 13 260 600

Author
Mari Karhu

Title
Diversity Skills in Leadership in the context of Managerial Work

Commissioned by
Northern Karelia Cooperative Society

Abstract

The aim of the thesis was to investigate how managers assess their success in leading an age-diverse, varied working ability, and multicultural work communities. In addition, the factors contributing to a successful diverse leadership were also studied. The thesis focused on managers working in different branches of Northern Karelia Cooperative Society.

In this thesis, the research was conducted in the context of a case study, where quantitative and qualitative research methods were used. The data collection methods included an internet survey, as well as personal interview. The multi-method approach was used to gain a deeper understanding of the phenomenon under study.

The central findings of the thesis are related to supporting workers' careers even after reaching retirement age, as well as managers' insufficient use of support services provided by the organization and occupational healthcare services. In addition, leadership problems with managers who have an immigrant background, are primarily connected to challenges caused by a lack of a common language. In conclusion, the study found that the target organization is obliged to support managers in leading and ensuring diversity, and additionally, provide the necessary resources, induction, and training to meet these challenges.

Language
Finnish

Pages 64
Appendices 3
Pages of Appendices 9

Keywords
age management, work ability, multiculturalism, leadership

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Moninaisuuden johtamisen taustaa.....	6
3	Ikäjohtaminen	8
4	Työkykyjohtaminen	11
5	Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen	16
6	Opinnäytetyön tavoite	19
7	Tutkimusmenetelmät ja toteutus	20
7.1	Tutkimuksen lähestymistapa.....	20
7.2	Aineiston hankinta ja menetelmät	23
7.3	Aineiston kuvaus.....	24
7.4	Tulosten käsittely ja analysointimenetelmät.....	25
8	Tutkimuksen tulokset	27
8.1.	Ikäjohtamisen osaaminen	27
8.2.	Työkykyjohtamisen osaaminen.....	31
8.3.	Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen osaaminen.....	36
8.4.	Haastattelujen tulokset	40
9.	Pohdinta.....	47
9.1.	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	47
9.2.	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	49
9.3.	Jatkotutkimusmahdollisuudet ja hyödynnettävyys	52
	Lähteet.....	53

Liitteet

Liite 1	Kysely: moninaisuuden johtamisen osaaminen
Liite 2	Saatekirje kyselytutkimukseen
Liite 3	Taustakysymysten aineisto

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui moninaisuuden johtamisen valmiudet esihenkilötyössä, sillä moninaistuvat työyhteisöt asettavat haasteita esihenkilötyölle. Moninaisuus käsitteen alle kuuluvia teemoja ovat muun muassa sukupuolen, iän, etnisen taustan, seksuaalisen suuntautumisen, vammaisuuden ja kulttuurisen moninaisuuden huomioiminen organisaation johtamisessa ja toiminnassa. Kyseisistä käsitteistä on tehty niin kotimaisia, kuin kansainvälisiäkin tutkimuksia.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä tasolla Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa (jäljempänä PKO) työskentelevien esihenkilöiden ja työnjohdon moninaisuuden johtamisen taidot ja valmiudet ovat, jotta työnantaja voi tarvittaessa järjestää tarveperusteista koulutusta osaamisen lisäämiseksi. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään, missä määrin esihenkilöt kokevat haasteita moninaisuuden johtamisessa. Koska moninaisuuden johtaminen on käsitteenä erittäin laaja, on opinnäytetyön aihepiiri rajattu kohdeorganisaation kannalta merkityksellisimpiin ikäjohtamisen, työkykyjohtamisen ja monikulttuurisen johtamisen näkökulmiin ja tietoperustaan. Kirjallisuushaussa on käytetty muun muassa avainsanoja monimuotoisuus, moninaisuus, ikäjohtaminen, erilaisuus, työkyky, työurien pidentäminen, työhyvinvointi, monikulttuurisuus, etninen tausta, maahanmuuttaja, työyhteisö, yhdenvertaisuus ja tutkimusmenetelmät.

Opinnäytetyö on empiirinen tutkimus, joka toteutetaan määrällisenä ja laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa käytetään mixed method -lähestymistapaa, joten aineiston keruu toteutetaan kvantitatiivisena sekä kvalitatiivisena kyselytutkimuksena rajatulle joukolle PKO:n esihenkilöitä. Aineiston analyysimenetelmänä käytetään määrällisten tulosten kuvailua, tulkitsemista ja arviointia sekä laadullisten tulosten teemoittelua.

PKO on osa S-ryhmää, joka koostuu 19 alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). PKO toimii vähittäis-, majoitus- ja ravitsemiskaupan sekä palveluliiketoiminnan parissa 13 kunnan

alueella, joissa sillä on yhteensä 126 toimipaikkaa. Yrityksen palveluksessa on lähes 1 600 henkilöä. (PKO 2024.)

Kohdeorganisaatiossa on viime vuosina panostettu entistä enemmän henkilöstön veto- ja pitovoiman kehittämiseen, mikä on tarkoittanut muun muassa eri ikäisten, työkykyisten ja kulttuuritaustaisten henkilöiden huomioimista johtamisessa ja rekrytoinnissa. Näin ollen työyhteisöt ovat moninaistuneet, mikä on tuonut uusia vaateita esihenkilötyölle. Tämän on havaittu lisänneen johtamisen haasteita ja osaamisen kehittämisen tarvetta esihenkilötyössä.

2 Moninaisuuden johtamisen taustaa

Työ- ja elinkeinoministeriö julkaiseman Työvoimabarometrin 2023 mukaan työmarkkinoilla tullaan tarvitsemaan lähitulevaisuudessa pääasiassa ammatillista perusosaamista sekä kieli- ja monikulttuurisuustaitoja. Tämän lisäksi työmarkkinoilla on epätasapainotila, jossa työvoiman tarjonta ja kysyntä eivät kohtaa toisiinsa tehokkaasti. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tietyillä aloilla on pulaa osaavasta työvoimasta samalla kun toisilla aloilla työttömyysaste on korkea. Epätasapaino voi johtua erilaisista syistä, kuten koulutuksen puutteista, rakennetyöttömyydestä tai muista tekijöistä, jotka vaikeuttavat työntekijöiden ja työnantajien kohtaamista. Tällainen epätasapaino voi vaikuttaa negatiivisesti sekä työntekijöihin että yrityksiin. Työntekijät saattavat joutua työskentelemään alalla, joka ei vastaa heidän osaamistaan tai kiinnostuksen kohteitaan, kun taas yritykset saattavat kohdata vaikeuksia löytää sopivia työntekijöitä, mikä voi hidastaa niiden kasvua ja kehitystä. (Kauhanen 2021.) Edellä mainitut asiat lisäävät merkittävästi tarvetta pitää kiinni osaavasta työvoimasta ja houkutella uutta työvoimaa.

Moninaisuuden-, ikä-, työkyky- ja monikulttuurisen työyhteisön johtamista on aiemmin tutkittu useissa eri tutkimuksissa eri puolilla maailmaa. Muun muassa Kari Jaatisen artikkeli tarkastelee työorganisaation moninaisuutta ja

moninaisuuden johtamista sekä niihin liittyvän tutkimuksen kehittymistä. Kriittisen tutkimuksen mukaan moninaisuuden johtaminen tulee linkittää yrityksen strategiaan ja päätöksentekoon. Ylimmän johdon rooli organisaatiokulttuurin muutoksessa ja moninaisuuden johtamisen edistämisessä on tutkimusten mukaan keskeinen. Useat suomalaiset moninaisuustutkijat ovat toivoneet monimuotoisuuden ja moninaisuuden johtamisen tutkimusta sekä keskustelua, joka rakentuu suomalaisen työ- ja organisaatiotutkimuksen pohjalle. (Jaatinen 2011, 25–41.)

Halmeen ja Aaltion ikäjohtamista käsittelevä tutkimus, Ikääntymisen merkitys työelämässä - näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen, on tehty tarpeesta ymmärtää ikäjohtamisen merkityksiä organisaatioissa. Aiemmat tutkimukset eivät ole yksiselitteisesti määritelleet ikäjohtamista, vaan ne ovat kartoittaneet erilaisia näkökulmia, joita siihen liitetään. Aiheen ympärillä käyty keskustelu on muuttunut ajan myötä siirtyen nuoruuden ihannoinnin ympäriltä muun muassa painottamaan ikääntyneiden erityistarpeita työelämässä. Kaikki ikäryhmät tarvitsevat kuitenkin johtamista, joten kyseisessä tutkimuksessa on tuotu esiin monipuolisia merkityksiä käsitteelle "ikäjohtaminen", jottei käsite rajoittuisi koskemaan pelkästään ikääntyneitä. (Halme & Aaltio 2011, 230–234.)

Työkykyjohtamisen tutkimukset ovat lisääntyneet merkittävästi viime vuosina, erityisesti kansainvälisellä tasolla. Suomessa toteutetut tutkimukset osoittavat, että organisaatioiden valmius ja osaaminen työkyvyn johtamisessa vaihtelevat suuresti. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että työkyvyn ja työkyvyttömyyden hallinta koostuu usein erillisistä toimenpiteistä ja osaoptimoinnista eikä sitä nähdä yrityksen strategisen johtamisen välineenä. (Furu, Vatanen & Martimo 2023, 16–17.) Menestyksellä työkykyjohtaminen edellyttää riittäviä resursseja, osaamista ja aikaa, mutta monet yritykset kohtaavat haasteita näiden suhteen. Puolella yrityksistä avainhenkilöillä ei ole riittävästi tietoa ja taitoa työkyvyn johtamiseen. On havaittu, että suurimmissa yrityksissä osaamista on enemmän. Työkykyjohtamisen koulutusten toteutuminen on vain kolmanneksessa yrityksistä riittävällä tasolla, vaikka tarvetta koulutuksille olisi. (Furu ym. 2023, 38.)

Anita Kytökangaksen (2019) pro gradu -tutkielmassa on keskitytty kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteisiin esihenkilötyön näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, millaista johtamisosaamista tarvitaan monikulttuurisen työryhmän johtamisessa. Näistä näkökulmista tarkasteltuna keskeinen haaste on ollut viestinnän monimutkaisuus, joka on aiheuttanut väärinymmärryksiä ja epävarmuutta. Tämän vuoksi esihenkilöt ovat pitäneet tärkeänä kiinnittää erityistä huomiota selkokieliseen viestintään. Lisäksi suomalaisen työlainsäädännön tuntemattomuus ja valtaetäisyyden kokeminen ovat vaikeuttaneet työsuhteisiin liittyvien asioiden käsittelyä työyhteisöissä. Esihenkilöt tunnistivat erilaisen valtaetäisyyden ja eri työskentelytavat, mikä korostaa johtamisosaamisen tärkeyttä monimuotoisissa työympäristöissä. Myös yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden eroavaisuudet nousivat esiin erityisesti työyhteisöissä, joissa on erilaisia kulttuuritaustoja. Haastatteluissa esitettiin myös kritiikkiä monikulttuurisuuden käsitettä kohtaan, ja esitettiin sen uudelleen määrittelyä ja joustavampaa suhtautumista kulttuuriseen moninaisuuteen työpaikoilla. Tutkimuksessa todettiin, että monikulttuurisessa työyhteisössä haasteet voivat muuttua vahvuuksiksi silloin kun johtamisosaamista käytetään hyödyksi. (Kytökangas 2019, 76–79.)

3 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen on käsite, joka on osa moninaisuuden johtamista ja liittyy organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintaan, erityisesti työvoiman ikärakenteen hallintaan ja ikädiversiteetin eli eri-ikäisten ihmisten erilaisten kokemusten hyödyntämiseen sekä ikäystävällisen työympäristön ja työkuulttuurin luomiseen. Se on johtamisen lähestymistapa, jonka tavoitteena on varmistaa, että organisaatio ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet, elämäntilanteet, kyvyt ja odotukset. Tämä voi sisältää esimerkiksi joustavia työaikoja, koulutusmahdollisuuksia eri-ikäisille työntekijöille, mentorointiohjelmia, työhön liittyvää terveydenhuoltoa ja työkyvyn ylläpitämistä sekä urakehityksen tukemista elämän eri vaiheissa. Ikäjohtamisen avulla voidaan edistää myös työntekijöiden hyvinvointia,

motivaatiota, sitoutumista ja tuottavuutta luomalla organisaatioon sellainen ilmapää, jossa jokainen työntekijä voi menestyä iästään riippumatta. (Mattila 2014.)

Ikäjohtaminen on tärkeää erityisesti nyky-yhteiskunnassa, kun työvoima ikääntyy. Muun muassa Tilastokeskuksen tuoreimman väestöennusteen mukaan maamme matalalla syntyvyydellä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia, sillä syntyvyys ei ole kestävän ikärakenteen kannalta riittävällä tasolla. Tilastokeskus ennusti jo vuonna 2021 väkiluvun kääntyvän laskuun vuonna 2023 ja olevan 2050-luvulla nykyistä pienempi. Joskin eri vuosina tehtyjen ennusteiden mukainen väkiluku on vaihdellut 5,3–6,2 miljoonan välillä. (Tilastokeskus 2021.) Näiden ennusteiden valossa organisaatiolle on hyötyä ikäjohtamisesta työurien pidentymisen näkökulmasta. Ikääntyvien työntekijöiden työurien pidentämistä tukemalla organisaatiot voivat hyödyntää ikääntyvien työntekijöiden osaamista ja kokemusta nykyistä pidempään. Muun muassa huolehtimalla työntekijöiden työkyvystä ja jaksamisesta sekä tarjoamalla erilaisia joustavia työmahdollisuuksia, kuten osa-aika- tai projektityötä, voivat työurat jatkua pidempään. (Andersson, Haggén, Haring, Lantto, Marttila, Schuck & Työläjärvä 2013, 3–16.) Tätä näkökulmaa tukee Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen tutkimus, jonka mukaan yhä useampi haluaa jatkaa työntekoa vielä varsinaisen eläkeiän saavutettuaankin. Tutkimukseen vastanneista eläkeläisistä jopa 63 % ovat halukkaita jatkamaan ansiotyötä, mikä on kasvanut yhdellä prosentilla verrattuna vuoden 2022 tilanteeseen. Tämän lisäksi 53 % vastanneista kokee, että työssäkäynti lisäisi hyvinvointia. (Ilmarinen 2022.)

Ikäjohtaminen voi kohdistua myös nuorten työntekijöiden tukemiseen ja entistä yksilöllisempään johtamiseen. Nuorten työntekijöiden on entistä tärkeämpää voida samaistua organisaation arvoihin, minkä lisäksi he haluavat tulla kuulluksi ja saada vaikuttaa asioihin. Vaikka vapaa-aika ja yksityiselämä ovat nykynuorille työtä tärkeämpiä, he haluavat mahdollisuuksia urakehitykseen. Näin ollen nuorille työntekijöille on hyvä tarjota erilaisia kehitys- ja koulutusohjelmia, joiden avulla he voivat kehittää ammattitaitoaan ja edetä urallaan. (Jabe 2017, 40–47.)

Ikäjohtaminen voi myös sisältää mentorointiohjelmia, joissa kokeneemmat työntekijät voivat jakaa osaamistaan ja ohjata nuorempia työntekijöitä heidän urapolullaan. Kokeneemmat työntekijät voivat jakaa esimerkiksi laajaa kokemustietoa, asiantuntemusta ja kykyä ratkaista monimutkaisia ongelmia. Näin voidaan varmistaa, että hiljainen tieto saadaan siirretyksi ja että nuoret saavat tarvittavan tuen ja ohjauksen työuransa alussa. Samalla vanhemmat työntekijät voivat saada nuorilta tuoreita näkökulmia, digitaalista osaamista ja innostusta uuden oppimiseen. Jokaisella sukupolvella on omat vahvuutensa ja tarpeensa työelämässä, joita ikäjohtamisella voidaan hyödyntää. (Työterveyslaitos 2024a.)

Ikäjohtaminen ei kuitenkaan tarkoita pelkästään eri ikäisten työntekijöiden tarpeiden huomioon ottamista, vaan se on osa laajempaa monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden edistämistä työpaikoilla. Tämä voi sisältää eri ikäisten ja taustoiltaan erilaisten työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen lisäämistä ja yhteistyötä sekä syrjinnän ja ennakkoluulojen torjumista. Sen avulla pyritään vähentämään ikään liittyviä ennakkoluuloja ja stereotyyppioita, eli leimaavia tai kapeita mielikuvia, sekä edistämään ymmärrystä eri sukupolvien välillä. Ikäjohtaminen voidaan kannustaa eri ikäryhmien välistä oppimista ja tiedon jakamista, mikä edistää työpaikan hyväksyvää ilmapiiriä ja luottamusta sekä parantaa organisaation suorituskykyä ja tuottavuutta. (Andersson, ym. 2013, 6–7.)

Edellä mainittuja asioita korostetaan myös Harvard Business Review -lehdessä julkaistussa artikkelissa ikärakenteen moninaisuuden voiman hyödyntämisestä (Hardnessing the power of age diversity). Julkaisun mukaan Yhdysvalloissa on ensimmäistä kertaa viisi sukupolvea samaan aikaan työelämässä ja sama suuntaus näyttää olevan myös muualla maailmassa. Tämä ilmiö on lisännyt jännitteitä ja sukupolvien välisen luottamuksen heikkenemistä työpaikoilla, joiden parantamisessa voidaan tutkimuksen mukaan hyödyntää DEI -työkaluja. (Fogel, Gerhard & Nachemson-Ekwall 2022.) DEI -lyhenne tulee englannin kielisistä sanoista diversity (monimuotoisuus), equity (yhdenvertaisuus) ja inclusion (inkluisio). DEI on lähestymistapa, jolla pyritään edistämään työyhteisöjen monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja osallisuutta. (Andersson 2023.)

Ikäjohtaminen on kokonaisvaltainen lähestymistapa, jolla tuetaan kaikkien työntekijöiden hyvinvointia ja suorituskykyä huolehtimalla eri ikäryhmien tarpeista. Se sisältää erilaisia terveyttä ja hyvinvointia edistäviä toimenpiteitä, joita ovat esimerkiksi liikunta- ja terveystalvelut, stressinhallinnan tukeminen, työhyvinvointiohjelmien järjestäminen sekä työterveydenhuollon palveluiden tarjoaminen. Muun muassa edellä mainituilla keinoilla voidaan edistää työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia kaikissa ikäryhmissä. Myös ikäryhmien monimuotoisuuden huomioiminen rekrytoinnissa ja työvoimasuunnittelussa sekä mahdollisuuksien luominen ammatilliseen kehittymiseen ja jatkokoulutukseen ovat osa hyvää ikäjohtamista. Tämän lisäksi on tärkeää tarjota työelämän joustavuutta ja työn ja yksityiselämän tasapainoa mahdollistavia vaihtoehtoja, kuten joustavia työaikoja, etätömahdollisuuksia ja perheystävällisiä käytäntöjä. Näiden toimenpiteiden avulla työntekijät voivat paremmin sovittaa yhteen työn ja muut elämänalueet, mikä edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Työkaari 2024.)

Ikäjohtaminen voi myös auttaa organisaatiota houkuttelemaan ja säilyttämään monipuolisen ja osaavan työvoiman. Siksi on tärkeää, että ikäjohtaminen on osa organisaation strategiaa ja että siihen sitoutuvat kaikki esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla. Johto voi asettaa tavoitteita ja linjauksia ikäjohtamiselle sekä varmistaa, että siihen liittyvät toimenpiteet ja käytännöt toteutuvat johtamistyössä. Esihenkilöillä puolestaan on keskeinen rooli ikäjohtamisen toteuttamisessa siten, että yrityksen valitsemat ikäjohtamisen keinot näkyvät jokapäiväisessä johtamistyössä. (Andersson, ym. 2013, 3–7.)

4 Työkykyjohtaminen

Suomalaisessa työelämässä työnantajalla on työntekijöiden työkykyyn liittyviä lakisääteisiä velvollisuuksia, joista keskeisimmistä säädetään laissa ennaltaehkäisevän työterveyshuollon järjestämisestä, työterveyshuoltolaissa, sairausvakuutuslaissa ja laissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (Sosiaali- ja

terveysministeriö 2024). Muita velvoittavia säännöksiä löytyy työturvallisuuslaista, johon perustuen työnantajalla on laaja huolehtimisvelvollisuus työpaikan työturvallisuudesta ja työsuojelusta (Yrittäjät 2024), sekä työaikalaista, jonka tavoite on turvata työntekijän turvallisuutta ja terveyttä (Työterveyslaitos 2024b). Myös muualla maailmassa työnantajilla on vastaavanlaisia vastuita, esimerkiksi Yhdysvalloissa toimiva liittovaltion virasto OSHA, Occupational Safety and Health Administration, varmistaa työntekijöiden turvalliset ja terveelliset työolosuhteet työntekijöille asettamalla ja valvomalla standardeja sekä tarjoamalla koulutusta, tiedotusta, valistusta ja apua. Lisäksi OSHA kannustaa kaikkia työnantajia ottamaan käyttöön turvallisuus- ja terveysohjelman, joilla voi merkittävästi vähentää työpaikkatapaturmien määrää ja vakavuutta sekä lieventää niihin liittyviä taloudellisia rasitteita Yhdysvaltain työpaikoilla. (OSHA 2024.)

Edellä mainitut velvoitteet tuovat työkykyjohtamiseen vastuita monilla eri osa-alueilla, joista käsittelen tässä työssäni käsitteitä ennaltaehkäisevä toiminta, työympäristön kehittäminen, työterveyshuolto ja työkyvyn seuranta. Ennaltaehkäisyssä pyritään tunnistamaan ja ehkäisemään tekijöitä, jotka voivat heikentää työkykyä. Tämä voi sisältää esimerkiksi selvitystä työnsisällön mielekkyydestä sekä koulutuksen tarpeesta, tiedotusta työturvallisuudesta, stressinhallinnasta ja terveellisistä elämäntavoista. Työntekijöiden fyysistä terveyttä edistävät esimerkiksi riittävä ja monipuolinen ravinto, riittävä uni, liikunta, ergonomiset työjärjestelyt ja työterveydenhuollon palvelut. Työympäristön kehittäminen voi tarkoittaa työolojen parantamista ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämistä muun muassa ergonomisten työ- ja apuvälineiden, liikuntamahdollisuuksien ja työilmapiirin parantamisen avulla. Työympäristön kehittämisellä voidaan vaikuttaa myös kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Manka & Manka, 2016, luku 2.)

Psyykinen hyvinvointi liittyy työntekijöiden ajattelutapoihin, tunteisiin ja mielialaan työssä. Työympäristön ja työkuultuurin tulisi luoda psykologisesti turvallinen ja myönteinen ilmapiiri, jossa työntekijät voivat ilmaista itseään, kokea merkityksellisyyttä ja saavuttaa tavoitteita työssään. Työpaikan sosiaaliset suhteet, yhteistyö ja tuki vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvin toimiva työyhteisö

luo ihmissuhteisiin perustuvan sosiaalisen verkoston, joka auttaa yksilöitä kohtaamaan haasteet ja stressin. (Manka & Manka, 2016, luku 2.)

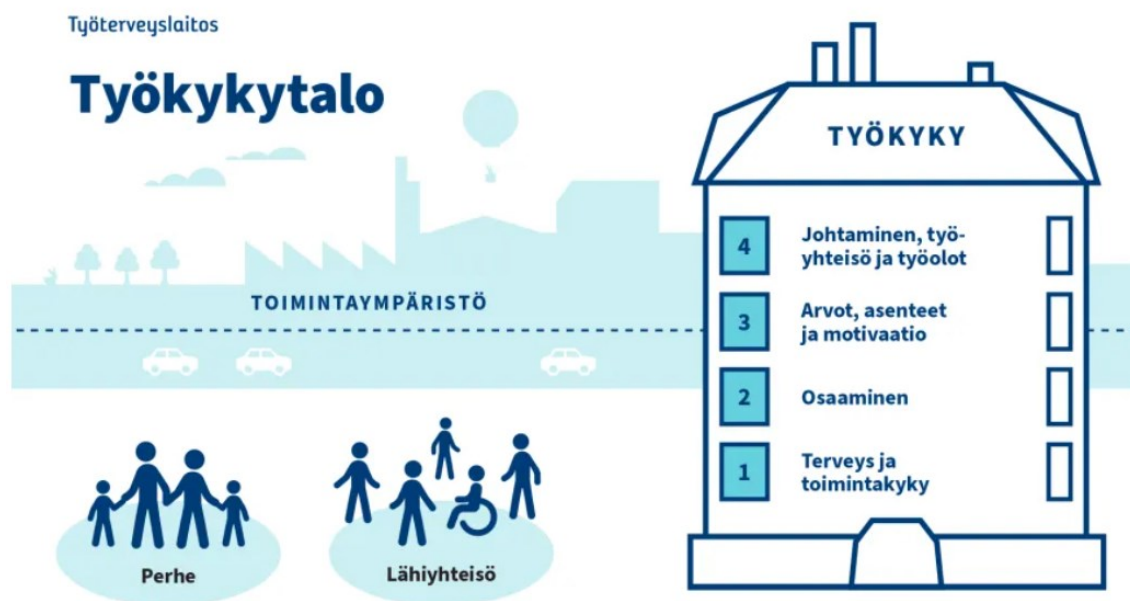
Kognitiiviseen hyvinvointiin kuuluvat työssä tarvittavat tiedot, taidot ja kyvyt. Työntekijöiden tulisi kokea, että heillä on riittävät resurssit suoriutua työstään ja mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Lisäksi työntekijöiden tulisi kokea työnsä merkitykselliseksi ja pystyä yhdistämään työnsä omiin arvoihinsa. Organisaation arvojen ja tavoitteiden tulisi olla linjassa työntekijöiden omien arvojen kanssa. Manka & Mankan kirjan lähestymistapa korostaa yhteistyötä työntekijöiden ja työnantajan välillä ja sen mukaan työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja heidän kuulemisensa on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Kirjoittajat korostavat, että esihenkilöillä on keskeinen rooli työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa ja motivoinnissa. (Manka & Manka, 2016, luku 2.)

Työterveyshuollolla on merkittävä rooli työhyvinvointi- ja työkykyjohtamisessa. Työterveyshuolto on työnantajan järjestämää ja kustantamaa toimintaa, joka kuuluu kaikille työssäkäyville. Työnantaja voi halutessaan tarjota myös lakisääteistä laajempia työterveydenhuoltopalveluja, esimerkiksi sairaanhoitoa, mikä tyypillisimmin sisältyy laajennettuihin työterveyshuollonpalveluihin. Työnantajat kattavat työterveyshuollon kustannuksista noin 80 %, ja sairaanhoidon kustannuksista sitäkin enemmän. Valtio-osuus on puolestaan erittäin pieni, esimerkiksi vuonna 2017 se oli 0,5 %. (Työterveyslaitos 2024c.) Työterveyshuolto toimii yhteistyössä työnantajan kanssa ja auttaa työntekijöitä ylläpitämään ja parantamaan työkykyä. Se tarjoaa työntekijöille terveydenhuollon palveluja, joiden tarkoitus on tukea työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia sekä ennaltaehkäistä sairauksia ja työkyvyn heikkenemistä. Työterveyshuollon tehtävänä on muun muassa terveystarkastusten ja neuvonnan tarjoaminen, työtapaturmien ja ammattitautien ehkäisy sekä työhön paluun tukeminen sairausloman tai työkyvyttömyyden jälkeen. (Keva 2023.)

Myös työkyvyn seuranta on olennainen osa työkykyjohtamista ja työterveyshuoltoa. Sen avulla pyritään havaitsemaan mahdolliset muutokset työntekijöiden terveydentilassa ja työkyvyssä jo varhaisessa vaiheessa. Seuranta voi

tapahtua esimerkiksi säännöllisissä terveystarkastuksissa tai työkykykyselyiden avulla. Edellä mainittujen lisäksi useilla yrityksillä on aktiivisessa käytössään niin sanottu varhaisentuen malli, jonka avulla pyritään tarjoamaan työntekijöiden kokonaishyvintä edistäviä tukitoimia. Tämä mahdollistaa tarvittavien ja oikea-aikaisten tukitoimien, kuten kuntoutuksen tai työjärjestelyjen, nopean aloittamisen, jotta työntekijä voi säilyttää tai palauttaa työkykynsä. (Ilmarinen 2021.) Tukitoimien vaikuttavuudesta on tehty tutkimuskatsaus Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisussa 2022:7. Katsauksen tavoitteena on ollut tunnistaa toimenpiteitä, jotka ehkäisevät työkyvyttömyyttä ja tukevat varhaisessa vaiheessa työkykyä yksilö-, työpaikka- ja yhteiskuntatasolla sekä selvittää, miten niiden vaikutuksia on mitattu ja mitä niiden vaikutuksista tiedetään. Vahvin näyttö löytyi elintapamuutoksen, yksilölähtöisen stressinhallinnan, korvaavan työn mallin ja työn muokkauksen, osasairauspäivärahan ja yksilöpsykoterapian vaikutuksista. Työuravalmennuksen, työkykykoordinaattoritoiminnan, psykososiaalisen työympäristön ja fyysisen ergonomian kehittämisen myönteisistä vaikutuksista löytyi puolestaan vain kohtuullista näyttöä. Erilaisten toimenpiteiden yhdistämisen todettiin olevan usein tehokasta, ja tällä voi olla myös myönteisiä kustannusvaikutuksia. (Ervasti, Kausto, Leino-Arjas, Turunen, Varje & Väänänen 2022).

Professori Juhan Ilmarinen on kehittänyt työkykytalo -mallin, joka kuvaa työkykyä nelikerroksisen talon muodossa (kuva 1). Talon kolme ensimmäistä kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja ylin kerros johtamista, työtä ja työoloja. Kaikkia talon kerroksia kehittämällä ja johtamalla talo pysyy pystyssä koko työelämän ajan.



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2024d).

Työkykyjohtamista voidaan kuvata myös termillä työhyvinvoinnin johtaminen, jotka molemmat ovat yleisesti käytettyjä. Muun muassa Marja-Liisa ja Marjut Mankan Työhyvinvointi 2016 työhyvinvointipääoma -kirjassa, viitataan työkykyjohtamiseen termillä työhyvinvoinnin johtaminen. Mankan & Mankan mukaan hyvinvointipääoma koostuu seuraavista osatekijöistä: fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja kognitiivisesta hyvinvoinnista, sekä arvoista ja merkityksellisyydestä. Näiden osatekijöiden yhteisvaikutuksena syntyy työhyvinvointipääoma, joka edistää sekä yksittäisten työntekijöiden että organisaation kokonaisvaltaista hyvinvointia, sitoutumista, motivaatiota ja suorituskykyä. (Manka & Manka, 2016, luku 2.) Edellä mainittuja asioita on kuvattu myös Työterveyslaitoksen työkykyjohtaminen – mitä ja miksi? verkko-opintomoduulissa, jonka mukaan työkykyjohtamisessa painotetaan ennakoivia, kokonaisvaltaisia ja järjestelmällisiä toimenpiteitä (Työterveyslaitos 2024e).

5 Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

Monikulttuurisuudella tarkoitetaan eri kulttuurien yhteiseloja ja vuorovaikutusta, jossa eri kulttuuritaustaiset ihmiset asuvat ja toimivat yhdessä samassa yhteiskunnassa säilyttäen samalla oman kulttuurisen identiteettinsä ja perinteensä. Monikulttuurisuus tuo mukanaan monia etuja, kuten erilaisten näkemysten ja osaamisen jakamisen mahdollisuudet. Se myös edistää kulttuurista monimuotoisuutta ja tarjoaa tilaisuuksia oppia eri kulttuureista sekä lisää ymmärrystä eri kulttuuritaustoista tulevien välillä. Monikulttuurisuuden johtamisen avulla voidaan luoda rikkaampi ja monipuolisempi työyhteisö, jossa erilaiset kulttuurit voivat elää rinnakkain ja rikastuttaa toinen toisiaan. Se edistää myös tasa-arvoa ja ihmisoikeuksia, kun kaikkia kulttuuritaustaisia ihmisiä kohdellaan tasavertaisesti ja heidän oikeutensa tunnustetaan. (Alho, Viitamaa-Tervonen & Juuti 2007, 82.)

Kulttuuri voidaan määrittää ihmismielen kollektiiviseksi henkiseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa yhden ihmisryhmän toisesta. Tämä ohjelmointi muokkaa ajattelumalleja, jotka ilmenevät eri elämänalueiden merkityksissä ja konkretisoituvat yhteiskunnan instituutioihin. The Culture Factor Group on koonnut edellä mainitun määritelmän mukaan maavertailutyökalun, jolla voi nähdä kuuden ulottuvuuden arvot eri maakulttuureissa. Ulottuvuuksia ovat valtakulttuuri (power distance), yksilökeskeisyys (individualism), motivaatio kohti saavutusta ja menestystä (motivation towards achievement and success), epävarmuuden sietäminen (Uncertainly avoidance), pitkäjänteisyys (long term orientation) ja itsensä palkitseminen (Indulgence). (The Culture Factor Group 2024.)

Erot eri kulttuurien ajatusmalleista ja näkemyseroista haastavat esihenkilöitä kohtaamaan ja ylittämään ennakkoluuloja monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa. Vertailtaessa Suomen, Irakin ja Venäjän saamia pisteytyksiä maavertailutyökalussa voidaan todeta, että Suomien pisteet valtakulttuurissa ovat alhaiset (33 p.), mikä korostaa riippumattomuutta ja avointa suhtautumista esihenkilöihin. Irak saa tässä korkeat pisteet (97 p.), mikä heijastaa vahvaa hyväksyntää hierarkkiselle järjestykselle. Venäjällä (93 p.) valta on keskittynyttä, ja

statussymboleilla on suuri merkitys. Yksilökeskeisyydessä Suomessa (75 p.) korostetaan löyhästi sidottuja sosiaalisia puitteita ja vastuunottoa omasta sekä lähipiirin hyvinvoinnista. Irak (25 p.) on maana kollektivistinen ja siellä painotetaan pitkäaikaista sitoutumista ryhmään. Venäjällä (46 p.) korostetaan henkilökohtaisia suhteita arjen haasteiden ratkaisemisessa. Menestyksen saavuttamiseen ohjaavassa motivaatiossa Suomi (26 p.) näyttäytyy konsensusyhteiskuntana, jossa korostetaan tasa-arvoa, solidaarisuutta ja laatua työelämässä. Irakissa (53 p.) asenne vaihtelee eri osa-alueilla, ja Venäjällä (36 p.) vallitsee korkea valtaetäisyys. Epävarmuuden sietämisessä Suomessa (59 p.) suositetaan sääntöjen noudattamista. Irakissa (96 p.) halutaan välttää epävarmuutta ja toimia sääntöjen mukaan. Venäjällä (95 p.) vallitsee pelko epävarmoista tilanteista ja monimutkaisesta byrokratiasta. Pitkäjänteisyydessä Suomi (63 p.) on pragmaattinen, eli Suomessa korostetaan käytännöllisyyttä ja sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Irakissa (11 p.) korostetaan perinteitä ja nopeita päätöksiä. Venäjällä (58 p.) uskotaan totuuden riippuvan tilanteesta ja olosuhteista. Itsensä palkitsemisessa Suomessa (57 p.) korostetaan elämästä nauttimista, optimismia ja vapaa-ajan tärkeyttä. Irak (23 p.) on yhteiskuntana rajoittunut ja sosiaaliset normit koetaan rajoittavina, eikä siellä anneta suurta painoarvoa vapaa-ajalle. Venäjällä (20 p.) ilmenee hillitty kulttuuri, jossa kyynisyys ja pessimismi ovat yleisiä ja venäläiset kokevat, että itsensä palkitseminen on jossain määrin epäoikeutettua. (The Culture Factor Group 2024.)

Monikulttuurisuus voi tuoda mukanaan työyhteisöön monenlaisia haasteita, kuten kommunikointivaikeuksia tai näkemuseroja erilaisten arvojen ja normien yhteensovittamisessa. Tiukat kielitaitovaatimukset voivat olla syrjiviä ja muodostaa esteen monikulttuurisuuden toteutumiselle. Siksi on tärkeää miettiä mitä kieliä ja millä vaatimustasolla kieliä käytetään työpaikalla, sekä miten kielikoulutusta järjestetään. Kielitaidon riittämättömyys voi tuoda haasteita myös esihenkilötyöhön. Tämä on hyvä tiedostaa, sillä esimerkiksi haastavien tilanteiden käsittely voi olla haastavaa ilman yhteistä kieltä. Onkin tärkeää, että esihenkilö on motivoitunut ja sitoutunut monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen ja että esihenkilön monimuotoisuuden johtamisen osaamista kasvatetaan. Esihenkilö on usein työnantajan ainoa edustaja, joka viestittää ja välittää yrityksen arvoja teoiksi

omalla toiminnallaan. Esihenkilön tulee varmistaa omassa työssään, että organisaation käytännöt ja prosessit ovat oikeudenmukaisia ja tasapuolisia kaikkia työntekijöitä kohtaan. Syrjintä ja ennakkoluulot tulee tunnistaa ja niihin täytyy puuttua viipymättä. (Huhta & Myllyntaus 2023, 223–229.)

Haasteita työyhteisöön voi tulla myös eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden työskentelytavoista. Erilaiset kulttuuriset näkemykset voivat vaikuttaa siihen, miten työntekijät suhtautuvat esimerkiksi työaikoihin. Myös odotukset esihenkilön sukupuolesta voivat vaihdella ja tämä voi ilmetä esimerkiksi niin, että miehen ei ole helppo hyväksyä naista esihenkilökseen. Toisaalta erilaiset kulttuuritaustat voivat tuoda mukanaan erilaisia työyhteisöä rikastuttavia taitoja, kuten vaikkapa asiakaspalvelutaitoja. Monesti muualta tulleilla työntekijöillä ystävällinen palveluasenne tulee luonnostaan ja muun muassa Kaukoidän maista tulevat ovat loistavia tiimipelaajia. Näissä taidoissa osalla suomalaisista on opittavaa. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii joustavuutta, sillä esihenkilö joutuu usein huolehtimaan ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden työhön liittyvien asioiden lisäksi työntekijän kotoutumiseen liittyvistä asioista. (Jabe 2017, 112–115.)

Esihenkilön ja johdon on huolehdittava myös monimuotoisuusymmärryksen kehittämisestä organisaatiossa. Sitä voi edistää esimerkiksi koulutusten ja kursien avulla, joiden teemoja voisivat olla inklusiivisuuden ja yhdenvertaisuuden edistäminen. Ymmärryksen lisääminen koulutusten avulla lisää sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja luo positiivista vuorovaikutusta eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden välillä. Kun eri kulttuuritaustat kohtaavat ja oppivat tuntemaan toisiaan, se voi vähentää ennakkoluuloja, stereotyyppioita ja syrjintää. Ymmärryksen edistämistyön etenemistä on hyvä seurata ja arvioida säännöllisesti ja tehdä tarvittaessa muutoksia suunnitelmiin. Avoin ja rehellinen viestintä on avainasemassa, jotta kaikki tietävät, miksi moninaisuuden edistämistyötä tehdään ja miten itse kukin voi osallistua siihen omalta osaltaan. (Huhta & Myllyntaus 2023, 345–347.) Monikulttuurisuuden edistäminen on yhteiskunnan ja jokaisen yksilön vastuulla ja sen avulla voidaan edistää yhdenvertaisuuslain mukaista yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa sekä ehkäistä syrjintää (Finlex 2024).

Tasa-arvo ei tarkoita sitä, että kaikkia tulisi kohdella täsmälleen samalla tavalla, vaan pikemminkin tasapuolisten mahdollisuuksien luomista kaikille riippumatta heidän taustoistaan tai ominaisuuksistaan. Tämä toteutuu parhaiten arvojen, asenteiden ja arkipäivän käytäntöjen muutoksilla työpaikoilla. Jokainen henkilö on kohdattava yksilöllisesti ajattelevana, tahtovana ja tuntevana ihmisenä. Tasa-arvo ja siihen liittyvät rinnakkaiskäsitteet, kuten ihmisoikeudet, yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys, kuvastavat oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuuden johtaminen on johdonmukaista, täsmällistä, erilaiset näkökulmat huomioivaa ja se noudattaa eettisyyden periaatteita. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 66–69.)

6 Opinnäytetyön tavoite

Yhteenvedona aiemman tutkimustiedon pohjalta voidaan todeta, että organisaatioiden johdossa on ymmärrettävä monimuotoisuutta ja nähtävä sen tärkeys johtamisen näkökulmasta, jotta esihenkilöiden tukemista ja osaamista voidaan edistää. Erityisesti esihenkilöiden koulutusta erilaisten käsitteiden ymmärtämiseksi ja käsitteiden tuomien vaateiden saavuttamiseksi olisi hyvä lisätä. Esihenkilöiden johtamisen osaaminen monimuotoistuvissa työyhteisöissä vaatii koulutuksen lisäksi myös aikaa. Edellä mainittujen asioiden tueksi voidaan tutkimusten perusteella todeta, että esihenkilöiden omissa kokemuksissa monimuotoisuuden johtamisesta nousevat esille monet haasteet, mutta myös mahdollisuudet. Esihenkilöt kokevat tarvetta kehittää taitojaan monimuotoisuuden tunnistamisessa, arvostamisessa ja hallinnassa, inklusiivisen työympäristön luomisessa. Lisäksi esihenkilöt korostavat kulttuurien välisten viestintätaitojen, eri kulttuurien ymmärryksen ja työskentelytapojen sopeuttamisen tärkeyttä monikulttuurisissa työyhteisöissä. Esihenkilöt arvostavat myös mahdollisuuksia oppia ja kasvaa henkilökohtaisesti monimuotoisen työympäristön tarjoamista kokemuksista.

Aiemman tutkimustiedon perusteella saadaan hyvä näkemys siitä, mitkä osa-alueet ovat tärkeitä esihenkilöiden valmennuksessa ja koulutuksessa, sekä siitä, kuinka voidaan tarjota tukea esihenkilöiden monimuotoisuuden johtamiseen. Toisaalta pelkästään aiemman tutkimustiedon pohjalta ei voida saada täyttä varmuutta siitä, että kohdeorganisaation (PKO) esihenkilöiden haasteiden ja osaamistarpeiden olevan täysin aiempien tutkimusten mukaisia. Jotta erityisesti kohdeorganisaation esihenkilöille voitaisiin tarjota oikeanlaista tukea ja koulutusta johtamisen haasteisiin on tärkeää selvittää, millaiseksi esihenkilöt kokevat oman osaamisensa nykytilan ikä-, työkyky- ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen osalta.

Näin ollen opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation esihenkilöiden ja työnjohdon taitoja ja kyvykkyyksiä monimuotoisen työyhteisön johtamisessa. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään, miten esihenkilöt kokevat ikäjohtamisen, työkykyjohtamisen ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen, sekä mitkä seikat vaikuttavat mahdollisiin johtamisen haasteisiin. Selvitys auttaa työantajaa tunnistamaan mahdolliset kehitystarpeet ja järjestämään tarvittavaa koulutusta esihenkilöiden osaamisen lisäämiseksi.

7 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

7.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jonka lähestymistapa on tapaustutkimus (case). Tutkimuksen kohteena on PKO:n esihenkilöiden ja muun työnjohdon moninaisuuden johtamisen valmiudet. Tutkimuksen aihepiiri on rajattu kohdeorganisaation kannalta merkityksellisimpiin ikäjohtamisen, työkykyjohtamisen ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen näkökulmiin.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä erilaisten, niin laadullisten kuin määrällistenkin aineistojen rinnakkainen käyttö. Tapaustutkimukset vaihtelevat tavoitteiltaan

riippuen tutkimusalasta ja voivat keskittyä esimerkiksi tapauksen ymmärtämiseen, kokonaisvaltaisen kuvauksen tuottamiseen, monimutkaisten ilmiöiden selittämiseen tai uusien teoreettisten ideoiden luomiseen. (Erikson & Koistinen 2014.) Monet laadulliset tutkimukset muistuttavat tapaustutkimusta, jossa tutkitaan yhtä laajempaa ilmiötä tai asiaa. Tutkimuksen kohde eli tapaus, voi olla esimerkiksi organisaatio, kuten yritys, oppilaitos tai projekti, tai ryhmä, kuten järjestäytynyt työryhmä tai epävirallinen porukka. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla myös prosessi, kuten päätöksentekoprosessi, muutoksen toteuttaminen projektissa tai ympäristöönnettomuuden käsittely. Jopa yksittäinen yksilö voi olla tapauksen kohde, kuten potilas lääkärin vastaanotolla. Eri tutkimuksissa analysoitavat tapaukset voivat vaihdella suuresti mittasuhteiltaan. Tutkija valitsee tutkimuskohteen analyttisen harkinnan perusteella, usein rajaamalla ja tarkentamalla tutkittavaa kohdettaan. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan tiettyä aikaan ja paikkaan rajattua tapausta. Tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään tapausta sen kontekstissa, liittämällä sen aikaan ja paikkaan, johon tapaus sijoittuu. Tutkija kerää monipuolista aineistoa, kuten haastatteluja, asiakirjoja ja havaintoja, ja käyttää niitä vastaamaan tutkimusongelmaan. Tapaustutkimuksessa keskitytään tapauksen yksityiskohtaiseen kuvaamiseen ja ymmärtämiseen, eikä pyritä laajoihin yleistyksiin. Tapaustutkimuksessa tutkimuskonteksti voidaan jakaa kahteen tasoon: nimenomaiseen toimintaympäristöön ja laajempaan toimintaympäristöön, jota ei voida kuvata kattavasti. (Tietoarkisto 2024.)

Jotta tutkimuksesta saadaan kattavasti monipuolisia tuloksia, käytetään tutkimuksessa mixed method -lähestymistapaa eli monimenetelmäisyyttä. Käytännön näkökulmasta mixed methodilla on monia etuja, sillä tutkimusmenetelmiä yhdistämällä voi täydentää eri menetelmien vahvuuksia ja heikkouksia, jotta kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta ilmiöstä vahvistuu. Useampaa menetelmää käyttäen myös tutkimuksen luotettavuus paranee. (Seppänen, Åkerblad & Haapakoski 2019.) Esimerkiksi kvantitatiiviset menetelmät tarjoavat numeerisia tuloksia, kun taas kvalitatiiviset menetelmät kuvaavat tutkittavan kohteen laatua (Nummenmaa 2021, luku 3).

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Määrällinen tutkimus keskittyy numeerisen datan keräämiseen, analysointiin ja tulkintaan. Siinä pyritään määrällistämään ilmiöitä ja keräämään tietoa, joka voidaan ilmaista numeerisina arvoina ja käsitellä tilastollisesti. Lisäksi sillä voidaan selvittää myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia sekä tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Määrällinen tutkimus perustuu usein standardeituihin kyselylomakkeisiin, mittareihin ja strukturoituihin haastatteluihin. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on yleensä löytää yleistettäviä säännönmukaisuuksia ja syy-seuraussuhteita ilmiöiden välillä. Se vastaa kysymyksiin mikä, missä, kuinka usein ja paljonko. Kun tutkittavaa on paljon, on tehokasta ja taloudellista kerätä tietoa survey-kyselytutkimuksella. (Heikkilä 2014, 13–20.) Esimerkiksi Webropol tutkimus- ja tiedonkeruuohjelma sopii nettikyselyn tekemiseen. Se tuottaa dataa muun muassa excel-tiedostona, jota voi edelleen käsitellä eri ohjelmissa. Vastausjakaumat saadaan ohjelmasta suoraan taulukkoina tai kuvioina, mutta ennen raporttiin siirtämistä tulosten muokkaus voi olla tarpeen. (Heikkilä 2014, 119.)

Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus pyrkii puolestaan ymmärtämään ilmiöitä syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti henkilön näkökulmasta. Siinä keskitytään laadullisiin tietoihin, kuten ihmisten kokemuksiin, tunteisiin ja havaintoihin. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii yleensä vastaamaan tutkimuskysymyksiin, kuten miksi ja miten. Laadullisen tutkimuksen yleinen piirre on teorian ja aineiston välinen vuoropuhelu aineistonkeruun suunnittelussa, analysoinnissa ja tulkinnessa. Tässä prosessissa teoria toimii apuvälineenä eri vaiheissa, mutta ei ole tutkimuksen lähtökohta. (Puusa & Juuti 2020, luku 1.)

Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta siinä, että se keskittyy laadullisiin tietoihin, kuten haastatteluihin, havainnointiin ja dokumenttien analysointiin pikemmin kuin numeerisiin määriin ja tilastollisiin analyysihin. Laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden subjektiivisuutta ja tiedon kontekstuaalisuutta. (Puusa & Juuti 2020, luku 2.) Kvalitatiivisella tutkimuksella on myös omat haasteensa. Aineistonkeruumenetelmät voivat olla aikaa vieviä ja työläitä, ja aineiston analysointi vaatii usein tarkkaa ja systemaattista lähestymistapaa.

Lisäksi tutkijalta vaaditaan herkkyyttä ja taitoa tulkitsemaan monenlaisia aineistoja ja ymmärtämään niiden merkitystä. Tästä syystä on tärkeää miettiä analysointitapa ennen aineiston keräämistä. Kun laadullista menetelmää käytetään yhdessä määrällisen menetelmän kanssa, saadaan syvällisempi ymmärrys tutkimusongelmaan, kuin mitä saataisiin vain toisesta menetelmästä yksinään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 2.)

Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa edetään etukäteen valittujen teemojen varassa. Haastattelukysymykset on ennalta määriteltä, mutta samalla haastattelijalla on mahdollisuus joustavasti soveltaa ja syventää keskustelua tilanteen mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelussa on valmiiksi laadittu kysymysrunko, mutta haastattelijalla voi myös esittää lisäkysymyksiä tai pyytää tarkennuksia vastauksiin tarvittaessa. Teemahaastattelussa keskitytään ihmisten tulkintoihin ja heidän antamiinsa merkityksiin asioista, sekä siihen miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle tilaa ilmaista itseään vapaasti samalla kun varmistetaan, että tietyt keskeisiä kysymyksiä käsitellään. Lisäksi teemahaastattelut mahdollistavat tutkijalle joustavuuden reagoida haastateltavan vastauksiin ja syventää keskustelua tarpeen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3).

7.2 Aineiston hankinta ja menetelmät

Aineiston keruu toteutettiin maaliskuussa 2024 kvantitatiivisena survey-kyselytutkimuksena rajatulle joukolle kohdeorganisaation esihenkilö- ja työnjohtolisissa tehtävissä toimivia henkilöitä. Survey on tyypillinen kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa tietoa kerätään suurelta vastaajajoukolta. Tutkimustulokset ilmenevät yleensä numeerisina arvoina ja vastaavat kysymyksiin, kuinka moni, kuinka usein, mitä ja millä tavalla. (Ruohonen 2022.) Survey-tutkimusmenetelmää haluttiin käyttää, koska käytännön näkökulmasta se mahdollisti tietojen keräämisen nopeasti ja tehokkaasti suurelta määrältä ihmisiä. Tämän lisäksi se tarjosi mahdollisuuden kerätä strukturoidulla kyselylomakkeella kvantitatiivista dataa, josta oli saatavilla valmiita raportteja.

Kyselyn toteutuksessa käytettiin verkkopohjaista Webropol -työkalua. Kyselyyn sisältyi taustakysymyksiä valmiiksi tehdyillä vaihtoehdoilla. Kysymysten luokkavälien pituudet ovat erikokoiset johtuen etukäteen tiedossa olleesta työryhmäkokojen vaihtelusta. Taustakysymysten lisäksi kyselyssä esitettiin joukko suljettuja kysymyksiä valmiilla vastausvaihtoehdoilla, joiden tarkoitus oli selvittää tutkimuskysymyksen laatueroja neliportaista luokitteluasteikkoa hyödyntäen (liite 1.).

Tämän lisäksi osalle kyselytutkimukseen osallistuneista tehtiin syventävät teemahaastattelut kvalitatiivisena tutkimuksena, koska haastattelujen avulla haluttiin saada täydentävää informaatiota kyselyn vastauksiin. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina viidelle henkilölle huhtikuussa 2024. Kunkin haastattelun kesto oli keskimäärin 30 minuuttia ja ne pidettiin rauhallisissa neuvottelutiloissa. Haastattelu mahdollisti yksityiskohtaisemman ja syvällisemmän keskustelun aiheesta. Ennen teemahaastattelun kysymysten laatimista analysoitiin Webropol kyselytutkimuksen aineisto.

7.3 Aineiston kuvaus

Kyselylomakkeita lähetettiin testauksen jälkeen sähköpostitse 22 esihenkilölle ja työnjohdollisessa tehtävässä toimivalle, jotka edustivat eri toimialoja ja organisaatiokokoja (liite 2.). Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa, jonka puolivälissä kyselytutkimukseen valituille lähetettiin muistutusviesti, jotta vastauksia saataisiin riittävästi määräaikaan mennessä. Vastauksia saatiin yhteensä 16 kappaletta, mikä on lähes kolme neljäsosaa kohderyhmästä, jolle kysely lähetettiin.

Tämän työn kannalta keskeisimpiä taustakysymyksiä olivat esihenkilötyökokeemus, johdettavien määrä, esihenkilön koulutustausta, johdettavien keski-ikä, sekä se, esiintyykö johdettavilla työkykyhaasteita ja onko esihenkilöillä johdettavanaan maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Aineiston perusteella suurin osa esihenkilöistä on toiminut esihenkilötehtävissä alle kuusi vuotta ja johdettavien työntekijöiden määrä vaihtelee pienistä yksiköistä suuriin yksiköihin.

Suurimmalla osalla on johdettavanaan 6–12 työntekijää ja toiseksi suurimmalla osalla on johdettavanaan 12–20 työntekijää. Yli puolella esihenkilöistä on vähintään ammattikoulututkinto, joskaan yhdelläkään ei ole ylempää korkeakoulututkintoa. Johdettavien keski-ikä sijoittuu reilulla puolella esihenkilöistä 30–41 vuoden välille ja merkittävällä osalla kaikista vastaajista on johdettavanaan työntekijöitä, joista osalla esiintyy työkykyhaasteita. Maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä on puolella esihenkilöstä jonkin verran, kun taas reilulla kolmasosalla heitä ei ole lainkaan. Reilulla kymmenellä prosentilla heitä on paljon. Taustakysymysten aineisto on kuvattu tarkemmin liitteessä kolme.

7.4 Tulosten käsittely ja analysointimenetelmät

Kvantitatiivista aineistoa käsitellään ja analysoidaan numeeristen tulosten avulla. Tarkoituksena on selvittää vastausten hajontaa siinä, kuinka paljon havainnot poikkeavat toisistaan keskiarvosta (Nummenmaa 2021, luku 3). Kvalitatiivisen aineiston analyysissä käytetään tulosten teemoittelua. Aineistoon tutustutaan ensin perusteellisesti, jonka jälkeen usein toistuvat asiat jaotellaan teemoiksi, jotka voidaan jakaa eri luokkiin, esimerkiksi positiivisiin ja negatiivisiin. (Opinkirjo 2024.)

Kvantitatiivisen aineiston analysoinnissa tutkitaan yleensä useita muuttujia ja analysointiin on käytettävissä erilaisia menetelmiä. Analyysin tarkoituksena on löytää numeerisia vastauksia tutkimuskysymyksiin ja arvioida hypoteeseja tilastollisten menetelmien avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen analysointimenetelmässä ensimmäinen vaihe on kerätyn aineiston käsittely ja tallennus. Aineistoa voidaan käsitellä esimerkiksi tietokannassa, minkä jälkeen se arvioidaan mahdollisten virheiden tai puuttuvien tietojen varalta. Tärkeää on ymmärtää, mitä tilastolliset testit kertovat tutkimuksen aiheesta, jotta tulosten tulkinta ja johtopäätökset voidaan tehdä luotettavasti. (Heikkilä 2014, 175–189.)

Kysely analysoitiin pääasiassa Webropol -työkalun valmiita raportteja hyödyntäen. Kyselyssä käytettiin tarkoituksella neliportaista Likert-asteikkoa, jotta

vältyttäisiin mahdollisilta ”en osaa sanoa” -vaihtoehdoilta. Kyselytutkimuksen taustakysymystä, jossa vastaaja valitsi toimialan jolla työskentelee, ei haluttu huomioida analyysissä. Tällä tavoin varmistettiin tutkimuksen anonymiteetti.

Sisältöanalyysi on perusmenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa haasteeksi voi tulla aineiston rajaus ja pysyminen tutkimuksen tarkoituksessa, jos aineistosta löytyy paljon uusia kiinnostavia asioita. Tämän vuoksi tekijältä vaaditaan huolellista harkintaa ja tarkkuutta tutkimusprosessin eri vaiheissa. Siksi on tärkeää, että tutkija etenee analysoinnissa vaiheittain. Eteneminen voi tapahtua esimerkiksi siten, että aluksi haastatteluaineisto siirretään kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen luokitellaan aineiston osia eri teemoihin tai aihealueisiin, jotta aineistosta voidaan tunnistaa usein toistuvia teemoja. Tämän jälkeen analysoidaan, mitä löydetty teemat ja näkökulmat merkitsevät tutkimuskysymysten kannalta ja tulokset raportoidaan tutkimuksen tuloksissa. Sisällönanalyysi tarjoaa joustavan lähestymistavan tutkimukseen, sillä se ei sido tutkijaa tiettyyn tieteenfilosofiseen näkökulmaan. Sen sijaan sitä voidaan käyttää monipuolisesti eri tieteenfilosofisissa perinteissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

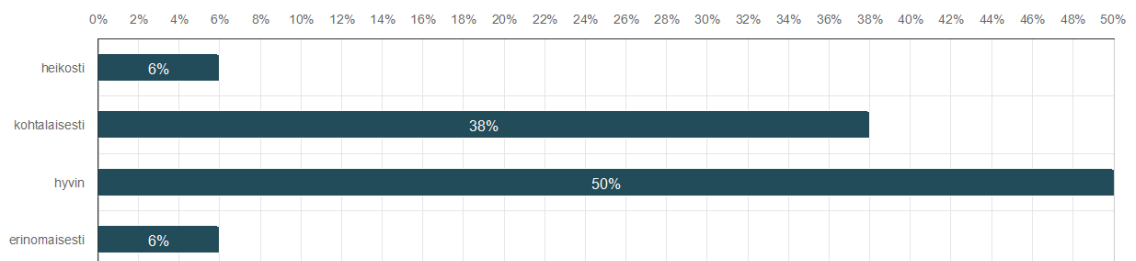
Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi on olennaisesti kytköksissä aineiston hankintaan. Sen tarkoituksena on kuvata, tulkita ja syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tehtävänä onkin esitellä lukijoille tutkimuksen konteksti ja aihe selkeästi ja hienovaraisesti kuvaten. (Puusa & Juuti 2020, luku 9.) Tässä tutkimuksessa litteroitiin haastatteluiden äänitallenteet ja muistiinpanot, jonka jälkeen haastatteluaineisto tiivistettiin. Aineiston tulkinnassa ja analysoinnissa keskityttiin oleellisiin ilmaisuihin tutkimuksen teemojen näkökulmasta.

8 Tutkimuksen tulokset

Kyselylomakkeessa esihenkilöiltä kysyttiin taustakysymysten jälkeen ikä-, ja työkykyjohtamisen sekä monikulttuurisen työyhteisön johtamisen teemoihin liittyviä kysymyksiä. Vastaajat arvioivat yhdeksän kunkin teeman alle sijoittuvan kysymyksen avulla omaa kykyään moninaisuuden johtamisessa. Arviointikriteerit olivat: heikko/ heikosti, kohtalainen/ kohtalaisesti, hyvä/ hyvin ja erinomainen/ erinomaisesti (liite 1). Tulosten raportoinnissa otettiin huomioon tutkimuksen taustakysymyksinä olevat taustamuuttajat. Taustamuuttajat eivät ole tutkimuksen pääkohteena, mutta ne auttavat ymmärtämään ja analysoimaan tuloksia yksityiskohtaisemmin.

8.1. Ikäjohtamisen osaaminen

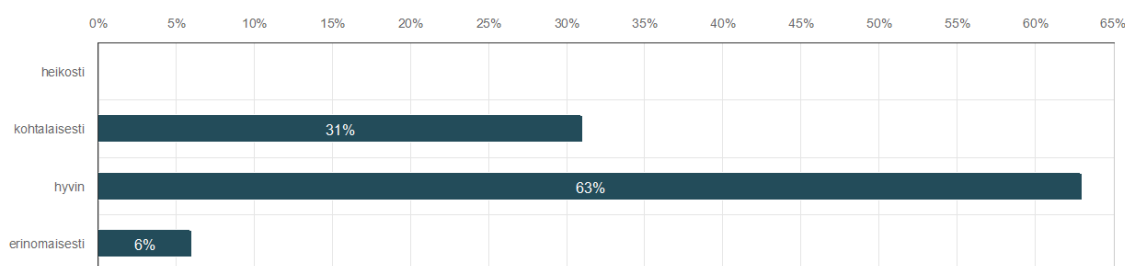
Tarkasteltaessa sitä, miten esihenkilöt arvioivat ymmärtävänsä eri sukupolvien työmotivaatioita, arvoja ja odotuksia, puolet vastaajista kokivat onnistuvansa siinä hyvin ja reilu kolmasosa puolestaan kohtalaisesti. Vastaajista ne, joilla oli yli 29 johdettavaa, arvioivat ymmärtävänsä eri sukupolvia kohtalaisesti. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Esihenkilöiden ymmärrys eri sukupolvien työmotivaatioista, arvoista ja odotuksista (n=16).

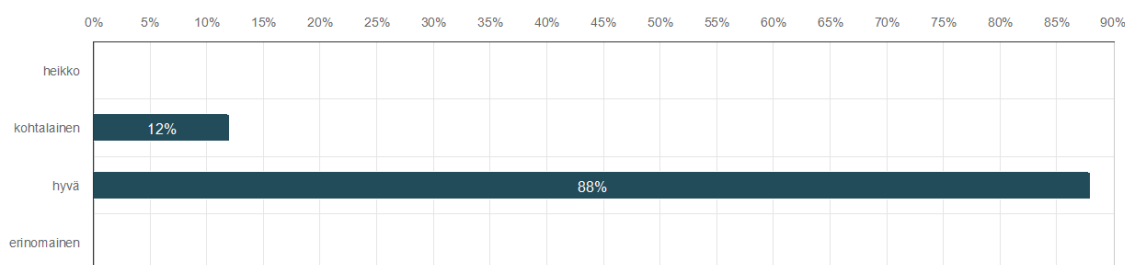
Ikäjohtamisessa on tärkeää huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja tilanteet. Vastaajista yli puolet onnistuikin siinä arvionsa mukaan hyvin, kun taas

lähes kolmasosa arvioi pystyvänsä huomiomaan henkilöt yksilönä kohtalaisesti. Taustamuuttajat huomioiden kaikki ne esihenkilöt, joilla on esihenkilötyökoke-
musta 2–6 vuotta, arvioivat pystyvänsä huomiomaan yksilöiden henkilökohtai-
set tarpeet ja odotukset hyvin. Ne esihenkilöt, joiden johdettavilla ei ole työkyky-
haasteita, arvioivat onnistuvansa ikäjohtamisessa hyvin. (Kuvio 3.)



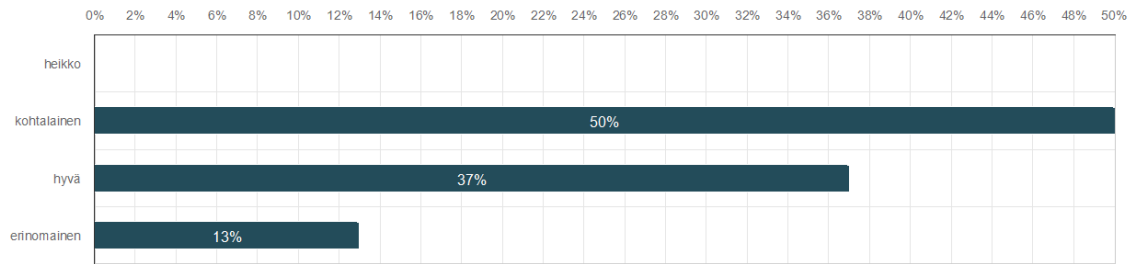
Kuvio 3. Esihenkilöiden kyky huomioida työntekijät yksilöinä heidän henkilökohtaiset tarpeensa ja odotuksensa huomioiden (n=16).

Työvuorojen suunnittelu onnistuu vastaajien oman arvion mukaan lähes kaikilta esihenkilöiltä eri-ikäiset työntekijät huomioiden hyvin. Vaikka vastaajista kukaan ei ole arvioinut onnistumistaan erinomaiseksi. Yksikään ole arvioinut selviytyvänsä siitä heikosti. (Kuvio 4.)



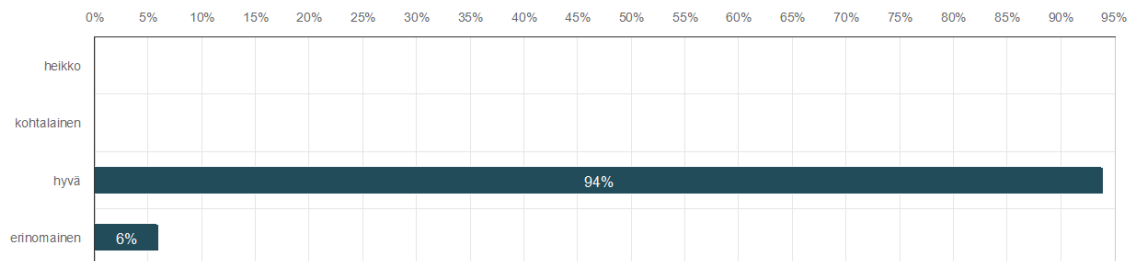
Kuvio 4. Esihenkilöiden taito suunnitella työvuorot eri-ikäisten palautumista tukien (n=16).

Osaamisen kehittämiseen ja päivittämiseen työuran aikana vastaajista vain selkeä vähemmistö arvioi voivansa tukea johdettaviaan erinomaisesti, ja puolet vastaajista kohtalaisesti. Yksikään vastaajista ei arvioinut suoriutuvansa tuen tarjoamisessa heikosti. (Kuvio 5.)



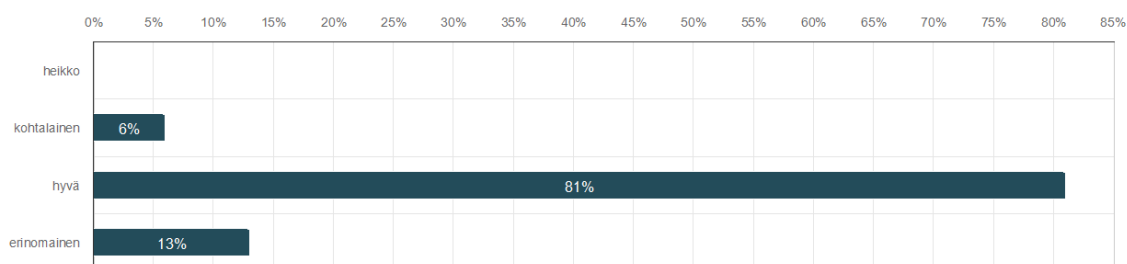
Kuvio 5. Esienkilöiden kyky tarjota tukea työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja päivittämiseen kaikissa työuran vaiheissa (n=16).

Kyselyyn vastanneet esienkilöt arvioivat kykynsä huolehtia positiivisesta organisaatiokulttuurista eri-ikäisten johdettaviensa yhteistyötä edistävällä tavalla olevan hyvä tai erinomainen. Merkillepantavaa on, että esienkilöt ovat arvioineet kyvykkyytensä lähes yhdenmukaisesti. (Kuvio 6.)



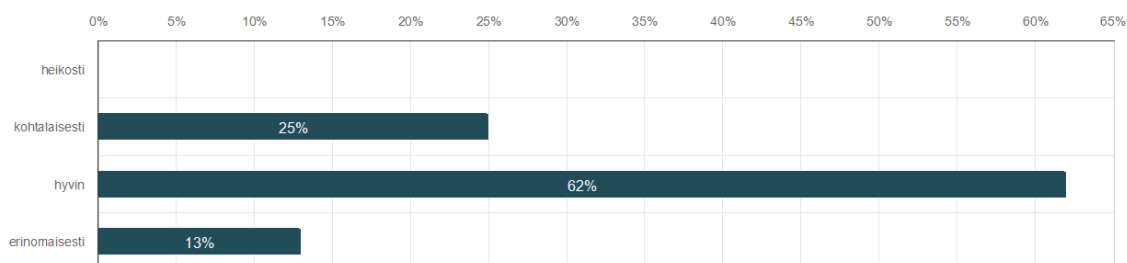
Kuvio 6. Esienkilöiden kyky tukea eri sukupolvia positiivisen ilmapiirin luomisessa (n=16).

Esienkilön kyvykkyys mahdollisten ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa työyhteisössä parantaa tiimin yhteistyötä. Vastausten perusteella esienkilöiden taito kohdata ja käsitellä haasteellisia henkilöstöjohtamisen tilanteita on pääosin hyvä. (Kuvio 7.)



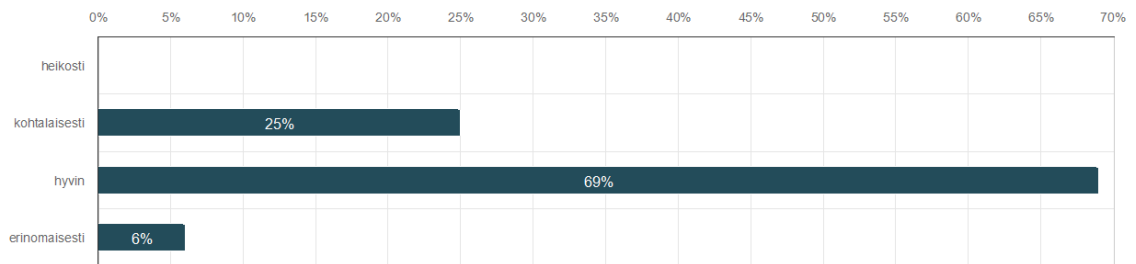
Kuvio 7. Esihenkilöiden kyvykkyys ratkaista eri-ikäisten työntekijöiden välisiä konflikteja tai ongelmia (n=16).

Ne vastanneista esihenkilöistä, joilla on 7–16 vuotta esihenkilötyökokemusta, arvioivat pystyvänsä hyödyntämään eri-ikäisten työntekijöiden osaamista hyvin. Jokainen ammattikorkeakoulututkinnon suorittanut esihenkilö vastasi onnistuvansa tässä hyvin. (Kuvio 8.)



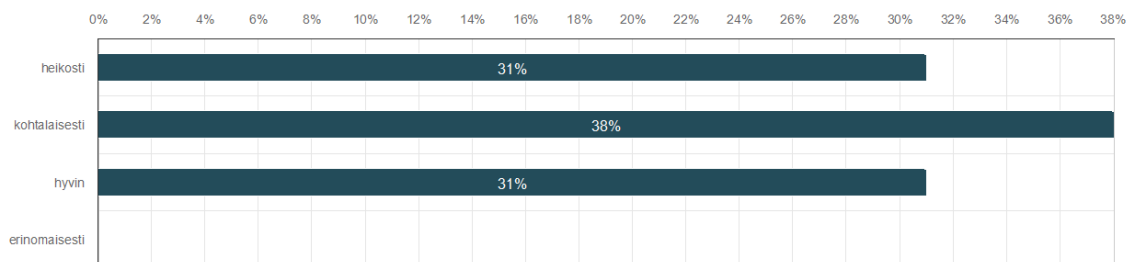
Kuvio 8. Eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien ja kokemuksen hyödyntäminen organisaatiossa (n=16).

Esihenkilötehtävissä yli seitsemän vuotta toimineista vastaajista kaikki arvioivat edistävänsä hyvin osaamisen jakamista eri-ikäisten työntekijöiden välillä. Neljäsosa vastaajista puolestaan koki suoriutuvansa tässä vain kohtalaisesti. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Esihenkilöiden kokemus osaamisen siirtämisen onnitumisessa eri-ikäisten työntekijöiden välillä (n=16).

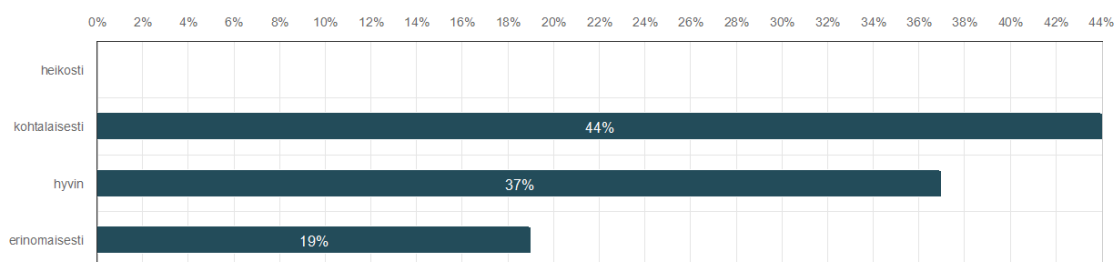
Heikommin arvioivat kykenevänsä kannustamaan johdettaviaan jatkamaan työuraansa vielä varsinaisen eläkeiän saavuttamisen jälkeenkin ne vastaajat, joilla on alle kuusi johdettavaa. Johdettavien määrän noustessa yli 29 johdettavaan esihenkilöt arvioivat onnistuvansa tässä kohtalaisesti. Merkille pantavaa on se, että yksikään vastaajista ei arvioinut onnistuvansa tässä erinomaisesti. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Esihenkilöiden kyky tarjota tukea työuran jatkamiseen varsinaisen eläkeiän saavuttamisen jälkeen (n=16).

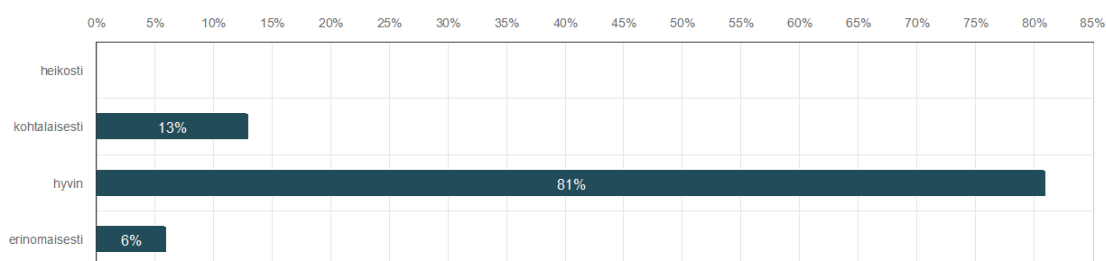
8.2. Työkykyjohtamisen osaaminen

Huolimatta siitä, että yksikään vastaajista ei arvioinut tuntevansa organisaatiossa käytettäviä työkykyjohtamisen malleja heikosti, niin lähes puolet vastaajista arvioi tuntevansa ne vain kohtalaisesti. Yli 29 henkilön esihenkilönä toimivat vastaajat arvioivat tuntevansa käytännöt erinomaisesti. (Kuvio 11.)



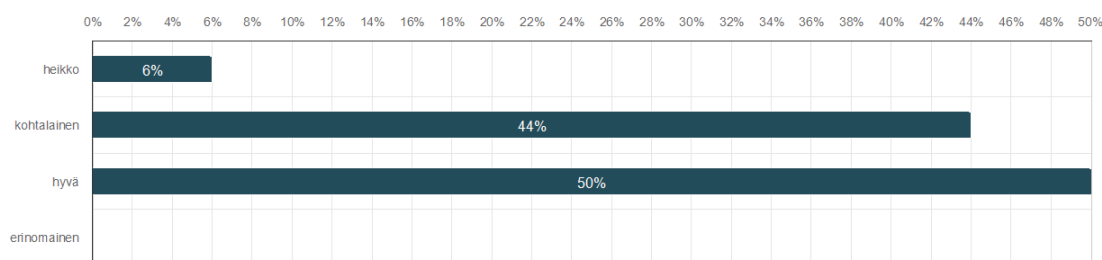
Kuvio 11. Organisaation työkykyjohtamisen käytänteiden tunteminen (n=16).

Esihenkilöiden arvion mukaan työntekijöiden työkykyyn vaikuttavat asiat ymmärretään pääsääntöisesti hyvin. Vain harvat vastaajat arvioivat sen kohtalaiseksi. (Kuvio 12.)



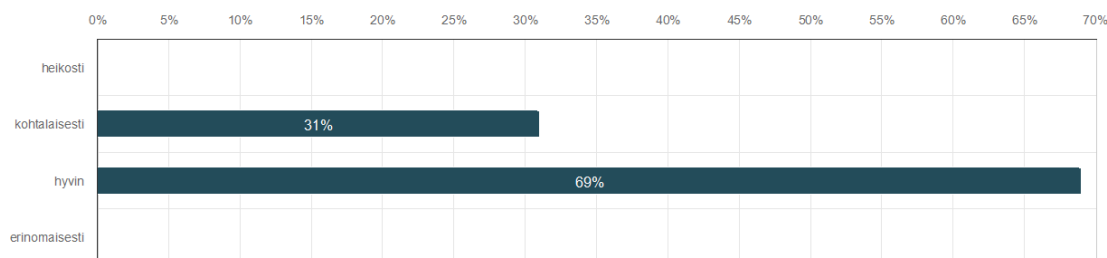
Kuvio 12. Esihenkilöiden ymmärrys työntekijöiden työkykyyn vaikuttavista tekijöistä (n=16).

Tarkasteltaessa sitä, miten esihenkilöt kokevat kykynsä ennakoida ja ehkäistä työkykyyn liittyviä työkykyriskejä ja -haasteita organisaatiossaan, puolet esihenkilöistä kokivat onnistuvansa siinä hyvin ja vastaavasti puolet kohtalaisesti tai huonosti. Vastaajista ne, joilla on johdettavanaan yli 29 työntekijää, vastasivat kykenevänsä tunnistamaan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä hyvin. (Kuvio 13.)



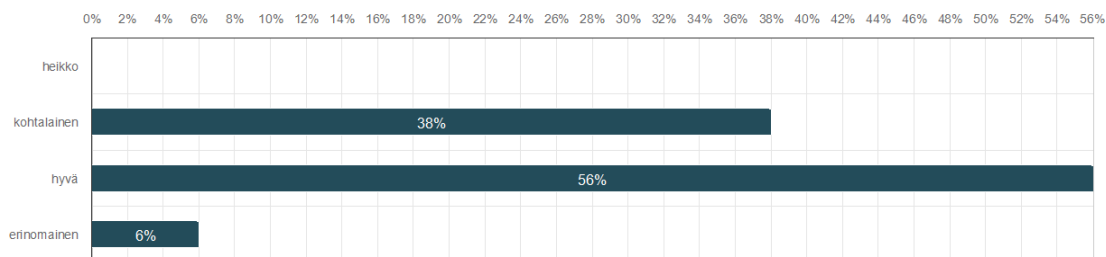
Kuvio 13. Kyvykyys ennakoida ja ehkäistä työntekijöiden työkykyyn liittyviä riskejä (n=16).

Työilmapiirin parantamisen näkökulmasta kaksi kolmasosaa esihenkilöistä koki huomioivansa työntekijöiden mahdollista stressiä ja uupumista hyvin, kun taas kolmannes vastaajista arvioi huomioivansa työntekijöitä kohtalaisesti. Ne vastanneista, joiden johdettavilla ei ole työkykyhaasteita, arvioivat pystyvänsä huomioimaan työntekijöidensä jaksamista hyvin. (Kuvio 14.)



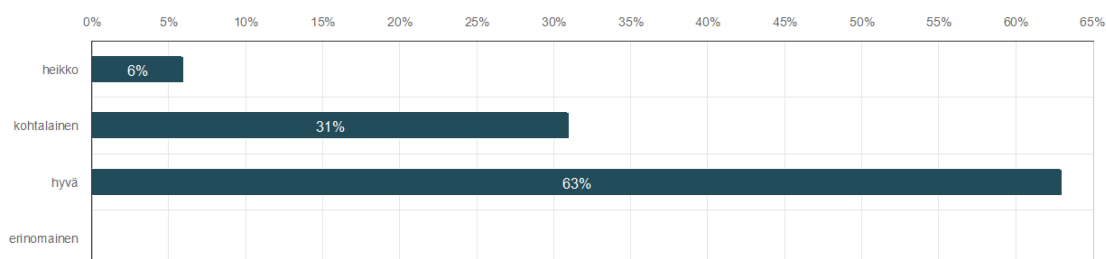
Kuvio 14. Työntekijöiden kokeman stressin ja työuupumuksen huomointikyky työilmapiirin parantamiseksi (n=16).

Arvioidessaan valmiuksiaan tukea ja kannustaa työntekijöitä työhyvinvointia edistäviin elämäntapoihin esihenkilöistä kaksi kolmasosaa koki onnistuvansa tässä hyvin. Kolmannes vastaajista arvioi suoriutuvansa kannustamisessa kohtalaisesti. Tutkimuksen perusteella ne esihenkilöt, joiden johdettavat ovat iältään 18–29-vuotiaita, arvioivat mahdollisuutensa terveellisiin elämäntapoihin kannustamisessa hyväksi. (Kuvio 15.)



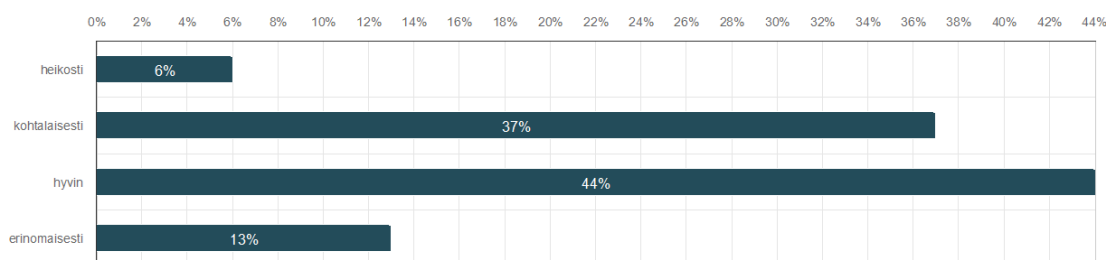
Kuvio 15. Esihenkilöiden valmius tarjota tukea ja kannustusta terveellisiin ja työhyvinvointia edistäviin elämäntapoihin (n=16).

Esihenkilöistä lähes kaksi kolmasosaa arvioi hyödyntävänsä työterveyshuolloilta saatavaa tietoa ja suosituksia hyvin. Loput vastaajista arvioivat, että osaavat hyödyntää työterveyshuollosta saatavaa tietoa työkyvyn parantamiseksi ja riskeihin puuttumiseksi kohtalaisesti tai heikosti. (Kuvio 16.)



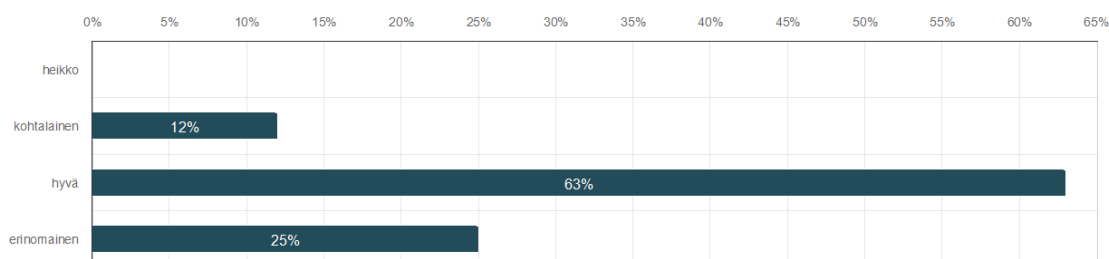
Kuvio 16. Esihenkilöiden kyky hyödyntää työterveyshuollon antamaa tietoa ja suosituksia työyhteisön työkyvyn parantamiseksi ja riskeihin puuttumiseksi (n=16).

Työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi käytettävissä olevien organisaation tukitoimien hyödyntämisessä vastaajista hieman yli puolet arvioi onnistuvansa hyvin tai erinomaisesti. Reilu kolmannes vastanneista arvioi osaavansa hyödyntää palveluita kohtalaisesti. (Kuvio 17.)



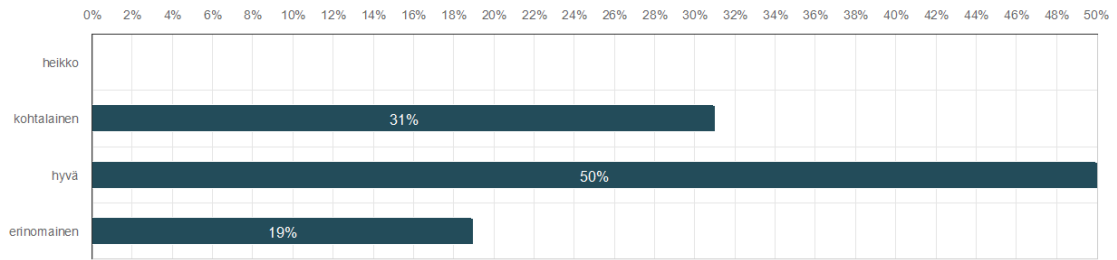
Kuvio 17. Tietotaito hyödyntää organisaation resursseja ja palveluita työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi (n=16).

Työkykyjohtamisessa esihenkilön on tärkeää osata tunnistaa työntekijöiden työkykyä uhkaavia tekijöitä. Lähes kaikki vastaajat kokivat pystyvänsä ohjaamaan työntekijät työterveyshuollon palveluiden piiriin työkyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Tutkimuksen mukaan yksikään vastanneista ei arvioinut kykyään heikoksi. (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Esihenkilöiden kyky ohjata työntekijöitä työterveyshuollon palveluiden piiriin työkyvyn edistämiseksi (n=16).

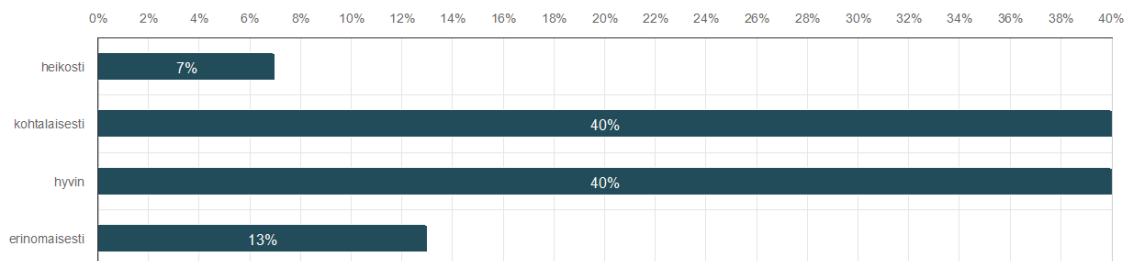
Työkykyjohtamisessa on otettava huomioon työntekijöiden työkyky ja siinä mahdollisesti olevat rajoitteet työnkuvien määrittämisessä. Esihenkilöistä puolet kokivat pärjäävänsä joustavien työnkuvien luomisessa ja toteuttamisessa hyvin. Vastausten perusteella yksikään esihenkilöistä ei jätä työkyvyn asettamia rajoituksia huomiotta. (Kuvio 19.)



Kuvio 19. Joustavien työnkuvien toteutuminen työntekijöiden kyvyt ja työkyvyn rajoitukset huomioiden (n=16).

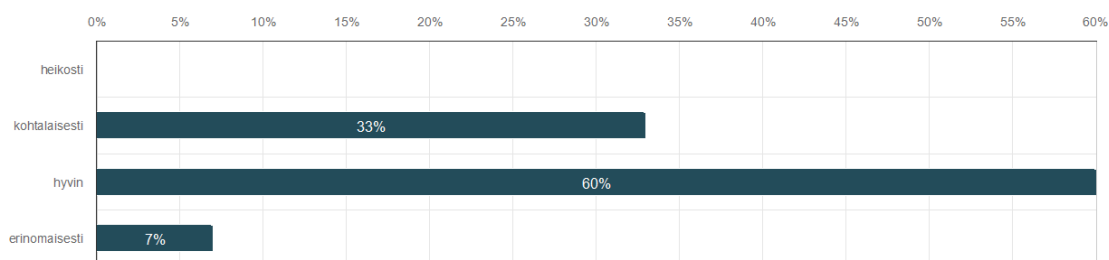
8.3. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen osaaminen

Jotta työympäristö olisi mahdollisimman tasa-arvoinen kaikille työntekijöille, on esihenkilön hyvä tuntea erilaisten kulttuurien erityispiirteitä. Ymmärrys eri kulttuureista tulevien työntekijöiden tarpeita ja odotuksia kohtaan jakautui vastauksissa suurinpiirtein puoliksi hyvään ja kohtalaiseen ymmärrykseen. (Kuvio 20.)



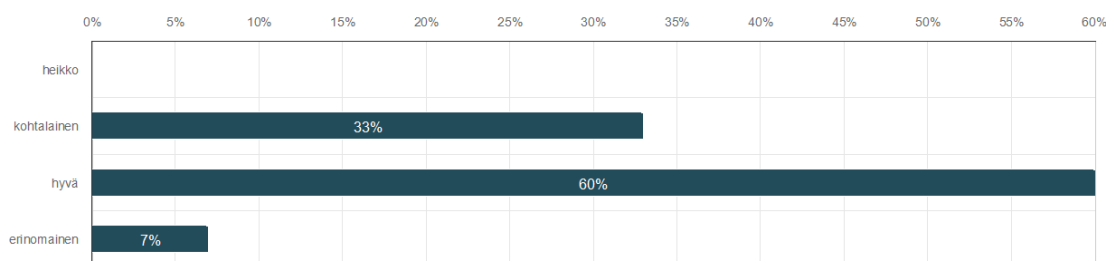
Kuvio 20. Esihenkilöiden ymmärrys eri kulttuureista tulevien työntekijöiden tarpeita ja odotuksia kohtaan (n=15).

Organisaation kulttuurisista eroista ja moninaisuudesta kysyttäessä kaksi kolmasosaa vastanneista esihenkilöistä kokivat ottavansa työntekijöidensä taustan huomioon moninaisuuden johtamista edistävällä tavalla hyvin tai erinomaisesti, kolmannes kohtalaisesti. Yksikään vastaajista ei tunnista jättävänsä näitä asioita huomioimatta. (Kuvio 21.)



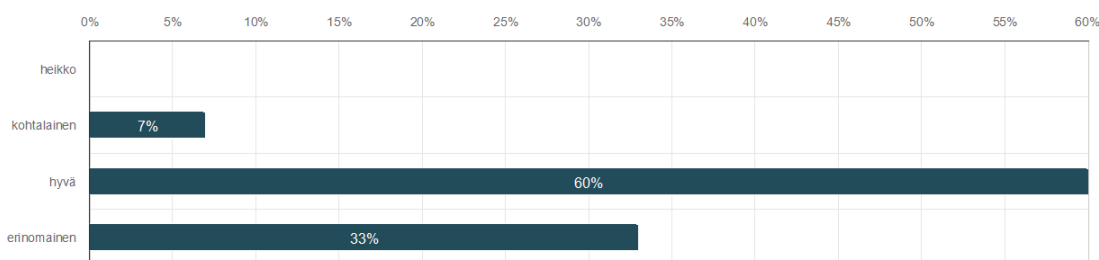
Kuvio 21. Työyhteisössä esiintyvien kulttuurierojen ja moninaisuuden huomiointi johtamisessa (n=15).

Johtamistapoja tulee sopeuttaa eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden johtamisessa. Tässä kysymyksessä vastaajien arviot olivat identtisiä edellisen kysymyksen vastauksiin (kuvio 21). Kaksi kolmasosaa esihenkilöistä koki sopeutuvansa erilaisiin johtamistapoihin hyvin tai erinomaisesti, kun taas yksi kolmasosa vastasi sopeutuvansa kohtalaisesti. (Kuvio 22.)



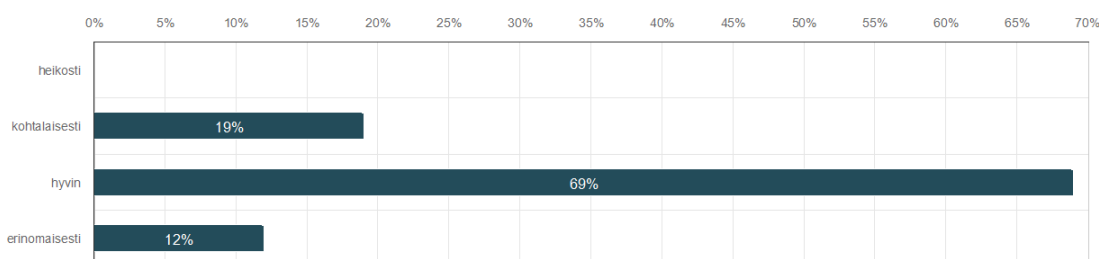
Kuvio 22. Sopeutuminen erilaisiin johtamistapoihin eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa (n=15).

Kysyttäessä esihenkilön kykyä edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa työyhteisössä ottamalla huomioon erilaiset kulttuuritaustat ja identiteetit, arvioivat lähes kaikki vastaajat edistävänsä sitä hyvin tai erinomaisesti. Ne, joilla johdettavia oli alle kuusi, arvioivat kykynsä erinomaiseksi. (Kuvio 23.)



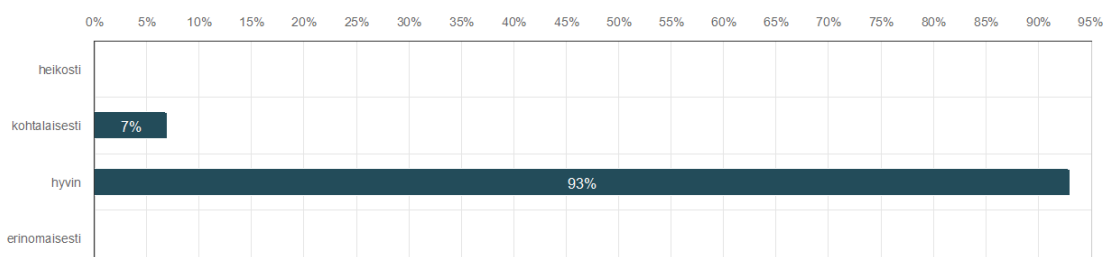
Kuvio 23. Esihenkilöiden kyky edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa erilaiset kulttuuritaustat ja identiteetit huomioiden (n=15).

Työyhteisössä mahdollisesti esiintyviä syrjäntilanteita arvioi pystyvänsä hoitamaan hyvin tai erinomaisesti lähes kolme neljäsosaa vastaajista. Yksikään vastaajista ei kokenut, että pystyisi hoitamaan syrjäntilanteet heikosti. (Kuvio 24.)



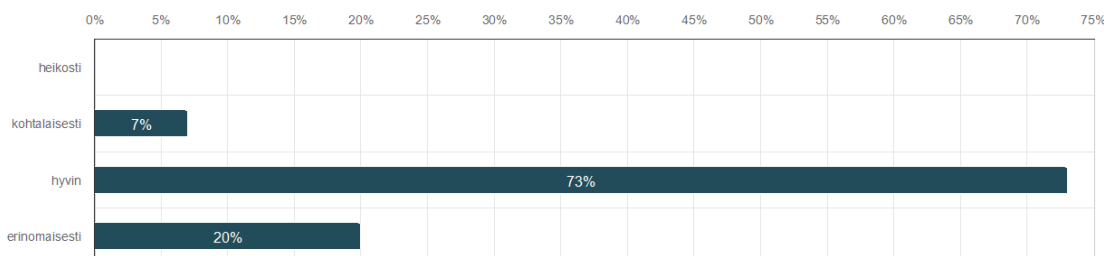
Kuvio 24. Kyvykyys hoitaa mahdolliset syrjäntilanteet työyhteisössä (n=15).

Yhteisten tavoitteiden selkeys ja kannustava johtaminen ovat keskeisiä asioita monikulttuurisen tiimin johtamisessa. Lähes kaikki esihenkilöt kokivat pystyvänsä innostamaan ja motivoimaan monikulttuurista tiimiänsä hyvin. (Kuvio 25.)



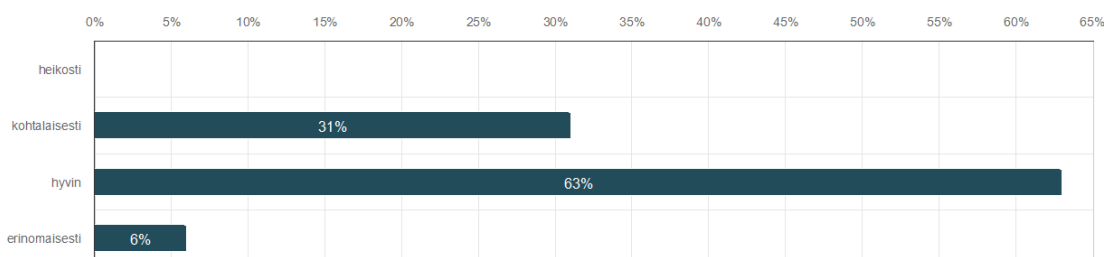
Kuvio 25. Onnistuminen monikulttuurisen tiimin innostamisessa ja motivoinnissa (n=15).

Lähes kolme neljäsosaa vastanneista arvioi osaavansa toimia hyvin avointa ja kunnioittavaa ilmapiiriä edistävällä tavalla. Ne esihenkilöt, joilla johdettavien määrä on alle kuusi, vastasivat osaavansa tämän erinomaisesti. (Kuvio 26.)



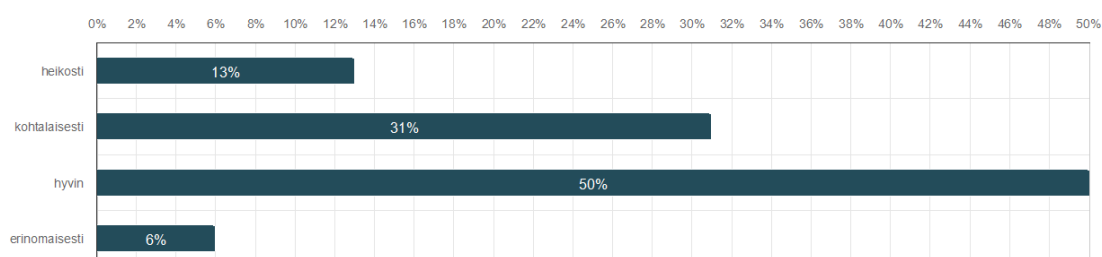
Kuvio 26. Taito edistää ilmapiiriä, joka kannustaa erilaisuuden hyväksymiseen ja arvostamiseen (n=15).

Eri kulttuureista tulevien työntekijöiden tietoa ja taitoa hyödyntämällä voi edistää työyhteisön osaamista ja inklusiivisuutta. Eri kulttuureista tulevien työntekijöiden vahvuuksia ja kokemuksia arvioi voivansa hyödyntää hyvin yli puolet vastaajista, kohtalaisesti kolmannes. (Kuvio 27.)



Kuvio 27. Eri kulttuureista tulevien työntekijöiden vahvuuksien ja kokemuksen hyödyntäminen organisaatiossa (n=16).

Esihenkilön ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa on tärkeää tulla ymmärretyksi puolin ja toisin osapuolten kulttuuritaustasta huolimatta. Vuorovaikutuksessa voi ilmetä haasteita erityisesti silloin, kun kommunikaatiotilanteessa on kaksi erilaisesta kulttuuritaustasta tulevaa henkilöä. Tämän tutkimuksen perusteella esihenkilöistä puolet kokivat pystyvänsä kommunikoidaan johdettaviensa kanssa hyvin ja kolmannes vastaajista kohtalaisesti. Pieni osa vastaajista koki kommunikointitaitonsa heikoksi. (Kuvio 28.)



Kuvio 28. Kyky kommunikoida eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa (n=16).

8.4. Haastattelujen tulokset

Haastattelun aluksi haastateltavat kuvailivat omin sanoin, mitä kokevat tärkeänä ikä-, työkyky- ja monikulttuurisuuden johtamisessa. Kaikki haastateltavat kokivat tärkeimmäksi asiaksi sen, että johdettavat täytyy oppia tuntemaan yksilöinä. Se, että tuntee johdettaviensa vahvuudet, heikkoudet sekä erilaiset tarpeet ja odotukset, edesauttaa tukemaan johdettavan työssäännistumistä.

Ikäjohtaminen nähdään lähinnä yksilöjohtamisena, sillä eri-ikäisiä työntekijöitä johtaessaan haastateltavat eivät ole juurikaan miettineet ikää, vaan pikemminkin yksilöä ja sitä, mitä yksilö tarvitsee. Haastatteluissa kävi ilmi, että yksikään haastatelluista ei ole saanut perehdytystä eri-ikäisten johtamiseen. Myös muunlaista tukea on ollut saatavilla niukasti. Organisaatiossa on korostettu ainoastaan palautteen antamista nuorille kesätyöntekijöille. Ymmärrys eri-ikäisiä työntekijöitä kohtaan on syntynyt pääasiassa oman perhe-elämän myötä. Suurimmat haasteet ja erot eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa liittyvät haastateltujen mukaan sitoutumiseen, motivaatioon ja asenteisiin. Esihenkilöt ovat kokeneet, että suuri osa nuorista ei sitoudu työhön, eivätkä he ole valmiita joustamaan työaikojen suhteen, sillä työ ei näytä olevan heille keskeisessä asemassa elämässä. Haasteeksi on muodostunut nuorten motivoiminen ja sitouttaminen työhön. Ikkäämpien työntekijöiden kohdalla sitoutumis- ja motivaatio-ongelmia ei juurikaan esiinny, sillä he ovat esihenkilöiden arvion mukaan tottuneet työntekoon ja heille työ merkitsee usein enemmän elämäntapaa ja toimeentuloa.

Suurin ero, mitä huomaa niiden nuorten ja niitten vanhempien keskuudessa, että nuoret vaan elää nykyaikana niin paljon siinä hetkessä.

Kyllä se on se ero on juurikin se, että ne ikääntyvät taas, niillähän ei pääsääntöisesti ole mitään asenneongelmaa, elikkä motivaatio ongelmaa.

Haastatteluissa pohdittiin haasteiden lisäksi sitä, miten eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset eroavat toisistaan. Esihenkilöt ovat huomioineet nuorten olevan epävarmempia ja kaipaavan enemmän kannustusta ja selkeiden tavoitteiden asettamista. Kysyttäessä esimerkkejä haasteellisista tilanteista, jotka liittyvät eri-ikäisten johtamiseen, esihenkilöt nostivat arvoerojen lisäksi esille digitaalisen osaamisen erilaiset valmiudet.

No nyt on monia esimerkkejä, mutta ne on niitä nuorten kanssa olevia esimerkkejä, että hyö varaa vaan matkan ja sanoo että mä en muuten tule ensi viikolla töihin ja olen 2 viikkoa pois.

Sitten taas ihan niinku iäkkäämmistä, kun ei välttämättä sitten osata käyttää näitä järjestelmiä ja oikeasti se on sitten haasteellista niinku vääntää rautalangasta moneen kertaan samat asiat.

Vahvuuksia vaikka, että kun meilläkin nyt käytetään jonkun verran tai enenevässä määrin pitäisi käyttää somea, niin sitten kyllä minä mieluummin niinku sitten kysyn nuoremmilta siihen apuja, siis ihan jo niinku itsellenikin apuja, koska he on paljon näppärämpiä siinä.

Keskusteltaessa siitä, kuinka eläkeikää lähestyviä työntekijöitä voidaan tukea työuran jatkamisessa varsinaisen eläkeiän saavuttamisen jälkeen, esihenkilöt toivoivat saavansa tietoa erilaisista vaihtoehdoista, jotka he voisivat ottaa puheeksi eläkeikää lähestyvän kanssa. Tämän lisäksi he toivoivat ymmärryksen lisäämistä läpi organisaation siitä, että ikääntyvät ovat työyhteisöissä tarpeellisia työntekijöitä niin ammattitaitonsakin kuin työpanoksensakin näkökulmasta. Esihenkilöiden mielestä on tärkeää, että moni haluaa jatkaa työuraa vielä eläkeiäsäkin.

Työkykyjohtamisen rooliin ja käytänteisiin liittyvässä keskustelussa kävi ilmi, että esihenkilöistä jokainen koki ennaltaehkäisevän työkykyjohtamisen tärkeäksi

asiaksi. Käytännön esihenkilötyössä se otetaan huomioon ensisijaisesti työvuorosuunnittelussa ja henkilökohtaisissa keskusteluissa työntekijöiden kanssa. Myös poissaolojen- ja alisuoriutumisen seuranta sekä varhaisen tuen keskustelut kuuluvat esihenkilöiden käytännön tekemisiin ennaltaehkäisevässä työkykyjohtamisessa. Tosin kaikki esihenkilöt eivät pitäneet varhaisen keskustelun mallia täysin toimivana ratkaisuna.

Itse ainakin pyrkii niinku totta kai kaikessa huomioimaan sen, niinku sen työntekijän jaksamisen. Ja niinku työvuorosuunnittelu on itselle ainakin semmoinen missä mie niinku haluan panostaa siihen.

Ehkä just niinku keskusteluissa, niin tuota se kuulumisten kysely ja sieltä se havainnointi miten menee töissä ja se seuranta ylipäätään työpaikalla, että onko jonkun ihmisen käytös jollakin tavalla muuttunut, tai onko se jollakin tavalla erilainen mikä herättäisi huolta.

Entistä enemmän tulee niitä, varsinkin niinku minun ikäisten tekijöiden kohdalla niitä, että ei niitä iltavuoroja oikein haluttaisi tehdä, kun menee se rytmi sitten ihan sekaisin. Että se niinku tulee olemaan haaste jossain vaiheessa.

Ennaltaehkäisevässä tosi hyvä, kun on nuo PK terveyden palvelut, että jos on niinku ollut tarvetta tai huolta tullut minun puolelta tai työntekijän puolelta, niin sieltä on tosi hyvin saaneet niinku apua. Yksi hyvä esimerkki jotta sitten kun vihdoinkin sain sen työntekijän menemään sinne työterveydenpiiriin, niin se oli tosi hyvä juttu. Hän sai tavallaan elämänsä takaisin, että siellä otettiin tosi hyvin kokonaisvaltaisesti huomioon kaikki.

Varhaisen tuen asiat on aina vähän vaikeita, että vaikka niitä keskusteluja käydään, niin minun mielestä niistä ei ole juurikaan ollut apua. Ehkä se työntekijä ei kuitenkaan sitten avaa niitä oikeita syitä. Joku motivaatioon liittyvää ongelma, niin minun mielestä se pitäisi käydä niinku ulkopuolisen henkilön kanssa se keskustelu, että ei esimiehen kanssa.

Suurin osa esihenkilöistä ei haastattelutilanteessa muistanut saaneensa perehdytystä työkykyjohtamiseen, mutta osa kertoi huomanneensa koulutusta olleen tarjolla. Kaikki olivat sitä mieltä, että tietävät mistä työkykyjohtamiseen liittyvää materiaalia on löydettävissä ja mistä apua saa tarvittaessa. Osa kertoi tarvitsevana lisää perehdytystä työkykyjohtamisen asioihin. Tehokkaimmiksi työkykyjohtamisen keinoiksi esihenkilöt nimesivät seurannan ja avoimen

vuorovaikutuksen työntekijöiden kanssa. Niiden pohjalta voidaan tehdä työntekijän työkykyä parantavia toimenpiteitä. Kaikki nostivat esille myös työntekijän oman motivaation oman työkykynsä ylläpitämiseksi. Lisäksi toimipaikan siisteys, työvälineiden hyvä kunto ja tarjolla olevien tukipalveluiden käyttö nousivat haastatteluissa esille ennaltaehkäisevinä toimenpiteinä.

Kyllä se nyt varmaan yksi ainakin ihan se sairauspoissaolojen aktiivinen seuranta, ja että niihin puututaan sitten nopealla aikataululla. Jos saadaan siihen jotain helpotusta, että se vaikka jonkun kevyemmän työjärjestelyjen kautta sitten pystyy palauttamaan taas ihan normaalisti töihin, niin ehkä se on sitten semmoinen onnistuminen.

Kyllähän se lähtee aika pitkälti siitä, että itsestä työntekijöistäkin, että hänen pitää itse hoitaa myös niinku sitä itseään. Kun osa hirveän herkkään hakee sen sairasloman, mutta osa sitten kulkee pääkainalossa tekemässä töitä.

Monikulttuurisuuden johtaminen on koettu jokseenkin haasteelliseksi, sillä eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden määrä työyhteisöissä on lisääntynyt. Jokaisella haastatellulla esihenkilöllä on vähintäänkin jonkin verran maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Haastatteluissa tuli selkeä hajonta esihenkilöiden vastatessa kysymykseen, kuinka aktiivisesti esihenkilö on itse pyrkinyt oppimaan ja ymmärtämään eri kulttuureista tulevien työntekijöiden tarpeita ja odotuksia. Osa ei ollut kokenut asiaa tarpeelliseksi tai ei tiennyt, miten olisi voinut etukäteen oppia ymmärtämään eri kulttuureista tulevia. Osa myönsi, että olisi ollut tarpeellista olla aktiivisempi, ja jotkut olivat joutuneet ottamaan selvää erilaisista kulttuurieroista eteen­tulleiden ongelmien tai työtehtäviensä vuoksi. Haastatellut eivät ole saaneet perehdytystä eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden johtamiseen, minkä osa koki johtaneen siihen, että työyhteisössä on jouduttu johtamisessa haasteellisiin tilanteisiin.

Ehkä sillä tavalla ei niin räikeitä ne kulttuurierot välttämättä ole Suomeen verrattuna, niinku työnteon suhteen, niin en ole sillä tavalla ole niinku selvittänyt oikeastaan.

On ollut siis pakko ottaa selvää. Tullut jälke­npäin ilmi esimerkiksi, että työntekijä itse sanonut niinku ensimmäisen vuoden aina vaan että joo, vaikka ei oikeesti ymmärtänyt.

Sitten välillä heidän kanssa toki joutuu siis tekemään ihan semmoisia asioita, mitkä ei aina ihan töhinkään liity. Auttamaan kaikessa mahdollisissa, niinku hakemuksien tekemisissä ja tämmöisessä.

Sain itseni kiinni siitä, että mulla oli tämmöisiä niin kun ennakkoluuloja ja tämmöisiä stereotyyppisiä, niinku ennakkoajatuksia ihmisistä, että tämä on varmasti sitä tai tätä ja näin edespäin. Mutta sitten kun haastateltiin heitä ja lopulta palkattiin heidät tällä viikolla, niin nehän on aivan ihania ihmisiä. Ne on niin siis semmoisia aktiivisia ja haluavat todella niinku tutustua Suomeen, suomen kieleen ja työkuulttuuriin.

Me ollaan jouduttu niinku oikeasti ihan tiukkoihin tilanteisiin. Niin sitten niinku jouduttu näiden työntekijöiden keskinäisiä välejä selvittämään, niin siinä ehkä se kulttuuri on sitten jollain tavalla näkynyt.

Esihenkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että joutuvat miettimään tarkoin omaa viestintätäytyliään maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kanssa työskennellessään. Jokainen kertoi viestivänsä koko työryhmää koskevat asiat suomen kielellä. Keskustellessaan joidenkin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kanssa, he tukeutuvat käyttämään erilaisia sovelluksia kääntääkseen suomenkielistä tekstiä toiselle kielelle. Tämä aiheuttaa molemminpuolista epävarmuutta, sillä kumpikaan osapuoli ei voi olla täysin varma siitä, onko sovellus kääntänyt tekstin oikein. Osa haastatelluista toi ilmi, että kielimuuri aiheuttaa välillä pelkoa riskien hallinnan suhteen, sillä kielimuurin nähdään lisäävän esimerkiksi vaaratilanteiden riskiä.

Aina joutuu melkein kääntäjän kautta, kun on niin monta sitten kenen kanssa ei ole semmoista ihan just yhteistä kieltä, että pystyisi asiat selvittämään niinku ihan alusta loppuun puhumalla.

Aina joutuu vähän miettimään, koska minä huomaan, että he selvästi käyttää niitä kääntäjiä, että ymmärtääkö ne. Et voinko mie kirjoittaa näitä asioita tällä tavalla. Jos mie vaikka käytän lyhenteitä, niin semmoisissa pitää aina miettiä, että tulee se niinku sen kääntäjän läpi, että onko se oikeassa muodossa kirjoitettu.

Jotta esihenkilöt voisivat johtaa paremmin eri kulttuuritaustaisia työntekijöitä, suurin osa toivoo yritykseltä muun muassa yhtenäisiä linjauksia viestinnän kielestä sekä siitä, mitä kieliä työntekijät voivat käyttää keskinäisessä viestinnässä esimerkiksi asiakastiloissa. Osa kertoi toivovansa koulutusta

kulttuurierojen ymmärtämiseen, etenkin niihin kulttuureihin, jotka eroavat merkittävästi länsimaisesta kulttuurista. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että jokaisen yrityksessä työskentelevän esihenkilön tulisi muuttaa omaa asennettaan hyväksyvämmäksi maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kohtaan.

Minä niin kun toivoisin, että se kuka meille tulee töihin, niin hän jo osaisi sitä suomea, koska meillä on tämä meidän asiakaskunta semmoista, jotka ei puhu kieliä hirveän paljon.

Jos siihen on minkäänlaista koulutusta saatavilla, niin ei varmasti mene hukkaan. Kulttuurierojen ymmärtäminen vois olla niinku ainakin yksi teema.

Pitäisikö olla jotakin sellaisia niinku just linjanvetoja, tai jottain että niinku onko se ihan ok, että viestittää suomeksi.

Varmaan se oma asennekin siihen, että niinku maailma on muuttunut. Muutoksessa on vaan oltava mukana itsekin, että ei niinku vaan voi niihin kaavoihin kangistua.

Tän keissin kanssa, mikä meillä tässä oli, niin koen että tuo meidän koko esihenkilöryhmä tarvitsee kokemuksia heistä ja koska niinku siellä oli myös niitä ennakkoluuloja paljon nähtävissä ja kuultavissa.

Moninaisuuden johtamisen haastatteluiden yhteenvedona haastateltavat kertoivat omia ajatuksiaan ja huomioitaan moninaisuuden johtamisesta. Työyhteisöjen moninaisuus on haastateltujen mukaan rikkaus ja sen nähdään tuovan voittopuolisesti etuja työryhmien toimintaan. Etenkin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden asenne työtä kohtaan on nähty esimerkillisenä. Toisaalta esihenkilöt ovat tunnistaneet kokevansa ajoittain riittämättömyyttä ja turhautumista maahanmuuttajataustaisten johtamisessa, lähinnä kielimuurin ja kulttuurierojen vuoksi.

Onhan se rikkaus, että kun on erilaisia taustoja, niin pystyy antamaan sitten ehkä siihen työhönkin jotain erilaisia vinkkejä. Ja ihanaa muutenkin sitten, että on niinku erilaisia ihmisiä työyhteisössä.

Kyllä minä tuota siis arvostan kovasti meidän tätä slaavia porukkaa. Nää on ihan tavattoman ahkeria ja joustavia ja niinku ovat lojaaleja työnantajia kohtaan. Että ehkä semmoista just asennetta niinku heiltä sitten taas minusta pitäisi vähän jossain kohtaa oppia.

No kyllä minä oon miettinyt tota eri kulttuureista tulleita, että jotenkin, että jääkö ne vähän jotenkin taka-alalle sitten. Että pystynkö vielä huomioimaan niitä niin paljon kun pitäisi huomioida. Se on semmoinen mitä ehkä itse miettinyt, että jääkö ne sitten vähän varjoon sen takia, että meillä ei ole yhteistä kieltä.

Minkälaisia ajatuksia heillä on niinku esimerkiksi pelisäännöistä, että tarvitseeko tulla ajoissa töihin ja tarvitseeko tota aina ilmoittaa jos ei tänään pääsekään töihin tai niin edelleen. Se on semmoinen minkä kanssa on välillä ollut ongelmia.

Kulttuurierojen lisäksi esihenkilöt mainitsivat erilaisten toimintakykyyn liittyvien haasteiden lisääntyneen johdettavillaan. Erityisesti mielenterveyteen ja oppimiseen liittyvät ongelmat haastavat heidän mukaansa johtamisessa onnistumista. Esihenkilöt toivoivat koulutusta erilaisten haasteiden tunnistamiseen, jotta voisivat ottaa ne huomioon mahdollisimman varhaisessa vaiheessa muun muassa johtamistyylissään, työjärjestelyissä ja perehdytyksessä. Lisäksi he toivoivat yrityksen jakavan toimintaympäristössään tietoisuutta työyhteisön moninaisuudesta, jotta ymmärrys ja hyväksyntä moninaisuutta kohtaan paranisi. Moninaisuudella haastateltavat viittasivat ikä-, työkyky- ja monikulttuurisuuden näkökulmiin.

Nythän on tämä ADHD on niinku tosi vahva ja sitten on näitä niinku mitkä tarvitsee sitä erityistä tukea siihen oppimiseen, niin siinä sitten sen esihenkilökin pitää pysähtyä.

Oltaisiin vältetty se semmoinen niinku molemminpuolinen turhautuminen, sillä kun me oltaisiin ymmärretty, mistä se johtuu.

Taidon jakaminen ja sitten kuitenkin ihan semmoinen jo elämän kokemuksen myötä tuleva tällöinen oppi ja niinku näkemys, sitä ne jakaa toisilleen. Niin ja sitten taas nuoret kyseenalaistaa kaikkea positiivisessa mielessä.

Mun mielestä meille on hyötyä eri kulttuuritaustaisista. Siis se hyöty, että me saadaan ylipäättään sitä työvoimaa.

En mä osaa ehkä muuta sanoa muuta kuin, että niinku tärkeän äärellä ollaan. Ja niinku se mikä on tärkeätä, että näistä käydään sitä keskustelua. Ja tietysti niinku viestitään meidän koko henkilöstölle, että kuinka tärkeätä se on, että meillä on moninainen työyhteisö ylipäättään.

9. Pohdinta

9.1. Yhteenveto ja johtopäätökset

Kohdeorganisaatiossa on ollut nähtävissä, että esihenkilöillä on ollut haasteita moninaisuuden johtamisen osa-alueilla, jonka vuoksi oli tärkeää selvittää missä määrin haasteita koetaan, sekä mitkä seikat vaikuttavat hyvän johtamisen epäonnistumiseen tai onnistumiseen. Varsin monissa vastauksissa kävi ilmi, että ne esihenkilöt, joiden johdettavien määrä on joko alle kuusi tai yli 29 arvioivat onnistuvansa muita tutkimuksessa mukana olleita verrokkiryhmiä paremmin.

Ikäjohtamista käsittelevien kysely- ja haastattelukysymysten keskeisimpänä tuloksena nousi esille haastateltujen kokemukset siitä, että he tarvitsevat tukea erityisesti eläköitymisiän kynnyksellä olevien johtamisessa. Anderssonin ym. (2013, 10) mukaan eläkeikää lähestyvien kanssa on tarpeellista käydä keskustelu mahdollisesta halusta jatkaa työuraa vielä varsinaisen eläkeiän saavuttamisen jälkeen. Toinen merkittävä tulos oli se, että lähes puolet kyselytutkimukseen vastanneista arvioi tuntevansa organisaation työkykyjohtamisen käytänteet vain kohtalaisesti. Tulos mukailee Furun ym. (2023, 5) tutkimusta, jonka mukaan työkykyjohtamisen osaamisessa on monissa yrityksissä puutteita. Tämän lisäksi suurin osa haastatelluista ei ole oman arvionsa mukaan saanut työkykyjohtamisen perehdytystä ja koulutusta huolimatta siitä, että kohdeorganisaatiossa niitä järjestetään vuosittain lukuisia. Tässä yhteydessä tutkimuksen tekijälle heräsi ajatus siitä, että onko edellä mainitut koulutukset järjestetty siten, että osallistujien osaamistavoitteet ovat täyttyneet. Voi olla, että jatkossa voisi olla hyödyllistä järjestää perehdytyskoulutuksien sisällöstä jonkinlainen osaamistasotesti, jonka tulokset dokumentoitaisiin. Tämän dokumentaation perusteella perehdytysten ja koulutusten suorittamisfrekvenssiä voidaan seurata nykyistä paremmin ja varmistua siitä, että esihenkilöiden osaaminen on ajan tasalla. Maahanmuuttajataustaisten johtamisessa esihenkilöt arvioivat pääosin omaavansa keskimäärin hyvät valmiudet, joskin haasteina koetaan erityisesti kielitaidon puute, viestinnän haasteet ja kulttuuriset erot. Jabe (2017, 110) korostaa eri

kulttuuritaustaisten työntekijöiden taustojen tuntemisen tärkeyttä väärin tulkintojen välttämiseksi ja johtamisessa onnistumiseksi.

Tutkimustulokset ovat yhteneväisiä aihepiiristä käytettävissä olevan tietoperustan ja aiempien tutkimustulosten kanssa. Tutkimuksessa ei käynyt ilmi epäjohtonmukaisuuksia tai aiempien tutkimusten kanssa ristiriidassa olevia löydöksiä. Tutkimustulokset tukevat tämän tutkimuksen tekijän omakohtaista pitkäaikaista empiiristä kokemuspohjaa kohdeorganisaation monimuotoisuuden johtamisesta, eikä esille noussut mitään sellaista, jota tutkija pitäisi epäjohtonmukaisena.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työryhmän koolla ja esihenkilöiden johtamiskokemuksella voi olla merkitystä johtamisen moninaisuuden onnistumisessa. Tästä voidaan päätellä, että yksilölliseen johtamiseen on aikaa ja mahdollisuuksia niillä esihenkilöillä, joilla on riittävän pieni työryhmä johdettavanaan ja jotka eivät suuren työryhmäkokonsa vuoksi tee juurikaan toimipaikan suorittavaa työtä. Sitä vastoin ne esihenkilöt, joiden johdettavien määrä on 6–21 henkilöä, osallistuvat suorittavaan työhön suurimman osan työajastaan, joten johtamiseen ei jää tai ei varata riittävästi aikaa.

Edellä kuvattujen tutkimustulosten perusteella käy ilmeiseksi, että kohdeorganisaatiossa on tarve tukea esihenkilöitä monimuotoisuuden hallinnassa ja sen varmistamisessa, että organisaatioissa on tarvittavat resurssit, perehdytys ja koulutus näiden haasteiden kohtaamiseksi. Silloin kun esihenkilö arvioi suorittavansa monimuotoisuuden osa-alueilla heikosti tai kohtalaisesti, voi kyse olla myös siitä, että esihenkilö ei ole omaksunut organisaatiossa käytettäviä johtamisen työkaluja. Esimerkiksi silloin kun esihenkilö ei kokenut saavansa hyötyä varhaisen tuen -mallin käyttämisestä, voi olla kyse myös esihenkilön osaamattomuudesta varhaisen tuen -mallin käytössä.

Johtopäätökset on tehty huomioiden tutkimuskohteen tausta, tutkimusaineisto, tutkimusmenetelmät ja -tulokset, jotka on saatu esihenkilöiden omista arvioista monimuotoisten työyhteisöjen johtamisen osaamisesta. Nämä arviot ovat

tutkimukseen vastanneiden näkemyksiä omasta toimintatavastaan, eivätkä ne huomioon työntekijöiden kokemusta samasta asiasta.

Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa on perusteltu ja tunnistettu tarve perehdytyksen lisäämiselle ja jatkokoulutukselle. Ikäjohtamisen osalta perehdytystä ja tukea tarvitaan erityisesti valmiuksiin tarjota tukea työuran jatkamiseen varsinaisen eläkeiän saavuttamisen jälkeen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tarjoamalla koulutusta eläköitymisvaiheen aikaisista työnjärjestämismuutoksista. Työkykyyn liittyvä perehdytyksen tarve liittyy etupäässä organisaation resurssien ja palveluiden hyödyntämiseen työntekijöiden työkyvyn tukemisessa. Monikulttuurisuuden johtamisen osaamisen näkökulmasta koulutuksen tarve nousee esille etenkin eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden tarpeiden ja odotusten ymmärtämisessä. Edellä mainittujen lisäksi tutkimustulokset osoittavat tarvetta lisätä ymmärrystä eri sukupolvien arvoista ja odotuksista, työkykyyn liittyvistä riskeistä ja niiden ennakoinnista ja ehkäisystä, työterveyshuollosta saadun tiedon hyödyntämisestä ja kielimuurista johtuvista viestinnän haasteista.

Muut esille nousseet koulutustarpeet liittyvät erilaisten toimintakykyyn liittyvien haasteiden tunnistamiseen ja niiden huomioimiseen yksilöllisessä johtamisessa. Muita tukitoimia läpi organisaatiotasojen voisivat olla esimerkiksi moninaisuuden ymmärtämisen ja hyväksymisen tietoisuuden laajentaminen.

9.2. Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa tutkimuksen huolellinen suunnittelu ja toteutus, tulosten objektiivinen raportointi, tutkimusaineiston asianmukainen käsittely ja säilytys sekä mahdollisten eturistiriitojen avoin ilmoittaminen. Keskeisenä periaatteena on noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, johon kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. (TENK 2023.) Tässä opinnäytetyössä menetelmien valinta, käyttö ja soveltaminen on ollut

harkittua ja perusteltua, ja tutkimuksen toteuttaminen perustui vankasti tutkimusetiikkaan.

Tutkimuksen hyvän tieteellisen käytännön toteutumiseen kiinnitettiin huomiota koko tutkimusprosessin ajan, jottei siinä epähuomiossa toimittaisi hyvän tieteellisen käytännön vastaisesti. Kyselytutkimuksen kysymykset vaativat huolellista suunnittelua, jotta ne olisivat kaikille reilut ja vastaisivat mahdollisimman luotettavasti tutkimuksen kysymyksiin. Kysymykset lähetettiin toimeksiantajalle kommentoitavaksi, jonka jälkeen niiden selkeys ja ymmärrettävyys testattiin kohde-ryhmään kuuluvalla vastaajalla. Ennen kysely- ja haastattelututkimusta vastaajille kerrottiin, ettei vastaajia voi jälkikäteen tunnistaa ja että vastaukset tullaan hävittämään tulosten arvioinnin valmistuttua (liite 2). Tutkimukseen osallistuminen perustui vastaajien vapaaehtoisuuteen. Kyselytutkimuksen vastausprosenttia seurattiin kyselyn vastausaikana aktiivisesti, jotta tutkimuksesta saatiin riittävä määrä vastauksia mahdollisimman luotettavan tuloksen saamiseksi. Aineistoa analysoitaessa kyselytutkimuksen vastauksista poistettiin mahdollisen tunnistettavuuden vuoksi vastaajien toimipaikkatiedot, jotta voitiin varmistaa vastaajien anonymiteetti.

Tieteellisen tutkimuksen eettisyys on periaatteiden ja sääntöjen noudattamista tutkimuksen suorittamisessa, tiedon hankinnassa ja raportoinnissa. Eettisyydellä varmistetaan osallistujien oikeudet, tutkimuksen läpinäkyvyys, reilu kohtelu sekä tutkimuksen vaikutusten arvioiminen. Tämä auttaa suojelemaan niin tutkijoita kuin tutkimukseen osallistuvia ihmisiäkin. Eettisyys on tärkeä osa tieteellistä tutkimusta, ja sen merkitys korostuu erityisesti ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa. Eettiset periaatteet sisältävät muun muassa osallistujien suostumuksen hankkimisen, heidän yksityisyytensä ja arkaluonteisten tietojensa suojan, tutkimuksen rehellisyyden ja läpinäkyvyyden sekä mahdollisten eturistiriitojen hallinnan. (Korhonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019, 7–13.)

Eettisyyden toteutumisen varmistamiseksi kyselytutkimukseen ja haastatteluihin kutsutut saivat etukäteen tiedon siitä, mikä on tutkimuksen tarkoitus, mitä heiltä odotettiin sekä mitkä ovat tutkimuksen hyödyt ja haastattelututkimuksen

mahdolliset riskit. Henkilöt saivat vastata kaikkiin kysymyksiin siltä osin kuin he itse halusivat. He tiesivät myös sen, että vastaukset käsitellään anonyyminä ja ettei heidän henkilötietojaan käsitelty tutkimuksessa. Lisäksi heille informoitiin, että henkilökohtaiset tiedot suojataan ja niitä käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen tulokset on raportoitu rehellisesti ja tarkkuutta noudattaen.

Tutkimuksessa käytetty monimenetelmällisyys lisäsi tutkimuksen luotettavuutta, sillä se mahdollisti erilaisia lähestymistapoja niin tulosten vertaamisen kuin päätelemien yhdistämisenkin vahvistamiseksi. Pelkästään määrällistä menetelmää käyttäen olisi syvällisempi ymmärrys tutkimuksessa mukana olleiden esihenkilöiden kokemuksiin vaikuttaviin tekijöihin jäänyt saavuttamatta. Tutkimuksen aikana tiedostettiin riski, että haastatteluihin osallistuvat vastaavat kysymyksiin niin kutsuttuja oppikirjavastauksia sen sijaan, että kertoisivat puhtaasti omasta kokemastaan. Sen vuoksi haastatteluissa oli tärkeää luoda avoin ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri.

Vaikka tutkimuksen tekijä toimii kohdeorganisaatiossa esihenkilötyössä toimivien henkilöiden esihenkilönä ja on tietoinen esihenkilötyössä esiintyvistä ikä-, työkyky- ja moninaisuuden johtamisen haasteista, ei näiden seikkojen havaittu vaikuttavan haastatteluiden kulkuun eikä tutkimuksen tuloksiin. Tässä tutkimuksessa ei yleistetä osallistuneiden esihenkilöiden arvioita kaikkien esihenkilötyössä toimivien kokemaksi. Tämä tutkimus on toistettavissa kohdeorganisaatiossa pitkittäistutkimuksena sen vaikuttavuuden selvittämiseksi, kuinka tässä tutkimuksessa esitetyt kehitysajatukset ovat vaikuttaneet esihenkilöiden kokemuksiin omasta moninaisuuden johtamisen osaamisestaan. Tässä tapauksessa pitkittäistutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi kahden vuoden välein täysin samoilla tutkimuskysymyksillä, samalle kohderyhmälle toteutettavana kyselynä. Koska tutkimus on kuvailtu ja raportoitu mahdollisimman yksityiskohtaisesti, voivat myös muut tutkijat toteuttaa tutkimuksen samalla tavalla tätä tutkimusta hyödyntämällä. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimus saavuttaa sille asetetut validiteettivaatimukset.

9.3. Jatkotutkimusmahdollisuudet ja hyödynnettävyys

Tämän tutkimuksen jatkotutkimusmahdollisuudet sekä hyödynnettävyys ovat monipuoliset. Tutkimus voi toimia päätöksenteon tukena esimerkiksi esihenkilöiden perehdytyksen kehittämisessä tai esihenkilöille järjestettävän koulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa, jotta osaaminen saataisiin kaikilla esihenkilöillä mahdollisimman hyvälle tasolle. Laadukkaan moninaisuuden johtamisen hyötyjä ovat esimerkiksi työtyytyväisyyden ja työhön sitoutuneisuuden lisääntyminen sekä työnantajakuvan parantuminen ja yleinen työkyvyn kohentuminen.

Mahdollisen esihenkilöille tarjotun koulutuksen jälkeen olisi hyvä suorittaa jatkotutkimuksena seurantatutkimus koulutuksen vaikuttavuuden selvittämiseksi. Sen avulla voitaisiin arvioida, saavutettiinkö koulutuksella toivottu sille asetettuja tavoitteita moninaisuuden johtamiskokemuksen parantamisessa.

Koska tutkimus perustui esihenkilöiden omiin arvioihin johtamisen taidoistaan ja valmiuksistaan, voisi jatkotutkimuksessa laajentaa osallistujajoukkoa työntekijöiden arvioihin esihenkilöidensä kyvyistä johtaa moninaisuutta. Se antaisi laajemman ja syvällisemmän näkökulman esihenkilöiden kyvyistä johtaa moninaisuutta. Tämän lisäksi se auttaisi tunnistamaan myös työntekijöiden odotukset ja tarpeet johtamiselle. Sen avulla voitaisiin ottaa huomioon esihenkilöiden johtamisen osaamisen tarpeet myös työntekijöiltä tulleiden odotusten näkökulmasta.

Jatkotutkimuksena tutkimus on laajennettavissa koskemaan kohdeorganisaation kaikkia toimialoja, joka mahdollistaa samankaltaisten ryhmien vertailun keskenään. Vertailun avulla voi esimerkiksi päätellä minkä kokoista joukkoa koko yrityksen esihenkilöistä koulutuksen tarve koskee. Vertailun avulla on mahdollista myös ennakoida mahdollisia tulevia toimenpiteitä tai kehittämisen suuntia koskien moninaisuuden johtamista.

Lähteet

- Alho, L., Viitamaa-Tervonen, O. & Juuti, P. 2007. Mahmoud, Mertsä ja Maija, Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimätön arki. SAK, EK, STTK ja AKAVA.
- Andersson, B., Haggén, K., Haring, K., Lantto, P., Marttila, O., Schuck, J. & Työläjärvi, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria -opas ikäohjelman laatimiseen. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/tyokaarimalli-opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>. 26.1.2024.
- Andersson, G. 2023. Mitä on DEI-tyo ja miksi on tärkeää käynnistää se työpaikallasi?. Oikotie. 4.4.2023. Blogi. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/mita-on-dei-tyo-ja-miksi-on-tarkeaa-kaynnistaa-se-tyopaikallasi>. 29.2.2024.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu, Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Erikson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. https://www.academia.edu/11291048/Monenlainen_tapaustutkimus_toinen_painos. 8.4.2024.
- Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. 2022. Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7. Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-131-5>. 16.2.2024.
- Finlex. Yhdenvertaisuuslaki. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>. 18.2.2024.
- Fogel, B., Gerhard, M. & Nachemson-Ekwall, J. 2022. Harnessing power of age diversity. <https://hbr.org/2022/03/harnessing-the-power-of-age-diversity>. 29.2.2024.
- Furu, H., Vatanen, J. & Martimo, K-P. 2023. Työkykyjohtamisen tila 2023. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. https://www.ilmarinen.fi/media_global/liitepankki/aineistot/2023/tyokykyjohtamisen-tila-2023.pdf. 7.4.2024.
- Haapanen, A. 2007. Monimuotoisuusbarometri 2007. Ikä ja monikulttuurisuus haasteena ja voimavarana. Euroopan sosiaalirahasto. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132273/Monimuotoisuusbarometri%202007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 18.2.2024.
- Halme, P. & Aaltio, I. 2011. Ikääntymisen merkitys työelämässä – näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. Jyväskylän Yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59352/ikaantym.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 7.4.2024.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. Monimuotoisuus työelämässä, 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Helsinki: Alma Talent.
- Ilmarinen. 2021. Hallitse työn kuormitusta ja työssä jaksamista työpaikalla. <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2021/tyonkuormitustekijat-ja-tyossa-jaksaminen/>. 25-2-2024.

- Ilmarinen. 2022. Yhä useampi haluaisi työskennellä eläkkeellä – lisätienesteistä karttuu myös uutta eläkettä. [Tutkimus: Yhä useampi haluaisi työskennellä eläkkeellä - Ilmarinen](#). 26.1.2024.
- Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, A. 2021. Taloustiede ja työvoimapula. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. <https://www.suhdanne.fi/ennusteet/suhdanne-syky-2021/artikkeli-taloustiede-ja-tyovoimapula/>. 3.4.2024.
- Keva. 2023. Mitä on työkykyjohtaminen?. <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/johda-tyohyvinvointia/>. 6.2.2024.
- Korhonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoo, S-K. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. 5.3.2024.
- Kytökangas, A. 2019. Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtaminen. Vaasan Yliopisto. Pro gradu. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9338/osuva_8756.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 8.4.2024.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja Nextory. 18.1.2024.
- Mattila, M. 2014. Ikäjohtaminen on osa moninaisuuden johtamista. KT-lehti. <https://www.ktlehti.fi/2014/5/ikajohtaminen-on-osa-moninaisuuden-johtamista>. 21.1.2024.
- Nummenmaa, L. 2021. Tilastotieteen käsikirja. Helsinki: Tammi. E-kirja Nextory. 30.1.2024.
- Occupational Safety and Health Administration. 2024. Employer Responsibilities. <https://www.osha.gov/workers/employer-responsibilities>. 1.3.2024.
- Opinkirjo. 2024. Aineiston analysointi ja tulosten visualisointi. <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-analysointi/>. 5.3.2024.
- Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, J., Henrikson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 18.2.2024.
- PKO. 2024. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Tietoa meistä. <https://pko.fi/tietoa-meista/>. 23.4.2024.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudemus. E-kirja Nextory. 16.4.2024.
- Ruohonen, S. 2022. Kyselytutkimus. Muotoilu.info. <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/kyselytutkimus/>. 8.4.2024.
- Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L. & Haapakoski, K. 2019. Menetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. Julkari. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138276/YP1903_Seppanen-Jarvelaym.pdf?sequence=2. 5.3.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö STM. 2024. Työterveyshuolto. <https://stm.fi/tyoterveyshuolto>. 17.1.2024.

- The Culture Factor Group. 2024. Country comparison tool. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=finland%2Ciraq%2Crussia%2Csouth-africa>. 1.3.2024.
- Tietoarkisto. 2024. Tapaustutkimus. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>. 8.4.2024.
- Tilastokeskus. 2021. Syntyvyys ei ole Suomessa ikärakenteen kannalta riittäväällä tasolla. https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html. 17.1.2024.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja Nextory. 12.4.2024.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. 5.3.2024.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023. Työvoimabarometri: suurin osa suomesta kärsii kohtaanto-ongelmasta. <https://tem.fi/-/tyovoimabarometri-suurin-osa-suomesta-karsii-kohtaanto-ongelmasta>. 3.4.2024.
- Työkaari. 2024. Ikäjohtaminen. <https://tyokaari.fi/tyokaluja/ikajohtaminen/>. 17.1.2024.
- Työterveyslaitos. 2024a. Vanhempana työntekijänä työyhteisössä. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/vanhempana-tyontekijana-tyoyhteisossa>. 17.1.2024.
- Työterveyslaitos. 2024b. Työaikalainsäädäntö. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuorotyö/tyoaikalainsaadanto>. 15.2.2024.
- Työterveyslaitos. 2024c. Faktaa työterveyshuollosta, rooli ja mahdollisuudet sotessa. <https://www.ttl.fi/faktaa-tyoterveyshuollosta-rooli-ja-mahdollisuudet-sotessa>. 16.2.2024.
- Työterveyslaitos. 2024d. Työkyky. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. 16.2.2024.
- Työterveyslaitos. 2024e. Työkykyjohtaminen – mitä ja miksi?. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>. 17.1.2024.
- Yrittäjät. 2024. Työturvallisuus ja työsuojelu. <https://www.yrittajat.fi/tyonantajalle/tyonantajan-velvollisuudet/tyoturvallisuus-ja-tyosuojelu/>. 15.2.2024.

Ensimmäisen, kuusisivuisen liitteen ensimmäinen sivu

Kysely: moninaisuuden johtamisen osaaminen

Taustakysymykset

1. Millä toimialalla työskentelet?

2. Kuinka monta vuotta olet toiminut esihenkilötehtävissä?

- Alle kaksi vuotta
- 2-6 vuotta
- 7-11 vuotta
- 12-16
- 17 tai enemmän

3. Johdettavien työntekijöiden määrä yksikössäsi?

- Alle 6
- 6-12
- 13-20
- 21-28
- 29 tai enemmän

4. Mikä on koulutustaustasi?

- Peruskoulu tai lukio
- Ammattikoulu
- Alempi korkeakoulu
- Ylempi korkeakoulu
- Muu

5. Mikä on johdettaviesi keski-ikä?

- 18-29
- 30-41

Ensimmäisen, kuusisivuisen liitteen toinen sivu

- 42-53
- 53 tai enemmän

6. Miten suurella osalla johdettavistasi on työkykyhaasteita?

- ei kenelläkään
- osalla johdettavista
- useimmilla johdettavista

7. Onko johdettavanasi maahanmuuttajataustaisia henkilöitä?

- ei lainkaan
- jonkin verran
- paljon

8. Kuinka hyvin ymmärrät eri sukupolvien (esim. baby boomers, X-, Y- ja Z-sukupolvet) työmotivaatiota, arvoja ja odotuksia?

- heikosti
- kohtalaisesti
- hyvin
- erinomaisesti

9. Miten hyvin pystyt huomioimaan työntekijöitä yksilöinä heidän henkilökohtaiset tarpeet ja odotukset huomioiden?

- heikosti
- kohtalaisesti
- hyvin
- erinomaisesti

10. Arvioi kykyäsi suunnitella työvuorot siten, että eri-ikäisillä työntekijöillä on riittävästi aikaa palautumiseen ja yksityiselämään.

- heikko
- kohtalainen
- hyvä
- erinomainen

11. Arvioi kykyäsi tarjota tukea työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja päivittämiseen kaikissa työuran vaiheissa.

- heikko
- kohtalainen
- hyvä
- erinomainen

Ensimmäisen, kuusisivuisen liitteen kolmas sivu

12. Arvioi kykyäsi huolehtia positiivisesta organisaatiokulttuurista, joka tukee eri sukupolvien yhteistyötä.

- heikko kohtalainen hyvä erinomainen

13. Arvioi kykyäsi ratkaista konflikteja tai ongelmia, jotka liittyvät eri-ikäisten työntekijöiden välisiin vuorovaikutukseen.

- heikko kohtalainen hyvä erinomainen

14. Kuinka hyvin pystyt hyödyntämään eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksia ja kokemusta organisaatiossasi?

- heikosti kohtalaisesti hyvin erinomaisesti

15. Kuinka hyvin pystyt edistämään osaamisen siirtämistä organisaatiossasi, erityisesti kokeneempien työntekijöiden ja uusien tulokkaiden välillä?

- heikosti kohtalaisesti hyvin erinomaisesti

16. Miten hyvin pystyt tukemaan työntekijöitä suunnittelemaan ja valmistautumaan työuran jatkamiseen eläkeiän jälkeen?

- heikosti kohtalaisesti hyvin erinomaisesti

17. Kuinka hyvin tunnet organisaatiosi työkykyjohtamisen käytännöt?

- heikosti kohtalaisesti hyvin erinomaisesti

18. Kuinka hyvin pystyt ymmärtämään työntekijöiden työkykyyn vaikuttavia tekijöitä?

- heikosti kohtalaisesti hyvin erinomaisesti

Ensimmäisen, kuusisivuisen liitteen neljäs sivu

19. Arvioi kykyäsi ennakoida ja ehkäistä työkykyyn liittyviä työkykyriskejä ja -haasteita organisaatiossasi.

- heikko kohtalainen hyvä erinomainen

20. Miten hyvin huomioit työntekijöiden kokema stressiä ja työuupumusta työilmapiirin parantamiseksi?

- heikosti kohtalaisesti hyvin erinomaisesti

21. Arvioi kykyäsi tukea ja kannustaa työntekijöitä terveellisiin elämäntapoihin ja työhyvinvointiin.

- heikko kohtalainen hyvä erinomainen

22. Arvioi kykyäsi hyödyntää työterveyshuollon antamaa tietoa ja suosituksia työyhteisön työkyvyn parantamiseksi ja riskeihin puuttumiseksi.

- heikko kohtalainen hyvä erinomainen

23. Kuinka hyvin osaat hyödyntää organisaatiosi resursseja ja palveluita työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi?

- heikosti kohtalaisesti hyvin erinomaisesti

24. Arvioi kykyäsi tunnistaa ja ohjata työntekijöitä työterveyshuollon palveluiden piiriin työkyvyn edistämiseksi.

- heikko kohtalainen hyvä erinomainen

25. Arvioi kykyäsi luoda ja toteuttaa joustavia työnkuvia, jotka ottavat huomioon työntekijöiden kyvyt ja työkyvyn antamat rajoitukset.

- heikko kohtalainen hyvä erinomainen

Ensimmäisen, kuusisivuisen liitteen viides sivu

26. Kuinka hyvin pystyt ymmärtämään eri kulttuureista tulevien työntekijöiden tarpeita ja odotuksia?

- heikosti kohtalaisesti hyvin erinomaisesti

27. Miten hyvin huomioit työyhteisössä esiintyviä kulttuurillisia eroja ja moninaisuutta?

- heikosti kohtalaisesti hyvin erinomaisesti

28. Arvioi kykyäsi sopeutua erilaisiin johtamistapoihin eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa.

- heikko kohtalainen hyvä erinomainen

29. Arvioi kykyäsi edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa työyhteisössä, ottaen huomioon erilaiset kulttuuritaustat ja identiteetit.

- heikko kohtalainen hyvä erinomainen

30. Kuinka hyvin pystyt hoitamaan mahdolliset syrjintätilanteet työyhteisössäsi?

- heikosti kohtalaisesti hyvin erinomaisesti

31. Kuinka hyvin pystyt innostamaan ja motivoimaan monikulttuurista tiimiäsi organisaatiossasi?

- heikosti kohtalaisesti hyvin erinomaisesti

32. Miten hyvin osaat edistää avointa ja kunnioittavaa ilmapiiriä, joka kannustaa erilaisuuden hyväksymiseen ja arvostamiseen?

- heikosti kohtalaisesti hyvin erinomaisesti

Ensimmäisen, kuusisivuisen liitteen kuudes sivu

33. Kuinka hyvin pystyt hyödyntämään eri kulttuureista tulevien työntekijöiden vahvuuksia ja kokemuksia organisaatiossasi?

heikosti kohtalaisesti hyvin erinomaisesti

34. Miten hyvin pystyt kommunikoimaan eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa?

heikosti kohtalaisesti hyvin erinomaisesti

Toinen, yksisivuinen liite

Kysely PKO:n esihenkilöiden moninaisuuden johtamisen osaamisesta

Hei.

Kutsun sinut vastaamaan kyselyyn, jonka tarkoituksena on selvittää Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa työskentelevien esihenkilöiden ja työnjohdon moninaisuuden johtamisen osaaminen. Esihenkilötyössä onnistuminen edellyttää hyvän työntekijäkokemuksen aikaansaamista, jota Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa halutaan kehittää edelleen tämän kyselyn pohjalta. Toivon sinun käyttävän hetken aikaasi (vastaaminen vie aikaa n. 5–10 min), sillä vastauksesi on selvityksen kannalta tärkeä.

Tässä kyselyssä keskitytään PKO:n kannalta merkityksellisimpiin moninaisuuden johtamisen teemoihin, joita ovat ikäjohtaminen, työkykyjohtaminen ja monikulttuurisuuden johtaminen. Kysely on osa Karelia ammattikorkeakoulun liiketalouden opintojen opinnäytetyötä ja kyselyyn vastataan anonymisti, eli vastaajia ei voi jälkikäteen tunnistaa ja vastaukset hävitetään tulosten ja arvioinnin valmistuttua.

Kyselyyn pääset vastaamaan oheisesta linkistä: <https://link.webropolsurveys.com/S/7CECD7B41F8A2567>

Vastaathan kyselyyn 5.4.2024 mennessä.

Kiitos sinulle vastauksestasi ja aurinkoista kevättä!

Ystävällisin terveisin,

Mari Karhu

Kolmas, kaksisivuinen liitteen ensimmäinen sivu

Kuinka monta vuotta olet toiminut esihenkilötehtävissä:

- Alle kaksi vuotta: 31 %
- 2–6 vuotta: 31 %
- 7–11 vuotta: 6 %
- 12–13 vuotta: 13 %
- Yli 17 tai enemmän: 19 %

Johdettavien työntekijöiden määrä yksikössäsi:

- Alle kuusi: 12 %
- 6–12 vuotta: 37 %
- 13–20 vuotta: 25 %
- 21–28 vuotta: 13 %
- 29 tai enemmän: 19 %

Mikä on koulutustaustasi:

- Peruskoulut tai lukio: 0 %
- Ammattikoulu: 56 %
- Alempi korkeakoulu: 25 %
- Ylempi korkeakoulu: 0 %
- Muu: 19 %

Mikä on johdettaviesi keski-ikä:

- 18–29: 25 %
- 30–41: 56 %
- 42–53: 19 %
- 53 tai enemmän: 0 %

Miten suurella osalla johdettavistasi on työkykyhaasteita:

- ei kenelläkään: 19 %
- osalla johdettavista: 81 %
- useimmilla johdettavista: 0 %

Kolmas, kaksisivuinen liitteen toinen sivu

Onko johdettavanasi maahanmuuttajataustaisia henkilöitä:

ei lainkaan: 37 %

jonkin verran: 50 %

paljon: 13 %