



<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	5.1.2009
Tekijä(t)	Heidi Hautamäki	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	82
Otsikko	Suurten ikäluokkien eläköityminen henkilöstöjohtamisen haasteena. Vertailututkimus kahden kaupungin suunnitelmista ja toimenpiteistä		
Ohjaaja(t)	KTT Juha Laurila		

#### Tiivistelmä

Työntekijöiden ikääntyminen on tilastollinen tosiasia monissa maissa. Henkilöstön ikääntymiseen ja eläköitymiseen liittyy organisaatioiden näkökulmasta monenlaisia haasteita, joten toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi tilanteeseen olisi pystyttävä varautumaan erilaisin henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys kartoittaa haasteita ja toinen mahdollisuuksia, joita henkilöstön eläköitymiseen organisaatioiden näkökulmasta liittyy. Kolmannella ja keskeisimmällä tutkimuskysymyksellä selvitetään, millaisin henkilöstöjohtamisen keinoin organisaatiot ovat henkilöstön ikääntymiseen ja eläköitymiseen varautuneet.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin kahdessa suomalaisessa kaupungissa eli Turussa ja Tampereella. Kuntasektorilla henkilöstön eläköityminen on haasteellista sekä eläköityvien työntekijöiden suuren määrän että alan työvoimavaltaisuuden vuoksi. Kaupunkitasoisen tarkastelun lisäksi tutkimuksessa käsitellään konkreettisemmän kuvan saamiseksi myös esimerkkiorganisaatioita, joiksi valittiin Turussa terveystoimi ja Tampereella laitoshoido. Tutkimuksen aineisto koostuu haastatteluista ja muutamista kirjallisista dokumenteista. Haastateltavat olivat kaupunkien ja esimerkkiorganisaatioiden henkilöstöasioiden kanssa työskenteleviä asiantuntijoita. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla.

Henkilöstön eläköitymiseen liitettiin erilaisia haasteita ja riskejä. Rekrytointiongelmat ja työvoimapula nousivat esiin vahvimmin, mutta myös työntekijöiden osaamisen menettäminen ja ennenaikainen eläköityminen haastavat kaupungit. Mahdollisuutena puolestaan mainittiin organisaation uudistuminen ja kehittyminen. Lisäksi eläköityminen tarjoaa myös yksilöille uusia uramahdollisuuksia. Kaupunkien ja pienempien organisaatioiden keinot varautua henkilöstön ikääntymiseen ja eläköitymiseen on tutkimuksessa jaoteltu johtamiseen ja esimiestyöhön, henkilöstösuunnitteluun ja rekrytointiin, yhteistyöhön oppilaitosten kanssa, toiminnan ja prosessien kehittämiseen, henkilöstön jaksamisen ja jatkamisen tukemiseen sekä osaamisen kehittämiseen ja tiedon siirtämiseen. Henkilöstön eläköityminen nähtiin kaupungeissa yhtenä henkilöstöjohtamiseen vaikuttavana tekijänä. Haasteeseen varautuminen koostuu monenlaisista suunnitelmista ja toimenpiteistä. Monet toimenpiteet, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin edistäminen, koskevat kuitenkin koko henkilöstöä eivätkä vain ikääntyneitä. Sekä kaupunkien välillä että kaupunkien sisällä oli erityisesti varautumisen suhteen yhtäläisyyksien lisäksi myös joitain eroja, joita selittävät esimerkiksi tilanteen haasteellisuuden ja siitä johtuvien tarpeiden erot eri organisaatioissa.

Asiasanat	henkilöstön ikääntyminen ja eläkkeelle siirtyminen, henkilöstöjohtaminen, suuret ikäluokat
Muita tietoja	