

Ikäjohtaminen ja sen haasteet

Vähittäiskaupan näkökulmasta

Case: Yritys X

Emma Vänskä
Petra Viitanen

Opinnäytetyö
Elokuu 2018
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja esimiestyö

Tekijä(t) Viitanen, Petra Vänskä, Emma	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Elokuu 2018
	Sivumäärä 77	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Ikäjohtaminen ja sen haasteet vähittäiskaupan näkökulmasta Case: Yritys X		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) Vähittäiskaupan organisaatio (salainen)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ikäjohtamisen nykytilaa ja siinä esiintyviä haasteita. Tämän lisäksi selvitettiin mahdollisia kehitysehdotuksia, miten toimintaa voisi parantaa ikäjohtamisen näkökulmasta. Tutkimustulosten avulla pyrittiin lisäämään esimiesten tietoisuutta siitä, miten työntekijät näkevät tämänhetkisen tilanteen ikäjohtamisen näkökulmasta. Toimeksiantaja tässä tutkimuksessa oli vähittäiskauppaa harjoittava toimipaikka, joka halusi pysyä salaisena.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta käyttäen. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin yksilöteemahaastatteluilla, jossa haastateltiin viittä yksikön esimiestä. Haastattelut pidettiin huhtikuun 2018 aikana. Kvantitatiiviseen tutkimukseen käytettiin Webropol-kyselylomaketta, johon pystyi vastaamaan sähköisesti. Kysely toteutettiin työntekijöille aikavälillä 24.4.2018 - 13.5.2018. Yksikössä työskenteli yhteensä 230 työntekijää, joista 79 vastasi. Vastausprosentti oli tällöin 34 %.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että toimipaikalla ollaan yleisesti tyytyväisiä toimintatapoihin ja esimiestyöhön. Ikäjohtamisen näkökulmasta tarkasteltaessa kehitettävää löytyi kuitenkin eri osa-alueilta. Esiin nousi muun muassa iän ja elämäntilanteen huomioiminen työvuorosunnittelussa, motivoimisen haasteellisuus ja työuralla etenemisen mahdollistaminen. Tämän lisäksi yleinen työkyky koettiin hyväksi, mutta itsensä johtamisen saralla kehitettävää vaati erityisesti itsestään huolehtiminen.</p> <p>Saatujen tuloksien pohjalta voisi jatkotutkimuksena lähteä rakentamaan ikäohjelmaa, jossa huomioitaisiin erityisesti tässä tutkimuksessa esiin nousseet kehitettävät kohdat. Ikäohjelman laatimisen ja sen hyödyntämisen jälkeen voisi tutkia, miten asiat ovat kehittyneet.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Ikäjohtaminen, esimiestyö, teemahaastattelu, kyselytutkimus, työkyky, osaaminen, ikäsyryjä, arvot, motivaatio		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Last name, First name Viitanen, Petra Vänskä, Emma	Type of publication Bachelor's thesis	Date August 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 77	Permission for web publication: x
Title of publication Age management and its challenges from a retail point of view Case: Organization X		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by Retail organization (confidential)		
Abstract <p>The aim of the thesis was to examine the current status of age management, the challenges related to it, as well as possible development suggestions on how to improve the practise from the perspective of age management. With the help of the study results, the aim was to improve the managers' awareness of how the employees see the current status from the perspective of age management. The mandator of the study was a retailer who wished to remain anonymous.</p> <p>The study was executed using qualitative and quantitative research methods. The qualitative study was executed as individual thematic interviews, where five supervisory managers in the workplace were interviewed. The interviews were carried out in April of 2018. A Webpropol questionnaire, which allowed answering electronically, was utilized for the quantitative study. The enquiry was carried out from April 24th to May 13th, 2018. 230 employees were working in the unit, of whom 79 answered to the enquiry. This equals a response rate of 34 %.</p> <p>The study results showed that the employees were generally content with the procedures and the way of working of the supervisory managers. From the standpoint of age management, items for development were recognized in several areas. Among others, taking into consideration the employees' age and life situation in planning of the work shifts, challenges in motivating and enabling career advancement, were pointed out. Ability to work was generally considered good, but especially in the area of self leadership, special attention is needed for development of self-care and wellness.</p> <p>Based on the results of the study, a further study could focus on developing an age management program with special attention to the items of development recognized in this study. After drawing up and utilizing the age management program, the development of the issues could be researched.</p>		
Keywords/tags (subjects) Age management, leadership, theme interview, survey, working ability, know-how, ageism, values, motivation		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Toimeksiantaja.....	5
2.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	6
2.3	Tutkimusmenetelmät.....	7
3	Johtamisesta ikäjohtamiseen.....	12
3.1	Ikäjohtaminen.....	13
3.2	Sukupolvet ja monet iät	14
3.3	Osaamisen johtaminen ikäjohtamisen näkökulmasta.....	17
3.4	Ikäjohtamisen tarpeellisuus ja sen tuomat hyödyt	18
4	Ikäjohtamisen haasteellisuus	20
4.1	Työkykytalo ikäjohtamisen haasteista selviämisen lähtökohtana	20
4.2	Toimintakyky	21
4.3	Osaaminen ja kokemukset	25
4.4	Arvot, asenteet ja motivaatio.....	27
4.5	Ageismi eli ikäsyrijintä.....	29
5	Tulokset	31
5.1	Tutkimuksen toteuttaminen	31
5.2	Kyselyyn vastanneiden perustiedot.....	33
5.3	Työyhteisön näkemykset esimiestyöstä	36
5.4	Työyhteisön näkemykset työ- ja toimintakyvystä	41
5.5	Työyhteisön näkemykset osaamisen kehittämisestä	44
5.6	Työyhteisön arvot, asenteet ja motivaatio	46
5.7	Työyhteisön ikäsyrijintä	49

6 Johtopäätökset.....	50
7 Pohdinta.....	56
Lähteet	60
Liitteet.....	63
Liite 1. Haastattelurunko	63
Liite 2. Kyselylomake	65
Liite 3. Saatekirje	77

Kuviot

Kuvio 1. Työelämäkulun siirtymät ja niitä tukevat johtamiskäytännöt	16
Kuvio 2. Ikäjohtamisen vaikuttavuus	19
Kuvio 3. Työkykytalo	21
Kuvio 4. Esimerkkejä ikäsyrrjinnästä	30
Kuvio 5. Työnantajien mielikuvia eri-ikäisistä työntekijöistä.	31

Taulukot

Taulukko 1. Ikäjakautuma syntymävuosittain	33
Taulukko 2. Asumismuoto	34
Taulukko 3. Ylin suoritettu tutkinto	35
Taulukko 4. Työkokemus yksikössä.....	35
Taulukko 5. Työntekijöiden tyytyväisyys esimiehen tasapuolisuuteen asumismuodon mukaan.....	38
Taulukko 6. Työntekijöiden tyytyväisyys siihen miten esimies ottaa huomioon eri-ikäisten odotukset asumismuodon mukaan	39
Taulukko 7. Kokonaisvaltainen työkykyäni ikäryhmien mukaan.....	42
Taulukko 8. Psyykkiset voimavarani ikäryhmittäin.....	42
Taulukko 9. Työkyvyn ylläpitämisen haasteellisuus	43

Taulukko 10. Ergonomiasta huolehtimisen haasteellisuus.....	43
Taulukko 11. Eri ikäryhmien tyytyväisyys uralla etenemiseen.....	45
Taulukko 12. Asiakkaiden merkitys motivaatioon ikäryhmittäin	48
Taulukko 13. Ikäsyrijintä.....	49
Taulukko 14. Toimeksiantajaorganisaation sairauspoissaolojen syyt ikäluokittain	53

1 Johdanto

Työelämä on ollut murroksessa jo useamman vuoden ajan, mihin on vaikuttanut suurten ikäluokkien eläköityminen. Tämän seurauksena työurien pidentäminen on tullut ajankohtaiseksi. Työkyvyn ylläpitämisestä on tullut tärkeä aihe, jotta pystyttäisiin työskentelemään aina eläkeikään saakka. Nuoren sukupolven astuessa työmarkkinoille tuovat he mukanaan uuden arvomaailman näkemyksen, minkä myötä myös työn merkitys on kokenut muutoksen vuosien saatossa. Verrattaessa vanhempaa sukupolvea nuorempaan sukupolveen muut arvot nousevat työn edelle, jolloin työ ei ole niin merkityksellistä.

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaationa toimii vähittäiskaupan yksikkö, jossa työskentelee paljon eri-ikäisiä. Tämän myötä eri elämäntilanteiden ymmärtäminen ja huomioiminen korostuvat. Tutkimus on toimeksiantajaorganisaatiolle tärkeä, koska he eivät ole harjoittaneet esimiestoiminnassaan ikäjohtamista aikaisemmin, eikä heiltä löydy erillistä ikäohjelmaa. Tutkimuksella haluttiin selvittää, mitkä ikäsidonnaiset tekijät on otettava huomioon kyseisessä yksikössä ja miten ne vaikuttavat jokapäiväiseen toimintaan. Tutkimuksessa selvisi, että esimiestyö on yleisesti hyvällä tasolla, mutta ikäjohtamisen näkökulmasta löytyy kehitettäviä kohtia. Tässä tutkimuksessa esitetään keskeisimmät tulokset, jotka vaativat erityisesti huomioimista. Näiden tulosten pohjalta toimeksiantajaorganisaatiolla on mahdollisuus lähteä kehittämään ikäohjelmaa. Tutkimusta pystyvät hyödyntämään myös muut vähittäiskauppaa harjoittavat yritykset.

Ikäjohtamisen merkityksellisyys on lisääntynyt viimeisen parin vuosikymmenen saatossa tärkeään asemaan johtamisessa. Aiheena ikäjohtaminen on suhteellisen uusi, mutta tästä huolimatta siitä löytyy paljon tehtyjä tutkimuksia. Kansainvälisesti aiheetta on tutkinut Euroopan komissio tutkimuksessaan *The 2018 Ageing report* (2018). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ikääntymisen vaikutuksia Euroopan talouteen. Suomenkielillä tehtyjä opinnäytetöitä aiheesta löytyy melko paljon, varsinkin sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta. Vastaavasti vähittäiskaupan alalta tutkimustietoa löytyy vähemmän. Aiheetta on tutkittu sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Heliö (2017) on tutkinut ikäjohtamista sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti tutkimusmenetelmää hyödyntäen kahden eri kyselyn muodossa. Kun taas Parkkinen

(2016) on tutkinut ikäjohtamista ja hiljaista tietoa kvalitatiivisesti. Jokinen ja Ahonen (2016) tutkivat ikäjohtamista ja työhyvinvointia molempia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Huomioitavaa on, että useat tutkimukset kohdistuvat pääosin ikääntyviin työntekijöihin. Tämä tutkimus on kuitenkin toteutettu koko kohdeorganisaation henkilöstölle, jonka myötä vastauksia on saatu kaiken ikäisiltä eri elämäntilanteista.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta käyttäen. Tavoitteita ja tutkimusmenetelmiä käsitellään tarkemmin tämän tutkimuksen alussa. Tämän jälkeen käydään läpi ikäjohtamiseen liittyvää teoriaa ja käsitteitä, jotka pohjautuvat työkykytalo-malliin. Lisäksi aihetta on rajattu toimialalle hyödyllistä tietoa tuottavien aiheiden mukaan. Tutkimustulokset esitellään aihealueittain noudattaen samaa kaavaa alusta loppuun saakka. Ensimmäisenä käsitellään esimiesten haastatteluissa esiin nousseet seikat, minkä jälkeen siirrytään käsittelemään työntekijöiltä saatuja vastauksia. Viimeisenä esitetään saadut kehitysehdotukset kyseisestä aihealueesta. Tutkimuksen lopussa käsitellään tärkeimmät johtopäätökset ja pohditaan tutkimuksen onnistumista.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja on halunnut pysyä opinnäytetyössä anonyyminä, joten tässä tutkimuksessa siitä puhutaan nimellä Yritys X. Toimeksiantaja toimii vähittäiskaupan alalla ja on merkittävä toimija omalla alueellaan. Yksikkö työllistää 230 työntekijää. Yritys X:n tavoitteena on tarjota parasta mahdollista palvelua asiakkailleen ja saada heidät palaamaan takaisin uudelleen. Yritys X panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja moniosaamiseen hyödyntäen tiimityöskentelyä. Yritys X:n tavoite on olla Suomen paras toimija omalla alallaan.

Vähittäiskaupan tehtävä on myydä ja toimittaa asiakkaalle tuotteita päivittäisiin tarpeisiin. Viime vuosina vähittäiskaupan luonne on muuttunut yhä laajemmaksi esimerkiksi laajentuneiden aukioloaikojen myötä. Vähittäiskaupassa työntekijän työtehtäviin kuuluu pääosin tavaroiden hyllytys, asiakkaiden neuvominen ja kassatyöskentely.

(Kaupan ala n.d.) Nykyään tuotteiden tilaamisessa on siirrytty tietotekniseen järjestelmään, jossa tuotteet tilataan automaattisesti hyllypuutteiden mukaan.

Työterveyslaitoksen (2014) tekemän julkaisun mukaan kaupan alalla työskentelee eniten 25–34-vuotiaita. Vain yksi viidesosa työntekijöistä edustaa muita ikäryhmiä. Kaupan alalla työskentelevien henkilöiden keski-ikä Suomen laajuisesti on 39 vuotta. (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 38.) Toimeksiantajan yksikössä suurten ikäluokien eläköitymisen vuoksi on kohdattu haasteita ikärakenteen muuttumisen myötä. Viimeisen kuuden vuoden aikana keski-ikä on laskenut noin kymmenen vuotta.

2.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelma käsitteenä tarkoittaa ilmiöön liittyvää ongelmaa, joka halutaan selvittää. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastaus ongelmaan ja tämän myötä esittää kehitysehdotus ilmiön parantamiseksi. Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaukset laadittujen tutkimuskysymysten avulla. (Kananen 2010, 18–19.)

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on ikäjohtamisen haasteet kyseisessä vähittäiskaupan alalla toimivassa yksikössä. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa kyseistä ongelmaa ei ole vielä koskaan tutkittu, ja tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajaorganisaatiolle tietoa aiheen nykytilanteesta ja miten sitä voitaisiin mahdollisesti kehittää. Tämän tutkimuksen tutkimusongelman lähtökohtana on toimeksiantajaorganisaation ikärakenteen muuttuminen suuresti viimeisten vuosien aikana, työntekijöiden keski-ikä laskiessa 40 ikävuodesta 30 ikävuoteen. Tämän vuoksi myös johtaminen ja esimiestyö on jatkuvan muutoksen edessä ja on tuonut mukanaan uusia haasteita. Tutkimusongelmaa lähdetään selvittämään kolmen tutkimuskysymyksen kautta.

Tutkimuskysymyksinä tässä opinnäytetyössä ovat:

- Mikä on ikäjohtamisen nykytila yrityksessä X?
- Mitä haasteita on ikäjohtamisessa?
- Miten ikäjohtamista tulisi kehittää?

Opinnäytetyön aihetta on rajattu ikäjohtamisen haasteisiin, sillä tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan siihen, mitä haasteita eri-ikäiset alaiset tuovat johtamiseen ja mitä tällöin erityisesti ikäjohtamisessa tulisi huomioida, jotta se olisi onnistunutta ja hyödyttäisi koko organisaatiota.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään sekä kvalitatiivista tutkimusotetta että kvantitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisella tutkimusotteella eli laadullisella tutkimusotteella pyritään ymmärtämään ja selittämään ilmiöitä sekä vastaamaan kysymykseen mitä (Kananen 2010, 37). Laadullisella tutkimuksella saadaan selville ilmiön luonne ja sen syy-seuraussuhteet (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kvantitatiivisella tutkimusotteella eli määrällisellä tutkimuksella pyritään mittaamaan ilmiötä tilastollisia menetelmiä käyttäen. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään saamaan sellaista tietoa, joka on perusteltua, yleistettävää ja luotettavaa. (Kananen 2008, 10.)

Tutkimukseen haluttiin saada mukaan niin esimiesten kuin työntekijöidenkin näkökulma, jolloin päädyttiin yhdistämään nämä kaksi menetelmää niin, että ne täydentävät toisiaan ja niitä käytetään jo ennalta suunnitellusti rinnakkain tutkimuksessa. Koska esimiesten lukumäärä on pienempi, päädyttiin heidän osaltaan käyttämään kvalitatiivista tutkimusotetta. Kyseinen tutkimusote valittiin, jotta saataisiin esimiehiltä syvällisempää tietoa. Työntekijöiden lukumäärä on huomattavasti suurempi, jolloin tutkimuksen toteuttamisen kannalta päädyttiin heidän kanssaan käyttämään kvantitatiivista tutkimusotetta. Näitä kahta tutkimusotetta yhdistämällä haluttiin saada tutkimuksesta syvällisempi ja kattavampi. Lisäksi haluttiin nähdä, miten tutkimuksen eri osapuolten näkemykset kohtaavat.

Tutkimuksissa kahta eri tutkimusotetta voidaan yhdistää hyvin eri tavoilla tutkimuksen luonteen ja tarkoituksensa mukaan. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta voidaan esimerkiksi vuorotella tutkimuksessa, jolloin ne voivat olla peräkkäin

niin, että toinen on ensin, jolloin tätä käytetään esimerkiksi niin sanotusti esitutkimuksena. Niitä voidaan myös vuorotella, jolloin tarkoituksena on aina jatkaa tutkimusta sen mukaan, mitä edellinen vaihe on tuonut ilmi. Tutkimusotteita voidaan käyttää myös rinnakkain samanaikaisesti, jolloin voidaan yhdistää esimerkiksi haastattelu ja kyselylomakkeen käyttö tai sisäkkäin niin, että kerättyä tietoa käsitellään molemmilla eri tutkimusotteilla. Eri tutkimusotteita voidaan käyttää myös varmentamaan toisella menetelmällä saatu tieto tai täydentämään tutkimuksen eri osa-alueita. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 29–32.) Tässä opinnäytetyössä pyrittiin täydentämään tietoa ja saamaan lisänäkökulma aiheeseen käyttämällä sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta.

Aineistonkeruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerätään kvalitatiivisessa osiossa teemahaastatteluina, joita toteutetaan viisi. Teemahaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, koska haastateltavien määrä ei ole niin suuri ja lisäksi koettiin, että yksilöhaastatteluilla saataisiin yksilöllisempää ja totuudenmukaisempaa tietoa. Kvantitatiivisessa osiossa aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyselylomaketta, joka toteutetaan Webropol-kyselynä. Työntekijöille tarkoitettu kyselylomake toteutetaan kokonaistutkimuksena henkilöstön määrän ollessa 230. Tällöin tutkimuksen kannalta paras tulos saadaan tutkimalla koko perusjoukko.

Teemahaastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimusotteen aineistonkeruumenetelmä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, josta useimmiten kuitenkin käytetään nimitystä teemahaastattelu. Ideana tässä on se, että haastattelu on vapaamuotoisempi keskustelunomainen tilanne, jossa kuitenkin edetään tiettyjen teemojen mukaan. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 47–48.) Teemahaastattelua käytetään silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman syvällistä tietoa esiin. Teemahaastattelussa pyritään pääsemään lähelle totuutta, motiiveja ja kyseisen yksilön subjektiivista kokemusta. Eli lyhyesti tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä. Teemahaastattelu toteutetaan lähestymällä aihetta eri teemojen kautta, jotka kattavat koko aiheen. Teemahaastattelussa edetään yleiseltä tasolta yksityiskohtiin. (Ka-

nanen 2010, 52–53, 55.) Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelussa haastatellaan yhtä henkilöä kerrallaan, jolloin haastattelutilanteessa voi paljastua enemmän syvempää tietoa aiheesta. Ryhmähaastattelu on hyvä vaihtoehto silloin, kun haastateltavia on useita ja halutaan saada kokonaiskuva ilmiöstä. Ryhmähaastattelun suurena haasteena on kuitenkin haastattelijan onnistuminen ottamalla kaikkien mielipiteet osaksi keskustelua. Vaarana on myös joidenkin tutkimuksen kannalta tärkeiden seikkojen poisjääminen muiden läsnäolon vuoksi. (Kananen 2010, 53.)

Etukäteen on hankala määritellä, mikä on hyvä määrä haastateltavia kuhunkin tutkimukseen. Jos haastateltavia on paljon, tulee riittävä haastateltavien määrä ilmi siinä kohtaa, kun vastaukset alkavat toistaa itseään. Tällöin kyseessä on saturaatio. Kuitenkin mikäli haastateltavien määrä on alun perin pieni, on kaikki oleellista haastatella. (Kananen 2010, 54.)

Kvantitatiivisen tutkimusotteen tiedonkeruumenetelmät ovat usein kyselyjä. Näitä kyselyjä on hyvin monenlaisia, ja niistä on valittava aina kuhunkin tutkimukseen sopivin vaihtoehto. Yksi näistä kyselymuodoista on niin kutsuttu survey-tutkimus eli ennalta suunniteltu kysely, jossa aineisto kerätään kyselylomaketta käyttäen. (Heikkilä 2008, 18–19.) Kokonaistutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tietyn otannan sijaan tutkitaan koko perusjoukko. Perusjoukolla tarkoitetaan koko sitä joukkoa, jota ilmiö koskee. Otos on perusjoukosta poimittu perusjoukkoa edustava näyte. (Kananen 2008, 70.) Tämä menetelmä kannattaa valita silloin, kun perusjoukko on pieni. Pienellä perusjoukolla tässä tarkoitetaan, jos perusjoukko on pienempi kuin 100. Kyselytutkimuksissa pienestä perusjoukosta puhutaan jo silloin kun sen koko on 200 ja 300 välissä. Otantatutkimus on taas parempi vaihtoehto silloin, kun perusjoukko on huomattavasti suurempi. (Heikkilä 2008, 33.) Otantatutkimuksessa perusjoukosta valitaan edustava otos, josta tietoja kerätään (Kananen 2008, 70). Tällöin on vain huomioitava myös se, että valittu otos on edustava otos perusjoukosta (Heikkilä 2008, 33).

Analyysimenetelmät

Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa analysoidaan teemoittelulla. Teemoittelun tarkoituksena on pilkkoa saatu aineisto ja ryhmitellä aihealueittain. Aineistoa käsiteltäessä tukeudutaan teemahaastattelun teemoihin, mutta analyysivaiheessa nousee esiin uusia teemoja, jotka tuovat uusia näkökulmia tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173.) Teemoittelun lisäksi saatua aineistoa pyritään tiivistämään niin, että sieltä nousee esiin oleellimmat seikat tutkimuksen kannalta. Aineiston tiivistämisen tarkoituksena on löytää oleellimmat asiat myös tekstin takaa tulkitsemalla haastateltavan sanoja. (Kananen 2010, 61.)

Kvantitatiivisten tulosten analysoinnissa tässä tutkimuksessa käytetään pääosin suoria jakaumia sekä ristiintaulukointia. Suora jakauma kertoo, kuinka kysymykseen tulleet vastaukset jakautuvat eri vastausvaihtoehtoihin. Suorassa jakaumassa näkyy usein N-jakauma, joka tarkoittaa kysymykseen tulleita vastauksia kappalemäärittäin. Prosentuaaliset osuudet ovat myös hyvä näkyä näiden kappalemäärien rinnalla, koska niistä voidaan nähdä kunkin vastausvaihtoehdon suhteellinen osuus kaikista kysymykseen tulleista vastauksista. Prosenttiosuuksien perusteella voidaan tehdä yleistyksiä perusjoukosta. Ristiintaulukoinnissa arvioidaan kahta eri muuttujaa samaan aikaan. Voidaan esimerkiksi tarkastella, miten eri sukupuolien mielipiteet jostakin väittämästä ovat jakautuneet. Ulkonäöllisesti ristiintaulukointi ei eroa suuresti suorasta jakaumasta, mutta siinä näkyy lisäksi sekä rivi- että sarakesummat. Myös ristiintaulukoinnissa esitetään prosenttiosuudet. (Kananen 2010, 104–106.)

Tulkinnan tueksi on olemassa esimerkiksi Chi²-testi, joka kertoo tarkasteltavien jakaumien erojen merkittävyydestä. Chi²-testi edellyttää kuitenkin sitä, että jokaisessa taulukon solussa tulisi olla vähintään viisi vastausta, jotta se olisi luotettava. Jos p-arvo on alle 0,05 voidaan sanoa, että tulos on tilastollisesti merkittävä. Tässä tutkimuksessa tulosten analysoinnissa on käytetty myös painotettua keskiarvoa mielipidekysymysten tulkinnassa. Painotettu keskiarvo lasketaan N-luvuista, joka kertoo kysymykseen tulleiden vastausten painotuksen. (Kananen 2010, 111–112, 115.)

Luotettavuuden varmistaminen

Tutkimuksen tavoitteena on aina saada mahdollisemman totuudenmukaista ja varmaa tietoa. Kun tutkimusta tarkastellaan luotettavuuskysymysten kautta, saadaan varmistus sille, että tutkimustulokset ovat päteviä ja tutkimuksen laatu on hyvä. Luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetti- ja reliabiliteetikäsitteiden kautta. Kvalitatiiviseen tutkimukseen näitä on hieman vaikeampi yhdistää, mutta niitä kuitenkin jossain määrin käytetään. Erityisen hyvin reliabiliteetti ja validiteetti pätevät kvantitatiivisen tutkimuksen tarkastelussa, jossa on välttämätöntä aina arvioida luotettavuutta. (Kananen 2008, 79.)

Reliabiliteetillä tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli säilykö tulos samana, mikäli tutkimus toistettaisiin uudelleen. Validiteetillä taas arvioidaan sitä, että onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä pitikin. Reliabiliteetin arvioimisessa erotetaan kaksi eri tekijää, joista toinen on stabiliteetti ja toinen konsistenssi. Stabiliteetillä mitataan mittareiden pysyvyyttä ajassa. Konsistenssilla mitataan mittareiden yhtenäisyyttä eli mittavaatko mittareiden eri osat samaa asiaa. Validiteetin arvioimisessa voidaan myös erottaa kaksi eri tekijää, jotka ovat ulkoinen ja sisäinen validiteetti. Ulkoinen validiteetti mittaa sitä, että pystytäänkö tulokset yleistämään. Yleistyksellä tässä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset pitävät paikkansa samankaltaisissa tilanteissa ja ne vastaavat yleistettävän ryhmän mielipidettä. Sisäinen validiteetti kattaa arvioinnin siitä, onko käytetty oikeita mittareita, ovatko tulokset yhdistettävissä muihin samankaltaisiin tutkimuksiin ja kuinka hyvin tutkimuksessa käytetyt käsitteet vastaavat teorian käsitteitä. (Kananen 2010, 128, 129–131.)

Myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseen on olemassa erilaisia keinoja. Tutkimuksen alusta asti on tärkeää pitää kirjaa kaikista tutkimuksen vaiheista ja miksi mihinkin ratkaisuun on päädytty. Dokumentaatio on siis yksi tärkeimmistä keinoista varmistaa tutkimuksen luotettavuus. Haasteen kvalitatiivisessa tutkimuksessa aiheuttaa myös aineiston analysointivaiheessa tehtävä tulkinta. Tulkinta voi aina muuttua tulkitsijan mukaan, mutta tulkinnan luotettavuutta voidaan lisätä sillä, että myös toinen tutkija tulkitsee samaa aineistoa ja päätyy samaan lopputulokseen. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan arvioida myös saturaation kautta, mikä tarkoittaa tulosten kylläntymistä. Kun saadut vastaukset alkavat toistaa itseään, eikä

uutta tietoa tutkittavista enää saada, on silloin saavutettu saturaatio. Siirrettävyydellä taas voidaan tarkastella, ovatko tutkimustulokset verrattavissa samankaltaisten tutkimusten tuloksiin, vaikka suoraa yleistettävyyttä ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitellakaan. (Kananen 2010, 69–71.)

3 Johtamisesta ikäjohtamiseen

Esimiestyö koostuu kahdesta toisistaan suuresti eroavista osa-alueista. Nämä kaksi osa-aluetta ovat ihmisten johtaminen sekä asioiden johtaminen. (Pentikäinen 2009, 13.) Asiajohtaminen (management) on erilaisten tehtävien organisointia ja suunnittelua, jossa työn kohteena on työntekoon konkreettisesti vaikuttavat seikat kuten budjetointi, raportointi, tilaukset ja niin edelleen. Tällä osa-alueella mitataan enemmänkin esimiehen asiantuntemusta sekä ammattitaitoa. Ihmisten johtaminen (leadership) on enemmän tunnepitoista yksilöiden johtamista päivittäisessä toiminnassa. Tämä osa-alue tuo johtajuuteen suurimman haasteen, sillä kaikki yksilöt ovat erilaisia ja esimiehen tulisi löytää tasapaino, miten kutakin työntekijää kohtelee yksilönä. Ihmisten johtaminen tapahtuu lähellä työntekijöitä ja siihen kuuluu kaikki, mitä ihmisen elämään voi laskea mukaan aina ristiriidoista ja ongelmista onnistumisen kokemuksiin, niin yksityiselämässä kuin työelämässäkin. (Salminen 2017, 29–30.)

Eri-ikäisyys työyhteisössä on rikkaus, mutta se tuo haasteen erityisesti yllä mainittuun ihmisten johtamiseen. Eri-ikäisyys tuo erilaista haastetta esimiestyöhön myös siinä mielessä, että se on jatkuvasti muuttuva seikka, johon esimiehen tulee pystyä mukautumaan. (Pentikäinen 2009, 50.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään johtamiseen erityisesti ikäjohtamisen näkökulmasta, joka on ihmisten johtamisen yksi alalajeista. Teoreettisena viitekehyksenä käydään myöhemmin läpi eri-ikäisten ihmisten työelämään vaikuttavia seikkoja ja mitä haasteita ne tuovat mukanaan esimiestyöhön.

3.1 Ikäjohtaminen

Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel ja Ilmarinen (2011, 290) määrittelevät ikäjohtamisen seuraavasti ”ikäjohtamisella tarkoitetaan ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista ja ikätietouden hyödyntämistä henkilöstövoimavarojen johtamisessa”. Ilmarisen (2006, 199) mukaan hyvä henkilöstöjohtaminen huomioi työntekijän iän, joka palvelee koko organisaatiota niin, että määritelty visio saavutetaan. Ilmarinen (2006, 199) täydentää ikäjohtamisen määritelmää seuraavasti ”ikäjohtaminen täydentää ja vahvistaa henkilöstöstrategiaa sillä lisäarvolla, minkä henkilöstön eri-ikäisyyden vahvuudet ja haasteet tuovat mukanaan”. Ikäsidonnaisia tekijöitä ovat esimerkiksi toimintakyvyn muutokset, eri elämäntilanteet, iän tuomat kokemukset ja sukupolvierot, jotka pitävät sisällään arvot ja asenteet (Lundell ym. 2011, 294). Ikäjohtaminen (age management) käsitteenä mielletään harhaanjohtavasti ainoastaan vanhemman sukupolven johtamiseksi, miten se on alun perin ollutkin. Nykyään se on kuitenkin kaikenikäisten työntekijöiden voimavarojen huomioon ottamista, hyödyntämistä ja kehittämistä. (Lundell ym. 2011, 285.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Lundellin ja muiden (2011) ikäjohtamisen määritelmää.

Onnistunut ikäjohtaminen vaatii ikätietoutta, jolla tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaisten voimavarojen ymmärtämistä, mitä jokainen saavutettu ikä tuo tullessaan. Jotta voidaan sisäistää ja hyödyntää ikätietouden tuomia hyötyjä, edellyttää se ikätietoisuutta. Ikätietoisuudella tarkoitetaan kykyä tunnistaa ja ymmärtää kriittiset ikäsidonnaiset tekijät, jotka vaikuttavat niin organisaatioon kuin työntekijäänkin. Organisaation ikätietoisuuteen vaikuttavat myös yksilöiden omat ikäasenteet ja niiden sisäistäminen sekä ymmärtäminen. Kun ollaan tietoisia iästä ja sen merkityksestä, on sillä vaikutusta myös henkilöstön voimavarojen käyttöön ja niiden mahdolliseen kehittämiseen. (Lundell ym. 2011, 290–291.)

Ikäjohtamiseen on hankala luoda yhtä tiettyä mallia, sillä kahta samanlaista organisaatiota ei ole olemassa. Kuitenkin ikäjohtamisen tarkoituksena on pystyä hyödyntämään niin organisaation omia lähtökohtia ja päämääriä kuin henkilöstön erilaisia ominaisuuksia ja osaamista. Ikäjohtamisella tarjotaan mahdollisuuksia erilaisille ihmisille, jotka muodostavat yhdessä eri-ikäisistä koostuvan hyvän työyhteisön. (Lundell

ym. 2011, 290; Pentikäinen 2009, 50.) Ikäjohtamisessa tulisi enemmän hyödyntää nuorten innokkuutta, keski-ikäisten osaamista ja senioreiden kokemusta (Jabe 2017, 35).

Ikäjohtamisen lähtökohtana on esimiehen ja työntekijän välitön kommunikaatio, jossa käy ilmi kunkin yksilön tarpeet, minkä pohjalta erilaisuudet huomioidaan johtamisessa (Jabe 2015, 143). Hyvän esimiehen yksi ominaisuus on palvella organisaatiota hyväksymällä erilaiset ja eri-ikäiset yksilöt ja saada heistä esiin jokaisen yksilölliset vahvuudet kääntämällä ne organisaation yhteiseksi voimavaraksi. Erilaisuuteen vaikuttavat suuresti kaikki yksilön demografiset tekijät, kuten esimerkiksi ikä, sukupuoli ja ammatti. (Jabe 2015, 121.) Myöhemmin tutkimuksessa käsitellään tarkemmin iän tuomia erilaisuuksia.

Lähiesimiehen työssä ikäjohtaminen kuuluu osaksi päivittäistä johtamista. Ikäjohtamista ei pidä pitää erillisenä osana, vaan sujuvasti sisällyttää se jokapäiväiseen johtamiseen. Esimiehen päätehtävänä on tukea työuraa ja luoda edellytykset sen kehittämiseksi ja onnistumiselle. (Lundell ym. 2011, 301.) Lähiesimiehenä työskentelyn kannalta on tärkeä tuntee alaisensa. Kun esimies tuntee alaisensa, pystyy hän hyödyntämään kaikkea saatavilla olevaa tietotaitoa ja asiantuntemusta, jota työntekijöiltä löytyy. Yhdistämällä työntekijöiden, oman sekä koko organisaation osaamisen ja asiantuntemuksen, pystyy esimies ratkomaan vaikeitakin ongelmia. Kuitenkin tämä vaatii myös sen, että myös lähiesimies saa tukea sekä näkökulmia organisaation muilta tahoilta. (Pentikäinen 2009, 48.)

3.2 Sukupolvet ja monet iät

Ikääntymisen termi mielletään usein vain osaksi vanhuutta ja vanhenemista sekä eläköitymisen lähestymistä. Kuitenkin jokainen ihminen ikääntyy joka hetki ja se koskettaa jokaista henkilökohtaisesti eri tavalla. Ikääntymistä voidaan jakaa eri tavoin elämänkulun, elämänkaaren, työuran sekä useiden eri näkökulmien ja merkitysten perusteella, miten kukin henkilökohtaisesti kokee itsensä ikääntyvän tai miten ulkopuoliset seikat vaikuttavat ikäkäsitykseen. (Lundell ym. 2011, 27.)

Näkökulmia yksilöllisen iän kokemiseen on siis monia, ja yksilö voikin kokea samaan aikaan olevansa monenikäinen. Kronologinen ikä eli kalenteri-ikä on helpoin ja yksinkertaisin tapa kuvata yksilön ikää, sillä siinä jokaiselle kertyy ikää elinajan mukaan. Kalenteri-iän perusteella meidän yhteiskunnassamme jaetaan oikeuksia sekä velvollisuuksia ja luokitellaan ihmisiä erilaisiin ryhmiin. Kuitenkaan työelämän ja -uran kannalta kalenteri-ikää ei pidä tuijottaa liian tarkasti, sillä vanheneminen tapahtuu kaikilla hyvin yksilöllisesti ja toimintakyky voi vaihdella hyvin suurestikin. Kun puhutaan biologisesta iästä, sillä viitataan enemmänkin juuri jokaisen yksilölliseen toimintakykyyn, joka muuttuu elämän edetessä perimän myötä esimerkiksi erilaisina rakenteen, aistien sekä keskushermoston toiminnan muutoksina. Psykologisella iällä taas viitataan jokaisen henkilökohtaiseen kokemukseen siitä, minkä ikäiseksi jokainen kokee itsensä. (Lundell ym. 2011, 28–31.)

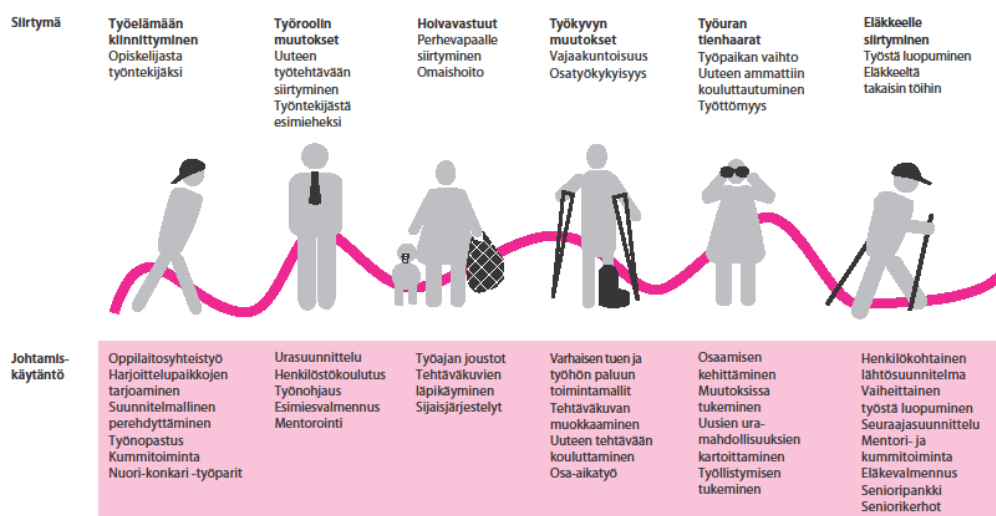
Tiettyihin ikävaiheisiin liittyy paljon yhteiskunnallisia odotuksia erilaisista rooleista, jolloin puhutaan yksilön sosiaalisesta iästä. Kulttuurilla on myös suuri vaikutus sosiaalisen iän muodostumiseen, sillä eri kulttuureissa koetaan erilaisia ikänormeja. Kuitenkin sosiaalinen ikä riippuu paljolti myös siitä, kenen näkökulmasta ja kuka sitä määrittää. Työnhakijan kannalta oleellinen on työmarkkinaikä, johon vaikuttaa kaikkien edellä kuvattujen seikkojen lisäksi vielä oma ammatti-identiteetti, motivaatio, työkokemus sekä yleinen olemus. Rekrytointilanteessa työnantaja arvioi työntekijän sopivuutta aina kuhunkin tehtävään, jolloin punnitaan paljolti työmarkkinaikää. Ikäjohtamisen kannalta nämä ihmisen monet eri iät tulisi tuntea ja tunnistaa yksilöissä, sillä ne vaikuttavat kunkin yksilön soveltumiseen ja onnistumiseen omassa työtehtävässään. (Lundell ym. 2011, 32–34.)

Elämänkulku viittaa vahvasti käsityksenä siihen, miten elämä on todellisuudessa edennyt ja miten se tulisi tulevaisuudessa etenemään. Elämänkulku-näkökulma ikääntymisestä painottuu paljolti ihmisen kronologiseen ikään sekä sosiaaliseen menestymiseen elämässä. Ihmisen elämänkulku määrittyy aina kuitenkin henkilökohtaisten ominaisuuksien, eletyn elämän eli koettujen kokemusten sekä yhteiskunnallisten seikkojen, kulttuurin ja kunkin ajan käsityksen mukaan. Tyypillisintä on kuitenkin jakaa elämäkulku lapsuuteen, nuoruuteen, aikuisuuteen ja vanhuuteen. Erot näi-

den vaiheiden välillä on hyvin häilyviä ja yksilöllisiä, mutta kussakin vaiheessa on todettu elämän olevan erilaista niin fyysisten kuin henkistenkin ominaisuuksien ja valmiuksien perusteella. (Lundell ym. 2011, 46.)

Työelämänkulku voidaan jakaa myös hyvin yksinkertaisesti muutamaan vaiheeseen eli koulutukseen, työhön ja eläköitymiseen (Lundell ym. 2011, 46). Kuitenkin jos asiaa katsotaan hieman tarkemmin, on työuralla usein monia eri vaiheita, joihin osittain vaikuttavat monetkin eri seikat, kuten työuran sekä perhe-elämän kehittyminen. Tähän voidaankin helposti yhdistää elämänkulun ja työelämän eri siirtymät, jotka ovat hyvin yksilöllisiä ja jotka tulisi osata huomioida ikäjohtamisessa työpaikalla niin ennakkoiden kuin tunnistaen, sillä ne aiheuttavat hyvin erilaisia reaktioita jokaisessa yksilössä. Siirtymät voivat olla yksilölle negatiivisia tai positiivisia, ja niitä voidaan nimittää tilanteen mukaan eri elämänmuutoksiksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kriisit, unelmien täyttymykset, saavutukset ja murrokset. (Lundell ym. 2011, 48.)

Ikäjohtamisen näkökulmasta tärkeää olisi saada siirtymät mahdollisimman sujuviksi ja luoda näihin omia johtamisen käytäntöjä. Yksilöt tarvitsevat tukea eri siirtymissä, jotta mahdollistettaisiin onnistumisen kokemukset. (Lundell ym. 2011, 319.) Lundell ja muut (2011, 319) esittelevät tyypillisimmät työelämän siirtymät ja niitä helpottavat johtamiskäytännöt, jotka esiintyvät kuviossa 1.



Kuvio 1. Työelämänkulun siirtymät ja niitä tukevat johtamiskäytännöt (Lundell ym. 2011, 320–321)

3.3 Osaamisen johtaminen ikäjohtamisen näkökulmasta

Menestyvän yrityksen perusedellytyksenä on, että osaamisen jatkuva kehittäminen ja johtaminen sisällytetään osaksi organisaation strategiaa (Haaranen 2017). Osaamisen johtamisen tarkoituksena on hankkia, kehittää ja ylläpitää henkilöstön osaamista, niin että sitä voidaan hyödyntää organisaation menestymisessä (Viitala 2005, 14). Jokaiselta organisaatiolta tulisi löytyä osaamisvisio, josta ilmenee, mitä osaamista organisaatiosta tulisi löytyä, jotta organisaatio pystyisi vastamaan kysyntään (Vaahtio 2006, 94). Prusak (1997, 232) määrittelee yrityksen kilpailukyvyn riippuvan enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta.

Osaamisen johtaminen on myös hyvin tärkeää ikäjohtamisen näkökulmasta. Tästä näkökulmasta korostuu henkilöstön osaamisen kehittäminen tietoisesti siihen suuntaan, että organisaation määritellyt tavoitteet saavutetaan ottamalla kuitenkin iän tuomat seikat huomioon. Jotta eri-ikäisten osaamista voidaan lähteä kehittämään, tulee ensin ottaa huomioon työ, sen haastavuus ja kuormittavuus. Henkilön työtehtävä tulisi aina suhteuttaa osaamiseen, jolloin saataisiin paras mahdollinen lopputulos. Työn tulisi olla haastavaa, vaihtelevaa sekä kannustavaa, jotta henkilöllä säilyy halu kehittyä ja uudistaa omia toimintatapojaan. (Kiviranta 2010, 142–144.)

Nuorien ja vanhempien työntekijöiden väliltä löytyy paljon eroja, kuinka osaaminen koetaan. Nuoret työelämäänsä vasta tulevat ajattelevat olevansa alan ammattilaisia saamansa ammatillisen koulutuksen jälkeen, kun todellisuudessa käytännön osaaminen vasta hyvin vähäistä. Vanhemmalta sukupolvelta taas löytyy paljon ajan myötä kertynyttä kokemusta, jota ei välttämättä pystytä osaamisena mittaamaan. Jotta henkilön osaaminen kehittyisi, pitää työntekijälle suoda aikaa oppia sekä pohtia oppimaansa. Työyhteisön, niin työkavereiden, esimiesten kuin asiakkaidenkin kanssa kommunikoinnilla on suuri merkitys työssä kehittymiseen ja uuden oppimiseen. (Kiviranta 2010, 145–146.) Vaahtion (2006, 94) mukaan ”osaava organisaatio toimii uusissa tilanteissa joustavasti ja uusilla tavoilla. Se kehittää koko ajan prosessejaan ja henkilöstöään voidakseen vastata asiakkaidensa tarpeisiin entistä paremmin”.

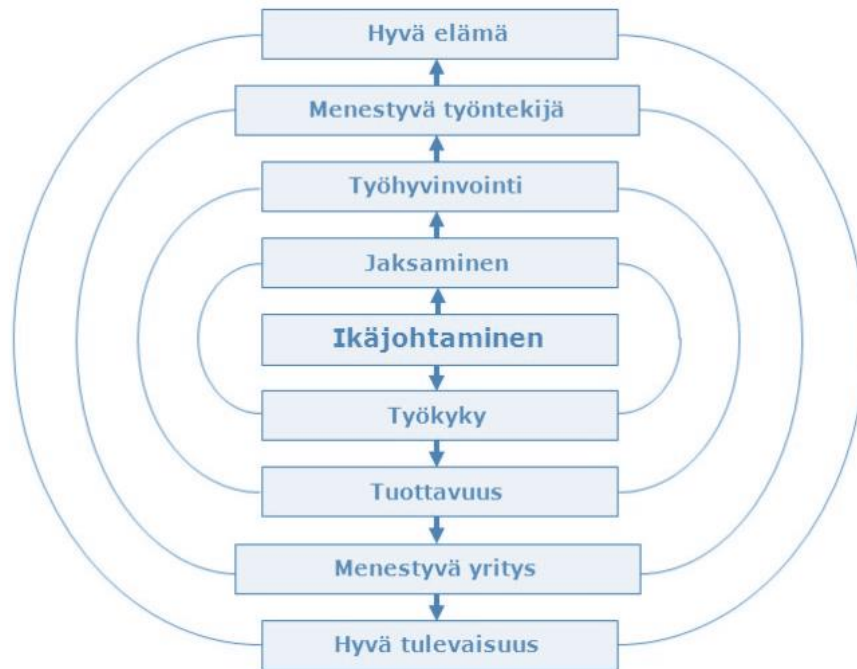
3.4 Ikäjohtamisen tarpeellisuus ja sen tuomat hyödyt

Ikäjohtamista tarvitaan, jotta saadaan pidettyä myös vanhemmat työntekijät aktiivisina, tuottavina ja pidempään kiinni työelämässä. Vanhemmat konkarit omaavat myös arvokasta tietoa, jonka työnantaja voi menettää, ellei työuria tueta niiden jokaisessa vaiheessa. Myös tutkimuksesta selviää, että ikäjohtamisella nähdään olevan yhteys sairauspoissaolojen hallintaan. (Increasing the value of age: Guidance in employers' age management strategies 2015, 70–71.) Jokainen työntekijä tarvitsee omiin elämänvaiheisiin sopivaa tukea, jotta jaksetaan tehdä työtä motivoituneesti ja työkyvyttömyys saadaan mahdollisimman alhaiseksi (Seeling 2018).

Myös eläketurvakeskuksen (2017,18) tekemästä tutkimuksesta selviää, että työkyvyttömyyseläkettä saavista 41,7 prosentille on diagnosoitu mielenterveys- ja käyttäytymishäiriöitä ja 26,7 prosentille tuki- ja liikuntaelinsairauksia. Kansaneläkelaitoksen (2017) tekemän tutkimuksen mukaan alle 25-vuotiaiden työkyvyttömyyseläkkeiden määrä nousee vuosittain. 2010 vuonna alle 25-vuotiaista 1,04 prosenttia on ollut työkyvyttömyyseläkkeellä ja vuoteen 2016 prosentti oli noussut 1,26 prosenttiin (Yhä useampi nuori päätyy työkyvyttömyyseläkkeelle 2017). Myös tästä syystä ikäjohtaminen on ajankohtaista ja tarpeellista, jotta työuria voitaisiin konkreettisesti pidentää.

Ilmarisen (2006, 197) mukaan kokonaisvaltainen hyöty ikäjohtamisesta saadaan silloin, kun esimies on tietoinen ja ymmärtää ikääntymisestä ja osaa soveltaa näitä tietoja osana koko organisaation tavoitteita. Lisäksi Ilmarinen (2006, 197) mainitsee, että pelkästään organisaatiolähtöinen esimiestasoinen ikäjohtaminen ei riitä onnistumiseen, vaan siihen tarvitaan koko työyhteisö mukaan. Ikäjohtamisen hyödyn maksimoimiseksi vaaditaan siis koko organisaation tasoinen ymmärrys ja tuki erilaisuuteen. (Mts. 197.)

Onnistuessaan ikäjohtamisella on laajat vaikutukset niin organisaatioille kuin siellä työskenteleville yksilöillekin. Yhdessä tyytyväinen työntekijä ja täten hyvin menestyvä yritys on sellainen yhdistelmä, että tulokset näkyvät varmasti positiivisina kaikille sidosryhmille sekä organisaatiolle itselleen. (Ilmarinen 2006, 197–198.) Ilmarinen (2006, 198) kuvaa onnistuneen ikäjohtamisen vaikutuksia seuraavassa kuviossa:



Kuvio 2. Ikäjohtamisen vaikuttavuus (Ilmarinen. 2006, 198)

Ilmarisen (2006, 198) mukaan onnistuminen lähtee hyvästä työkyvystä sekä jaksamisesta, joka johtaa taas parempaan tuottavuuteen ja työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Näiden askelten onnistuessa ikäjohtamisessa päästään menestyvään työntekijään ja yritykseen, jotka taas luovat hyvän elämän yksilöille ja hyvän tulevaisuuden yritykselle. (Mts. 198.)

Hyödyt eivät kuitenkaan synny ilman haasteita, joita jokainen näistä askelista asettaa esimiehille. Työkyvyn ylläpito ja työssä jaksaminen saavutetaan ainoastaan esimiehen kyvyllä osata organisoida työtä niin, että kaikkien eri-ikäisten ominaisuudet otetaan huomioon työn suunnittelussa. Esimieheltä vaaditaan yksilöiden tuntemusta, jotta jokaisesta saadaan omat vahvuudet esiin. Vahvuuksien takana on vielä jokaisen yksilön ikäsidonnaiset voimavarat, jotka ovatkin ikäjohtamisen perusta. (Ilmarinen 2006, 198.)

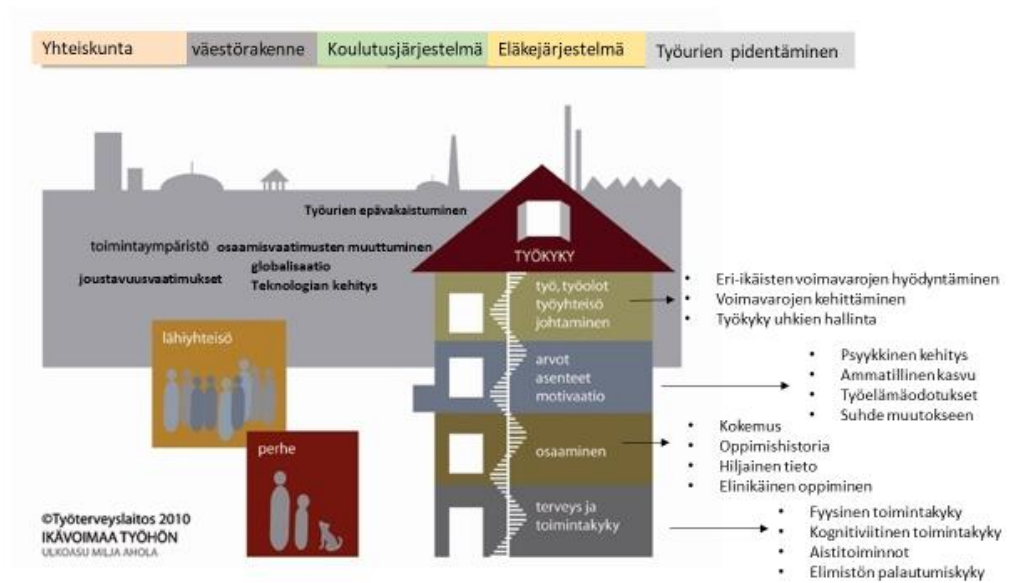
4 Ikäjohtamisen haasteellisuus

4.1 Työkykytalo ikäjohtamisen haasteista selviämisen lähtökohtana

Jokainen meistä on jonkin ikäinen ja vanhenemme numerollisesti päivä päivältä saman verran. Ikä itsessään ei näin olen aiheuta eroja ihmisten välille. Ikä kuitenkin asettaa ihmiset eri elämäntilanteisiin ja tämän kautta vaikuttaa muun muassa ihmisten kokemuksiin, terveyteen ja toimintakykyyn. (Kiviranta 2010, 13.)

Yksilö täytyy tuntea, jotta hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa voidaan yhdistää työn vaatimukseen ja löytää oikea työtehtävä oikealle ihmiselle. Yksilön tunteminen edellyttää myös eri elämänvaiheiden ja ikääntymisen mukana tulevien haasteiden ymmärtämistä. Tämän vuoksi ikäjohtaminen onkin perusta erilaisuuden ymmärtämiselle ja täten myös hyvän johtamisen suuri taustatekijä. (Lundell ym. 2011, 53.) Jotta voidaan yhdistää oikea ihminen, oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan, täytyy olla käsitys siitä, mikä on kunkin työntekijän yksilöllinen työkyky. Työkyvyllä tarkoitetaan työntekijän voimavarojen punnitsemista suhteessa työn vaatimukseen. Työkyvyn tunnistamisella pyritään löytämään oikea tasapaino. (Ilmarinen 2006, 79.)

Työkyky mielletään usein käsitteenä vain terveyteen liittyviin seikkoihin, mutta todellisuudessa sen ympärille kuuluu paljon muutakin kuin työntekijän terveys ja toimintakyky (Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella: Opas ikästrategian laatimisen tueksi n.d.) Myös ikäjohtamisen näkökulmasta on tärkeä tuntea eri-ikäisten työkykyyn vaikuttavat seikat, jotka on esitelty työterveyslaitoksen työkykytalo-mallissa hyvin monipuolisesti (ks. kuvio 3). Kun tätä työkykytalo-mallia käytetään ikäjohtamisen tukena, saavutetaan niin työnantajan kuin työntekijänkin tarpeet. Tämän avulla pystytään pidentämään työntekijöiden työuria, jolloin ennenaikaiset eläköitymiset saadaan kitkettyä pois. Tällöin työnantajan kustannukset pienenevät ja työntekijä pääsee hyvinvoivana eläkkeelle. (Nygård, Savinainen, Tapio & Lumme-Sandt 2011, 19–20.) Työkykytalo-mallin osa-alueita käsitellään seuraavissa alaluvuissa tarkemmin.



Kuvio 3. Työkykytalo (Lundell ym. 2011, 56–57)

Tässä luvussa käydään läpi työkykytalo-mallista löytyviä työkykyyn vaikuttavia seikkoja ikäjohtamisen näkökulmasta. Työkykytalo-mallia rajattiin vastaamaan tutkimuksen tarpeita. Seuraavaksi käsitellään olennaisimmat huomioitavat haasteet toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta.

4.2 Toimintakyky

Terveyden voidaan sanoa olevan yksi organisaation suurimmista voimavaroista (Jabe 2015, 63). Terveys mielletään usein pelkästään fyysiseksi voimavaraksi, mutta asia ei ole näin. Terveys ja hyvinvointi ovat psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin muodosta kokonaisuus, jonka myötä syntyy ihmisen kokonaisvaltainen toimintakyky. Toimintakyvyn kehittyminen on koko elämän mittainen prosessi. Fyysinen toimintakyky eroaa edellä mainituista kahdesta toimintakyvyn osa-alueesta sillä, että sen on

todettu alkavan heikkenemään jo 30 ikävuoden kohdalla. Kun taas psyykinen- ja sosiaalinen toimintakyky kehittyvät yhä paremmaksi iän myötä, kun ihminen tuntee itsensä paremmin ja on valmis muokkaamaan omia ajattelutapojaan. Oman toimintakyvyn kokeminen kuitenkin riippuu myös siitä, onko yksilön yleinen ajatustapa positiivinen vai negatiivinen. (Kiviranta 2010, 18–19.) Ihmisen oma subjektiivinen kokemus ja arvio omasta itsestään ja terveydestään kertovatkin koetusta terveydestä, jota ei pidä unohtaa toimintakykyä arvioitaessa (Lundell ym. 2011, 92).

Terveyttä arvioitaessa nuoremmat ihmiset mielletään usein olevan paremmassa kunnossa, kun vanhemmat. Tähän selitteenä pidetään sitä, ettei nuorilla ole niin paljon todettuja pitkäaikaissairauksia. Vanhemmilla työntekijöillä näkyikin enemmän pitempiä sairauspoissaoloja työpaikoilla, kun taas nuorilla nämä ovat selkeästi lyhyempiä. Tämä voidaan selittää kehossa iän mukana tuomien biologisten ja fysiologisten muutosten summana. Nämä tapahtuvat niin geneettisten tekijöiden, vuosien saatossa tulleiden vaurioiden kuin tutkittujen solu- ja molekyyalitasolla tapahtuvien muutosten kautta. Jokainen on kuitenkin yksilö, jonka vuoksi myös nämä muutokset tapahtuvat jokaisessa yksilössä hyvin eri tahdissa. Usein onkin niin, että terveillä työntekijöillä iän tuomat heikentymät toimintakyvyssä ovatkin paljon pienempiä. (Lundell ym 2011, 91–92.) Ihmisen työkyky muodostuukin näistä kaikista yllä mainituista toimintakyvyn osa-alueista suhteessa työn asettamiin vaatimuksiin (Ilmarinen 2006, 79).

Fyysinen toimintakyky

Se miten ihminen pystyy liikkumaan ja liikuttamaan itseään, kertoo paljon fyysisestä toimintakyvystä. Arki asettaa tietyt haasteet, joista jokaisen tulisi selviytyä ja näissä arjen tehtävissä mitataan paljon fyysistä suoriutumista. (Toimintakyvyn ulottuvuudet 2015.) Iän myötä ihmisellä heikkenee erityisesti tuki- ja liikuntaelimet, näkö ja kuulo sekä hengitys- ja verenkiertoelimet. Mikäli työ ei ole fyysisesti niin kuormittavaa, eivät nämä välttämättä kosketa yksilön työkykyä millään lailla. Mutta mikäli työ vaatii paljon fyysistä suoriutumista, tulisi työnantajan löytää keinoja työntekijän toimintakykyä tukevaan työhön järjestämällä työtä uudella tavalla. (Kiviranta 2010, 19.)

Todella tärkeä osa fyysistä toimintakykyä niin kuin myös psyykkistä toimintakykyä on rasiuksesta palautuminen. Riittävä ja laadukas uni takaavat sen, että aivojen energiavarastot täyttyvät. (Lundell ym. 2011, 125.) Ilmarisen (2006) mukaan vanhemmat työntekijät työskentelevät jo mahdollisesti heikentyneen fyysisen toimintakykynsä vuoksi osittain oman suorituskykynsä rajoilla, jonka vuoksi palautuminen ja lepo ovat heille tärkeämpää kuin nuorille. Kuitenkin nuorten unen tarve on suurempi kuin vanhemmilla ja ikääntyessä unen laatu heikkenee 40-50 ikävuodesta alkaen. Eniten muutokset unessa näkyvät vuorotyötä tekevillä ja iän myötä vuorotyöhön on yhä vaikeampi taipua. Tästä syystä esimieheltä edellytetään yhä enemmän ymmärrystä, jos kyseessä on fyysistä vuorotyötä tekevä ikääntyneempi työntekijä. (Lundell ym. 2011, 125–127.)

Fyysistä toimintakykyä voidaan ylläpitää monin eri keinoin, jotta myös yksilön työkyky säilyisi hyvänä. Työn raskautta tulisi pystyä muokkaamaan kunkin yksilön tarpeiden mukaan. (Lundell ym. 2011, 114.) Yleensä erityistä rasiusta työssä tuo nostot ja siirrot, useasti ja paljon toistuvat samat liikkeet sekä kuormittavat asennot. Näiden rasitteiden aiheuttamaa haittaa voidaan pienentää hyvällä työergonomialla suunnittelemalla kunkin työpiste ja työtehtävä niin, että käytössä on tarvittavat työvälineet sekä turvalliset ja terveelliset tavat tehdä työtä. (Fyysinen kuormitus 2018.) Erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työergonomiaa voidaan edistää lisäämällä työpäivään ylimääräisiä pieniä taukoja, käyttämällä materiaalien siirtämiseen ja nostamiseen siihen tarkoitettuja apuvälineitä ja kiinnittämällä huomioita työympäristön lämpötiloihin (Lundell ym. 2011, 115).

Kuitenkin on myös yksilön omista valinnoista ja halusta kiinni, kuinka hän omaa toimintakykyään pitää yllä (Kiviranta 2010, 18–19). Jos työntekijä haluaa olla työkykyinen nuoruusvuosistaan aina eläkeikään saakka, tulee hänen henkilökohtaisesti pitää huolta kaikista edellä mainituista toimintakyvyn osa-alueista. Vähemmälle huomiolle jäänyt tekijä alkaa nopeasti rapistua ja usko omaan jaksamiseen katoaa. Kun kiinnostus itsestään huolenpitämistä kohtaan sammuu, todellinen vanheneminen alkaa. (Jabe 2015, 115.)

Psyykkinen toimintakyky

Psyykkistä toimintakykyä, josta puhutaan puhekielessä usein myös nimellä henkinen toimintakyky, voidaan tarkastella monelta eri kannalta. Psyykkiset voimavarat voidaan nähdä yleisesti elämänhallinnan, jaksamisen sekä persoonallisuuden näkökulmasta tai psyykkisten mielenterveyshäiriöiden näkökulmasta. (Psyykkinen toimintakyky 2016.) Lisäksi psyykkiseen toimintakykyyn liitetään usein myös kognitiivisia kykyjä, kuten havaitsemista, muistia ja oppimista. Psyykkinen toimintakyky voidaankin määritellä kyvyksi selviytyä älyllisistä sekä henkisesti vaativista asioista. (Ilmarinen 2006, 141.) Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2015) määrittelee psyykkisen toimintakyvyn ihmisen voimavaroiksi, joilla hän pystyy suoriutumaan arjen erilaisista vaatimuksista sekä kriisitilanteista.

Työuran kannalta ikääntyminen tuo muutoksia eniten juuri kognitiivisiin eli älyllisiin toimintoihin. Ihmisen ikääntyessä usein esimerkiksi nopeus hidastuu ja havaintotarkkuus heikkenee. (Ilmarinen 2006, 141.) Psyykkinen toimintakyky on siis hyvin paljon yhteydessä fyysisiin toimintoihin, kuten reagointinopeuteen sekä näön heikkenemiseen, jotka taas vaikuttavat havainnointiin. Tämä ei liity kuitenkaan mitenkään siihen, että ikääntyneemmän työntekijän älylliset toiminnot heikkenisivät. Päinvastoin iän myötä ihminen kehittyy monella psyykkisellä osa-alueella hyvinkin paljon. Usein oma minäkuva selkiytyy, elämänhallinakyky paranee, kyky nähdä asioita laaja-alaisemmin kehittyy, muiden ihmisten kanssa toimiminen helpottuu ja ihminen on tällöin kokonaisuudessaan tasapainoisempi. (Kiviranta 2010, 20–21.)

Kuitenkin psyykkisillä voimavaroilla on yhteys työstä suoriutumiseen läpi elämän, sillä se vaikuttaa myös motivaatioon ja haluun kehittyä. Erilaiset yksilölliset kokemukset omasta elämästä ja paineet omasta työstä vaikuttavat psyykkiseen tasapainoon. Esimerkiksi liian suurella työmäärällä sekä negatiivisilla tuntemuksilla on vaikutus yleiseen jaksamiseen ja suoriutumiseen haitallisella tavalla. (Kiviranta 2010, 20–21.) Tärkeemmin iän ja elämäkokemuksen vaikutuksiin oppimisessa perehdytään seuraavassa luvussa.

Sosiaalinen toimintakyky

Sosiaalista toimintakykyä on pystyä toimimaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja osallistua aktiivisesti yhteiskunnan ja eri yhteisöjen toimintaan (Toimintakyvyn ulottuvuudet 2015). Kuitenkin kaiken tämän keskiössä on ihminen itse. Jotta kykenee luomaan vuorovaikutussuhteita, on ensin tunnistettava omat tunteet, tarpeet sekä ajatusmallit. Sosiaalinen toimintakyky edellyttää myös sitä, että näitä jo luotuja ajatusmalleja ollaan valmiita muovaamaan ja sovittamaan kuhunkin vuorovaikutustilanteeseen sopiviksi. Lisäksi sosiaaliseen toimintakykyyn kuuluu kyky tunnistaa, havainnoida ja ymmärtää muiden ihmisten eleitä, ilmeitä ja puheita. (Kiviranta 2010, 22.)

Jos toimitaan työyhteisössä, jossa sosiaaliset suhteet ovat suuressa osassa ja sosiaaliset taidot ovat edellytys työtehtävästä selviytymiseen, voi se aiheuttaa suuriakin haasteita sisäisessä dynamiikassa. Työyhteisöt koostuvat usein myös eri sukupolvista, joka asettaa eri vuorovaikutuskulttuuriin syntyneet ja tottuneet työntekijät haasteelliseen asemaan. Iän myötä kuitenkin sosiaaliset taidot kehittyvät henkisen kehittymisen kanssa melkein käsikädessä, jolloin erilaisten ihmisten ymmärtäminen kehittyy ja tällöin myös kommunikointi helpottuu. (Kiviranta 2010, 22–23.)

4.3 Osaaminen ja kokemukset

”Osaaminen on työntekijän henkilökohtaista pääomaa, jonka kautta hän antaa panoksensa työhön” (Lundell ym. 2011, 181). Ikä tuo mukanaan oppimiseen niin haasteita kuin etuja ja osaamistarpeet työelämässä muuttuvat koko ajan. Kertyneen työkokemuksen kautta jokainen on saavuttanut tietyn asiantuntemuksen, jota ei ole helppo muovata uudella tavalla. Lisäksi elämäkokemus vaikuttaa tapaan ja haluun oppia uutta. Kuitenkin tämä kaikki on sidoksissa yksilöön ja hänen historiaansa. (Lundell ym. 2011, 181.)

Työuran alkuvaiheessa painottuu uuden oppiminen ja oman ammatti-identiteetin löytäminen. Kun on jo edetty työuralla pidemmälle, joudutaan usein tietoja päivittämään ja kouluttautumaan lisää. Tämä asettaa haasteet yksilön valmiudelle kehittää

ja ylläpitää taitojaan. Sitten kun lähestytään jo eläkeikää, tulisi löytää uudenlaisia tapoja vielä motivoitua oppimaan ennen työuran päättymistä. (Lundell ym. 2011, 191–192.)

Ihminen oppii läpi koko elämän, suhtautuminen uusiin asioihin vain kokee muutoksen iän karttuessa. Nuorena omaksutaan helpommin uusia asioita ja ollaan avoimempia muutoksille, sillä edellistä kokemusta aiheesta ei välttämättä vielä ole. Vanhemmalla konkarilla on jo elämän tuoma kokemus monista asioista, jolloin vanhoja tapoja ei haluta lähteä muuttamaan niin helposti. Usein tästä puhutaan puhekielessä termillä kaavoihin kangistuminen. Muuttuminen ja uuden oppiminen vaatii aina hieman epä mukavuusalueelle menemistä, joka luonnistuu nuoremmalta rohkeammin kuin vanhemmalta. Kuitenkin elämän tuomassa kokemuksessa on se etu, että osataan jo tunnistaa itselle parhaiten sopivimmat oppimiskeinot, kun nuori vielä saattaa hakea parasta tapaa sisäistää asioita. (Kaiken ikäiset voivat oppia, vaikka oppimiseen vaikuttavat tekijät muuttuvat 2017.)

Työyhteisö, joka koostuu eri-ikäisistä työntekijöistä, on paras mahdollinen yhdistelmä, sillä se sisältää monipuolisesti eri osaamista. Esimiehen haasteena on pystyä yhdistämään tämä monimuotoinen osaaminen niin, että ne täydentävät toisiaan. Yhdistämällä nuorten saama uusi tieto ja kokeneempien pitkä käytännön kokemus on parhaimmassa tapauksessa motivoitunutta yhdessä oppimista ja tiedon jakamista, kehittymistä ja uusien ideoiden syntymistä. (Simström 2014.)

Yksi keskeinen haaste osaamisessa ja sen hyödyntämisessä on se, että vaikka konkareilla on paljon työelämän aikana kertynyttä kokemusta, muuttuu työn luonne ja maailma kuitenkin koko ajan eri suuntaan. Tämän vuoksi kaikki tämä tietotaito ei ole enää hyödynnettävissä sellaisenaan. Osa olemassa olevasta vanhempien sukupolvien tiedosta saattaa olla jo hyvinkin vanhentunutta. (Vaahtio 2006, 96.) Tämä seikka asettaa haasteensa myös hiljaisen tiedon siirtämiselle, joka tarkoittaa tietoa, joka yksilölle on kertynyt kokemuksen myötä, mutta joka ei näy ulospäin ulkopuolisille hänen toiminnassaan (Viitala 2006, 131). Viitalan (2006, 131) mukaan Koivunen (2000) määrittää hiljaisen tiedon olevan yhdistelmä persoonallista, henkilökohtaista sekä kokemuspäristä tietoa, jota ei voi sanoin tuoda ilmi. Toinen tiedon laji on näkyvä tieto, joka on konkreettisesti nähtävissä ja joka voidaan myös mitata (Viitala 2006, 131).

Yksilön kokemukset ovat aina oppimisen lähtökohtana ja sijoittuvat aina menneisyyteen. Joskus kokemukset voivat olla myös esteenä uuden oppimiselle, jos yksilöstä ei löydy muutosvalmiutta. (Lundell ym. 2011, 189.) Kuitenkin useimmiten aiemmat kokemukset haastavat oppijaa arvioimaan uutta tietoa eri näkökulmasta ja antavat tällöin enemmän arvoa oppijalle. Hyvä oppija pystyy tarkastelemaan omia kokemuksiaan siinä valossa, että mikä niistä on hyödynnettävissä tulevaisuudessa, mistä voisi jo luopua ja mitä voisi yhdistää sekä soveltaa uuteen tietoon. (Viitala 2006, 145–146.)

4.4 Arvot, asenteet ja motivaatio

Yksilön arvoilla, asenteilla ja motivaatiolla on suuri merkitys siihen, minkä kokee työelämässä tärkeäksi ja millainen suhde työmaailmaan syntyy. Ihmisen suhtautuminen työelämäänsä muovautuu omien arvojen ja asenteiden muuttumisen myötä, jota tapahtuu iän kertyessä. (Lundell ym. 2011, 227.)

Arvot

Arvot ovat ihmisen henkilökohtaisia uskomuksia ja periaatteita, jotka ohjaavat jokaisen ihmisen toimintaa (Ilmarinen. 1999, 120). Arvot muodostuvat jo elämän alkumetreillä, johon vaikuttaa lapsuudessa korostetut arvot. Ihmisellä on kuitenkin tarve kyseenalaistaa lapsuudessa opittuja arvoja ja näin ollen ne muovaantuvat elämän tapahtumien ja kokemusten myötä. (Lundell ym. 2011,228.) Henkilökohtaisia arvoja voi tarkastella seuraavien kysymysten kautta:

- Mikä minulle on tärkeää elämässä, työssä ja ihmissuhteissa
- Miten minun tulisi toimia, jotta toimisin ihanteideni mukaisesti ja voisin arvostaa itseäni. (Lundell ym. 2011, 228.)

Ihminen hakeutuu myös tiedostamattomasti arvojaan tukevaan organisaatioon työskentelemään. Omilla arvoilla on myös merkitystä työntekijän motivaatioon. Itselle tärkeäksi koetuilla arvoilla on myös merkitystä siihen, kuinka paljon hän arvostaa työ-

tään, työnantajaa ja työyhteisöään. (Lundell ym. 2011, 228.) On todettu, että kun ihminen toimii ja käyttäytyy omien arvojen mukaisesti, ihminen kokee elämänsä hyväksi (What are your values? Deciding what's most important in life n.d.).

Asenteet ja motivaatio

Arvot vaikuttavat myös ihmisen asenteisiin ja tätä kautta ihmisen motivaatioon. Kun arvot ovat ihmisten ihanteita, voidaan asenteesta puhua arvojen peilinä, kuinka ihminen suhtautuu käytännössä vastaan tuleviin asioihin ja millainen minäkuva henkilöllä on. (Lundell ym. 2011, 230.) Ilmarinen (1999, 120) määrittää asenteiden olevan ”tapoja, kuinka yksittäinen henkilö suhtautuu ympärillä oleviin asioihin ja tapahtumiin”. Työntekijän asenteet heijastuvat myös suoraan työn arvostamiseen ja sen merkitykseen henkilön elämässä. Työyhteisössä työntekijän asenteet näkyvät työtyytyväisyytenä, sitoutumisena organisaatioon sekä ammatillisen minän näkemisenä. (Lundell ym. 2011, 230.)

Arvot ja asenteet taas vaikuttavat ihmisen motivaatioon. Motivaatio on tavoitteellista toimintaa, jotain tiettyä päämäärää kohden ja se voi vaihdella eri työelämän vaiheissa. Motivaatio lähtee henkilöstä itsestään. Jos työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi, se näkyy keskittymisenä ja itsensä haastamisena. Motivoitunut työntekijä uskoo kykyihinsä eikä lannistu vastoinkäymisten edessä. Arvot vaikuttavat myös ihmisen motivaatioon positiivisesti silloin kun työntekijän ja organisaation arvot kohtaavat. (Lundell ym. 2011, 231.) Viitalan (2006, 115) mukaan Ruohotie (1998) määrittää asenteen olevan ”melko pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius, kun taas motivaatio on melko lyhytaikainen ja liittyy yleensä vain tilanteeseen kerrallaan.” Yksilön asenteella ja motivaatiolla on merkitystä siihen, kuinka yksilö käyttää hyödykseen omia tieto taitojaan työelämässä (Viitala 2006, 115).

Työelämä on kuitenkin tällä hetkellä suuren haasteen edessä, sillä organisaatioissa työskentelee parhaimmillaan kolmen sukupolven edustajia, joilla on erilaiset arvot ja asenteet niin elämään kuin työntekoonkin. Vanhemmat sukupolvet ovat tunnetusti eläneet hankalampienkin aikojen lävitse, jonka myötä työ kuuluu elämän tärkeimpiin arvioihin ja työnantajaa arvostetaan. Suuret ikäluokat ovat hyvin motivoituneita ja ahkeria työntekijöitä, jotka uskovat siihen, että hyvinvointi saavutetaan työn teolla.

Keski-ikäiset taas kulkevat vanhempien ja nuorien välillä; he kokevat työn teon tärkeäksi, mutta kaipaavat enemmän mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja havittelevat parempaa elämänlaatua. (Jabe 2015, 113–114.)

Nuoret, työelämän alkumetreillä olevat kokevat työn tärkeyden hyvin erin lailla verrattaessa vanhempiin sukupolviin. Nuoret haluavat kokea elämässä muutakin kuin työnteon, he haluavat kokea olevansa vapaita. (Jabe 2015, 114.) Nuoret haluavatkin kokea elämyksiä ja verkostoitua (Rivinoja 2015, 15.) Nuoret ovat myös uskottomampia työntajaa kohtaan, sillä työn halutaan olevan kivaa, mikäli näin ei ole, kynnys vaihtaa työpaikkaa on matalampi (Jabe 2015, 114; Jabe 2017, 44). Nuoret haluavat työskennellä työpaikassa, jossa he pääsevät ilmaisemaan itseään ja kokevat työn mielekkääksi. Raha ei ole nuorille enää merkittävä motivaation lähde, vaan työn tulisi olla kivaa. (Martela, 2012.) Eri-ikäisten arvot, asenteet ja työntekijöiden motivointi tuovat haasteen esimiestyöhön, sillä eroavaisuudet näissä osa-alueissa, mikä koetaan tärkeäksi ovat suuria.

4.5 Ageismi eli ikäsyryntä

Ageismi käsitteenä tarkoittaa ikään liittyviä perusteettomia ennakkoluuloja, stereotyyppiä sekä niihin perustuvaa huonoa kohtelua ja syrjintää (Vaahtio 2006, 70.) Ageismi pitää sisällään myös tutumman käsitteen ikäsyryntän, joka mielletään helpommaksi ymmärtää. Ikäsyryntällä käsitteenä tarkoitetaan kalenteri-ikään perustuvaa ennakkoluuloista ja eriarvoista kohtelua. (Lundell ym 2011, 40.) Ageismi ei katso ikää vaan on todettavissa kaiken ikäisten joukossa (Vaahtio 2006, 80). Tutkimukset osoittavat, että eniten ennakkoluuloja kohdistuu kuitenkin nuoriin ja iäkkäämpiin työikäisiin ihmisiin (Vaahtio 2006, 70).

Ageismia ilmenee kaikissa työelämän vaiheissa kuten henkilöstön kehittämisessä ja irtisanomisessa. Syrjintää ovat tavat, joilla eri-ikäisistä puhutaan tai kuinka heitä kohdellaan. Syrjintä voi ilmetä myös etenemis- ja koulutusmahdollisuuksien vähättelynä tai sosiaalisten tapahtumien ulkopuolelle jättämisenä. Yleisintä ageismi on kuitenkin rekrytointitilanteissa. (Vaahtio 2006, 76.) Nuorten työikäisten kohdalla tämä ilmenee liian nuorena ikänä ja vähäisenä työkokemuksena rekrytoitavaan työtehtävään. Sama

ilmiö ilmenee myös iäkkäämmän sukupolven rekrytoinnissa, jossa tänä päivänä 45-vuotias koetaan vanhaksi ja pätemättömäksi työtehtävään. (Vaahtio 2006, 72–73.) Kuviossa 4 esiintyy tilanteita, joissa ikääntyneet ja nuoret kohtaavat syrjintää.

Ikääntyneisiin kohdistunut syrjintä

- Rekrytointi tilanteissa karsitaan ikääntyneiden työhakemukset pelkän iän perusteella.
- Ei tarjota mahdollisuutta koulutukseen, koska uskotaan, ettei heidän kouluttaminen ole kannattavaa.
- Uusia tieteknisiä välineitä tarjotaan vain nuorempien käyttöön.
- Kokemusta ei arvosteta eikä hyödynnetä työyhteisössä.
- Patistellaan eläkkeelle, siirretään eläkeputkeen.

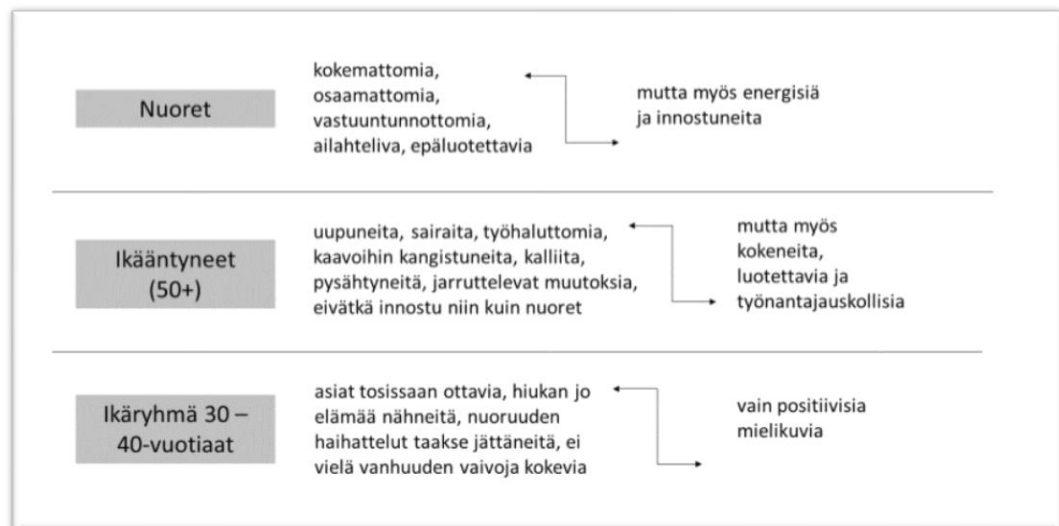
Nuoriin kohdistunut syrjintä

- Nuoria naisia ei rekrytoida, koska heillä on pieniä lapsia tai heidän arvellaan jäävän äitiyslomalle lähivuosina.
- Suhtaudutaan kielteisesti kaikkiin nuorten ideoihin ja kehitysehdotuksiin.
- Vähätellään nuorten ajatuksia ja näkemyksiä.
- Nuorille huomautellaan pienimmistäkin virheistä.

Kuvio 4. Esimerkkejä ikäsyrjinnästä (Lundell ym. 2011, 41)

Ikästereotypointi eli yleistys perustuu ihmisten luokitteluun iän perusteella. Ikään liittyvät yleistyksiset juontavat juurensa uskomuksiin ja mielikuviin tietyn ikäisestä ihmisestä. (Lundell ym. 2011, 37.) Ihmisten kategoriointi iän perusteella, on myös yksi ageismin muoto. Iän mukainen kategoriointi vaikuttaa arvoihin, uskomuksiin, tuntemuksiin ja käytökseen toisen ikäisiä kohtaan (Blaine & McClure Brenchley 2018, 186). Stereotypioinnin myötä ihmisten yksilöllisyys häviää ja saman ikäisiä ihmiset nähdään ominaisuuksiltaan samanlaisina toisiinsa nähden, vaikkakin todellisuudessa eroavaisuudet kasvavat henkilöiden välillä iän karttuessa. Näin ollen, kalenteri-iän perusteella ei saisi tehdä päätelmiä yksittäisen ihmisen kyvyistä, ominaisuuksista tai persoonallisista piirteistä. Kun tiettyyn ikään kuuluvat uskomukset yleistetään, syntyy tiettyä ikäryhmää kohden negatiivisia ennakkoluuloja tietyn ikäisten ominaisuuksista. (Lundell ym. 2011, 37.) Nuoria kohtaan helposti ajatellaan, että he tietävät ja osaavat vähemmän ikänsä vuoksi. Tulisi kuitenkin muistaa, että iällä ei ole joka kerta tähän asiaan merkitystä. Jotkut ihmiset voivat olla kokeneet paljon lyhyessä ajassa ja heiltä

voi löytyä erilaisia näkökulmia asioihin, mitä välttämättä muilta ei löydy. (Gausepohl 2016.) Alapuolella kuviossa 5, on esitetty lisää esimerkkejä työnantajan mielikuvista eri-ikäisistä työntekijöistä.



Kuvio 5. Työnantajien mielikuvia eri-ikäisistä työntekijöistä (Lundell ym. 2011, 38)

5 Tulokset

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin sekä teemahaasteluina että kyselytutkimuksina. Molemmissa tutkimusmenetelmissä haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka ovat:

- Mikä on ikäjohtamisen nykytila yrityksessä X?
- Mitä haasteita on ikäjohtamisessa?
- Miten ikäjohtamista tulisi kehittää?

Haastateltaviksi valittiin viisi kyseisen organisaation yksikön esimiestä, jotka toimivat eri osastojen päälliköinä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina huhtikuun 2018 aikana toimeksiantajan tiloissa. Haastatteluihin varattiin tunti aikaa ja haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksilla. Haastatteluissa käytettiin ennalta suunniteltua teemahaastattelurunkoa (ks. liite 1). Ensimmäisenä keskusteltiin haastateltavan työtaustasta ja nykyisestä työtehtävästä, jonka jälkeen siirryttiin keskustelemaan ikäjohtamisesta ja sen merkityksestä esimiehelle. Teemahaastattelua jatkettiin seuraavaksi ikäjohtamisen haasteiden näkökulmasta ja lopuksi käytiin läpi kehitysideoita organisaation ikäjohtamiseen. Tulokset esitetään tässä luvussa siinä järjestyksessä, että ensin käsitellään esimiesten näkemykset, jonka jälkeen esitetään työntekijöiltä saadut vastaukset ja viimeisenä kehitysehdotukset käsiteltävään aiheeseen liittyen.

Haastatellut esimiehet ovat iältään 28 ikävuoden ja 47 ikävuoden väliltä. Työkokeudesta esimiehiltä löytyy paljon kaupan alalta myyjän työstä esimiestehtäviin. Esimiehet ovat työskennelleet useamman vuoden ajan kyseisen organisaation palveluksessa. Koulutukseltaan haastatellut esimiehet ovat ammattikoulututkinnon suorittaneista aina yliopistotutkinnon suorittaneisiin. Jokainen esimies on tämän lisäksi suorittanut organisaation oman esimieskoulutuksen ja muita lisäkoulutuksia, joita organisaatiossa tarjotaan.

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä työntekijöille, johon vastausaikaa oli 24.4.2018–13.5.2018. Kyselyyn pystyi vastaamaan yksikön toimipaikan kahvihuoneessa olevalla tietokoneella tai sähköisesti lähetetyllä linkillä, joka välitettiin yksikön sisäistä viestintäkanavaa pitkin. Yksikössä työskentelee 230 työntekijää, joista 79 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti on tällöin 34,3 prosenttia. Työntekijöiden kyselyyn vastaamisen motivoimiseksi suoritettiin kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken lahjakorttien arvonta. Kyselyn aukioloaikana laitettiin useampi muistutus ja vastausaikaa pidennettiin viikolla alkuperäisestä suunnitelmasta. Vastausten määrä jäi kuitenkin alhaiseksi suhteessa henkilöstön määrään.

Tutkimustulokset esitetään suorien jakaumien ja ristiintaulukointien kautta. Lisäksi käytetään prosenttilukuja ja keskiarvoja tuloksia esittäessä. Taulukoissa kysymykseen vastanneiden kokonaismäärää nimetään lyhenteellä N ja vastauksien yhteisprosenttiluvuksi on ilmoitettu 100 prosenttia. Lukujen summa saattaa kuitenkin poiketa tästä

prosentin ylös tai alaspäin, koska taulukoissa käytetään pyöristettyjä prosenttilukuja. Taulukoista poistettiin en osaa sanoa -vastaukset todellisten lukujen esiin saamiseksi. Kaikki kyselylomakkeen kysymykset olivat pakollisia lukuun ottamatta avoimia kysymyksiä, jonka vuoksi kysymyksiin saatiin hyvin vastauksia. Koska en osaa sanoa -vastaukset on poistettu, voi joissakin kysymyksissä N olla pienempi kuin 79. Taulukoissa on yhdistetty asteikon eri mieltä olevat kategoriat ja samaa mieltä olevat kategoriat, paitsi taulukossa 13. Kysymyksessä numero 13 (ks. liite 2) on myös yhdistetty vastausvaihtoehdot todella haasteelliseksi ja haasteelliseksi.

5.2 Kyselyyn vastanneiden perustiedot

Kyselyssä ikää kysyttiin syntymävuotena avoimena kysymyksenä. Tuloksien analysointivaiheessa syntymävuodet ryhmiteltiin neljään ryhmään, joita ovat vuosina 1953–1969, 1970–1979, 1980–1989 ja 1990–1999 syntyneet.

Taulukko 1. Ikäjakauma syntymävuosittain

	N	%
1953-1969	12	15
1970-1979	14	18
1980-1989	14	18
1990-1999	39	49
Yhteensä	79	100

Kyselyyn vastanneista naisia oli 81 % ja miehiä oli 19 %. Eniten vastauksia tuli nuorimasta ikäluokasta, joita oli 49 % vastanneista. Toiseksi eniten vastauksia tuli 80-luvulla ja 70-luvulla syntyneiltä, joiden molempien vastausprosentti oli 18 %. Vähiten vastauksia tuli vanhimmasta ikäluokasta, joita oli 15 % vastaajista. (Ks. taulukko 1.)

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka moni vastaajista on opiskelijoita ja kuinka moni on eläköitymässä lähivuosina. Kyselyyn vastanneista opiskelijoita oli 28 % ja kolmen vuoden sisään eläköitymässä olevia oli 4 % eli vain 3 henkilöä. Kyselyssä kartoitettiin myös asumismuotoa, minkä pohjalta saatiin käsitys vastaajien elämäntilanteesta.

Taulukko 2. Asumismuoto

	N	%
Asun yksin omassa taloudessani	18	23
Asun yhteistaloudessa/kimppakämpässä	2	3
Asun vanhempien tai sukulaisten luona	1	1
Asun puolison kanssa avo- tai avioliitossa tai rekisteröidyssä parisuhteessa	36	46
Asun yksin lapsen/lapsien kanssa	4	5
Asun puolison ja lapsen/lapsien kanssa	18	23
Yhteensä	79	100

46 % kyselyyn vastaajista asui puolison kanssa, 23 % asui yksin ja saman verran myös puolison ja lapsen tai lapsien kanssa. 5% vastanneista asui yksin lapsen tai lapsien kanssa ja 3% asuu yhteistaloudessa tai kimppakämpässä. 1% vastaajista asui vanhempien tai sukulaisten luona. (Ks. taulukko 2.)

Perustietoja kartoittaessa koettiin tarpeelliseksi selvittää työntekijöiden koulutustasoa. Vastausvaihtoehdot olivat peruskoulun ja akateemisen tutkinnon välillä. Saatujen vastausten jakautuminen esitetään seuraavassa taulukossa.

Taulukko 3. Ylin suoritettu tutkinto

	N	%
Peruskoulu	1	1
Kansakoulu	1	1
Opisto	8	10
Lukio	18	23
Ammattikoulu	40	51
Ammattikorkeakoulu	8	10
Akateeminen tutkinto	3	4
Yhteensä	79	100

51 % vastaajista on suorittanut ammattikoulututkinnon, 23 % on suorittanut ylioppilastutkinnon, ammattikorkeakoulun ja opiston käyneitä on molempia 10 %, akateemisen tutkinnon suorittaneita 4 % ja peruskoulun tai kansakoulun käyneitä on molempia 1 % (ks. taulukko 3). Tutkimuksessa koettiin myös tärkeäksi selvittää, kuinka pitkään työntekijät olivat työskennelleet organisaatiossa. Tämän avulla haluttiin tietää, kuinka työkokemus vaikuttaa työkykytalo-mallin eri osa-alueisiin.

Taulukko 4. Työkokemus yksikössä

	N	%
alle 1 vuotta	8	10
1-2 vuotta	26	33
3-5 vuotta	17	22
6-10 vuotta	9	11
11-20 vuotta	4	5
yli 20 vuotta	15	19
Yhteensä	79	100

Suurin osa (33 %) kyselyyn vastanneista oli työskennellyt kyseissä yksikössä 1–2 vuotta, toiseksi eniten (22 %) oli 3–5 vuotta työskennelleitä, heti tämän jälkeen (19 %) vastaajista on työskennellyt kyseissä yksikössä yli 20 vuotta. 11 % vastaajista oli työskennellyt yksikössä 6–10 vuotta, 10 % alle 1 vuotta ja 5 % 11–20 vuotta työskennelleitä (ks. taulukko 4). Yksiköstä saadut tulokset jakautuivat osastoittain seuraavasti. Eniten vastauksia (54 %) kyselyyn tuli päivittäistavaraosastolta, toiseksi eniten (22 %) kassoilta, kolmanneksi eniten (13 %) kampaamopalveluista ja vähiten (11 %) käyttötavaraosastolta.

5.3 Työyhteisön näkemykset esimiestyöstä

Ensimmäisenä tutkimuksissa lähdettiin selvittämään ikäjohtamisen nykytilaa organisaatiossa. Haastatteluissa kartoitettiin esimiehen omaa kokemusta siitä, millainen esimies hän on, miten hän pyrkii johtamaan alaisiaan ja miten hän näkee ikäjohtamisen merkityksen. Kyselytutkimuksessa työntekijöiltä kysyttiin kokemuksia oman esimiehen toiminnasta ja miten esimies huomioi kyselyyn vastanneen iän ja elämäntilanteen.

Haastatteluissa ilmeni, että esimiehet pyrkivät olemaan helposti lähestyttäviä ja kohtelemaan työntekijöitä tasavertaisesti ja tasa-arvoisesti. He pitivät tärkeänä myös työntekijöiden kuuntelemista ja tarpeiden huomioon ottamista sopivissa määrin. Esimiehet korostivat ikäjohtamisen olevan yksi osa kokonaisvaltaista johtamista, joka tulee ottaa huomioon. Tavaratalojohtaja painotti, että on paljon muitakin seikkoja, jotka pitää ottaa huomioon päivittäisessä johtamisessa, muttei ikää saa kuitenkaan unohtaa. He korostivat enemmän yksilökohtaista johtamista, joka huomioi persoonan, eikä niinkään ikää tai elämäntilannetta. Yksi esimiehistä totesi haastattelussa seuraavaa:

Edelleen mä ehkä oon sitä mieltä, että se on enemmänkin se persoona johtaminen. Sanotaan näin, että voi olla kaks ihan saman ikäistä ihmistä, niin sä et silti pysty johtamaan niitä samalla tavalla.

Jokainen haastateltava nosti myös esiin, että eri-ikäisyys työpaikalla on vahvuus: vanhemmat tuovat varmuutta ja rauhallisuutta työskentelyyn, kun taas nuoret tuovat energisyyttä ja ideointia. Esimiesten mielestä hyvä työyhteisö koostuu eri-ikäisistä työntekijöistä.

Haastatteluista kävi ilmi, että esimerkiksi nuorten kanssa täytyy kommunikoida eri tavalla ja puhua eri asioista, kun verrataan vanhempiin. Esimiehet korostivat myös tietotekniikka olevan helpompaa nuorille. Pitää suoda riittävästi aikaa uusille asioille, mutta ei loputtomiin. Jokainen haluaa oppia uuden asian, jos se jotenkin hyödyttää häntä. Vanhemmille täytyy perustella uusia asioita enemmän, nuoret ovat malttamattomampia ja ovat jo menossa ennen kuin lauseen ehtii lopettaa.

Edellisessä kappaleessa mainitut asiat aiheuttavat myös haasteen perehdyttämiselle ja tehokkuudelle. Tehokkaan työskentelyn tarve on moninkertaistunut kymmenen vuoden aikana. Tämän vuoksi suunnitelmallisuus ja odotusarvojen saavuttaminen on noussut yhdeksi suureksi kulmakiveksi yrityksen toiminnassa. Haastateltavat korostivat sitä, että on oltava siellä, missä itse työ tapahtuu ja laskeuduttava käytännön tasolle. Haasteeksi jokapäiväisessä johtamisessa nousi yksikön suuri työntekijä määrä, minkä vuoksi pintaa syvemmälle on hankalampi päästä jokaisen yksilön kohdalla.

Suurin osa (75 %) kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä oman osastonsa esimiehen toimintaan. He olivat myös hyvin samaa mieltä siitä, että esimies ottaa huomioon eri-ikäisten tarpeet (73 %) ja odotukset (74 %). Huomattava joukko (81 %) työntekijöistä oli samaa mieltä siitä, että esimies kuuntelee työntekijöitä iästä riippumatta ja kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti (76 %). Vertailtaessa näitä edellä olevia muutujia ristiintaulukoinnilla eri ikäryhmiin, ei niissä ollut merkittäviä eroja. Kaikki olivat tasaisen tyytyväisiä näihin esimiestyötä koskeviin väittämiin.

Kuitenkin vertaillessa esimiehiä koskevia väittämiä vastaajien elämäntilannetta kuvaaviin asumismuotomuuttujiin, löytyi erityisesti epätyytyväisyyttä heistä, jotka elävät yhdessä puolison kanssa. Epätyytyväisiä vastauksia oli tullut myös heiltä, jotka elävät puolison ja lapsen tai lapsien kanssa.

Taulukko 5. Työntekijöiden tyytyväisyys esimiehen tasapuolisuuteen asumismuodon mukaan.

		Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Yhteensä
Asun yksin omassa taloudessani	N (%)	14 (24 %)	3 (38 %)	1 (9 %)	18 (23 %)
Asun yhteistaloudessa/kimppakämpässä	N (%)	2 (3%)	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (3 %)
Asun vanhempien tai sukulaisten luona	N (%)	1 (2 %)	0 (0 %)	0 (0%)	1 (1%)
Asun puolison kanssa avo- tai avioliitossa tai rekisteröidyssä parisuhteessa	N (%)	24 (41%)	4 (50 %)	7 (64%)	35 (45%)
Asun yksin lapsen/lapsien kanssa	N (%)	3 (5%)	1 (13 %)	0 (0%)	4 (5%)
Asun puolison ja lapsen/lapsien kanssa	N (%)	15 (25 %)	0 (0%)	3 (27 %)	18 (23 %)
Yhteensä	N (%)	59 (100 %)	8 (100 %)	11 (100%)	78 (100 %)

Väittämään ”Koen, että esimieheni kohtelee eri-ikäisiä työntekijöitä tasapuolisesti” tulleista eri mieltä olevista vastauksista 64 % oli tullut vastaajilta, jotka asuvat puolison kanssa. 27 % eri mieltä olevista vastauksista oli tullut puolison ja lapsen tai lapsien kanssa asuvilta. P-arvo on 0,701 eli ei voida sanoa, että tämä olisi tilastollisesti merkittävää. Taulukossa esiintyy useampi solu, jossa on nolla vastausta. Tästä voidaan kuitenkin erottaa, että epätyytyväisimpiä ovat puolison kanssa asuvat. (Ks. taulukko 5.)

Yleisesti esimiesten toimintaan tyytymättömämpiä olivat puolison kanssa asuvat. Väittämään ”Olen tyytyväinen osastoni esimiehen toimintaan” tulleista eri mieltä olevista vastauksista hieman alle puolet (46 %) oli puolison kanssa asuvilta. Kysyttäessä kuinka esimies huomioi eri-ikäisten odotukset, jatkoivat vastaukset samaa linjaa puolison kanssa asuvien osalta.

Taulukko 6. Työntekijöiden tyytyväisyys siihen miten esimies ottaa huomioon eri-ikäisten odotukset asumismuodon mukaan

		Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Yhteensä
Asun yksin omassa taloudessani	N (%)	12 (21 %)	3 (43 %)	2 (15 %)	17 (22 %)
Asun yhteistaloudessa/kimppakämpässä	N (%)	1 (2%)	1 (14 %)	0 (0 %)	2 (3 %)
Asun vanhempien tai sukulaisten luona	N (%)	1 (2 %)	0 (0 %)	0 (0%)	1 (1%)
Asun puolison kanssa avo- tai avioliitossa tai rekisteröidyssä parisuhteessa	N (%)	25 (45%)	2 (29 %)	8 (62%)	35 (46%)
Asun yksin lapsen/lapsien kanssa	N (%)	3 (5%)	0 (0 %)	1 (8%)	4 (5%)
Asun puolison ja lapsen/lapsien kanssa	N (%)	14 (25 %)	1 (14%)	2 (15 %)	17 (22 %)
Yhteensä	N (%)	56 (100 %)	7 (100 %)	13 (100%)	76 (100 %)

Väittämään ”Koen, että esimies ottaa huomioon eri-ikäisten odotukset (esim. arvostus ja kuunteleminen)” yli puolet (62 %) eri mieltä olevista vastauksista oli puolison kanssa asuvalta. P-arvo on 0,587, joten tämäkään ei ole tilastollisesti merkittävä. Myös tässä taulukossa on useammassa solussa nolla vastausta, mikä vaikuttaa tulokseen. (Ks. taulukko 6.)

Kyselyssä haluttiin myös selvittää, hyödynnetäänkö kaikkien eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksia yksikössä. Suurin osa (85 %) kyselyyn vastanneista työntekijöistä oli samaa mieltä siitä, että työyhteisössä hyödynnetään nuoruuden tuomaa innokkuutta. Kysyttäessä hyödynnetäänkö työyhteisössä iän tuomaa kokemusta, oli 71 % vastaajista sitä mieltä, että niin tehdään. Vertailtaessa näitä muuttujia eri ikäryhmiin ja eri elämäntilanteissa oleviin ei havaittu merkittäviä eroja.

Esimiehet ja työntekijät myös nostivat kehitysehdotuksia ja haasteita esimiehen toimintaan liittyen ikäjohtamisen näkökulmasta. Yksi esimies totesi, että pitäisi pystyä vielä enemmän asettumaan työntekijöiden eri elämäntilanteisiin ja toinen taas halusi

kehittyä eri ikäryhmien tärkeiden arvojen ymmärtämisessä. Useampi työntekijä mainitsi kehitettävää olevan työntekijän ja esimiehen välisessä avoimessa keskustelussa ja kuuntelussa.

Kun työntekijöiltä kysyttiin, mitä he haluaisivat oman esimiehen toiminnassa kehittää, toivat he esiin, että työvuorosuunnittelun pitäisi olla enemmän omaa elämäntilannetta tukevampi. Erityisesti perheelliset toivoivat, että perhearki otettaisiin huomioon työvuorosuunnittelussa, niin että perheen kanssa jäisi enemmän aikaa. Tässä esimerkkejä avoimista vastauksista:

Tasapuolisuutta työaikoja sekä vapaita viikonloppuja kohtaan. Työvuoroja voi katsoa mitä on ollut aikaisemmin, että voisi huomioida vapaat paremmin. Työ ja perhe kärsii, jos monta viikonloppua on peräkkäin töitä, näin ollen ei ole yhteistä aikaa perheen kanssa vaan työ eristää perheestä ja kaikki aika kuluu työpaikalla.

Lomatoiveiden huomioimista myös jatkossa niin, että vaikka lomat menevätkin kiertäväksi, olisi hyvä, että kouluikäisten lasten kanssa voisi viettää edes vähän lomaa joka kesä!

Kehitysehdotukseksi nostettiin, että työvuorosuunnittelussa säännöllistettäisiin työvuorot, jotta vapaa-aika ja työ olisi helpompi erottaa toisistaan. Työntekijät toivoivat myös vähemmän iltavuorosta suoraan aamuvuoroon siirtymistä.

Jokainen haastateltava toi esiin, ettei rekrytoinnissa katsota hakijan ikää vaan keskiytään persoonaan ja aikaisempaan työkokemukseen. Haasteeksi tässä kuitenkin nousee se, että kaupan alalla on paljon osa-aikaisia työsopimuksia, joissa tuntimäärät ovat hyvin pienet. Tämän vuoksi suurin osa hakijoista on nuoria vasta valmistuneita tai opiskelijoita. Yksi kyselyyn vastanneista kirjoitti seuraavaa:

Myös "keski-ikäisiä" 35-45 vuotiaita pitäisi palkata töihin. Ei ainoastaan pari kymppisiä elämänsä ja itseään etsiviä hempukoita.

Myös tuntimääriin toivottiin enemmän elämäntilanteen huomiointia. Yksi kyselyyn vastanneista toteaa:

Täydet tunnit työsopimukseen. Tuntisin olevani "oikea työntekijä". Suurin osa työntekijöistä tuntuu olevan osa-aikaisia, eikä varmasti kaikki halua enempää tunteja. Kuitenkin niillä jotka haluavat ja osoittavat olevansa sen arvoisia, pitäisi olla mahdollisuus kokoaikaisuuteen.

5.4 Työyhteisön näkemykset työ- ja toimintakyvystä

Haastatteluista ilmeni, että työntekijöiden ergonomiaan pyritään kiinnittämään huomiota tarjoamalla esimerkiksi erilaisia istuimia ja keinulautoja jalan alle. Työntekijöille pyritään myös opettamaan oikeanlaiset nostotavat sekä tarjotaan organisaation puolesta polvisuojat ja hanskat, jotta välttyttäisiin tulevaisuudessa liikuntaelinvammoilta. Nämä pitää olla kunnossa nuoresta asti, koska muuten ongelmat ovat edessä myöhemmin, haastateltava toteaa. Ergonomialla pyritään ehkäisemään ennenaikaista eläköitymistä ja sairaseläkkeitä. Esimiehet painottivat vastuun olevan kuitenkin loppujen lopuksi itse työntekijöillä. Työnantaja tarjoaa kaiken mahdollisen tuen ja opastuksen oikeanlaiseen työskentelyyn, joka auttaa jaksamaan työssä.

Organisaatiossa on myös käytössä varhaisentuen malli, jonka tarkoituksena on antaa tukea mahdollisimman nopeasti, kun havaitaan työntekijän elämässä muutoksia. Ensimmäisenä esimies lähtee keskustelemaan työntekijän kanssa siitä, mikä tämän hetkinen elämäntilanne on ja miten se vaikuttaa henkilökohtaisiin voimavaroihin. Tämän jälkeen pohditaan, onko tarpeellista kääntyä työterveyshuollon puoleen ja hakea sieltä ammattilaisten apua. Varhaisentuen keskusteluja käydään yrityksessä vuosittain useita. Keskusteluja pidetään myös pitkien sairaspöissaolojen aikana, jolla varmistetaan, että kumpikin osapuoli pysyy ajan tasalla tilanteesta ja työntekijä tuntee itsensä välitetyksi. Esimies totesi haastattelussa seuraavaa:

Se on johtamista parhaimmillaan, että huolehditaan jos iäkäs tai nuori ihminen rupee syystä tai toisesta toiminta muuttumaan, niin sitten me ollaan niinku läsnä siinä asiassa. Että ei vaan unohdeta sitä.

Työntekijöiltä kysyttiin toiminta- ja työkykyyn liittyviä kysymyksiä niin, että väittämät piti arvioida asteikolla 0 - 10. Asteikossa 0 tarkoitti, että henkilö on täysin työkyvytön ja 10 tarkoitti, että työkyky on erinomainen.

Taulukko 7. Kokonaisvaltainen työkyky ikäryhmien mukaan

		5	6	7	8	9	10	Yhteensä
1953-1969	N (%)	0 (0%)	1 (50%)	0 (0%)	4 (19%)	6 (22%)	1 (5%)	12 (15%)
1970-1979	N (%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (17%)	4 (19%)	3 (11%)	6 (29%)	14 (18%)
1980-1989	N (%)	1 (50%)	0 (0%)	2 (33%)	4 (19%)	5 (19%)	2 (10%)	14 (18%)
1990-1999	N (%)	1 (50%)	1 (50%)	3 (50%)	9 (43%)	13 (48%)	12 (57%)	39 (49%)
Yhteensä	N (%)	2 (100%)	2 (100%)	6 (100%)	21 (100%)	27 (100%)	21 (100%)	79 (100%)

Pääosin työntekijät kokivat työkykynsä hyväksi ja suurin osa vastauksista oli asteikon tasoilla 8,9 ja 10. Huomattavaa oli kuitenkin se, että ne yksittäiset vastaukset, jotka olivat alkupäässä asteikkoa, olivat suurelta osin nuoremmalta ikäryhmältä (ks. taulukko 7). Aineistosta nousi esiin psyykkisiä voimavaroja arvioitaessa myös sama seikka.

Taulukko 8. Psyykkiset voimavarani ikäryhmittäin

		3	4	5	6	7	8	9	10	Yhteensä
1953-1969	N (%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (31%)	3 (16%)	2 (8%)	12 (15%)
1970-1979	N (%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	0 (0%)	2 (13%)	6 (32%)	4 (15%)	14 (18%)
1980-1989	N (%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	1 (25%)	0 (0%)	1 (6%)	3 (16%)	7 (27%)	14 (18%)
1990-1999	N (%)	5 (100%)	0 (0%)	2 (40%)	1 (25%)	3 (100%)	8 (50%)	7 (37%)	13 (50%)	39 (49%)
Yhteensä	N (%)	5 (100%)	1 (100%)	5 (100%)	4 (100%)	3 (100%)	16 (100%)	19 (100%)	26 (100%)	79 (100%)

Ne viisi henkilöä, jotka olivat arvioineet psyykkiset voimavaransa tasolle 3, olivat 100 % nuorimmasta eli 1990–1999 syntyneestä ikäryhmästä (ks. taulukko 8). Molempien taulukoiden osalta P-arvo ei ollut merkittävä.

Kyselylomakkeessa yhdessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan esitettyjen asioiden haasteellisuutta, kuten esimerkiksi työkyvyn ylläpitäminen ja ergonomiasta huolehtiminen. Työ- ja toimintakyvyn osalta juuri nämä kaksi osa-aluetta nousivat eniten haasteellisiksi. Kummassakaan näissä muuttujissa ei kuitenkaan näkynyt eroa tai tilastollista merkittävyyttä vertailtaessa ikäryhmiin tai asumismuotoon.

Taulukko 9. Työkyvyn ylläpitämisen haasteellisuus

	N	%
Haasteellista	9	12
Osittain haasteellista	22	29
Ei tuota ongelmia	46	60
Yhteensä	77	100

12 % kysymykseen vastanneista oli sitä mieltä, että työkyvyn ylläpitäminen on haasteellista. Kolmasosa (29 %) vastaajista koki työkyvyn ylläpitämisen osittain haasteelliseksi. Kuitenkin yli puolet (60 %) olivat sitä mieltä, ettei työkyvyn ylläpitäminen tuota ongelmia (ks. taulukko 9). Seuraavassa taulukossa esitetään, kuinka haasteelliseksi ergonomiasta huolehtiminen koettiin.

Taulukko 10. Ergonomiasta huolehtimisen haasteellisuus

	N	%
Haasteellista	16	20
Osittain haasteellista	31	39
Ei tuota ongelmia	32	41
Yhteensä	79	100

Taulukosta selviää, että vastaajista 20 % koki ergonomiasta huolehtimisen haasteelliseksi, 39 % osittain haasteelliseksi ja 41 %:lle tämä ei tuottanut ongelmaa (ks. taulukko 10). Verrattaessa ergonomiasta huolehtimista työkyvyn ylläpitämiseen saadut vastaukset jakautuivat tasaisemmin vaihtoehtojen kesken. Ergonomiasta huolehtiminen koettiin suhteessa haastavammaksi kuin työkyvyn ylläpitäminen.

Kehitysehdotukseksi kyselylomakkeella nousi erityisesti kassalla työskenteleviltä, että työn pitäisi olla vaihtelevampaa, sillä sama asento kuormittaa paljon samoja tuke- ja liikuntaelimiä. Kassalla työskentelevät toivoivat, että he voisivat välillä mennä hyllyttämään, jotta työasentoon saataisiin vaihtelevuutta. Kassalla työskentelevät toivoivat myös mahdollisuutta työskennellä puolet työvuorosta toisinpäin olevalla kassalla. Kehitysehdotuksissa nostettiin esiin, että työpäivien tulisi olla kahdeksan tunnin mittaisia, jotta työpäivään sisältyy myös ruokatauko. Tätä perusteltiin sillä, että työntekijöillä olisi enemmän energiaa työpäivän aikana työskennellä. Kehitysehdotukseksi nousi myös, että vanhemmille työntekijöille pitäisi tarjota kevyempiä töitä. Eräs kyselyyn vastanneista toteaa:

Ei luoda turhaa painetta vanhemmille työntekijöille koska heidän työtahti ei pakosti ole sama kuin nuoremmilla työntekijöillä eli otetaan tämä huomioon jo työvuoroja/työpäiviä suunniteltaessa.

5.5 Työyhteisön näkemykset osaamisen kehittämisestä

Haastatteluista ilmeni, että työn tekeminen kyseisellä alalla on muuttunut viimeisen vuosikymmen aikana hyvin suuresti, sillä muun muassa tilaaminen hoituu automaattisesti järjestelmien kautta. Työnkuva on muuttunut enemmän järjestelmäkeskeiseksi erityisesti tuotteiden tilaamisen osalta, kuitenkin tavaroiden esillepano on pysynyt samanlaisena vuosikymmenien ajan, määrät vain muuttuvat. Haastatteluista ilmeni, että mitään tiettyä mallia hiljaisen tiedon siirtämiselle ei ole, vaan luotetaan siihen, että tiimin konkarit jakavat tietoa työn lomassa. Ajan kuluessa ja alan muuttuessa kaikkea hiljaista tietoa ei voida kuitenkaan hyödyntää, sillä se saattaa olla vanhentunutta.

Haastatteluista kävi ilmi, että yritys tarjoaa paljon koulutusmahdollisuuksia esimerkiksi myynnin ammattitutkintoa, merkonomin koulutusta ja esimiesvalmennusta. Yleensä esimieskoulutuksiin hakeudutaan 20–30 ikävuoden tienoilla. Kuitenkin esimiehet kannustavat kouluttautumiseen erityisesti huomattavasti hyvin potentiaalisia ja hyviä tyyppisiä. Myös esimiehet kokivat, että he saavat tehtävänsä kehittävää ja tukevaa täsmävalmennusta aihealueesta riippumatta.

Pitkän työuran tehneiden keskuudessa on havaittavissa urautumista tuttuihin kaavoihin, joka on huomattavissa uuden oppimisen vastustamisena. Vanhempi sukupolvi, jolta löytyy jo runsaasti työkokemusta, vaatii esimiehiltä enemmän perusteluja siihen, miksi hyväksi koettu tapa halutaan muuttaa. Nuorelle sukupolvelle muuttuvat toimintatavat ovat taas helpompi sisäistää, sillä heiltä ei välttämättä löydy aikaisemmin hyväksi todettua tapaa toimia tai työskennellä. Nuorien keskuudessa on huomattavissa malttamattomuutta uuden asian sisäistämistä kohtaan. Nuoret työelämän sankarit tahtovat osata vähän kaikkea, mutta paneutuminen yhteen asiaan kerrallaan jää hyvin vähäiseksi.

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä melkein puolet (45 %) olivat sitä mieltä, että työnantaja tarjoaa mahdollisuuden kouluttautua lisää työnantajan puolesta, kun 37 % olivat sitä mieltä, ettei työnantaja tarjoa mahdollisuutta kouluttautua lisää. 89 % kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että yksikössä pitkään työskennelleet työntekijät jakavat tietotaitoaan kaikille. Kyselystä selvisi myös, että 45 % työntekijöistä kokee, ettei heillä ole mahdollisuuksia edetä työurallaan. Kun taas 32 % vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on mahdollisuudet edetä työurallaan. Tyytyväisyyttä uralla etenemiseen tarkasteltiin myös eri ikäryhmien välillä.

Taulukko 11. Eri ikäryhmien tyytyväisyys uralla etenemiseen

		Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Yhteensä
1953-1969	N (%)	3 (25 %)	2 (17 %)	7 (58 %)	12 (100 %)
1970-1979	N (%)	3 (21 %)	4 (29 %)	7 (50 %)	14 (100 %)
1980-1989	N (%)	4 (29 %)	3 (21 %)	7 (50 %)	14 (100 %)
1990-1999	N (%)	14 (39 %)	9 (25 %)	13 (36 %)	36 (100 %)
Yhteensä	N (%)	24 (32 %)	18 (24 %)	45 (100%)	76 (100 %)

Taulukosta selviää, että vanhimmasta ikäluokasta 58 % oli tyytymättömiä mahdollisuuksiinsa edetä uralla. Puolet sekä 70-luvulla että 80-luvulla syntyneistä oli tyytymättömiä uralla etenemiseen. Nuorimmasta ikäluokasta vain 36 % oli tähän asiaan tyytymätön. P-arvo (0,811) ei ollut tässä tilastollisesti merkittävä ja taulukossa oli myös useampi solu, jossa oli alle viisi vastausta (Ks. taulukko 11).

Kyselyssä kysyttiin myös perehdytyksen laadusta. Lähemmäs puolet (45 %) vastaajista koki, että he saavat tarvittavan perehdytyksen työskentelemiseen moniosajana, kun 35 % vastaajista oli sitä mieltä, että ei saa. Yli puolet (62 %) oli sitä mieltä, että saa riittävästi aikaa sisäistää uusia asioita kun 23 % oli sitä mieltä, että ei saa tarpeeksi aikaa.

Kehitysideoita osaamisen kehittämiseen ei tullut esimiehiltä. He olivat sitä mieltä, että organisaatio tarjoaa hyvät ja monipuoliset mahdollisuudet kouluttautua. Työntekijöiden näkökulmasta osaamisen kehittäminen koettiin puutteelliseksi. Työntekijät kommentoivat muun muassa seuraavaa:

Edelleen perehdyttämisen pitäisi antaa sen vaatima aika, se maksaa itsensä takaisin. Uudistuksista ja muuttuvasta työskentelytavoista kerrottava työntekijöille. Ei voi ymmärtää miksi tehdä jotain toisin jos ei tiedä että mikä syynä.

Huomioitaisiin kaikki, ei tehtäisi työntekijöistä "eriarvoisia" sen mukaan mitä kukakin osaa/voi tehdä, ja panostettaisiin opastamiseen. Tuntuu että tilanteet vain hyväksytään eikä niitä yritetä parantaa.

5.6 Työyhteisön arvot, asenteet ja motivaatio

Esimiehet totesivat haastatteluissa hyvän työilmapiirin olevan kaiken edellytys työpaikalla viihtymiseen. Esimiehet toivat esiin sen, että jokaista työntekijää kohdellaan tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti. Haastateltava esimies korosti haastattelussaan esimerkillisesti toimimista. Hän uskoo siihen, kuinka hän itse henkilökohtaisesti suhtautuu muihin eri-ikäisiin, vaikuttaa myös kaikkien työntekijöiden asenteisiin ja arvostukseen muita työyhteisön jäseniä kohtaan. Työntekijöiden motivoitumisen kannalta on myös tärkeää, että oikeanlainen esimies on oikeassa tehtävässä.

Yksi haastateltu esimies kertoi arvostavansa enemmän vanhempien työntekijöiden mielipiteitä ja ehdotuksia, sillä hän koki, että pitkään työelämässä olleet työntekijät omasivat enemmän näkemyksiä toimiviin ratkaisuihin. Esimies myös nosti esiin, etteivät nuoret opiskelijat ota vastaan tarjottuja lisätöitä. Kun nuoret opiskelijat tekevät vain muutaman vuoron viikossa tai vähemmän, haasteeksi nousee se, etteivät he ole ajan tasalla työpaikalla tapahtuvista asioista ja mahdollisista muutoksista. Työnantajan näkökulmasta on kallista pitää tällaisia työntekijöitä.

Lisävastuun antaminen motivoi erityisesti nuorempia. Sitten taas iän ja työkokemuksen kertyessä työvastuiden vähentäminen voi motivoida, kun ei tarvitsekaan huolehtia kuin itsestään. Sitten kun lähennytään työuran loppuvaihetta, voikin esimerkiksi osa-aikaeläke motivoida uudelleen työntekoon.

Haastateltavat kokivat nuorien työntekijöiden motivoimisen ja sitoutumisen olevan erityisen haasteellista verrattaessa vanhempiin työntekijöihin. Esimiehiltä kysyttiin haastattelussa, eroaako eri-ikäisten motivoiminen ja miten. Esimiehet totesivat seuraavaa:

Johtamisen näkökulmasta nuoren ihmisen johtaminen on vaikeaa, koska se sitoutuminen on laskenut koko ajan, että kun tulee tänne töihin ja että olisi täällä vielä viiden vuoden päästä, niin on tosi harvinaista.

Vanhempia ei tarvitse motivoida. Ne ei tarvitse aamulla stemppi puhetta päivään. Ne on niin sitoutuneita, niille on itseäänselvyys, että kun ollaan töissä niin ollaan töissä.

Useammat ovat vain käymässä täällä, sillä työ koetaan helpoksi tehdä koulun ohella.

Työntekijöiden kyselyssä pyydettiin arvioimaan, onko työ tarpeeksi motivoivaa, monipuolista ja haastavaa. Jos kysymyksiin vastasi negatiivisesti, pyydettiin kertomaan perustelut, miksi kokivat näin. Työntekijät toivoivat saavansa lisää vastuuta ja haasteita. Osa koki myös työn olevan liukuhihna toimintaa, jossa ei tule paljoa vaihtelua. Tässä lisäksi esimerkkejä saaduista vastauksista:

Työ ei motivoi, koska kukaan ei arvosta tehtyä työtä, ellei sitä erikseen mainosta työkavereille tai esimiehelle. Tehojen seuranta ei motivoi tekemään töitä tehokkaammin

Tämä on minulle vain ”väli aikaistyö” eikä vastaa millään tapaa tulevaa työtäni. Sen takia työhön motivointi on joskus vaikeaa.

Kyselyssä kysyttiin monivalintakysymys, jossa sai valita eri vaihtoehdoista itselle motivoivimmat. Suurin osa (86 %) kyselyyn vastanneista työntekijöistä oli sitä mieltä, että työkaverit motivoivat työskentelemään kaikista eniten. Toiseksi eniten (76 %) motivaatiota työntekijöiden keskuudessa lisää raha. Kolmanneksi eniten motivaatiota työntekoa kohtaan nostattaa asiakkaat, jonka valitsi 57 % kyselyyn vastanneista. Vähiten työntekijöitä motivoi koulutusmahdollisuudet (24 %) ja saadut tuotteet (16 %). Kun eri motivoimisen keinoja verrattiin ikäryhmiin ristiintaulukoinnilla, selvisi että vastausvaihtoehto asiakkaat oli tilastollisesti hieman merkittävä. P-arvo oli 0,046.

Taulukko 12. Asiakkaiden merkitys motivaatioon ikäryhmittäin

		Ei valittu	Valittu	Yhteensä
1953-1969	N (%)	3 (25 %)	9 (75 %)	12 (100 %)
1970-1979	N (%)	4 (29 %)	10 (71 %)	14 (100 %)
1980-1989	N (%)	4 (29 %)	10 (71 %)	14 (100 %)
1990-1999	N (%)	23 (59 %)	16 (41 %)	39 (100 %)
Yhteensä	N (%)	34 (43 %)	45 (57 %)	79 (100 %)

Taulukosta 12 selviää, että vanhimmasta ikäryhmästä 75 % oli valinnut asiakkaat motivoivaksi. Lisäksi myös sekä 70- että 80-luvulla syntyneistä 71 % koki asiakkaat motivoivaksi. Kun taas nuorimmasta ikäryhmästä vain 41 % oli valinnut sen motivoivaksi.

Kehitysehdotuksia tarkasteltaessa esimiehet eivät kokeneet kehitettävää arvojen, asenteiden ja motivaation osalta eri-ikäisten johtamisessa. Myös työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä edellä mainittuihin osa-alueisiin, mutta muutama oli kirjoittanut kehitysehdotuksiin seuraavaa:

Huomioitaisiin kaikki, ei tehtäisi työntekijöistä ”eriarvoisia” sen mukaan mitä kukakin osaa/voi tehdä, ja panostettaisiin opastamiseen. Tuntuu että tilanteet vain hyväksytään eikä niitä yritetä parantaa.

Kaikkia kohdeltaisiin reilusti, eikä näytettäisi sitä, ettei joistain pidetä.

5.7 Työyhteisön ikäsyrrjintä

Esimiesten mukaan työyhteisön keskuudessa ei ole ollut ikäsyrrjintää tai se ei aina-kaan ole tavoittanut heitä. Myöskään työntekijöiden keskuudesta ei ilmennyt merkittävää ikäsyrrjintää, jonka vuoksi ei noussut kehitysehdotuksia aiheeseen liittyen. Ikäsyrrjinnän osalta työntekijöiltä kysyttiin kyselylomakkeessa osaamisen ja jaksamisen vähättelyn näkyvyyttä iän perusteella. Työntekijöiltä kysyttiin myös sitä, että ovatko he kokeneet arvostuksen puutetta työntekijänä työnantajan ja työkavereiden osalta.

Taulukko 13. Ikäsyrrjintä

		1 Täysin samaa mieltä	2 Osittain samaa mieltä	3 Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	4 Osittain eri mieltä	5 Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Olen kokenut, että osaamistani vähätellään ikäni vuoksi	N (%)	4 (5 %)	16 (20 %)	5 (6 %)	7 (9 %)	47 (60 %)	79 (100 %)	3,97
Olen kokenut, että jaksamistani vähätellään ikäni vuoksi	N (%)	3 (4 %)	6 (8 %)	7 (9 %)	2 (3 %)	61 (77 %)	79 (100 %)	4,42
Olen kokenut, että minua ei arvosteta työntekijänä (työkavereiden taholta)	N (%)	1 (1 %)	11 (15 %)	5 (7 %)	10 (13 %)	48 (64 %)	75 (100 %)	4,24
Olen kokenut, että minua ei arvosteta työntekijänä (esimiehen taholta)	N (%)	3 (4 %)	8 (10 %)	6 (8 %)	8 (10 %)	52 (68 %)	77 (100 %)	4,27
Yhteensä	N (%)	11 (3 %)	41 (13 %)	23 (7 %)	27 (9 %)	208 (66 %)	316 (100 %)	4,23

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli valinnut olevansa täysin tai osittain eri mieltä esitettyihin väittämiin nähden. Saatujen vastauksien perusteella voidaan todeta, että suurin osa vastanneista ei ole kokenut ikäsyrrjintää. Keskiarvo on ollut pääosin hyvä, kun kaikkien väittämien keskiarvot ovat numero 4 ympäristössä. (Ks. taulukko 13.)

Kuitenkin joitakin yksittäisiä tapauksia nousi esiin, ja vastaajat kommentoivatkin avoimessa kentässä asiaa. Eräs kyselyyn vastannut opiskelija on kokenut ikäsyrrintää lomien määräytymisen osalta. Hänen mielestään opiskelijat saavat huonoimmat kesälomaviikot. Toisena esiin tuli asiakkaiden puolelta tullut ikäsyrrintä nuoria työntekijöitä kohtaan. Nuoret kokevat myös, että heitä neuvotaan itsestään selvissä työtehtävissä eikä heidän työtä näin arvosteta. Vanhempi työntekijä oli myös kokenut, että nuoret väheksyvät vanhempaa ikäluokkaa. Tässä myös muutama esimerkki saaduista vastauksista:

Olen pysynyt vauhdissa mukana, joten en ole tarvinnut mitään työaika tai työnkuvan muutoksia. Esimiesten on aistittava, kyseltävä ja kuunneltava aikuisen työntekijän jaksamista ja keskusteltava yhdessä sopiva työkuvio työssä jaksamiseen ja viihtyvyyteen. Nuori esimies ei tajua vanhemman työntekijän työmoraalia eikä tahtoa tehdä töitä hyvin, vaan hänelle vanha on roskiskamaa ja äkkiä pois jaloista (vanhemmalla, kun saattaa olla enempi tietoa ja taitoa ja on siksi uhka). Pitäisi muistaa ja osata yhdistää vanhaa tietoa ja uutta tietoa, eikä lytätä toisen taitoja.

Jonkun verran matkan varrella on tullut tilanteita töissä, että ollaan kysytty jokin kysymys ja itse vastannut siihen että miten toimitaan tai tehdään. Niin siihen ei olla uskottu ja kysytty vielä niin että joku toinen vastaa samanlailla. En tiedä onko siihen vaikuttanut ikä vai kokemus. Mutta omalla toiminnallani pyrin luomaan muille ja näyttämään oman ammattiosaamiseni.

6 Johtopäätökset

Johtamisen nykytila esimiestyöstä ikäjohtamiseen

Esimiestyötä tutkiessa voidaan todeta esimiestyön olevan yleisesti hyvällä tasolla niin esimiesten kuin työntekijöiden mielestä. Haastatteluista kävi ilmi, että esimiehet kokivat saavansa tarpeeksi tukea omaan tehtäväänsä organisaation puolelta. Kyselylomakkeeseen vastanneet työntekijät kokivat esimiehien kohtelevan jokaista tasapuolisesti sekä ottavan huomioon työntekijän tarpeet että odotukset työntekoa kohtaan. Kuitenkin ikäjohtamisen näkökulmasta haastatteluista voidaan tehdä johtopäätös, että ikäjohtamista ei yrityksessä erityisesti toteuteta, eikä heiltä löydy erillistä ikäoh-

jelmaa. Esimiehet olivat sitä mieltä, että he johtavat persoonaa, ei ikää tai elämäntilannetta. Osalle haastateltavista esimiehistä ikäjohtamisen käsite ja siihen liittyvät seikat olivat hieman vieraita, mikä heijastui saatuihin tuloksiin. Lundellin ja muiden (2011, 290–291) mukaan ikäjohtamisen harjoittaminen tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden hyödyntää eri-ikäisten työntekijöiden voimavaroja huomioiden erilaisen osaamisen ja ominaisuudet, niin että organisaatio tavoittaa laaditut päämäärät omassa toiminnassaan. Tällä hetkellä toimeksiantajaorganisaatiossa jää ikäjohtamisen sekä ikätietouden tuomat hyödyt hyödyntämättä. Onnistunut ikäjohtaminen vaatii organisaatiolta ikätietoutta ja ikätietoisuutta, joita käsiteltiin aikaisemmin sivulla 13. Esimiehet painottivat haastatteluissa kuuntelevansa alaisia, joka työntekijöiltä saatujen vastausten pohjalta kuitenkin kaipaisi vielä lisää työtä.

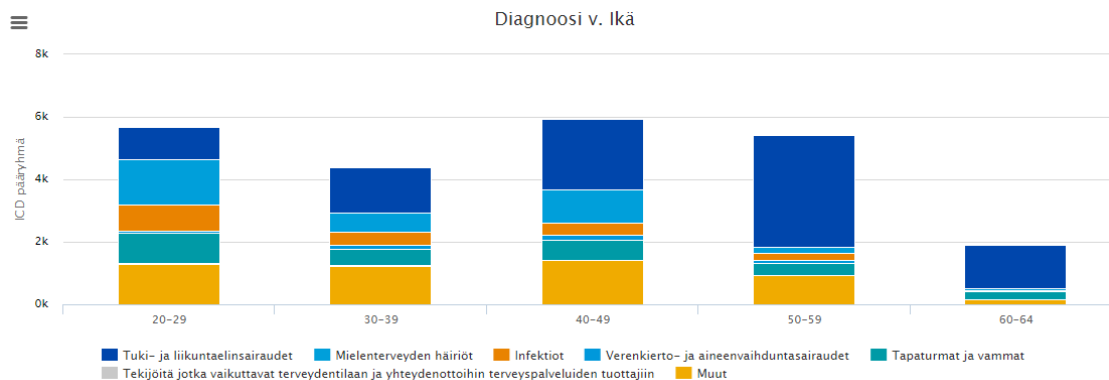
Työntekijät toivoivat enemmän ymmärrystä työn ulkopuolisen elämän ymmärtämiseen. Eniten kehitettäviä kohtia heidän toiminnassaan löytyi työvuorosuunnitteluun osalta sekä oikeiden henkilöiden palkkaamisessa oikeaan paikkaan. Tutkimuksessa nousi esiin selvästi se, että kaikista tyytymättömmimpiä esimiehen toimintaan olivat ne työntekijät, jotka asuivat joko puolisonsa tai puolison ja lapsen tai lapsien kanssa. Tämä selittynee sillä, että kehitysehdotuksissa monet vastanneista toivoivat parantusta työvuorojen suunnitteluun. Monet vastanneista kokivat, että työ rajoittaa paljon heidän vapaa-aikaansa, mikä tämän myötä vaikuttaa myös heidän perhe-elämäänsä, kun yhteistä aikaa ei ole. Tähän ratkaisuna toimisi avoimempi keskustelu niin työntekijöiden kuin esimiesten puolelta, jotta osapuolet tietäisivät, mikä tämän hetkinen elämäntilanne on. Haastatteluja tehdessä haastateltavilta kysyttiin, vaikuttaako hakijan ikä rekrytointi päätökseen, johon jokainen haastatteluun vastanneista totesi kieltävästi. Työntekijöiltä kysyttäessä kuitenkin koettiin, ettei tämä toteudu käytännössä. Työntekijät kokivat, että rekrytoinnissa iällä on merkitystä. Lundell ja muut (2011, 32–34) nostivat esiin, sen että ihmisen monet eri iät tulisi tuntea ja tunnistaa rekrytointitilanteessa, jotta voidaan arvioida yksilön soveltuminen työtehtävään. Ihmisen monet eri iät käsitellään kappaleessa 3.2 tarkemmin.

Toimintakyvyn merkitys iän karttuessa

Tulosten perusteella organisaation työkyky vaikuttaa olevan hyvällä mallilla. Tähän vaikuttaa selvästi käytössä oleva varhaisentuen malli, jonka vaikutus näkyy selvästi työntekijöiden toimintakyvyssä. Erityisen positiiviselta näytti esimiesten huolehtiminen työntekijöiden toimintakyvystä. Vaikka työkyky todettiin pääosin hyväksi (ks. taulukko 7) ja se näyttäisi olevan hyvällä mallilla yrityksessä, koki työntekijät osittain haasteelliseksi huolehtia ergonomiasta (ks. taulukko 10). Myös esimiehet nostivat haastatteluissa esiin sen, että ergonomiasta huolehtiminen on työntekijästä itsestään kiinni, vaikka he kuinka tarjoaisivat ohjeistusta ja apuvälineitä. Yksi haastateltava myös nosti esiin, että kehitettävää olisi jokaisella itsensä johtamisessa, joka liittyy esimerkiksi tähän ergonomiasta huolehtimiseen. Esimiesten toiminnassa parannettavaa löytyi iän huomioimisessa työnkuormittavuuteen, joka tuli ilmi työntekijöiltä saatujen kehitysehdotusten muodossa.

Haasteeksi nousi nuorien henkilöiden alentunut työkyky ja kasvavat sairauspoissaolot. Esimiesten haastatteluiden sekä yksikön tilastojen (ks. taulukko 14) perusteella on myös havaittu nuorilla olevan enemmän mielenterveyshäiriöitä, jotka näkyvät suurempina sairauspoissaoloina kuin vanhemmilla työntekijöillä. Tutkimustuloksista nähdään myös, että psyykkiset voimavarat arvioitiin alhaisimmalle tasolle nuorimasta ikäryhmästä (ks. taulukko 8). Teoreettisen viitekehyksen mukaan ikäjohtamisella on yhteys sairauspoissaolojen hallintaan (Increasing the value of age: Guidance in employers' age management strategies 2015, 70–71). Myös kansaneläkelaitoksen (2017) teettämän tutkimuksen mukaan alle 25-vuotiaiden työkyvyttömyyseläkkeiden määrä nousee vuosittain. Tämä ilmenee myös toimeksiantajaorganisaatiossa.

Taulukko 14. Toimeksiantajaorganisaation sairauspoissaoljen syyt ikäluokittain (Yritys X 2018)



Taulukosta 14 ilmenee selkeästi, että nuorimman ja vanhimman ikäluokan välillä on suuri eroja sairauspoissaoloja tarkasteltaessa. Haasteena on erityisesti se, että nuorilla työntekijöillä on paljon lyhyitä poissaoloja, jotka on vaikea paikata. Vanhemmilla työntekijöillä taas poissaolot ovat usein pidempiä ja johtuvat jo ennalta tiedetyistä tuki- ja liikuntaelinsairauksien aiheuttamista ongelmista. Myös eläketurvakeskuksen (2017, 18) tekemästä tutkimuksesta selviää, että työkyvyttömyyseläkkeellä olevista 41,7 % sairastaa mielenterveys- ja käyttäytymishäiriöitä. Kun taas 26,7 % sairastaa tuki- ja liikuntaelinsairauksia (Eläketurvakeskuksen taskutilasto 2017 2017). Nämä aikaisemmat tutkimukset tukevat tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia. Haastatteluiden perusteella voidaan myös tehdä johtopäätös, että kynnys sairauslomalle jäämiseen on paljon alhaisempi nuoremmilla työntekijöillä verrattaessa vanhempiin työntekijöihin.

Arvot, asenteet ja motivaatio kehittämisen lähtökohtana

Osaamisen kehittämisestä esimiehillä ja työntekijöillä oli ristiriitainen käsitys. Esimiesten mukaan organisaatiossa on hyvät mahdollisuudet edetä uralla ja he tarjoavat paljon koulutuksia. Kuitenkin työntekijöissä oli jonkin verran muita osa-alueita enemmän epätyytyväisyyttä juuri uralla etenemiseen ja koulutusten tarjoamiseen (ks. taulukko 11). Ikäjohtamisen teoreettisessa viitekehyksessä korostuu henkilöstön osaamisen kehittäminen tietoisesti siihen suuntaan, että organisaation tavoitteet

saavutetaan ottamalla huomioon iän tuomat seikat. Työn tulisi olla tarpeeksi haastavaa ja vaihtelevaa, jotta työntekijällä säilyy halu kehittyä ja uudistua. Tämän lisäksi henkilön työtehtävä tulisi suhteuttaa osaamiseen. (Kiviranta 2010, 142–144). Tutkimuksesta nousi esiin, että tämä teoreettinen viitekehys ei toteudu organisaatiossa. Työntekijät toivoivat enemmän vastuuta, haasteita ja vaihtelua työntekemiseen.

Vanhempien työntekijöiden osalta haasteeksi voidaan nostaa muutoshaluttomuus, joka ilmenee urautumisena vanhoihin aikaisemmin toimiviksi todettuihin tapoihin toimia. Esimiehet joutuvat perustelemaan uusia toimintatapoja perinpohjaisesti vanhemmille työntekijöille, kun taas nuoret eivät kyseenalaista muutoksia. Myös Viitala (2006, 141–142) nostaa esiin saman huomion eroavaisuuksista nuorten ja vanhempien työntekijöiden välillä muutoksiin suhtautumisesta.

Yhdeksi suureksi haasteeksi yrityksessä nousi sen nuori ikäjakauma, suuri työntekijöiden vaihtuvuus sekä nuorten työntekijöiden sitoutumattomuus. Nämä seikat taas johtavat siihen, että jatkuva perehdyttäminen laskee tehokkuutta ja sitoutumattomuuden myötä myös työmotivaatio on osittain alhainen. Myös Jaben (2017, 44) mukaan nuoret vaihtavat työpaikkaa helposti ja ovat uskottomia työnantajaa kohtaan. Nuoret haluavat kokea elämässään muutakin kuin työnteon ja työn mielekkyys on heille tärkeää sitoutumisen kannalta (Jabe 2015, 114).

Esimiesten mukaan vähittäiskauppa on alana sellainen, että työsopimukset ovat tuntimäärältään pieniä ja juuri tämän vuoksi rekrytoinneissa hakijat ovat pääosin nuoria opiskelijoita. Esimiesten mukaan vähittäiskaupassa yleisesti niin kuin tässäkin yksikössä, on paljon opiskelijoita, jotka opiskelevat täysin eri ammattiin. Tämän vuoksi motivoiminen ja sitouttaminen on erityisen haasteellista. Esimiesten haastatteluista selvisi, että opiskelijat kokevat työn olevan vain väliaikaistyötä, jota on helppo tehdä koulun ohella. Nuorilta työntekijöiltä saadut vastaukset tukevat esimiesten näkökantaa tässä asiassa, eikä heillä ole suurempaa kiinnostusta kyseistä työtä kohtaan. Kun nuori ihminen ei näe tulevaisuutta organisaation palveluksessa vaikuttaa se myös halun kehittyä ja kartoittaa osaamistaan.

Toimeksiantajaorganisaatiossa ikäsyrrjintä on pääosin hyvällä tasolla, sillä sitä ei ole suuremmin esiintynyt. Työntekijät arvioivat kyselyssä ikäsyrrjintää asteikolla 1–5, jossa vastausvaihtoehto 1 tarkoitti, että ikäsyrrjintää esiintyy ja vastaavasti vaihtoehto

5 tarkoitti, ettei ikäsyrrjintää ole esiintynyt. Saatujen vastauksien keskiarvo oli 4 (ks. taulukko 13). Myös esimiehet olivat sitä mieltä, ettei ikäsyrrjintää esiinny. Työntekijöiden avoimista vastauksista heijastui erityisesti nuoriin kohdistunutta lievää ikäsyrrjintää. Nuoret työntekijät tunsivat, etteivät heihin luoteta eikä heidän mielipiteitään arvosteta. Myös yksi esimies totesi arvostavansa ja ymmärtävänsä enemmän vanhempia työntekijöitä, joka voidaan myös lukea yhdeksi ikäsyrrjinnän muodoksi.

Kehitysehdotukset

Lähtökohtana toimeksiantajaorganisaation ikäjohtamisen kehittymiselle on laatia ikäohjelma, jossa otetaan huomioon kaikki tässä opinnäytetyössä käsitellyt kohdat. Ikäohjelma sisältää tavoitteet, toteutuksen ja ikäohjelman onnistumisen sekä hyödyn arvioinnin perusteet. Ikäohjelman myötä voidaan myös vähentää sairauspoissaoloja, sillä kaikki tässä esitetyt kehitysehdotukset ovat yhteydessä sairauspoissaoloihin.

Ikäjohtamisen onnistuminen vaatii esimiesten lisäkoulutusta, jotta he ymmärtäisivät ikäjohtamisen käsitteen ja merkityksen sekä sen mukanaan tuomat hyödyt. Ilman ikätietoisuutta ja ikätietoutta organisaatiotasoinen hyöty jää saavuttamatta. Kuuntelemalla enemmän työntekijöitä ja heidän tarpeitaan ikätietoisuutta voitaisiin lisätä. Kuuntelemisen ja avoimen kommunikoinnin myötä tyytyväisyys niin työnantajaa kuin koko työyhteisöä kohtaan paranisi. Avoimempi tiedonkulku ja henkilöstön osallistaminen työtapojen kehittämiseen lisäisivät motivaatiota.

Ikäohjelmalla pystyttäisiin lisäämään sitoutuneisuutta ja ymmärtämään paremmin muuttuvaa ikärakennetta. Sitoutuneisuutta voitaisiin parantaa tuomalla paremmin esiin työntekijöille suuren organisaation tuomat edut ja mahdollisuudet, niin että työnantaja koettaisiin kiinnostavampana. Tietoisuutta koulutusmahdollisuuksista pitäisi lisätä ja osaamisen kehittämiseen panostaa, jotta työntekijät kokisivat itsensä merkityksellisiksi työntekijöiksi organisaatiossa. Erityisesti nuorten työntekijöiden sitoutumattomuuteen tulisi kiinnittää huomiota selvittämällä ja ymmärtämällä heidän ajatusmaailmaansa.

Rekrytointitilanteissa tulisi tarjota myös suuremman tuntimäärän sisältäviä työsopimuksia, jotta työnhakijoiden ikähaarukka olisi suurempi. Tämä houkuttelisi myös jo

työelämässä olleita keski-ikäisiä henkilöitä hakemaan työtä, sillä suurempi tuntimäärä täyttää taloudelliset vaatimukset selviytyä arjesta. Tämän seurauksena organisaation ikäjakauma nousi.

Koko organisaation kannalta hyödyllistä olisi panostaa itsensä johtamiseen niin esimies- kuin työntekijätasolla. Itsensä johtamisella voidaan vaikuttaa jokaisen henkilön ajankäytön- ja stressinhallintaan, motivaatioon, muutoshalukkuuteen, sosiaalisiin taitoihin ja viestintään. Hyvällä itsensä johtamisella luodaan lisäarvoa koko organisaatiolle.

7 Pohdinta

Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa toimeksiantajaorganisaation ikäjohtamisen nykytilasta, sen haasteista ja kehitettävistä osa-alueista, joita nousi esiin tutkimusta tehdessä. Pohjimmaisena tavoitteena oli kartoittaa ikärakenteen muutoksen tuomia haasteita. Tutkimuksessa haluttiin nähdä niin esimiesten kuin työntekijöidenkin näkökulma ikäjohtamiseen, jotta saataisiin mahdollisimman realistinen kuva tämän hetkisestä tilanteesta. Tutkimuskysymykset olivat

- Mikä on ikäjohtamisen nykytila yrityksessä X?
- Mitä haasteita on ikäjohtamisessa?
- Mitä kehitettävää on ikäjohtamisessa?

Tutkimus toteutettiin sekä kvalitatiivisena että kvantitatiivisena tutkimusotteena. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa haastateltiin viittä yksikön esimiestä. Haastattelussa käytettiin teemahaastattelurunkoa ja saatiin käytyä kaikki tutkimuksen teemat läpi. Ennen haastatteluja kaikille haastateltaville lähetettiin ennakkomateriaali aiheesta ja vielä ennen haastatteluja varmistettiin, että ikäjohtamisen käsite on ymmärretty. Haasteeksi kuitenkin syntyi täsmällisten vastausten saaminen esitettyihin kysymyksiin, jonka vuoksi tuloksista jäi pintapuoliseksi tarkasteluksi. Tähän syynä oletettavasti on se, että ikäjohtamisen käsitettä ei ollut täysin sisäistetty.

Kvantitatiivisessa osiossa saatiin yhteensä 79 vastausta työntekijöiltä ja vastausprosentti oli 34 %. Koska kyselyyn vastasi kolmasosa yrityksen työntekijöiden määrästä, voidaan tuloksista tehdä johtopäätöksiä kyseisen yrityksen kannalta, muttei tuloksia voida yleistää toimialan laajuisesti. Saatuja tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää toimialalla. Ristiintaulukoinnissa haasteeksi nousi, ettei kaikissa soluissa ollut tarpeeksi vastauksia, mutta tästä huolimatta voitiin kuitenkin nähdä joitakin eroavaisuuksia.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tämän vuoksi voidaan tutkimusmenetelmiä pitää sopivina tähän tutkimukseen ja tutkimusta onnistuneena. Toimeksiantaja sai uutta tietoa aiheesta, jonka pohjalta he voivat lähteä kehittämään organisaation toimintaa.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltiin koko tutkimuksen ajan, aina alusta loppuun saakka. Kvalitatiivisen tutkimuksen osalta teemahaastattelurunko suunniteltiin ikäjohtamisen teorian pohjalta, josta rajattiin tärkeät huomioon otettavat seikat toimialaan liittyen. Teemahaastattelurunko käytiin myös ennen haastatteluja lävitse ohjaavan opettajan kanssa, jonka jälkeen tätä vielä muokattiin sopivammaksi. Haastattelut toteutettiin toimeksiantajan tiloissa, joissa oli läsnä kaksi haastattelijaa ja itse haastateltava. Haastatteluihin varattiin riittävästi aikaa, jotta kaikki teemat ja sen kysymykset ehdittiin käymään läpi.

Kahdella haastattelijalla varmistettiin, että jokainen teema tuli käsiteltyä. Yhden haastateltavan kohdalla, joka oli toiselle tutkijalle entuudestaan tuttu, päädyttiin toteuttamaan haastattelu niin, että pelkästään toinen, joka ei tuntenut haastateltavaa, toteutti tämän haastattelun. Tällä pyrittiin varmistamaan objektiivisuus ja se ettei tuttavuussuhde vaikuta saatuihin tuloksiin. Dokumentaatio varmistettiin äänittämällä haastattelut haastateltavien luvalla, jonka avulla saatiin kaikki saadut vastaukset talteen analysointia varten. Äänitetyt haastattelut litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen. Saatuja tuloksia analysoitiin kahden tutkijan voimin, jolla pyrittiin varmistamaan johtopäätösten luotettavuus.

Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin tehtyjen haastattelujen jälkeen. Tällä varmistettiin se, että saadaan vertailukelpoisia vastauksia haastatteluissa nousseiden teemojen tueksi. Myös kyselylomake laadittiin ikäjohtamisen teorian pohjalta. Tutkimus toteutettiin Webropol-työkalulla, joka oli sähköisessä muodossa. Tämän vuoksi aineistoa ei tarvinnut siirrellä paikasta toiseen. Kyselyyn pystyi vastaamaan yksikön toimipaikan kahvihuoneessa olevalla tietokoneella tai sähköisesti lähetetyllä linkillä, joka välitettiin yksikön sisäistä viestintäkanavaa pitkin. Tällä varmistettiin mahdollisimman korkea vastausprosentti.

Tutkimusaihetta esiteltiin ennen kyselylomakkeen aukaisemista työntekijöille toimipaikalla laaditun esitteen avulla. Tämän lisäksi vielä kyselylomakkeen alussa kerrattiin tutkimusaihe, jotta kyselyyn vastanneella olisi tarkka kuva siitä, mitä oltiin tutkimaan. Kyselylomakkeen alusta löytyi myös ohjeistus kyselyyn vastaamiseen. Ennen varsinaisen kyselylomakkeen julkaisemista, kyselyä testattiin kahdella ulkopuolisella henkilöllä ja ohjaavilla opettajilla. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että kysymykset olivat selkeästi ymmärrettävissä eikä näin virhetulkintoja syntyisi. Kyselylomakkeessa käytettiin ennalta hyväksi ja luotettavaksi todettuja mittareita, esimerkiksi Työterveyslaitoksen kehittämää työkykyindeksiä. Tutkimuksessa käytettiin myös mielipideasteikkoa, josta jokainen kyselyyn vastannut pystyi valitsemaan itselleen sopivimman vaihtoehdon. Kyselylomaketta voidaan pitää luotettavana, koska haastatteluista nousi esiin samoja teemoja ja saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kokonaisuudessaan ikäjohtamisen teoria tuki niin haastatteluista kuin kyselylomakkeesta saatuja tuloksia.

Reliabiliteetti pystyttäisiin varmistamaan tutkimuksen toistamisella, mutta tässä tapauksessa se ei ollut resurssien puolesta mahdollista. Reliabiliteettia pyrittiin kuitenkin varmistamaan tutkimuksen eri vaiheiden dokumentoinnilla ja hyvällä perustelulla. Validiteetin osalta sisäinen validiteetti onnistui hyvin, mutta ulkoinen validiteetti ei ollut mahdollinen. Tuloksia ei pystytäkään yleistämään koskemaan yleisesti toimialaa, sillä kokonaisvastaajamäärä jäi alhaiseksi. Sisäinen validiteetti onnistui, sillä käytettyjen mittareiden avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi saadut tulokset olivat teorian mukaiset ja käytetyt käsitteet tukeutuivat teoriaan.

Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Vähäisen vastaajamäärän vuoksi tulokset eivät ole yleistettävissä. Kuitenkin tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä voitaisiin hyödyntää muissa samankaltaisissa tutkimuksissa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa toimeksiantajaorganisaatiolle, jonka myötä toimeksiantaja pystyy käyttämään hyödyksi saatuja tuloksia ja lähteä hakemaan ratkaisuja nousseisiin haasteisiin ja kehitysehdotuksiin. Tulokset esitellään koko toimipaikan henkilöstölle esimiehistä työntekijöihin. Tämä luo pohjan ikäjohtamisen kehittämiseksi ja avoimelle keskustelulle. Lisäksi tämä antaa mahdollisuuden lähteä suunnittelemaan ikäohjelman laatimista, jota organisaatiossa ei vielä ole.

Jatkotutkimusehdotuksena organisaatiolle on ikäohjelman tekeminen ja sen jalkauttaminen jokapäiväiseen työskentelyyn. Ikäohjelman toteuttamisen jälkeen olisi hyvä tehdä uusi tutkimus, kuinka ikäohjelma on muuttanut ikäjohtamista. Uuden tutkimuksen tuloksia voisi peilata tähän aiemmin tehtyyn tutkimukseen ennen ikäohjelmaa, jotta nähtäisiin, kuinka kehitystä on tapahtunut.

Lähteet

- Blaine, B. & McClure Brenchley, K. 2018. Understanding the psychology of diversity. 3.p. United Kingdom: Sage Publications. E-kirja. Viitattu 26.4.2018. https://books.google.fi/books?id=l3kEDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=185&f=false.
- Eläketurvakeskuksen taskutilasto 2017. 2017. Eläketurvakeskus. Pdf tiedosto. Viitattu 27.4.2018. https://www.etk.fi/wp-content/uploads/Elaketurvakeskuksen_taskutilasto_2017.pdf.
- Fyysinen kuormitus. 2018. Työsuojelu. Www-sivusto. Viitattu 26.4.2018. <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/fyysinen-kuormitus>
- Gausepohl, S. 2016. Tackling 4 key challenges of multigenerational Workforce. Verkkojulkaisu. Viitattu 27.4.2018. <https://www.businessnewsdaily.com/6609-multigenerational-workforce-challenges.html>.
- Haaranen, M. 2017. Osaamisen johtaminen. Www-sivusto. Viitattu 22.3.2018. <https://www.maijahaaranen.com/osaamisen-johtaminen>.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7.p. Helsinki: Edita.
- Heliö, L. 2017. Ikäjohtaminen työssäjaksamisen välineenä. Opinnäytetyö, AMK. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 26.7.2018. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131070/Helio_Lassi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino 2000.
- Ilmarinen, J. 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa. – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllisyyden ja työllisyyden parantaminen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Increasing the value of age. Guidance in employers' age management strategies. 2015. Research paper no 44. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Viitattu 26.4.2018. <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5544>.
- Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. Vantaa: Ketterät kirjat.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Jokinen, M. & Ahonen, T. 2016. Ikäjohtaminen ja työhyvinvointi. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja

johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 26.7.2018.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104650/Jokinen_Marjo.pdf?sequence=1.

Kaiken ikäiset voivat oppia, vaikka oppimiseen vaikuttavat tekijät muuttuvat. 2017. Duunitori. Www-sivusto. Viitattu 27.4.2018 <https://duunitori.fi/tyoelama/oppiminen-ja-ika/>.

Kananen, J. 2008. Kvantti- kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaupan ala. N.d. TE- palvelut. Ammattinetti. Www-sivusto. Viitattu 19.4.2018 http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/2/72_ammattiala.

Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella – Opas ikästrategian laatimisen tueksi. N.d. Ilmarinen. Pdf-tiedosto. Viitattu 26.4.2018. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf>.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Lindström, S., Kandolin, I. & Pahkin, K. 2014. Esimiehenä kaupan alalla. Pdf- julkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 26.4.2018. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134827/esimiehen%C3%A4%20kaupan%20alalla.pdf?sequence=1>

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Martela, F. 2012. Työn murros ja sisäinen motivaatio – eli miten lahjakkaimmat nuoret rekrytoidaan ja miten eläkepommi ratkaistaan? Blogi- kirjoitus. Viitattu 27.4.2018. <https://frankmartela.fi/2012/11/26/tyon-murros-ja-sisainen-motivaatio-eli-miten-lahjakkaimmat-nuoret-rekrytoidaan-ja-elakepommi-ratkaistaan-2/>.

Nygård, C.-H., Savinainen, M., Tapio, K. & Lumme-Sandt, K. 2011. Age management during the life course. Tampere: Tampere University Press.

Parkkinen, M. 2016. Ikäjohtaminen ja hiljaisen tiedon jakaminen organisaatio X:ssä. Opinnäytetyö, AMK. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 26.7.2018. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/108384/Parkkinen_Monika.pdf?sequence=1.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Prusak, L. 1997. Knowledge in organization. Butterworth-Heinemann. Viitattu 5.8.2018. https://books.google.fi/books?id=zk8XpqkS6EwC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Psyykkinen toimintakyky. 2016. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Www-sivusto. Viitattu 26.4.2018. <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/vaeston-toimintakyky/iakkaiden-toimintakyky/psyykkinen-toimintakyky>.

Rivinoja, T. 2015. Y-sukupolven työelämänasenteet ja -orientaatiot. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden yksikkö. Viitattu 27.4.2018. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97106/GRADU-1432127705.pdf?sequence=1>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.5.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. 2.p. Helsinki: J-Impact.

Seeling, M. 2018. Hyvä ikäjohtaminen auttaa koko työyhteisöä. Telma-lehden artikkeli 1/2018. Viitattu 26.4.2018. <https://telma-lehti.fi/hyva-ikajohtaminen-auttaa-koko-tyoyhteisoa>.

Simström, H. 2014. Hyvä ikäjohtaminen hyödyntää eri-ikäisten vahvuudet. Blogi-kirjoitus. Viitattu 27.4.2018. <https://kaikuluotain.wordpress.com/2014/03/13/hyva-ikajohtaminen-hyodyntaa-eri-ikaisten-vahvuudet/>.

The 2018 Ageing Report. 2018. Euroopan komission julkaisu. Viitattu 26.7.2018. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip079_en.pdf.

Toimintakyvyn ulottuvuudet. 2015. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Www-sivusto. Viitattu 26.4.2018. <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on/toimintakyvyn-ulottuvuudet>.

Vahtio, E.-L. 2006. Avaa ikälukot: vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2.p. Helsinki: Inforviestintä.

What are your values? Deciding What's most important in life. N.d. Mind Tools Content team. Www-sivusto. Viitattu 25.4.2018. https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_85.htm.

Yhä useampi nuori päätyy työkyvyttömyyseläkkeelle. 2017. Kansaneläkelaitos. Kansaneläkelaitoksen tutkimusblogi. Viitattu 27.4.2018. <http://blogi.kansanelakelaitos.fi/arkisto/4129>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelurunko – Yritys X

Kerro vapaasti itsestäsi:

Työtausta, työkokemus tässä tehtävässä, koulutustausta

Millä tasolla ikäjohtaminen on tällä hetkellä?

- Millainen esimies olet? Mitä johtaminen sinulle merkitsee?
- Ikärakenne? Onko paljon eri-ikäisiä, palkataanko?
- ➔ Onko sinulla eri-ikäisiä alaisia (Ikähaarukka)?
- Nähdäänkö työntekijöiden eri-ikäisyys vahvuutena, korostetaanko positiivisena asiana?
- Eroaako johtaminen eri-ikäisillä? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi näin?
- Hyödynnetäänkö teillä nuoruuden innokasta ideointia ja iän tuomaa kokemusta?
- Näetkö ikäjohtamisella olevan yhteyttä jaksamiseen ja tuottavuuteen? Millaisia huomioita? (pitkäjänteisyys)

Mitä haasteita on ikäjohtamisessa?

1. Toimintakyky

Fyysinen

- Mitä haasteita fyysisen toimintakyvyn kyvyn ylläpitäminen tuottaa? Minkälaista tukea siihen tarjotaan? (Ergonomia, apuvälineet) Työnkierto?
- Minkälaisia iän tuomia rasituksia on esiintynyt?
- Onko havaittu iän vaikuttavan sairaspöissaoloihin/työtapaturma? Millaisia haasteita?

Psyykinen

- Miten erilaiset elämänvaiheet näkyvät päivittäisessä johtamisessa ja millaisia haasteita se tuo? (Stressi, ruuhkavuodet, perhe, kriisit, opiskelut)
- ”Nuoret oppivat nopeasti, vanhemmat tarvitsevat enemmän aikaa omaksua uusia asioita” Miten näkyy, millaisia haasteita tuo?
- Työnkierto → Työn mielekkyys /Haastavuus?

Sosiaalinen

- Miten pyritte yhdistämään eri sukupolvet? Virkistystoiminta? Onko haasteita tapahtuman järjestämisessä?
- Työskenteleekö eri ikäiset yhdessä?

2. Arvot, Asenteet, motivaatio

- Oletko huomannut työntekijöiden keskuudessa ikäsyrrjintää? Jos kyllä minkälaista, kerro esimerkki, onko pitänyt puuttua?
- Oletko havainnut haasteita eri-ikäisten motivoimisessa? Millaisia?
- Onko havaittavissa erilaisia arvokäsityksiä eri-ikäisten suhteen? Ammattiarvot?

-”Vanhemmat työntekijät arvostavat työnantajaa suuresti, kun taas nuoret ovat uskottomampia ja vaihtavat työpaikkaa usein, kun kokevat ettei työ ole enää mielenkiintoista ja palkitsevaa” -Miten koet tämän? Miten olette huomioineet tämän? Mitä haasteita tuo?

3. Koulutus, osaaminen ja kokemukset

- Mitä haasteita koulutuksessa nuoret vrt. keski-ikä vrt. eläköityvät? Mitä mahdollisuuksia on edetä uralla? Kuinka paljon/usein mahdollisuuksia tarjotaan? Mitä haasteita/esteitä organisaation omat rakenteet tuovat tähän?
- Pyritäänkö teillä siihen, että jokainen hallitsee useamman työn osa-alueen? Miten käytännössä toteutuu, haasteet?
- Miten osaamisen kehittämisessä huomioidaan eri-ikäisyys?
- Perekoulutus? Huomioidaanko ikä? Mitä haasteita työn aloituksessa?
- Miten näette hiljaisen tiedon/osaamisen siirtämisen konkareilta nuorilla sukupolville? Miten käytännössä toteutetaan, haasteet? Tärkeää?

- ”Nuoret työelämään vasta tulevat ajattelevat olevansa alan ammattilaisia saamansa ammatillisen koulutuksen jälkeen, kun todellisuudessa käytännön osaaminen vasta hyvin vähäistä. Vanhemmalta sukupolvelta taas löytyy paljon ajan myötä kertynyttä kokemusta, jota ei välttämättä pystytä osaamisena mittaamaan.” -Oletko huomannut tällaista? Mitä haasteita se on tuonut? Mitä asian hyväksi on tehty?

Miten ikäjohtamista tulisi kehittää?

- Miten kehittäisit omaa ikäjohtamistasi?
- Mitä kohtia lähtisit itse kehittämään ikäjohtamisessa? Mikä sinusta on tärkeää?
- Koetko tarvitsevasi tukea ikäjohtamisesta selviytymiseen? Millaista?

Liite 2. Kyselylomake

KYSELYLOMAKE**Perustiedot**

Valitse sopivin vaihtoehto.

1. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen
- Muu

2. Syntymävuosi *

0 merkkiä jäljellä

3. Oletko opiskelija? *

- Kyllä
- Ei

4. Mikä on ylin suorittamasi tutkinto? *

- Peruskoulu
- Kansakoulu
- Opisto
- Lukio
- Ammattikoulu
- Ammattikorkeakoulu
- Akateeminen tutkinto

5. Mikä on asumismuotosi? *

- Asun yksin omassa taloudessani
- Asun yhteistaloudessa/kimppakämpässä
- Asun vanhempien tai sukulaisten luona
- Asun puolison kanssa avo- tai avioliitossa tai rekisteröidyssä parisuh-
teessa
- Asun yksin lapsen/lapsien kanssa
- Asun puolison ja lapsen/lapsien kanssa

6. Oletko eläköitymässä 3 vuoden sisään? *

- Kyllä
- Ei

7. Osasto, jolla työskentelet *

- Päivittäistavara
- Käyttötavara
- Kassat
- Parturi-Kampaamo

8. Työkokemuksesi Yrityksessä X *

- alle 1 vuotta
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- yli 20 vuotta

Tällä sivulla esitetään väitteitä. Valitse vaihtoehto, joka sopii sinulle parhaiten. **Huom! Luethan kysymykset tarkasti!**

9. Vastaa seuraaviin väitteisiin *

	1 Täysin samaa mieltä	2 Osittain samaa mieltä	3 Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	4 Osittain eri mieltä	5 Täysin eri mieltä	6 En osaa sanoa
--	-----------------------	-------------------------	-----------------------------------	-----------------------	---------------------	-----------------

Tulen toimeen erikäisten työkavereideni kanssa

Koen, että työyhteisössäni hyödynnän iän tuomaa kokemusta

Koen, että työyhteisössäni hyödynnään nuoruuden tuomaa innokkuutta

Koen, että voin pyytää aina työkaverilta apua iästä riippumatta

Olen tyytyväinen osastoni esimiehen toimintaan

Koen, että esimies ottaa huomioon erikäisten tarpeet (Esim. joustavuus työajoissa ja työtehtävien muokkaaminen)

Koen, että esimies ottaa huomioon erikäisten odotukset (Esim. arvostus ja kuunteleminen)

Koen, että minua kuunnellaan iästäni riippumatta

Koen, että saan pe-
rehdytystä moni-
osaamiseen (esim.
pystyn työskentele-
mään kassalla sekä
käyttötavaraosas-
tolla)

Koen, että saan tar-
peeksi aikaa sisäis-
tää uusia asioita

13. Miten haasteelliseksi koet seuraavat osa-alueet? *

	Todella haasteel- liseksi	Haas- teel- liseksi	Osittain haasteel- liseksi	Ei tuota ongelmia	En osaa sanoa
Työkyvyn ylläpitä- minen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden oppiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työergonomiasta huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinä työkaverei- den kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä esimiehen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tietotekniikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaa-ajan ja työn erottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostus työnantaja kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostus omaa työtäni kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan arvostus työtäni kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivoituneesti toimiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereideni erilaisuuden hyväksyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Koetko työsi olevan.. *

Kyllä Ei

tarpeeksi motivoivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tarpeeksi monipuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tarpeeksi haastavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Jos vastasit johonkin edellä olevista kieltävästi, miksi näin?

16. Mikä sinua motivoi? *

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Raha
- Kiitos ja tuki esimieheltä
- Vapaapäivät
- Työkaverit
- Tuotteet
- Asiakkaat
- Koulutusmahdollisuudet
- Uuden oppiminen
- Luontoisedut

Muu, mikä?

18. Jos olet kokenut ikäyrjintää, millaista se on ollut?

19. Miten kehittäisit esimiehesi/organisaatiosi toimintaa niin, että se tukisi sinun ikääsi ja elämäntilannettasi paremmin? *

Yritys X ikäjohtaminen (nimi muutettu)

Tässä kyselyssä kartoitamme juuri sinun kokemuksiasi ikäjohtamisesta ja kuinka se toteutuu Yrityksessä X.

Vielä kertauksen vuoksi, ikäjohtaminen on kaiken ikäisten työntekijöiden voimavarojen huomioon ottamista, hyödyntämistä ja kehittämistä. Ikäjohtaminen on arkista johtamista ja töiden organisointia ihmisen elämänsä ja voimavarojen näkökulmasta.

Tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa ikäjohtamisen nykytilasta, sen haasteista ja mahdollisista kehitysehdotuksista. Saatujen vastausten pohjalta Yritys X saa avaimet lähteä kehittämään käytännön toimintaansa ikäjohtamisen saralla.

Kyselyyn vastaamiseen menee noin 5 minuuttia ja se toteutetaan anonyymisti. Kysely toteutetaan koko Yritys X:n henkilökunnalle. Kysely on tarkoitus toteuttaa viikoilla 17 ja 18. Tämän jälkeen saadut vastaukset analysoidaan ja niistä kootaan tulokset. Tutkimus valmistuu syksyyn 2018 mennessä, jonka jälkeen tulemme esittelemään teille keskeisimmät huomiot, jotka nousivat esiin tutkimusta tehdessä.

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin,
Emma Vänskä & Petra Viitanen
Jyväskylän Ammattikorkeakoulusta