



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# TYÖNTEKIJÖIDEN ERI-IKÄISYYDEN HUOMIOIMINEN ALKOSSA

Myymälätyöntekijöiden ajatuksia iän ja elämäntilanteen ottamisesta huomioon työpaikalla

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun ala  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
Ravintolatoiminta  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Tuula Pietilä

Lahden ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

PIETILÄ, TUULA: Työntekijöiden eri-ikäisyyden huomioi-  
minen Alkossa  
Myymälyöntekijöiden ajatuksia iän ja  
elämäntilanteen ottamisesta huomioon  
työpaikalla

Ravintolatoiminnan opinnäytetyö, 40 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Alkon henkilöstön ajatuksia ikäjohtamiseen liittyvistä tarpeista muutaman Helsinkiläisen myymälätyöyhteisön näkökulmasta. Tutkimustehtävänä opinnäytetyössä oli selvittää näiden Alkon työyhteisöjen kannalta, miten eri-ikäisten työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen työpaikoilla näkyy, mikä taho huomioi ja kuinka näitä seikkoja voisi Alkossa kehittää. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olivat tämän hetken mielipiteet ja kokemukset, valittujen työyhteisöjen ajatusten kartoittaminen tutkimusaiheen näkökulmasta.

Opinnäytetyön empiirisen osan toteutustavaksi valikoitui ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelua menelmänä puoltaa sen joustavuus aineistonkeruumenetelmänä, kun halutaan tietoa tutkittavien omista kokemuksista ja näkökulmista käsiteltävään aiheeseen nähden. Tutkimuksen kohteeksi valittiin kolme koko työtiimiä kvalitatiivisen tutkimuksen harkinnanvaraiseen näytteeseen perustuvalla periaatteella. Tutkimuksessa haluttiin pyrkiä ekologiseen validiuteen haastattelemalla koko työyhteisöä ryhmänä heille itselleen mahdollisimman tutussa ympäristössä, myymäläpalaverissa. Myymälät valittiin työtiimien suuren heterogeenisuuden perusteella Helsingin aluerajojen sisältä.

Keskeisimmät tutkimuksen tulokset osoittivat vastaajan iästä riippumatta, että tärkeimpänä ikäjohtamiseen liittyvänä työvälineenä myymälätiimit Alkossa pitävät jokaisen henkilökohtaisten tarpeiden huomioonottamista työaikajärjestelyissä. Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi tuloksista nousi työn kuormittavuuden huomioiminen eri-ikäisten erilaisten vahvuuksien mukaan, fyysisen kuormittavuuden osuus korostuen. Molempien tulosten kohdalla avoimen viestintä- ja keskustelukulttuurin merkitys työyhteisön ja koko Alkon sisällä todettiin suureksi. Työntekijöiden oman vaikutus- ja päätäntävällän säilyminen työtiimiä itseään koskevissa asioissa koetaan yhtäläillä tärkeänä ja motivoivana.

Tehdyn tutkimuksen tulokset osoittivat, että ikäjohtamista tarvitaan eri-ikäisyyden huomioinnissa Alkossa; sen menetelmät vaikuttavat positiivisesti sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen työssä.

Asiasanat: ikäjohtaminen, eri-ikäisyys, työkyky, hiljainen tieto

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

PIETILÄ, TUULA:

Taking different ages of workers into account in Alko. How different phases of life are paid attention at work

Bachelor's Thesis in Restaurant Management

40 pages, 3 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

---

The purpose of this bachelor's thesis was to identify the thoughts of Alko's personnel needs related to ageing management in workplace perspective. The study was conducted in a few stores in Helsinki. The research task of the thesis was to find out how different ages and different phases of life of the workers are paid attention at work, in terms of the selected work teams in Alko. It was also studied, which party takes those factors into account and how this could be developed. The research interests were the opinions and experiences about the selected research topic of the chosen work teams at the moment.

The empirical part of the thesis was accomplished as a group interview. Group interview as a method is favoured when a flexible way of collecting material is needed to find out information about someone's own experiences and perspectives. Three full work teams were selected to this qualitative study based on principle of discretionary sample. Ecological validity was wanted by selecting the participants a familiar situation and environment for the interviews, their own team meeting. Store teams were selected to take part in this study on the basis of the great heterogeneity of the work teams inside the Helsinki area boundaries.

Combined results of this study showed that the work teams consider taking the workers' personal needs into account in arrangements of working hours the most important instrument of ageing management. The second important result was related to considering the workload share among the work teams, mostly physical workload emphasized. The importance of open communication and the discussion culture, within both the work team and the whole organization, acts a great role here. The need to preserve influence and decision-making power in matters concerning the teams themselves was considered as equally important and motivational.

The results of this study showed that ageing management is needed in Alko. Its methods have a positive impact in the well-being and coping at work, both the short-term and the long-term.

Key words: ageing management, different aged, ability to work, tacit knowledge

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tavoite ja rajaukset	1
1.2	Ikä ja ikääntyminen työssä	2
1.3	Tutkimuksen sisällön esittely	3
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY: ALKO OY	5
2.1	Alkon henkilöstön ikäjakauma	6
2.2	Työn kuva erikoisliikkeessä	7
2.3	Palvelu asuu Alkossa	9
3	ERI-ikäiset työelämässä	11
3.1	Sukupolvierot suhtautumisessa työhön	12
3.2	Yli 35-vuotiaiden sukupolvet	13
3.3	Alle 35-vuotiaat ikäryhmät	14
3.4	Työkyvyn ulottuvuudet	15
4	IKÄJOHTAMINEN ERI-ikäisyyden hallinnassa	17
4.1	Kansallinen ja kansainvälinen haaste	17
4.2	Hiljaisen tiedon ongelma	18
4.3	Hiljaisen tiedon hallitsijat	20
4.4	Ikäjohtamisen tuomia keinoja	21
5	TUTKIMUSTYÖN KULKU	23
5.1	Ryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä	23
5.2	Aineiston keruu, käsittely ja analysointi	26
6	RYHMÄHAASTATTELUN TULOKSET	29
6.1	Iän ja elämäntilanteen huomioiminen myymälässä	29
6.2	Henkilökohtaiset eri-ikäisyyden hallintataidot	32
6.3	Tasapuolisuuden vaatimus	33
7	YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSIA	35
7.1	Ikäjohtamisen alkuun	36
7.2	Käytössä olevat ikäjohtamisen keinot Alkossa	36
8	POHDINTA	39
8.1	Eri-ikäisyyden rikkaus	39
8.2	Tutkimusprosessin luotettavuus	40

LÄHTEET

41

LIITTEET

45

# 1 JOHDANTO

Ikäjohtaminen on tutkimuskohteena erittäin ajankohtainen. Taustalta löytyvät väestön vanheneminen ja työvoiman ikärakenteelliset muutokset, jotka tapahtuvat Suomen lisäksi maailmanlaajuisesti. Tämä opinnäytetyö keskittyy kuitenkin ikäjohtamisen koskettamaan pienimpään yksikköön; kohteena ovat valtakunnanlaajuisen palveluorganisaation yksittäisten myymälöiden työtiimit ja työntekijät yhdessä kaupungissa.

Selvyyden vuoksi ikäjohtamisen käsite on tässä työssä purettu eri-ikäisyyden ja erilaisten elämäntilanteiden huomioimiseksi työpaikoilla. Aihe on avattu opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajayrityksen edustajien yhteistuumiin, ajatuksena saada hankalalta kuulostava asia helpommin käsiteltävään muotoon. Tutkimusta lähdettiin tekemään työyhteisöjen ja työntekijöiden lähtökohdista, ei johtoportaan eikä esimiesten kannalta.

## 1.1 Työn tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää eri-ikäisten Alkon myymälätyöntekijöiden odotuksia ikäjohtamiselta; iän ja elämäntilanteen huomioimisesta työpaikalla. Tavoitteena on tuottaa alustavaa tietoa toimeksiantajan ikäjohtamiskulttuurin tueksi. Toimeksi-antajana on Alko Oy, jonka tarkoituksena on lähitulevaisuudessa luoda ikäjohtamiseen malli ja strategia. Tämä opinnäytetyö ei pyri luomaan ikäjohtamisstrategiaa Alkolle, vaan tarkoituksena on antaa tietoa strategian luomisen pohjaksi kartoittamalla nykytilannetta ruohonjuuritasolla myymälöissä.

Alkolla on jo käytettävissään koneisto henkilöstötutkimusten tekemiseen laajassa mittakaavassa. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä keskitytään siihen, mihin isolla koneistolla ei pystytä; pienen ryhmän henkilökohtaiseen ja intensiiviseen haastatteluun ja ilmapiiriltään vapaaseen mielipiteiden kartoittamiseen. Alkon myymälätiimit toimivat esimiestensä ohjaamina, myymälän toiminnot ja asiakaspalvelun itsenäisesti hoitaen.

Tutkimus päätettiin kohdistaa Helsingin alueelle, vaikka Alko onkin valtakunnanlaajuinen myymäläketju. Osittain syynä olivat tutkimuksen tekijän omat resurssit, mutta perustelut vahvistavat myös koko työn luotettavuutta. Helsingin alueella on moninkertainen määrä Alkon myymälöitä verrattuna mihin tahansa muuhun kaupunkiin. Myymälöitä on myös hyvin erikokoisia ja erilaisia luonteeltaan: pienistä kivijalkamyymälöistä isojen kauppakeskusten yhteydessä sijaitseviin liikkeisiin. Muiden muassa näistä tekijöistä johtuen Helsingin alueella on muuta maata suurempi henkilöstön vaihtuvuus ja paikkaa on helpompi vaihtaa myös Alkon sisäisesti. Toimeksiantajan intresseissä oli valita henkilöstörakenteeltaan mahdollisimman heterogeeniset myymälät, joiden päälliköt olisivat eri sukupolvien edustajia, jotta ikäkonteksti olisi mahdollisimman monipuolisesti läsnä tutkimuksessa.

## 1.2 Ikä ja ikääntyminen työssä

Euroopan komission julkaisuja selaamalla voi nähdä väestön ikääntymiseen kohdistuvan kasvavan huolen ja mielenkiinnon. Huomio on Euroopan laajuudella jo pitkään kiinnittynyt erityisesti työurien pidentämiseen ja työikäisen väestön osamistason parantamiseen (European Commission 2015). Ikään liittyvät seikat ovat työelämässä jatkuvasti ajankohtaisia. Työpaikoilla tulee aina olemaan monen ikäisiä ihmisiä ja kaikki ikääntyvät lisää joka päivä. (Lundell, Tuominen, Hussi, Kle-mola, Lehto, Mäkinen, Olden-bourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 13–14.)

Ikä ei itsessään aiheuta ihmisten välisiä eroavaisuuksia, mutta eri-ikäisillä on kuitenkin erilainen kokemuspohja, erilainen terveys ja erilainen toimintakyky. Nuorten voidaan katsoa olevan lyhyen ja suppean kokemuksensa vuoksi ryhmänä yhtenäisempi kuin vanhemmat työntekijät. Iäkkäämmillä työntekijöillä on usein pitkä ja vaihteleva kokemus monenlaisista töistä ja tilanteista, minkä vuoksi oman ikäryhmän sisällä esiintyy suuria eroja. (Kiviranta 2010, 13.)

Ihmisen vanhenemista on turhaa pitää ongelmana ja rasisitteena ja on epäinhimillistä yrittää rakentaa sellaista työelämää. Sen sijaan pitäisi pyrkiä siihen, että työelämä edistää eikä uhkaa ihmisen hyvinvointia ja elämänlaatua työuran eri vaiheissa. Työn vaatimuksien ja työyhteisön antaman tuen tulisi olla oikeissa mittasuhteissa työntekijän voimavaroihin erilaisissa elämänvaiheissa. (Lundell ym. 2011, 15.) Merkittävimpiä tukea vaativia elämänvaiheita ovat mielestäni fyysisten

ongelmien tuomien rajoitteiden ohella perheeseen ja erityisesti lapsiin liittyvät asiat. Työn ja lapsiperhe-elämän yhteensovittaminen tulisi olla luonnollinen osa työelämää, jotta työntekijät voisivat hyvin tässäkin tärkeässä elämänvaiheessa.

Biologinen ikä ei mittaa suoraan sitä, kuinka pätevä tai kyvykäs ihminen on esimerkiksi työssään. Eri kulttuurien oletuksiin ja normeihin perustuva sosiaalinen ikä taas sisältää erilaisia ennakkosenteita ja ikäkäsityksiä, jotka vaikuttavat vahvasti arvioitaessa erityisesti eri-ikäisten työkykyä. Nuoriin työntekijöihin liittyviä odotuksia ovat esimerkiksi nöyryys, ennakkoluulottomuus ja luovuus. Asenteellisesti nuoria pidetään liian innokkaina ja kokemattomina vaativampiin tehtäviin. Ikääntyvien työntekijöiden taas odotetaan olevan harkitsevaisia ja syrjään vetäytyviä, mutta haluttomia muuttumaan tai kehittymään. (Kiviranta 2010, 16–17.)

Näin tarkentuivat tämän opinnäytetyön tärkeimmiksi kiinnostuksen kohteiksi eri-ikäisyyden huomioon ottamisessa työntekijöiden erilaiset ikäsenteet, eri-ikäisten erilaiset elämäntilanteet ja työkyvyn ulottuvuudet elämän eri vaiheissa. Lisäksi haluttiin selvittää hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollisuuksia työtiimien sisällä yhtenä tärkeimmistä ikäjohtamisen keinoin saavutettavista tavoitteista yleensä.

### 1.3 Tutkimuksen sisällön esittely

Opinnäytetyön tietoperustassa on ensin esitelty toimeksiantajaa, Alko Oy:tä. Tämän jälkeen on eritelty empiirisen tutkimuksen kohteena olevien Alkon myymälätyöntekijöiden työn fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista sisältöä. Ulkopuoliselle myyjän työ näyttää erityisesti sosiaalisia taitoja vaativalta ja pidettiin tarpeellisena avata työn koko kuva opinnäytetyötä varten. Kolmannessa luvussa on käsitelty eri-ikäisten erilaisia ominaisuuksia ja eroavaisuuksia suhtautumisessa työhön. Ihmisen ikään osittain limittyvät työkyvyn osa-alueet on myös otettu huomioon. Neljännessä luvussa on selvitelty ikäjohtamisen ja eri-ikäisyyden johtamisen käsitteitä, hiljaisen tiedon olemusta ja ikäjohtamiseen liittyviä keinoja hiljaisen tiedon välittämiseksi. Viidennessä luvussa on kerrottu opinnäytetyön empiirisen osan muotoutumisesta, ryhmähaastattelusta aineistonkeruumenetelmänä ja työn käytännön toteutuksesta. Kuudennessa luvussa haastattelutilanteiden tulokset on esitelty kysymyksittäin ja tärkeimpine näkökohtineen. Yhteenvedossa ja kehitys-



ehdotuksissa on nostettu esiin tutkimuksen päälöydökset ja se millaisia ikäjohtamisen keinoja Alkossa jo on käytössä ja miten niitä voisi kehittää edelleen vielä parempaan tulokseen pääsemiseksi ikäjohtamisen teoriaan perustuen. Pohdinnassa on mietitty hyvän henkilöstöjohtamisen tavoitteiden toteuttamista ikäjohtamisen kautta. Tässä kohtaa on arvioitu myös tutkimusprosessin luotettavuutta ja toistettavuutta.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY: ALKO OY

Alko Oy on itsenäinen alkoholijuomien vähittäismyyntiyhtiö, erikoisliikeketju joka ei valmista itse myymiään tuotteita vaan ostaa ne kotimaisilta ja ulkomaisilta tavarantoimittajilta. Yhtiön omistaa Suomen valtio ja sen toimintaa valvoo ja hallinnoi sosiaali- ja terveysministeriö. Valtionhallinnon alla organisaation toimintaa ohjaa vuosittain kokoontuva yhtiökokous, joka nimittää yhtiölle hallituksen ja tämä taas toimitusjohtajan, jonka tehtävänä on Alkon liiketoiminnan johtaminen. Nykyinen toimitusjohtaja Hille Korhonen aloitti tehtävässään vuonna 2013. (Alko Oy 2013a.) Koko organisaation palveluksessa on nykyisin noin 2700 työntekijää 353 myymälän lisäksi pääkonttorin ja aluetoimistojen erilaisissa tehtävissä. Vähittäismyymälät sijaitsevat tasaisesti ympäri Suomea sijoittuen keskeisille liikepaikoille luontaisten yhteistyökumppanien yhteyteen. (Alko Oy 2013b.)

Alkolla on tehtävässään Suomessa monopoliasema. Toiminnan perustana ovat alkoholilaki, 1143/1994, asetus alkoholiyhtiön toiminnasta, 243/2000, osakeyhtiölaki ja yhtiöjärjestys. Yhtiön tulee huolehtia alkoholijuomien vähittäismyynnistä tavoitteenaan alkoholin kulutuksesta aiheutuvien haittojen ehkäiseminen. (Alko Oy 2013a.) Valtion kansanterveys- ja alkoholipoliittisia päämääriä ja toisaalta kansainvälistymisen edellytyksiä on Alkon toiminnan kautta pyritty toteuttamaan vuosien varrella lukuisin eri keinoin.

Alkoholijuomien vastuullinen myynti on Alkon toiminnan kulmakivi, mutta se on käsitteenä ajan myötä laajentunut. Myymälöissä valvotaan asiakkaan riittävää ostokäyttäytymistä, mahdollista päihtymystä sekä juomien lainvastaista välittämistä, eli etteivät ostokelpoisien asiakkaiden ostokset päätyisi alaikäiselle tai päihtyneelle. Asiakkaan iän tulee olla 18 vuotta ostettaessa mietoja, alle 22 % alkoholia sisältäviä juomia ja 20 vuotta, kun ostetaan väkeviä juomia. Iän todistamiseen vaaditaan voimassa oleva poliisiviranomaisen myöntämä henkilöllisyystodistus. Myynnissä olevien tuotteiden laatua ja turvallisuutta tarkkaillaan huolellisesti ja yhä suuremmissä määrin kiinnitetään huomiota kestävä kehityksen periaatteisiin, sekä tuotevalikoiman että myymälätoimintojen suhteen.

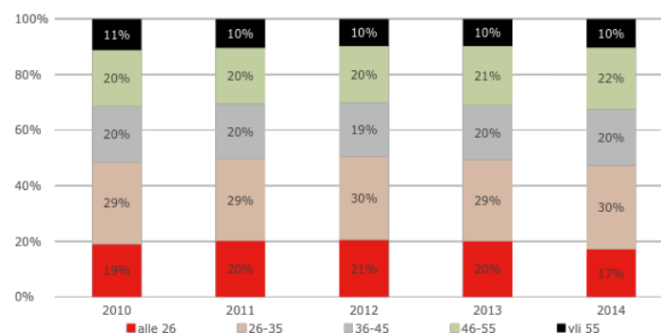
Asiakaspalveluun ja sen laatuun on menestyksekkäästi kiinnitetty huomiota: kulluttaja- ja imago tutkimuksia tehdään säännöllisesti useita kanavia käyttäen, esimerkiksi Kansallista asiakaspalvelupalautetutkimusta ja Asiakaskokemustutkimusta. Tutkimusten tulokset ovat olleet jatkuvasti nousujohteisia ja kärkisijoilla vertailussa muihin kauppaa- ja palveluyrityksiin. Alkon tulevaisuuden tahtotila on ytimekkäästi olla jatkossakin vastuullinen ja palveleva, Suomen paras vähittäiskauppa. (Alko Oy 2013b.)

## 2.1 Alkon henkilöstön ikäjakauma

Matkaa kieltolain jälkeisestä ajasta tähän päivään asti on Alkolla melkoisesti, erityisesti asiakaspalvelutyötä ajatellen. Tiskimyymälöiden aikakaudella asiointitilanteessa hymyileminen ei sopinut asiakkaille eikä myyjille. Tänään kaikkien sopii hymyillä ja myyjiä kehoitetaan käyttämään persoonallisia vahvuuksiaan asiakkaiden palvelemiseksi. Osa tämänhetkisestä iäkkäämmästä henkilökunnasta on kokenut molemmat työskentelytavat. Voinee sanoa, että yrityksen muodonmuutos on vaatinut erittäin suuren määrän sopeutumiskykyä aikanaan tiskimyymälään työhön palkatuilta myyjiltä.



### Ikäjakauma 31.12.2014



määräaikaiset ja vakituiset työsuhteet  
2014: tilanne 31.12.2014

KIRSI JOKINEN & JUHA SALONEN | HR-raportointi

KUVIO 1. Alkon henkilöstön ikäjakauma (Alko Oy 2014)

Karkeasti jaoteltuna Alkossa työskentelevistä puolet on tällä hetkellä yli 35-vuotiaita ja puolet täysi-ikäisiä, mutta alle 35-vuotiaita. Kuvion 1 lähempi tarkastelu osoittaa alle 26-vuotiaiden olevan toiseksi pienin ikäryhmä työntekijöitä (17 %) ja 26–35-vuotiaiden olevan prosentuaalisesti suurin ryhmä henkilöstöä (30 %). Nämä molemmat voidaan laskea kuuluvaksi myöhemmin käsiteltävään Y-sukupolveen, jota on nyt 47 % alkolaisista. 36–45-vuotiaisiin kuuluu viidesosa ja 46–55-vuotiaita on hiukan enemmän, Alkossa työskentelevistä 42 % on näin sukupolvea X. Niin kutsuttua suurta ikäluokkaa, yli 55-vuotiaita, on Alkossa työssä enää 10 %. Suomessa voi jäädä vanhuuseläkkeelle joustavasti 63–68-vuotiaana (Eläketurvakeskus 2015).

## 2.2 Työn kuva erikoisliikkeessä

Myyjän työ Alkon myymälässä on karkeasti jaoteltuna asiakaspalvelua ja myymälän taustatoimintoja. Asiakaspalvelutyö erikoismyymälässä vaatii myyjältä hyviä vuorovaikutustaitoja, joustavuutta ja positiivista asennetta sekä jatkuvaa kiinnostusta tuotetietoutensa kehittämiseen. Taustatoiminnot vaativat pääasiassa fyysistä, keskiraskaaksi laskettavaa työtä, hyvää järjestelykykyä, ergonomian hallintaa ja työyhteisötaitoja. (Alko Oy 2013c.) Myymälätiimi hoitaa toimipaikkansa asiat ja työtehtävät itsenäisenä ryhmänä myymäläpäällikön johdolla.

Työpäivä alkaa ensimmäisenä työvuoroon menijällä kuluvan päivän aikana arvioidusti tarvittavan rahamäärän siirtämisellä kassoille. Tämä tehdään sekä fyysisesti myymälän kassalaatikoihin että sähköisesti myymälän taustajärjestelmän kautta. Saapuva tavarakuorma otetaan myymälän varastoon vastaan kunkin myymälän oman kuorma-aikataulun mukaisesti ja samalla lähetetään paluukuormaan kierrätettävä muovi, pahvi ja kuljetusalustat. Jos myymälässä on oma pullonpalautus, lähetetään täydet palautusastiat Palpaan. Varsinainen kuorman purkutyö lavoilta tehdään käsipäätteen eli ”kapulan” avulla lukien jokaisen kollin viivakoodi ennen hyllytettäväksi nostamista. Päivittäisen kuorman koko on keskimäärin muutama standardikokoinen eurolavallinen sesongin ulkopuolisena aikana ja sesongissa (tavallisesti pääsiäinen, vappu, koulujen päättäjaisaika, juhannus, itsenäisyyspäivä,

joulu ja uusi vuosi) moninkertainen. Yhdelle eurolavalle mahtuu noin 40–60 kolia eli erikokoisia laatikollisia juomia. Yhden kollin paino on keskimäärin 6–16 kg.

Kuorman purku on fyysisesti raskain osuus myyjän työtä, mutta yhtäläillä fyysisesti kuormittavaa ja kuluttavaa pidemmän päälle on tavaran hyllytys ja kassatyö, joissa samankaltaisia nostoja ja toistoja tulee päivittäin usean kilon painoisilla tavaroilla. Tavallisimmat täydet pullot painavat kilon ja kolmen litran hanapakkaukset noin kolme kiloa. Yksittäisten nostojen määrä kannattaa jatkuvasti pyrkiä pitämään organisaation ergonomiohjeistuksen mukaisesti mahdollisimman pienenä käyttäen myymälöissä saatavilla olevia apuvälineitä, kuten nostimia, haarukka-kuormaimia ja ergokärryjä ja pitävän otteen saamisessa helpottavia työkaluneitä. Fyysinen työ tulisi myös pyrkiä jatkuvasti tauottamaan ja jakamaan mahdollisimman tasaisesti työtiimin jäsenten kesken, jottei kuormitus kasautuisi kohtuuttomasti ja epätasa-arvoisesti. Lähes puolet yrityksen sairauspoissaoloista johtuu kuitenkin tuki- ja liikuntaelinvaivoista, kuten yleisesti Suomessa muillakin aloilla. (Alko 2015a.)

Myymälän avauduttua asiakkaiden palvelu on kenen tahansa paikalla olevan myyjän ykköstehtävä. Siihen kuuluu kassapalvelua ja asiakkaiden auttamista myymälässä, sekä monesti tiedon etsimistä asiakkaalle pääasiassa Alkon intranetistä ja internetistä. Samalla tehdään kuitenkin jatkuvasti taustatöitä, muun muassa seurataan sähköpostin, yammerin ja intranetin päivittäistä tietovirtaa, otetaan vastaan mahdollisia asiakastilauksia ja tehdään tavaratilaukset sähköistä GOLD-järjestelmää käyttäen. Tilausohjelma tekee automaattisesti jokaisen myymälän aiemman tavaraliikennehistorian pohjalta tilausehdotuksen kahden päivän päähän. Nämä ehdotukset tarkastetaan pintapuolisesti ja sitten tallennetaan ja lähetetään materiaalinohjaukseen ennen kello kahtatoista. Tilaukset toimitetaan myymälöihin määrätyn kuorma-aikataulun mukaisesti. Kaikilta tavarantoimittajilta ei tilata joka päivälle tavaraa, mutta on tarkoituksenmukaista, että tilattu tavara mahtuu pääasiassa suoraan myymälän hyllyihin. Varaston kiertoa seurataan ja mitataan tietyin tunnusluvuin ketju- ja myymälätasolla. Varastonkiertoasteen lisäksi seurataan palveluastetta, millä tarkoitetaan tavaran riittävyttä myymälän hyllyillä. Oma varasto kannattaa pitää mahdollisimman pienenä, mutta hyllyjen ei ole tarkoitus päästä tyhjenemään ennen täydennyksen saapumista.

Alkon myymälöissä tuotteet ovat hyllyissä tuoteryhmittäin jaoteltuina nousevassa hintajärjestyksessä alhaalta ylöspäin. Puna- ja valkoviinit on lisäksi jaoteltu tarkemmin maittain kuin muut tuotteet. Oluet jaotellaan oluttyypeittäin. Uusia tuotteita saapuu myymälöiden valikoimaan viikoittain useita. Myyjän tehtävänä on lähes päivittäin huolehtia tavarain täydennyshylytyksen ohella uusien tuotteiden oikeille paikoille asettamisesta, mikä tarkoittaa fyysisesti lisää tuotteiden nostelua ja siirtelyä. Kaikki nämä myymälätoiminnot suoritetaan samanaikaisesti asiakaspalvelun kanssa ja sen ehdoilla, mikä koettelee jonkin verran stressinsietokykyä; mihinkään tehtävään ei voi useinkaan keskittyä keskeytyksettä.

### 2.3 Palvelu asuu Alkossa

Asiakaspalvelun laatuun alettiin Alkossa kiinnittää lisähuomiota muutamia vuosia sitten. Yrityksessä oli luonnollisesti tiedostettu myyjien valtava asiantuntemus juomien ja ruuan yhdistämisessä ja se haluttiin tuoda paremmin asiakkaiden saataville. Työhön sisältyvää tuotekoulutusta oli tarjottu henkilökunnalle jo pitkään ja nyt siihen haluttiin lisätä palvelukoulutusta. Myyjiä ja työtiimejä ohjattiin tarjoamaan asiakkaille aktiivisemmin apua juomavalintojen tekemiseen. Ruuhka-aikoina myymälän lattialla päivysti erityinen saliemäntä tai -isäntä, jolla oli vaihtuvia palveluteemoja asiakkaille esitettävänä. Työtiimien sisällä valittiin asiakaspalveluvastaavat huolehtimaan ajankohtaisten asiakaspalveluteemojen ja erilaisten asiakasryhmien vaatimien palvelutapojen avaamisesta tiimeilleen. Kasvavana asiakasryhmä nuoret täysi-ikäiset, ruoka- ja juomaharrastustaan aloittelevat asiakkaat otettiin erityisesti huomioon.

Myymälänhoidon vaatimat taustatyöt pyritään jatkuvasti aikatauluttamaan ruuhka-aikojen ulkopuolelle, jotta koko myymälätiimi voi keskittyä asiakaspalveluun silloin, kun asiakkaita on odotettavissa runsaasti. Näin toimien asioinnin sujuvuutta on saatu parannettua ruuhka-aikoina merkittävästi. Asiakaspalautteissa, -tutkimuksissa ja yhtä lailla päivittäisessä myymälätyössä asiakkaita vastaan meneminen ja avun tarjoaminen on saanut runsaasti positiivista huomiota. Ruuan ja juoman yhdisteleminen on kasvava harrastus, mikä näkyy myymälöiden arjessa selkeästi. Jatkuvasti tiedostetaan kuitenkin erilaisten asiakasryhmien tarpeet, kaikki

eivät halua apua vaan arvostavat rauhaa miettiä ostoksiaan tai tietävät ostotarpeensa jo valmiiksi myymälään saapuessaan, eivätkä kaipaa apua.

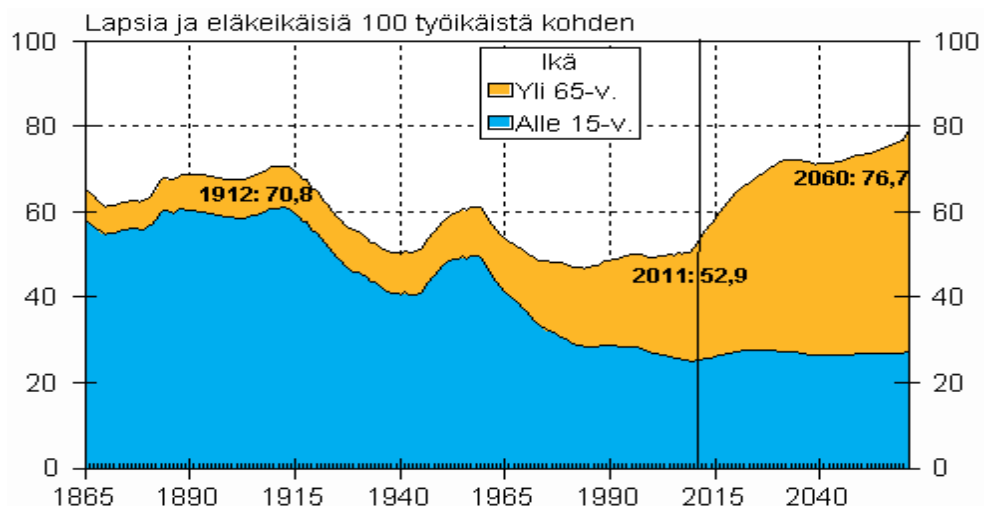
Lähtökohtaisesti Alkon myymälöissä kaikki tekevät kaikkea, jokaisen tulisi hallita myymälätyön kaikki osa-alueet. Myymälöitä on kuitenkin jo Helsingin alueella hyvin erilaisia esimerkiksi kooltaan, perusasiakaskunnaltaan ja asiakaspaineen jakautumiseltaan, joten henkilöstön rakenteessakin on monia myymäläkohtaisia variaatioita. Pienen ja asiakaspaineeltaan vaatimattoman myymälän työtiimin jäsenen on hyvä kaikkien osata kaikki myymälänhoidolliset tehtävät ja kyetä niihin myös fyysisesti, koska kerrallaan ei ole monia työntekijöitä paikalla työvuorossa ja työtehtäviä on silti paljon asiakasmäärästä riippumatta. Suuren ja vilkkaan myymälän työvuorot vaihtelevat enemmän sisällöltään; aamuvuorossa on useita työntekijöitä kerrallaan ja he pyrkivät saamaan taustatyöt valmiiksi ennen iltapäivän ruuhkaa, jolloin eripituisten iltavuorojen tekijöiden tulisi voida keskittyä asiakaspalveluun, joka on toki fyysisesti kevyempää, mutta vastaavasti psyykkisesti ja sosiaalisesti toimintakykyä kuormittavaa.

Kokoaikaisella työntekijällä työpäivät ovat keskimäärin 7,5 tunnin pituisia aamu- ja iltavuoroja, kun esimerkiksi osa-aikaisella, päätoimisesti opiskelevalla työntekijällä viikon työvuorot voivat olla 4 ja 6,5 tunnin pituiset perjantai-ilta- ja lauantai-vuoro. Tällöin on mahdollista ja käytännön sanelemaa, etteivät kaikki osaa tehdä ihan kaikkia myymälän työtehtäviä. Kassavuorojen on Alkossa kuitenkin tarkoitus tavallisesti vaihdella puolen tunnin välein, kenenkään työ ei ole pelkän kassan hoito. Voidaan todeta myymälätyön olevan Alkossa monipuolista ja vaihtelevaa, sekä fyysisesti, psyykkisesti että sosiaalisesti keskiraskasta (Alko Oy 2013c).

### 3 ERI-IKÄISET TYÖELÄMÄSSÄ

Tunnettu tosiseikka on, että väestön ja erityisesti työikäisen väestön keski-ikä nousee Suomessa ja Euroopan maissa. Tähän on vaikuttanut paitsi syntyvyyden lasku ja elinajanodotteen nousu myös erityisesti sodanjälkeisinä vuosina syntyneiden suurten ikäluokkien ikääntyminen. Yhteiskunnallisen hyvinvoinnin riippuessa yksilöistä, yrityksistä ja yhteiskunnallisista toimenpiteistä, koskettaa työvoiman ikääntyminen kaikkia tilanteen osapuolia. Vaikka elinajanodote onkin yleisesti terveyden ja turvallisuuden tasojen nousun myötä kasvanut, on yksilön vastuu oman työkykynsä ylläpitämisestä korostunut, jotta hänen olisi mahdollista jatkaa työelämässä mahdollisimman pitkään. Yritysten kiinnostuksen kohteena on erityisesti kilpailukykyyn ja tuottavuuden, mutta myös organisaationsa osaamistason ylläpitäminen. Yhteiskunnan osana on kamppailu kasvavia eläkekustannuksia vastaan. (Halme 2011, 4; Lundell ym. 2011, 18–19.)

Vain muutama prosentti ikääntyneistä jatkaa työssä vanhuuseläkeikään saakka. Ongelmaksi tilanne muodostuu niin kutsutun väestöllisen huoltosuhteen epätasapainon kasvun myötä, jota seuraava kuvio 2 kuvaa.



KUVIO 2. Väestötilastot 2012 (Tilastokeskus 2012)



Väestöllisellä huoltosuhteella tarkoitetaan lasten ja vanhusten määrää suhteessa työkäisiin. Huoltosuhdetta voi kuvata myös taloudellisen huoltosuhteen indeksiluvulla, jolloin työllisten määrään verrataan työttömien ja työvoiman ulkopuolella olevien määrää. Suhdannevaihteluiden vaikuttaessa työllisyyteen kuitenkin voimakkaasti, ei tämän indeksin perusteella kannata tehdä pitkän aikavälin ennusteita. (Lundell ym. 2011, 22.)

### 3.1 Sukupolvierot suhtautumisessa työhön

Suomalaiset tunnetaan maailmalla ahkerina ja hiljaisina puurtajina. Sodasta on selviydytty itsenäisinä, maksettu määrättyt sotakorvaukset, kestäty kylmää talvea ja viileätä kesää sisun ja saunan voimalla. Suomalainen on sisukas, ahkera ja vaatimaton, rehellinen, hiljainen, omaa korkean työmoraalin, peittää tunteensa eikä luota puheliaisiin vieraisiin, luottaa itseensä ja on luotettava. (Cobb 2012.) Kansallisen kulttuurimme perusarvot suhtautumisessa työhön on siirretty ja siirtyneet sukupolvilta toisille sosiaalistettuina; prosessissa, jossa meistä on kasvanut ja kasvatettu yhteisömme jäseniä, samaan maailmankuvaan, arvoihin ja toimintatapoihin (Turun yliopisto 2002). Maailman muuttuessa kiihtyvällä vauhdilla voisikin kysyä, onko tästä perisuomalaisesta hahmosta tulossa vain myytti.

Sukupolvella tarkoitetaan vanhempien ja heidän jälkeläistensä muodostamaa jatkumoa vanhempien muodostaessa oman tasonsa ja heidän lastensa taas oman tasonsa. Väestötieteellisesti kyse on jonakin määriteltynä, noin 20–30 vuoden ajanjaksona syntyneiden henkilöiden muodostamasta joukosta. Iästä puhuttaessa mainitaan usein myös käsite ikäluokka, jolla tarkoitetaan samanikäisistä, erityisesti samana vuonna syntyneistä, koostuvaa ryhmää. (Wikisanakirja 2014.)

Useiden eri sukupolvien välisiä eroja tarkastelevien tutkimusten tulokset ovat osoittaneet, että sukupolvien odotukset työelämää kohtaan poikkeavat merkittävästi toisistaan. Erityisesti nuorimmat sukupolvet ovat edeltäjiään vähemmän työkeskeisiä. (Lundell ym. 2011, 24.) Suuntauksen voi ajatella olevan selitettävissä erilaisen kotikasvatuksen lisäksi yleisesti maailman muuttumisella ja erityisesti pienenemisellä; nykytekniikka on tuonut vaihtoehtoja esiin ja maapallon toisen puolen kädenulottuville.

### 3.2 Yli 35-vuotiaiden sukupolvet

Veteraanisukupolveksi luetaan ennen toista maailmansotaa syntyneet, joista suurin osa on jo poistunut työelämästä. Suurilla ikäluokilla (kansainvälisesti Baby Boomers) tarkoitetaan erityisesti juuri toisen maailmansodan jälkeen, 1945–1950 syntyneitä, mutta laajemmin sukupolven katsotaan jatkuvan pidempään, kunnes seuraava alkoi. Enimmillään tätä ikäluokkaa syntyi Suomessa vuonna 1947 jolloin syntyvyys oli 108 168 lasta. Vertailukohtana nykytilanne; 2000-luvulla syntyvyys on ollut noin 60 000 lasta vuodessa. (Tilastokeskus 2014.)

Veteraanisukupolvi koki sodan, puutteen ja jälleenrakennuksen ajan ja arvostaa kovaa työntekoa ylitse muiden. Suurten ikäluokkien elämän kulku on eronnut edeltäjistään melkoisesti; he kävivät koulua edellisiä enemmän, muuttivat maalta kaupunkeihin ja ovat työelämässä olleet tuottoisia veronmaksajia yhteiskunnalle. Työelämässään he ovat arvostaneet kovan työn ohella työpaikan pysyvyyttä eikä työpaikan vaihtaminen muutoin kuin pakon edessä ole tullut kysymykseenkään. (Lundell ym. 2011, 24–25.) Heidän työelämäikänsä suurin mullistus saattoi olla tietokoneiden tulo työväliseksi. Tällä hetkellä sukupolven vanhimmat ovat lähellä 70 ikävuottaan ja koko sukupolvi pysyy yhteiskunnan suurena huolenaiheena aiheuttamansa ”eläkepommin” ansiosta; yhteiskunnan eläke- ja hoivapaine kasvaa kasvamistaan heidän poistuessa työelämästä ja maksajien määrän vähetessä. Tämän vuoksi ikääntyvien työssä jatkamisen merkitys on hyvinvointiyhteiskunnalle suuri. (Lundell ym. 2011, 22.)

X-sukupolven lasketaan tavallisesti välillä 1960–1979 syntyneet, toisinaan vasta vuodesta 1965 lähtien syntyneet. He ovat suurten ikäluokkien lapsia ja määrällisesti vielä selvästi suurempi kuin myöhemmät ikäluokat, vaikka syntyvyys laskikin koko ajan aina 1970-luvun alkupuolelle asti. (Tilastokeskus 2014.) Tämän sukupolven työiän elämää leimaa Suomessa 1990-luvun lama ja sen jälkeinen, ennen kokematon, jatkuva epävarmuus. Heidän suhtautumisensa työhön on jo edeltäviä sukupolvia kevyempi, mutta sitä ohjaa vahva velvollisuudentunto ja ajattelu-tapa, jonka mukaan työllä on itseisarvo (Lundell ym. 2011, 25) ja työt on määrää hoitaa ensin ja kunnolla. Tietokone- ja nettiaika alkoi heidän aikuisiässään tai varhaisen aikuisuutensa aikana. Uralla eteneminen, johtamishalu, palkka ja status ovat tätä ikäpolvea leimaavia arvoja, mutta toisaalta he ovat halunneet löytää

myös työn ja vapaa-ajan tasapainon. Tämä sukupolvi on keski-ikäistä maksajapolvea, heidän työuriensa aiempaa ehyempi rakenne on yksi hyvinvointiyhteiskunnan pääintresseistä (Lundell ym. 2011, 22).

### 3.3 Alle 35-vuotiaat ikäryhmät

1980–1999 syntyneet ovat tällä hetkellä 15–35-vuotiaita, valtaosa työelämään astuneita tai juuri valmistuvia Y-sukupolven edustajia. Heidän tiedetään luottavan itseensä ja tietävän mitä haluavat. He ovat lapsuudestaan lähtien saaneet vanhemmiltaan paljon huomiota, heidän tunteensa ja mielipiteensä on otettu huomioon ja heitä on kehuu hyvistä suorituksista. Samanlainen kohtelu aitoina ihmisinä on jatkunut sekä koulussa että harrastuksissa. Y-sukupolvea on rohkaistu itsensä ilmaisuun, vaikuttamiseen ja verkottumiseen ja he ovat tottuneet saamaan jatkuvasti palautetta, erityisesti hyvää palautetta. Näitä taitoja he käyttävät ja odottavat muilta nyt myös työelämässä. Nettiympäristö ja sosiaalinen media kaikkine tiedon tuottamisen ja jakamisen kanavineen on ollut heille aina arkipäivää. Jatkuva reaaliaikaisuus on opettanut heidät valitsemaan ja vaihtamaan ei-toimivat ratkaisut nopeasti uusiin valtavan tietotulvan keskellä, mikä selittää sen, että heidät on toisinaan leimattu työelämässä kärsimättömiksi ja työtä vieroksuviksi. He ovat aikaisempia sukupolvia korkeammin koulutettuja, taloudellisesti suhteellisen vakaata elämää eläneitä digimaailmankansalaisia. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19–20.)

Tämä sukupolvi haluaa toteuttaa itseään ja tehdä kaikkea mielenkiintoiselta vaikuttavaa, eivätkä ne asiat välttämättä liity työhön. Vapaa-ajan ja työn ulkopuolisten kiinnostuksen kohteiden merkitykset elämässä ovat suuria ja työmotivaatio saattaa heiketä nopeasti, jollei työ tarjoa nuorelle riittävästi haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Työpoliittisessa Aikakauskirjassa (4/2010) julkaistussa artikkelissa Työterveyslaitoksen asiantuntijat ovat huolissaan monia nuoria uhkaavasta syrjäytymisestä työelämästä, jollei työpaikkojen johtamisessa ja esimiestyössä osata pian ottaa nuorten aikuisten erilaisia elämäntapoja ja -arvoja huomioon. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010.)

Y-sukupolvi haluaa reilun, huomaavaisen, vuorovaikutteisen ja läsnä olevan esimiehen ja keskustelemaan ja kehittymistä edistävää johtamisotetta. Työ ei lainkaan

välttämättä ole merkitykseltään heille ykkösasemassa, mutta näiden nuorten varhaisempi työhön kiinnittyminen on hyvinvointiyhteiskunnan jatkumiselle ensiarvoisen tärkeätä (Lundell ym. 2011, 22).

Z-sukupolvi on vuoden 2000 jälkeen syntyneitä, vanhimmat heistä tällä hetkellä 15-vuotiaita. He eivät vielä ole varsinaisesti työikäisiä, mutta he tulevat astumaan työelämään seuraavina. Heidän pitäisi oikeastaan olla Y-sukupolven lapsia, mutta rajat ovat muuttuneet häilyvämmiksi lastenhankintaiän noustua yleisesti lähemmäs 30 ikävuotta ja sen yli. Uudella vuosituhanella onkin syntynyt runsaasti nuorimman X-sukupolven lapsia. 2000-lukulaisia, millenniumlapsia, halutaan kuitenkin kutsua omalla nimellä, ovathan he uuden vuosituhanen ensimmäinen sukupolvi.

X- ja Z-sukupolvien elämäntulkua yhdistää maailmanlaajuinen talouskriisi. Siinä missä Y-sukupolven voidaan katsoa kasvaneen nousukauteen, materialismiin, yksilöllisyyteen, kansainvälisyyteen ja internettiin, Z-sukupolvi tulee todennäköisesti ”downshiftaamaan”; kohtuullistamaan elämäänsä, kuluttamaan kohtuullisemmin ja vastuullisemmin. Henkisistä arvoista voi tulla heille tärkeitä, he sosiaalistuvat siihen, ettei ole normaalia saada aina vain lisää aineellista hyvää. (Puttonen 2012.) Tämän sukupolven suhtautuminen työhön tulee luultavasti eroamaan edeltäjäsukupolvensa suhtautumisesta.

### 3.4 Työkyvyn ulottuvuudet

Työkykyä arvioidaan usein pääosin fyysistä toimintakykyä mittaamalla, mutta se on kuitenkin ainut toimintakyvyn osanen, joka heikkenee ikääntyessä. Työkykyyn sisältyy olennaisesti kolme toisiaan täydentävää osa-alueita, fyysisyyden lisäksi psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Lisäksi kokonaisuasetelmassa ratkaisevaa voi olla ihmisen henkilökohtainen kokemusmaailma; myönteinen ihminen kehittää toimintakykyään monipuolisesti kaikilla osa-alueilla, mutta kielteinen ei jaksa innostua itsensä kehittämistä. (Kiviranta 2010, 18–19.)

Lähtökohtaisesti toimintakyvyn eri osa-alueet kehittyvät eri-ikäisillä eri tavalla. Fyysisen toimintakyvyn perustana on terveys, mutta sen asteittainen heikkeneminen alkaa ihmisellä jo noin 30-vuotiaana. Psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn

kehittyminen jatkuu periaatteessa läpi elämän, mutta ne jakautuvat monimutkaisemmin erilaisiin osiin, joista jotkut heikkenevät iän myötä, toiset vahvistuvat. Kykyä suoriutua erilaisista älyllistä ja henkistä ponnistelua vaativista tehtävistä sanotaan psyykkiseksi toimintakyvyksi. Fyysisten aistitoimintojen heikkeneminen hidastaa motorista reagointinopeutta, mutta älylliset toiminnot kehittyvät ja syvenevät ja erityisesti kyky nähdä asioita laajoina kokonaisuuksina paranee. (Kiviranta 2010, 18–20.)

Sosiaalinen toimintakyky on itsetuntemuksen perusta sisältäen omien ajatusten, tunteiden, tarpeiden ja tottumusten ymmärtämisen. Sen avulla ihminen sopeuttaa käyttäytymistään olemassa oleviin olosuhteisiin ja vaihtuviin tilanteisiin, oma toiminta on aina suhteessa toisten käyttäytymiseen. Itsetuntemuksen ja kokemuksen kautta kehittyä ajan myötä myös ihmistuntemus. Arvomaailma muuttuu yleensä ikääntyessä niin, että kokemuksen myötä itsekkyyttä vähenee, muiden ihmisten arvostus kasvaa, jolloin yhteistyökyky paranee ja halu tehdä kompromisseja muodostuu luonnolliseksi toimintatavaksi. (Kiviranta 2010, 20–23.)

Kaikki toimintakyvyn osa-alueet ovat työelämässä tärkeitä ja hyvään ikäjohtamiseen kuuluu niiden tiedostaminen ja huomioiminen esimiestasolla. Eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyökyvyn kehittämiseksi voisi olla etua kiinnittää huomiota näihin osa-alueisiin myös työyhteisötasolla. Vuorovaikutuksen, yhteishengen ja hiljaisen tiedon siirtymisen kehittämiseksi tarvitaan sosiaalisen ja psyykkisen toimintakyvyn käyttöä liiallisen suorituspainotteisuuden sijasta. Kun tunnustetaan kokonaisvaltaiseen toimintakykyyn perustuvat eri-ikäisten vahvuudet, voidaan niitä myös hyödyntää tehokkaammin. Vahvuuksia tunnistamalla, käyttämällä ja kehittämällä voidaan saada työyhteisön jäsenet tekemään parhaansa ja voimaan työssä hyvin. Syntyy onnistumisten kokemuksia ja tunne tilanteen hallinnasta, jotka tukevat työssä selviytymistä. (Kiviranta 2010, 23–24.)

## 4 IKÄJOHTAMINEN ERI-ikäISYYDEN HALLINNASSA

Ikäjohtamisella tarkoitetaan yrityselämän vastausta ikääntymisilmiön haasteeseen (Halme 2011, 5). Ikäjohtaminen lähtee siitä oletuksesta, että eri-ikäisiä johdetaan eri tavalla ja eri lähtökohdista (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24). Ikäjohtaminen on ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista ja ikätietouden hyödyntämistä henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Lundell ym. 2011, 13). Eurooppalaisittain tunnustetaan, että aiheen ajankohtaisuudesta huolimatta ei ikäjohtamiselle löydy helposti yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tästä huolimatta siihen liitetään yleisesti kolme eri tasoa: yksilön, yritysmaailman ja työmarkkinoiden viitekehykset. (EQUAL – European Social Fund European Commission 1997.) Eri-ikäisten johtamisella eli ikäjohtamisella on monia määritelmiä, mutta pääasiassa sen voi katsoa tarkoittavan iästä ja kertyneestä kokemuksesta johtuvan erilaisuuden ja työkyvyn muutosten huomioimista sekä johtamistyyliessä että esimiestyössä käytettävissä keinoissa (Simström 2015). Käytännössä tarvitaan keinoja eri-ikäisten työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi ja hiljaisen tiedon siirtämiseksi nuoremmille sukupolville. Tuorein ikäjohtamisen tutkimus painottaa, että olisi lyhytnäköistä keskittää organisaation toimenpiteet vain henkilöstön ikääntyneeseen osaan kun parhaisiin tuloksiin on osoitettu päästävän osallistamalla kaiken ikäiset.

### 4.1 Kansallinen ja kansainvälinen haaste

Aihe on ajankohtainen millä tahansa alalla, koska työelämästä poistuvaa seuraava nuorempi sukupolvi ei riitä yksin täyttämään syntyvää työvoiman vajausta; avuksi tarvitaan aiempaa nopeampaan tahtiin yhä nuorempia ikäluokkia. Heillä on toki edeltäjiään korkeampi koulutus, mutta useimmiten kokemusta vain oman osaamisen alittavista lyhyistä rutiinitöistä. Eläkkeelle siirtyvien tilalle on näin tulossa suuri kokemusvajaus. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 8-9.) Tällainen tilanne on synnyttänyt tarpeen kehittää ja uusia henkilöstön johtamisen ja kehittämisen keinoja ja ikäjohtaminen on tähän tarpeeseen vastaava suuntaus, henkilöstöjohtamisen ikää huomioiva lähestymistapa. Henkilöstöjohtamis- ja ihmisten johtamisoppeihin lisätään työpsykologiaa ja näin huomioidaan paremmin ikääntyvien ihmisten arvo ja työkyky. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 16.)

Niin sanotun Ikäkomitean mietinnön pohjalta käynnistettiin Suomessa Kansallinen ikäohjelma 1998–2002. Sen päätavoitteeksi asetettiin yli 45-vuotiaiden aseman parantaminen työmarkkinoilla kiinnittäen huomiota erityisesti työkykyyn, työelämän kehittämiseen, työsuojaan, ikäyrjintään, ikääntyneiden opettamiseen ja oppimiseen sekä ikäjohtamiseen. (Simström 2009, 44.) Euroopan Sosiaalirahaston ikäjohtamista sivuavan alustavan tutkimuksen mukaan sekä yritysten että työvoiman tulee olla paremmin mukautettavissa dynaamisen talouselämän vaatimuksiin. Sen mukaan yhteiskunnan tehtävänä on luoda olosuhteet ikääntyneemmän työvoiman pitämiseksi työmarkkinoilla muun muassa tukemalla elinikäistä oppimista heidän tuottavuutensa pitämiseksi riittävällä tasolla. (EQUAL – European Social Fund European Commission 1997.)

Suomalaisen ikäjohtamisen tutkimuksen voidaan katsoa olevan kansainvälisesti vertailtuna edistyksellistä ja aineistoa onkin runsaasti olemassa. Ikäjohtaminen ilmiönä liittyy vähintäänkin taloudellisiin, kokemuksellisiin, sosiaalisiin ja poliittisiin näkökulmiin kansainvälisen ikäjohtamisen tutkimuksen painottuessa yritysten ja yhteiskunnan väliseen suhteeseen. (Halme 2011, 5–6). Ikäjohtamisen keinoin pyritään tulokselliseen toimintaan parantamalla työhyvinvointia; vaikuttamalla henkilöstön osaamiseen, motivaatioon, työkykyyn ja jaksamiseen on mahdollista pidentää työuria. Yhtenä näkyvimmistä tavoitteista voi olla sairaslomien vähentyminen tai hiljaisen tiedon siirtäminen eläkkeelle jääviltä nuoremmille työntekijöille. Periaatteisiin kuuluu, että työnantaja luo olosuhteet, joissa työntekijän on mahdollista hallita työuraansa ikääntymisen eri vaiheissa. Työntekijän tulee käyttää tarjotut tilaisuudet ja mahdollisuudet hyväkseen yhteiskunnan tarjotessa koulutus-, ura-, työkyky- ja elämänhallintapalveluja. (Työterveyslaitos 2014a.)

## 4.2 Hiljaisen tiedon ongelma

Hiljaisen tiedon käsitteestä ja osaamisen menettämisestä puhutaan tavallisesti eläköityvien työntekijöiden poistuessa yrityksen palveluksesta. Näkyvä tieto on muodollista ja systemaattista, ilmaistavissa helposti sanoin tai numeroin. Hiljainen tieto taas on henkilökohtaista ja hankalasti ilmaistavissa toisille (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 28). Kyse on organisaation sisällä syntyneestä tiedosta, sen toimintakykyä parantavasta aineettomasta resurssista, jota on lähes mahdotonta

jäljitellä. Pitkien työ- ja asiakassuhteiden aikana muodostuu käytännön kokemuksen muovaamaa osaamista, joka menee vuosien saatossa selkäyttimeen ja muuttuu tiedostamattomaksi – hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon tallettamisella ja siirtämisellä pyritään turvaamaan työyhteisön ammattitaidon jatkuvuus; saamaan vanhempien työntekijöiden omaama tieto talteen organisaatioon ja heidän kokemuksensa kasvattama ammatillinen arvomaailma siirretyksi nuorempien työntekijöiden käyttöön. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 8; Janhonen 2010.)

Ongelma piilee ensin hiljaisen tiedon tunnistamisen vaikeudessa. Itse osaajan voi olla hyvin vaikeaa tunnistaa ja nimetä minkälaisesta oman kokemuksen tuomasta osaamisesta olisi muille hyötyä. Tavallisesti asiat, jotka osataan hyvin, muuttuvat jollakin tavalla alitajuisiksi ja automaattiseksi käyttäytymiseksi. Oma työ tulee tehdä näkyväksi ja tunnistaa sen olennaiset piirteet, jotta niistä voi kertoa muille. Henkilöstön kehittämisen keinoina usein mainitut koulutus ja valmennus eivät suoraan toimi parhaalla tavalla hiljaisen tiedon näkökulmasta. Hiljainen tieto on huomattu parhaiten tunnistettavan ja siirrettävän pääsääntöisesti siinä ympäristössä, johon kyseinen osaaminen ja kokemus liittyvät; omalla työpaikalla. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 22–27.)

Hiljaisen tiedon siirrettävyys ei myöskään ole ongelmaton. Hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii riittävän määrän työtiimin sisäisiä, henkilökohtaisia sosiaalisia kontakteja ja avointa, tiedon jakamisen ilmapiiriä. Työpaikoilla kuitenkin vähennetään henkilötyöpäiviä kannattavuuden parantamiseksi, työt pitää hoitaa vähemmällä henkilöstöllä kuin aiemmin. Sosiaalisten kontaktien sijaan työtiimien sisäisen kommunikoinnin välineeksi on alettu tarjota sosiaalista mediaa. Tässä tulee esiin uuden oppiminen erityisesti ikääntyneemmälle sukupolvelle, jonka kokemusta halutaan kerätä talteen. Ikääntyvät työntekijät tarvitsevat uuden oppimiseen ja soveltamiseen vahvempaa esimiehen ja työyhteisön tukea kuin nuoremmat. Kouluoppimisesta voi olla pitkä aika ja työ tuntua edellyttävän jatkuvaa ja nopeatahtista sopeutumista uuteen, mikä voi olla ahdistavaa. Eri-ikäisten työntekijöiden oppimisesta tarvitaankin lisää tietoa työyhteisöissä. Vastaavasti nuorten työntekijöiden kohdalla haasteet piilevät aivan toisaalla; siinä, kuinka saada heidät ymmärtämään ja hyväksymään heille kertyneen kokemuksen riittämättömyys ja työssä oppimisen ja sosiaalisen oppimisen kautta avautuvat kehittymismahdollisuudet. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 9.)



### 4.3 Hiljaisen tiedon hallitsijat

lääkkäiden työntekijöiden kokemus ei ole aina saanut arvostusta, ja työyhteisöjen asenteet ja organisaatiokulttuuri ovat olennaisia tekijöitä tiedon siirtämisen mahdollistajina tai estäjinä. Miksi hiljainen tieto sitten kuitenkin on juuri tämän hetken ikääntyneiden vahvuus? Heidän on todettu omaavan nuorempia parempi kyky tulkitella sellaista käytännön informaatiota, johon ei tunneta muodollisia käsittelysääntöjä. Kyse on tekemällä, kokemalla, kokeilemalla ja vastaan tuleviin tilanteisiin reagoimalla, kokeneempia seuraamalla, yrityksen ja erehdyksen kautta syntyneestä tieto-aidosta. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 29.)

Kansainvälisten tutkijoiden mukaan prosessi hiljaisen tiedon siirtämiseksi tulisi olla jatkuva, jopa spiraalimainen ja puhutaan tiedon johtamisen käsitteestä, knowledge management. Tiedon johtamisella pyritään kasvattamaan organisaatiossa olevaa hyödyllistä tietoa rohkaisemalla kommunikointiin, tarjoamalla oppimismahdollisuuksia ja edistämällä asianmukaisten tiedonjakokanavien käyttöä. (IJAICT International Journal of Advanced Information and Communication Technology 2015.) Kuvaavaa hiljaisen tiedon käsitteen kannalta onkin, että englanninkielen sanan ”knowledge” voi kääntää sekä tiedoksi, taidoksi että kokeemukseksi.

Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen tulisi integroida osaksi yrityksen ja sen työntekijöiden normaalia toimintaa, osaksi kehittymistä. Kaiken perustana voi kuitenkin olla vain toimiva vuorovaikutus läpi organisaation. Ilmapiirin avoimuus kautta linjan on ainoa keino edistää tiedon panttaamisen sijasta tiedon ja kokemuksen jakamista. Avoimuuden puute aiheuttaa tahallista tiedon panttaamista valankäytön välineenä, tilaa jää turhaan huhuille ja väärinkäsityksille ja luullaan, että on olemassa tietoa, jota ei todellisuudessa olekaan. Arvot ja asenteet tulee luoda organisaation huippua myöten jokaista työntekijää arvostaviksi ja tunnustaa laajan osaamisen ja erilaisten elämäkokemusten tarve. Ihmiset ovat halukkaita paljastamaan organisaatiolle merkittävää kokemusta ja tietoa silloin, kun ilmapiiri on kaikkia arvostava ja positiivinen ja tunnetaan luottamusta sekä työntekijöiden kesken että organisaation suuntaan. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 34–35; Janhonen 2010.)

#### 4.4 Ikäjohtamisen tuomia keinoja

Organisaation hiljaisen tiedon tunnistamisessa voidaan päästä alkuun osaamiskartoituksella ja mallintamisella, koska dokumentoinnin kautta ainakin osa osaamista saadaan kaikkien saataville. Alaisen ja esimiehen välillä käytävät kehityskeskustelut ovat tähän tyypillisin keino. Toiminnallisten ryhmien kokoaminen työtiimeittäin olisi kehityskeskusteluja luonnollisempi menetelmä, joka on havaittu hyvin toimivaksi. Ryhmissä kokemuksia saataisiin vaihdettua näkyväksi tiedoksi ja osallistuvan osaamiskartoituksen myötä työyhteisön ihmiset itse pohtisivat heille aidosti tärkeitä osaamisen alueita ja niiden kehittämistarpeita. Ryhmässä hankalin hiljaisen tiedon osa-alue, aavistukset, aistinvaraiset havainnot ja intuitio voidaan saada esille. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 31–33.)

Olellisinta hiljaisen tiedon jakamisprosessissa organisaation kannalta on luoda mahdollisuuksia vuorovaikutustilanteille ja yhteistyölle ihmisten välille, koska hiljainen tieto siirtyy henkilökohtaisen kanssakäymisen kautta. Tarvitaan tietoisesti suunniteltuja toimenpiteitä eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön toteuttamiseksi. Keinoina voidaan käyttää tiimejä, mentorointia, työkiertoa, perehdyttämistä, työnopastusta ja työparitoimintaa (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 39–40). Toisaalta luonnollisimpia sosiaalisia tilanteita, joissa hiljainen tieto siirtyy, ovat yhteiset kahvitauot ja kahvihuonekeskustelut (Työterveyslaitos 2014b).

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tilanteita työhön liittyvän hiljaisen tiedon siirtämiseen jo opetusvaiheessa. Tämä nopeuttaa työtehtävien ja tarkoituksenmukaisimpien työtapojen omaksumista ja tarjoaa erityisesti tilaisuuden välittää positiivista luottamuksen ilmapiiriä hiljaisen tiedon välittämiseksi edelleen. Mentoroinnissa ja työparitoiminnassa osaamiseltaan erilaisten työntekijöiden on mahdollista vaihtaa kokemuksia ja tietoja keskenään henkilökohtaisessa kanssakäymisessä. Nuoren ja vanhan polven työparit on todettu hyvin hedelmällisiksi työssä oppimisen kannalta monestakin syystä. Ensinnäkin sukupolvien välinen kuilu on riittävän suuri ja kokemusmaailma lähtökohtaisesti niin erilainen, että molempien on helppoa ymmärtää se. Ikääntyneemmät työntekijät kokevat mentoroinnin kautta kokemuksensa arvostusta ja jakavat tietoaan hyvässä hengessä. Lisäksi

nuorella voi olla vastavuoroisesti paljon annettavaa, esimerkiksi sosiaalisen median käyttökokemus, joka voi olla ikääntyneelle täysin vierasta. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 39–40)

Yhteistoiminnallista tiimiä pidetään parhaana yksikkönä hiljaisen tiedon jakamiseen. Tiimissä ryhmällä ihmisiä tulee olla yhteinen päämäärä ja tavoitteet jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamiseen yhteistyössä. Näin muodostuu luonnollinen vuorovaikutuksen kehä toiminnan kannalta olennaisen tiedon täsmentymiseen keskustelujen, kokemusten jakamisen ja havainnoimisen kautta. Työkierto edistää työssä oppimista ja mahdollistaa uuden hiljaisen tiedon syntymistä kokemusten kautta. Organisaation ilmapiiristä ja resurssoinnista on sitten kiinni se, kuinka syntynyt tieto saadaan jakoon laajemmin. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 39–40; Janhonen 2010). Tänä päivänä ongelmaksi muodostuu ajan löytäminen kokemusten jakoon työn lomassa. Tiukka henkilöstön resurssointi kutistaa luonnollisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia ja tieto voi jäädä sille, joka työn ehtii nopeimmin hoitaa. Jos kolleega kohdataan vain nopeasti työvuorojen vaihtuessa, jää kokemusten vaihtamiseen hyvin kapea tila eikä luonnollista ”kahvihuonekeskustelua” pääse syntymään lainkaan.

## 5 TUTKIMUSTYÖN KULKU

Suunnittelin ensin työhyvinvointiaiheista opinnäytetyötä vailla aivan tarkkaa mielenkiinnon kohdetta. Sitten kävi ilmi, että työnantajani alkaa tänä vuonna koota materiaalia ikäjohtamisen yritysstrategiaan liittyen ja tämä kiinnosti aiheena yhtälailla. Käytännön työelämän kehittämishaasteet ovat mielestäni yksi tärkeimmistä paikoista tuoda esiin työssä opittua ja kokemuksen kautta hankittua osaamista, jota muutoin voi olla haasteellista mitata.

Opinnäytetyön tavoitteeksi tuli kartoittaa Alkon henkilöstön ajatuksia ikäjohtamiseen liittyvistä tarpeista muutaman helsinkiläisen myymälätyöyhteisön näkökulmasta. Tutkimustehtävänä opinnäytetyössä oli selvittää näiden työyhteisöjen kannalta miten eri-ikäisten työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen työpaikoilla näkyy, kenen toimesta ja miten eri-ikäisyyden ja erilaisten elämäntilanteiden huomioimista voisi kehittää.

Alkossa on toteutettu vuosittain koko henkilöstön kattava laaja sähköinen henkilöstötutkimus, jolla on mitattu muun muassa työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin tilaa yrityksen strategian mukaisin painotuksin (Alko Oy 2015b). Samoin omien esimiesten arviointikyselyt, esimiesmittarit, on tehty koko yrityksessä sähköisen kyselyn muodossa joka vuosi. Näin laajojen ja tehokkaiden jo käytössä olevien välineiden vuoksi halusin valita opinnäytetyöhöni tarkoituksella suppeamman ja intiimimmän lähestymistavan, henkilökohtaisen haastattelun. Koska minun edellytettiin tekevän tutkimukseni omalla ajallani, enkä vastaavasti katsonut voivani edellyttää myymälähenkilöstön käyttävän vapaa-aikaansa opinnäytetyöni hyväksi, valikoitui sopivaksi haastattelumenetelmäksi ryhmähaastattelu.

### 5.1 Ryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä

Tutkimuksen toteutustavaksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus-haastattelu, joka pohjautuu kieleen, merkityksiin ja tulkintoihin näistä kahdesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa suosien ihmisiä tiedon kokoamisen välineinä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 155). Koska toimeksiantajan toiveena oli kokonaisten työtiimien haastattelu, tuntui ryhmähaastattelu mielekkäältä vaihtoehdolta. Ryhmähaastatteluita on käytetty

paljon markkinointitutkimusten yhteydessä, mutta yhä enemmän myös laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61). Kyseessä on oikeastaan teemahaastattelu, johon osallistuu useita haastateltavia yhtä aikaa. Teemahaastattelu on strukturoitua eli lomakehaastattelua astetta väljemmissä raameissa toteutettu haastattelumuoto, jossa kysymysten aihepiiri on ennalta määritelty (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 195). Ryhmähaastattelutilaisuuksien järjestäminen onnistui toimeksiantajan myötämielisellä vaikutuksella ja suostumuksesta Alkon myymälöissä kuukausittain pidettävien myymäläpalaverien yhteydessä. Myymäläpalaverit ovat useimmissa myymälöissä ainut kiireetön tilaisuus koko työtiimin olla paikalla keskustelemassa heitä koskevista ajankohtaisista aiheista.

Ryhmähaastattelua menelmänä puolsi sen joustavuus aineistonkeruumenetelmänä kun haluttiin tietoa tutkittavien omista kokemuksista ja näkökulmista käsiteltävään aiheeseen. Kiinnostuksen kohtena olivat erityisesti työtiimissä muodostuvat kokemukset. Tämän tutkimuksen ei ollut tarkoitus tuoda esille absoluuttisia totuuksia, vaan haluttiin saada selville tämän hetken mielipiteitä ja kokemuksia, karottaan valittujen työyhteisöjen ajatuksia tutkimusaiheen näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 14.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan tavallisesti edustavan otoksen sijaan tarkoituksenmukaisesta kohdejoukon valinnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Tällöin pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa esimerkiksi jostakin paikallisesta ilmiöstä. Tällöin vain pientä ihmismäärää haastatteleamalla on mahdollista saada merkittävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58–59; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 155.) Lisäksi halusin erityisesti viedä haastattelun tapahtumapaikalle, pyrkiä ekologiseen validiuteen haastatteleamalla koko työyhteisöä ryhmänä heille itselleen mahdollisimman tutussa ympäristössä, myymäläpalaverissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 19.) Työtiimien tulee arkielämässäänkin toimia yhteistyössä, ei vain yksilöinä. Valitsemalla yksilöhaastattelun olisi voinut saada voimakkaampia mielipiteitä niiltä yksilöiltä, jotka ovat arempia puhumaan julkisessa tilantessa toisten kuunnellessa. Myyjän ammatissa toisaalta sosiaaliset taidot ovat jatkuvassa käytössä ja asiakaspalvelutilanteissa tarvitaan myös rohkeutta kohdata aivan vieraita ihmisiä. Ryhmähaastattelutilanteen oli tarkoitus antaa minulle haastattelijana mahdollisuus tarkkailla työyhteisöjen keski-

näisen kemian toimivuutta lähellä normaalia arjen työtilannetta, sekä mahdollisuuksien mukaan saada selville työtiin kollektiivinen näkemys käsiteltävästä aiheesta mahdolliset ikään liittyvät poikkeukset poimien. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61.)

Opinnäytetyön tietoperustassa on esitelty Alko Oy:tä ja sen myymälöissä päivittäin suoritettavaa käytännön työtä, perehdytty ikäjohtamisen käsitteisiin ja tekijöihin, jotka pitävät aiheen ajankohtaisena erityisesti Suomessa. Eri-ikäisyyttä työpaikoilla käsiteltiin esittelemällä eri sukupolvien välisiä eroja suhtautumisessa työhön. Lähteinä on käytetty omaa työkokemusta toimeksiantajayrityksen palveluksessa, jossakin määrin yrityksen intranettiä Alvaria ja sisäistä sähköistä oppimisympäristöä Apajaa sekä internettiä ja kirjallisuutta.

Opinnäytetyön empiirinen aineisto koostuu kolmessa Helsingin alueen myymälässä toteutetuista ryhmähaastatteluista huhtikuussa 2015. Myymälät valikoitiin vain Helsingistä, vaikka kyseessä onkin valtakunnallinen myymäläketju. Syynä on alueen erikoislaatuisuus muuhun Suomeen verraten usealla mittarilla. Toimeksiantaja antoi valintakriteereiksi myymälät, jossa työntekijöiden ikäjakauma on mahdollisimman heterogeeninen ja että kunkin myymälän päällikkö olisi toisiin valittuihin verrattuna eri sukupolvea, jotta saataisiin selville mahdollisia merkityseroja.

Helsingin alueella on selvästi tihein myymäläpeitto, tällä hetkellä 32 myymälää, kun esimerkiksi Espoossa tai Tampereella on 10 myymälää (Alko 2015c). Myymälöiden henkilökunnan vaihtuvuus on tietävästi maan suurinta. Myymälätiheyden vuoksi alueella on myös helpompi esimerkiksi vaihtaa halutessaan toimipaikkaa talon sisällä, millä ajattelin olevan mahdollisesti yhteyksiä työyhteisöjen työhyvinvointiin. Lisäksi Helsingin alueen henkilöstötutkimusten tulokset ovat tavallisesti olleet koko organisaation keskiarvoa alemmat eri syistä johtuen. Näistä syistä johtuen päättelin tutkimukseni tulosten vertailtavuuden olevan paremman pysyttäessä yhden alueen sisällä otannan ollessa pieni.

Kaikissa ryhmähaastatteluihin valikoituneissa myymälätiimeissä on laaja ikäjakauma. Myymälän A päällikkö on 46–55-vuotiaiden ikäluokkaa ja työskennellyt samassa toimipaikassa hyvin pitkään. Toinen haastattelu toteutettiin myymälässä

B, jonka myymäläpäällikkö on ikäluokkaa nuorempi, 36–45-vuotiaiden ryhmää. Hän on myös työskennellyt pitkään myymäläpäällikkönä, mutta useassa eri toimipaikassa ja myymälän B päällikkönä alle vuoden ajan. Myymälän C myymäläpäällikkö kuuluu 26–35-vuotiaiden ryhmään ja hän on aloittanut päällikön uransa tässä myymälässä pari vuotta aiemmin. Sukupuolijakaumaa ei tässä tutkimuksessa otettu millään tavalla huomioon, koska haluttiin keskittyä eri-ikäisyyteen.

## 5.2 Aineiston keruu, käsittely ja analysointi

Toteuttamieni haastattelutilanteiden käytännön ratkaisuja sanelivat pääasiassa myymälöiden palaveriaikataulut. Ajankohdat, paikat ja likimääräiset kestot saatiin sovittua pääasiassa valittujen myymälöiden myymäläpäällikköiden yhteistyökyvyn ja joustavuuden avulla. Minulle varattiin neljäsosa myymäläpalavereihin varatusta kahden tunnin kestosta ja suunnittelin kysymysaihiot niin, että ryhmähaastattelut kestäisivät tuon puoli tuntia. Tallensin haastattelut tablettini ääninauhuriohjelmaa käyttäen. Olin testannut tallennusmenetelmän toimivuutta oman työpaikkani myymäläpalaverissa etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 73.)

Lähetin myymäläpäälliköille edellisellä viikolla sähköpostitse saateen ja haastattelukysymykset ja pyysin heitä esittelemään saateen henkilökunnalleen etukäteen. Kaikki kolme halusivat vapaan keskusteluilmapiirin varmistamiseksi olla poissa itse ryhmähaastattelutilanteesta, kun sellainen vaihtoehto annettiin.

Ryhmähaastattelun suurimpia ongelmia on sen purkamis- ja analyysivaiheet; miten päätellä kuka osallistujista on milloinkin äänessä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 63)? Ratkaisin tämän jakamalla haastatteluihin osallistujille tilaisuuden alussa kysymykset paperilla ja pyysin heitä kirjoittamaan siihen ikänsä lisäksi lyhyen mielipiteensä jokaiseen kysymykseen ennen keskustelun aloittamista. Tällä tavoin ryhmähaastatteluun tuli strukturoitu osa, eli apuna käytettiin kysymyslomaketta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 195). Tämän lisäksi pyysin osallistujia istutumaan pöydän ympärille ikäjärjestykseen ja huolehdin että sain ensimmäiseen kysymykseen vastaukset juuri tässä järjestyksessä. Näiden järjestelyjen avulla haastattelutallenteiden purku jälkepäin onnistui hyvin.

Ryhmähaastattelut toteutettiin 14.4.2015 ensin myymälän A myymäläpalaverin aluksi, sitten myymälän B myymäläpalaverin lopuksi ja myymälän C myymäläpalaverin lopuksi 15.4.2015. Itse ryhmähaastattelutilanteet sujuivat vilkkaasti keskustellen hyvin aikataulussa ensimmäistä lukuunottamatta. Ensimmäinen ryhmä oli kaikkein suurin eikä ollut kokonaan valmiina paikalla aloitushetkellä ja puolen tunnin tavoiteaika ylittyikin heidän kanssaan kymmenellä minuutilla. Vastaavasti viimeisessä ryhmähaastattelussa oli yllättävien sairaspöissaolojen vuoksi vain neljä osanottajaa, mutta he edustivat silti kolmea eri ikäryhmää. Osallistujat kaikissa haastatteluissa keskustelivat aiheista vuorotellen ja kiinnostavimpia puheenvuoroja kommentoitiin innokkaasti. Kenenkään omat mielipiteet eivät jääneet puheensorinan alle pahasti peittoon, vaikka keskustelu olikin vilkasta.

Pyrin itse ohjailemaan puheenvuorojen etenemistä, mutta suurimmaksi osaksi tämä sujui itsestään. Vältin omien mielipiteitteni lisäämistä enkä kommentoinut itse puheenvuoroja kuin sellaisessa tilanteessa, että puhuja ei ollut saada sanottua asiaansa loppuun tai halusin saada annetulle vastaukselle perustelun. Varsinaisen ryhmähaastattelun tallentamiseen kulunut aika vaihteli 13,40 minuutista 28,25 minuuttiin ryhmän koon mukaan. Mielestäni kysymysten määrä käytettävissä olleeseen aikaan verrattuna oli sopiva osallistujamäärällä 4–10. Suurimmassakin ryhmässä kaikki ehtivät käyttää puheenvuoron jokaiseen kysymykseen rauhassa ja toisaalta kiinnostus keskusteluun ei ehtinyt väljähtyä.

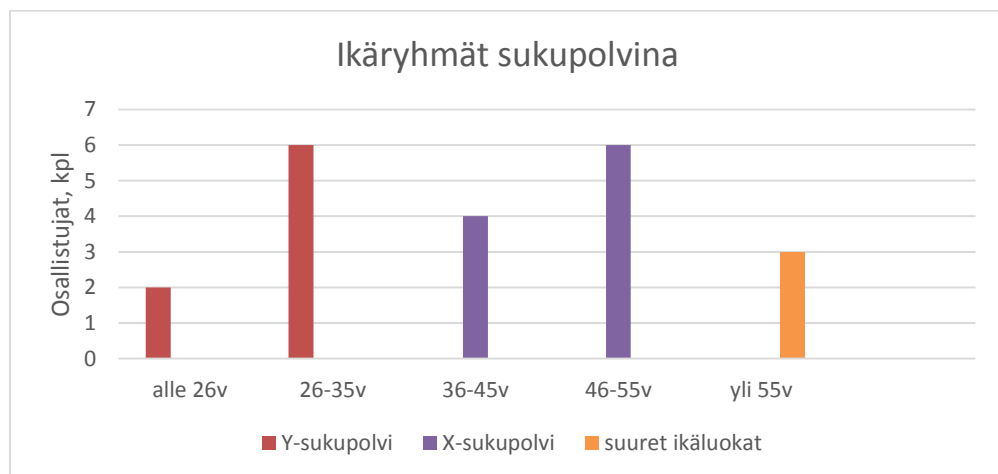
Suoritin aineistolle perustason litteroinnin, joka tarkoittaa haastattelujen puheen sanatarkkaa kirjoittamista jättäen kuitenkin pois täytesanat, toistot, keskenjääneet tavut ja pelkät merkityksettömät äännähdykset. Lisäksi tämän tason litteroinnissa voidaan harkitusti jättää pois kontekstiin liittymätön puhe, jota esiintyi varsin vähän. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2015.) Tässä vaiheessa jokaisen täyttämät kysymyspaperit olivat erinomainen apu vastaajien tunnistamisessa tallentelta. Merkitsin lämmittelykysymyskierrökselta tunnisteet papereihin käyttäen vastaajan iän ohessa sukupuolen kirjainta ja kyseessä olevan myymälän nimeä, esimerkiksi M 44 Stockmann.

Etsin puretusta aineistosta teemoja kysymyksittäin ja kooten yhtäläisyyksiä ja eroja ikäryhmittäin tarkoituksena selvittää oliko havaittavissa selkeitä mielipideeroja eri-ikäisten työntekijöiden välillä. Ajatuksena oli myös käyttää aineiston



analyysin yhdistelyyn narratiivista strukturointia eli tekstin ajallista ja sosiaalista järjestämistä ja tarinan kokoamista haastattelujen sisällöstä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 137). Aineiston luokittelu pelkästään ikäryhmittäin riitti mielestäni takaamaan haastatteluihin osallistujien anonymiteetin. Jaoin ensin aineiston myös myymälöittäin, mutta luovuin menetelmästä juuri anonymiteetin varmistamiseksi, koska tutkimuksen harkinnanvarainen näyte oli vain kolme myymälää ja 21 haastateltavaa.

Tarkoituksena oli myös etsiä mahdollisia sukupolvien välisiä eroja: olisiko esimerkiksi Y-sukupolven edustajien mielipiteissä löydettävissä yhteneväisyyksiä ja olisivatko ne oletetusti verrattavissa Y-sukupolven yleiseen suhtautumiseen työtä kohtaan, jota olen kuvannut opinnäytetyön luvussa 3.2? Jaettuna Alkon koko henkilöstön ikäjakaumasta saatavilla olevaan aineistoon perustuviin ryhmiin, oli haastatteluihin osallistuneiden ikäjakauma suhteessa sukupolvijakaumaan seuraavan kuvion 3 mukainen.



KUVIO 3. Haastateltujen ikäryhmät sukupolvina

## 6 RYHMÄHAASTATTELUN TULOKSET

*Teitä on tässä myymälässä hyvin eri-ikäinen joukko erilaisia ihmisiä, tuletteko helposti toimeen keskenänne? - haastattelija*

Keskustelu käynnistyi lämmittelykysymyksellä, jolla sain kaikilta ääninäytteen tallenteeseen ikäjärjestyksessä nuorimmasta vanhimpaan ja jutustelun sujumaan. Puheensorina oli jokaisessa myymälässä hyväntuulista ja vitsikästä, ilmapiireissä ei ollut havaittavissa isoja säröjä ja kaikille annettiin mielellään oma puheenvuoro, jolloin muut kuuntelivat. Tallentamista ei vaikuttanut kukaan erityisesti jännittävän, pieni tabletti ei kiinnittänyt keskellä pöytää liikaa huomiota. Iästä puhuminen ärsytti hiukan aiheena muutamia, erityisesti nuoria naisosallistujia, tämä oli havaittavissa usean kysymyksen kohdalla. En kommentoinut ikäasiaa millään tavalla sivusta, eikä siihen seisahduttu vaan vastaajat ohittivat sen puhumalla selvästi mieluummin erilaisista elämäntilanteista:

*Ikä on vain numeroita. – nainen 27 v*

*Eri-ikäiset työntekijät ovat tiimimme rikkaus. – mies 35 v*

*Vaikka on hyvin erilaista porukkaa niin ihmeen hyvin tullan toimeen! - mies 57 v*

### 6.1 Iän ja elämäntilanteen huomioiminen myymälässä

Ensimmäinen varsinainen haastattelukysymykseni oli seuraava: Otetaanko teidän ikänne ja elämäntilanteenne työpaikalla huomioon? Tarkennuksena pyysin erittelemään tavan, tilanteen ja huomioonottajan. Nuorimmat vastaajat (kaksi ensimmäistä ikäryhmää, alle 26–35-vuotiaat) kokivat tämän kysymyksen ensin hankalimpana vastata, kunnes haastattelu kulki eteenpäin ja puhuttiin perheestä. Nuorimmat eivät varsinaisesti maininneet kärsivänsä tilanteesta, mutta oli huomattu että perheelliset huomioitiin lomina ja vapaita jaettaessa helpommin. Sukupolvesta riippumatta lapsettomien mielipide erottui negatiivisempänä ja niiden, joilla on lapsia viesti joka myymälästä oli, ettei elämästä tulisi mitään ilman perhesidonnaisia joustoja:

*Onhan mullaki perhe vaikei oo omia lapsia. – nainen 27 v*

*...et tavallaan jos samaa ajatusmallia kaikkeen soveltaa niin aika vaikeeks menee, ei välttämättä ollenkaan ihmisen edun mukaseks, eikä yrityksen, eikä loppujen lopuks kenenkään... – mies 44 v*

Tilanne sai keskustelujen myötä yhä enemmän ymmärrystä puolin ja toisin. Kaksi alle 36-vuotiaasta otti esiin iän sijasta elämäntilanteen huomioon fyysisen toimintakyvyn kannalta ja yli 46-vuotiaista kaksi kolmannesta. Suurin osa oli sitä mieltä, ettei ohi menevistä fyysisistä rajoitteista, yleensä kuormanpurussa, ole liiallista haittaa muille, eikä niitä voi välttääkään. Myymäläpäällikön tärkeäksi tehtäväksi huomattiin pitäminen huolta siitä, että myymälässä on tarpeeksi niitä, jotka pystyvät fyysiseen työhön ja kuorman purkuun, ettei liiallinen kuormitus aiheuta uusia vammoja. Työtiimiltä saatiin helposti tukea:

*Kyllä se ymmärretään, etten oo enää niin nopea ja tehokas... Toisaalta kyllä kokemuskin huomioidaan. – mies 56 v*

*Sano hei vaan, jos susta tuntuu siltä, ettet jaksa purkaa, mä puran kyllä ihan tosi mielelläni! – nainen 30 v*

Ikäryhmästä ja myymälästä riippumatta perheelliset ja opiskelijat olivat tyytyväisiä elämäntilanteensa huomioimiseen työpaikalla. Erityisesti kiiteltiin joustavaa esimiestä elämäntilanteiden huomioimisesta työvuorosuunnittelussa. Kaikissa kolmessa myymälässä oltiin sitä mieltä, että heillä asiat ovat hyvin juuri joustavan esimiehen ja työtiimin takia ja ettei muissa Alkoissa ole kaikki yhtä hyvin:

*– Tässä istuu vierekkäin kaks vuoroviikkohuoltajaa, että lapsi on vuoroviikoin kotona...ja onneks meillä vielä sattu niin, että hänellä on parittomalla viikolla... – mies 45 v – Mä järkkäsin sun takia sillee! – nainen 38 v – Ai! No totakaan mä en tiennyt, kiitos siitä! ...tässä sen näkee...mihin täällä niinku kyetään! – mies 45 v*

Kaikenikäisillä oli toisenlaisia kokemuksia samasta tai eri myymälästä erilaisen esimiehen toiminnan vuoksi. Jäykästi työehtosopimusta ja suunnittelukaavaa työvuorosuunnittelussa seuraavan esimiehen ihmistenjohtamistaitoja pidettiin riittämättöminä ja juuri inhimillistä otetta tiimin johtamisessa pidettiin erityisen tärkeänä eri-ikäisen tiimin työhyvinvoinnin kannalta. Valmiin työvuorolistan julkaisun jälkeen tulevien yllättävien muutostarpeiden ”sumpliminen keskenään” oli kaikissa kolmessa myymälässä esimiehen luvalla mahdollista. Tätä pidettiin hyvin tärkeänä kaikissa alle 55-vuotiaiden ryhmissä ja tässä kohtaa toivottiin, ettei omaa

esimiestä ylempi taho puutu joustavien järjestelyjen tekoon tai ettei esimiehelle koidu ”sumplimisesta” vaikeuksia. Työnantajalta odotettiin, päinvastoin, puuttamista myymäläpäälliköiden suuriin eroihin tämänkaltaisissa ihmisjohtamistaidoissa. Joustamattomien päälliköiden kouluttaminen nähtiin tärkeänä varsinkin nykytilanteessa, kun myymäläpäälliköiden määräaikaista rotaatioita on toteutettu paljon. Työntekijöiden mielestä hyvin toimivan työtiimin esimieheksi voikin tulla yhtäkkiä ihan eritavalla toimiva päällikkö, joka hajottaa aiemmin hyvin toimineen systeemin. Elämäntilanteiden mahdollisuuksien nähtiin tällöin huononevan haastateltujen kaikkien ikäryhmien kohdalla, sukupolvien ja ikäryhmien välillä ei ollut eroja eikä kukaan ollut sitä mieltä, ettei työn tulisi joustaa tarvittaessa. Vaivan näkö jokaisen henkilökohtaisten vahvuuksien tuntemiseksi ja töiden jakamiseksi niiden mukaan nousi esille:

*Edellises työyhteisössä meilt vaadittiin täysin samaa, et ku joku sesonki tulee niin kaks vanhinta naista purkaa ihan hirveet kuormat... Se vaa aika usein osu sillä tavalla, et ku tuli 12 lavaa kuormaa ni viiskymppinen ja kuuskymppinen nainen oli niit purkamassa... – nainen 54 v*

Seuraavan kysymyksen oli tarkoitus tarkentaa vielä, ollaanko sitä mieltä, että ikä ja henkilökohtainen elämäntilanne pitäisi ottaa töissä nykyistä paremmin huomioon, millaisia ehdotuksia haastateltavilla olisi ja olisiko tämä erityisesti työnantajan, esimiehen vai työtiimin tehtävä. Hyvin kovaäänisesti oltiin sitä mieltä, että jokaisen elämäntilanteen huomioonottaminen kuuluu ensisijaisesti omalle esimiehelle ja hänen katsomallaan tavalla vasta koko tiimille. Esimiehen tulee kuitenkin pitää jokaisen henkilökohtaiset asiat omana tietonaan. Avoimuutta työtiimin suuntaan pidettiin suotavana, muutosten ja poikkeustilanteiden taustojen tietäminen helpottaisi niiden sietämistä ja hyväksymistä ja vähentäisi jupinaa selän takana.

Työnantajan toivottiin ennen kaikkea antavan tilaa työtiimeille järjestää asiansa joustavasti itse, jättävän esimiehelle vaihtuviin tilanteisiin reagoitivaraa. Oman nykyisen esimiehen uskottiin vilpittömästi toimivan tiimin parhaaksi. Työtiimeissä luotettiin myös siihen, että jos asiat alkavat mennä jostakin syystä huonosti, esimies tekee tarvittavia muutoksia ja tavallaan määrää uuden suunnan, joka oltiin valmiita hyväksymään.

## 6.2 Henkilökohtaiset eri-ikäisyyden hallintataidot

Kehitysideoita omaan toimintaan haettiin kysymyksellä; kuinka työyhteisö itse voisi tukea eri-ikäisyyden huomioon ottamista ja tarvittaisiinko siihen tukea työnantajalta? Selkeitä ehdotuksia alkoi syntyä keskustelun myötä:

*Itse tuen auttamalla nuorta työntekijää, neuvomalla. – nainen  
59 v*

*Tulis hyväksyä, että asioita voi tehdä eri tavalla... lopputulos on yleensä sama. – mies 44 v*

Tässä kohtaa erottui yhdessä myymälässä keskustelun suunta. Y-sukupolven edustaja nosti esiin sen, miten toisten elämäntilanteiden huomioiminen vaikuttaa jäljelle jääviin, muutosten tarpeeseen syyttömiin tiimiin jäseniin: asiaan kuuluisi työnantajan puuttua, mutta ”tiimin niskaanhan nämä kaatuu”. Puhuja oli huolissaan siitä, miten näiden toisten työvuoroista tulisi yksipuolisempia ja kuinka vähempi määrä fyysiseen työhön kykeneviä pysyisi itse hyvässä fyysisessä työkykyssä raskuuden kasautuessa pienelle joukolla. Ryhmä tuli siihen tulokseen, että oman esimiehen kautta tämäkin asia olisi hoidettavissa.

Kaikki ymmärsivät fyysisten vammojen ja rajoitteiden huomioon ottamisen tärkeyden työtehtäviä tiimin kesken jaettaessa. Ikä haluttiin tässä erityisesti sivuuttaa merkityksettömänä ja sen sijaan korostettiin kunkin henkilökohtaisia ominaisuuksia ja henkilökohtaista fyysistä kuntoa. Fyysisen kunnan omatoimisen ylläpitämisen tärkeyden työkykyyn nähden otti esille vain yksi yli 55-vuotiaiden joukosta, nuoremmista sitä ei maininnut kukaan. Tässä saattaisi olla tarpeellisen koulutuksen paikka kaikesta ergonomiakoulutuksesta huolimatta.

Tiimikoulutus eri-ikäisyyden huomioon ottamisesta keksittiin kahdessa haastattelussa yleiseksi vitsin aiheeksi ja kolmannessa haastattelussa tuotiin esille asioista puhumisen tärkeys – ettei siitä haittaakaan olisi. Vitsailun jälkeen muutama X- ja yksi Y-sukupolven edustaja nosti esiin mielipiteen siitä, että koska tiimien yhteishengen ylläpitämiseen välttämätön aika jutustella niitä näitä työn lomassa on työpaikoilla merkittävästi vähentynyt, pitäisi siihen kiinnittää huomiota ennen kuin työssä viihtyminen laskee liikaa ja syntyy turhaan erimielisyyksiä kommunikoinnin puutteen vuoksi. Jollei ehditä kysyä toiselta kuulumisia, tulee kiireessä käsiteltäviä pelkät työhön liittyvät asiat, mikä tuntui monista ihmisarvoa väheksyvältä

kohtelulta. Vanhimman sukupolven edustaja naurahti tämän olevan hoidettavissa konsultin avulla, jotta henkilökunta voi keskittyä perustehtäväänsä. Koulutustarpeesta oltiin kahta mieltä:

*Ei hyvänen aika mitään sellasta ”kohtaa keski-ikäinen-koulutusta!” En mä halua tehdä tästä numeroa... – nainen 30 v*

*Koulutus on mielestäni aina hyvä vaihtoehto. Yhteisö itse vaikuttaa siihen miten yksilöt tulevat keskenään toimeen. – mies 25 v*

lääkkäämpi työntekijä toi esiin huolensa yksinhuoltajien ja heidän lastensa arjesta ja toivoi, että työnantaja keksisi keinon helpottaa heidän elämäänsä. Malliksi hän tiesi toisessa yrityksessä olevan käytössä järjestelmän, jonka mukaan yksinhuoltajatyöntekijä saa halutessaan tehdä pelkkää aamuvuoroa vaikka lapset olisivatkin jo kouluikäisiä, eli lakisääteisistä työajanlyhennyksistä ei enää voinut puhua. Huoli oli suuri ulkona iltamyöhään valvomatta liehuvista lapsista, joiden vanhempi tulee iltavuorosta vasta kello yhdeksän jälkeen kotiin.

### 6.3 Tasapuolisuuden vaatimus

Viimeisenä haastattelukysymyksenä oli, pitäisikö kaikilta tasapuolisuuden nimissä kuitenkin vaatia työssä samaa – syntykö eri-ikäisyys huomioon otettaessa eriarvoisuutta ja epätasa-arvoa? Aihetta oli jo sivuttu aikaisempien kysymysten herättämissä keskusteluissa jonkin verran.

Suurin osa vastaajista peräänkuulutti yksilön vahvuuksien huomioimista tasapuolisuuden kustannuksella, eikä fyysisten rajoitteiden huomioimista nähty mahdollisena ohittaa. Yleisesti hyväksyttiin näkemys, että kun työtiimin sisällä sovitaan ja vaihdellaan eri työtehtäviä, tulevat kaikki työt tehdyiksi ja jokainen tekee kuitenkin jotakin. Vanhimmasta ikäryhmästä käytettiin pitkiä puheenvuoroja työn raskauden erilaisista olomuodoista ja löydettiin työn kuormituksen henkinen ja fyysinen puoli sekä sosiaalisen kuormittavuuden olomuoto niin, että aina ei jaksaisi asiakkaitakaan; on sekin raskasta työtä:

*Mä en ainakaan pystyis vaatimaan kaikilta samaa, en mitenkään. Niin hyvin kuitenkin tuntee sen työkaverin ja tietää et mitä ei pysty tekemään... Jokaisen ne omat vahvuudet siin työyhteisössä pitää ottaa huomioon... – mies 55 v*

Tasa-arvoisuuskysymys herätti jokaisen keskustelun lopuksi kommentin siitä, kuinka Alkossa jo on kahden kerroksen väkeä palkkauksen ja työsuhde-etujen suhteen, että parasta palkkaa saavat ne, jotka tekevät vähiten fyysistä työtä. Tällä viitattiin 28.2.1998 tulleeseen merkittävään muutokseen työehtosopimuksessa (Alkoholikaupan Ammattiliitto ALV ry 2015). Syntyi myös keskustelua ihmisten arvosta ja omasta määräämisvallasta työssä. Henkilöstön priorisoiminen yli numeroiden nähtiin haavekuvana menneessä ajassa.

## 7 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSIA

Haastattelututkimukseni tärkeimpänä loppupäätelmänä pidän kaikenikäisen myymälähenkilöstön mielipidettä siitä, ettei ole väliä, mitä sukupolvea tiimiä vetävä esimies on, kunhan hän osaa johtaa ihmisiä ja ottaa kaikkien elämäntilanteet huomioon. Tiimit ovat valmiita joustamaan mukavuudesta tilapäisesti, kunhan joustavuus toimii jokaisen omallakin kohdalla tarvittaessa. Työtiimien joustavuus joutuu työn poikkeusjärjestelyissä koetukselle, eikä sinällään kestä pitkäaikaista rasitusta. Tasapuolisuutta ei yleensä nähty itseisarvona ja kokemukset liiallisesta tasa-arvoisuuteen pyrkimyksestä olivat hyvin räikeästi negatiivisia. Nuorimmat, Y-sukupolven edustajat kannattivat tasapuolisuutta helpommin, mutta keskustelun edetessä he tuntuivat hyväksyvän toisenlaisetkin arvot ja ymmärtävän erilaiset kokemukset. Kokenein ikäpolvi, suurten ikäluokkien edustajat, toi selkeimmin ryhmälle esiin sen, ettei tasapuolisuus suinkaan tarkoita samaa kohtelua kaikille, vaan jokaisen vahvuuksien huomioimista.

Ryhmät etenivät keskusteluissa sukupolvieroista riippumatta aina jonkinlaiseen yhteisymmärrykseen. Nuorten ja ikääntyneempien mielipiteissä oli vain lieviä jyrkkyyseroja, kokemuksen myötä toleranssi erilaisuuden sietämiseen kasvaa, kuten voi odottaakin. Tutkimuksen tulosten ei voi sanoa suoraan tukeneen tietoperustassa käsiteltyjen sukupolvien välisten ikäasenteiden olemassa oloa, mitä tulee työhön Alkon myymälöissä. Hyvin johdetun ja keskenään hyvin toimivan työtiimin jäsenet saavat keskenään avoimen kommunikoinnin keinoin aikaan suotuisan asenneilmapiirin. Poikkeuksia varmasti ison organisaation sisältä löytyy ja olisi hyödyllistä lisätä tietoutta ikäasenteista.

Hyvän esimiehen ammattitaitoon luotettiin kuuluvan kyky järjestää asiat nimenomaan tiimin parhaaksi vaikeuksienkin kohdatessa. Ryhmähaastatteluihin valikointuneiden myymälöiden luottamus ja tyytyväisyys omaan esimieheen oli huippuluokkaa. Alkon organisaation odotetaan luovan tälle toiminnalle edellytykset, mutta toisaalta tämän toiveen suhteen ollaan nykytilanteessa kovin pessimistisiä. Ryhmät kokivat tiukan taloustilanteen kaatuvan kuitenkin ensisijassa päälle ja organisaation oletettiin automaattisesti ottavan jotakin pois työntekijöiltä ja työtiimeiltä säästöjen aikaan saamiseksi.



## 7.1 Ikäjohtamisen alkuun

Työelämän rakenteen muutoksen ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin nykyisen ja tulevan tilan vuoksi tarvitaan pidempiä ja ehjempitä työuria. Nuoret tulee saada kiinnittymään työelämään aikaisemmin, keskipolven työurat ehjemmiksi ja vanhin sukupolvi jatkamaan työssä nykyistä pidempään (Työterveyslaitos 2014). Koko henkilöstön erilaisuutta tulee taidokkaasti käyttää hyväksi parhaan mahdollisen kilpailukyvyyn turvaamiseksi. Alkon myymälät ovat täynnä monen ikäisiä alansa asiantuntijoita. Organisaatiolle parhaat ikäjohtamisen käytänteet löydetään perusteellisen tilannearvion kautta. Aluksi tarvitaan henkilöstön ikärakenteen ja työstä poissaolojen selvittelyn lisäksi esimerkiksi arviot henkilöstön ikäasenteista ja työnjaosta eri-ikäisten kesken. Fyysisesti keskiraskaaksi arvioidun myymälätyön kuormittavuuden jakamisella on suuri merkitys iäkkäämpien työntekijöiden työkykyyn ja työssä jaksamiseen, mutta parhaat vaikutukset saadaan mahdollisimman varhain aloitetuin toimenpitein.

Huolellisesti järjestetty työhön perehdytys on erinomainen lähtökohta uuden työntekijän liittämiseksi osaksi työyhteisöä. Oikeiden työtapojen oppiminen antaa hyvät edellytykset jaksaa työssä pitkään fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti. Jos organisaation kulttuuri on riittävän avoin ja siinä on myönteinen tiedon jakamisen ilmapiiri, alkaa hiljaisen tiedon siirtyminen heti perehdytyksestä. Tämä on mielestäni Alkossa vielä kehityskohteen asemassa; perehdytysuunnitelma on hyvin toimiva ja perusteellinen seurantamenetelmien, mutta avoin ilmapiiri ei ole vielä yleisesti totta läpi organisaation ja on hyvin paljon kiinni kohdalle osuvasta myymälästä ja sen työttimistä esimiehineen.

## 7.2 Käytössä olevat ikäjohtamisen keinot Alkossa

Myymäläpäälliköiden kesken on muodostettu vuosittain erilaisia yhteistyöpareja ja muutaman hengen pienryhmiä. Näissä työskentelymuodoissa kokemusten, osaamisen ja näkymättömän tiedon jakamisen voidaan katsoa onnistuvan hyvin, mitä luonnollisepia niistä rakennetaan. Näin tavoitetaan kuitenkin vain esimiehet ja kehityskohteen voisikin olla vastaavanlaisten pienryhmätapaamisten järjestäminen työntekijätasolla eri-ikäisten kesken. Kuukausikoulutuksissa ja palvelu- ja

tuotekoulutusten yhteydessä kyllä tavataan kolleegoita muista alueen myymälöistä, mutta syvällisiin keskusteluihin niissä ei ole aikaa. Tapaamisissa voisi käyttää erilaisia teemoja alustuksina keskustelulle. Tämänkaltaisten tilaisuuksien järjestäminen on luonnollisesti kalliimpaa kuin yhteisöllisten työvälineiden käytön avulla, mutta valitettavasti mikään ei tunnu korvaavan henkilökohtaista kontaktia kun on kyse eri-ikäisten, erilaisen kokemuspohjan ja tottumusten omaavien yksilöiden kokemusten vaihdosta. Tuttujen ja nuorempien kesken chatit toimivat hyvin.

Työmotivaatiota ja sen kautta työssä jaksamista kehitetään Alkossa muun muassa runsaan koulutustarjonnan avulla. Koulutuksia järjestetään verkossa ja erityisissä koulutustilaisuuksissa monenlaisia. Liikunta- ja kulttuurisetelien sekä virkistystoiminnan kautta tuetaan harrastuksia, liikunnallisuutta ja lomailua. Myymäläkohtainen virkistysmääräraha tukee tiimin yhteisöllisyyttä työhyvinvointitapahtuman muodossa. Tavoite- ja kehityskeskustelut auttavat selvittämään osamisen kehittämistarpeita kunkin omalla kohdalla. (Alko Oy 2015d.) Nämä ovat kaikki hyväksi havaittuja keinoja henkilöstön hyvinvoinin tukemiseksi ja osaamisen ja motivaation kehittämiseksi.

Alkon intranetin mukaan uusimpana käyttöön otettavana ikäjohtamiseen liittyvänä välineenä on osaamiskompassi. Osaamiseksi eritellään paitsi tieto, myös myönteinen asenne, taito kohdata toinen ihminen, työkaverin tsemppaus, kyky uudistua sekä työskennellä kiireen ja muutosten keskellä. Osaamiskompassin tarkoituksena on auttaa työntekijää ja hänen esimiestään tunnistamaan, mitä osaamista jo on ja se voi olla erinomainen väline tuoda näkyviin kokemusta ja osaamista jota on muutoin vaikea ilmaista. Kompassin avulla on tämän lisäksi tarkoitus paikantaa alkolaista osaamista organisaation tasolla, auttaa ymmärtämään millaista ja minkä tasoista osaamista myymälöistä löytyy. (Alko Oy 2015d.) Käyttökokemuksia tästä ei vielä ole, mutta itse ehdottaisin tähän tilalle tai lisäksi yhteistoiminnallisempaa mallia ja työtiimin keskeistä, yhteistä kompassin kokoamista. Tällöin avautuisi mahdollisuuksia opettaa ja oppia toisten kokemuksista, heikkouksista ja vahvuuksista. Tilaisuus voisi olla parhaimmillaan luonteeltaan niin rento, että keskustelun piiriin saataisiin hankalatkin asiat. Menetelmän toistuvuus varmistaisi uusien aiheiden esille tulon, kun osallistujat voisivat luottaa keskustelun jatkuvuuteen.

Keskustelu oman esimiehen kanssa tavallisen kehityskeskustelun tapaan ei välttämättä tuo pitkän linjan alkolaisille joka kerralla mitään uutta.

Työkyvyn tukemiseksi on lakisääteisten työterveyshuoltoon ja työsuojelutoimintaan liittyvien asioiden lisäksi järjestetty tiheästi välein terveystarkastuksia iäkkäämmille, kehitetty ja uudistettu ergonomiakoulutusta ja järjestetään vuosittain kuntoremonttikursseja. Alkon varhaisen välittämisen toimintamallin tarkoituksena on mahdollistaa työntekoa tai työhyvinvointia uhkaavien tekijöiden havaitseminen ennakoivasti ja ajoissa. Tällaisin tekijöihin tulee puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa työpaikalla. Toimintamalli on tarkoitettu koskemaan jokaista alkolaista ja siinä korostetaan jokaisen omaa vastuuta ottaa huolensa puheeksi. Ennenkaikkea siinä on työkaluja esimiehen tueksi. Kokonaisvaltaisessa työkykyjohtamisessa esimiesten tukena ovat henkilöstöyksikkö, työterveyshuolto ja työsuojelu. Työterveyshuollolla on työkyvyn tukemisessa asiantuntijana keskeinen rooli. (Alko Oy 2015d.) Varhaisen välittämisen malli jää arkisessa aherruksessa työntekijöille melko vieraaksi, toki malliin on mahdollista tutustua intranetissä. Vaikka malli on tehty erityisesti arkojen asioiden käsittelyä ja niihin puuttumista varten, voisi tähän liittää haastattelun tuloksena saadun kommentin: Kaikkien tulisi olla tietoisia asiasta, keskustelu ei koskaan olisi pahitteeksi.

## 8 POHDINTA

Alkossa on jo käytössä monia ikäjohtamista sivuavia keinoja ja käytänteitä, vaikka vahvaa ikäjohtamisen kulttuuria ei vielä olekaan. Tätä voi pitää luonnollisena, koska ikäjohtamisen perustavoitteet ovat hyvän henkilöstöjohtamisen tavoitteita; hyvinvoiva työyhteisö ja tuloksellinen toiminta (Simström 2015). Hyvän ikäjohtamisen perustaksi tarvitaan oikeata tietoa ikääntymisen vaikutuksista ja oikeita ikäasenteita eri-ikäisten kohdalla. Avainsanoina myymälöiden työyhteisöissä voidaan pitää erilaisuuden ja monimuotoisuuden johtamista iästä ja ikääntymisestä puhumisen sijaan. Tutkimuksesta syntyneen kokemuksen perusteella iästä puhuminen tuntuu monesta sopimattomalta, mutta jokainen on valmis jakamaan kokemuksensa erilaisista elämäntilanteista.

### 8.1 Eri-ikäisyyden rikkaus

Myymälätyön fyysisen luonteen vuoksi voi varmasti katsoa olevan tarpeellista kehittää lisää keinoja ikääntyvien fyysisen työkyvyn säilyttämiseksi. Oikean ergonomian merkitystä kaiken ikäisten nykyiselle ja tulevalle työkyvylle ei voi korostaa liikaa. Toimenpiteiden oikea-aikaisuus näyttelee suurta osaa eikä asenteisiin vaikuttaminen voi koskaan alkaa liian aikaisin. On kuitenkin hyvä pitää mielessä myös työkyvyn psyykinen ja sosiaalinen osuus asiakaspalvelutyössä ja myös, ettei sovi keskittyä pelkkään työkykyyn. Eri-ikäisten erilaisten arvojen, erilaisen osaamisen ja erilaisten työtä koskevien odotusten huomioonottaminen elämän eri vaiheissa koetaan toteutettujen ryhmähaastattelujen perusteella myymälöissä erittäin tärkeänä. Jokaisen vahvuudet ja toisaalta haasteet on hyvä ottaa osaamisen kehittämisessä erityisesti työtiimin tasolla huomioon. Henkilöstön oman vaikutusvallan säilyminen omaa työtään ja työvuorojaan kohtaan on motivaatio- ja työhyvinvointikysymys.

Kolmisen vuotta sitten toteutettu työpersoonan DISC-analyysiin perustuva tiimikoulutus oli mielestäni erinomainen tilaisuus lisätä tietoisuutta omasta ja toisten tavasta tehdä työtä. Oma työtiimini on jo ehtinyt vaihtua tuon koulutuksen jälkeen, kuten varmasti monen muunkin. Olisi hauskaa ja hyödyllistä kaivaa analyysit uudelleen esiin ja toistaa ryhmässä tulosten purku. Viimeksi mietin päiväkausia sitä, kuinka omat ja toisten tavat olla ja tehdä voivatkin olla niin erillään ja silti

yhteistyö kuitenkin sujuu. Kokemus vei tiimityöskentelytaitoja ison harppauksen eteenpäin ja opetti ottamaan toista huomioon. Tietouden lisäämisestä kanssatyöntekijän kokemus- ja ajatusmaailmaa ja mahdollisesti myös elämäntilannetta koskien voisi koitua työtiimien yhteishengelle suurta hyötyä.

## 8.2 Tutkimusprosessin luotettavuus

Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, vaihtelevat tulosten luotettavuus ja pätevyys (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213). Tutkimuksen reliabilisuus eli mittaustulosten toistettavuus on toteuttamassani ryhmähaastattelututkimuksessa mielestäni vain lievästi kyseenalainen. Onnistuin itse pysymään keskusteluista pääosin sivussa, eikä haastateltavien joukossa ollut ketään ennalta tuntemaani henkilöä. Ryhmän oma vaikutus sen yksilöiden mielipiteisiin on otettava huomioon, mutta haastattelutilanteet oli rakennettu nimenomaan ryhmämielipiteiden saamisiksi, koska oli kyse työtiimeistä. Uskon, että ryhmähaastattelut voisi toistaa muissa Alkon myymälöissä saaden samansuuntaisia tuloksia, niin samankaltaisiksi keskusteluiden puheenaiheet muodostuivat. Jos samat kysymykset esitettäisiin yksilötilanteissa, olisivat tulokset sitä vastoin hyvin erilaisia ja mielipiteet vahvempia.

Tutkimuksen validius liittyy tutkimusmenetelmän kykyyn mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213). Ryhmähaastattelutilanne antoi mahdollisuuden tarkentaa tai pyytää tarkennusta kysymykseen tarvittaessa. Näin kysymyksen väärin ymmärtämisen mahdollisuudet on mahdollista saada vähäisiksi. Ryhmähaastattelun keinoin oli tarkoitus kerätä haastateltavien ajatuksia ja niitä saatiin runsaasti keskustelijoiden myötämielisen innokkaan osallistumisen myötä.

## LÄHTEET

Ahonen, G., Hussi, T., Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet [viitattu 4.3.2015]. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010. Saatavissa: <https://www.tem.fi/files/28606/AhonenHussiPirinen.pdf>

Alkoholikaupan Ammattiliitto ALV ry. 2015. NettiTES [viitattu 3.5.2015]. Saatavissa: <http://www.alvry.net/tes/nettites/>

Alko Oy. 2013a. Alko Oy:n hallinnointiperiaatteet [viitattu 27.2.2015]. Saatavissa: <http://www.alko.fi/contentassets/3bbe9d4e9b1941d89871b4867b6f2f55/fi/hallinnointiperiaatteet-2015.pdf>

Alko Oy. 2013b. Yritys. Vastuullinen ja palveleva erikoisliike [viitattu 14.1.2015]. Saatavissa: <http://www.alko.fi/alko-oy/>

Alko Oy. 2013c. Tule Alkoon töihin. Myyjän työ [viitattu 27.2.2015]. Saatavissa: <http://www.alko.fi/alko-oy/rekrytointi/palvelu-asuu-alkossa/>

Alko Oy. 2014. . Ikäjakama 31.12.2014. PDF-tiedosto. Alkon sisäinen materiaali.

Alko Oy. 2015a. Myymälätyön ergonomia [viitattu 15.3.2015]. Sisäinen sähköinen oppimisympäristö Apaja. Saatavissa: <https://alko.mmg.fi/mod/scorm/player.php?a=18&currentorg=&scoid=0&sesskey=McTcgoyPK9&display=popup&mode=normal>

Alko Oy. 2015b. Vuosikertomus [viitattu 26.4.2015]. Saatavissa: <http://vuosikertomus.alko.fi/henkilosto/koulutus-ja-kehittaminen/>

Alko Oy. 2015c. Myymälät ja palvelut [viitattu 6.5.2015]. Saatavissa: <http://www.alko.fi/myymalat-palvelut/>

Alko Oy. 2015d. Alvari. Henkilöstö [viitattu 4.5.2015]. Alkon intranetti.

Cobb, M. 2012. Multicultural Competence. Remote Study materials [viitattu 23.3.2015]. Lahden Ammattikorkeakoulu. Saatavissa:

<http://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=10310>

Eläketurvakeskus. 2015. Eläkejärjestelmät [viitattu 5.5.2015]. Saatavissa:

<http://www.etk.fi/fi/service/eläkeiät/634/eläkei>

European Commission. 2015. Search for ageing and employment [viitattu 23.5.2015]. Saatavissa: <http://ec.europa.eu/geninfo/query/resultaction.jsp?swlang=en&QueryText=ageing+and+employment&sbtSearch=Search>

EQUAL – European Social Fund European Commission. 1997. A European Age Management Network: The Way Forward? Preliminary Research and Analysis [viitattu 24.5.2015]. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal\\_consolidated/data/document/0706-got-agemanet.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/0706-got-agemanet.pdf)

Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena [viitattu 23.2.2015]. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf?sequence=1>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6-9. painos. Helsinki: Tammi.

IJAICT International Journal of Advanced Information and Communication Technology. 2015. Knowledge Management Tools: Recognition For the Support To Healthcare Practitioners [viitattu 26.5.2015]. Volume1, Issue 12, April 2015. Saatavissa: <http://www.ijaict.com/issue12/ijaict%202015041203.pdf>

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39 [viitattu 23.2.2015]. Työterveyslaitos. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyo\\_ja\\_ihminen/Documents/TR39\\_Tiedon\\_jakaminen\\_tiimityossa\\_www.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/TR39_Tiedon_jakaminen_tiimityossa_www.pdf)

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

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

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot [viitattu 23.3.2015]. Tiede-lehti 3/2012. Tiede.fi. Saatavissa: [http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z\\_luo\\_uudet\\_arvot](http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot)

Tilastokeskus. 2012. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste [verkkojulkaisu]. ISSN=1798–5137. 2012, Liitekuvio 1. Väestöllinen huoltosuhde 1865–2060 . Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 4.3.2015]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/vaenn/2012/vaenn\\_2012\\_2012-09-28\\_kuv\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2012/vaenn_2012_2012-09-28_kuv_001_fi.html)

Tilastokeskus. 2014. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestö [viitattu 4.3.2015]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/vrm.html>

Turun yliopisto. 2002. Sosiaalipsykologian peruskurssi [viitattu 23.3.2015]. Tyt/Avoin yliopisto. Sosiaalipsykologian verkko-opinnot. Saatavissa: <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/kulttuuri.html>

Työterveyslaitos. 2014a. Ikäjohtaminen [viitattu 26.2.2015]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2014b. Työhyvinvointifoorumi. Hankeet [viitattu 26.5.2015]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/partner/thf/hankeet/tepsi/pilotit/sivut/vastaus6.aspx>

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto

Simström, H. 2015. Ikäjohtaminen. [viitattu 10.3.2015]. Simström Oy Johtamiskoulutus ja – konsultointi. Saatavissa: <http://www.simstrom.fi/DowebEasyCMS/?Page=Ikajohtaminen>



Vesterinen, P.-L. & Suutarinen, M. (toim.) 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: Johtamistaidon Opisto.

Wikisanakirja. 2014. Sukupolvi [viitattu 4.3.2015]. Saatavissa: <http://fi.wiktionary.org/wiki/sukupolvi>

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 2015. Aineistonhallinnan käsikirja. [viitattu 6.5.2015]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html#litterointi>

## LIITTEET

LIITE 1: Myymälöihin lähetetty saatekirje

LIITE 2: Haastattelukysymykset

LIITE 1: Myymälöihin lähetetty saatekirje

Hei!

9.4.2015

Teen opinnäytetyötä Lahden ammattikorkeakoulun restonomin tutkintoa varten ja tulen myymäläpalaveriin ensi viikolla kyselemään mielipiteitänne. Tarkoituksena on pitää tiivis puolen tunnin luottamuksellinen ryhmäkeskustelu osana tutkielmani. Aiheena on Henkilöstön odotuksia ikäjohtamiselta Alkossa ja sille on Alkon henkilöstöyksikön ja Helsingin aluepäällikön lupa.

Taustaa tiedoksenne:

Ikään liittyvät seikat ovat työelämässä jatkuvasti ajankohtaisia. Työpaikoilla tulee aina olemaan monen ikäisiä ihmisiä ja kaikki ikääntyvät lisää joka päivä. Eri-ikäisyydestä työtiimeissä koetaan olevan hyötyä, mutta myös haittaa ja tietyn ikäisiin liittyy vahvoja ennakoasenteita.

Eri-ikäisten johtamisella, ts. ikäjohtamisella tarkoitetaan iästä ja kertyneestä kokemuksesta johtuvan erilaisuuden huomioimista sekä johtamistyyleissä että esimiestyössä käytettävissä keinoissa. Ikäjohtamisen keinoin pyritään tulokselliseen toimintaan parantamalla työhyvinvointia; vaikuttamalla henkilöstön osaamiseen, motivaatioon, työkykyyn ja jaksamiseen on mahdollista pidentää työuria. Alkossa ei vielä ole käytössä varsinaista ikäjohtamismallia, mutta aihetta sivuavia menetelmiä on käytössä.

Tallennan keskustelumme ja haluaisin teidän kertovan ikänne tallenteeseen tutkimustani varten, mutta keskustelemme ehdottoman luottamuksellisesti. Opinnäytetyöni valmistuu kesäkuussa 2015 ja on luettavissa Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut- sivustolla [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Lisätietoja saadaksenne voitte ottaa minuun yhteyttä sähköpostitse: [tuula.pietila@student.lamk.fi](mailto:tuula.pietila@student.lamk.fi)

Suuret kiitokset ajastanne!

Ystävällisin terveisin, Tuula Pietilä

Eri-ikäisiä työntekijöitä:

Perisuomalainen on iästä riippumatta sisukas, ahkera, vaatimaton, rehellinen, hiljainen, omaa korkean työmoraalin, peittää tunteensa, ei luota vuolaasti löpötteleviin vieraisiin, luottaa itseensä ja on luotettava. On kuitenkin tutkittu, että eri sukupolvien odotukset työelämää kohtaan poikkeavat merkittävästi toisistaan. Erityisesti nuorimmat sukupolvet ovat edeltäjiään vähemmän työkeskeisiä.

- Suuret ikäluokat ovat tällä hetkellä iältään 70- alaspäin. He ovat käyneet koulua veteraaneja enemmän, muuttivat maalta kaupunkeihin ja lähiöihin, ovat olleet tuottoisia veronmaksajia yhteiskunnalle. Työelämässään he ovat arvostaneet kovan työn ohella työpaikan pysyvyyttä; työpaikan vaihtaminen muutoin kuin pakon edessä ei ole tullut kysymykseenkään.
- X-sukupolvi on 60–70-luvun lapsia. Heidän suhtautumisensa työhön on jo edeltäviä sukupolvia kevyempi, mutta sitä ohjaa vahva velvollisuudentunto ja ajattelutapa, jonka mukaan työllä on itseisarvo. Uralla eteneminen, johtamishalu, palkka ja status ovat tätä ikäpolvea kuvaavia arvoja, mutta toisaalta he ovat halunneet löytää myös työn ja vapaa-ajan tasapainon. Äksien työelämää leimaa 1990-luvun lama ja sen jälkeinen, ennen kokematon, jatkuva epävarmuus.
- Y-sukupolvi (1980–1999 syntyneet) haluaa toteuttaa itseään ja tehdä kaikkea mielenkiintoiselta vaikuttavaa, eivätkä ne asiat välttämättä liity työhön. Vapaa-ajan ja työn ulkopuolisten kiinnostuksen kohteiden merkitykset elämässä ovat suuria ja työmotivaatio saattaa heiketä nopeasti, jollei työ tarjoa riittävästi haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Y-sukupolvea on rohkaistu pienestä pitäen itsensä ilmaisuun, vaikuttamiseen ja verkottumiseen ja he ovat tottuneet saamaan jatkuvasti palautetta, erityisesti hyvää palautetta. Näitä taitoja he käyttävät ja odottavat muilta nyt myös työelämässä.

## LIITE 2: Haastattelukysymykset

Voisinko pyytää teitä istuutumaan ikäjärjestykseen!

Minkä ikäinen olet?

Teitä on tässä myymälässä hyvin eri-ikäinen joukko erilaisia ihmisiä, tuletteko helposti toimeen keskenänne?

Otetaanko teidän ikänne ja elämäntilanteenne työpaikalla huomioon? Miten se näkyy? (Kuka ottaa huomioon? Millaisissa tilanteissa?)

Pitäisikö ikä ja henkilökohtainen elämäntilanne ottaa töissä paremmin/enemmän huomioon? Miten? Kenen tehtävä se mielestänne on? (työnantaja/ esimies/ työtiimi)

Kuinka työyhteisö, eli te itse voisitte tukea eri-ikäisyyden huomioon ottamista? Millaista tukea siihen haluaisitte työnantajalta? (esim. koulutus)

Lopuksi, pitäisikö kaikilta tasapuolisuuden nimissä kuitenkin vaatia työssä samaa – syntykö eri-ikäisyys huomioon otettaessa eriarvoisuutta ja epätasa-arvoa?