

Vanhuuseläkeläiset henkilöstöpalveluyrityksen työvoimavarana

Ilona Haarlaa

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

23.2.2011



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä Ilona Haarlaa</p>	<p>Ryhmätunnus LV8HE</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Vanhuuseläkeläiset henkilöstöpalveluyrityksen työvoimavarana</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 1</p>
<p>Ohjaajat Marjo-Kaisa Ohlsbom, Mia Leino</p>	
<p>Suomessa väestön nopea ikääntyminen ja suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen saavat aikaan isoja muutoksia lähivuosina. Ihmisiä poistuu työmarkkinoilta paljon samanaikaisesti, jolloin syntyy uhka työvoimapulasta. Tämän seurauksena on jo perustettu uusia henkilöstöpalveluita täydentämään työvoimareserviä. Yksi uusimmista palveluista on Opteam Yhtiöt Oy:n perustama eläkeläisten työnvälityspalvelu Opteam Nestor.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Opteamille. Työssä tutkitaan Nestor-palvelua käyttävien asiakasyritysten kokemuksia vanhuuseläkkeellä olevista työntekijöistä. Samalla halutaan selvittää, miten henkilöstöpalveluyritys soveltuu eläkeläisten työllistämiseen.</p> <p>Kohteena tässä tutkimuksessa on Opteamin asiakasyrityksiä, joilla on kokemusta eläkeläisistä vuokratyöntekijöinä. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kuutta yrityksen edustajaa viideltä toimialalta. Menetelmänä tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Teemahaastattelut suoritettiin marras-joulukuussa 2010 eri puolilla Suomea.</p> <p>Tulokset osoittavat työvoimapulan ilmenevän alakohtaisesti. Vanhuuseläkeläisiä on työllistynyt eniten osa-aikaisiin ja tilapäisiin työsuhteisiin, joissa he ovat selviytyneet hyvin kokemuksensa ja osaamisensa avulla. Asiakasyritykset ovat olleet tyytyväisiä hyvin saatavilla oleviin ja motivoituneisiin työntekijöihin ja uskovat eläkeläisten työnteon lisääntyvän tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tulokset vahvistavat vanhuuseläkeläisten olevan potentiaalinen lisä yhteiskuntamme työvoimareserviin ja henkilöstöpalveluyrityksen olevan toimiva kanava heidän työllistämiseensä varsinkin osa-aikaisiin tehtäviin.</p>	
<p>Asiasanat Eläkeläiset, työvoima, henkilöstöresurssit, henkilöstöpalveluyritys</p>	

Business Programmes

<p>Author Ilona Haarlaa</p>	<p>Group LV8HE</p>
<p>The title of thesis Retired Persons as a Resource for a Personnel Service Company</p>	<p>Number of pages and appendices 53+1</p>
<p>Supervisors Marjo-Kaisa Ohlsbom, Mia Leino</p>	
<p>In Finland the rapid ageing and the retiring of the large age classes of the population are causing changes in coming years. Due to the ageing of the population a shortage of labour may occur. This again has given a reason to establish new personnel services to secure the availability of labour force. One of the new forms of personnel services is the “Opteam Nestor” service for retired people, founded by the Opteam Yhtiöt Oy.</p> <p>This thesis has been made for the Opteam. In the thesis, the experiences from retired workers of their customer companies hired within the Nestor service were studied. During the same time, the suitability of a personnel service company as a means to recruit already retired workers was studied.</p> <p>Customer companies representing different fields were selected to be the object of the study. Those companies have experiences from hired retired workers. The data was collected by interviewing six persons representing five fields. The analysis of data was qualitative. The theme interviews were carried out in November-December 2010 in different parts of Finland.</p> <p>The results indicate the shortage of labour appears differently in different fields. Retired old workers are mostly employed in part-time and temporary jobs. Their working has been successful because of their experience and know-how. The customer companies have been satisfied with the available and well-motivated workers. They expect working during retirement to increase in the future. The study results indicate that the retired persons form a potential source to the labour reserve in our society. The personnel service company is a suitable channel to recruit them especially to part-time jobs.</p>	
<p>Key words Retired Persons, labour force, human resources, Personnel Service Company</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Muuttuvat työmarkkinat.....	4
2.1	Työelämän megatrendit	5
2.2	Väestön ikääntyminen ja suuret ikäluokat.....	6
2.3	Uhkaava työvoimapula	9
2.4	Keinoja työvoiman tarjonnan lisäämiseen	10
3	Vanhuuseläkeläinen työntekijänä	14
3.1	Suomen eläkejärjestelmän vaikutus vanhuuseläkkeisiin	15
3.2	Ikäjohtaminen työn tekemisen tukena.....	17
3.3	Eläkeläisten motiivit työhön	19
3.4	Työnantajien kiinnostus eläkeläistyövoimaan.....	21
4	Empiirisen tutkimuksen toteutus	25
4.1	Opteam Nestorin esittely	25
4.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä ja teemahaastattelut	26
4.3	Taustatiedot haastateltavista	28
4.4	Haastattelun runko ja haastattelujen käytännön toteutus	29
4.5	Tutkimusaineiston analysointi ja raportointi	31
5	Tutkimustulokset ja niiden arviointi	32
5.1	Väestön ikääntymisen vaikutus työmarkkinoilla	32
5.2	Työvoimapulan ilmeneminen	34
5.3	Henkilöstöpalveluyritys vanhuuseläkeläisten työnantajana.....	35
5.4	Asiakasyritysten motiivit eläkeläistyövoiman käyttöön	37
6	Johtopäätökset.....	42
6.1	Vanhuuseläkeläiset koetaan osaaviksi ja motivoituneiksi työntekijöiksi	43
6.2	Henkilöstöpalveluyrityksen kautta joustavaa työntekoa.....	44
6.3	Eläkkeelle siirtyvien määrä kasvaa ja osaamisesta tulee kysyttyä.....	45
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	46
	Liitteet.....	54
	Liite 1. Haastattelun kysymykset	54

1 Johdanto

Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen ja sen tuomat haasteet yhteiskunnalle ovat innoittaneet tutkimaan työelämässä tapahtuvaa muutosta. Suomessa työmarkkinoilta on poistunut vuodesta 2004 lähtien enemmän ihmisiä kuin uusia työntekijöitä on tullut tilalle, jonka seurauksena vuonna 2009 Suomessa oli jo 1,3 miljoonaa eläkeläistä. (Tilastokeskus 2010b.) Suomessa eläkkeelle siirtyvien määrä lisääntyy runsaasti jo lähivuosina, kun taas muissa EU-maissa se tapahtuu noin 15 vuotta meitä myöhemmin (Vesterinen 2002, 5). Yhdysvallat ja Japani ovat samassa tilanteessa Suomen kanssa, sillä niissä väestön ikämurros näkyy voimakkaana (Shea 2006, 8).

Eläkeikäisten jatkaminen pidempään työelämässä helpottaisi tulevaa työntekijävajeen uhkaa. Eläkevakuutusyhtiö Etera ja henkilöstöpalveluyritys Opteam Yhtiöt Oy tekivät keväällä 2010 selvityksen eläkeläisten kiinnostuksesta työntekoon. Tutkimuksen mukaan lähes 80 prosenttia eläkkeelle siirtyvistä tai jo eläkkeellä olevista työntekijöistä haluaisi tai olisi valmiita jatkamaan työelämässä eläkkeelle siirryttyään (Kesä & Kovero 2010, 8). Tutkimuksen tuloksissa painotettiin mielekkääksi työtä, jota voi tehdä joustavasti omien voimavarojen kuten terveyden ja itselle sopivan aikataulun mukaan. Myös yritysten kiinnostusta eläkeläisten työllistämiseen Suomessa on tutkittu. Suomen Yrittäjät ry:n tekemän tutkimuksen mukaan jopa 71 prosenttia yrityksistä olisi halukkaita työllistämään eläkeläisiä tulevaisuudessa (Hietala 2009, 6).

Varsinainen innostus opinnäytetyön aiheeseen syntyi alkuvuodesta 2010 kuultuani Ruotsissa olevasta eläkeläisten työnvälityspalvelusta. Tutkittuani tarkemmin vastaavan palvelun löytymistä Suomessa, huomasin henkilöstöpalveluyritys Opteamin toimivan maassamme edelläkävijänä omalla Nestor-palvelullaan. Opteam Nestor on keväällä 2010 perustettu eläkeläisten työnvälityspalvelu, joka tarjoaa työelämän konkareille joustavaa työtä ja yrityksille eläkeläisten arvokasta osaamista ja kokemusta. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Opteamille ja siinä tutkitaan eläkeläisten työntekoa Opteamin asiakasyritysten näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia asiakasyritysten kokemuksia henkilöstöpalveluyrityksen kautta työllistyneistä vanhuuseläkeläistä työntekijöistä. Tarkoituksena on kerätä

ajatuksia eläkeläisistä työvoimavarana ja selvittää miten henkilöstöpalveluyritys soveltuu eläkeläisten työllistämiseen. Työntekijöiden ja työnantajien mielenkiintoa eläkeläistyöhön on tutkittu aikaisemmissa tutkimuksissa lähinnä kiinnostuksen osalta, joten on mielekästä tutkia millaisia todellisia kokemuksia työsuhteet ovat tuoneet työyhteisöihin. Samalla voidaan kartoittaa ajatuksia eläkeläistyövoiman kiinnostavuudesta tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa etsitään vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena työvoimavarana asiakasyritykset kokevat vanhuuseläkeläiset?
2. Miten henkilöstöpalveluyritys soveltuu vanhuuseläkeläisten työllistämiseen?
3. Millaisia muutoksia väestön ikääntyminen on tuonut työyhteisöihin?

Keskeisiä käsitteitä tässä opinnäytetyössä ovat eläkeläiset työntekijät, joista kohderyhmänä ovat vanhuuseläkeikäiset henkilöt. Vanhuuseläkeläisistä käytetään opinnäytetyössä yleisemmin termejä eläkeläinen, vanhuuseläkeläinen ja eläkeläinen työntekijä. Vanhuuseläkeläisten tulot koostuvat pääosin eläkkeestä. Vanhuuseläke määritellään yksityisillä aloilla eläkkeeksi, jolle voi jäädä joustavasti 63 – 68 vuoden iässä. Eläke on säännöllisesti kerran kuussa maksettava verollinen rahasuoritus, joka voi koostua työeläkkeestä tai kansaneläkkeestä. (Hietaniemi & Ritola 2007, 9.)

Opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstöpalveluyrityksen kautta työllistyneiden vanhuuseläkeläisten työntekoa. Henkilöstöpalveluyrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka tarjoaa asiakasyrityksilleen erilaisia henkilöstöpalveluita. Palveluita voivat olla henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelut, henkilöarvioinnit, ulkoistamis- ja alihankintapalvelut ja suorahakupalvelut. Lisäksi palveluita voivat olla henkilöstön valmennus ja kehittäminen, soveltuvuuden arvioinnit, psykologiset testit sekä uudelleensijoittamisvalmennus. Asiakasyritykset voivat ostaa henkilöstöpalveluyrityksiltä näitä palveluja ja näin keskittyä paremmin omaan ydinliiketoimintaansa ja osaamiseensa. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2010.) Opinnäytetyön kannalta olennaisin palvelu on henkilöstövuokrauspalvelut.

Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Juhani Ilmarinen määrittelee ikääntyvän työntekijän olevan yleensä yli 45-vuotias henkilö ja ikääntyneen henkilön yli 55-vuotias (Il-

marinen 2006, 60). Näitä käsitteitä hyödynnetään opinnäytetyössä kuvaamaan työntekijöitä pääpainon ollessa ikääntyneissä työntekijöissä.

2 Muuttuvat työmarkkinat

Työmarkkinat vaikuttavat olennaisesti yhteiskunnassa väestön koulutukseen, ajankäyttöön ja tulonjakoon (Nätti 1989, 2). Työmarkkinat voidaan määritellä paikaksi tai areenaksi, jossa työvoimaa ostetaan ja myydään (Nätti 1989, 2) tai markkinoiksi, joilla työntekijöiden ja työnantajien välille solmitaan työsopimuksia (Tilastokeskus 2010a). Työntekijä määrittää työlleen hinnan, jonka työnantaja voi saada käyttöönsä korvausta vastaan. Kokonaisuudessaan työmarkkinat koostuvat työvoiman ostajista, myyjistä sekä työvoimaa säätelevistä instituutioista, kuten laeista, sopimuksista ja julkisesta vallasta. (Nätti 1989, 2.) Muutosta työmarkkinoilla ohjaa yleinen talouden kehitys Suomessa ja maailmalla, rakenteelliset muutokset väestössä, talouden toimialarakenteessa ja työvoimassa. Lisäksi suuntaan vaikuttavat laadulliset muutokset tuottavuudessa, teknologiasa, koulutustasossa sekä arvoissa ja asenteissa. (Haavisto 2010, 68.)

Historia osoittaa Suomen työmarkkinajärjestelmän kehittyneen sadan vuoden aikana yhdeksi Euroopan keskitetyimmistä ja vahvimmista kokonaisuuksista. Tarkasteltaessa sitä kansainvälisestä näkökulmasta, voidaan sen todeta olevan yksi menestyksekkäimpiä, kun kyseessä on talouden kilpailukyky, tietotekniikan käyttöönotto, korruption vähäisyys tai osaaminen. Vakautta ja yhteishenkeä järjestelmään ovat tuoneet työmarkkinajärjestöt. Niiden avulla kilpailukyky on pysynyt hyvänä ja päätöksentekoa on voitu siirtää hallitusti työpaikoille. Lisäksi ne ovat turvanneet yritysten joustotarpeet ja työntekijöiden turvan. Työmarkkinajärjestelmä ei muuta toimintojaan jatkuvasti, vaan se muuttuu juuri murrosten johdosta. (Kauppinen 2005, 330–331.)

Tutkimuspäällikkö Ilkka Haavisto Elinkeinoelämän Valtuuskunnasta kuvaa nykyisessä työelämässä tapahtuvia muutoksia suuren murroksen vaiheeksi, jossa Suomen perinteiset vientiteollisuuden tuotteet ja palvelut hakevat itselleen uusia jalansijoja kansainvälisen kilpailun edelleen kiristyessä. Samalla pyritään etsimään uusia mahdollisuuksia talouden kasvualoille. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle ja työelämän sukupolvenvaihdoksen seurauksena joutuu myös julkisen talouden kestävyys koetukselle. Tämä näkyy paitsi tuottavuuden nostamistarpeina julkisissa palveluissa, myös paineena ylläpitää työllisyysastetta pidentämällä työuria. (Haavisto 2010, 68.) Työikäisen väestön määrän muutokset ovat niin suuria ja nopeasti tapahtuvia, että ne tulevat vaikuttamaan

merkittävästi koko työmarkkinoiden toimintaan (Sihto ym. 2003, 9). Ennustettavissa olevat suuret rakennemuutokset tarkoittavat työvoima- ja koulutustarpeiden huolellista ennakkointia (Valtionvarainministeriö 2006, 42).

Osaamisen uudistaminen pelkästään työelämään tulevien nuorten avulla on vaikeasti toteutettavissa, vaikka työmarkkinoille tulevista nuorista yli 80 prosenttia on ammatillisesti koulutettuja. Eläkkeelle siirtyvistä ikäluokista noin kolmannes omaa ammatillisen koulutuksen. Työmarkkinoiden kysynnän muutoksiin tulisi vastata työvoimassa jo oleviin voimavaroja hyödyntäen. Näitä toimenpiteitä ovat muun muassa uudelleen koulutautuminen, elinikäinen oppiminen sekä työllistymistä tukevat toimenpiteet. (Vesterinen, 6.)

2.1 Työelämän megatrendit

Suomen työmarkkinoilla tapahtuu lähivuosina nopeita muutoksia. Muutoksia tapahtuu paitsi markkinoiden taloudellisessa perustassa, myös työntekijöiden tavoissa sitoutua ja suhtautua työhön ja työn tekoon (Aho, Ågren & Juva 2006, 24). Työmarkkinajärjestelmä ei muutu jatkuvasti vaan sysäyksittäin murroskausina. Jotta murroksia voitaisiin käsitellä hallitusti, tulisi tutkia työelämän kehitystä ja miettiä, miten hyvin nykyinen järjestelmä pystyy käsittelemään muutoksia ja sopeuttamaan Suomen työelämän muutoksiin (Kauppinen 2005, 334).

Työelämän tulevaisuuden kehityssuuntaa tarkastellaan niin sanottujen megatrendien kautta. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen tutkimusjohtaja Hannu Hernesniemi (2001, 61) määrittelee megatrendit kehityksen suuriksi linjoiksi. Ne ovat ilmiöitä tai ilmiökonaisuuksia, joilla on jo toteutuneen kehityksen perusteella tunnistettavissa oleva suunta ja suunnan voidaan perustellusti ajatella jatkuvan samansuuntaisena tulevaisuudessaakin. Samalla ne ovat yhteiskuntien rakenteita syvällisesti muuttavia ja toteutuvat usein globaalisti. (Hernesniemi ym. 2001, 61; Mannermaa 1999, 84–85.)

Tämän tutkimuksen kannalta olennaisina kehityslinjoina voidaan pitää globaalin talouden tuomaa talouden turbulentsuutta ja väestön ikääntymisestä syntyvää työvoimapolan uhkaa. Trendien seurauksena työvoiman kysynnän ajallinen, paikallinen ja sisällölli-

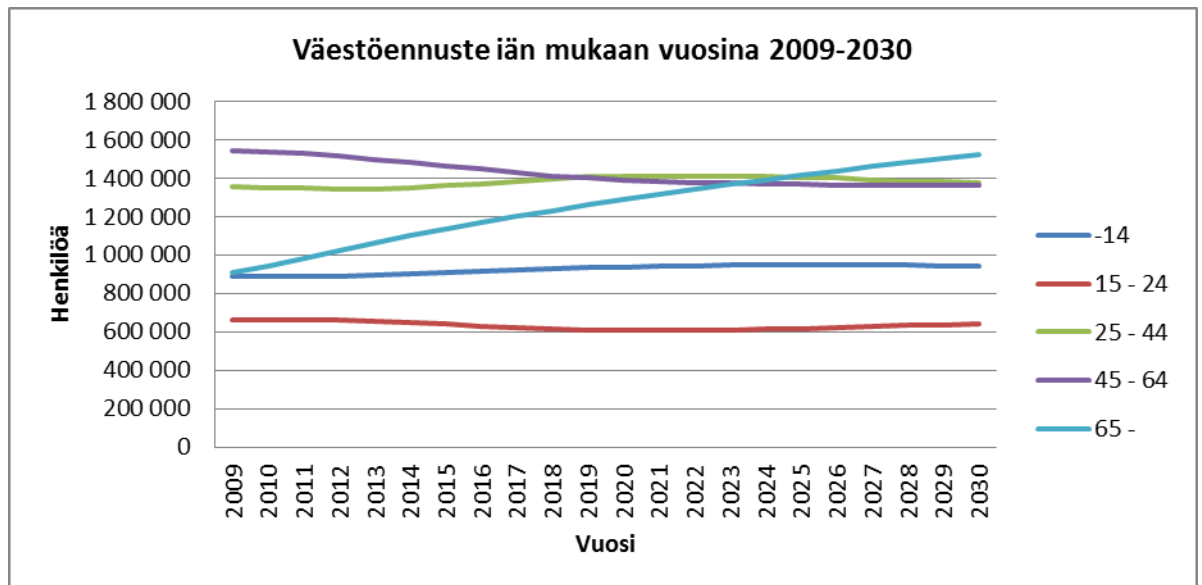
nen vaihtelu lisääntyvät. Tämä tarkoittaa merkittäviä vaihteluja työvoimatarpeessa vuodenajasta ja vuorokauden ajasta riippuen. (Aho & Ågren 2004, 18–20.)

2.2 Väestön ikääntyminen ja suuret ikäluokat

Väestö ikääntyy ja vanhenee samanaikaisesti. Puhuttaessa ikääntymisestä tarkoitetaan kronologista, kalenterin vuosien mukaista ikääntymistä. Vanhenemisella taas tarkoitetaan yksilöllistä vanhenemisen prosessia, johon vaikuttavat perimä ja eletty ympäristö. Elintavat ja työympäristö vaikuttavat vanhenemiseen enemmän kuin perimä. Toisin kuin ikääntymiseen, vanhenemiseen voi vaikuttaa hidastavasti. (Ilmarinen 2006, 60–61.)

Vanhenemiseen voidaan vaikuttaa merkittävästi yksilötasolla itsestään huolehtimalla ja tiedostamalla omat voimavaransa. Väestön kronologinen ikääntyminen on helposti mitattavissa, jolloin siitä saatetaan harhaanjohtavasti tehdä yleistyksiä esimerkiksi työelämän kulkuun. Koska ikääntyminen perustuu yksilön kalenteri-ikään, kertyy ikää jokaiselle tasapuolisesti ja sitä voidaan käsitellä normatiivisena tapahtumana. Ikääntyminen perustuu lukuihin, mikä tekee siitä myös helposti dokumentoitavan. (Ilmarinen 2006, 63.) Vaahtio käyttää työntekijän iästä mieluiten käsitettä työmarkkinaikä, jolla hän tarkoittaa yksilön eri-ikäen, muiden ominaisuuksien ja työmarkkinoiden vaatimusten suhdetta (Vaahtio 2006, 11).

Väestön ikääntymistä mitataan säännöllisesti Tilastokeskuksen tutkimuksilla. Tilastokeskuksen viimeisin väestöennuste vuosille 2009–2060 on julkaistu syyskuussa 2009 (Kuvio 1). Väestöennuste kuvaa tulevaa väestönkehitystä tietyllä alueella niin sanottujen demografisten trendilaskelmien avulla. Laskelmissa on oletuksena, että väestön kehitys jatkuu tiettyinä ajanjaksona samanlaisena kuin edellisinä vuosina. Tilastokeskuksen väestöennusteissa väestön tuleva määrä ja rakenne lasketaan hedelmällisyys-, kuolevuus- ja muuttokertoimien avulla. Tilastokeskus julkaisee väestöennusteen kolmen vuoden välein.



Kuvio 1. Väestöennuste Suomessa iän mukaan vuosina 2009–2030. (Mukaiillen Tilastokeskus 2009.)

Väestöennusteesta voidaan huomata yli 65-vuotiaiden ikäryhmän olevan ainoa kasvava ryhmä vuodesta 2011 eteenpäin. Väestön raju ikärakennemuutos heijastuu myös yhteiskunnan huoltosuhteisiin. Väestöllisellä eli demografisella huoltosuhteella tarkoitetaan sitä, kuinka monta työvoiman eli 15–64-vuotiaiden ulkopuolella olevaa on yhtä työllistä kohti (Nieminen 2003b).

Taloudellinen huoltosuhde syntyy verrattaessa työssäkäyviä muuhun väestöön. Näin laskettuna huoltosuhde kertoo, että Suomessa on vuonna 2015 lähes yhtä paljon työssäkäyviä kuin työelämän ulkopuolisia (Ilmarinen 2006, 74; Tilastokeskus 2009). Taloudellisessa huoltosuhteen tarkoituksena on, että työssäkäyvät kustantavat työssä käymättömien kuten lasten, koululaisten, opiskelijoiden, työttömien ja toimeentulotuella elävien yhteiskunnallisia kuluja. Taloudellinen huoltosuhde on lähellä sitä todellista lukua, joka kuvaa huoltajien ja huollettavien suhdetta. (Nieminen 2003b.)

Eläkeläisten suhdetta työssäkäyviin kuvaa eläkesuhde, joka kertoo, kuinka suuri osa senioriväestöstä on osittain riippuvainen työssäkäyvien tuloksesta. Eläkeläisten huoltosuhdetta laskiessa on hyvä huomioida, että eläkeläiset ovat ansainneet työllään toimeentulonsa ja maksavat eläkkeestään veroa. Lisäksi osa eläkeläisistä on vielä aktiivisesti mukana työelämässä tai kolmannen sektorin tehtävissä esimerkiksi yhdistys- tai hy-

väntekeväisyystoiminnassa. Kuitenkin merkittävä lisärasitus huoltosuhteeseen tulee siitä, että eläkeläisten terveys- ja sosiaalipalveluiden tarve kasvaa iän myötä, jota maksetaan pääosin verovaroin. (Ilmarinen 2006, 76.)

Huoltosuhteiden kasvu rasittaa kansantaloutta. Tuottavuudella pystytään osittain helpottamaan väestöstä syntyviä kuluja, mutta ennemmin tai myöhemmin tarkoittaa se verotuksen kiristämistä tai valtion velanoton lisäämistä. Huoltosuhteen kasvua voidaan yrityksissä ja organisaatioissa hillitä esimerkiksi senioreiden tai nuorten työllisyyteen vaikuttamalla. (Ilmarinen 2006, 74.)

Puhuttaessa väestön ikääntymisestä siihen liittyy ajankohtaisesti käsite suurista ikäluokista. Yli 65-vuotiaiden kasvavaa määrää selitetään suurella syntyvyydellä tietynä ajanjaksona. Sodan jälkeen Suomessa syntyvyys kasvoi runsaasti paikkaamaan sota-vuosien alhaista syntyvyyttä, minkä seurauksena suuret ikäluokat syntyivät. Tilastotieteilijä Mauri Nieminen määrittelee suurten ikäluokkien koostuvan vuosina 1946–1959 syntyneistä henkilöistä, joita varten yhteiskunta on joutunut ja joutuu tulevaisuudessa tekemään runsaasti demografisia investointeja. Demografisilla investoinneilla tarkoitetaan yhteiskunnan palveluiden lisäämistä, kuten koulutuksen järjestämistä, asuinpaikkojen rakentamista ja erilaisten palveluiden tarjoamista. (Nieminen 2003a.) Monissa muissa Euroopan Unionin maissa suurimpia ikäluokkia ovat vasta 1960- ja 1970-luvuilla syntyneet (Valtionvarainministeriö 2008, 43).

Tulevaisuuden investointien ennustetaan kohdistuvan vahvasti terveys- ja sosiaalipalvelujen lisäämiseen. Valtion Taloudellinen Tutkimuskeskus arvioi tutkimuksissaan, että väestön ikääntymisen seurauksena sosiaali- ja terveysaloille tarvitaan tavoitteellisesti vuoteen 2025 mennessä lisää jopa 120 000 työntekijää. (Honkatukia, Ahokas & Marttila 2010, 95.) Kansantaloutta uhkaa myös voimakkaiden taloudellisten ongelmien ja inflaation riski, kun suuri määrä tuottavista ihmisistä siirtyy samanaikaisesti tavaroiden ja palveluiden pääasiallisiksi kuluttajiksi (Shea 2006, 9).

2.3 Uhkaava työvoimapula

Suurten ikäluokkien työelämästä poistumisen seurauksena on uhka työntekijävajeelle. Tarvitaan tekijöitä tekemään työelämästä poistuneiden töitä sekä uusia töitä, joita väestön ikääntymisen seuraukset vaativat. Tutkimusten mukaan työvoiman kysynnän ja tarjonnan muutokset seuraavien 10–15 vuoden aikana ovat suuremmat kuin vuosikymmeniin Suomen taloushistoriassa. Huomattava muutos näkyy siinä, että vuodesta 2004 lähtien työelämästä on poistunut enemmän työntekijöitä kuin työmarkkinoille on tullut uusia työntekijöitä. Tällä hetkellä työmarkkinoilta poistuu vuosittain noin 10 000 henkilöä enemmän kuin mitä sinne tulee ja kasvu on kiihtymään päin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010b; Tilastokeskus 2009). Muutosten johdosta työnantajien markkinoista siirrytään työntekijöiden markkinoihin, kun on enemmän työpaikkoja kuin työntekijöitä ja työnhakijoista tulee enemmänkin työnvalitsijoita (Honkatukia, Ahokas & Marttila 2010, 36).

Väestön ikääntymisen mukana tulevien demografisten muutosten kohdalla on huomioitu, että erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden kysyntään syntyy merkittävä kasvu. Yhden toimialan kasvu vaikuttaa muiden palvelutoimialojen työvoimapotentiaalinsa saantiin, mikä osaltaan hidastaa näiden toimialojen kasvua. Kun työvoiman kysynnässä tapahtuu näin suuria muutoksia, voi sen vaikutukset näkyä negatiivisina myös esimerkiksi teollisuuden toimialojen kehityksessä. (Honkatukia ym. 2010, 10.) Työvoiman tarpeen määrääntymistä säätelevät monet tekijät. Ensisijaisesti vaikuttava tekijä on valtion tuotantorakenne, jonka muotoutumiseen vaikuttavat kansantalouden resurssit, tuotettavien tuotteiden kysyntä sekä niiden tarjonta esimerkiksi tuontituotteina. Tällä tavalla määriteltynä valtion tuotantorakenne, kysyntä- ja tarjontarakenne sekä tuotannontekijärakenne ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään. (Honkatukia ym. 2010, 21.)

Työvoimapula, tai pikemminkin uhka siitä, saa myös osaltaan kritiikkiä. Vaahtio (2005) nostaa esille näkökulman tulevaisuuden työmarkkinoiden tuntemattomuudesta. Hän muistuttaa, että vaikka työmarkkinoilta poistuvien ja työvoiman tarjoajien määrät pystyttäisiin laskemaan, on vaikeaa ennustaa työvoiman todellista tarvetta edes vuosikymmen päästä. Lisäksi on vaikea määrittää, minkälaisia töitä tullaan tekemään ja minkälai-

sia laadullisia ominaisuuksia työntekijöissä tullaan painottamaan tulevaisuudessa. (Vaah-
tio 2005, 223.)

Otala (1996, 46) on esittänyt vuosia sitten näkemyksensä tulevaisuuden yrityksistä. Hä-
nen mukaansa menestyvissä yrityksissä on puolet nykyisestä henkilöstä, jolla on kaksin-
kertainen osaamistaso ja joka tuottaa kolminkertaisen lisäarvon yritykselle. Hänen mie-
lestään osaamispääoman tehokkaassa johtamisessa on paljon mahdollisuuksia (Otala
2008, 15). Otalan mukaan muutokset suomalaisessa työelämässä ovat nostaneet osaa-
misen ja oppimisen johtamisen keskiöön. Osaavien, pätevien työntekijöiden ja osaa-
mispääoman merkitys kasvaa entisestään yritysten ja organisaatioiden resurssina, jolloin
kilpailu työntekijöistä kasvaa. (Otala 2008, 11–13.)

2.4 Keinoja työvoiman tarjonnan lisäämiseen

Työvoiman saatavuuden turvaamiseksi on esitetty monia eri keinoja. Valtionvarainmi-
nisteriön vuosien 2006 ja 2008 analyyseissä esitetään ratkaisujen työvoimapulaan olevan
tuottavuuden parantaminen, kohtaanto-ongelman parempi ratkaiseminen, työperäinen
maahanmuutto sekä työurien pidentäminen (Valtionvarainministeriö 2006; 2008).
Tuottavuuden parantaminen lieventää työvoimapulaa pitkällä aikavälillä, mutta odotet-
tavissa ei ole sellaisia teknologisia läpimurtoja, jotka mahdollistaisivat nopean ratkaisun
tuottavuuden nostamiseen.

Kohtaanto-ongelma eli työvoiman tarjonnan ja kysynnän yhteensopimattomuusongel-
ma on haasteellinen jo nyt alueellisesti sekä ammatillisesti. Tilastokeskuksen työvoima-
tutkimuksen mukaan Suomessa oli vuoden 2010 marraskuussa noin 186 000 työtöntä.
Samanaikaisesti Työ- ja elinkeinotoimistoihin ilmoitettiin 34 000 avointa työpaikkaa.
(Tilastokeskus 2010c.) Kohtaanto-ongelmalla tarkoitetaan työvoiman tarjonnan ja
avoimien työpaikkojen epäedullista suhdetta. Kohtaanto-ongelma voi esiintyä alueelli-
sesti, jolloin työttömät työnhakijat ovat sijoittuneet eri alueille kuin tarjottavat työpaikat
tai sitten ammatillisesti, jolloin työvoiman kysyjän hakema ja tarjoajan olemassa oleva
osaaminen ja ominaisuudet eivät kohtaa. (Cohen & Zaidi 2002, 9-13.)

Alueelliset ja ammatilliset kohtaanto-ongelmat muodostavat kasvavan riskin talouden kasvumahdollisuuksilla. Suomen kaltaisessa pinta-alaltaan suuressa ja harvaan asutussa maassa tarkoittaa tämä usein vaikeita paikallisia työttömyysongelmia. Useat tuotantolaitokset siirtyvät kannattavampina muihin maihin kansainvälistymisen myötä ja kun uusia työpaikkoja avautuu, ne ovat usein muilla aloilla ja alueilla kuin tuotannon vähennysten ja rationalisointien seurauksena lopetetut työpaikat. Suuret vaihtelut työllisyydessä maan eri alueilla viestivät tuotanto- ja väestörakente-eroja sekä työvoiman heikosta liikkuvuudesta maan sisällä. Nämä tekijät kertovat työmarkkinoiden heikosta maansisäisestä kohtaannosta, eli kuinka tehokkaasti työnhakijat ja avoimet työpaikat alueiden kesken kohtaavat. (Valtionvarainministeriö 2006, 42.) Työttömyyttä voidaan osittain perustella sillä, että nuoret kokevat työn vähemmän tärkeäksi kuin vanhemmat henkilöt ja ovat näin haluttomampia muuttamaan työn perässä (Haavisto 2010, 27).

Tilastotieteilijä Mauri Niemisen mukaan työvoimapula voidaan ratkaista ainoastaan houkuttelemalla työvoimaa ulkomailta. Muuten seurauksena on vääjäämättä työvoiman määrän lasku ja taantuva talous, koska veronmaksajia ei riitä ylläpitämään nopeasti kasvavaa eläkeläisten määrää. Niemisen mielestä tulevaisuuden elintärkeisiin kysymyksiin kuuluukin, miten muuttoliike Suomeen kehittyy. (Nieminen 2007.) Muuttoliike on ollut aina keskustelua herättävä aihe. Monissa kehittyneissä maissa tehdyissä kyselyissä on voitu huomata, että huomattava osa vastaajista epäilee muuttoliikkeen vievän työpaikat maan kantaväestöltä ja näin aiheuttavan oman maan työntekijöiden syrjäytymistä. Lisäksi muuttoliikkeen pelätään vaikuttavan negatiivisesti palkkojen alenemista työvoiman tarjonnan lisääntyessä, verojen nousuun sosiaalimenojen kasvaessa, muuttoliikkeen painottumista kaupunkeihin sekä jopa kulttuurien ristiriitaan. (Vesterinen 2002, 8.)

Suomalaisten asenteita työperäiseen maahanmuuttoon mitataan vuosittain Elinkeinoelämän Valtuuskunnan asenne- ja arvotutkimuksella. Hitaasti kohti myönteisempiä ja positiivisia asenteita maahanmuuttoa kohtaan edennyt kehitys näyttää pysähtyneen taas vuoden 2010 talvella. Neljä vuotta sitten tehty tutkimus osoitti, että kolmannes suomalaisista olisi valmiita helpottamaan ulkomaalaisten maahanmuuttoa väestön ikääntymisen vuoksi. Saman tutkimuksen tulokset osoittivat talvella 2010, että luku oli pienentynyt neljännekseen suomalaisista. Tutkimuksen vastaajista lähes puolet torjuvat ajatukset maahanmuuton edistämisestä. (Haavisto 2010, 21.) Kansantalouden tasapainon ja

väestön nopean ikääntymisen kannalta Suomeen tulevan muuttoliikkeen toivotaan olevan voimakasta nuorten ja parhaassa työiässä olevien keskuudessa. Tämä lisäisi työikäisen väestön määrää, nostaisi tuotantoedellytyksiä sekä parantaisi väestön elatusuhdetta. Toisaalta muun muassa Oxfordin yliopiston professori Stephen Castles on kritisoinut ajatusta korkeasti koulutetuista maahanmuuttajista. Hänen mukaan näyttäisi pikemminkin siltä, että pahin työvoimavaje muodostuu pitemmällä aikavälillä juuri matalapalkkatöihin, joita eurooppalaiset korkeasti koulutetut eivät halua tehdä. (Vesterinen 2002, 17.)

Työvoiman tarjonnan lisäämisen keinoista ollaan tutkijoiden mielestä montaa mieltä. Pentti Vesterinen Valtionvarainministeriön kansantalousosastolta tiivistää, että olennaisinta työvoiman saatavuuden varmistamisen kannalta on miettiä, kuinka kotimaiset käyttämättömät työvoimaresurssit eli työttömät ja työvoiman ulkopuolella oleva työvoima saadaan käyttöön. Erityisesti naisten ja iäkkäämpien työntekijöiden työhön osallistumisessa olisi nousuvaraa. Myös nuorten aiempi osallistuminen työelämään nostaisi Suomen työvoimaosuutta. (Vesterinen 2002, 7.) Tutkija Monika von Bonsdorff vertaa nopeasti ikääntyvän Yhdysvaltojen tilannetta Suomeen. Yhdysvalloissa työvoimaan osallistuu yli kolmannes 65–69-vuotiasta miehistä ja naisista töitä jatkaa yli neljäsosa. Syitä jatkaa työntekoa eläkeikäisenä ovat hänen mielestään haluttomuus päästä irti omasta työroolistaan ja toisaalta osalla ei ole varaa jäädä eläkkeelle. (Bonsdorff 2009, 25.) Yhdysvalloissa virallinen eläkeikä on 65 vuotta ja 8 kuukautta ja sitä tullaan nostamaan 67 ikävuoteen vuonna 2027 (Social Security Administration 2009).

Työmarkkinoiden toimintaedellytykset ovat lisänneet henkilöstövuokrauksen määrää. Henkilöstövuokrauksessa henkilö on rekrytoitu vuokrausyritykseen, josta toinen yritys (käyttäjäyritys) voi korvausta vastaan vuokrata henkilöitä oman yrityksensä tehtäviin. Käyttäjäyritys johtaa ja valvoo vuokratun työntekijän tekemää työtä. Vuokrausyritys maksaa työntekijälle työsopimuksen mukaisen palkan ja vastaa kaikista työnantajalle kuuluvista lakisääteisistä kuluista, kuten mahdollisista sairausajan palkoista. (Vaahtio 2005, 126.)

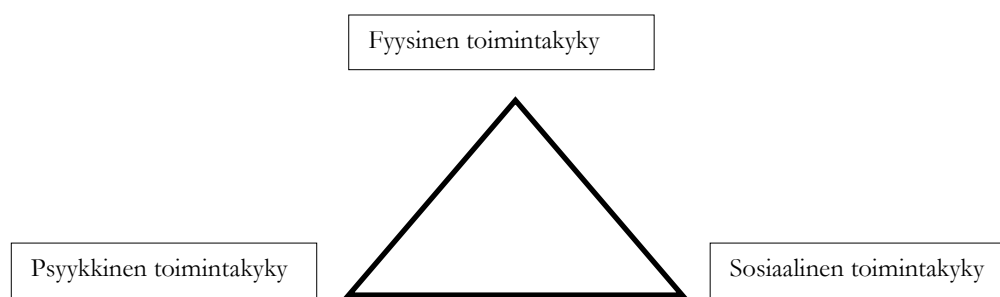
Viitala ja Mäkipelkola (2005) määrittelevät lisääntyneen vuokratyön johtuvan muun muassa yritysten kokemuksista laajoista ja raskaista irtisanomisista, joita ei haluta toistaa

palkkaamalla työntekijöitä, joita ei ole varaa pitää. Yritysten tuloksen mittaaminen on siirtynyt lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja vakituisen henkilöstön kustannukset tuovat suuren kiinteiden kustannusten erän, jota halutaan pienentää tuloksen parantamiseksi. Onnistunutta johtajuutta mitataan yhä useammin talouden kasvavalla tuottavuudella ja kun talouden näkymät ovat epävarmat, turvaudutaan usein rekrytointikieltoon. Näissä tilanteissa vuokratyövoiman käyttö tai palvelun ostaminen ulkopuoliselta yritykseltä on käytännössä ainoa vaihtoehto selviytyä suurista ja kasvavista työmääristä. Lisäksi henkilöstön käytön muutostrendejä on lisääntynyt tietoisuus erilaisista vaihtoehdoista ja henkilöstövuokrauksen suosiota on nostanut vuokratyövoiman laajentunut tarjonta. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 16–17.) Hyötynä käyttäjäyrityksen näkökulmasta on, että vuokratyöntekijöillä voidaan tasoittaa kiireellisiä sesonkihuippuja, ruuhka-aikoja ja saada suuri joukko työntekijöitä tarvittaessa vain työvuoron keston ajaksi. Työsopimus voi vaihdella muutamasta tunnista pariin vuoteen. Vuokratyön suosiota voi myös nostaa se, että käyttäjäyrityksen työnantajalla on mahdollisuus tutustua työntekijään vuokra-aikana ja muodostaa käsitys hänen osaamisestaan ilman varsinaista sitoutumista pitkäaikaiseen työsuhteeseen. (Vaahtio 2005, 127.)

Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2009 omille jäsenilleen tekemän tutkimuksen mukaan 21–24 prosenttia yrityksistä alasta riippuen oli käyttänyt vuokratyövoimaa. Vähittäiskaupan yrityksistä 62 prosenttia on käyttänyt vuokratyövoimaa ja yhteensä kaikilta toimialoilta 23 prosenttia yrityksistä suunnittelee lisäävänsä vuokratyövoiman käyttöä vuosina 2010–2012. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010a.)

3 Vanhuuseläkeläinen työntekijänä

Iän mukana ihmisen työkykyyn vaikuttava toimintakyky muuttuu. Ihmisen toimintakyky on jakautunut fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn (Kuvio 2). Nuorena kaikki toimintakyvyn osa-alueet kasvavat ja kun ihminen ikääntyy, kehittyvät osa-alueet yksilöllisesti jokaisella henkilöllä. (Reina-Knuutila 2001, 7.) Vanhetessaan ihmisen ruumiissa tapahtuu selviä työkykyä heikentäviä muutoksia. Iän mukana hengityselinten sekä tuki- ja liikuntaelimestön kapasiteetti heikkenee, lihasvoima, tasapaino-, näkö- ja kuuloaisti heikkenevät, nivelten liikeradat supistuvat, havaintotoimintojen nopeus ja tarkkuus heikkenevät, tietojen käsittely ja muistaminen heikkenee, sekä erilaisia sairausoireita ja sairauksia ilmestyy (Ilmarinen 2006, 120–130; Reina-Knuutila 2001, 7).



Kuvio 2. Ihmisen toimintakyvyn jakautuminen. (Mukaiillen Reina-Knuutila 2001, 7)

Tutkija Ulla Reina-Knuutila Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosastolta on tutkinut ihmisen työkyvyn muuttumista ikääntymisen seurauksena ja näiden muutosten vaikutusta työn tuottavuuteen. Tutkimuksissaan hän on todennut, että vaikka iän lisääntyessä fyysinen suorituskyky heikkenee, henkilön psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky kehittyvät. Sen seurauksena iän tuomat vahvuudet ja kokemus voivat usein korvata fyysisen suorituskyvyn heikkenemistä. Normaali vanheneminen ei ole työnteon este tai rajoita ihmisen kykyä hoitaa vaativiakin tehtäviä. (Reina-Knuutila 2001, 1.) Työntekijän iän erityinen huomioiminen voidaan kokea loukkaavaksi, joten iästä tulisi puhua työpaikoilla säästeliäästi (Vaahtio 2006, 37).

Reina-Knuutilan tutkimuksia iän tuomista vahvuuksista tukevat myös Julkusen tutkimukset. Vertailtaessa alle ja yli 35 -vuotiaiden työskentelytapoja ja tapaturmariskejä, on havaittu vanhempien työntekijöiden käyttävät useammin vähemmän kuormittavia ta-

loudellisia työtapoja, työskentelevän hitaammin, saavan useammin apua työkaverilta ja tekevän vähemmän virheitä. Lisäksi vanhemmat työntekijät olivat vähemmän väsyneitä työpäivän jälkeen kuin nuoret. (Julkunen 2003, 22.)

Iän mukana syntyy paljon positiivisia tekijöitä. Joskus ne voidaan kiteyttää viisaudeksi tai henkiseksi kasvuksi, kuten Ilmarinen (2006) määrittelee ja luettelee piirteiksi strategisen ajattelun, terävä-älyisyyden, viisauden ja kyvyn perustella. Iän mukana tukevia piirteitä ovat myös asioiden kokonaisvaltainen hahmottamisen, korkea oppimismotivaatio, sitoutuminen työhön, uskollisuus työnantaja kohtaan, poissaolojen vähäisempi määrä (verrattuna nuorempiin) ja työkokemus. (Ilmarinen 2006, 141–142.) Kun yksi huomiioon otettava tekijä on työelämässä tarvittavan lihasvoiman ja ketteryyden merkityksen vähentyminen ja ajattelun ja viisauden merkityksen korostuminen, on sen perusteella yhä varhaisempi työstä poisjäänti osittain ristiriitaista (Julkunen 2003, 24).

3.1 Suomen eläkejärjestelmän vaikutus vanhuuseläkkeisiin

Suomen eläketurva rakentuu ansiotyöstä kertyneestä työeläkkeestä ja asumiseen perustuvasta vähimmäisturvasta, jota kutsutaan kansaneläkkeeksi. Eläkkeen tarkoituksena on turvata toimeentulo vanhuuden, työkyvyttömyyden, perhehuoltajan kuoleman tai ikääntyneen henkilön työttömyyden varalta. (Eläketurvakeskus 2010.) Eläkejärjestelmä uudistui merkittävästi työeläkkeiden osalta vuonna 2005. Eläkeuudistuksen seurauksena otetaan huomioon ansiot koko työuran ajalta eläkkeen perustana olevaan palkkaan. Vanhuuseläkkeelle siirtymisen ikä muuttui uudistuksen myötä joustavaksi 63–68 vuoden iälle, työttömyys- ja yksilölliset varhaiseläkkeet poistuivat kokonaan ja elinajan pitenemisen merkitys alettiin huomioida eläkkeen määrässä. (Hietaniemi & Ritola 2007, 9.)

Elinaikakerroin on vanhuuseläkkeen määrään vaikuttava mekanismi, jolla varaudutaan eliniän pitenemiseen. Jos keskimääräinen elinikä jatkaa nousuaan, pienentää elinaikakerroin kuukausieläkkeitä. Kavennuksella pyritään hillitsemään eläkkeiden tuomia kustannuksia. Elinaikakerroin vaikuttaa eläkkeisiin ensimmäistä kertaa vuonna 2010 ja se koskee vuonna 1948 ja sen jälkeen syntyneitä henkilöitä. Tarve työeläkejärjestelmän kehittämiseksi johtui yhteiskunnallisista syistä, koska toisen maailmansodan jälkeen synty-

neiden suurten ikäluokkien takia vanhusväestön määrä kasvaa Suomessa eurooppalaisittain poikkeuksellisen suureksi seuraavina kahtena vuosikymmenenä. Uudistukset astuivat voimaan vuonna 2005 eli lähes samanaikaisesti, kun työmarkkinoilta alkoi poistua väkeä enemmän kuin sinne tulee uusia työntekijöitä. (Eläketurvakeskus 2010, 13.)

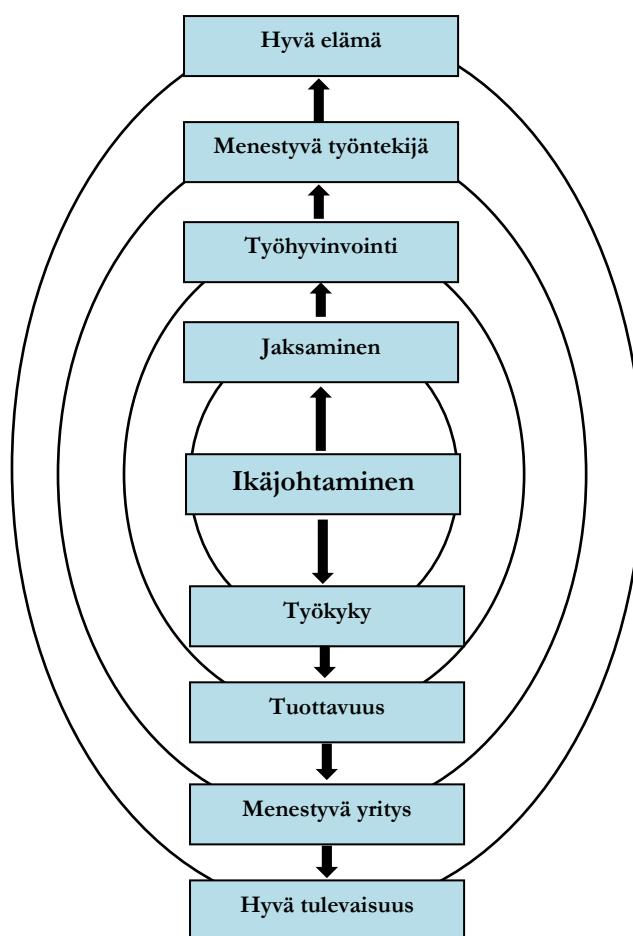
Eläkeiän muuttamisella joustavaksi on tarkoitus saada ihmiset pysymään työssä pidempään. Eläkettä kertyy sen mukaan, kuinka pitkään työntekijä pysyy työelämässä. Eläkettä karttuu 1,5 prosenttia kunkin työssäolovuoden työansioista 18 vuoden iästä 53 vuoden ikään. Tämän jälkeen karttumisprosentti on 1,9 prosenttia 63 vuoden ikään, minkä jälkeen karttumisprosentti työansioista on 4,5 prosenttia 68 vuoden ikään asti. Viimeksi mainittua kutsutaan kannustinkarttumaksi, jonka tarkoitus on motivoida pidempään työuraan. (Hietaniemi & Ritola 2010, 21.)

Työnteon jatkaminen vanhuuseläkeikäisenä rahan takia ei houkuta kaikkia. Elin-kenoelämän Valtuuskunnan tekemän tutkimuksen mukaan 60 prosenttia suomalaisista vastaajista oli sitä mieltä, ettei eläkeuudistuksen myötä tehty kannustinkarttuma 63-vuoden jälkeiselle työskentelylle houkuta (Haavisto 2010, 84). Henkilö voi myös ikänsä puolesta jäädä varhennetulle vanhuuseläkkeelle 62 vuotta täytettyään. Varhennettu vanhuuseläke on pysyvästi matalampi kuin normaali vanhuuseläke. Vastaavasti eläkkeelle siirtymistä voi lykätä työnantajan suostumuksella yli 68-vuoden iän, jolloin jokaisesta ylittävästä kuukaudesta korotetaan eläkettä 0,4 prosenttia. (Hietaniemi & Ritola 2010, 21.)

Väestön vanhenemisen aiheuttamiin menoihin on jo 60-luvulta lähtien varauduttu etukäteisrahastoinnilla. Yksityisten työeläkelaitosten keräämät rahastot riittäisivät eläkkeiden maksuun viideksi vuodeksi, vaikka eläkemaksuja ei kerättäisi lainkaan. Rahastojen kokoamiseen suuret ikäluokat ovat osallistuneet koko työuransa ajan. (Eläketurvakeskus 2010, 12.) Suomessa 63–67 vuotiaista jatkaa työelämässä ilman eläkettä 6,5 prosenttia, töissä ja eläkkeellä 5,8 prosenttia ja osa-aikaeläkkeellä 1,4 prosenttia (Tilastokeskus 2010c).

3.2 Ikäjohtaminen työn tekemisen tukena

Ikäjohtamisella tarkoitetaan eri-ikäisten johtamista, missä esimies ottaa huomioon ikääntymisen vaikutukset työntekijöissä. Ikäjohtamisesta on ollut useita eri määritelmiä, riippuen korostetusta näkökulmasta. Korostettaessa työterveyttä ja työn tavoitteita voidaan ikäjohtaminen määritellä työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa (Kuvio 3). Tarkoituksena on, että jokaisella työntekijällä on ikään katsomatta mahdollisuus saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet. (Ilmarinen 2006, 56.) Linkolan (2000, 9) mukaan ikäjohtamisella tarkoitetaan niitä johtamistoimenpiteitä, joilla työnantaja tukee työntekijöidensä uran ja ikääntymisen hallintaa ja jopa yleistä elämän hallintaa. Ikäjohtamisen merkitykseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota, kun työpaikkoja uhkaa työvoimavaje useiden avainhenkilöiden siirtyessä samanaikaisesti eläkkeelle (Juuti 2001, 6).



Kuvio 3. Ikäjohtamisen vaikuttavuus (mukaiillen Ilmarinen 2006, 198)

Ikäjohtaminen ei kohdistu vain ikääntyvään työntekijään, vaan myös nuoreen työntekijään. Nuoret työntekijät tarvitsevat heidän tilannettaan tukevaa ja edistävää johtamista, kun seniori työntekijät tarvitsevat toisenlaista tukemista jaksamiseen ja motivoinnin ylläpitämiseen. Molemmissa tapauksissa tärkeänä voidaan pitää esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä ja luottamusta toisiinsa. Työntekoa voidaan muuttaa yhteisillä pelisäännöillä, jonka seurauksena molemmat osapuolet asettavat tavoitteet saavutuksille. Onnistunut ikäjohtaminen on ikääntymisen ja vanhenemisen merkityksen soveltamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, joka tapahtuu koko organisaation tasolla. (Ilmarinen 2006, 197.)

Ikäjohtamisen vaikuttavuus kohdistuu henkilöstön työkykyyn ja jaksamiseen, minkä tuloksena sekä henkilöstön työhyvinvointi että yrityksen tuottavuus paranevat (Ilmarinen 2006, 197). Ilmarisen mukaan vastuulliseen ikäjohtamiseen kuuluu myös työntekijän työllisyydestä huolehtiminen. Se tarkoittaa, että työntekijän kehittymisestä pidetään huolta koko työuran ajan, jotta hän voi ikääntyneenäkin saada töitä muualta, jos alkuperäinen työnantaja on pakotettu irtisanomisiin.

Juuti (2001, 44) on selvittänyt ikäjohtamisen tilaa suomalaisilla työpaikoilla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että suomalaisilla työpaikoilla ikäjohtamista ei yleensä ole mitenkään määritelty eikä sillä ole selkeää sisältöä. Viidennes tutkimuksen lähes 800 vastaajasta olikin sitä mieltä, että ikäjohtamisesta on turha puhua, koska mikään ei tule muuttumaan. Hyvä johtaminen on samalla myös hyvää ikäjohtamista 84 prosentin vastanneista mielestä. Ikäjohtamisen erityisesti osaamisen johtamiseksi koki 79 prosenttia vastanneista ja ihmiskeskeisemmäksi johtamiseksi 74 prosenttia.

Ikäsyrjintä työelämässä on Suomessa lainvastaista. Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 2 §:n 1 momentti kieltää syrjinnän ” iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan” vuoksi. Laki koskee sekä työntekijöiden kohtelua työssä että työhönottotilanteita.

Ikääntymisen ja työssä suoriutumisen tutkimuksissa voidaan tehdä erilaisia johtopäätöksiä riippuen siitä, halutaanko tutkia yksittäisestä työtehtävästä suoriutumista vai työpanosta ja aikaansaannosta laajemmissa elämän yhteyksissä. Kielteistä ikäasennetta tutkittaessa on ilmennyt tutkimustuloksia, joiden mukaan ikä korreloi positiivisesti työn tuloksiin, mutta negatiivisesti esimiesten arvioihin tuloksellisuudesta. (Ilmarinen 2006, 62.) Tutkittaessa suomalaisten ikäsyryntäkokemusten yleisyyttä ja luonnetta työhön otossa on määritelty suoraksi ikäsyrynnäksi, jos syryntä johtuu suoranaisesti hakijan iästä. Epäsuoraksi syrynnäksi voidaan määritellä henkilön itsensä kokema syryntä tilanteessa. Tutkimuksessa havaittiin enemmän epäsuoraa syryntää, jolloin tilanne painottui enemmänkin työntekijöitten kokemuksiin, eikä näin ollen ollut todellista syryntää. Ikää tutkittaessa on saatu aikaisempaa ikämyönteisempiä tuloksia. Kokemus on työnantajien mielestä merkittävin tekijä. Ikä on vain yksi kriteeri muiden joukossa. (Vaahtio 2003, 95–96.)

3.3 Eläkeläisten motiivit työhön

Ikääntyneiden ihmisten kiinnostusta työntöön jatkamiseen on tutkittu jonkin verran. Gould (1994) vertasi työssä jatkavien työn piirteitä eläkkeelle haluavien työn piirteisiin. Jatkamaan halukkaiden työssä korostui kiinnostavuus, mahdollisuus työtehtävien säätelyyn, automaation hyödyntäminen ja hyvä palkkaus. Eläkehakuisten työssä korostui puolestaan yksitoikkoisuus, pitkät työpäivät, epämiellyttävät fyysiset olosuhteet, pakko- ja rasittavuus ja arvonannon puute. Työssä jatkavien näkemykset työpaikastakin olivat positiivisemmat. Työpaikan ilmapiiri oli parempi ja ikääntyneitä kannustettiin jatkamaan enemmän kuin eläkkeelle haluavien työpaikoilla. Työn jatkuvuus tuntui turvatulta ja viimeisen kolmen vuoden aikana oli tehty parannuksia tekniikkaan, ulkoisiin työoloihin, työtahtiin ja palkkaan useammin kuin eläkehaluisten työpaikoilla. (Gould 1994, 8–10.)

Eläkeläisten motiiveja työntekoon voidaan tarkastella myös teorian valossa. Eläkeläisten työntekoa puoltaa muun muassa Atchleyn (1989) kehittämä jatkuvuuden teoria ihmisen ikääntymisessä. Teorian mukaan ihmisten identiteetti ja käsitys itsestään eivät muutu heidän ikääntyessään tai siirtyessään eläkkeelle, vaan he pyrkivät toimimaan kokemustensa perusteella samojen aktiviteettien, käyttäytymisen ja ihmissuhteiden mukai-

sesti. Jatkuvuuden teoria korostaa ihmisen ulkoista ja sisäistä jatkuvuutta. Työssä aktiiviset yksilöt pyrkivät säilyttämään päivittäiset rutiininsa osallistumalla itselleen merkitykselliseen toimintaan tai osallistuvat edelleen työelämään. Työelämä tarjoaa luontevan mahdollisuuden jatkuvuuden säilyttämiseen sekä sosiaalista kanssakäymistä kollegojen, esimiesten ja asiakkaiden kanssa. Eläkkeelle siirtymisen jälkeen voidaan tavoitella työelämän ulkopuolisia merkityksellisiä aktiviteetteja. (Atchley 1989, 189–190.)

Suomalaisten viimeaikaista kiinnostusta ja halukkuutta jatkaa työelämässä eläkkeelle siirtymisen jälkeen on mitattu kansallisella Töissä ja Eläkkeellä – tutkimuksella henkilöstöpalveluyritys Opteamin ja Keskinäisen Eläkevakuutusyhtiö Eteran toimesta. Kyselytutkimus suoritettiin haastattelemalla yli 1000 suomalaista, jotka olivat jäämässä tai olivat jo jääneet eläkkeelle. Haastatteluja suoritettiin vuoden 2009 loppupuolelta keväälle 2010 asti. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten suomalaiset suhtautuvat työn tekemiseen eläkkeelle jäämisen jälkeen ja minkälaista työtä eläkkeellä olevat ovat kiinnostuneita tekemään. Erityisesti tarkoituksena oli selvittää eläkeläisten kiinnostusta joustavaan työn tekemiseen, jolla pyrittiin selvittämään sitä, voisivatko eläkeläiset toimia yritysten joustotarpeiden resurssipankkina. (Kesä & Kovero 2010, 2-3.)

Tutkimuksen vastaajista 63 prosenttia koki, ettei eläkeiän nostamien ratkaise työvoimapolua. Parempina ratkaisuuina haastatellut näkivät työkyvyttömyyden ennaltaehkäisy, opiskelijoiden työelämään tulon vauhdittamisen sekä kannustamisen ja palkitsemisen pidemmästä työurasta. Tutkimuksen mukaan joustavan työnteon malli eläkkeellä ollessa kiinnostaa ihmisiä ja jopa 78 prosenttia eläkkeelle siirtyvistä on kiinnostunut työskentelemään eläkkeellä ollessaan. Eläkkeellä jo olevien osalta kiinnostus on 40 prosenttia. Kyselyyn vastanneista on eläkkeelle jo siirtyneitä 61 prosenttia. Joustavalla työnteon mallilla tarkoitetaan tässä mallia, jossa henkilö saa itse määritellä milloin töitä haluaa tehdä ja kuinka paljon. Tärkeimmäksi tekijäksi työskentelyn jatkamiseksi pidempään nousi oma jaksaminen 60 prosentilla vastaajista. Tärkeiksi edellytyksiksi työnteon jatkamiselle koki vastaajista 39 prosenttia paremman palkitsemisen ja 22 prosenttia vastaajista joustavammat työajat. (Kesä & Kovero 2010, 4-9.)

Joustavan työnteon mallista ovat kiinnostuneita 54 prosenttia kyselyyn vastaajista. Joustavan työnteon malli kiinnostaa useimmiten työssä tai osa-aika-eläkkeellä olevia mies-

puolisia henkilöitä, jotka ovat asemaltaan toimihenkilöitä tai johtavassa asemassa olevia. Vastaajista 70 prosenttia 55–63 –vuotiaista vastaajista on kiinnostunut joustavan työn mallista, joista kiinnostavimpina tilapäiset sijaisuudet ja ennakoitujen ruuhka- ja kii-rehuiput. Valtaosan mukaan joustavan työn malli vaikuttaa yhteiskunnan kannalta myönteiseltä. (Kesä & Kovero 2010, 7-10.)

Mieluisista työtehtävistä kysyttäessä oli vastaajista 58 prosenttia kiinnostuneita tekemään jotain muuta työtä kuin mitä parhaillaan tekee tai mistä oli jäämässä eläkkeelle. Kiinnostavimpina työtehtävinä nähtiin erilaiset vapaaehtoistyöt, koulutus, asiantuntijatyö ja konsultointi, ympäristöalan työt, vanhustyö ja lastenhoito. Vähiten kiinnostavimmiksi koettiin tarjoilijan, kahvilan ja keittiöalan työt. Suurelle osalle vastaajista ei ole merkitystä sillä, kenen palveluksessa he työskentelisivät. Vastaajista tätä mieltä oli 47 prosenttia. Neljäsosa vastaajista työskentelisi mieluiten nykyiselle työnantajalleen. 70 prosenttia vastaajista työskentelisi mieluiten yksityisellä sektorilla. (Kesä & Kovero 2010, 12–13.) Tätä mielipidettä puoltaa myös Shean (2006,10) näkemys yksityisen sektorin työnantajien olevan avain menestykseen ikääntyvien työntekijöiden työllistäjinä. Työn tekemisen merkittävimäksi esteeksi koettiin oma terveydentila. Muita merkittäviä esteitä ovat vapaa-ajan korkea arvostus tehtyjen työvuosien jälkeen ja työelämän kovat vaatimukset. Vastaajat kokivat, että esteisiin voidaan vaikuttaa joko yhteiskunnan, työnantajan tai molempien puolesta. (Kesä & Kovero 2010, 12–13.)

Perusteluita työn jatkamiseen eläkeiällä on tutkittu myös Elinkeinoelämän Valtuuskunnan tekemän tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin valtakunnallisesti eri-ikäisille vastaajilleen työn tuoman elämänsisällön merkitystä. Kaikista vastaajista 47 prosenttia korostaa työn tärkeyttä ja merkitystä ja yli 65 – vuotiaista vastaajista jopa 75 prosenttia on sitä mieltä, että työ on ihmisen tärkein osa elämänsisältöä. (Haavisto 2010, 27.)

3.4 Työnantajien kiinnostus eläkeläistyövoimaan

Gordon F. Shea on tutkinut ikääntyvien työntekijöiden sijoittumista työmarkkinoille Yhdysvalloissa, missä pohditaan parhaillaan samoja ikääntymiskysymyksiä kuin Suomessa ja esimerkiksi Japanissa. Hän kuvaa käsityksen nykyajan vanhemmista henkilöistä

muuttuneen viime vuosina. Heidän koko elämänsä ajan kestänyt oppiminen on koko ajan enemmän kysyttyä varsinkin osaamista ja tietoa vaativissa tehtävissä. Vanhempien henkilöiden älykkyys, sosiaaliset kyvyt, vahva etiikka ja arvot ovat jo ja tulevat jatkossa olemaan suuri kilpailuetu ja hyöty organisaatioille. Ikääntyneet ovat voimavara, joka on epäilemättä hyvin saatavilla ja jota on aika alkaa ymmärtää, kunnioittaa ja arvostaa. (Shea 2006, 3.) Yhdysvalloista on tullut myös käsite ”bridge employment”, joka tarkoittaa suomennettuna siltatyötä, jossa siirrytään ”sillan” kautta osa-aikaiseen tai tilapäiseen työntekoon varsinaisen vakituisen työntöön päätyttyä eläkkeellä ollessaan (Feldman 1994, 285–311; Shultz & Adams 2007, 4-6). Kun katsotaan työntekoa tästä näkökulmasta, tulee eläkkeelle siirtyminen luonnollisena jatkumona ja sillä voidaan ehkäistä kerralla työntöön lopettamisen tuomia negatiivisia vaikutuksia (Beehr & Bennet 2007, 277–302).

Erityisesti Suomessa suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle on saanut yritykset miettimään, kuinka paljon arvokasta osaamista poistuu eläkkeelle siirtyvien mukana. Yrityksen sisällä on paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jonka eteenpäin siirtämisestä ja toiselle opettamisesta on tullut menestystekijä. Hiljainen tieto on ihmisten päässä, jolloin paras tapa tiedon siirtämiseen on henkilökohtainen vuorovaikutus, mikä tekee myös mentoroinnista sopivan keinon tiedon siirtämiseen. (Juusela, Lilia & Rinne 2000, 10.)

Mentorointi voidaan määritellä vuorovaikutussuhteeksi tai toiminnaksi, jolla on tietty tavoite ja joka noudattaa tiettyjä periaatteita. Mentorin ja mentoroitavan välille syntyy kehittävä, osallistuva ja auttava vuorovaikutussuhde, missä toinen ihminen investoi omaa aikaansa, tietämystään ja vaivannäköä edesauttaakseen toisen ihmisen kasvua, tietämystä ja taitoja. Mentori pyrkii tapaan, jolla hän voi parantaa yksilön saavutuksia ja tuloksellista toimintaa niillä osa-alueilla, jotka vaikuttavat kriittisesti mentoroitavan elämään. Mentorointi on tavoitteellinen prosessi, jossa mentori ja mentoroitava työskentelevät tiiviissä vuorovaikutuksessa tunnistaakseen mentoroitavassa piileviä kykyjä ja ominaisuuksia sekä kehittääkseen niitä. Mentoroinnin tarkoituksena ei välttämättä ole auttaa nuorta henkilöä uralla eteenpäin, vaan tukea häntä löytämään kyvyt ja kasvupotentiaalin sekä kannustaa häntä kehittämään niitä. (Juusela ym. 2000, 14–15.)

Suomesta eläkeläisten työntekoa on tutkittu lähivuosina myös työnantajien näkökulmasta. Suomen Yrittäjät ry teki kesäkuussa 2009 jäsenilleen kyselyn, missä käsiteltiin vanhuuseläkeläisten mahdollisuuksia työskennellä pk-yrityksissä. Kyselyn aiheet koskivat yritysten nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Tutkimuksen kohdejoukkoon poimittiin satunnaisesti 1000 vähintään 5 henkilöä työllistävää pk-yritystä Suomen Yrittäjien jäsenrekisteristä. Yhteensä vastauksia kertyi 103 kappaletta. Vastanneista yrityksistä on seuraavan viiden vuoden kuluessa vanhuuseläkkeelle jäämässä 0-12 henkilöä. Vastaaajayritysten joukossa oli myös yrityksiä, joista kaikki 5-6 työntekijää ovat siirtymässä eläkkeelle seuraavan vuosikymmenen puolessavälissä. (Hietala 2009, 1-3.)

Kyselyyn osallistuneista yrityksistä 62 prosentilla ei ollut lainkaan kokemusta seniorityövoiman hyödyntämisestä ja 33 prosenttia omasi vain vähän kokemusta. Vain 5 prosenttia yrityksistä vastasi omaavansa paljon kokemusta. Yrityksistä 56 prosenttia oli sitä mieltä, että vanhuuseläkkeelle siirtyvien työntekijöiden mukana koetaan lähtevän paljon merkittävään tietoa ja osaamista. Vastaaajista 19 prosenttia arvioi, ettei yrityksistä lähde merkittävää tietoa ja osaamista eläkkeelle siirtyvien myötä. Loput vastaaajista eivät olleet perehtynyt aiheeseen tai eivät osanneet sanoa. (Hietala 2009, 5-6.)

Kyselyn merkittävänä tuloksena voidaan pitää, että jopa 71 prosenttia yrityksistä ei ole vielä palkannut, mutta on halukkaita työllistämään vanhuuseläkeläisiä tulevaisuudessa. Vanhuuseläkkeellä olevia henkilöitä työllistäneitä yrityksiä oli 17 prosenttia. Vastaaajyrityksistä 12 prosenttia ei usko vanhuuseläkkeellä olevista henkilöistä olevan työvoimaksi yrityksiin. Näillä vastaaajilla on taustalla yrityksen tarve esimerkiksi fyysisesti rasittavaan työhön tai osaamiseen, mitä iäkkäimmiltä ei uskota löytyvän. Työhön otettavalta seniorityöntekijältä edellytettäisiin ennen kaikkea työtehtävään soveltuvaa ammattitaitoa, osaamista ja hyvää työterveyttä. Joustavuutta työaikoja kohtaan edellytti kolmasosa ja joustavuutta työtehtäviä kohtaan 27 prosenttia. Muita esille tulleita edellytyksiä olivat aito kiinnostus, innostus ja aktiivisuus työntekoon. (Hietala 2009,7-8.)

Suhtautumista ikääntyneiden työntekoon on tutkittu myös Skotlannissa 2000- luvun alkupuolella hotelli- ja ravintola-alan yritysten johdon näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella nousi esille ikääntyneiden työntekijöiden palkkaamisesta seuranneita hyötyjä ja etuja yrityksille. Ikääntyvien työntekijöiden uskottiin tuovat yrityksille positiivista ima-

goa, vähemmän työtaturmia, motivoituneisuutta, kurinalaisuutta ja korkeata työtyytyväisyyttä. Lisäksi tärkeänä koettiin uskollisuus organisaatiolle, asiakkailta saatu luottamus ja hyvät kommunikaatiotaidot. Myönteisimmät asenteet ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan oli työnantajilla, jotka olivat jo palkanneet ikääntyneitä. Negatiivisia iän mukana tulevia haittoja tuli tutkimuksessa esille hitaammassa työtahdissa, uuden teknologian omaksumisessa sekä haluttomuudessa muuttaa toimintatapoja. (Magd 2003, 396–398.)

4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää asiakasyritysten kokemuksia vanhuuseläkeläisistä työntekijöistä. Tutkimuksen pohjalta halutaan vastaus siihen, minkälaisena työvoimavarana yritykset kokevat eläkeläiset työntekijät ja miten henkilöstöpalveluyritys soveltuu heidän työllistämiseensä. Samalla tutkitaan miten väestön nopea ikääntyminen on vaikuttanut työyhteisöihin.

Metodit ovat keskeisessä asemassa tutkimuksen suorittamisessa, joten olemassa olevien menetelmien tunteminen ja soveltaminen on tärkeää. Menetelmä valitaan sen mukaan, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä löydetään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 172–173.)

4.1 Opteam Nestorin esittely

Eläkeläisten työskentelyä on aikaisemmin tutkittu työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Tutkimuksissa on selvitetty eläkeläisten kiinnostusta työhön ja myös työnantajien kiinnostusta palkata vanhuuseläkeläisiä töihin. Näiden pohjalta henkilöstöpalveluyritys Opteam teki oman strategiatyönsä lanseeratakseen uuden eläkeläistyövoimaa hyödyntävän palvelukonseptin Opteam Nestorin.

Opteam Yhtiöt Oy on vuonna 1999 perustettu franchise -periaatteella toimiva henkilöstöpalvelualan yritys. Ketjulla on 24 toimipistettä Suomessa, 2 toimipistettä Slovakiassa, yksi Puolassa ja yksi Filippiineillä. Opteamin Yhtiöiden tavoitteena on tarjota asiakasyrityksille mahdollisimman kattava talous- ja henkilöstöhallinnon palvelupaketti ja olla työelämää uudistava henkilöstöpalveluyritys. Runsaassa kymmenessä vuodessa Opteam on kasvanut yhdeksi Suomen johtavista henkilöstöalan yrityksistä. Opteamin palveluntarjonta kattaa henkilöstövuokrauksen, rekrytoinnin, kansainvälisen rekrytoinnin, henkilöstön tietojärjestelmän, osaamisen hallinta- ja koulutuspalvelut, uudelleensijoitumispalvelut sekä tiimi-, vuorovaikutus-, ja esimiesvalmennuksen. Opteamin liiketoiminta-alueista suurin on henkilöstön vuokraus, jossa yritys on keskittynyt erityisesti palvelusektorille. Palvelusektorilla kaupan ja hotelli-, ravintola-, ja catering toimialat

kattavat yli 60 prosenttia työntekijöiden vuokrauksesta tulevasta liikevaihdosta. (Opteam Yhtiöt Oy 2010.)

Opteam Nestor on yrityksen uusi palvelukonsepti, joka on lanseerattu keväällä 2010. Ensimmäisen vuoden aikana vanhuuseläkeläisiä on työllistynyt palvelun kautta seitsemälle toimialalle muutaman kymmenen vanhuuseläkeläisen kanssa.

4.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä ja teemahaastattelut

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote, koska tutkimuksen aihe käsittelee yksilöiden omia ajatuksia ja näkemyksiä vanhuuseläkeläisistä työntekijöinä. Tarkoituksena on saada syvälinen ymmärrys eläkeläistyövoiman käytön kokemuksista asiakasyrityksissä, mikä tavoitteellisesti vastaa laadullista tutkimusta (Alasuutari 1999, 38–39). Tutkimuksessa kartoitetaan asiakasyritysten edustajien mielipiteitä ja syitä käyttäytymiselle heidän kokemustensa perusteella.

Opinnäytetyö perustuu asiakasyritysten edustajien yksilöhaastatteluihin, jotka voidaan laadullisessa tutkimuksessa käsitellä kokonaisuutena. Aineiston kokonaisvaltainen käsittely ei silti poista yksittäisten vastausten merkityksellisyyttä, vaan tutkittavasta asiasta voidaan olettaa saatavan selkeä kokonaiskuva. (Alasuutari 1995, 38.) Myös Aaltola & Valli kuvailevat kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käytön ottavan huomioon yksilöiden tulkintoja ja antavan yksittäisten tapausten vaikuttaa kokonaisuuteen (Aaltola & Valli 2001, 19–20).

Vanhuuseläkeläisiä Opteam Nestorin kautta työllistäneitä asiakasyrityksiä ei ole monta, mikä puoltaa laadullisen menetelmän valintaa. Laadullinen tutkimusmenetelmä antaa mahdollisuuden pienen aineiston perusteelliseen ja kokonaisvaltaiseen tutkimiseen (Eskola & Suoranta 1998, 18). Määrälliseen tutkimukseen verrattuna, laadullisen tutkimuksen etuihin voidaan katsoa se, ettei tutkimustulosten saaminen ei edellytetä tutkittavien suurta joukkoa (Alasuutari 2005, 39).

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät koostuvat yleisesti haastattelusta, kyselystä, havainnoinnista ja erilaisista dokumenteista kerättävästä tiedosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Tutkimusmenetelmää pohdittaessa tuli valinnan pohjautua tutkimuksessa täytettäviin kriteereihin. Hirsjärvi ja Hurme määrittelevät kriteerien olevan tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. Tutkimusmenetelmäksi valitun haastattelun koettiin täytävän edellytykset parhaiten. Haastattelu on tehokas sen tuodessa kerralla paljon yksityiskohtaista tietoa yhdeltä tutkittavalta. Haastattelun katsotaan olevan tässä tutkimuksessa taloudellinen, koska se sulkee pois suurimman osan käytettävistä materiaaleista koostuvista kustannuksista. Tiedon tallentamisessa on esimerkiksi mahdollisuus käyttää omaa tietokonetta ja nauhuria. Menetelmänä haastattelu on tarkka, koska siinä on mahdollisuus esittää dialogisesti selvennyksiä ja syvennyksiä kysymyksiin ja vastauksiin. Lisäksi luotettavuutta tuo vastausten ohella tehdyt aistimukset. Valintaan päädyttiin myös kysymysten pohjautuessa vähän kartoitettuun aihealueeseen, jolloin vastauksia on vaikea ennakoida, koska puhutaan yksittäisten henkilöiden kokemuksista. Haastattelutilanteessa ihminen nähdään subjektina, joka on samalla luova ja aktiivinen osapuoli, joka saa tuoda itseään koskevia asioita esille mahdollisimman vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35.)

Haastattelumenetelmät eroavat toisistaan lähinnä siinä, missä määrin ne ovat strukturoituja eli miten kiinteästi kysymykset ovat muotoiltuja ja miten haastattelijä voi puuttua haastattelun kulkuun (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43). Haastattelun suunnitteluvaiheessa vaihtoehtoina oli kolme haastattelutyyppeä; avoin haastattelu, strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu ja teemahaastattelu. Avoimen haastattelumenetelmän katsottiin antavan liian laajoja vastauksia, jolloin tutkimuksen kaikkiin haluttuihin kysymyksiin ei välttämättä saataisi vastauksia. Strukturoitu haastattelu suljettiin pois liian rajattujen kysymysten takia, koska haluttiin antaa mahdollisuus esittää vastauksia täydentäviä jatkokysymyksiä ja poiketa haastattelun rungosta tarpeen mukaan. Puolistrukturoitu- ja teemahaastattelu sopivat yleensä tilanteisiin, joissa selvitetään mielipiteitä, käsityksiä tai heikosti tiedostettuja asioita. Puolistrukturoidussa haastattelussa samat kysymykset esitetään kaikille, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin ja ilmaisin. (Hirsjärvi &

Hurme 2000, 47.) Koska tutkimuksen aihe on selkeästi yksilöiden mielipiteisiin pohjautuva, ei tutkimuksen kysymyksiin haluttu saada valmiiksi annettuihin vaihtoehtoihin perustuvia vastauksia.

4.3 Taustatiedot haastateltavista

Haastateltavia valittaessa on otettava huomioon laadullisen tutkimusmenetelmän vaatimat edellytykset. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tutkimusmenetelmässä voidaan pitää tärkeänä, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät asiasta mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85; Alasuutari 1999, 38–39). Haastateltavien joukosta puhutaan laadullisessa tutkimuksessa harkinnanvaraisena näytteenä, jossa muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58–59).

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena ovat asiakasyritykset, jotka ovat työllistäneet vanhuuseläkeläisiä Opteam Nestor-palvelun kautta. Aluksi tarkoituksena oli haastella kaikki Nestor-palvelun käyttäjäyritykset. Tarkempi perehtyminen työntekijöihin kuitenkin osoitti, että heistä kaikki ovat ikääntyneitä, mutta eivät ikänsä puolesta vielä vanhuuseläkeläisiä. Tutkimuksen tavoitetta vastasi parhaiten kohderyhmän tarkempi rajaus koskemaan yli 63-vuotiaita työntekijöitä. Lisäksi kokemuksen määrä haluttiin rajata tavoitetta vastaavaksi. Yritykseltä edellytettiin vähintään yhden vanhuuseläkeläisen säännöllistä osa-aikaista työsuhdetta. Koska kaikki palvelun asiakasyritykset eivät vastanneet tutkimuksen tarkoitusta, päätettiin valita yrityksistä näyte edustamaan pääjoukkoa. Tutkimusnäyte on rakennettu harkinnanvaraisesti ottaen huomioon eri puolilla Suomea Opteam Nestor-palvelun kautta tehdyt työntekijöiden työtunnit, iät sekä toimialat. Yritysten valinnan jälkeen valittiin haastateltavat henkilöt. Tarkoituksena oli, että haastateltavat henkilöt olivat joko itse palkanneet työntekijän tai työntekijät. Henkilöiltä edellytettiin työntekijän näkemistä työkentällä, jolloin kokemusta eläkeläisten työnteosta on perustellusti syntynyt.

Opteam Nestor-palvelun kautta eniten työsuhteita on syntynyt kaupan alalla. Eläkeläisistä kaupan alalle on työllistynyt 46 prosenttia. Työsuhteista 23 prosenttia on solmittu

sosiaali- ja terveysalalle, missä on vahvasti esillä terveyden- ja vanhustenhoitopalvelut. Kolmanneksi eniten työsuhteita on solmittu horeca- alalle, joka kattaa hotelli-, ravintola- ja catering-alat. Loput Opteam Nestorin työllistämät alat ovat auto-, teollisuus-, siivous- ja taloushallintoala.

Haastateltaviksi on valittu kuusi eri-ikäistä henkilöä. Heistä yksi on mies ja loput ovat naisia. Haastateltavat ovat viideltä eri toimialalta. Kaupan alalta on valittu kaksi edustajaa sen ollessa Opteamin suurin eläkeläisiä työllistävä toimiala (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

Asema Organisaatiossa	Sukupuoli	Ikä	Organisaatiossa oloaika (vuosia)	Organisaation koko (henkilöä)	Ala
Yrittäjä/ omistaja	Mies	64	23	4 vakituista + 2 osa-aikaista	Autoala
Yrittäjä/ omistaja	Nainen	43	6	2 vakituista + 3-4 osa- aikaista	Ravintola-ala
Tiiminvetäjä	Nainen	30	8 kk	120 vakituista + osa-aikaisia kausittain	Kaupan ala
Palvelupäällikkö	Nainen	35	14	143 vakituista	Kaupan ala
Osastonhoitaja	Nainen	48	24	30	Sosiaali- ja terveysala
Asiakaspalvelija	Nainen	33	2	50	Teollisuusala

4.4 Haastattelun runko ja haastattelujen käytännön toteutus

Haastattelurunkoa suunniteltaessa kysyttiin Opteamissa työskenteleviltä henkilöiltä, mitä he haluaisivat tietää asiakasyritystensä kokemuksista. Suunnitteluvaiheessa korostuivat muun muassa mahdolliset työtehtävät vanhuuseläkeläisille, asiakasyritysten kiinnostus eläkeläistyövoimaan tulevaisuudessa sekä mentoroinnin tarve yrityksissä.

Haastattelurunko on jaettu neljään eri teemaan, joihin on laadittu puolistrukturoidusti valmiita kysymyksiä. Teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden eli tässä tutkimuksessa muuttuvien työmarkkinoiden ja eläkeläinen työntekijänä aihepiirien spesifi-

oituja alakäsitteitä. Ne ovat alueita, joihin kysymykset varsinaisesti kohdistuvat (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66). Haastattelujen aikana kysymyksiä täydennettiin liittämällä uusia kysymyksiä saatuihin vastauksiin, jolloin henkilöitä saatiin motivoitua paremmin. Samalla yritettiin saada esille syvempiä ajatuksia kysyttävistä aiheista. Vastausten ollessa suppeita yritettiin kysymystä selittää tarkemmin, jolloin haastateltavat saivat enemmän aikaa miettiä kysymyksiä. Tällä haluttiin varmistaa kattavien vastausten saanti jokaiseen tutkittavaan aihealueeseen.

Kysymysten teemat johdettiin tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä ja suunniteltiin alkavan enemmän yleisluontoisista aiheista. Alun kysymysten jälkeen siirtyminen tutkimuksen pääteemoihin oli luontevaa. Tarkoituksena oli, että haastateltavat saivat vastata aluksi helpompiin kysymyksiin, joista voitiin siirtyä haastattelun haastavampiin kysymyksiin.

Haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2010 eri puolilla Suomea. Lupa jokaiseen haastatteluun pyydettiin siltä Opteamin toimipisteeltä, joka on vastuussa valitusta asiakasyrityksestä. Samalla eri toimipisteiden edustajien kanssa keskusteltiin valittavista henkilöistä. Tarkoituksena oli löytää ihmiset, joilla voisi olla mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta eläkeläisistä työntekijöinä. Itse haastattelut sovittiin henkilökohtaisesti asiakasyritysten kanssa joko sähköpostitse tai puhelimitse. Haastatteluun pyydetessä kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja sen teemoista ja varmistettiin, että kyseessä oli tutkimuksen kannalta sopiva henkilö. Muutamassa tapauksessa suunniteltu haastateltava vaihtui henkilöön, jonka oletettiin omaavan enemmän kokemusta aiheesta.

Haastateltaville lähetettiin kysymykset (Liite 1) etukäteen, josta he saivat tutustua läpikäytäviin teemoihin ja valmiisiin kysymyksiin. Haastateltavien valmistautuminen haastatteluun vaihteli paljon. Osa haastateltavista oli tehnyt jo etukäteen omia muistiinpanoja kysymysten perusteella, kun taas osa ei ollut lukeneet kysymyksiä lainkaan.

Haastattelut tehtiin eri puolilla Suomea pääosin yritysten omissa toimitiloissa. Kaikki tapaamiset äänitettiin ja niistä tehtiin varamuistiinpanot keskustelujen aikana. Kysymykset etenivät haastattelurungon mukaisesti ja keskustelu oli luontevaa. Jokainen haastateltava oli ilmeisen kiinnostunut tutkimuksen aiheesta ja he kokivat tutkimukseen osal-

listumisen mielenkiintoiseksi. Haastattelutilanteessa painotettiin selkeästi, etteivät yrityksen eikä haastateltavan nimi kävisi ilmi lopullisessa työssä, joka osaltaan rohkaisi heitä vastauksissaan.

4.5 Tutkimusaineiston analysointi ja raportointi

Haastattelujen analysointivaihe aloitettiin litteroinnilla, missä haastatteluaineisto muutettiin tekstimuotoon. Kuuden aineiston litterointi suoritettiin joulukuun 2010 aikana. Haastattelut kuunneltiin ensin useaan kertaan, jotta litterointi pystyttiin suorittamaan mahdollisimman sanatarkasti.

Laadullisen aineiston käsittely pitää sisällään analyysin ja synteessin vaiheet. Analyysivaiheessa aineistokokonaisuus eritellään ja luokitellaan, jonka jälkeen synteessissä pyritään luomaan kokonaiskuva, tulkitsemaan ja esittämään tutkittava ilmiö uudesta näkökulmasta. Laadullisten tulosten esittämisessä ei tulisi pysähtyä analyysiin, jolloin tulkinnan osuus jää vähäiseksi. Ilmiö tulisi saattaa synteessin tasolle, jossa ilmiö tulee käsitellyksi ja ymmärretyksi syvällisemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143–144.) Koska haastattelu oli jaettu neljään käsiteltävään teemaan, oli luonnollista analysoida aineisto teemoittelun kautta. Teemoittelulla tarkoitetaan analyysitapaa, jossa tarkastellaan sellaisia aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja odotettavaa onkin, että ainakin lähtökohtateemat nousevat esille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

Analyysivaiheessa haastateltavien vastaukset koottiin litteroiduista teksteistä teemojen ja tutkimuskysymysten alle. Aineiston järjestäminen neljän keskeisen teeman alle sujui selkeästi laaditun haastattelurungon ja tekstinkäsittelyohjelman avulla vaivattomasti.

5 Tutkimustulokset ja niiden arviointi

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli saada selville kokemuksia vanhuuseläkeläisistä työntekijöinä. Eläkeläisten työntekoon liittyvät kokemukset kerättiin keskustelemalla haastateltavien kanssa neljästä teemasta. Teemoja olivat muuttuvat työmarkkinat, työvoimapulan ilmeneminen, henkilöstöpalveluyritys ja Opteam Nestor sekä motiivit eläkeläistyövoiman käyttöön.

5.1 Väestön ikääntymisen vaikutus työmarkkinoilla

Haastattelut aloitettiin tiedustelemalla väestön ikääntymisen näkymisestä haastateltavien työyhteisöissä. Haastateltavat kertoivat ikääntymisen näkyvän eniten vakituisten työntekijöiden kohonneessa keski-iässä ja vuokratyöntekijöidenkin mainittiin olevan vanhempia kuin aikaisemmin. Lisäksi väestön vanheneminen näkyy vanhuuseläkkeelle siirtyvien ja osa-aikaeläkeläisten kasvaneessa määrässä, minkä takia muutoksia on huomattu työn tekemisessä. Väestön ikääntymisen seurauksena työtehtäviä on jouduttu joissain työyhteisöissä räätälöimään, mikä kuvaa hyvin ikäjohtamisen merkitystä työyhteisössä. Ikäjohtamisessa luodaan mahdollisuus ikään katsomatta saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet (Ilmarinen 2006, 56). Haastateltava kaupan alalta kuvaa työntekijöiden ikärakenteen muuttuneen vanhemmaksi.

Meillä itse asiassa näkyy kyllä siinä mielessä, että meillä on paljon ihmisiä jäänyt osa-aika eläkkeelle. Elikkä heidän niin kun osuus työntekijöistä on kasvanut. Ja toki se sitten heijastuu sinne niin kuin siihen työn tekemiseenkin. Et ei voi olettaa enää niin kun, että kuuskytviisivuotias ehkä ihan samalla työtahdilla sitten kuin se kolmikymppinen. Et meillä on esimerkiksi kassa, joka tekee vaan aamuvuoroa kahdeksasta neljään, ihan siitä syystä, että hän ottaa sydänlääkkeen aamulla ja illalla. (Palvelupäällikkö 143 hengen yksiköstä.)

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin työntekijän iän merkitystä työnteolle hyötyjen ja haittojen kautta. Vastaukset jakautuivat painottuen hyötyjen puolelle, joita haastateltavat kokivat iän tuovan eniten. Positiivisena koettiin osaaminen ja kokemus, itsevarmuus työnteossa, sitoutuneisuus sekä vähäisemmät sairauspoissaolot verrattuina nuorempiin työntekijöihin. Työn tekemiseen liittyvä rauhallisuus ja tilanteiden hallitseminen koettiin myös ikääntyneiden etuna. Yrityksen sisällä syntyvä hiljainen tieto tuntui tärkeältä ja sitä

haluttiin siirtää muille työyhteisön jäsenille. Haastateltavien vastaukset olivat samansuuntaiset kuin esimerkiksi Magdin (2003, 398) tutkimuksessa Skotlannissa. Suomessa tutkitaan vuosittain sairauspoissaolojen määriä työolobarometrillä. Barometristä voidaan lukea, että yli 54-vuotiaiden ikäryhmästä puolet eivät ole olleet päivääkään poissa oman sairauden takia vuoden 2010 aikana (Ylöstalo & Jukka 2010, 76). Haastateltavien vastaukset tukevat hyvin tätä tutkimusta. Ravintola-alalla koettiin iän tuovan varmuutta työntekoon.

Mä koen sen kyllä hyötynä, ilman muuta hyötynä. Se kyllä tuo sellaista näkemystä ja kokemusta elämästä ja turha poukkoilu jää pois ja panikointi. Heillä on niin kun hirveen paljon paremmat edellytykset sellaiseen itsenäiseen ajatteluun. (43-vuotias ravintola-alan yrittäjä.)

Haittapuolia kokivat hyötyjen lisäksi puolet haastateltavista. Iän mukana tulevia haittatekijöitä olivat lähinnä fyysiset tekijät ja mahdollisesti lisääntyvät sairaudet. Fyysisten ominaisuuksien heikkenemistä kuvaavat myös Ilmarisen (2005, 120–130) ja Reina-Knuutilan (2001, 7) tutkimukset työkykyä heikentävistä muutoksista toimintakyvyssä. Haittapuolena nähtiin myös muutosvastarinta, joka näkyy negatiivisina asenteina uusien toimintatapojen ja mallien oppimisessa tai esimerkiksi uuden tekniikan käyttöönottamisessa. Aikuisen oppimisessa tärkeää on poisoppiminen vanhoista tutuista kaavoista. Aikuisen oppimisen ero lapsen oppimiseen on Knowlesin mukaan aidon koetun tarpeen kokeminen, jotta motivaatiota uuden oppimiselle löytyy. Lisäksi hän toteaa luontaiseksi aikuisen oppimiselle ongelmalähtöisen tutkimusotteen. (1985, teoksessa Viitala 2008, 141.) Kaupan alan haastateltava kuvaa iän tuomia hyötyjen ja haittapuolten kulkevan vahvasti käsi kädessä riippuen painotettavasta näkökulmasta.

Että jos miettii mejän eläkeläiset on hirveen sitoutuneita, että heillä ei niinku sairaslomina oikeen oo. He ihan oikeasti halua tehdä töitä. Et sitten jos taas miettii nuoria, niin heillä on sitten vähän enemmän sairauspoissaoloja ja he ei ehkä oo niin sitoutuneita. Mut sit taas heillä on se työtahti erilainen, se on vähän, että miten punnitsee. (Palvelupäällikkö 143 hengen yksiköstä.)

Väestön ikääntymistä käsittelevä teema päättyi kysymykseen mentoroinnin tarpeellisuuden kokemisesta työyhteisöissä. Mentoroinnin kokivat kaikki haastateltavat hyvin

tarpeelliseksi. Mentoroinnin merkitys erityisesti perehdyttämisen tukena nähtiin tärkeänä. Vanhemmilla tekijöillä on enemmän talon sisäistä tietoa työstä ja työtavoista, jonka siirtäminen onnistuu vain tiiviissä vuorovaikutuksessa. Myös nuoremmen henkilön työssä oppimisessa käytettiin mielellään vanhempaa henkilöä, joka kuvastaa mentoroinnista saatavaa hyötyä parhaimmillaan (Juusela ym. 2000, 14–15). Kokemukseen ja hiljaiseen tietoon pohjautuvalla intuitiolla on kasvava merkitys oikean oppimissuunnan valinnassa. Tällöin kokeneiden henkilöiden merkitys työelämässä korostuu. (Ojala 2008, 72). Teollisuuden alan haastateltava kuvaa mentoroinnin tarpeellisuutta alan erityisosaamisen ylläpitämisessä ja eteenpäin viemisessä talon sisällä.

Et kyl tää on se yks keino millä me koitetaan saada tietoa eteenpäin. Ku mistään koulutahan me ei saada tänne mitään työntekijöitä. (Asiakaspalvelija 50 hengen yrityksestä.)

Kaiken tiedon saamiseen ja ylläpitämiseen mentorointia ei haastateltavien mielestä voida käyttää. Osalla haastateltavista aloista kehitys menee kokoajan hyvin kovaa vauhtia eteenpäin, jolloin koulutuksen merkitys ja tiedon päivittäminen koetaan mentorointia tarpeellisemmaksi.

5.2 Työvoimapulan ilmeneminen

Haastattelun seuraava teema käsitteli työvoimapulan näkymistä haastateltavien työyhteisöissä. Työvoimapulaa ilmenee haastateltavien mukaan paikoittain aloista riippuen. Tähän voi vaikuttaa muun muassa alueellinen tai ammatillinen kohtaanto-ongelma (Cohen & Zaidi 2002, 9-13), koska haastateltavat olivat eripuolilta Suomea ja osa pienemmiltä paikkakunnilta. Erityisesti alakohtainen erityisosaaminen on haastateltavien mukaan vaikeasti saatavilla olevaa osaamista. Neljä kuudesta haastateltavasta sanoi työvoimapulan näkyvän selkeästi vaikeutena löytää päteviä työntekijöitä sekä tilapäistä tuurausapua. Myös työperäistä maahanmuuttoa havaitaan, koska osajia ei ole löytynyt omasta väestöstä. Sosiaali- ja terveydenhoitoalaa edustava haastateltava huomaa muutoksen tapahtuneen lähivuosina, joka vahvistaa jo aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia (Honkatukia ym. 2010, 143) alakohtaisesta työttömyydestä.

No kyl meillä sillai, et meillä on sairaanhoitajista ollut pulaa pidemmän aikaa. Täällä ja yleisesti alalla. Lähihoitajia on paremmin saatavilla tällä hetkellä. On muuttunut kyllä.

Viimeisen kahden vuoden aikana on ollut nähtävissä. (Osastonhoitaja, organisaatiossa oloaika 24 vuotta.)

Haasteltavat ovat varautuneet työvoimapulan pahenemiseen tarjoamalla mahdollisimman paljon työvuoroja vuokratyöntekijöille ja kouluttamalla itse työntekijöitä erityisosaamista vaativiin tehtäviin niin sanotulla oppipoika-periaatteella. Nopealla oppimisella uusitaan ja kasvatetaan kaikkein tehokkaimmin osaamispääomaa (Ojala 2008, 16–17). Lisäksi yrityksiin on työllistetty paljon harjoittelijoita ja opiskelijoita, jotka nähdään mahdollisena tulevaisuuden työvoimana.

5.3 Henkilöstöpalveluyritys vanhuuseläkeläisten työnantajana

Seuraava haastattelun teema oli henkilöstöpalveluyritys ja Opteam Nestor. Teema on tutkimuksen kannalta merkittävä osa haastattelua. Haastattelussa kysyttiin aluksi tilanteita, joissa yritykset ovat käyttäneet ulkopuolista yritystä työntekijän rekrytointiin. Suoranaisesta rekrytoinnista ei kaikissa yrityksissä ollut kyse, vaan enemmänkin vuokratyöntekijöiden saannista. Henkilöstöpalveluyritystä on käytetty haastateltavissa yrityksissä vuokratyöntekijöiden osalta alakohtaisen erityisosaamisen löytämiseen, sairaustapauksien paikkaamiseen sekä kiireellisten ja osa-aikaisten tehtävien täyttämiseen. Tämä kuvaa hyvin vuokratyön hyötyjä tilapäisestä työvoimasta (Vahtio 2005, 127). Joissakin yrityksissä oli haettu ulkopuolisen yrityksen kautta yrityksen kaikkiin avoimiin tehtäviin, jolloin myös rekrytointia on käytetty. Henkilöstöpalveluyrityksen eduksi katsottiin juuri tilapäisen ja satunnaisen työvoiman saanti, jota voi saada myös nopealla varoitusaajalla, koska työntekijäreservi on laaja. Hyötynä nähtiin, että työntekijöillä on mahdollisuus tehdä haluamansa määrä töitä myös muissa yrityksissä, koska kaikissa yrityksissä ei välttämättä pystytä tarjoamaan kuin satunnaisesti työvuoroja. Kaupan alan haastateltava kuvaa henkilöstöpalveluyritystä järkeväksi valinnaksi tilapäisen työvoiman yhteydessä.

On vaikeampi rekrytoida kymmenen ihmistä omille listoilla ja antaa heille työtunteja silloin tällöin kuin, että ne ovat kaikki yhden kanavan kautta (Tiiminvetäjä kaupan alalta).

Seuraavaksi keskusteltiin henkilöstöpalveluyrityksen edistämisestä työn ja työntekijän kohtaamista. Kysymys tuntui monista hankalalta ymmärtää, jolloin kysymyksen taustaa ja tarkoitusta selitettiin tarkemmin. Haastateltavien mielestä henkilöstöpalveluyritys

pystyi helpottamaan osa-aikaisen työvoiman löytämistä, jota voi muuten olla vaikeasti saatavilla. Lisäksi kun tarvitaan runsaasti työvoimaa esimerkiksi uuden toimipisteen avaukseen, nähtiin koko rekrytoinnin ulkoistaminen toiselle yritykselle mahdollisena ratkaisuna. Tätä ei kuitenkaan oltu vielä kokeiltu missään haastateltavissa yrityksissä. Haasteena koettiin lisääntyneen tiimityöskentelyn tuoma paine löytää tiimiin sopiva henkilö tuntematta tiimiä ja sen tarpeita.

Työntekijän valintaan kohdistuvaksi kysymykseksi oli tarkoituksen mukaisesti valittu ajatuksia herättävä kysymys. Työsopimuslaki (55/2001) kieltää syrjinnän iän puolesta ja vaikka haastattelut suoritettiin luottamuksellisesti, oli vastausten suunta odotettavissa. Haastateltavilta kysyttiin edellytyksistä, joiden perusteella he valitsevat eläkeläisen muiden työnhakijoiden joukosta. Vaahtion mukaan työnhakijan ikää pitää kysyä, jos sen uskotaan liittyvät olennaisesti työtehtävän suorittamiseen (Vaahtio 2006, 164). Vastaukset korostivat eläkeläisten olevan samalla viivalla muiden työntekijöiden kanssa, jolloin työnhakijan kokemus ja ammattitaito painottuu eniten työhönottotilanteessa. Nämä vastaukset tukevat Vaahtion (2003, 95–96) tutkimuksia ikäsyrjinnästä, joiden pohjalta ikä on määritelty vain yhdeksi tekijäksi muiden työntekijältä vaadittavien kriteerien joukosta. Keskusteluissa nousi esille työtehtävään liittyvä tahti, jonka perusteella pystyttiin miettimään soveltuuko työ iäkkäämmälle henkilölle. Eläkeläisten koettiin useiden haastateltavien mukaan välttävän liian stressaavaa ja ”tappotahtista” työtä, koska työtä tehtiin niin sanotusti vapaaehtoisesti. Eläkeläisten eduksi katsottiin heidän olevan työhönottotilanteessa paremmin saatavilla kuin esimerkiksi opiskelijat, joiden opinnot mahdollisesti rajoittavat työntekoa. Esiin nousi jälleen kiireellisissä ja tilapäisissä tilanteissa oleva työvoiman tarve, johon eläkeläistä on tarvittu tekemään työvuoro, kun muita ehdokkaita ei ole löytynyt.

No meillä on näitä kausittaisia kun tarvitaan paljon porukkaa, kun yhtäkkiä esimerkiksi voidaan sanoa tähän, kun okei huomenna pitää lähteä joku iso lasti johonki. Silloin mä soitan et nyt me tarvitaan iltaan sit jo kolme, yöhön kolme ja aamuun kolme. Ja sit ei tarvita enää. Et me ollaan sit tällaisena pikahätäapuna sitten käytetty myös näitä eläkeläisiä. (Asiakaspalvelija teollisuusosalta.)

Henkilöstöpalveluyritystä ja Opteam Nestoria käsittelevä teema päättyi kysymykseen tulevaisuuden työvoimasta. Haastateltavilta kysyttiin mielipiteitä siitä, sopivatko eläke-

läiset osaksi tulevaisuuden työntekijäpoolia. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että eläkeläisistä saa hyvän työntekijäreservin varsinkin osa-aikaisiin tehtäviin. Rajoittavana tekijänä mainittiin fyysisesti rankat työt, joihin he eivät ensimmäisenä eläkeläistä mielellään työllistäisi. Fyysisesti rankkoihin töihin liitettiin myös näkemys työn kannattavuudesta, mikäli uhkana on virheiden määrän kasvu ikääntyneen myötä. Ikääntymisen yhteyttä työtapaturmiin on tutkittu aikaisemmin ravintola- ja hotellialan yrityksissä Skotlannissa, jolloin työnantajista 90 prosenttia uskoi tapaturmien vähentymiseen vahvasti eläkeläisten kohdalla (Magd 2003, 397). Kaikkia fyysisiä töitä haastateltavat eivät kuitenkaan sulkeneet pois. Useat haastateltavista mainitsevat ”omien eläkeläistensä” olevan poikkeuksellisen hyvässä kunnossa verrattuina muihin eläkeläisiin ja toteavat heidän pystyvän samoihin tehtäviin kuin muut yrityksen työntekijät. Tärkeänä koettiin työntekijöiden kuunteleminen työtehtävien osalta. Eläkeläisten roolia ammattitaitoisena osa-aikaisena työvoimana kuvataan merkittäväksi.

Löytyy erittäin huonosti niin kun nuoremasta tämmöistä osa-aikaista ja näin edelleen. Sen ammattitaidon osaavia mitä haetaan, niin ne nuoremmat hakee sen päätoimisen paikan kylläkin. (Autoalan yrittäjä, 6 hengen yritys.)

5.4 Asiakasyritysten motiivit eläkeläistyövoiman käyttöön

Tutkimuksen viimeinen teema kohdistuu asiakasyritysten motiiveihin eläkeläistyövoiman käytössä. Haastateltavat kokivat eläkeläisten sopivat lähes yksimielisesti mihin vain työtehtäviin kunhan tausta ja koulutus ovat sopivat. Sopiviksi tehtäviksi ehdotettiin muun muassa toimistopuolen tehtäviä, myynti- ja konsulenttitoita, talonmiehen tehtäviä, inventointia, työnjohtotehtäviä, sosiaali- ja terveystalouden töitä ja oikeastaan mitä tahansa kevyttempoisia, ei liian fyysisesti rankkoja tehtäviä. Yksi haastateltavista mainitsi kokemuksestaan, että hänen työllistämänsä vanhuuseläkeläinen oli nimenomaan pyytänyt fyysisistä töitä, jotta pääsisi parempaan kuntoon ja olikin onnistunut siinä. Hyödyllistä on keskustella työntekijän kanssa sopivista työtehtävistä.

No meillä tää nyt on määräytynyt niin, että X(työntekijä) on vähän itse saanut valita tehtäviä. Hän ei tee niin stressaavia hommia ettei verenpaine nouse, eikä hänen tarte juoksentella ympäri taloa, että tekee vähän rauhallisemmalla tahdilla.(...) Että ihan varmasti kykenee tekemään kaiken minkä mekin, muttei halua tehdä ihan niin paljoa. Sopii meille hyvin apulaiseksi. (Ravintola-alan yrittäjä, nainen 43 vuotta.)

Seuraavaksi keskusteltiin eläkeläisten tuomasta lisäarvosta organisaatiolle. Vastaajat kokivat, että ikääntyneempi henkilö voi vedota positiivisessa mielessä tiettyyn asiakaskuntaan. Vastausta puoltavat myös Magdin (2003, 396–398) tutkimukset ikääntyneestä työntekijästä asiakaspalvelussa. Toinen kaupan alalla työskentelevistä henkilöistä totesi ”mummomaisuuden” purevan hyvin erityisesti lapsiin erilaisissa konsulenttitapahtumissa, missä hänellä on ollut vanhuuseläkeläinen työntekijä. Autoalan haastateltavan mukaan iäkkäämpi työntekijä tuo uskottavuutta ja varmuutta asiakkaille, kun he jättävät autonsa huollettavaksi. Iän uskottiin tuovan kohteliaisuutta, arvokkuutta, rauhallisuutta sekä turvaa työyhteisön nuoremmille työntekijöille. Eläkeläisten myös koettiin sopeutuvan nopeasti uuteen työympäristöön elämäkokemuksensa ja itsevarmuutensa vuoksi. Merkittävää lisäarvoa koettiin siinä, että työyhteisöön saadaan eri-ikäisiä henkilöitä. Eri-ikäisillä on eri arvostukset ja tavoitteet, jolloin esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa voidaan joustaa paremmin kaikkien kohdalla.

Eli kun on pakka sekaisin, että on eri-ikäisiä, niin kaikki tällaiset keille on eri asiat tärkeitä. Kun on pienten lasten äitejä, opiskelijoita keille on uusi vuosi tärkeä, pitää sitten miettiä lasten päivähoitopuolta. Mitä sekavampi pakka, sitä parempi. Silleen kuin kaikilla on niin eri prioriteetit kuin kolmikymppisillä. Sit kun löytyy niitä nuoria ja vanhoja. Ja sitten näille vanhemmille ja eläkeläisillä tää joulu on hirveen tärkeä. Sit taas ne voivat olla uutena vuotena töissä. Eli kaikki pysyy tyytyväisinä. Ja niillä on hirveen suuri merkitys niillä työvuoroilla jaksamisen kannalta siinä työssä. (Palvelupäällikkö nainen 35 vuotta.)

Seuraavaksi keskusteltiin eläkeläisten kokemuksen näkymisestä työnteossa. Haastateltavat kertoivat kokemuksen näkyvän rutineissa, tarkkuudessa ja vuosien varrella kertyneenä tietona. Kokemus näkyy esimerkiksi erilaisten koneiden huolellisessa käyttämisessä ja tuotteiden tuntemisessa. Eläkeläisestä koettiin olevan suurta apua myös vuosinventaarion tekemisessä, jonka yrityksen tunteva eläkeläinen on tehnyt vuosi toisensa jälkeen. Juuri kokemuksen takia eläkeläisiä pidettiin luotettavina ja varmoina työntekijöinä. Kokemuksen heijastuminen haitaksi näkyi osittain vanhentuneena tietona, jota ei välttämättä haluttu päivittää, koska työntekijä uskoi vanhoihin hyviin tapoihin.

Kokemukset voivatkin aiheuttaa negatiivista virheiden toistoa, jos kokemuksia ei voida tarkastella oppimisen kannalta. Kaikki kokemuksesta oppiminen ei ole uudelle oppimi-

selle eduksi. (Viitala 2008, 146.) Haastateltavat halusivat painottaa, että jokainen eläkeläinen on oma persoonansa, jolloin muutosvastarintaa ei voida yleistää.

Kyl se näkyy sillai et osaa ja tietää semmosii asioista mitä ei oo välttämättä kirjoissa ja kansissa. Et tää meijän asettaja noista koneista, kun hän on ikäänsä tehnyt niiden kans töitä, niin hänhän on siinä melkeen se paras käyttäjä. Kun on niin pitkä kokemus tietää, ettei lähde kokeileen mitään turhia. (Teollisuusalan asiakaspalvelija.)

Eläkeläisen vaikutuksesta työilmapiiriin ei haastateltavilla ollut paljoa kokemusta. Muutamissa yrityksistä työntekijät toimivat yksin työkentällä, jolloin vastausta ei voitu perustellusti saada. Esille nousi jälleen jokaisen ihmisen oma perusluonne, jonka pohjalta iällä ei uskottu olevan merkitystä persoonallisuustekijöihin. Yksi haastateltavista totesi eläkeläisten tuovan kunnioitusta työilmapiiriin, mikä tuo maltillisuutta konfliktitilanteisiin. Esimerkkinä auto-alan haastateltava kuvaa eläkeläisen vaikutusta työilmapiiriin sillä, ettei heillä ainakaan uskota, että eläkeläinen vie nuorempien töitä. Haastateltavan ajatusta selventää Vaahtion ajatus 1990-luvun talouskriisin jälkeisistä valtiovallan asettamista ikääntyviin kohdistuvista paineista siirtyä nuorten tietä työelämässä. Tämä on voinut osaltaan lisätä ilmapiiriin vaikuttavaa ikäsyrrjintää työpaikoilla. (Vaahtio 2003, 52.) Haastateltavien kohdalla ikäsyrrjintää ei ollut tämän osalta havaittavissa.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin kokemuksia eläkeläisten työntekijöiden sopeutumisesta uuteen työrooliin. Kysymystä selitettiin tarvittaessa tarkoittamaan tilannetta, jossa eläkeläinen on toiminut täysin muissa tehtävissä ennen nykyistä työtehtäväänsä. Haastateltavien vastaukset olivat samansuuntaiset pohjautuen henkilön aikaisempaan taustaan eikä kellään ollut varsinaisesti kokemusta eläkeläisestä työntekijästä, joka oli eläkepäivillä tehnyt täysin muuta tehtävää, kun aikaisemmin työurallaan. Haastateltavien vastaus ei tue Kesän ja Koveron (2010, 12–13) tutkimuksia, jossa 58 prosentin uskottiin olevan kiinnostuneita tekemään muuta työtä, kuin mitä on tehnyt tai mistä jää eläkkeelle. Yksi haastateltavista mainitsi työntekijästään, joka oli ollut aikaisemmin saman alan päällikö-tason tehtävissä ja oli palkattu työntekijätason tehtäviin ja oli ollut vaikea aluksi sopeutua. Uuteen työrooliin sopeutumisesta maininnan sai eläkeläisen pyytämä huolellisempi perehdytys. Perehdytyksen jälkeen työt tulee huolella tehtyä, eikä tarvitse huolehtia samoin kuin esimerkiksi nuorten työntekijöiden kohdalla.

Työajoissa joustamisessa eläkeläiset olivat haastateltavien mukaan hyviä. Eläkeläiset ovat joustavia, koska heillä on enemmän aikaa joustaa. Asenne näkyy erilaisena, koska työ on vapaaehtoista, jolloin voidaan joustaa enemmän. Harrastukset vievät oman aikansa, mutta joillekin eläkeläisistä itse työ voi tuntua harrastukselta. Työntekijän näkökulmasta joustoa lisää se, että työ tehdään vuokratyönä, jolloin työntekijät voivat halutessaan kieltäytyä työvuoroista.

Ja hän on myös saatavuudeltaan mainio. Että silloin kuin ei oikeasti oo minkäänlaisia juhlia tai muuta tällaista, hän voi mielellään tulla töihin.(...) Niin, enemmän aikaa ja sitten se halu tehdä työtä. Asenne on ihan erilainen kun tehdään ihan vapaaehtoisesti. Niin se ei oo poissa siltä multa elämältä vaan että se on lisä siihen muuhun elämään, et tullaan tekemään sitä työtä. (Tiiminvetäjä nainen 30 vuotta.)

Vanhuuseläkeläisten sitoutumisesta työhön keskusteltiin yhtenä kysymyksenä. Sitoutuminen käsitteenä oli noussut jo monta kertaa esille ennen varsinaisen kysymyksen esittämistä. Viisi kuudesta haastateltavasta oli sitä mieltä, että eläkeläiset ovat omien kokemustensa perusteella hyvin sitoutuneita tai sitoutuneempia verrattuina nuorempiin. Sitoutuneisuus näkyy jälleen erilaisessa asenteessa työntekoon, koska se on vapaaehtoista. Eläkeläiset kertovat mielellään, mitä heidän tulevaisuuden suunnitelmissaan on, kun taas nuoremmat työntekijät eivät oikein tiedä itsekään. Haastatteluissa kävi ilmi sitoutumisen näkyminen myös tilanteissa, joissa eläkkeelle jäänyt on palannut takaisin työyhteisöön. Vastuun merkitys tuntui eläkeläisillä olevan erilainen verrattuina nuorempiin. Vaikka vastuullista työtä oli kestoltaan vain työvuoron verran, nähtiin sen vaikutukset pidemmälle tulevaisuudelle. Sitoutumista heikentävänä tekijänä huomioitiin, että kun työn merkitys on lähinnä lisäansioiden saamista eläkkeen lisäksi, voi työntekijä lopettaa työt milloin haluaa.

No kyl he mun mielestä ihan täysillä tekevät sen työvuoronsa. Mutta siinä on tietenkin se jatkuvuus ette he tekevät vaan sen työvuoronsa ja ne tehtävät. Mutta koska ne on keikkatyöntekijöitä niin ne tekee osapäiväisesti. Et miten se työ jatkuu siitä. Et se voi siihen hieman vaikuttaa. Tietysti työn laatu on hyvää mutta se vastuu et se on vaan sen työvuoron ajan. Niin se...no se vastuun merkitys kun on sellainen konkari niin sen ymmärtää. Et nuorella voi olla vaikeeta ymmärtää sitä kokonaisuutta ja vastuun merkitystä ja tärkeyttä. Mut kyl mä uskon et menee aika samoihin. (Osastonhoitaja, nainen 48 vuotta.)

Tutkimuksen viimeinen haastattelukysymys käsitteli Suomen eläkejärjestelmää. Yksi haastateltavista oli ollut itse jo vuoden eläkeikäinen ja tekee nyt yrittäjänä töitä korotetulla eläkeprosentilla. Eläkkeellä työskentely nostaa eläkettä 4,5 prosenttia 68 vuoden ikään asti (Hietaniemi & Ritola 2010, 21), jonka haastateltava kokee kannustavaksi ja suureksi motivaationlähteeksi työnteon jatkamiselle. Yleisesti työpaikoilla oli puhuttu vanhuuseläkkeellä työskentelyn verotuksesta ja pienistä tulorajoista, mitkä ovat paikoin vaikuttaneet myös työn tekemisen määrään. Ei kannata tehdä liikaa töitä, jos joutuu maksamaan enemmän veroja. Haastateltavat kokivat, että palkankorotuksista on kannattavampaa joskus luopua, jos veroprosentti nousee merkittävästi. Osa-aika- ja vanhuuseläke koettiin haastateltavien mukaan hyviksi tavoiksi jatkaa työntekoa, koska silloin voi jatkaa työntekoa omien voimavarojen eikä niinkään rahamäärien mukaan.

Tää mejän ns. helmi, niin enhän mä edes tajunnut et hän on eläkkeellä. Et mä olin ihan huuli pyöreänä kun mä kysyin, et miks hän ei oo tullut. Niin hänel on eläkepäivät täynnä. (Asiakaspalvelija, nainen 33 vuotta.)

Teemahaastattelu mahdollistaa kysymysten täydentämisen (Hirsijärvi & Hurme 2000, 46–47), joten haastateltaville esitettiin viimeiseksi lisäkysymys eläkeläisten työntekijöiden yleistymisestä tulevaisuudessa. Eläkeiän korottaminen ei saanut kannatusta, sillä työn ei koettu tuntuvan mieluisalta pakollisena jaksamisena vaan nimenomaan vapaaehtoisena työnä. Haastateltavien mielestä oli hienoa, että halukkaille annettiin mahdollisuus tehdä töitä eläkeikäisenä omien voimavarojensa puitteissa. Esille nousi näkökulma pääkaupunkiseudun työvoimarakenteesta, jossa on paljon nuoria ja maahanmuuttajia. Siirryttäessä pienemmille paikkakunnille työpaikkojakin on vähemmän ja nuoret muuttavat usein suuremmille paikkakunnille opiskelemaan. Varsinkin näissä olosuhteissa on hyvin mahdollista, että eläkeläistyvoiman määrä kasvaa paikkaamaan puuttuvaa työvoimaa.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyötä tehdessä tuntui aiheen valinta ajankohtaiselta ja mielenkiintoiselta. Lähes päivittäin saattoi uutisista lukea asioita, jotka suorasti tai epäsuorasti liittyivät tutkimuksen aiheisiin eläkeläisistä tai työmarkkinoiden kehityksestä. Opinnäytetyön viimeisten työstämisviikkojen aikana Suomi saavutti ensimmäistä kertaa yli 60-vuoden eläkellesiiirtymisiän ennusteen 25-vuotiaille, joka on noussut viime vuodesta jopa puoli vuotta (Eläketurvakeskus 2011).

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että väestön ikääntymisen vaikutukset näkyvät jo jossain määrin työmarkkinoilla ja niiden osalta myös työntekijöiden ikärakenne on muuttunut vanhemmaksi. Muutoksiin on suhtauduttu työpaikoilla positiivisesti, joka kertoo vanhempiin työntekijöihin kohdistuvien ikäasenteiden olevan myönteisiä. Tämä näkyi muun muassa vastauksissa, joissa korostui eri-ikäisten työntekijöiden tärkeys työyhteisöille ja eläkeläisten tuoma lisäarvo yrityksen asiakaspalvelulle. Ikäsyrrjintää ei ilmennyt haastateltavissa yrityksissä. Tämä näkyi toistuvissa kokemusta ja osaamista painottavissa vastauksissa. Tutkimuksesta selvisi, että lähes jokaisella haastateltavalla oli omien eläkeläisten vuokratyöntekijöiden lisäksi myös muita työntekijöitä tai tuttuja, jotka jatkoivat työntekoa vielä eläkeikäisenä. Useat haastateltavista mainitsivat ”omien eläkeläistensä” olevan poikkeuksellisen hyvässä kunnossa verrattuina muihin heidän tuntemiinsa eläkeläisiin, joka kertoo töihin hakeutuvien eläkeläisten olevan hyväkuntoisia ja terveitä.

Haastatteluihin oli saatu laadulliselle menetelmälle ominaisesti kerätty näyte, joka muodostui kuudesta eri-ikäisestä henkilöstä viideltä toimialalta. Haastateltavien vastaukset olivat keskenään samansuuntaiset kun verrattiin, kuinka lähellä he itse olivat eläkeikää. Lähimpänä eläkeikää olevat henkilöt vastasivat hyvin ikämyönteisesti, kuin taas haastattelujen nuorimmat henkilöt vastasivat moneen kysymykseen varsin neutraalisti. Nuorin haastateltava kuvasi eläkeläisiä positiivisessa mielessä esimerkiksi mummomaisiksi, kun vanhimmat käyttivät sanoja ikäihminen ja ikääntynyt. Toisaalta asennevertailut haastateltavien ikäryhmien kesken ovat vaikeasti tulkittavissa, koska eri vuosikymmenillä syntyneiden, kasvaneiden ja työelämään tulleiden erot asenteissa ovat suuria (Ilmarinen 2006, 60–61).

Tulevaisuuden kannalta uhkana eläkeläisten työnteolle voidaan pitää työkyvyn ylläpitämistä. Työkykyä voidaan edistää työntekijöiden voimavarojen ja terveyden kautta esimerkiksi lisäämällä vapaa-ajan liikuntapalveluja ja ylimääräisiä vapaapäiviä, jotka lisääntyvät iän myötä. Työoloja parantamalla voidaan edistää esimerkiksi työntekijöiden työasentoja ja tauotusta, joka edistää työkykyä. Ammattitaidon ylläpitämistä voidaan edistää koulutusten ja työssäoppimisten myötä. Työyhteisön johtaminen ja vuovaikutus vaikuttavat olennaisesti työhyvinvointiin, joten jatkuva yhteistyö ja tavoitteista keskusteleminen edistävät työntekijöiden varmuutta työssä. (Ilmarinen 2006, 214–215.)

Opteam Nestor-palvelun kannattavuuden kannalta on tärkeää välittää tietoa yrityksille palvelun tuomista mahdollisuuksista saada osaamista, asiantuntijuutta ja kokemusta eläkeläisten avulla. Ikääntyneiden henkilöiden mukana kulkeva tietopääoma voi olla hyvinkin arvokasta ja kysyttyä monelle yritykselle. Vanhuuseläkeläisten työntekijöiden työllistäminen jo valmiisiin asiakasyrityksiin on luultavasti helpointa, joten heille kannattaa jatkossa tarjota Nestor-palvelun työntekijöitä muiden työntekijöiden joukossa. Näin innokkaat työntekijät pääsevät takaisin työelämään. Tulevaisuudessa eläkeläiset voivat olla juuri ne, joista työmarkkinoiden suurin kilpailu käydään (Vaahtio 2006, 153).

6.1 Vanhuuseläkeläiset koetaan osaaviksi ja motivoituneiksi työntekijöiksi

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä selvitettiin, millaisena työvoimavarana asiakasyritykset kokevat vanhuuseläkeläiset työntekijät. Tulokset osoittavat, että vanhuuseläkeläiset koetaan osaavina, kokeneina, tunnollisina ja motivoituneina työntekijöinä. Vanhuuseläkeläiset ovat helposti saatavilla olevaa työvoimaa, jotka ovat innostuneita tekemään töitä omien voimavarojensa ehdoilla. Eläkeläisten koettiin olevan vastuuntuntoisia ja sitoutuneita työtä kohtaan ja heidän ammattitaitonsa vuoksi he pärjäävät myös uusissa työympäristöissä. Nuorempiin työntekijöihin verrattuna vanhuuseläkeläisillä on vähemmän sairauspoissaoloja, mikä tuo osaltaan varmuutta työnantajalle. Itse työn tekeminen vanhuuseläkeläisillä vaikuttaa erilaiselta, koska se ei ole enää pakollista. Monille työn koettiin olevan lisä tai harrastus muun elämän ympärille, joka näkyy positiivisessa asenteessa työntekoa kohtaan. Vanhuuseläkeläisiä pidettiin yksimielisesti mahdollisena työvoimavarana heidän kokemustensa perusteella. Ikää tärkeimpinä tekijöinä työntekijöissä pidettiin kokemusta, ammattitaitoa ja hyvää asennetta.

Tutkimuksen tulokset kannustavat eläkeläistyövoiman käyttöön yritysnäkökulmasta. Haasteita eläkeläisten työllistämiseen tuovat erilaiset ennako-oletukset ikääntyneistä ihmisistä. Ihmisille oletetaan samanlaisia piirteitä ja heitä luokitellaan näiden oletusten perusteella. Tämä voi vaikuttaa johtamistyöhön heikentävästi, koska ikäsenteet estävät näkemästä osaamispotentiaalia, rajoittavat toimintavaihtoehtoja ja kaventavat rekrytointimahdollisuuksia. Tärkeää on muistaa, että yksiöt ovat yksilöitä, eivät ikäryhmänsä edustajia. (Vaahtio 2006, 6-14.)

Eläkeläisten osaamisen johtamiseen ja hyödyntämiseen tulee kiinnittää huomiota. Ota-
lan (2008, 15) mukaan osaamisella on aika vähän arvoa, jos sitä ei osata johtaa. Vaahtio painottaa iättömän johtamisen merkitystä eläkeläisen työllistämässä. Iätön johtaminen on tietojohdamista, jossa johtaja tunnistaa ikään liittyvät ennakkoluulot itsessään ja osaa välttää niitä johtamistyössään. Tätä tarvitaan ikäerojen kasvaessa työpaikoilla. (Vaahtio 2006, 9.)

6.2 Henkilöstöpalveluyrityksen kautta joustavaa työntekoa

Aikaisemmissa tutkimuksissa on selvitetty eläkeläisten haluavan nimenomaan osa-aikaista tai tilapäistä työtä. Suurin osa työnteosta kiinnostuneista eläkeläisistä on koulutettuja ja työskennellyt asiantuntijatehtävissä. (Kesä & Kovero 2010, 7; Vaahtio 2006, 142.) Opinnäytetyön toisella tutkimuskysymyksellä haluttiin vastaus henkilöstöpalveluyrityksen soveltuvuudesta eläkeläisten työnantajaksi. Tutkimuksen tulokset kertovat yritysten tarpeesta lyhytaikaiseen, nopealla aikataululla saatavaan, mutta osaavaan työvoimaan. Henkilöstöpalveluyritystä on käytetty työntekijöiden löytämiseen sairaustapausten paikkaamisessa ja kiireellisten tehtävien täyttämässä, joihin myös eläkeläisiä on työllistynyt. Tutkimuksen tulokset osoittavat yritysten tarvitsevan ammattitaitoista osa-aikaista työvoimaa, jota on muuta kautta vaikea löytää. Henkilöstöpalveluyrityksen kautta eläkeläiset saavat osa-aikaista työtä ja yritykset kokeneita työntekijöitä tarpeensa mukaan vuokratyöntekijöinä (Vaahtio 2005, 127). Yritysten näkökulmasta töille tarvitaan tekijä, jolloin työntekijäreservissä voi olla myös iäkkäämpiä henkilöitä.

Muuttuvien työmarkkinoiden vuoksi tarvitaan monipuolisesti työvoimaa. Atkinson on määritellyt eri strategioita yritysten työvoiman käytön joustavuuden lisäämiseen työprosessien organisoinnissa. Yksi näistä on määrällinen joustavuus, joka tarkoittaa yritysten kykyä sopeuttaa työntekijöiden tai tehtyjen työtuntien määrä kysynnän muutosten mukaiselle tasolle. (1987, teoksessa Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 55.) Jotta määrällinen joustavuus voi toteutua, tarvitaan ihmisiä työskentelemään eri vuorokaudenaikoina projekteissa tai lyhytaikaisissa tehtävissä. Tavoitteena on, että oppimiseen käytettävän ajan osuus työprosessissa on mahdollisimman vähäinen. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 55.) Koska eläkeläisten osaamistaso on korkea, voidaan heidän työntekeä soveltaa joustavasti yrityksen eri tarpeisiin korkean vapaa-ajan määrän vuoksi.

6.3 Eläkkeelle siirtyvien määrä kasvaa ja osaamisesta tulee kysyttyä

Kolmantena tutkimuskysymyksenä selvitettiin millaisina muutoksia väestön ikääntyminen on tuonut työyhteisöihin. Vaahtion mielestä määrällisesti työvoimasta ei ole tulossa pulaa työmarkkinoille. Ratkaisevaa on hänen mielestään, miten työnantajat onnistuvat vapaa-ajan kilpailua vastaan varsinkin iäkkäämpien kohdalla. (Vaahtio 2006, 151.) Vuodesta 2005 lähtien 63 vuotta täyttäneet ovat itse voineet valita eläkeikänsä (Hietaniemi & Ritola 2007, 9).

Väestön ikääntyminen näkyy yrityksissä kohonneena keski-ikäenä ja lisääntyneinä eläkkeelle siirtymisinä. Vanhimpien työntekijöiden kohdalla näkyi ikäjohtamista työtehtävien suunnittelussa ja työvuoroissa. Ikäjohtamisella voitiin varmistaa sekä työntekijän että työnantajan tavoitteiden saavuttaminen (Ilmarinen 2006, 56). Nykytekniikka mahdollistaa paljon työtä helpottavia laitteita, joilla pieniä tai isoja toimintarajoitteita voidaan korjata. Laitteet eivät koske pelkästään ikääntyneitä työntekijöitä, vaan työntekijän toimintakykyä voidaan korjata esimerkiksi näön osalta silmälaseilla. (Vaahtio 2006, 141.)

Työvoimapulaa ilmeni haastateltavien viidestä edustamasta alasta eniten erityisosaamisessa teollisuudessa, autoalalla sekä sosiaali- ja terveysalalla, missä työntekijävajeen voimistuminen on näkynyt vahvasti viime vuosina. Työelämästä on poistunut vuodesta 2004 enemmän työntekijöitä, kuin mitä sinne on tullut (Elinkeinoelämän keskusliitto

2010b; Tilastokeskus 2009). Kaupan alalla työvoimaa riittää, mutta tilapäiseen tuurausavun löytäminen koetaan haastavaksi.

Vanhuuseläkeläisten kannustaminen työnteon jatkamiseen on hyödyllistä. Yritykset saavat käyttöönsä heidän arvokasta osaamistaan ja työteosta kiinnostuneet eläkeläiset saavat virikkeitä ja kontakteja pysyäkseen nuorekkaina. Työssä oleva 65-vuotias on nuorempi kuin eläkkeellä oleva kronologisesti vanha. Työssä olo on yksi tapa pysyä fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti nuorena. Työ antaa rytmin elämälle, tarjoaa virikkeitä, kontakteja ja nuorten ihmisten seuraa, jolloin vanhuus myöhentyy. (Vaahtio 2006, 151.) Työssä jatkaminen voi toimia puskurina vanhuutta vastaan (Julkunen 2003, 98).

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen arviointi ja tulosten luotettavuus on saanut osakseen kritiikkiä sen ollessa epäselkoista. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ei voi erottaa luotettavuuden arvioinnista yhtä selkeästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja siinä on mahdollisuus kulkea vapaammin edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. Laadullisen tutkimuksen arviointi keskittyy tehdyn tutkimusprosessin luotettavuuteen, jonka paras arvioija on tutkija itse. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan määritellä Eskolan ja Suorannan mukaan neljällä kriteerillä.

Ensimmäinen tarkasteltava kriteeri on tutkimuksen uskottavuus. Uskottavuudella luotettavuuden kriteerinä tarkoitetaan sitä, että tutkijan käsitysten pitäisi vastata tutkittavien käsityksiä. Näiden varmistaminen tutkittavalta itseltään on kuitenkin vaikeaa, koska tutkittava voi olla liian kiinni omassa kokemuksessaan tai tilanteessaan. (Eskola & Suoranta 1998, 209–212.) Tässä tutkimuksessa uskottavuutta pyrittiin lisäämään selittämällä haastattelukysymyksiä tarkemmin, kun haastateltavista huomasi, etteivät he ymmärrä kysymystä kunnolla. Tällaisia kysymyksiä olivat esimerkiksi kysymys työn ja työntekijän kohtaamisesta ja mentoroinnin tarpeellisuus. Lisäksi haastatteluissa esitettiin täydentäviä lisäkysymyksiä, jolloin pystyttiin tarkentamaan vastausta haluttuun asiaan. Haastateltajan kokemattomuus oletetusti heikentää tutkimuksen luotettavuutta, jolloin osa saaduista vastauksista saattoi olla suppeita eikä haastattelija osannut täydentää kysymyksiä

tarpeeksi. Tutkimuksen tuloksiin on myös saattanut vaikuttaa opinnäytetyöntekijän omat positiiviset ajatukset eläkeläistyövoiman potentiaalista, mikä on osaltaan saattanut vaikuttaa saatuihin tuloksiin.

Toisena luotettavuuden kriteerinä on laadullisten tutkimustulosten siirrettävyys. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten yleistystä tietyin ehdoin, vaikka se ei yleisesti laadullisessa tutkimuksessa ole mahdollista. (Eskola & Suoranta 1999, 212.) Tämän tutkimuksen näyte on suhteellisen pieni ja asiakasyritysten työntekijöiltä vaadittavat ominaisuudet vaihtelevat vahvasti alakohtaisesti. Tutkimuksen tulos ei välttämättä ole yleistettävissä, mutta sitä voidaan hyvin soveltaa muihin samantyyppisiin osa-aikaista tai tilapäistä työvoimaa tarvitseviin työyhteisöihin. Siirrettävyyttä vahvistaa myös, että se on mahdollista toteuttaa samojen haastattelukysymysten kautta tulevaisuudessa ja verrata vastauksia nyt saatuihin kokemuksiin.

Kolmantena luotettavuuden kriteerinä pidetään tutkimuksen varmuutta. Varmuudella tarkoitetaan sitä, että huomioon otetaan kaikki tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Neljäntenä kriteerinä pidetään vahvistuvuutta, joka tarkoittaa tutkimuksen saavan tukea muista vastaavaa ilmiötä tarkastelevista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1998, 213.) Vahvistuvuutta opinnäytetyön tuloksiin tuo vastausten samansuuntaisuus aikaisempien eläkeläisten työnteosta tehtyjen tutkimustulosten kanssa. Tutkimustuloksia on saatu lähinnä eläkeläisten ja yritysten kiinnostuksen osalta. Opinnäytetyössä on tutkittu toteutuneita työsuhteita, jotka ovat vastanneet hyvin aikaisempien tutkimusten tuomiin positiivisiin oletuksiin eläkeläisistä työntekijöistä.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Aho, M. & Ågren, S. 2004. Tulevaisuusluotain. Menestysklustereita tänään ja 2015: Fakta ja visioita osaamisen ennakoinnin tueksi. Väli­raportti 1. Luettavissa: <http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20041008-145344-3432.pdf>. Luettu 12.2.2011.

Aho, M., Ågren, S. & Juva, K. 2006. Tulevaisuusluotain. Verkostoitumisesta voimaa osaamiseen. Loppuraportti. Luettavissa: http://www.ek.fi/ek_suomeksi/tulevaisuusluotain/dokumentit/tietotori/loppuraportti_verkostoitumisesta_voimaa_osaamiseen.pdf. Luettu: 12.2.2011.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. Painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 2. Painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Atchley, R.C. 1989. A Continuity Theory of Normal Aging. *The Gerontologist*. 2/1989. pp. 183–190.

Beehr, T.A. & Bennet M. 2007. *Aging And Work in 21th Century. Examining retirement from a multi-level perspective*. Lawrence Erlbaum Associates.

Bonsdorff, von M.E. 2009. Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 83. Jyväskylä.

Cohen, M.S. & Zaidi, M.A. 2002. *Global Skill Shortages*. Edward Elgar Publishing Limited.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010a. Työelämän tilastot. Työvoima ja työsuhteet. Luettavissa: http://www.ek.fi/www/fi/tilastokuvat/tyoelama/tyovoima_tyosuhteet.php.
Luettu: 12.12.2010

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010b. Työvoimarakenteen muutos. Luettavissa: http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/tyovoima/Tyovoimarakenteen_muutos.php.
Luettu: 12.1.2011.

Eläketurvakeskus 2010. Eläketurvan historia. Luettavissa: <http://www.etk.fi/Binary.aspx?Section=45524&Item=59844> Luettu: 11.12.2010.

Eläketurvakeskus 2011. Eläkkeellesiirtymisikä nousi yli 60 vuoden. Lehdistötiedote 27.1.2011. Luettavissa: <http://www.etk.fi/Page.aspx?Section=40904&Item=65122>
Luettu 27.1.2011.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Feldman D.C. 1994. The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review* 19, s. 285–286.

Gould, R. 1994. Työelämä takanapäin? Tutkimus ikääntyneiden työntekijöiden työssä pysymisestä vuosina 1990–1993. *Tutkimuksia* 1994:3. Eläketurvakeskus. Helsinki.

Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn Arvo- ja asennetutkimus 2010. Taloustieto Oy. Yliopistopaino 2010.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2010. Toimintaperiaatteet. Luettavissa: http://www.ek.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/tietoa_toimialasta/index.php.
Luettu: 1.2.2011

Hernesniemi, H., Kymäläinen, P., Mäkelä, P., Rantala, O., Rautkylä-Willey, R. & Valta-kari, M. 2001. Suomen avainklusterit ja niiden tulevaisuus. Tuotanto, työllisyys ja osaa-minen. 88/01. ESR-julkaisut. Edita Oyj. Helsinki.

Hietala, H. 2009. Seniorit pk-yrityksissä. Suomen Yrittäjät. Helsinki. Luettavissa:
<http://www.yrittajat.fi/File/de55caff-698c-4a34-948b-ea25d54985a6/seniorityovoima.pdf>. Luettu: 18.10.2010.

Hietaniemi, M. & Ritola, S. 2007. Suomen eläkejärjestelmä. Eläketurvakeskuksen käsi-kirjoja 2007:5. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Tammi. Hel-sinki.

Honkatukia, J., Ahokas, J. & Marttila, K. 2010. Työvoiman tarve Suomen taloudessa vuosina 2010–2025. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Tutkimuksia 154/2010.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Julkunen, R. 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Kopijyvä Kustannus Oy. Jyväskylä.

Juuti, P. 2001. Ikäjohtaminen. JTO -tutkimuksia 13. Työministeriö. Helsinki.

Juusela, T., Lilia, T. & Rinne J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Gummerus Kirja-paino Oy. Jyväskylä.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisöissä. WS Bookwell Oy. Juva.

Kauppinen, T. 2005. Suomen työmarkkinamalli. WSOY. Helsinki.

Kesä, M. & Kovero, S. 2010. Töissä ja eläkkeellä-tutkimus. Innolink Research Oy 2010.

Luettavissa:

http://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Tapahtumat/Toissa_ja_elakkeella_tutkimus.pdf. Luettu: 18.10.2010.

Linkola, P. 2000. Uusi ote työn ilosta. Työministeriö. Helsinki.

Magd, H. 2003. Management attitudes and perceptions of older employees in hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15, 7, pp. 393-401

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. WSOY, Ekonomia-sarja. Porvoo.

Nieminen, M. 2003a. Suuret ikäluokat -mitä ne ovat? *Tietoaika*. 6/2003.

Nieminen, M. 2003b. Väestöllinen huoltosuhde kurjistuu. *Tietoaika*. 7/2003.

Nieminen, M. 2007. Väestönkehitys itsenäisessä Suomessa - kasvun vuosikymmenistä kohti harmaantuvaa Suomea. Tilastokeskus. Luettavissa:
<http://www.stat.fi/tup/suomi90/joulukuu.html>. Luettu: 12.12.2010

Nätti, J. 1989. Työmarkkinoiden lohkoutuminen. Segmentaatioteoriat, Suomen työmarkkinat ja yritysten työvoimastrategiat. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*. Jyväskylä.

Opteam Yhtiöt Oy. Tietoa Opteamista. Luettavissa: www.opteam.fi. Luettu: 10.11.2010.

Otala, L. 1996. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. WSOY. Porvoo.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY Pro. Helsinki.

Reina-Knuutila, U. 2001. Ikä, työkyky ja tuottavuus. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2001:2.

Shea, G.F. & Haasen, A. 2006. The older worker advantage: Making the most of our aging workforce. Praeger. Westport Connecticut London.

Shultz, K.S. & Adams, G.A. 2007. Aging and Work in the 21th Century. Lawrence Erlbaum Associates.

Sihto, M., Alasoini, T., Eskola, M-S., Koltola, L. Könölä, J., Merimaa, M. Romppainen, A., Ruth, K. Tiainen, P., Tuominen, E., Vesterinen, P., Wuolijoki, S., Vuorento, R. & Koski, K. 2003. Varautuminen suurten ikäluokkien aiheuttamaan työmarkkinamuutokseen. Projektin loppuraportti. Työhallinnon julkaisu nro 320. Työministeriö.

Social Security Administration. 2009. Retirement. Luettavissa:
http://www.ssa.gov/policy/research_sub75.html. Luettu: 6.1.2011.

Tilastokeskus 2010a. Mitä työmarkkinat ovat? Verkkokoulun materiaaleja. Luettavissa:
<http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tvt/01/index.html>. Luettu: 22.11.2010

Tilastokeskus 2010b. Työssäkäynti. Väestö pääasiallisen toiminnan ja sukupuolen mukaan 1990–2009. PX-Web-Tietokannat. Luettavissa:
http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/Vrm/tyokay/tyokay_fi.asp. Luettu: 20.2.2011.

Tilastokeskus 2010c. Työvoimatutkimus. 11/2010. Luettavissa:
http://www.stat.fi/til/tyti/2010/11/tyti_2010_11_2010-12-21_tie_001_fi.html. Luettu: 11.12.2010

Tilastokeskus 2009. Väestöennuste 2009–2060. Tilastokeskuksen julkaisuja. Luettavissa:
http://www.tilastokeskus.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tie_001_fi.html. Luettu: 25.11.2010.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi oppimateriaalit 2009.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Vaahio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Publishing Oy. Helsinki

Vaahio, E-L. 2006. Avaa ikälukot - vapaudu johtamaan. Edita Prima Oy. Helsinki.

Valtionvarainministeriö. 2008. Talouspolitiikan strategia 2008. Kuntatalouden haasteet. Valtionvarainministeriön julkaisuja 22/2008. Edita Prima Oy. Helsinki.

Valtionvarainministeriö. 2006. Kansantalouselämyksen talouspolitiikan yksikkö. Talouspolitiikan strategia -raportti 2006. Julkaisuja 2/2006.

Vesterinen, P. 2002. Maahanmuutto-ikäntymisongelmiemme ratkaisu? Valtionvarainministeriön julkaisuja. Keskustelualoitteita nro 69. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/16929/16930_fi.pdf. Luettu: 5.1.2011.

Viitala, R. 2008. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Viitala, R. & Mäkipelkola, J. 2005. Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman vaikutuksia työyhteisöissä. Työpoliittinen tutkimus nro 283. Työministeriö.

Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Työpoliittinen tutkimus nro 302. Työministeriö.

Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2010. Työolobarometri lokakuu 2010 ennakkotietoja. Työ- ja elinkeinoministeriä raportteja 4/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Liitteet

Liite 1. Haastattelun kysymykset

Perustiedot haastateltavasta

Ikä
Sukupuoli
Asema organisaatiossa
Organisaatiossa oloaika
Organisaation koko

Muuttuvat työmarkkinat

Teema 1. Väestön ikääntymisen vaikutus työmarkkinoilla

- Miten väestön ikääntyminen näkyy teidän työyhteisössänne?
- Onko ikä hyöty vai haitta työteolle, miksi näin?
- Koetteko mentoroinnin tarpeelliseksi organisaatiossanne siirtämään tietoa vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille työntekijöille?

Teema 2. Työvoimapulan ilmeneminen

- Huomaatteko työvoimapulan vaikutusten näkyvän teidän organisaatiossanne ja millä tavoin ne ilmenevät?
- Jos kyllä, miten olette siihen varautuneet?

Teema 3. Henkilöstöpalvelurityksen kanava ja Opteam Nestor

- Missä tilanteissa olette käyttäneet ulkopuolista yritystä työntekijän rekrytointiin?
- Miten koette henkilöstöpalvelurityksen kanavan edistävän työn ja työntekijän kohtaamista?
- Millä edellytyksillä valitsette eläkeläisen työntekijän muiden hakijoiden joukosta?
- Voisiko eläkeläiset olla yksi osa monimuotoisesta työntekijäpoolista, jolla tulevaisuuden työntekijöiden saatavuus varmistetaan?

Vanhuuseläkeläinen työntekijänä

Teema 4. Motiivit eläkeläistyövoiman käyttöön

- Minkälaisiin tehtäviin näette eläkeläisten työntekijöiden sijoittuvan?
- Minkälaista lisäarvoa eläkeläinen työntekijä tuo organisaatiollenne?
- Miten eläkeläisen kokemus näkyy työnteossa?
- Millaisia vaikutuksia eläkeläisellä työntekijällä on työilmapiiriin?
- Miten koette eläkeläisen asettuvan uuteen työrooliin?
- Kuinka koette eläkeläisen joustavan työajoissa?
- Millaista on eläkeläisen sitoutuminen työhön? Poikkeako muista työntekijöistä?
- Miten koette Suomen eläkejärjestelmän tukevan eläkeläisten työskentelyä?