

# **Ikääntyvien työntekijöiden kokemuksia ikäjohtamisesta**

Juvonen Johanna  
Viinikka Saana

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2016  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Tradenomi (AMK), Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t) Juvonen, Johanna Viinikka, Saana	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2016
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Ikääntyvien työntekijöiden kokemuksia ikäjohtamisesta</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Riku Ojanperä		
Toimeksiantaja(t) Osuuskauppa Keskimaa Prisma Keljo		
Tiivistelmä <p>Työvoiman vanheneminen haastaa entistä enemmän nykypäivän johtamista, sillä suurimman ikäryhmän muodostavat yli 50-vuotiaat työntekijät. Suuren ikäluokan poistuminen työmarkkinoilta aiheuttaa erilaisia haasteita, kuten tietovarannon häviämisen. Jotta suurimmilta haasteilta vältyttäisiin, on yrityksen panostettava hyvään ikäjohtamiseen ja kannustettava työntekijöitä pidempään työuriin. Yrityksen tulisi myös löytää keinoja eri-ikäisten työntekijöiden työkyvyn tukemiseen ja heillä olevien resurssien hyödyntämiseen.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Osuuskauppa Keskimaan Keljon Prismen toimipisteen ikääntyneiden työntekijöiden kokemuksia ikäjohtamisesta ja siitä, kuinka sitä voitaisiin heidän mielestään kehittää. Lisäksi tutkimuksessa paneuduttiin työkykyyn ja työssä jatkamiseen liittyviin kysymyksiin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, ja menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää yrityksen johdolle keinoja siihen, kuinka ikääntyviä työntekijöitä tulisi johtaa. Tutkimuksessa haasteltiin yhtätoista yli 50-vuotiasta toimeksiantajayrityksen työntekijää.</p> <p>Johtopäätöksenä voitiin todeta, että ikäjohtaminen oli melko tuntematon käsite ikääntyville ja se koettiin ennen kaikkea erilaisuuden johtamiseksi. Eläkkeelle siirtymistä ikääntyvien keskuudessa odotettiin, mutta myös työuran jatkaminen olisi mahdollista joustojen puitteissa. Hyvänä johtamisen apuvälineenä toimisi eläköitymissuunnitelma. Suunnitelman avulla pystyttäisiin jo varhaisessa vaiheessa saamaan selville ne työntekijät, jotka haluaisivat jatkaa eläkkeelle siirtymisen jälkeen esimerkiksi osa-aikaisina työntekijöinä. Tuloksista kävi ilmi esimiestaitojen olevan hyvällä tasolla, ja haastateltavat kokivat, että heitä kuunnellaan ja pidetään tasa-arvoisina nuorempien työntekijöiden kanssa.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Ikäjohtaminen, ikääntyminen, työkyky, työssä jatkaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Juvonen, Johanna Viinikka, Saana	Type of publication Bachelor's thesis  Number of pages 52	Date May 2016  Language of publication: Finnish  Permission for web publication: x
Title of publication <b>Experiences of the assignor's aging employees of age management</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Ojanperä, Riku		
Assigned by Osuuskauppa (Co-op) Keskimaa Prisma Keljo		
Abstract  <p>The aging workforce challenges today's management more and more because the largest age group consists of those over 50 years old. When this large age group exits the labor market, enterprises will be confronting various challenges such as disappearing information resources. In order to avoid the more severe challenges, enterprises have to invest in age management and encourage their employees to have longer careers. Enterprises also need to find the ways to support the ability to work among those representing the various age groups so that they could utilize all the possible resources possessed by their workforce.</p> <p>The aim of the study was to explore the experiences of the assignor's aging employees of age management and how the management could be developed in their opinion. Two other research themes were working ability and how it is possible for the employees to continue their careers after the official retirement age. The study was conducted using a qualitative approach with the theme interview as the research method. The objective of the study was to find tools for the management for coping with aging employees.</p> <p>It can be concluded that age management is quite unknown as a concept among the aging employees. It is understood more as the management of diversity. Retirement is expected by them but continuing the work career is also possible through flexible arrangements. A good aid for management would be a plan for retirement whereby the enterprise could sort out the employees wishing to continue their careers after retirement as, for example, part-time workers.</p> <p>The results show that leadership is on a good level, and that the interviewees felt that they are being listened to and regarded as equal with the younger employees.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) age management, aging, work ability, working after retirement		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>4</b>
	2.1 Tutkimuksen lähtökohdat .....	4
	2.2 Tutkimusmenetelmät .....	5
3	<b>Ikäjohtaminen .....</b>	<b>12</b>
	3.1 Ikäjohtamisen käsite.....	12
	3.2 Ikääntyvä työntekijä .....	14
	3.3 Ikäjohtamisen haasteet ja hyödyt .....	16
4	<b>Ikääntynyt työntekijä työyhteisön voimavarana.....</b>	<b>20</b>
	4.1 Osaaminen voimavarana.....	20
	4.2 Työn suunnittelu ja sopeuttaminen .....	23
	4.3 Työssä jatkaminen ja työkyky .....	25
	4.4 Arvot ja ikäasenteet .....	29
5	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>31</b>
	5.1 Kokemuksia ikäjohtamisesta .....	31
	5.2 Työkyvyn muutoksia.....	35
	5.3 Ajatuksia työssä jatkamisesta.....	37
6	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>39</b>
7	<b>Pohdinta.....</b>	<b>44</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>49</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>52</b>
	Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	52

**Taulukot**

Taulukko 1. Tutkimuksia ikääntyneen työntekijän ominaisuuksista. (Airila ym. 2007, 27.).....	16
Taulukko 2. Eri-ikäisten johtamisen haasteet ja keinot. (Mukailtu Kiviranta 2010, 14–15).....	18

# 1 Johdanto

Työvoiman ikärakenteiden vanheneminen haastaa nykypäivän johtamista entistä enemmän, sillä suurimman työssäkäyvien ikäryhmän muodostavat yli 50-vuotiaat työntekijät. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työyhteisöjen kokeneimmat henkilöt jäävät eläkkeelle yhtäaikaisesti ja työyhteisöjen tulisi kuitenkin pystyä säilyttämään tietovarantonsa ja toimintakykynsä. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 7.)

Ikään liittyvät kysymykset ovat aina ajankohtaisessa asemassa työelämässä. Työntekijän ikääntyminen voi tuoda mukanaan joitain uhkia, mutta mahdollisesti myös yksilön omaamien voimavarojen kehittymistä, missä työyhteisön sekä johtajan rooli ovat erityisen tärkeässä osassa. Työyhteisöissä tulisi hyödyntää oikealla tavoin työntekijöiden vahvuuksia iästä riippumatta, jolloin myös eri-ikäiset työntekijät tukevat samalla toistensa työkykyä. Tämän lisäksi eri-ikäisyyden oikeanlainen huomiointi ja hyödyntäminen palvelevat myös organisaation tavoitteita. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 12–13.)

Yritysten tulisi löytää keinoja eri-ikäisten työntekijöiden työkyvyn tukemiseen sekä heillä olevien resurssien hyödyntämiseen. Ikätietoisuus ja positiivinen ikäasenne ovat tässä tehtävässä yrityksen johdolle suureksi eduksi. Työurat ovat pidentymässä tulevaisuudessa, minkä vuoksi yritysten johdon tulisi aikaisempaa enemmän kiinnittää huomiota iäkkäämpien työntekijöiden huomioon ottamiseen ja heidän osaamisensa hyödyntämiseen. (Lundell ym. 2011, 13–14.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin selvittää ikääntyneiden työntekijöiden kokemuksia ikäjohtamisesta. Lisäksi työssä paneudutaan työkykyyn ja työssä jatkamiseen liittyviin kysymyksiin. Tarkoituksena on selvittää teemahaastattelua käyttäen, kuinka iäkkäät työntekijät kokevat ikäjohtamisen toimeksiantajyrityksessä ja kuinka sitä voitaisiin heidän mielestään kehittää. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään ikäjohtamista ja sen hyötyjä ja haasteita. Lisäksi paneudutaan iäkkäisiin työntekijöihin, heidän osaamiseensa ja siihen, millä perusteiden heidät voitaisiin ajatella yrityksen voimavaroina. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Osuuskauppa Keskimaa, ja tutkimus kohdistuu Keljon Prisman toimipiste-

seen. Keljon Prismassa työskentelee tällä hetkellä 130 työntekijää ja keski-ikä on 37 vuotta.

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen lähtökohtia, tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä kerrotaan kuinka tutkimus käytännössä toteutettiin.

### 2.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen toimeksiantajayritys Osuuskauppa Keskimaan Keljon Prisma löytyi tutkijoiden kontaktien kautta. Yrityksen tarve tutkimukselle oli selkeä. Toimeksiantajayrityksessä kaivattiin lisäinformaatiota siitä, kuinka ikääntyviä työntekijöitä voitaisiin johtaa eri tavoin ja millainen heidän halukkuutensa työssä jatkamiseen eläkeiän lähestyessä on. Vastaavaa tutkimusta ei toimeksiantajayrityksessä ollut aikaisemmin laadittu. Tutkimus rajattiin koskemaan nimenomaan iäkkäämpiä työntekijöitä, sillä toimeksiantajayrityksen johtaja koki tämänkaltaisen tiedon uupuvan. Hän mainitsikin tietävänsä kuinka 18-vuotiaita tulisi johtaa ja kuinka he haluavat itseään johdettavan, mutta iäkkäämpien työntekijöiden kohdalla näin ei ollut. Tutkimus rajattiin iäkkäämmän henkilökunnan näkemyksiin ja kokemuksiin tämän hetkisestä johtamisesta sekä mahdollisista kehityskohteista.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen iäkkäämpien työntekijöiden kokemuksia ikäjohtamisesta ja sen tasosta. Lisäksi tavoitteena on selvittää millä osa-alueilla ikäjohtamisessa on kehitettävää. Myös työssä jatkaminen koettiin toimeksiantajan ja tutkijoiden mielestä tärkeäksi, joten se sisällytettiin tutkimukseen. Tutkimusongelma muotoutui tutkijoille selväksi toimeksiantajayrityksen kanssa käytöjen palaverien myötä. Tutkimusongelmana on selvittää kuinka Osuuskauppa Keskimaan Keljon Prismassa ikääntyvät työntekijät kokevat tämän hetkisen johtamisen ja miten sitä voidaan kehittää?

Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat:

- Millä tasolla johtamisen koetaan olevan tällä hetkellä?

- Millaisia ajatuksia työssä jatkaminen herättää iäkkäämmissä työntekijöissä?
- Millainen työkyvyn taso iäkkäämmillä työntekijöillä on ja kuinka sitä voitaisiin edistää?

Ikäjohtamisen kenttää on tutkittu paljon. Näkökulmina tutkimuksissa on usein ollut esimerkiksi ikäjohtaminen työhyvinvoinnin tukena tai hiljainen tieto ja sen siirtäminen. Lisäksi ikäjohtamisen aihetta sivuten on laadittu erilaisia työkirjoja esimiehien toiminnan tueksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on paneutua nimenomaan kohderyhmän eli ikääntyvien työntekijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin heidän johtamiensa liittyen. Ei niinkään tutkia sitä, millaiseksi esimiehet näkevät oikeanlaisen ikääntyvien työntekijöiden johtamisen.

Ikäjohtamista on tutkinut väitöskirjatutkimuksessaan Halme (2011). Halmeen tutkimuksen mukaan ikäjohtamista ei ole tarkkaan määritelty. Ikäjohtaminen on määritelty tutkimuksien ja eri mittareiden mukaan, jotka on tehty vastaamaan ikääntyvän yhteiskunnan ongelmiin. Halmeen tutkimuksen päähuomio oli, että organisaatiossa ihmisiä jaotellaan nuoriin ja vanhoihin. Toisaalta tutkimus osoitti myös, että eri ikäryhmät ovat luonnollinen ilmiö työyhteisössä ja erilaiset ihmiset tukevat toisiaan. Ikä oli ilmiselvä ja tärkeä ilmiö organisaatiossa. Se ei ole ongelma. (Halme 2011).

Ikäjohtamista on tutkinut myös muun muassa Paappanen (2012). Paappasen (2012) kandidaatintutkielman ”Ikäjohtaminen yrityksen henkilöstöstrategiassa” mukaan ikäjohtaminen ei kuulunut henkilöstöstrategiaan yhdessäkään yrityksessä, jotka olivat tutkimuksessa mukana. Ikä erilaisuutena nähtiin tärkeänä asiana pääsääntöisesti sellaisissa tilanteissa, joissa se aiheuttaa yritykselle ongelmia. Tutkimuksessa kuitenkin kävi ilmi, että kaikille yrityksille johtamisen merkitys on suuri työhyvinvoinnin osatekijänä ja yrityksen kilpailutekijänä. Henkilöstöjohtajien näkemyksen mukaan ikäjohtaminen kuului yrityksen johtamisenkäytäntöihin, mutta tiedostamattomana osana. (Paappanen 2012).

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusotteena opinnäytetyössä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jonka avulla pyritään löytämään uutta tietoa entuudestaan tutkijalle tuntemattomista ilmiöistä, ilman minkäänlaisia määrällisiä



menetelmiä. Sen avulla pyritään kuvailemaan ja ymmärtämään erilaisia ilmiöitä. (Kananen 2008, 24.) Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö on tutkijoille tuntematon, jolloin laadullinen tutkimusote oli looginen tutkimuksen toteuttamiseen. Lisäksi nähtiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, että tutkittava kohderyhmä toimeksiantajayrityksessä on melko pieni, jolloin määrällistä tutkimusta ei olisi ollut järkevä toteuttaa.

Laadullinen tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden ilmiön syvälliseen tarkasteluun ja sen piirteitä onkin muun muassa se, että kaikissa tutkimuksen vaiheissa tapahtuu analysointia, eikä se ole tutkimuksen viimeinen vaihe. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on jokin yksittäinen ilmiö ja siinä ollaan kiinnostuneita nimenomaan ihmisten kokemuksista ja näkemyksistä tutkimuksen aiheeseen liittyen. (Kananen 2008, 24 – 25.) Tässä tutkimuksessa halutaan nimenomaan tutkia kohderyhmään kuuluvien kokemuksia ja näkemyksiä ikäjohtamisesta, mikä myös tukee laadullisen tutkimusotteen valintaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen prosessi ei ole niin suoraviivainen kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta tutkijan on kuitenkin tärkeää tuntea tutkimusprosessin vaiheet (Kananen 2008, 42).

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin eli se etenee yksityisestä yleiseen ja on kiinnostunut useammista tekijöistä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käsitteet ikään kuin syventyvät tutkimuksen kuluessa. Alussa käsitteet ovat yleismaailmallisia, mutta ne muuttuvat tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 25.) Kvalitatiivinen tutkimus päättyy hypoteeseihin, joista taas kvantitatiiviset tutkimukset alkavat. Näin ollen kvalitatiivista tutkimusotetta pystytään hyödyntämään myös esitutkimuksen muodossa. (Kananen 2008, 24.)

### **Aineistonkeruumenetelmä**

Laadullisen tutkimuksen työvälineenä käytetään useimmiten erilaisia kyselyitä sekä haastatteluja (Kananen 2008, 25). Tässä tutkimuksessa työvälineenä käytettiin haastattelua. Haastattelu tutkimusmenetelmänä on joustava ja se sopii moniin tutkimustarkoituksiin, sillä haastatteluissa on useita eri lajeja. Tutkimushaastattelun etuina voidaan mainita muun muassa se, että vastaajien motivointi on helppoa, aiheiden järjestystä pystytään haastattelun aikana tarpeen mukaan muuttamaan, kysymyksen tulkinta on joustavaa ja haastateltavalta voi myös tarvittaessa pyytää täsmennyksiä. Toisaalta haastattelulla on myös joitakin haittoja. Se on kalliimpi ja vaativampi mene-

telmä kuin lomaketutkimus ja haastattelusta voidaan saada myös todella paljon epä-relevanttia materiaalia itse tutkimuksen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35-36.) Haastattelu valittiin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi sen vuoksi, että haastattelussa tutkittavien on helpompi tuoda esiin omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan kuin esimerkiksi kirjalliseen kyselyyn vastaamalla. Lisäksi päätökseen vaikutti se, että haastattelun avulla voi saada syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä juuri sen joustavuuden vuoksi.

Haastattelut voidaan jakaa neljään eri kategoriaan. Nämä ovat avoimet haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, strukturoidut haastattelut sekä teema-haastattelut. Avoimessa haastattelussa vain aihealue on etukäteen määritetty, ja kun toinen ääripää, strukturoitu haastattelu, on lähes lomakekyselyn kaltainen. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelulomake on valmiiksi laadittu, mutta vastausvaihtoehtoja ei haastateltavalle ole annettu. Teemahaastattelussa taas on etukäteen määritelty teemat, jotka haastateltavan kanssa käydään läpi. Lisäksi haastattelija on voinut laatia haastattelua ohjaavia kysymyksiä. (Kananen 2008, 73.)

Tässä tutkimuksessa haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa pyritään valitsemaan sellaiset teemat, jotka kattavat koko tutkittavan ilmiön, mikä edellyttää tutkijan näkemystä tutkittavasta tapauksesta. Näin varmistetaan kaikkien ilmiössä esiintyvien osa-alueiden huomiointi haastattelutilanteessa. Haastattelutilanteen alussa asioita ei käsitellä kovinkaan yksityiskohtaisesti, sillä tällöin eivät välttämättä nouse esiin ei-yksityiskohtaiset seikat, joilla voi tutkimuksen kannalta olla merkitystä tutkittavaan ilmiöön. Teemahaastattelussa edetään siis yleisestä tasosta yksityiskohtaisempaan. Yksityiskohtaisilla kysymyksillä pyritään täsmen-tämään ilmiöstä saatua kuvaa, ja näistä voi syntyä lisäkysymyksiä. (Kananen 2013, 96.) Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä se on haastateltavalle vapaamuotoisempi menetelmä. Tutkijat kuitenkin pystyvät rajaamaan tutkittavaa aluetta teemojen avulla, sillä ikäjohtaminen on muutoin hyvin laaja-alainen kokonaisuus. Koska teemahaastattelu on lähestulkoon kuin avoin haastattelu, se antaa vapauksia avoimempaan kanssakäyntiin. Tämä koettiin tärkeänä asiana haastattelumenetelmää valittaessa, sillä nähtiin, että aineistoa voitaisiin saada mahdollisimman paljon, mikäli haastateltavat saisivat kertoa näkemyksistään ja kokemuksistaan mahdollisimman vapaamuotoisesti.

Teemahaastattelua sanotaan useimmiten puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan ennalta määriteltyihin teemoihin, joista haastattelun aikana keskustellaan. Teemahaastattelu tilanteena etenee teemojen varassa, eikä tarkkoja ennalta määriteltyjä kysymyksiä ole asetettu. Näin ollen haastateltavan ääni pääsee kuuluviin eikä itse tutkijan näkökulma vaikuta haastattelun kulkuun. Teemahaastattelu huomioi sen, että keskeisessä osassa ovat haastateltavien tulkinnat asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.)

### **Aineistonanalyysimenetelmä**

Laadullisen tutkimuksen analysointi alkaa usein jo haastattelutilanteissa. Kun tutkija haastattelee itse, hän voi jo haastattelutilanteessa tehdä havaintoja tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erona on se, että laadullisessa tutkimuksessa aineisto säilyy usein alkuperäisessä sanallisessa muodossaan. Laadulliseen analyysiin ei ole vain yhtä oikeaa tekniikkaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 136.) Laadullisesta tutkimuksesta saadaan usein laaja aineisto. Haastatteluista saatu aineisto litteroidaan eli puretaan kirjalliseen muotoon. Mikäli aineisto on todella runsas, voi tutkija jo tässä vaiheessa joutua ratkaisemaan mitä kaikkea hän litteroi. Litteroinnin tasoina ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi sekä propositiotason litterointi. Työn dokumentaatioissa on hyvä kertoa, minkä tasoinen aineiston litterointi on ollut. (Kananen 2008, 80.)

Hirsjärvi ja Hurme (2009, 171–173) mainitsevat kvalitatiivisiksi analyysitavoiksi muun muassa laskemisen, asteikoinnin, teemoittelun sekä yhteyksien tarkastelun. Opinnäytetyössä analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että aineistosta nousee esiin useita samankaltaisia piirteitä. Usein nämä pohjautuvat teemahaastatteluissa käsiteltyihin teemoihin ja haastatteluista voi myös nousta esiin uusia alkuperäisistä teemoista poikkeavia teemoja.

Teemoittelu koettiin loogiseksi analyysimenetelmäksi teemahaastattelusta saadulle aineistolle. Syynä tähän on se, että teemoittelun avulla pystytään selkeästi erottamaan lähtöteemat ja mahdolliset uudet teemat, joita aineistosta löytyy, mikä myös helpottaa aloittelevien tutkijoiden työskentelyä.

## Luotettavuuden arviointi

Tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa voi tapahtua erinäisiä virheitä. Luotettavuuteen liittyvistä virheistä tulee tutkijan hankkia tietoa ennen tutkimusprosessin alkua, minkä avulla voidaan tehokkaimmin ehkäistä virheiden tapahtumista. Myös tutkimusmenetelmiin liittyvät virheet ovat mahdollisia. Tämä tarkoittaa sitä, että tiettyyn tutkimukseen on valittu siihen sopimattomat menetelmät ja käsitteet on määritelty huonosti. Erityisesti laadullisen tutkimuksen ongelmana on se, että tutkijan näkemykset ja asenteet sekoitetaan tutkimusmateriaaliin ja tulkintaan. (Kananen, 2008, 121–122.)

Aineiston keruussa on myös syytä paneutua laadun tarkkailuun. Tällaisia keinoja ovat muun muassa haastattelurungon huolellinen suunnittelu, haastattelussa käytettävän välineistön huolto ja niiden toiminnan tarkkailu sekä esimerkiksi haastattelupäiväkirjan pito. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184.) Reaktiivisuudella taas tarkoitetaan tutkijan sekä tutkimusasetelman vaikutusta tutkittavaan. Tätä kautta vaikutukset tulevat näkyään myös tutkimustuloksissa. Tätä tutkijan ja tutkittavan välistä vaikutusta ei ole täysin mahdollista poistaa, mutta sitä voidaan pyrkiä pienentämään, jos tutkija etukäteen tiedostaa ja ymmärtää reaktiivisuuden mahdollisuuden. (Kananen 2008, 122–123.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään termejä reliabiliteetti ja validiteetti. (Kananen 2008, 123). Reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Jos toistetussa mittauksessa saadaan täsmälleen samat tulokset tutkijasta riippumatta, on tutkimus luotettava ja tarkka eli reliabeli, jolloin siihen ei liity satunnaisvirheitä. Reliabiliteettia tulee tarkastella niin tutkimuksen aikana kuin sen jälkeenkin. (Vilkkä 2007, 149.) Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia voidaan tarkastella tulkinnan samanlaisuutena tulkitsijan vaihtuessa. Tulkintojen ei siis tulisi olla ristiriidassa toisiinsa verrattuna. (Kananen 2008, 124).

Validius taas tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoitus mitata, eli sitä, kuinka onnistuneesti tutkija on kyennyt siirtämään käytetyt teoriakäsitteet lomakkeeseen. Validius on hyvä, kun systemaattiset virheet puuttuvat eikä tutkija ole tutkimuksessaan sekoittanut käsitteitä toisiinsa. Validiutta tarkastellaan tutkimuksen aikana, kun operationalisoidaan käsitteitä ja suunnitellaan tutkimuksen mittaria.

(Vilkkä 2007,150–151.) Molemmat käsitteet, reliabiliteetti ja validiteetti, ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186).

Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää myös triangulaatiota. Triangulaatiossa jollakin tutkimusmenetelmällä kerättyjä tietoja verrataan muista lähteistä saatuihin tietoihin, ja mikäli näiden välillä vallitsee jonkinlainen yksimielisyys, voidaan todeta, että tulkinta on saanut vahvistusta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Saturaatio on myös yksi luotettavuuden arvioinnin keinoista. Tämä tarkoittaa sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään. Laadullisen tutkimuksen lopettamispiste saturaa-tion näkökulmasta on kuitenkin aina tutkijoiden tulkinnan varassa, sillä laadullinen aineisto ei lopu koskaan ellei sitä lopeta. (Kananen 2008, 38–39.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin varmistamaan huolellisella teemahaastattelurungon suunnittelulla sekä tarkalla dokumentoinnilla. Tutkimuksen vaiheet on pyritty kuvailemaan ja perustelemaan. Haastatteluvaiheen luotettavuutta varmistettiin nauhoittamalla haastattelut. Näin saatiin varmistettua kaiken tarpeellisen tiedon taltiointi. Litterointi tapahtui myös pian haastattelujen jälkeen, ja litteroinnissa käytettiin samaa litteroinnin tasoa jokaisen haastateltavan kohdalla. Tarkemmin luotettavuutta tarkastellaan tutkimuksen pohdinta osiossa.

### **Tutkimuksen toteuttaminen**

Opinnäytetyöprosessi alkoi edetä jo syksyllä 2014, kun tutkijat olivat ensimmäisen kerran yhteydessä toimeksiantajaan. Kuitenkin varsinainen työ alkoi keväällä 2015, jolloin tutkijat yhdessä toimeksiantajan kanssa päättivät opinnäytetyön aiheen ja alkoivat työstää sitä eteenpäin. Opinnäytetyön aiheeksi johtamisen osa-alueelta valikoitui ikäjohtaminen iäkkäämpien työntekijöiden näkökulmasta, ja aihe oli myös tutkijoille mielenkiintoinen. Aihe hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla, minkä jälkeen tutkijat alkoivat kerätä teoreettista viitekehystä ja perehtyä aiheeseen tarkemmin.

Haastatteluihin valittiin 12 Osuuskauppa Keskimaan Keljon Prisman yli 50-vuotiasta työntekijää. Tutkijat määrittelivät haastateltavien ikähaarukan ja sen, että haastateltavia tulisi olla jokaiselta osastolta. Haastateltavia haluttiin kaikilta osastoilta mukaan sen vuoksi, että jokaisella osastolla on omat työn erityispiirteensä, vaikka työtehtäviä

pyritäänkin kierrättämään. Tämän avulla myös turvattiin se, että kaikkien osastojen työntekijöitä pääsee kertomaan kokemuksiaan, eikä mikään osasto jää kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Toimeksiantaja oli apuna valitsemassa haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla voisi olla eniten kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Toimeksiantaja oli myös valinnut haastateltavat työurien pituuden mukaan. Haastateltavilla oli työkokemusta Keljon Prismassa muutamasta vuodesta jopa vuosikymmeneen. Näin myös tämä näkökulma saatiin otettua tutkimuksessa huomioon.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kesä-heinäkuun vaihteessa 2015 Keljon Prisman toimitiloissa. Haastatteluissa käytössä oli kokoushuone, jotta ylimääräisiltä häiriötekijöiltä vältyttäisiin. Haastattelut suoritettiin neljänä eri päivänä, jolloin haastateltavia oli kahdesta neljään henkilöä päivää kohden. Kuitenkin yksi haastateltavista jäi eläkkeelle ennen haastatteluja, mutta tutkijat eivät kokeneet tarpeelliseksi ottaa uutta henkilöä haastateltavaksi hänen tilalleen, sillä jo 11 haastateltavalla saturaatio toteutui hyvin. Aikaa haastatteluun varattiin yksi tunti per haastateltava, mikä todettiin sopivaksi ajaksi, sillä haastattelun keskimääräiseksi kestoksi muodostui n. 25 minuuttia. Näin ollen haastattelijat pystyivät jo haastattelujen välissä purkamaan ajatuksiaan haastatteluista.

Haastatteluiden alussa tutkijat kertoivat haastateltaville, mistä haastattelussa on kyse, ja kysyivät luvan haastattelun nauhoittamiseen. Tutkijat myös painottivat haastateltaville sitä, että haastateltavien anonymiteetti säilyy, eikä vastauksia pystytä yhdistämään tiettyyn haastateltavaan. Näin saatiin luotua myös luottamusta haastateltavien ja haastattelijoiden välille.

Tutkijat litteroivat haastattelut niiden lähipäivinä kirjalliseen muotoon poistaen ylimääräisiä täytesanoja mutta säilyttäen kuitenkin puhekielen. Nämä muutokset eivät vaikuttaneet tuloksien muodostamiseen. Aineisto analysoitiin teemoitellen ja etsien samankaltaisia vastauksia, jotka kerättiin yhteen. Näin aineisto jäsenyi yhtenäiseksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi, jonka avulla tutkimustulosten ja johtopäätösten muodostaminen oli mahdollista. Tutkimustulosten yhteydessä esitetään otteita haastatteluista saadusta aineistosta.

### 3 Ikäjohtaminen

Seuraava luku käsittelee ikäjohtamista. Luvussa paneudutaan syvemmin ikäjohtamisen käsitteeseen ja oikeanlaisen ikäjohtamisen myötä tuleviin hyötyihin sekä mahdollisuuksiin ja vastapainoisesti myös heikkouksiin ja haasteisiin. Tämän avulla selvitetään lukijalle, mitä ikäjohtaminen on. Lisäksi pohjustetaan tutkimuksessakin käytettyä viitekehystä.

#### 3.1 Ikäjohtamisen käsite

Ikäjohtamisen tarkoituksena on ollut korostaa ihmisen ikäkausia johtamishaasteena. Voidaan myös ajatella, että se on joukko ikääntymisilmiön hallintaan pyrkiviä paino-alueita. Siinä tunnistetaan ja pyritään huomioimaan ikääntymisen vaikutuksia terveyteen sekä toimintakykyyn ja sitä on tutkittu ja tarkasteltu useista eri näkökulmista. Aiheeseen on perehdytty useista eri näkökulmista kuten yksilöiden näkökulmasta, sekä yrityksen henkilöstöpoliittisena toimenpiteenä. (Halme 2007, 10–14.) Ikäjohtamisessa voidaan havaita kaksi erityyppistä linjaa. Toisessa ikääntyneitä ja heidän kokemuksensa kautta kertynyttä osaamistaan arvostetaan ja toisessa taas vallitsee hyvin negatiivissävyytteisiä asenteita. Negatiivissävyytteisissä asenteissa usein koetaan, että iäkkäämmän työntekijän osaaminen ei ole riittävää tai se on vanhentunutta. Johtamisen kannalta tärkeää on se, mitä esimiesten tulisi tietää ikääntymisestä ja miten tätä tietoa sovellettaisiin johtamisessa. Hyvän ikäjohtamisen myötä yritys panostaa ikäsyrjinnän ehkäisyyn sekä ikääntyvien työllisyyden parantamiseen, jossa keskeisenä asiana on osaamisen jatkuva päivittäminen. (Auvinen & Kettunen 2010, 5.)

Simströmin (2009, 44) mukaan ikäjohtamisen käsite on melko nuori ja tänä päivänä hyvin ajankohtainen tutkimuskohde. Käsite on syntynyt, kun on alettu tiedostamaan väestön ikääntymiseen liittyviä uhkia ja kun niitä on haluttu alkaa hallitsemaan. Ikäjohtamisesta puhutaan myös ilmiönä, jonka taustalla ovat nopeat muutokset väestön ja työvoiman ikärakenteissa. 1990-luvun puolivälissä suuret ikäluokat alkoivat lähes tytä eläkeikää ja uhaksi koettiin myös mahdolliset varhaiset eläköitymiset, minkä vuoksi kansallinen ikäohjelma (1998 – 2002) käynnistettiin Suomessa. Tämän ohjelman tavoitteena oli edistää yli 45-vuotiaiden työssä jatkamista sekä työllistymistä, ja

sen avulla pyrittiin myös lisäämään johdon ja esimiesten ikätietoutta ja alettiin puhua ikäjohtamisesta. Ikäohjelmat työpaikoillakin ovat usein saaneet alkunsa koetusta uhasta eli esimerkiksi eläkkeelle jäännin yhteydessä osaamispääoman katoamisesta. (Lundell ym. 2011, 185–186.)

Käsitteenä ikäjohtamista on kritisoitu paljon, sillä sen uskotaan vahvistavan ikäryhmien eroja ja ikäasenteita. Lisäksi käsityksenä on usein se, että ikäjohtamisesta puhutaan lähinnä ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla, ja sitä hyödynnetään heidän jaksamisensa ja työkykynsä tukena. Vastoin yleisiä oletuksia siitä, että ikäjohtamisesta puhutaan vain tiettyyn ikäryhmään kuuluvien työntekijöiden johtamisessa, voidaan sitä ajatella kaikenikäisten työntekijöiden tarpeiden ja vahvuuksien huomioimisena. Ikäjohtamisesta voitaisiin siis puhua esimerkiksi erilaisuuden tai moninaisuuden johtamisen osa-alueena. (Lundell ym. 2011 186–187.)

Lundellin ja muiden (2011, 296–297) mukaan ikäjohtaminen on ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimista päivittäisjohtamisessa ja henkilöstöstrategiassa. Käytännössä pyritään siis tunnistamaan ja hallitsemaan työkykyyn liittyviä uhkia sekä tuetaan työntekijöitä heidän koko urapolkunsa ajan ja luodaan mahdollisuuksia heidän vahvuksiensa hyödyntämiselle henkilön iästä riippumatta. Ikäjohtamisena pidetään siis kaikkea johtamista, joissa huomioidaan työntekijän ikä, työkokemus, uran vaihe tai jokin muu mahdollinen ikäsidonnainen tekijä. Työterveyslaitoksen erikoistutkija Marjo Wallin (2014) painottaa ikäjohtamisen käsitettä juuri eri-ikäisten johtamisen näkökulmaan. Ikäjohtaminen on aina ajankohtaisempaa yritysten tuottavuuden sekä kilpailukyvyn kannalta, mutta käsitteenä se tulisi Wallinin mukaan päivittää versioon, jossa huomioitaisiin enemmän kaiken ikäisiä työntekijöitä osana henkilöstön monimuotoisuuden johtamista.

Tällä hetkellä työyhteisöissä henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Nuoret ikäluokat siirtyvät työelämään ja suuret seniori-ikäluokat taas eläkkeelle. Vaikka he ovat hyvin eri tasolla heikkouksineen ja vahvuuksineen, tulisi heidän kuitenkin tehdä tiivistä yhteistyötä. Heille yhteisen tavoitteen ja päämäärän löytäminen on erityisen tärkeää. Tämän on mahdollista tapahtua ainoastaan arjen työn ohessa. Haasteellista siitä tekee uusien suhtautumistapojen omaksuminen, uusien roolien ottaminen sekä entisistä rooleista luopuminen. Ainoastaan tiedot, taidot sekä vuorovaikutuskyky eivät tässä tilanteessa riitä. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 35-36.) Varsinkin täl-



laisissa ikäjohtamiseen liittyvissä tilanteissa esimiehen rooli on tärkeä. Goleman (2006, 267–277) luettelee kymmenen ominaisuutta, jotka hyvä esimies omaa. Hän on hyvä kuuntelija, kannustaja, tiedottaja, rohkea, huumorintajuinen, empaattinen, päätöksentekijä, vastuunkantaja, nöyrä ja valtaa ja vastuuta jakava. Luotettavat ja empaattiset esimiehet ovat parhaimpia, koska he omaavat hyvät vuorovaikutustaidot ja saavat henkilöstönsä tuntemaan arvostusta, innostusta ja levollisuutta. (Goleman 2006, 267-277.)

Esimiehien ikäjohtamistaitoja pystytään kehittämään erilaisten koulutuksien, perehdytyksien ja valmennuksien avulla. Tavoitteena koulutuksissa on, että esimiehet saavat tarvittavaa tietoa ihmisen elämänculusta ja voimavaroista sekä eri ikävaiheisiin liittyvistä erityispiirteistä. (Andersson, Haggrén, Haring, Lantto, Marttila, Schugk & Työläjärvö 2013, 8.)

### 3.2 Ikääntyvä työntekijä

Ennen vanhaan ikää ei pidetty ongelmana työnteossa. Ei kyselty, minkä ikäinen työntekijä on tehnyt jonkin tuotteen, vaan periaate oli, että kukin teki sen, mitä osasi ja jaksoi. Käytännöllisesti katsoen vielä 1940- ja 1950-luvuilla jokainen teki työtä elämänsä loppuun asti. Tänä päivänä ikääntymisestä on tehty ongelma, jota murehditään ja joka on täysin meidän aikaansaannostamme. Yksi syy tälle on eläkejärjestelmien tulo. Syntyi ajatus, että eläkeikäinen saa ottaa rennosti ja olla joutilaana. Tämä ei sinänsä ole huono asia, mutta erilaiset ”järjestelyt” yhteiskunnassamme, kuten eläkeputki tai osa-aikaeläke, ovat laskeneet vanhuuden rajaa alemmas. Tästä syystä on syntynyt niin sanotusti pinttymä työelämän ajatusmaailmassa, että 50 + -ikäisten ei tarvitsisi olla enää töissä, eli jo keski-ikäisiin on yhdistetty imagoja, joita aikaisemmin yhdistettiin vanhuuteen. (Vaahtio 2006, 5.)

Termiä ”ikääntynyt työntekijä” käytetään kirjallisuudessa, lainsäädännössä sekä julkisessa keskustelussa. Sillä kuvataan usein yli 55-vuotiaita työntekijöitä. Kahdelle kolmasosalle tämän ikäisistä työntekijöistä on tyypillistä heikentynyt terveyden tila, ja tätä käytetään perusteluna määritelmälle, joka tosin on muutoin täysin sopimuksenvarainen. Aikaisemmin tehtyjen tutkimusten mukaan 50 – 58 -vuotiaat kokevat työkykynsä muuttuneen, mutta kuitenkin samaan aikaan eläkkeellesiirtymisiät nousevat.

Jotta heidän asemaansa voitaisiin parantaa, vaatii se runsaasti tietoa ikääntymisestä sekä erilaisia täsmätoimenpiteitä. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 40.)

Ikä ei itsessään aiheuta eroja ihmisten välille, vaikka eri-ikäisyys tuokin tullessaan muun muassa erilaisia kokemuksia, erilaisen terveyden ja toimintakyvyn. Kokeneilla työntekijöillä on erilaisista töistä ja tilanteista useimmiten pitkä ja vaihteleva kokemus, mikä saa aikaan sen, että heillä on enemmän eroja myös oman ikäryhmänsä sisällä. Ikääntyvät työntekijät ovat siis enemmän yksilöitä kuin ikäryhmänsä edustajia. (Kiviranta 2010, 13.) Sitoutuneisuus ja uskollisuus työnantajaa kohtaan korostuvat varsinkin ikääntyneiden työntekijöiden keskuudessa (Österberg 2014, 186).

Henkilöstön työtehtävät eivät useinkaan ole määritelty suhteessa työntekijän ikään ja toimintakykyyn, mikä saattaa aiheuttaa näiden välille ristiriitoja (Kuusinen, Heikkinen, Huuhtanen, Ilmarinen, Kirjonen, Ruoppila, Vahvera, Mustapää & Rautoja 1994, 27). Kun työntekijöiden työkykyä pyritään ylläpitämään ja kehittämään, olisi tärkeää pystyä erottamaan vanhenemismuutokset esimerkiksi muista työntekijällä olevista sairauksista. Erityisesti myöhäisemmässä keski-ikässä 60 – 65-vuotiaana ihmiset kokevat suuria muutoksia esimerkiksi työstä ja auktoriteettiasemasta luopumisen vuoksi, ja tässä mukana ovat tietysti myös ruumiilliset muutokset ja oireet. Osalle ihmisistä tämän kaltainen elämänvaihe koittaa jo aikaisemmin, ja onkin mietitty, johtuuko tämä esimerkiksi elämän ja työn suuremmasta kuluttavuudesta. (Kuusinen ym. 1994, 172.)

Alla olevassa Airilan, Kauppisen ja Eskolan (2007, 27) laatimassa taulukossa on kootuna eri tutkimuksien tuloksia ikääntyneiden työntekijöiden ominaisuuksista. Myönteisinä asioina ikääntyvissä työntekijöissä nähdään useimmiten kokemuksen kautta kerrytetty osaaminen sekä korkea työmoraali ja hyvä työhön sitoutuneisuus. Kielteisinä seikkoina taas ajatellaan olevan fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen, alhainen motivaatiotaso työntekoon sekä oppimiskyvyn heikentyminen, mikä vaikuttaa myös halukkuuteen oppia uusia asioita. Kaikissa tutkimuksissa voidaan nähdä hyvin samankaltaisia kuvauksia ikääntyvien työntekijöiden ominaisuuksista.

Taulukko 1. Tutkimuksia ikääntyneen työntekijän ominaisuuksista. (Airila ym. 2007, 27.)

Tutkimus	Myönteiset kuvaukset	Kielteiset kuvaukset
Ilmarinen & Mertanen (2005, 50–53)	Strateginen ajattelu Harkitsevaisuus ja viisaus Kyky pohdiskella ja halu oppia Kokonaisvaltainen hahmottaminen Työhön sitoutuminen ja työkokemus	Aistitoimintojen rapistuminen Terveiden heikentyminen Fyysisen toimintakyvyn heikentyminen
Julkunen (2003, 149); Julkunen & Pärnänen (2005, 133–134)	Kokemus Osaaminen Viisaus Luotettavuus Korkea työmoraali	Fyysinen jaksamattomuus Väsyneisyys, hitaus ja kömpelyys Motivaation puute Haluttomuus tarttua uusiin asioihin
Juuti (2001, 33, 46, 134)	Kokemus Äänetön taito	Fyysisen ja psyykkisen kunnon heikentyminen Oppimiskyvyn heikentyminen Heikkous ja vajavaisuus
Perkiö-Mäkelä ym. (2006)	55–64-vuotiaat kokevat päivittäin työsään innostuneisuutta muita useammin. 55–64-vuotiaat kokevat nuorempia useammin päivittäin tyydytystä syventyessään työhön. Vahvuuden ja tarmokkuuden tuntemuksia työssä on vanhemmissa ikäryhmissä useammin kuin muilla.	Koettu työkyky, muisti ja keskittymiskyky heikentyvät ikääntymisen myötä
Ruoholinna (2006, 168–169)	Kokemus Vahva ammattitaito Korkea työmoraali Henkinen vahvuus	Fyysisen suorituskyvyn heikentyminen Alhainen työmotivaatio Haluttomuus uuden oppimiseen
Uotinen (1995, 170)	Hyvä psyykinen toimintakyky, henkinen vireys, aktiivisuus, toiminnallisuus	Terveiden heikkeneminen Kunnon ja liikuntakyvyn aleneminen

### 3.3 Ikäjohtamisen haasteet ja hyödyt

Haastavasta johtamistilanteesta voidaan esittää esimerkkinä kaksihuippuinen ikärakenne, mikä tarkoittaa tilannetta, jossa työyhteisö koostuu ainoastaan nuorimmista sekä ikääntyneimmistä työntekijöistä. Haasteena tässä on vuorovaikutuksen lisääminen eri-ikäisten työntekijöiden välille sekä erilaisten ihmisten johtaminen, mikä vaatii esimieheltä kykyä oivaltaa sekä yksilöiden että ryhmien ajattelu- ja työskentelytapoja ja kykyä nivota ne yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Päämääränä on saada erilaiset, tässä tapauksessa eri-ikäiset ihmiset työskentelemään sujuvasti yhteistyössä. He

omaavat hyvin paljon toisistaan eroavaa osaamista, ja uhkana on se, että ikääntyvien työntekijöiden mukana katoaa yritykselle arvokasta tietotaitoa eläkkeellä siirtymisen myötä. Tämänkin vuoksi yhteistyön sekä positiivisen työilmapiirin aikaansaanti eri-ikäisten välille on erityisen tärkeää, jotta tärkeää tietoa saadaan ajoissa siirrettyä sukupolvelta toiselle. Tämä onkin yksi suurimmista johtamisen haasteista. (Halme 2007, 5.) Myönteiset ikäasenteet vaikuttavat positiivisesti ikään ja ikääntymiseen liittyvien haasteiden hallintaan. Näiden myötä on myös helpompi tutustua ja saada tietoa ikääntymisestä ja sen tuomista muutoksista työkykyyn. (Lundell ym. 2011, 16.)

Nuoret ovat ryhmänä yhtenäisempi kuin vanhemmat työntekijät, koska nuorilla on vielä ajallisesti lyhyempi ja suppeampi kokemus työelämästä. Vanhemmat ja kokeneemmat työntekijät omaavat usein pitkän ja vaihtelevia kokemuksia sisältävän työuran erilaisine töineen ja tilanteineen. Tästä johtuen iäkkäämmillä työntekijöillä on myös enemmän eroja oman ikäryhmänsä sisällä, ja ikääntyvät työntekijät ovatkin enemmän yksilöitä kuin ikäryhmänsä edustajia. (Kiviranta 2010, 14–15.)

Mukailtu Kivirannan (2010, 14–15) taulukko sisältää työpaikoilla esiintyviä ikäjohtamisen haasteita sekä antaa keinoja, kuinka haasteisiin tulisi tarttua ja näin ollen ymmärtää paremmin työntekijöiden eri-ikäisyyttä ja erilaisuutta. Varsinkin eri-ikäisyyden merkityksen ymmärtämättömyys, kielteisten ikäasenteiden olemassaolo sekä hiljaisen tiedon jakamattomuus tulisi ensisijaisesti ottaa työyhteisössä huomioon ja parantaa työyhteisön toimintaa alla mainituilla keinoilla, mikäli ne todetaan tarpeelliseksi.

Taulukko 2. Eri-ikäisten johtamisen haasteet ja keinot. (Mukailtu Kiviranta 2010, 14–15)

<b>Haasteet</b>	<b>Keinot</b>
Eri-ikäisyyden merkitystä ei ymmärretä	Perehtyminen eri-ikäisyyteen ja sen vaikutuksiin
Esimies kohtelee kaikkia ”tasapuolisesti” periaatteenaan ”kaikille samalla mitalla”	Erilaisuuden tunnistaminen ja oman tyylin sopeuttaminen erilaisuuden tarpeiden mukaan
Kielteiset ikäasenteet heikentävät tuottavuutta	Tunnistetaan omat ja muiden ikäasenteet, tuetaan kyvykkyy- ja osaamislähtöistä toimintaa
Työntekijöiden voimavarat ja kyvyt ovat vajaakäytössä	Ei anneta itseään toteuttavalle ennusteelle sijaa eri-ikäisten johtamisessa. Kannustetaan osaamisen käyttöön ja uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseen
Työntekijät uupuvat jatkuvan kehittämisen ja uuden oppimisen vuoksi.	Tunnistetaan jokaisen vahvuudet ja kehitetään niitä – ei niin työlästä kuin jatkuva uuden oppiminen
Kokemustieto ja viisaus poistuvat eläkkeelle lähtevien mukana pois	Tunnistetaan kokeneiden vahvuudet ja hyödynnetään niitä vähemmän kokeneiden perehdyttämisessä tai valmennuksessa
Paikalleen jämähtäneet työntekijät voivat huonosti eivätkä jaksavat kehittää itseään tai työtään	Tuetaan niitä työntekijöitä, jotka eivät jaksavat kehittyä ja kehittää

Työikäisen väestön keski-ikä on noussut kiinnittänyt yritysten huomion ikäjohtamiseen sekä erilaisten ikäohjelmien toimeenpanoihin. Ikäohjelmien myötä on mahdollisuus pidentää työuria nykyisestään. Tämä on kansantalouden ja eläkejärjestelmien kannalta erityisen tärkeää. Nykyään keskimääräinen työuran pituus on 34 vuotta. Oikeanlaisesta ikäjohtamisesta on organisaatiolle monia hyötyjä, kuten pienemmät nousupaineet sosiaalivakuutusmaksuihin, vaihtuvuuden vähentyminen, pienempi määrä työn keskeytymisestä aiheutuvia häiriöitä, rekrytoinnin edistäminen sekä työn tuottavuuden parantaminen. Lisäksi eri hyötyjä tästä saavat osakseen myös työntekijät.

Parempi tulostaso, työn mielekkyyden kasvu sekä elämänlaadun koheneminen ovat tekijöitä, joiden vuoksi ikäjohtamiseen kannattaa panostaa. (Andersson ym. 2013, 6.)

Hyvä ikäjohtaminen vaatii esimiehiltä moniarvoista ajattelua, jotta se saataisiin osaksi jokapäiväistä johtamista. Kansallisen ikäohjelman myötä Suomessa alettiin kiinnittää enemmän huomiota iäkkäämpien työntekijöiden jaksamiseen ja heidät nähtiin kokemuksiensa ja taitojensa ansiosta voimavarana. (Wiitakorpi 2006, 86.) Wiitakorpi (2006, 86–87) esittelee teoksessaan neljä ikäjohtamisen kulmakiveä, joista ensimmäinen on asenne omaa ikääntymistä kohtaan. Ikää tärkeämpi tekijä johtamisessa ovat henkilön omat ominaisuudet. Asenne omaa ikää ja ikääntymistä kohtaan näkyy myös asenteessa muiden ikääntymiseen. Toinen kulmakivistä liittyy yhteistyöhön. Yhteistyöilmapiirin luominen on tärkeää kaikenlaisessa johtamisessa. Kolmantena kulmakivenä mainitaan yksilöllinen suunnittelu. Tätä ei välttämättä huomioida muiden kuin ikääntyneemmän henkilöstön johtamisessa. Joustavat työskentelymallit ovat olennainen osa ikäjohtamista. Etenkin ikääntyneet voivat kaivata tuloksellisuuden takaamiseksi mahdollisuutta työskennellä omaan tahtiin, mikä tällöin kohentaa myös työmotivaatiota ja siirtää pois ajatuksia ennenaikaisesta eläkkeelle jäämisestä. Neljänneksi kulmakiveksi Wiitakorpi mainitsee kommunikointitaidot. Iäkkäämmät työntekijät arvostavat, että heidän kanssaan käydään keskusteluja ja heitä kuunnellaan. Tärkeää on myös sopia muutoksista siten, että työntekijää kuullaan ennen päätöksentekoa. On tärkeää, että esimies pystyy keskustelemaan alaistensa kanssa myös vaikeimmista asioista.

Kiviranta (2010, 33–35) jakaa hyvän ikäjohtamisen aikaansaamat hyödyt kolmeen osa-alueeseen, joita ovat työn tuottavuus, sitoutuminen sekä työhyvinvointi. Tuottavuudessa pitäisi keskittyä siihen, miten ihmisiä johdetaan ja kehitetään, jotta he pystyisivät yhdessä tuottamaan enemmän. Kyvykkyys, motivaatio ja tilanne muodostavat yhteisen vaikutuksen ansiosta tuottavuuden. Hyvät työntekijät tulisi heidän iästään riippumatta saada sitoutumaan organisaatioon. Etenkin kokeneempien työntekijöiden toivottaisiin sitoutuvan, sillä heihin on investoitu kymmeniä vuosia. Kolmantena ikäjohtamisen hyötynä mainittiin työhyvinvointi. Työntekijät, jotka voivat hyvin, pitävät huolta kyvyistään ja haluavat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, jolloin he myös tuottavat paremmin. Kun hyvinvoinnista huolehditaan, ihmisten monipuoliset ja aktiiviset työvuodet mahdollistetaan. Ihminen voi hyvin, kun vaatimuk-

set ovat oikeantasoisia ja voimavarat ovat riittäviä. Tällöin työntekijä kokee onnistumisia, on tyytyväinen suorituksiinsa ja jaksaa ajatella myönteisesti ja aktiivisesti tulevaisuutta. Yrityksen tärkein voimavara on työntekijä. (Kiviranta 2010, 40–46.)

Onnistuneen ikäjohtamisen myötä pystytään luomaan sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä voi kokea työnsä mielekkääksi, olevansa työyhteisölle arvokas sekä saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet, ikään katsomatta (Simström 2009, 44).

## **4 Ikääntynyt työntekijä työyhteisön voimavarana**

Tässä luvussa perehdytään ikääntyvään työvoimaan ja tarkastellaan ikääntymistä voimavara -näkökulmasta. Ikääntyminen ei aina ole vain negatiivinen asia. Esimerkiksi kokemuseräinen osaaminen on yksi ikääntyvien työntekijöiden osaamisalueista, minkä avulla pystytään vahvistamaan muidenkin työntekijöiden ammattitaitoa (Siuvatti 2013, 19).

### **4.1 Osaaminen voimavarana**

Ihmisen ikääntyminen aiheuttaa sekä myönteisiä että kielteisiä seurauksia. Kielteisinä seurauksina voidaan mainita esimerkiksi erilaisten sairauksien ilmeneminen sekä yleisen toimintakyvyn laskeminen. Kokemuksen, erilaisten taitojen sekä viisauden kasvu mainitaan usein ikääntymisen yhteydessä positiivisena asiana. (Koskinen, Karisto, Kiander, Riihelä, Sullström, Valkonen, Martelin, Sainio, Koskinen, Vaarama & Lehto 2004, 25.) Viimeisten kymmenen vuoden aikana tutkijoiden sekä yritysten johdon kiinnostus ikääntyvien työntekijöiden vahvuuksia kohtaan on lisääntynyt huomattavasti. Usein tutkimuksen ja tarkastelun lähtökohdaksi ilmenee se, että ikääntyvän työntekijän kokemus lisää osaamista ja että tuottavuus sekä oppimiskyky eivät ole iästä kiinni. Nämä nähdään ikääntyvien työntekijöiden voimavaroina. Heidän vahvuudekseen koetaan usein henkinen kasvu, johon tiiviisti liittyvät myös kokonaisvaltainen hahmottamiskyky, strateginen ajattelu sekä tilanteenhallinta. Lisäksi vahvuuksiksi määritellään ongelmanratkaisukyky, kehittyneet sosiaaliset taidot, kokemustieto, hyvä itsetunto, työtyytyväisyys, hyvä työmotivaatio sekä vastuullisuus

työnantajaa kohtaan. Nämä kaikki ominaisuudet kehittyvät usein ikääntymisen myötä merkittävästi, mutta ei kuitenkaan voida olettaa, että tämä kehitys tapahtuu jokaisen henkilön kohdalla samalla tavoin. Osalla, esimerkiksi asiakaspalveluammattissa pitkään olleilla työntekijöillä, sosiaaliset taidot voivat olla kehittyneet todella monipuolisiksi, mutta esimerkiksi kokonaisvaltainen hahmottamiskyky ei niinkään, jos sellaista ei työnkuvassa ole tarvittu. Näin ollen vahvuudet tulevat esiin erilaisissa työtehtävissä eri tavoin. (Koskinen ym. 2004, 53–55.)

Esimerkiksi kaupan alalla työtehtävät vaihtelevat asiakaspalvelusta markkinointiin. Yleisimpinä työtehtävinä voidaan mainita myyntiin sekä asiakaspalveluun liittyvät työtehtävät. Myös kuljetukseen, varastoon, tietotekniikkaan sekä viestintään tarvitaan omat osaajansa. Asiakaskohtaamisten vuoksi kaupan alalla työskentelyssä korostuvat erityisesti vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Asiakaslähtöinen ajattelu onkin yksi myyjän tärkeimmistä osaamisalueista, on kyseessä sitten nuori tai iäkkäämpi työntekijä. (Kaupan ala n.d.)

Kuten jo aiemmin ikäjohtamisesta kertovassa luvussa (3.1) mainittiin, osaaminen on yksi tärkeistä huomioitavista asioista ikäjohtamisessa sekä nuorien että vanhempienkin työntekijöiden osalta. Useimmiten juuri ikääntyneillä on paljon kokemuksen kautta saatua osaamista, joka on vaarassa kadota organisaatiosta kyseisen työntekijän jäädessä eläkkeelle. Etenkin silloin, jos organisaation työntekijöiden keski-ikä on korkea ja useat työntekijät siirtyvät eläkkeelle melko yhtäaikaisesti, ovat vaarassa koko yrityksen toiminnan jatkuvuus sekä palvelun sujuvuus. (Ilmarinen ym. 2003, 177.)

Tradenomiliiton julkaiseman artikkelin mukaan kaupan ala ei tällä hetkellä riittävästi hyödynnä henkilöstönsä osaamista. Kaupan alan toimijoiden tulisi nimenomaan panostaa työntekijöidensä osaamiseen sekä johtamisen kehittämiseen. Osaava työvoima on kaupan alan kehityksen valttikortti. (Rantamäki 2015.) Kesti (2014, 140) kehottaakin organisaatioita panostamaan enemmän uuden oppimiseen, jolloin työntekijöiden oma sekä organisaation vaatimustaso nousevat. Se, että syntyy halu uudistua ja kehittää toimintaa, vaikuttaa kilpailukykyyn parantavasti.

Lundell ja muut (2011, 202) mainitsevat ikääntyneiden vahvuuksiin oppijina aiemmin opittujen tietojen ja taitojen hyödyntämisen uuden oppimisessa sekä hyvän kokonaisuuksien hallinnan. Lisäksi he osaavat erottaa oleellisen ja epäoleellisen tiedon nopeasti toisistaan ja pystyvät soveltamaan teoreettista tietoa käytäntöön. Haasteena



ikäntyneiden oppimiselle on etenkin asioiden ulkoa opettelu ja yksityiskohtien mieleen painaminen. Lisäksi jo aiemmin opittujen toimintatapojen ja rutiinien muuttaminen työn vaatimusten muuttuessa on haastavaa. Haasteita löytyy myös tietoteknisten välineiden käytön sekä internetin käytön opettelussa työnteon apuvälineiksi. Nykyään kaupan alan työntekijät joutuvat koville, sillä työtahti kiristyy ja kuormittavuus lisääntyy jatkuvasti tehostusten vuoksi. Citymarketin ketjun varapääluottamusmiehenä toimivan Tarja Puotsaaren mukaan nykypäivänä kaupan työntekijöiden tulee olla todellisia moniosaajia, sillä kaupan palvelutkin ovat monipuolistuneet huomattavasti. (Kiessling 2015.)

Auvinen (2010, 5) painottaa myös työntekijän omaa vastuuta osaamisen ylläpitämisessä sekä tarpeen mukaisessa kehittämisessä. Tämä ei voi olla ainoastaan yksilön vastuulla, sillä näin ollen kehittyminen ja tulosten aikaan saaminen on epävarmaa. Usein tällaisessa tilanteessa käy myös niin, että ne henkilöt, joiden tulisi kehittyä ja oppia uutta, jäävät sitä vaille. Henkilöt, joilla osaaminen on jo toivotulla tasolla, ovat sen suhteen aktiivisia ja varmasti pärjäisivätkin, vaikka vastuu oppimisesta ja kehitymisestä olisi heillä itsellään. (Kiviranta 2010, 141.) Työyhteisössä on siis otettava huomioon, että organisaation osaaminen ei kulje käsi kädessä yksilön osaamisen kanssa. Mikäli yksilöt eivät kykene toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamistaan, kärsii koko organisaation osaaminen (Kauhanen 2012, 158).

Parhaimmillaan iäkkäämpi työntekijä pystyy auttamaan nuorta työntekijää hänen työelämänsä alkutaipaleella juuri työ- ja elämäkokemuksensa sekä arvostelukykynsä ansiosta. Nuoret taas pystyvät vastavuoroisesti tuomaan ikääntyneille nykyaikaista teoreettista tietoutta sekä omaa ennakkoluulottomuuttaan uusia asioita sekä muutoksia kohtaan. Esimiesten tulisi tarkoin miettiä, kuinka ja millä perusteilla työtehtäviä jaetaan eri-ikäisten työntekijöiden keskuudessa. Tavoitteena tulisi olla se, että pyritäisiin käyttämään mahdollisimman paljon hyödyksi eri sukupolviin kuuluvien erilaisista osaamista, asennoitumista sekä arvoja siten, että se edistää työyhteisön hyvinvointia sekä määriteltyjen tavoitteiden ja tehtävien toteutusta. (Ilmarinen ym. 2003, 36.)

Ikääntyessä ihmisen aistien tarkkuus ja nopeus heikkenevät, mutta kuitenkin ammattitaito säilyy korkeaan ikään saakka. Kuitenkin nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa on suuri mahdollisuus ammattitaidon vanhenemiselle, mikäli sitä ei jatkuvasti päivi-

tetä ja kehitetä muutoksien mukaisesti. (Koskinen ym. 2004, 68.) Ilmarinen ja muut (2003, 135) mainitsevat, että jatkuva kouluttautuminen on todettu mahdolliseksi, ja eri tutkimuksien mukaan ihminen oppii uusia asioita vielä 80 vuoden ikäisenä. Ikään-  
tymisen myötä oppimisen tahti kuitenkin hidastuu, sillä tiedon omaksumisen kyky heikkenee. Usein kuitenkin laaja-alainen hahmottamiskyky on iäkkäämmillä kehittyneempi ominaisuus kuin nuoremmilla, mikä taas kompensoi hitaampaa oppimista. Kyse ei siis varsinaisesti ole itse oppimisesta, vaan siitä, osataanko eri-ikäisten työntekijöiden osaamista ja oppimispotentiaalia hyödyntää heille parhaimmalla tavalla.

## 4.2 Työn suunnittelu ja sopeuttaminen

Työn suunnittelulla ja työmäärän tai työn laadun muutoksilla saadaan selkeyttä eri-ikäisten työntekijöiden työn tekemiseen. Kaikenikäisillä, nuorilla sekä vanhemmilla, työntekijöillä saattaa ilmetä haasteita omassa työtehtävässä. Haasteita voivat aiheuttaa joko työn vaativuus tai työntekijän osaamattomuus ja omien voimien riittämättömyys. Jotta tällaisia haasteita ei ilmaantuisi, työn määrän ja laadun täytyy olla suhteessa voimavaroihin eli tasapainossa vaatimusten ja voimavarojen välillä. (Kiviranta 2010, 98–99.)

Työn tulisi muuttua myös työntekijän valmiuksien muuttuessa. Esimiesten näkökulmasta olisi erityisen tärkeää saada selville, johtuuko tuottavuuden lasku esimerkiksi terveydentilan alenemisesta, osaamisen puutteesta tai motivaation heikentymisestä. Syyt voivat myös kohdistua ennemminkin organisaatioon. Ovatko ongelmat kenties työn organisoinnissa, olosuhteissa tai johtamisessa? Harvemmin ikääntyneiltä itseltään kysytään suoraan, mikä voisi olla syynä tuottavuuden alentumiseen. Jokainen vanhenee yksilönä eri tavoin, jolloin kaikki ikäjohtamista parantavat toimenpiteet eivät välttämättä päde jokaiseen ikääntyvään työntekijään. (Ilmarinen ym. 2003, 43–44.)

Suomi ja Hakonen (2008, 82) puoltavat resurssien suuntaamista entistä enemmän ikääntyville työntekijöille. Erilaisia keinoja voisi muun muassa olla:

- Omista vahvuuksistaan vastaavat työntekijät
- Työajan liukuvuus ja joustot
- Mahdollisuus työskennellä omaan tahtiin
- Kuntoutukset

Muuttuva työ asettaa haasteita eri-ikäisille työntekijöille. Nykyään esimerkiksi kansainvälisyys lisää huomattavasti työntekijän kielitaitovaatimuksia. Työntekijöiden tulisi pystyä kommunikoimaan vieraalla kielellä, mikä luo epätasa-arvoa eri-ikäisten työntekijöiden välille. Lisäksi työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta ja halukkuutta muuttaa työn perässä esimerkiksi organisaation tytäryhtiöön ulkomaille. Nuorilla ei välttämättä vielä ole perhettä kun taas iäkkäämmillä työntekijöillä perhe voi olla rajoittavana tekijänä. Vaikka nuorempi työntekijä pystyy liikkumaan paremmin vieraassa kulttuuriympäristössä, saattaa häneltä kuitenkin puuttua tietynlaista bisnesvaistoa tai ihmistuntemusta, jota vanhemmille työntekijöille on kokemuksen kautta karttunut. Jokainen työntekijä ei voi omata kaikkia erilaisia taitoja, joita työelämässä tulisi olla. Esimerkiksi luontaisesti itsenäinen ihminen ei välttämättä millään tasolla voi olla hyvä tiimityöntekijä, jolloin tällaista taitoa ei voida myöskään häneltä vaatia. Näin ollen esimiesten näkökulmasta tärkeintä olisi se, että jokaisen yksittäisen henkilön vahvuudet tunnistettaisiin ja kohdistettaisiin oikein. (Ilmarinen ym. 2003, 84–87.)

Uran eri vaiheissa työntekijöillä tapahtuu henkistä kasvua, mikä myös vaikuttaa työntekijän arvoihin. Usein nuori työntekijä arvostaa joustavuutta ja työn mielekkyyttä eikä välttämättä sitoudu heti yhteen työpaikkaan vaan on valmis vaihtamaan työstä toiseen. Työntekijän asetuttua paikalleen, kun elämä alkaa muutoinkin vakiintua, alkavat usein uralla eteneminen sekä työpainotteisuus näkyä myös arvoissa. Tämän vaiheen jälkeen aletaan usein pohtia, mikä elämässä on tärkeintä, jolloin arvot työn suhteen mahdollisesti tietyllä tapaa keventyvät. Esimiehen tehtävänä olisi tunnistaa nämä uran eri kehitysvaiheet, jotta keskustelujen kautta työntekijöille pystyttäisiin löytämään mahdollisimman sopiva työn sisältö sekä rooli, minkä avulla pystytään nostamaan myös työntekijöiden työmotivaatiota. (Ilmarinen ym. 2003, 171–172.)

Jokainen työntekijä on erilainen yksilö ja esimiehen tulisi huomioida se myös töiden suunnittelussa. Ikääntyvän työntekijän työnkuvaa tulisi pyrkiä muuttamaan siihen suuntaan, johon ihminen ikääntyessään vahvistuu. Ikääntyneemmät työntekijät voivat usein kokea ammatillista riittämättömyyttä ja näin ollen heidän yksilöllisyytensähuomiointi tulee toteuttaa erityisen hienovaraisesti, sillä heidän arvottomuuspelkonsa saattaa vaikuttaa heidän tulkintaansa. Näin ollen esimiehen

tulisi kannustaa ja kiittää myös ikääntyneitä työntekijöitä, jotta he kokevat olevansa tarpeellisia. (Ilmarinen ym. 2003, 172–174.)

Joskus myös ammatti voi radikaalisti vaikuttaa työn suunnitteluun työntekijän ikääntyessä. On useita eri ammatteja, joissa voidaan arvioida, että työura ei jatku vanhuuseläkeikään saakka, vaan päättyy ennenaikaisesti työkyvyttömyyteen. Tällaisia ammatteja ovat erityisesti sellaiset, jotka sisältävät paljon fyysisesti kuormittavia työtehtäviä. Tällaisessa tilanteessa ennakointi on tärkeää, jotta työura voitaisiin suunnitella siten, että työntekijä selviää vanhuuseläkkeelle saakka toimintakykyisenä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ennen kuin toimintakyky on merkittävästi alentunut, työntekijä siirtyy tekemään vähemmän kuormittavia työtehtäviä. Joka tapauksessa eläkeiän lähestyessä esimiehen tulisi ottaa puheeksi jäljellä olevien työvuosien suunnittelu sekä eläkkeelle siirtyminen ja mahdollinen halukkuus olla työelämässä mukana vielä eläkeiän jälkeen. (Andersson ym. 2013, 11.)

Ilmarisen ja muiden (2003, 174) mukaan esimiehen tulisi olla sinut oman ikääntymisensä kanssa, jotta hän pystyisi huomioimaan myös työntekijöidensä ikääntymisen myötä muuttuneet tarpeet. Työyhteisön kateus voi vaikeuttaa yksilöllistä ajattelumallia, sillä työyhteisössä on totuttu tekemään samoja työtehtäviä, jolloin työtöve-  
reiden mielestä voisi olla epäreilua, jos iäkkäämmän työtöverin työtehtäviä parannetaan tai kevennetään. Näin ollen lähiesimies kaipaa tukea ja tietoa yksilöllisiin ratkaisuihin yritysjohtolta sekä työyhteisöltä. Yksilöllisiä ratkaisuja voidaan suunnitella ja kehittää esimerkiksi työn tauotukseen, työtehtäviin ja -menetelmiin sekä työnopeuteen liittyen. Usein työaikojen joustoa käytetään apukeinona työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin vastaamisessa.

### 4.3 Työssä jatkaminen ja työkyky

Sitoutuminen merkitsee työntekijän suhdetta työhön ja organisaatioon, jossa hän työskentelee. Sitoutuminen näkyy siinä, kuinka paljon työntekijä on valmis panostamaan työhönsä, jotta hän saavuttaisi itselle asettamansa tavoitteet. Myös tavoitteiden haasteellisuus voi peilata työntekijän sitoutuneisuuteen. Sitoutuminen työssä voi kohdistua ammattiin sekä työtehtävään, työuraan, työyhteisöön tai vaikkapa organisaatioon. (Lundell ym. 2011, 235.) Usein sitoutuneen työntekijän ajatellaan olevan

sellainen, joka pystyy yhtiön palveluksessa alusta loppuun saakka, työskentelee säännöllisesti ja pitää kiinni yhtiön tavoitteista. Yhtiön näkökulmasta sitoutunut työntekijä on suuri etu. (Meyer & Allen 1997, 3.)

Kiviranta (2010, 40–43) määrittelee erilaisia sitoutumisen tyyplejä, joita ovat tunneperäinen sitoutuminen, jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Tunneperäinen sitoutuminen painottaa sitoutuneisuuden tunnepohjaisuutta, yhteenkuuluvuutta sekä samaistumista yrityksen arvoihin. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä on valmis panostamaan organisaatioon ja tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen taas tarkoittaa sitä, että työntekijä saa jatkuvasti vastinetta panostuksestaan. Normatiivinen sitoutuminen puolestaan tarkoittaa vastuuntunnetta tai veloitetta. Työntekijän suhtautuminen organisaatioon on arvolatautunut, eli hän haluaa olla mukana toiminnassa ja hän kokee olevansa siihen myös velvollinen. Myös ikä vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Nuorempina useimmiten ollaan urakeskeisempiä ja tärkeintä on oma työ ja kehittyminen. Ikääntyneempää työntekijää taas sitouttavat työn sisältö, työkaverit ja uudet haasteet.

Myös sitoutunut työntekijä päättää uransa eläkepäiviin. Eläkkeelle siirtymiseen tai vaihtoehtoisesti työssä jatkamiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Eläkkeelle työntäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi terveydentilan heikentyminen taikka työuupumus. Myös liian kuormittava tai fyysinen työ, urakehitysmahdollisuuksien puuttuminen tai jatkuvat muutokset voivat olla eläkkeelle työntäviä tekijöitä. Näitä tekijöitä saattaa löytyä myös työ- ja esimiehesuhteista. Esimerkiksi arvostuksen, tuen sekä kannustuksen puute saattaa ajaa työntekijän aikaisemmin eläkkeelle. Myös mahdolliset ikääntyviä syrjivät käytänteet ja asenteet sekä esimerkiksi eläkeputken käyttö saattaa vaikuttaa työntekijän eläkkeelle jäämiseen. Eläkkeelle vetävät tekijät ovat usein työpai- kasta ja työstä riippumattomia. Tällaisia ovat esimerkiksi vapaa-ajan arvostus ja eläkkeellä oleva puoliso. Työssä jatkamisen halukkuuteen vaikuttavat positiivisesti työn- tehtävien ja sisällön mielekkyys, kouluttautumismahdollisuudet sekä työyhteisöstä ja esimiehiltä saatu osaamisen ja kokemuksen arvostus. Lisäksi esimiehen roolilla ja toimintatavoilla on suuri merkitys työssä jatkamiseen. (Lundell ym. 2011, 270–271.)

Eläkeiän lähestyessä ikääntynyt työntekijä alkaa tarkastella työhistoriaansa sekä pun- taroimaan ammatillisia saavutuksiaan. Pitkää uraa koskevat merkittävät päätökset on

tehty ja usein ikääntyneistä on mielekkäämpää hyödyntää heille kertynyttä osaamista ja kokemusta kuin opetella uusia työtehtäviä. Myös alanvaihtaminen on työuran loppuvaiheessa epämieluisa ja harvinainen vaihtoehto. (Lundell ym. 2011, 246. )

Eläkkeelle siirtyminen voi tapahtua joko työntekijän omasta tahdosta tai pakkoratkaisuna. Tämä vaikuttaa oleellisesti uuteen elämänvaiheeseen sopeutumiseen ja elämänlaatuun eläkkeellä. Myönteiset kokemukset työurasta helpottavat eläköitymistä. Eläkkeelle siirtyminen voidaan toteuttaa myös vaiheittain, mikä myös omalta osaltaan voi helpottaa työelämästä poistumista. Tällaisia keinoja voi olla esimerkiksi työajan lyhentäminen osa-aikaeläkkeelle siirtyessä. Lisäksi työnantaja voi myös keventää ikääntyneen työtaakkaa ennen eläköitymistä. Myös eläkkeellä työskentely on mahdollista. Tällöin eläkeläinen saa itse määrittellä, milloin ja kuinka paljon töitä hän tekee. (Lundell ym. 2011, 275–276.)

Työelämä ei ole houkuttelevaa, jos henkilön taloudellinen tilanne on niin hyvä, että on mahdollista valita, tekeekö töitä vai ei. Yritysten tulisi pyrkiä kannustamaan työntekijöitään työntekoon ja mahdollistaa esimerkiksi ajoittaista työntekoa vanhuuseläkkeellä oleville. Työyhteisössä kaikkien tarpeet tulisi ottaa huomioon, jotta he kokisivat työnsä mielekkäämmäksi. Työn määrä tulisi esimerkiksi ikääntyneille työntekijöille säätää sille tasolle, että he pystyvät omaan toimintakykyynsä nähden hoitamaan heille annetut työtehtävät. Näiden lisäksi vaadittaisiin myös kulttuurisia muutoksia. Ikääntyvät ihmiset tulisi nähdä aktiivisina kansalaisina sekä voimavarana, ja heidän kokemuksensa, viisautensa ja taitonsa tulisi nostaa arvoonsa. Lisäksi elämäntapaa voisi kokonaisuudessaan alkaa pohtia uudesta näkökulmasta, jossa kaikki elämään liittyvät osa-alueet, kuten opiskelu, työnteko, vapaa-aika sekä läheisten hoivaaminen, voisivat joustavammin limittyä toisiinsa. Näin niitä ei enää nähtäisi ainoastaan peräkkäisinä elämänvaiheina. (Horppu 2007, 15–16.)

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa laaditusta tutkimuksesta ilmeni, että työpaikan ilmapiirillä ja esimiestyöllä sekä sosiaalisella tuella ja työoloilla oli suuri vaikutus työssä jatkamiseen. Vaikka myös eläkkeelle vetävät tekijät vaikuttavat työssä jatkamis päätökseen, voidaan eläkkeelle työntäviä tekijöitä vähentää huomioimalla tutkimuksessakin ilmenneitä, päätökseen vaikuttavia tekijöitä. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bord 2013, 17.)

Ikääntymisen yhteydessä käsitellään usein paljon työkykyyn liittyviä seikkoja. Näin ollen työkyky ja sen ylläpitäminen on myös ikäjohtamisessa olennaisessa roolissa. Työkyvyn arvioinnissa verrataan ihmisellä sillä hetkellä olevia voimavaroja suhteessa työhön ja siihen kuinka paljon työ näitä voimavaroja kuluttaa. Kuluttavia tekijöitä voivat olla työn fyysinen sekä henkinen kuormitus sekä työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät. Voimavaroja puolestaan ovat yksilön terveys, toimintakyvyn eri osa-alueet, koulutus sekä osaaminen. Tämän lisäksi siihen vaikuttavat myös asenteet ja arvot, motivaatio sekä työtyytyväisyys. Ikääntyessä yksilöiden väliset erot kasvavat huomattavasti. Tämä edellyttää esimieheltä näiden erojen huomiointia hänen tehdessään henkilöstöön liittyviä yksilöllisiä ratkaisuja. (Halme 2007, 12.)

Kokeneemmille työntekijöille, jotka usein ovat myös iäkkäämpiä, kertyy ajan kuluessa varsinaisten työtehtävien lisäksi epävirallisia työtehtäviä. Tämä tapahtuu seurauksena työtehtävien hyvästä hallinnasta. Usein asiakkaatkin tahtovat asioida heille tutun ja kokeneen työntekijän kanssa. Nämä epäviralliset työtehtävät saatavat näyttäytyä kuitenkin tyytymättömyytenä tai väsymyksenä työntekijän työssä, mutta sitä on erittäin hankala tunnistaa, sillä usein epäviralliset työtehtävät kertyvät pitkin uraa eikä niihin välttämättä kiinnitetä juurikaan huomiota työskenneltäessä. (Lundell ym. 2011, 303.)

Nykyisin ammatit ovat siirtyneet ruumiillisesta työstä palvelu- ja tietopuolelle, jolloin työkyky riippuu työyhteisön toimivuudesta, henkilöstön motivaatiosta sekä johtamisen laadusta. Ikääntyvien työkyvyssä korostetaan vastuullisuutta, kokemusta, hiljais-ta tietoa sekä arvostelukykä. Ikääntyvän ennen aikaisen työstä poistumisen myötä jätetään monia hänen vahvuuksiaan ja ominaisuuksiaan hyödyntämättä. (Suomi & Hakonen 2008, 59.)

Ilmarisen ja muiden (2003, 130 – 131) mukaan ikääntyvien oppimista voidaan parhaiten edistää luomalla sellaisia keinoja, joilla uusi oppi voidaan jollain tavoin liittää henkilön aikaisempiin kokemuksiin ja asiantuntemukseen. Ikääntyneen oppimisen tukemisessa johdon olisi hyvä huomioida muun muassa omaan tahtiin eteneminen, opitun testaaminen, virheiden salliminen sekä hyvä ilmapiiri. Myös kannustus uuden oppimiseen johdon sekä kollegoiden toimesta on ensisijaisen tärkeää.

#### 4.4 Arvot ja ikäasenteet

Lundell ja muut (2011, 43–44) mainitsevat ikäasenteiden olevan oleellisessa osassa niin täyspitkän työuran läpiviennissä kuin aikaisessa työuran lopettamisessakin. Näitä asenteita voi löytyä kaikista organisaation osapuolista, eikä ainoastaan yrityksen johdosta, ja ne voivat näkyä hyvinkin avoimesti tai olla esimerkiksi vain pienen sisäpiirin tietoisuudessa. Ikäasenteita tulisi pyrkiä välttämään, sillä ne aiheuttavat jännitteitä osapuolten välille ja ovat esteenä eri-ikäisten kehittymiselle työssään. Julkusen ja Pärnäsen (2005, 129) mukaan asenteet sinällään ovat pysyviä, mutta ne tulisi tiedostaa ja myönteisiä ikäasenteita tulisi vaalia, sillä uusien kokemusten avulla asenteet voivat myös muuttua. Parhaiten ikäasenteita ja syrjintää pystytään välttämään luomalla työyhteisön sisälle eri-ikäisien keskuuteen yhteisiä tavoitteita ja panostamalla yhdessä tekemiseen.

Etenkin lähiesimiestyössä ikäjohtaminen on arkipäiväistä, ja se tulisi ottaa huomioon päivittäisjohtamisessa. Lähiesimies on se henkilö, joka kohtaa erilaisuuden konkreettisesti työssään ja on myös velvollinen ratkaisemaan siihen liittyviä ongelmia. Kuntasektorin seurantatutkimuksen perusteella voidaan mainita neljä tärkeää esimiestyön ominaisuutta. Nämä ovat ei-stereotyyppinen ikäasenne, tiimi- ja yhteistyötaidot, kyky suunnitella töitä yksilöllisesti sekä kommunikointitaito. (Ilmarinen ym. 2003, 162.)

Ilmarinen ja muut (2003, 162 – 163) mainitsevat hyvän esimiestyön lähtökohdaksi esimiehen oikeanlaisen ikäasenteen. Esimiehen asenne vaikuttaa koko työyhteisön asennoitumiseen ikääntyviin työntekijöihin, jolloin esimies on eräänlainen asennejohtaja. Esimiehen tulisi kokea oma ikääntymisensä positiiviseksi asiaksi, sillä silloin pystyisi kokemaan niin myös muiden, tässä tapauksessa alaisten, ikääntymisen. Ikääntymisessä on myös useita positiivisia puolia, kuten asioiden kokonaisvaltaisen hahmottamiskyvyn kehittyminen sekä päätöksentekokyky vaikeissakin tilanteissa, jotka ovat juuri ikääntymisen mukanaan tuomaa työ- ja elämäkokemusta. Grima (2011) tutki vanhempien työntekijöiden selviytymistä syrjinnästä. Hän mainitsee, että mikäli ikääntyviä työntekijöitä syrjinnän keinoin laitetaan huonoon valoon, se vaikuttaa merkittävästi heidän itsevarmuuteensa uusien asioiden oppijina ja kehittäjinä.



Ikääntyvien työntekijöiden leimaava kohtelu voi lisäksi aiheuttaa heille työstä vie-  
raantumista.

Erilaiset arvot ja asenteet työhön ja sen tekemiseen liittyen voivat aiheuttaa työyhteisössä konflikteja. Näitä voi sattua etenkin eri-ikäisten keskuudessa, ja usein nämä johtuvat esimiestyöstä ja siitä, että esimies katsoo asioita vain omasta näkökulmastaan eikä asetu alaistensa tasolle. Arvot vaikuttavat siihen, mitä työnantaja voi työntekijöiltä odottaa, ja siihen, mikä koetaan tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi. Arvot myös peilaavat itselle asetettuja tavoitteita ja sitä, mitä asioita koetaan voitavan saavuttaa. Sukupolvien välisissä arvoissa on huomattavasti eroavaisuuksia. Vanhin sukupolvi edustaa protestanttiseen työetikkaan sitoutunutta sukupolvea, kun taas nuorin sukupolvi on työn suhteen joustavuutta ja viihtyvyyttä hakevaa. Arvot myös muuttuvat työntekijän ikääntyessä huomattavasti. Nuorempana oma mielihyvä on erittäin tärkeässä osassa, mutta ikääntyessä esimerkiksi muiden huomioon ottamisen vastuullisuuden merkitys kasvavat. Ikäryhmien välillä yhteisiä arvoja ovat hyvätah-  
toisuus ja turvallisuus. Usein esimies ja alainen edustavat eri sukupolvea, mikä myös tarkoittaa sitä, että arvomaailma voi olla heidän välillään hyvinkin erilainen. Näin ollen esimiehen tulisi olla erityisen avarakatseinen ja ennakkoluuloton, jotta arvot eivät vaikuta yhteistyökykyyn tai toiminnan kehittymiseen. ”Ikäjohtaminen on erilaisuuden johtamista ja arvojen yhteen sovittamista”. (Ilmarinen ym. 2003, 164–166.)

Arvot usein hylkivät toisiaan, mutta niitä voidaan yhdentää yhteistyön sekä toisiin tutustumisen avulla. Tiimi- ja parityöskentelyn avulla eri-ikäisten työntekijöiden kesken pystytään kaventamaan erilaisten arvomaailmojen muodostamaa kuilua ja samanaikaisesti siirtämään osaamista molempiin suuntiin. Helpointa on aloittaa arvomaailmojen yhdistäminen sellaisista henkilöistä, joilla nämä jossain määrin jo valmiiksi saattavat kohdata tai ainakin ovat lähellä toisiaan. Henkilöiden, joilla on täysin erilaiset arvomaailmat molemmista ääripäistä, voi olla todella uuvuttavaa tehdä parityötä, mikä taas on haitallista työskentelyä ajatellen. Esimiehen on tärkeää parantaa alaisten motivaatiota ja tehokkuutta alaisen omaan arvomaailmaan ja esimerkiksi hänen palkitsemiseensa parhaiten sopivilla keinoilla eikä yrittää muokata alaisten arvomaailmaa esimiehen oman arvomaailman kaltaiseksi. (Ilmarinen ym. 2003, 169.)

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset kolmea pääteemaa apuna käyttäen. Teemat ovat ikäjohtaminen, työkyky sekä työssä jatkaminen.

### 5.1 Kokemuksia ikäjohtamisesta

Osuuskauppa Keskimaan Prisman toimipisteessä työskentelevät haastatteluun osallistuneet iäkkäämmät työntekijät eivät suurimmaksi osaksi kokeneet ikäjohtamisen aihetta itselleen tutuksi. Vain hyvin pieni osa vastaajista tiesi, mitä ikäjohtaminen tarkoittaa ja sisältää. Haastattelijat selvensivät haastateltaville ikäjohtamisen käsitettä. Useat haastatteluun osallistuneista kokivat ikäjohtamisen siten, että erilaiset ja nimenomaan eri-ikäiset ihmiset on otettava huomioon eri tavalla.

*”Ensisijaisena erilaisia ihmisiä johdetaan eri tavalla. Vahvuuksia tulee ottaa huomioon eri-ikäisiltä.”*

Ikäjohtamisesta keskusteltaessa osa vastaajista mainitsi myös kokevansa, että he ovat työyhteisössään täysin samalla tasolla nuorempien kanssa.

*”Minut on otettu hyvin huomioon enkä ole koskaan tuntenut, että olisin ulkopuolinen tai en osaisi tai ymmärtäisi samalla tavalla kuin nuoremmatkin. Aina on pidetty tasavertaisena nuorempien kanssa ja tavallaan se ikä ei ole tullut siinä esiin.”*

Lisäksi yksi vastaaja mainitsi ikäjohtamisen käsitteen yhteydessä myös perehdytyksen. Lisäksi hän koki asian siten, että uusia työntekijöitä tulee johtaa eri tavalla, kuin kauemmin talossa olleita.

*”Jos on uusi työntekijä tulossa, niin totta kai se perehdytetään ja sitä pitää johtaa toisella lailla kuin meitä vanhoja.”*

Haastateltavilta tiedusteltiin millaisia asioita he arvostavat johtamisessa ja kuinka he kuvailisivat tämän hetkistä johtamista. Johtamisessa tärkeäksi koettiin tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus kaikkien työntekijöiden kesken ja se, että kaikki työntekijät olisivat samalla lähtöviivalla toistensa kanssa.

*”Johtamisessa on erittäin tärkeää henkilöjohtaminen ja senkin alle liittyy hirveesti asioita. Esimiehen täytyy pystyä johtamaan ihmisiä erilaila, koska siellä on jokainen yksilö erilainen. On niitä kuinka monta hyvänsä. Jokainen täytyy pystyä ottamaan omanlaisenaan ihmisenä ja heistä täytyy pystyä lypsämään heidän omat vahvuutensa.”*

Johtamisesta keskusteltaessa muutama vastaajista mainitsi omasta mielestään tärkeäksi asiaksi sen, että esimies pystyy jakamaan vastuuta työntekijöille. Myös esimiehen ja alaisen välinen luottamus koettiin tärkeäksi asiaksi.

*”Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus esimerkiksi työvuoroissa sekä työajoissa. Lisäksi vastuun jakaminen on tärkeää.”*

*”Tasapuolisuus, luotettavuus.”*

Haastateltavat kokivat esimiehien olevan hyvin tavoitettavissa ja ottavan työntekijät yksilöinä huomioon. Lisäksi esimiehet koettiin avoimiksi henkilöiksi, joiden kanssa pystyy keskustelemaan asioista. Toisaalta esimiehien koettiin vaativan paljon, mutta kuitenkin inhimillisissä määrin.

*”Nykyään on sellainen esimies, joka ottaa huomioon työntekijät yksilönä ja jonka kanssa pystyy keskustelemaan. On ollut aikoinaan esimiehiä, joiden kanssa ei ole pystynyt neuvottelemaan. Asiat menee paremmin eteenpäin uuden esimiehen kanssa.”*

Haastattelussa kävi myös ilmi, että aina johtaminen ei kuitenkaan ole ollut oikeudenmukaista tai tasavertaista, eikä erään osaston johtajan kanssa ole pystynyt kovin hyvin neuvottelemaan. Nykyisen johtajan koettiin kuitenkin vievän asioita hyvin eteenpäin, ja muutenkin ilmapiiri koettiin aikaisempaa paremmaksi.

Palautetta haastatteluihin osallistuneet kokivat saavansa esimiehiltään jonkin verran, mutta osin toivoisivat sitä jopa enemmän. Ilmapiirin kohennuttua he kokivat lisäksi voivansa antaa vastapainoisesti myös esimiehilleen palautetta.

*”Me saadaan palautetta, sekä positiivista että negatiivista. Saisi enemmänkin antaa positiivista palautetta. Pystyn antamaan esimiehelleni palautetta sekä keskustelemaan hänen kanssaan.”*

Haastattelussa keskusteltiin myös eri-ikäisyydestä ja siitä, kuinka haastateltavien mielestä eri-ikäisyyttä tulisi huomioida työyhteisössä. He kokivat, että vanhempaa ikää ei heidän kohdallaan tarvitse huomioida. Lisäksi heidän mielestään on myös positiivista, että iästä ei tehdä suurempaa numeroa johtamisen näkökulmasta katsottuna. Haastateltavat kertoivat kuitenkin itse huomaavansa muutoksia esimerkiksi oppimisessa sen myötä, kun ikääkin on tullut lisää.

*”Kaikki tekee kaikkia hommia ja se on hyvä mielestäni, ettei karsinoida. Tietysti tämän ikäinen on, että itse tajuaa sen, ettei opi niin nopeasti. Nyt kun siirryn uudelle puolelle aivan erilaiseen maailmaan, niin kyllä se uuden opettelu on paljon hitaampaa ja tarvitaan paljon toistoja. Se ei lähde johtamisesta vaan se täytyy itse tajuta. Vaikka on hitaampi niin toisaalta kokemus tekee sen, että työtehtävät tekee samaan tahtiin. Uuden oppimiseen annetaan aikaa, mutta se kompensoituu nuorempiin nähden sillä, että ei juokse niin paljon turhia askelia.”*

Eri-ikäisyydestä keskusteltaessa esiin nousi myös se, että esimiehillä on korkeat odotukset ja vaatimukset iäkkäämpiä työntekijöitä kohtaan. Lisäksi asia saatettiin kokea siten, että suurempien odotuksien myötä iäkkäämmät kokevat tekevänsä enemmän töitä nuorempiin työntekijöihin verrattuna.

*”Mä oon tän ikäinen ja joudun tekemään 3-4 kertaa enemmän töitä kuin 25-vuotiaat. Vanhempien ihmisten suorituskyky täytyy olla koko ajan kovempia kontra nuorempiin ihmisiin, koska hänen täytyy pystyä pitämään oma työpaikkansa. Eli mitä enemmän tämmöisessä työpajassa tulee ikää, täytyy tehdä enemmän töitä ja suorittaa paljon paremmin ja tehokkaasti.”*

*”Kyllähän meiltä odotetaan paljon. Onko se sitten työkokemuksen vai ikäkokemuksen myötä? Odotukset ja vaatimukset ovat kovat, mutta ei kai sitä tarvitse huomioida, jos vaan jäsenet toimivat. Ei mun mielestä.”*

Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että heidän mielestään eri-ikäisyyttä voisi huomioida siinä tapauksessa, jos jotain huomioitavan arvoista ilmenisi. Esimerkkeinä he mainitsivat, että muita työntekijöitä onkin siirretty kevyempiin työtehtäviin, mikäli työtehtävät on koettu itselle liian raskaiksi.

*”Jos olisi sairauksia tai muita, niin voisi ajatella, että sen puitteissa joutuisi huomioimaan. Luulen, että jos olisi sellaisia asioita mitä tarvitsisi huomioida, niin aika hyvin se täällä otettaisiin huomioon.”*

Kaikki haastateltavista kokivat positiiviseksi sen, että työryhmä koostuu sekä nuorista että vanhemmista työntekijöistä. Lisäksi kaikkien mielestä iältään nuoremmat ja vanhemmat työntekijät sulautuvat hyvin yhteen, eikä heidän välilleen ole syntynyt omia porukoita tai niin sanottuja kuppikuntia. Kukaan ei myöskään ollut kokenut minkäänlaista syrjintää muiden työntekijöiden tai esimiehen suunnalta ikänsä vuoksi.

*”Meillä on ollut jonkin verran kierrätystä, mikä on minun mielestäni hyvä systeemi. Eri-ikäisten kanssa tulee työskenneltävä. Ei ole sellaista jakaumaa. Se on kyllä rikkaus, että on eri-ikäisiä työporukassa, ja että ei ole sidonnaisia kiinteitä työryhmiä, joihin ei pystyisi ujuttautumaan.”*

Suurin osa haastateltavista koki myös osaamisensa tulevan hyödynnetyksi työnkuvassaan. Pitkän uran tuoma kokemus ja hiljainen tieto hyödynnetään työssä heidän mielestään hyvin.

*”Kyllä hyödynnetään, sanon suoraan. Monien vuosien kokemus ja pitkä työura, niin kyllä siinä on hyödynnetty mun mielestä ihan tarpeeksi. Aina kun tulee uusia, olen opettanut täällä heidät meidän työhön.”*

Muutama haastateltava koki myös osaamistaan hyödynnettävän hyvin esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksissä.

*”No kyllä ne kai aika hyvin hyödyntää. Esimerkiksi opetuksessa, kun on tullut uusia työntekijöitä. Se on yleensä aina meistä vanhemmista just joku. Joskus on sattunut menemään, että on yks ja ainut ihminen opastanut useampana päivänä. Toki perehdyttäjän vapaapäivinä muut auttavat. Ihanteellinen tilanne olisi se, että sama henkilö opettaisi useampana päivänä, niin kaikki tulisi kerrottua samalla tavalla.”*

Osa haastateltavista kuitenkin koki, että heidän osaamistaan voitaisiin hyödyntää enemmänkin. Kaksi haastateltavista, jotka ovat siirtyneet osastolta toiselle, mainitsi kokevansa osaamisensa ”jääneen” edelliselle osastolle, jossa työskenteli. Toisaalta he myös kokivat rikkaudeksi sen, että saavat nyt uutta osaamista myös uudelta osastol-

ta. Nämä henkilöt olivat myös iloisia siitä, että huomaavat pystyvänsä vielä oppimaan uusia asioita työssään.

*”Nyt siirryin uudelle puolelle, jossa en hirveesti pysty hyödyntämään. Aiemmassa vastuualueessa osaamiseni hyödynnettiin tarkkaan. Tällä hetkellä en siis koe, mutta mielenkiintoista on huomata, että oppii uutta.”*

Tämän lisäksi yksi haastateltavista koki, että hänen osaamistaan ei aivan täysin hyödynnetä. Hän koki, että iän ja pitkän työuran myötä karttunutta kokonaisuuksien hahmottamista voitaisiin hänen työssään hyödyntää enemmänkin.

*”No ehkä ei ihan tarpeeksi hyödynnetä. Iän mukana tulee semmoista, että osaa paremmin hahmottaa kokonaisuuksia ja se on paljon paremmin hallussa kuin nuorilla. Sellaista voitaisiin hyödyntää enemmän.”*

Haastateltavat kokivat, että heidän osaamistaan ylläpidetään jossain määrin palavereiden ja koulutuksien muodossa. Osa koki vahvasti, että uudet asiat oppii hyvin työn lomassa eikä niihin tarvitse erillisiä koulutuksia.

*”En mä ainakaan koe, että tarvitsisin enemmän koulutuksia. Tuossahan ne oppii, kun tulee joku uusi juttu, niin harjoitellaan työn ohessa.”*

Osa haastateltavista taas kaipasi lisää koulutuksia esimerkiksi tuotetietouden kasvatamiseen, sillä asiakkaat ovat nykypäivänä vaativampia, eivätkä he koe aina pystyvänsä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Lisäksi useilla osastoilla työskentely ja kiertävä systeemi vaativat myyjiltä laajempaa osaamista.

*”Osaamista ylläpidetään jossakin määrin. Saisi olla enemmänkin koulutusta. Ennen oli koulutuksia enemmänkin. Myyjillä täytyy olla paljon tietoa, kun on eri osastoja ja kiertävä systeemi. Asiakkaat ovat nykyään vaativia, vanhemmat ihmiset etenkin, niin myyjillä pitäisi olla suuri tuotetietämys.”*

## 5.2 Työkyvyn muutoksia

Työkyvystä keskusteltaessa haastateltavilla nousi mieleen esimerkiksi jaksaminen niin työssä kuin vapaa-aikanakin henkisellä ja fyysisellä puolella.

*”Jaksamista. Ja myös sitä mun mielestä, että pitää jaksaa myös vapaa-aikana.”*

*”Pitää olla fyysisesti ja henkisesti kunnossa.”*

He kokivat hyvän työkyvyn ja sen ylläpitämisen olevan myös hyvin paljon itsestä kiinni. Suurin osa haastateltavista koki oman työkykynsä olevan tällä hetkellä hyvällä tasolla. Monet huoltavat omaa työkykyään vapaa-ajalla muun muassa liikkumalla.

*”Itsellä tällä hetkellä erittäin hyvä. Mun mielestä jokaisella työkyky pitää olla erittäin hyvällä tasolla. Varsinkin meidän ammatissa, koska tässä tarvitaan sekä henkistä että fyysistä puolta. Molempia rassataan joka päivä. Niistä täytyy pitää itse hyvä huoli.”*

*”Oma työkykyni on hyvä. Jaksaa vapaa-ajalla touhuta. Työkyvyn hoitaminen lähtee itsestä. Yhtiö yrittää parhaansa, että meillä olisi hyvä olla.”*

Suurin osa haastateltavista koki, että jos työkyvyssä ilmenee muutoksia tai heikkenemistä, niin se otetaan hyvin huomioon työntekijän toiveiden mukaan. Tarpeen vaatiessa voidaan esimerkiksi vaihtaa osastoa tai muuttaa ja keventää työtehtäviä.

*”Työtehtävien muutos on ok ja toisia autetaan. Esimerkiksi kerran eräs työntekijä oli loukannut itseään ja kertoi ettei voi nostaa painavia laatikoita. Työtehtävät jaettiin muille, joten hänen ei tarvinnut tehdä fyysisiä tehtäviä. Esimiehen tehtävä on kertoa muille työntekijöille, jos joku ei pysty hoitamaan joitain tehtäviä. Meillä aluevastaava hoitaa asian hyvin.”*

Haastatteluissa kävi ilmi myös se, että työntekijät kokivat heillä olevan riittävästi apuvälineitä, jotta työt voidaan suorittaa turvallisesti. Muutamat haastateltavista painottivat sitä, että työkykyä ei erityisesti huomioida, ellei siihen ole erityistä tarvetta.

*”Ei millään tavalla. Tarvitseeko niitä huomioidakaan? Kyllä jos on työkyvyttömiä, niin heitä on siirretty kevyempiin työtehtäviin. Ja ehkä siinä jos on tarve, niin on mahdollisuuskin.”*

Haastateltavat kokivat, että työkyvyn huomiointi on hyvällä tasolla. Osa kaipaisi lisää keskustelua työkykyyn liittyvistä muutoksista ja sitä, että työnantajankin puolesta voitaisiin tietyin väliajoin tarkastaa henkilöstön vointia, mikäli henkilöstö ei sitä muutoin tuo esille.

*”Meillä on työterveys ja liikuntaseteleitä. Se vaatii omaa aktiivisuutta, että miten niihin tarttuu. Raskaampia työtehtäviä ei huomioida millään tavalla, paitsi jos joku sanoo oma-aloitteisesti, ettei jaksaa. Ehkä siinä silloin siirretään joku toinen kyseiseen työtehtävään. Kyllä työnantajan olisi välillä ihan hyvä tarkistaa jaksamista, jos henkilö ei siitä itse puhu. Ehkä tilannetta pitäisi tarkkailla aktiivisemmin.”*

Muutama haastateltavista mainitsi myös konkreettisia apuvälineitä työkyvyn ylläpitoon ergonomian näkökulmasta. Tällaisia olivat esimerkiksi säädettävät työtasot sekä seisomatuolit työpisteille.

*”Mikä olisi sen ihanampaa, kun saisi säätää itse työtason sopivalle korkeudelle. Raskaat työtehtävät huomioidaan siten, että mieluummin juoksetetaan nuorempia.”*

### 5.3 Ajatuksia työssä jatkamisesta

Työssä jatkamisen teemaa alettiin lähestyä sitoutumisen näkökulmasta. Sitoutumisesta keskusteltaessa kävi ilmi, että lähes kaikki haastateltavista kertovat kokevansa, että he ovat sitoutuneita työhönsä ja osa myös mainitsi haluavansa olla työelämässä nimenomaan toimeksiantajayrityksessä eläkeikään saakka.

*”Kyllä olen sitoutunut. Olen viihtynyt täällä tosi hyvin. On kysytty muuhinkin hommiin talon ulkopuolelle. Olen ollut muissakin hommissa talon sisäpuolella, mutta aina olen halunnut tänne palata. Olen ollut avoin uusille haasteille.”*

Muutamit haastateltavista mainitsivat myös asettamia tavoitteita työuran jäljellä olevalle ajalle. Tällaisia tavoitteita olivat muun muassa fyysisen ja henkisen työkyvyn ja jaksamisen ylläpitäminen sekä alaan kuuluvan tuotetietouden omatoiminen lisääminen.



*”Yritän pitää itseni fyysisesti hyvässä kunnossa ja henkisestikin.”*

Ajatus työssä jatkamisesta herätti haastateltavissa eroavia mielipiteitä. Suurin osa kokee eläkkeen vetävän puoleensa ja jäisikin töistä pois heti eläkeiän saavutettuaan.

*”Kyllä luulen, että sitten kun se ikä tulee, niin jään pois. Kotona on asioita, joita haluaa tehdä.”*

Muutama haastateltavista ajatteli voivansa vielä jatkaa työssä, mikäli terveys on siinä kunnossa, että se olisi mahdollista.

*”Päämääräksi olen laittanut, että mä oon 20 vuotta täällä töissä. Olen sanonut, että kun sen ajan olen ollut töissä, niin sitten lähdän täältä. Eläke ei kiinnosta mua, se on ihan kauhusanakin jo. Kyllä siis jatkaisin, se riippuu erilaisista osatekijöistä yksityiselämän puolella lähinnä.”*

Yksi haastatteluun osallistuneista koki myös työn luonteen muuttuneen kiireisemmäksi ja vaativammaksi. Tämän vuoksi hän ei kokenut halua jatkaa työelämässä eläkeiän saavutettuaan.

*”En ole ajatellut jatkaa. Yksi syy on ehkä se, että tämä työ on muuttunut kauhean kiireiseksi, enemmän kuin koskaan ennen. Aina vaan vaaditaan enemmän ja enemmän pienemmällä väellä. En tule kaipaamaan työtä, mutta työkavereita kylläkin. Olen ajatellut, että kun olen näin hyvässä kunnossa, niin miksi en voisi jäädä pois. Ettei tekisi niin tiukkaan loppuun asti, että olisi jo ihan rapakunnossa eläkkeelle jäädessä.”*

Haastateltavilta tiedusteltiin heidän halukkuuttaan ja valmiuttaan jatkaa työssä erilaisten joustojen puitteissa. Noin puolet haastateltavista olisi valmiita jatkamaan esimerkiksi työajan lyhennyksillä, mikä antaisi pehmeän laskeutumisen ennen työelämästä pois jäämistä.

*”Jousto työaikaan on mahdollista. Voisin kuvitella, että jatkaisin, koska mulla on monipuolinen ja vaihteleva työ ja helvetin mukavat työkaverit. Kaikki jelpaa toisiaan.”*

Toinen puolisko haastateltavista taas kokivat tällä hetkellä, että ei jatkaisi työelämässä joustojenkaan puitteissa saavutettuaan eläkeiän.

*”Jos tässä vaiheessa kysytään, niin en siitäkään huolimatta. Mä olen siitä mieltä, että sitten kun se aika tulee, niin silloin mä mielelläni lähdän. Saa ottaa jonkun nuoremman tilalle.”*

## 6 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan vastaus tutkimusongelmaan, jonka tarkoitus oli selvittää kuinka Osuuskauppa Keskimaan Keljon Prisman ikääntyvät työntekijät kokevat tämän hetkisen johtamisen ja miten sitä voidaan kehittää. Tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin pyrittiin saamaan vastauksia teemahaastattelun keinoin, jossa käsiteltiin kolmea pääteemaa. Nämä teemat olivat ikäjohtaminen, työkyky ja työssä jatkaminen, joihin saatiinkin haastateltavilta hyvin vastauksia heidän näkemyksien ja kokemusten ansiosta. Teemahaastatteluun osallistui 11 yli 50-vuotiasta työntekijää.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että ikäjohtaminen käsitteenä ei vanhemmalle työikäiselle väestölle ole kovinkaan tuttu. Sen tiedetään olevan osa esimiestyötä, mutta ikääntyneet työntekijät eivät sen tarkemmin pystyneet määrittelemään ikäjohtamista tai kertomaan millaisia asioita se sisältää. Simströmin (2009, 44) mukaan ikäjohtamisen käsite on nuori, ja tämä voi olla syy siihen, minkä vuoksi ikäjohtaminen on vanhemmalle väestölle vieraampi käsite.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että iäkkäämmät työntekijät näkevät ikäjohtamisen hyvin pitkälti erilaisuuden johtamisena. Kuten jo aikaisemmin mainittiin Lundellin ja muiden (2011, 186–187) mukaan ikäjohtamisen käsitteen uskotaan vahvistavan ikäryhmien eroja ja ikäasenteita, minkä vuoksi voitaisiin hyvin puhua myös erilaisuuden johtamisesta. Tämä ikäjohtamisen käsitteen negatiivinen sävy lienee yhtenä syynä siihen, miksi tutkimukseen osallistuneet iäkkäät työntekijät puhuvat mieluummin ”erilaisuudesta” ja ”eri-ikäisyydestä” vaikka sinällään ikäjohtaminen käsittää myös nuoremman sukupolven johtamisen eikä ainoastaan ikääntyneempää väestöä.

lääkkäämmät työntekijät kokevat olevansa samalla viivalla nuorempien työntekijöiden kanssa eivätkä halua, että heitä ikänsä vuoksi johdettaisiin eri tavoin kuin nuoria työntekijöitä. Marjo Wallin (2014) onkin sitä mieltä, että ikäjohtamisen käsitettä tulisi painottaa eri-ikäisyyden näkökulmaan, jolloin siinä huomioitaisiin kaiken-ikäiset työntekijät osana henkilöstön monimuotoisuuden johtamista. Ilmarisen ja muiden (2003, 35–36) mukaan eri-ikäisten työntekijöiden tulisi nimenomaan arjen työn ohessa toimia keskenään ja tehdä tiivistä yhteistyötä. Heidän tulisi työskennellä yhteisiä tavoitteita ja päämääriä kohti yhtenäisyyden löytämiseksi. Tämä eri-ikäisten kanssa työskenteleminen toteutuu toimeksiantajayrityksessä tutkimustulosten perusteella oikein hyvin, sillä kaikki haastatteluihin osallistuneet työskentelevät eri-ikäisten parissa jatkuvasti.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että iäkkäämmät työntekijät arvostavat sitä, että heitä johdetaan ihmisinä ja yksilöinä. Tärkeiksi esimiestäidoiksi he mainitsivat muun muassa kuuntelemisen, tasapuolisuuden sekä luotettavuuden, ja haastateltavat kokivat näiden toteutuvan hyvin omassa työyhteisössään. Kivirannan (2010b, 59) mukaan ihmisten johtaminen sisältää yhteistyöhön ja tiimityöhön panostamista, kannustamista, kuuntelemista, merkityssuhteiden rakentamista sekä työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen panostamista. Kokeneiden työntekijöiden johtamisessa usein hyödynnetäänkin ihmisjohtamista ja tämän lisäksi muutosjohtamista. Näitä hyödynnettäessä iäkkäämpien työntekijöiden kohdalla voisi sanoa esimiehen olevan oikeilla raiteilla hyvän ikäjohtamisen suhteen. Toisaalta voisi ajatella, että miksei myös nuorempi työväestö arvostaisi johtamisessa samoja asioita.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että vaikka ikääntyvät työntekijät eivät haluakaan heitä huomioitavan ikänsä ja iän tuomien muutoksien vuoksi eri tavoin kuin muita työntekijöitä, he silti itse tiedostavat ikääntymisen ja sen tuomat haasteet työssä. Tällaisiksi haasteiksi pääsääntöisesti koettiin nimenomaan oppiminen ja iän tuoma hitaus, ja osaamisen ylläpitoon kaivattiinkin lisää panostusta yritysjohdon puolelta. Kuusisen ja muiden (1994, 263–264) mukaan oppimiskyky heikkenee, mikäli sitä ei harjoitella säännöllisesti. Pääsääntöisesti iäkkäät työntekijät ovat yhä kyvykkäitä oppimaan uutta, mikäli mitään radikaalisti tätä estäviä sairauksia tai muita ongelmia ei ole ilmennyt. Myös esimiehellä voidaan ajatella olevan vastuu oppimiskyvyn säilyttämisestä, sillä henkilöt, jotka tekevät pitkiä työuria saman yrityksen palveluksessa eivät välttä-

mättä ilman työnantajan panostusta pääse opettelemaan uusia asioita. Näin ollen myös toimeksiantajayrityksessä voitaisiin pyrkiä kehittämään ja ylläpitämään työntekijöiden oppimiskykyä säännöllisesti uran aikana, jolloin voitaisiin vaikuttaa oppimiskyvyn heikentymiseen ikääntymisen ohella.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa haastatteluun osallistuneiden ammatillisen osaamisen olevan hyvin hyödynnettyä. Ammatillinen osaaminen mainitaankin useimmiten iäkkään työntekijän vahvuutena. Tarpeeksi haasteelliset työtehtävät sekä oppimista tukeva työyhteisö erilaisine koulutuksineen ovat tärkeitä seikkoja ammatillisen kehittymisen ja uudistumisen kannalta. (Lundell & muut 2001, 62-63.)

Toimeksiantajayritys voisi kuitenkin panostaa enemmän osaamisen ylläpitoon ja uudistamiseen esimerkiksi koulutuksien muodossa. Haastateltavat kokivat tarvitsevansa koulutusta enimmäkseen tuotetietouden piirissä, sillä uusia tuotteita tulee jatkuvasti. Lisäksi he mainitsivat palvelukulttuurin muuttuneen siihen suuntaan, että myös päivittäistavaraliikkeessä asiakkaat kaipaavat myyjiltä jossain määrin enemmän tuotetietoutta kuin aikaisemmin. Näin ollen tarpeen voisi olla tuotetietouden ohella myös myyntiin ja asiakaspalveluun liittyvät koulutukset. Koulutusten lisääminen auttaisi myös aiemmin mainitun oppimiskyvyn säilyttämisessä. Lisäksi nykyisin toimeksiantajayrityksessään käytössä oleva kiertävä systeemi vaikuttaa siihen, että osaamista tulisi löytyä useammilta eri osa-alueilta. Tämänkin vuoksi olisi erittäin tärkeää aktiivisesti kouluttaa työvoimaa uusiin tehtäviin.

Toimeksiantajayrityksessä fyysistä työkykyä huomioidaan muun muassa erilaisten apuvälineiden käyttämisestä työssä. Tällaisina mainitaan esimerkiksi nostimet ja muut apuvälineet tuotteiden siirtämisessä paikasta toiseen. Juutin ja Salmen (2014, 43) mukaan fyysisesti kuormittavammat työtehtävät ovat vähentyneet, kun taas henkisesti ja sosiaalisesti kuormittavat työtehtävät ovat lisääntyneet huomattavasti. Lisäksi tietotekniikan lisääntyminen työtehtävien apuvälineenä sekä jatkuva muutostila työelämässä ovat uudenlaisia rasitteita työssä. Työtehtävien kuormittavuuden alenemisen voidaan niin toimeksiantajayrityksessä kuin yleisesti muillakin aloilla ajatella johtuvan juuri työssä käytettävien apuvälineiden lisääntymisestä. On hyvä, että käytetään tällaisia apuvälineitä, mitkä myös vaikuttavat positiivisesti fyysiseen työkykyyn. Fyysisen työkyvyn säilyminen taas vaikuttaa työurien pitenemiseen. Mitä terveimpiä työntekijät ovat, sitä pidempään he pystyvät tekemään työnsä hyvin.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että ikääntyneillä työntekijöillä on melko laaja käsitys työkyvystä. Työkyky käsitettiin jaksamisena niin henkisellä kuin fyysiselläkin puolella ja lisäksi ajateltiin, että työkyky on hyvällä tasolla, kun jaksaa sekä työssä että kotona. Tutkimuksessa ilmeni myös, että iäkkäät työntekijät kokevat työkyvyn ylläpitämisen olevan heidän omalla vastuullaan. Tällä tarkoitettiin lähinnä työkyvyn fyysistä puolta. Esimiehet ja johtajat kuitenkin yrityksen ylimmässä portaassa vastaavat siitä, että työntekijät voivat hyvin ja pystyvät työskentelemään turvallisesti ja tuoksellisesti. Esimiehet pystyvät vaikuttamaan työoloihin, työilmapiiriin sekä työyhteisön toimivuuteen. Nämä tekijät ovat suorassa yhteydessä työntekijöiden psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen, jotka taas vaikuttavat ammatilliseen kehittymiseen, motivaatioon sekä työasenteisiin. Nämä kaikki tekijät ovat osa työkykyä. (Lundell ym. 2011, 67.) Haastateltavien ei siis ole aihetta kokea työkykyä sekä sen henkistä ja fyysistä puolta siten, että he olisivat sen ylläpidosta itse täysin vastuussa. Toki suuri hyöty esimerkiksi fyysiselle työkyvylle on, jos työntekijä panostaa siihen omalta osaltaan. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että työntekijät kuitenkin kokevat, että työnantajakin antaa hyvät edellytykset työkyvyn ylläpitämiseen fyysisellä ja henkisellä puolella. Esimerkiksi liikuntaselvit ja työterveyshuollon palvelut nähtiin työkykyä hyvin tukevinä etuinä.

Lundellin ja muiden (2011, 62) mukaan ikääntyneiden työntekijöiden fyysisessä toimintakyvyssä on todella paljon vaihteluita yksilöiden välillä. Työpaikoilla pystytään estämään liiallista kuormitusta muun muassa säätellessä työntekijän työtehtävät hänen voimavarojensa mukaan. Esimerkiksi fyysisesti raskaita työtehtäviä voidaan korvata toisilla, mikäli työntekijä kokee sen tarpeelliseksi. Näin on toimittu myös toimeksiantajayrityksessä tilanteissa, joissa työntekijät ovat kokeneet fyysisen toimintakykynsä heikentyneen ja työtehtävien käyvän liian raskaaksi. Lisäksi esimerkiksi työvuoroilla, työympäristöllä ja sen ergonomisilla ratkaisuilla pystytään säätelämään työn kuormittavuutta siten, että työ ei käy liian raskaaksi iäkkäämmille työntekijöille. Ergonomian parantamiseen liittyviä ratkaisuehdotuksia ikääntyviltä olivat esimerkiksi säädettävät työtasot, jotta jokainen saisi työpisteen omalle pituudelleen sopivaksi. Lisäksi ehdotuksena olivat myös korkeat jakkarat tai tuolit työpisteille, jotta hiljaisina hetkinä jalkoja voisi välillä lepuuttaa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suurin osa iäkkäämmistä työntekijöistä kokee eläkkeen vetävän puoleensa. Suurimpina syinä eläkkeelle jäämiseen mainittiin muun muassa oma henkilökohtainen elämä ja perhe. Myös työn luonteen muuttuminen kiireisemmäksi ja vaativammaksi koettiin syyksi siihen, että haluttiin jäädä eläkkeelle heti eläkeiän saavutettua. Työnantajan puolesta eläkkeelle jääntä voidaan pehmentää eläköitymissuunnitelman ja eläkevalmennuksen avulla (Lundell ym. 2011, 317). Vaiheittain luopuminen työstä voi auttaa eläkkeelle siirtymisessä. Tällaisena vaihtoehtoina voivat olla esimerkiksi työajan lyhentäminen tai työn sisällön muuttaminen kevyemmin kuormittavaan suuntaan. Eläke ei aina tarkoita sitä, että työnteko tulisi lopettaa kokonaan. (Lundell ym. 2011, 273-277.) Osa haastatteluun osallistuneista, jotka kokivat hyvin vahvasti haluavansa jäädä pois töistä heti eläkeiän saavutettuaan, totesivat kuitenkin mahdolliseksi työskennellä eläkkeelle jäätyään osa-aikaisesti. Tällaista tilaisuutta ei kuitenkaan iäkkäimmille haastatteluun osallistuneille tarjottu. Johtamisen avuksi voitaisiin ottaa käyttöön eläköitymissuunnitelma, jonka avulla pystyttäisiin jo varhaisessa vaiheessa tunnistamaan halu työskennellä eläkkeelle jäännin jälkeen esimerkiksi osa-aikaisena työntekijänä. Myös työkykyä puolesta iäkkäämmät työntekijät pystyisivät halutessaan tekemään töitä pidempäänkin.

Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset olivat:

- Millä tasolla johtamisen koetaan olevan tällä hetkellä?
- Millaisia ajatuksia työssä jatkaminen herättää iäkkäämmissä työntekijöissä?
- Millainen työkyvyn taso iäkkäämmillä työntekijöillä on ja kuinka sitä voitaisiin edistää?

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta johtamisen olevan hyvällä tasolla. Esi-miehet nähtiin alaisiaan kuuntelevina henkilöinä, joiden kanssa voi keskustella asiasta kuin asiasta. Suurimpana kehittämiskohteena johtamiseen liittyen koettiin osaamisen hyödyntäminen sekä sen ylläpitäminen ja kehittäminen. Haastateltavat kaipa-sivat lisää koulutuksia ja eivät kaikki kokeneet osaamistaan hyödynnettävän parhaalla mahdollisella tavalla tällä hetkellä. Työssä jatkaminen ei lähtökohtaisesti ollut kenel-läkään mielessä ensimmäisenä eläkkeelle jäännistä keskusteltaessa. Eläkkeen ja etenkin henkilökohtaisen elämän koettiin vetävän puoleensa. Kuitenkin joustojen

puitteissa osa voisi ajatella jatkavansa työntekoa jonkin aikaa eläkeiän saavutettuaan. Työkyvyn taso iäkkäämmillä työntekijöillä toimeksiantajayrityksessä on hyvä. Osa haastateltavista oli jo huomannutkin muutoksia esimerkiksi omien liikkeiden ja oppimisen hidastumisessa, mutta työtehtävänsä he pystyvät kuitenkin suorittamaan ja jaksavat hyvin myös kotioloissa. Useat haastateltavista pitävät huolta omasta työkyvystään myös työn ulkopuolella, ja kokevat saavansa tarvittavaa tukea työkyvyn ylläpitämiseen myös toimeksiantajan puolelta, vaikka näkevät olevankin itse täysin vastuussa omasta työkyvystään.

## 7 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaiseksi toimeksiantajayrityksen iäkkäämmät työntekijät kokevat tämänhetkisen johtamisen ja kuinka sitä voitaisiin heidän mielestään kehittää. Lisäksi tavoitteena oli selvittää iäkkäämpien työntekijöiden ajatuksia työssä jatkamisesta eläkeiän saavuttamisen jälkeen. Näihin ongelmiin pyrittiin löytämään vastaus kvalitatiivisen tutkimusotteen keinoin, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemoina olivat ikäjohtaminen, työkyky sekä työssä jatkaminen.

Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että vaikka ikäjohtaminen käsitteenä oli heille vieras, suurin osa kokee silti johtamisen olevan yleisesti hyvällä tasolla. Haastateltavat eivät koe, että heitä tulisi ikänsä vuoksi kohdella eritavoin kuin nuorempia työtovereitaan. Vastauksien perusteella voidaan kuitenkin sanoa haastateltavien tiedostavan sen, että esimerkiksi fyysinen työkyky voi lähitulevaisuudessa jossain määrin heiketä, ellei ole jo heikentynyt. Muun muassa tällaisissa tilanteissa kaivataan esimiehen tukea ja ymmärrystä sekä apua tilanteen ratkaisemiseen. Tämänhetkisen fyysisen työkykynsä suurin osa iäkkäämmistä työntekijöistä koki olevan hyvällä tasolla. Suurimpia muutoksia oli koettu esimerkiksi oppimiskyvyn hidastumisessa. Uusien asioiden opettelu työssä on nykyään lähestulkoon välttämätöntä jatkuvien muutoksien keskellä, mutta esimiehien on hyvä muistaa iäkkäämpien työntekijöiden kohdalla olla kärsivällinen ja antaa heille aikaa sisäistää uudet tiedot ja taidot. Työssä jatkaminen eläkeiän saavutettua oli teemana sellainen, jossa syntyi eniten eroja vastausten välille. Toisaalta eläkkeelle vetävät tekijät koettiin vahvoiksi, mutta taas eri-

laisten joustojen puitteissa oltaisiin valmiita jatkamaan työssä eläkeiän saavuttamisen jälkeenkin.

Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajayritys pystyy tarkastelemaan kriittisesti tutkimuksessa käsiteltyjä teemoja ja alkamaan kehittää johtamisen alueita, joissa eniten koettiin iäkkäiden keskuudessa puutteita. Lisäksi pystytään toteamaan, millä osa-alueilla johtamisessa on onnistuttu. Muun muassa osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen kaivattiin lisää panostusta ja apua yrityksen puolesta. Työkyky koettiin vahvasti osaksi ikäjohtamista, mutta kuitenkin ajatuksena oli se, että työntekijät ovat siitä itse vastuussa. Tässä myös yrityksen puolesta voitaisiin enemmän kannustaa työntekijöitä oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen esimerkiksi osana päivittäisjohtamista. Lisäksi osaamisen hyödyntämisessä ja palautteen annossa koettiin olevan jonkin verran puutteita. Yleisesti ottaen päivittäisjohtaminen koettiin hyväksi ja esimiehet henkilöiksi, jotka kannustavat työssä ja joiden kanssa pystyy keskustelemaan avoimesti asiasta kuin asiasta.

### **Tutkimuksen onnistumisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi alkoi varsinaisesti keväällä 2015. Syksyn 2014 alkupuolella käytiin jo alustavia keskusteluja työn aiheesta toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa. Alkuperäisenä tavoitteena oli, että työ olisi valmistunut ennen joulua 2015. Aikataulu oli kuitenkin siinä mielessä haastava, että tutkijat olivat lähestulkoon täyspäiväisesti töissä opinnäytetyön laatimisen ohessa. Näin ollen aikataulu venyikin kevääseen 2016, ja opinnäytetyöprosessin kesto venyi noin yhteen vuoteen. Aiheen valinta ei juuri aiheuttanut ongelmia, sillä toimeksiantajayritykselle oli selkeää, että ikäjohtamisesta puhuttaessa tutkimus olisi hyvä kohdistaa iäkkäämpiin työntekijöihin. Tämä herätti kiinnostusta myös tutkijoissa, joten näkökulma oli selkeä. Pitkään kuitenkin jouduttiin pohtimaan millaisia aihealueita ikäjohtamisesta lähdettäisiin käsittelemään. Ikäjohtaminen käsitteenä on niin laaja-alainen, että ei ollut mahdollista lähteä läpikäymään ikäjohtamisen teoriaa kokonaisuudessaan. Aiheen rajaaminen koettiin yhdeksi työn haastavimmista vaiheista.

Myös haastattelutilanteet koettiin haasteellisiksi etenkin alussa. Ensimmäiset haastattelut olivat kestoiltaan lyhyempiä lähinnä sen vuoksi, että tarkentavia kysymyksiä ei kaikissa tilanteissa ymmärretty haastattelijoiden kokemattomuuden vuoksi esittä.



Askarruttamaan jääneisiin kysymyksiin saatiin kuitenkin vastaukset sähköpostitse esittämillämme tarkentavilla kysymyksillä. Haastatteluista saatiinkin materiaalia, josta pystyttiin tekemään johtopäätöksiä. Tutkijoita kuitenkin jäi askarruttamaan, olisiko mahdollisesti yksi lisäteema antanut vielä enemmän syvällisyyttä tutkimukselle. Toisaalta tämä olisi myös lisännyt jossain määrin teorian määrää, mikä olisi taas kasvatanut työn pituutta.

Yhtenä haastattelujen kehittämiskohteena todettiin se, että haastateltaville olisi voinut kertoa käsiteltävät teemat jo etukäteen esimerkiksi saatekirjeessä, jolloin haastateltavat olisivat ehkä osanneet jo vähän asennoitua etukäteen itse haastattelutilanteeseen ja pohtia omia näkemyksiään aiheeseen liittyen. Nyt osin keskustelu jäi suppeammaksi ehkä sen vuoksi, että haastateltavat eivät lainkaan olleet etukäteen osanneet varautua ja ajatella teemoja sekä omia näkemyksiään niihin liittyen. Tutkimuksen alkuvaiheessa yhdeksi haasteeksi koettiin haastattelua ajatellen se, että haastattelijoita oli kaksi. Vaarana tässä olisi voinut olla se, että tällainen asettelu haastattelijoiden ja haastateltavan välillä olisi luonut haastateltavalle jonkinlaisen paineen. Näin emme kuitenkaan kokeneet käyneen, vaikka osa haastateltavista jännitti etukäteen tilannetta jonkin verran. Positiivisena puolena yhdessä haastattelemisessa oli se, että kun kirjoitettiin muistiinpanoja, toinen haastattelijoista pystyi kuitenkin säilyttämään koko ajan vuorovaikutteisuuden haastateltavan kanssa. Lisäksi molemmat pystyivät esittämään mieleen tulevia tarkentavia kysymyksiä, joita ei välttämättä toiselle olisi tullutkaan mieleen.

### **Luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen teossa ja etenkin kun kyseessä on tutkimushaastattelu, on tärkeää tarkkailla laatua tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184).

Tämän tutkimuksen laadukkuutta haastattelujen osalta pyrittiin varmistamaan harkiten rakennetun teemahaastattelurungon avulla, joka laadittiin aiheeseen liittyvän teorian pohjalta siihen tutustumisen jälkeen. Kuitenkin, jotta tutkijat olisivat pystyneet esittämään itse haastattelutilanteessa syventäviä lisäkysymyksiä, olisi ehkä itse teemahaastattelun teoriaan sekä aiheeseen liittyvään teoriaan voinut paneutua vielä enemmän. Myös keskustelut aikaisemmin teemahaastatteluja tehneiden henkilöiden kanssa olisivat voineet vaikuttaa positiivisesti syvempien merkitysten etsimi-

seen haastattelutilanteessa. Aineiston luotettavuus pyrittiin varmistamaan muun muassa nauhoittamalla haastattelut. Yhdeltä haastateltavalta tutkijat eivät saaneet lupaa tilanteen nauhoittamiseen. Tässä tilanteessa toinen tutkijoista keskittyi itse haastattelemiseen ja toinen muistiinpanojen kirjoittamiseen. Tästä kyseisestä haastattelusta saatuja tuloksia pystyttiin hyödyntämään vain siinä tapauksessa, että tuloksista oli saatu kirjoitettua ylös tarkat muistiinpanot. Muiden haastattelujen äänittäminen varmisti sen, että mitään ei jäänyt muistin varaan ja tilanteen pystyi kuuntelemaan tarvittaessa aina uudelleen. Haastattelut litteroitiin myös pian haastattelujen jälkeen.

Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo myös aineiston saturaatio eli kylläntyminen. Kaikkien teemojen kohdalla haastateltavien vastaukset olivat hyvin toistensa kaltaisia, ja samat asiat sekä mielipiteet toistuivat useasti. Näin saturaatio katsottiin saavutetuksi.

### **Tutkimuksen hyödyntäminen ja jatkotoimenpiteet**

Tässä tutkimuksessa keskityttiin ikäjohtamisen, työkyvyn ja työssä jatkamisen teemoihin ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi seikkoja, joista toimeksiantajayritys hyötyy ikääntyvien työntekijöiden johtamisessa. Esimiestyöhön ja johtamiseen oltiin pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä ja haastateltavat kokivat johtamisen olevan hyvällä tasolla. Näin ollen toimeksiantajayrityksen on hyvä jatkaa samaan tapaan kuunnellen ja kaikkia kohtaan tasapuolisesti toimien. Tulosten perusteella löydettiin myös joitakin kehityskohteita. Mikäli yritys pystyy kohdistamaan enemmän resursseja työpisteiden ergonomiaan, se olisi ikääntyvien työntekijöiden mieleen ja vaikuttaisi myös työkykyyn positiivisesti. Tällä taas olisi positiivinen vaikutus työurien pituuteen. Toimeksiantajayritys voisi selvittää esimerkiksi kehityskeskusteluissa eläkeikää lähestyviltä työntekijöiltä halukkuutta jatkaa työuraa ja näin suunnitella sekä keskustella mahdollisesta jatkosta työntekijän kanssa.

Jatkotutkimuksena voisi tutkia esimerkiksi eläkeiässä työssä käyviä ja sitä, kuinka siirtymä normaalityöelämästä eläkeiällä työskentelyyn on toiminut. Tutkimuksen kohteena voisivat olla esimerkiksi erilaiset työn joustot ja se, kuinka ne ovat käytännössä eläkkeellä työskenneltäessä toimineet. Ikäjohtaminen aiheena antaa useita mahdollisuuksia tieteelliselle tutkimukselle. Tämän tutkimuksen rinnalle voisi lisäksi

tehdä tutkimusta ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta katsottuna esimerkiksi hiljaisesta tiedosta ja sen siirtämisestä. Laaja-alaisesta aiheesta saisi sellaisenaan kattavan tutkimuksen. Lisäksi tutkimusta voisi täydentää tutkimalla ikäjohtamista myös esimiesten tai nuorempien työntekijöiden näkökulmasta katsottuna.

## Lähteet

- Airila, A., Kauppinen, K. & Eskola, K. 2007. Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä. Tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Helsinki. Viitattu: 15.3.2016.  
[Http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyoelama/tasa-arvo\\_ja\\_monimuotoinen\\_tyoelama/ikaystavallisyys\\_tyoyhteisoissa/Documents/Ik%C3%A4yst%C3%A4v%C3%A4llisyys%20ja%20i%C3%A4n%20merkitys%20ty%C3%B6ss%C3%A4.pdf](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyoelama/ikaystavallisyys_tyoyhteisoissa/Documents/Ik%C3%A4yst%C3%A4v%C3%A4llisyys%20ja%20i%C3%A4n%20merkitys%20ty%C3%B6ss%C3%A4.pdf).
- Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lanttola, P., Marttila, O. Schugk, J. & Työläjärvä, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. Viitattu: 17.9.2015.  
[Http://ttk.fi/files/3269/Tyokaarimallilla\\_kohti\\_pidempia\\_tyouria\\_d8eb.pdf](http://ttk.fi/files/3269/Tyokaarimallilla_kohti_pidempia_tyouria_d8eb.pdf).
- Auvinen, J. & Kettunen, H. 2010. Seniorit joustavasti työssä. Helsinki. Tykes
- Goleman, D.. 2006. Social Intelligence. The New Science of Human Relationships. New York: Bantam Dell.
- Grima, F. 2011. The influence of age management policies on older employee work relationships whit their company. Nelli -portaali. EBSCO Business source elite.
- Halme, P. 2007. Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Licensiaatintutkimus.
- Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Väitöstutkimus. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 17.4.2016.  
[Https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf?sequence=1).
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Verkkokirja. Janet. Ellibs.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.
- Horppu, R. 2007. Keskusteluja työssä jatkamisesta. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni – Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki. Talentum
- Julkunen, R. & Pärnanen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. Jyväskylä. Minerva Kustannus.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ – uupumuksesta iloon. Jyväskylä. PS-Kustannus.

- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143.
- Kananen, J. 2008. Kvali – kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. SanomaPro
- Kaupan ala. N.d. Viitattu: 10.9.2015.  
[Http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/2/72\\_ammattiala](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/2/72_ammattiala).
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki. FINVA.
- Kiessling, K. 2015. Kaupan alan työntekijät ääri rajoilla. Viitattu: 11.9.2015.  
<http://www.tiedonantaja.fi/2015-6-2/kaupan-alan-tyontekijat-aarirajoilla>
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki. WSOYpro.
- Kiviranta, R. 2010b. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Talentum Media. Nelli -portaali. Verkkokirjahylly.
- Koskinen, S., Karisto, A., Kiander, J., Riihelä, M., Sullsröm, R., Valkonen, T., Martelin, T., Sanio, P., Koskinen, S., Vaarama, M. & Lehto, J. 2004. Ikääntyminen voimavarana. Tulevaisuusselonteon liiteraportti 5. Edita Prima. Helsinki. Viitattu: 17.9.2015.  
<Http://statsradetskansli.fi/julkaisukansio/2004/j33-ikaantyminen-voimavarana/pdf/fi.pdf>.
- Kuusinen, J., Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vahvera, T., Mustapää, O. & Rautoja, S. 1994. Ikääntyminen ja työ. Työterveyslaitos. Helsinki: WSOY.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Meyer, P. J. & Allen, J.N. 1997. Commitment in the workplace. Theory, research and application. United States of America. SAGE Publications.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L, & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Viitattu: 17.9.2015.  
<Http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>.
- Paappanen, M. 2012. Ikäjohtaminen yrityksen henkilöstöstrategiassa. Age Management as a Part of HR strategy. Kandidaatintutkielma. Lappeenranta University of Technology. Viitattu 17.4.2016.  
<Https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77215/ik%C3%A4johtaminen%20yritksen%20henkil%C3%B6st%C3%B6strategiassa.pdf?sequence=1>.
- Rantamäula, V-V. 2015. Kaupan ala ei hyödynnä henkilöstönsä osaamista. Viitattu: 14.12.2015. <http://www.tral.fi/ajankohtaista/kaupan-ala-ei-hyodynnna-henkilostonsa-osaamista>.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

- Siuvatti, E. 2013. Kokemusperäisen osaamisen merkitys ikääntyneen työntekijän työkyvyn osatekijänä ikääntyneen työntekijän näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto. Pro Gradu -tutkielma.
- Suomi, A. & Hakonen, S. 2008. Kuluerästä voimavaraksi. PS-kustannus. Helsinki: WS Bookwell.
- Vahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot – vapaudu johtamaan. Helsinki. Edita Prima.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Tammi
- Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen 2.0 – konkareista kaiken ikäisiin. Viitattu: 21.9.2015. [Http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/ikajohtaminen\\_2.0\\_konkareista\\_kaiken\\_ikaisiin](http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/ikajohtaminen_2.0_konkareista_kaiken_ikaisiin).
- Wiitakorpi, I. 2006. Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Åbo. Akademis förläg.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

## **Liitteet**

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

#### **1 Ikäjohtaminen**

- Millainen käsitys ikäjohtamisesta?
- Millaiset asiat tärkeitä johtamisessa?
- Tämän hetkinen johtaminen?
- Arvostus ja palaute esimieheltä?
- Eri-ikäisyys ja sen huomiointi
- Työryhmät ja syrjintä
- Osaaminen ja ylläpito

#### **2 Työkyky**

- Työkyvyn taso
- Työkyvyn muutokset ja niiden huomiointi
- Työkykyhuomioonin kehittäminen

#### **3 Työssä jatkaminen**

- Sitoutuminen
- Tavoitteet
- Työssä jatkamisajatukset
- Eläkkeelle vetävät ja työntävät tekijät
- Työssä jatkaminen ja työn joustot