

Aino Kontio

# Eri-ikäisten johtaminen ja sen haasteita

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Tammikuu 2017

Tekijä Otsikko	Aino Kontio Eri-ikäisten johtaminen ja sen haasteita
Sivumäärä Aika	42 sivua + 1 liitettä Tammikuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia haasteita ikäjohtamiseen ja eri-ikäisten johtamiseen esimiesten mielestä liittyy. Tämän lisäksi tavoitteena oli selvittää, kuinka paljon esimiehet toteuttavat ikäjohtamista ja miten ikäjohtamiseen suhtaudutaan organisaatioissa. Työ kirjoitettiin esimiehen näkökulmasta, ja työn tavoitteena oli tutkia asiaa eri toimialoilta eikä keskittyä johonkin tiettyyn alaan tai yritykseen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista menetelmää, ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin laadullisiin menetelmiin kuuluvaa puolistrukturoitua sähköpostihaastattelua. Tutkimuksen pohjana käytettiin ikäjohtamisen teoriaa, jonka perusteella haastattelukysymykset rakennettiin. Näillä haastattelukysymyksillä pyrittiin saamaan esimiehiltä tietoa ikäjohtamiseen ja eri-ikäisyyteen liittyvistä haasteista. Saatujen vastausten analysoinnin jälkeen tehtiin johtopäätöksiä eri-ikäisten johtamiseen liittyvistä haasteista.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiehet olivat huomanneet eroja eri-ikäisten alaisten välillä ja eri-ikäisten alaisten johtamisessa, mutta vain noin puolet oli sitä mieltä, että asiaan liittyy haasteita. Nämä haasteet liittyivät erilaiseen työtahtiin, erilaiseen oppimisnopeuteen, erilaisiin ajatusmaailmoihin ja erilaiseen motivointiin. Lähes jokaisen vastanneen esimiehen vastauksista löytyi tapoja, joilla he toteuttivat ikäjohtamista päivittäisessä johtamisessa. Organisaatioista noin puolessa oli huomioitu ikäjohtaminen. Esimiehet toteuttivat ikäjohtamista huolimatta siitä, oliko se virallisesti huomioitu organisaatioissa.</p> <p>Vastausten perusteella haasteet liittyivät suurelta osin yksilöllisyyteen ja siihen, että alaiset ovat keskenään erilaisia ja eri-ikäisiä, ja kaikille pitäisi löytää oikea johtamistapa. Sen sijaan eri-ikäisten työntekijöiden ja alaisten keskinäiseen toimeentuloon ja yhteistyöhön liittyviä haasteita vastauksista ei käynyt ilmi. Käytännön keinoina päivittäisessä johtamisessa eri-ikäisten alaisten kanssa esimiehillä oli kohtaaminen yksilönä, riittävä ohjeistaminen sekä työntekijälle sopivan työnkuvan rakentaminen. Niissä organisaatioissa, joissa ikäjohtaminen oli otettu huomioon, sillä pyrittiin ensi sijassa huolehtimaan henkilöstön fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista.</p>	
Avainsanat	ikäjohtaminen, eri-ikäisten johtaminen, johtaminen

Author Title	Aino Kontio Challenges in Managing Employees of Different Ages
Number of Pages Date	42 pages + 1 appendices January 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The main purpose of this thesis was to find out what challenges managers face when it comes to age management and managing employees of different ages. The aim was also to investigate how much the managers practice age managing and what is an organizations view on age management. This thesis is written from the manager's point of view and the aim was to investigate the topic from different industries and not to concentrate on some specific industry.</p> <p>The research method used in this thesis was qualitative research method and the material for the study was gathered with half-structured interview using e-mail. The theoretical part of the study focused on age management theory and the questions were built based on the theoretical framework. With the questions the aim was to gather information about the challenges in age management.</p> <p>The study showed that the managers have noticed differences among employees of different ages and differences in managing employees of different ages. However, only half of them saw these differences causing challenges. These challenges were different pace of working, different learning speed, different way of thinking and different motivation. Most of the respondents could identify ways of practicing age management in everyday managing. Age management had been taken into account in around half of the organizations. The managers practiced age management despite the organization's official view on age management.</p> <p>According to the answers, most of the challenges were related to the matter that the employees are different from each other and the right way of managing each of them as an individual should be found. No mentions of difficulties relating to co-operation and co-working among the employees were found. The managers' ways of taking age into consideration in everyday management were facing all the employees as individuals, giving adequate amount of instructions and building suitable job description for everybody. In those organizations where age management was officially practiced its main goal was to take care of all the employees' physical and mental well-being.</p>	
Keywords	age management, management, different age

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja ajankohtaisuus	1
1.2	Tutkimusongelma ja työn tavoitteet	4
1.3	Työn rakenne ja osa-alueet	4
1.4	Aihealueen rajaus	5
2	Ikäjohtaminen	5
2.1	Ikä ja merkitys	5
2.2	Asenteet ja ennakkoluulot	6
2.3	Sukupolvet	7
2.4	Ikäjohtamisen määritelmä	8
2.5	Ikäjohtamisen hyödyt	10
2.5.1	Työn tuottavuus ja motivaatio	11
2.5.2	Työhön sitoutuminen	12
2.5.3	Hyvinvointi työssä	12
2.5.4	Terveys	13
3	Eri-ikäiset johdettavina	14
3.1	Eri-ikäisten työntekijöiden eroavuudet	14
3.2	Ihmisten johtaminen	15
3.3	Eri-ikäisten työurat ja niiden johtaminen	15
3.3.1	Urasuunnitelma	17
3.3.2	Psykologinen sopimus	18
3.3.3	Vastuun ja voimavarojen tasapaino	19
3.3.4	Osaamisen johtaminen ja oppiminen	20
3.4	Eri-ikäisten yhteistyö	21
3.4.1	Hiljainen tieto	22
3.5	Eri-ikäisten johtamisen haasteet	23
4	Tutkimuksen toteutus	25
4.1	Tutkimuksen alustus	25
4.2	Haastattelujen toteuttaminen	26
5	Tutkimustulokset ja johtopäätökset	28
5.1	Työn tavoite ja hypoteesi	28
5.2	Tutkimuksen tulokset	28

5.2.1	Johtaminen ja eri-ikäiset alaiset	28
5.2.2	Eri-ikäisten vaatimukset esimiestyötä kohtaan	29
5.2.3	Eri-ikäisten johtamisen haasteet	30
5.2.4	Organisaatioiden suhtautuminen ikäjohtamiseen	30
5.2.5	Ikäjohtaminen käytännössä	31
5.3	Johtopäätökset	32
5.3.1	Ikäjohtaminen esimiestyössä	32
5.3.2	Ikäjohtaminen organisaatioissa	35
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	37
6	Yhteenveto	38
6.1	Pohdinta	38
6.2	Jatkotoimenpiteet ja tulevaisuus	39
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Sähköpostihaastattelun kysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Aihe ja ajankohtaisuus

Etenkin Suomessa ja Euroopassa ollaan tällä hetkellä keskellä yhtä suurimmista ikään liittyvistä ongelmista. Ikääntynyttä väestöä on paljon, mutta nuoremmat sukupolvet ovat aina vain pienempiä. Samaan aikaan taloudellinen tilanne on edelleen huono, maailma muuttuu koko ajan nopeasti teknologian myötä ja aina pitää olla vain tehokkaampaa ja nopeampaa vähemmällä resursseilla. Selväksi on käynyt, että ihmiset ja heidän aivonsa ovat nykyisten organisaatioiden suurin voimavara, nykymaailmassa ja tulevaisuudessa menestytään älykkyydellä. Ihmiset tarvitsevat kuitenkin näitä voimavaroja myös itselleen elämän elämiseen. Miten saadaan koko ajan vain kuormittavammassa maailmassa työntekijöiden voimavarat iästä riippumatta käyttöön niin, että hyvinvointi saadaan säilymään, ja kenties jopa kasvamaan?

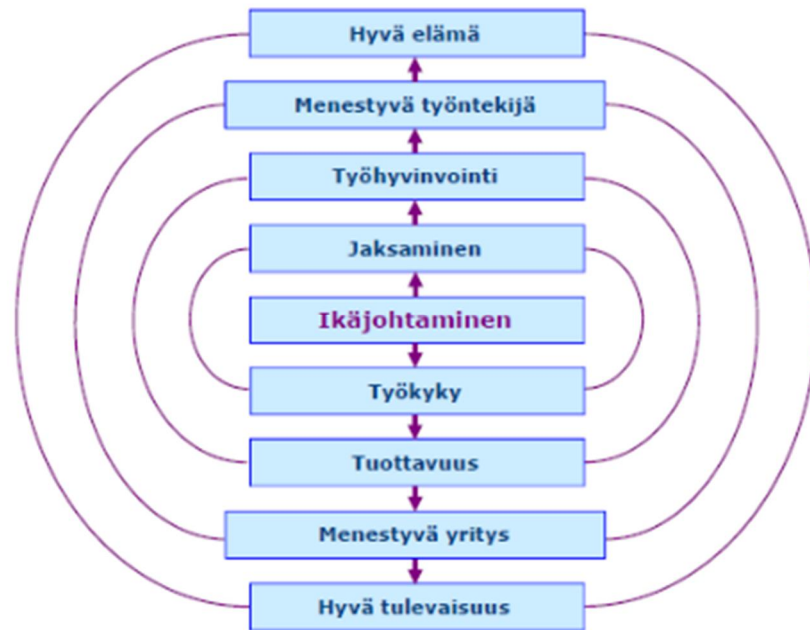
Nykyinen ja tuleva työelämä ovat yhtä isoa muutosta, ja nämä muutokset vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja ihmisiin (Lundell & Tuominen & Hussi & Kelmola & Lehto & Mäkinen & Oldenbourg & Saarelna-Thiel & Ilmarinen 2011, 17). Esimerkiksi digitaali-teknologia kehittyy koko ajan ja sen vaikutukset näkyvät lähes kaikilla toimialoilla, kaikissa organisaatioissa, jokaisen työssä sekä yhteiskunnan rakenteissa (Sydänmaanlakka 2014, 31). Jotta työelämän ikähaasteita voidaan hallita, tarvitaan tietoa ikääntymisestä, työkyvyn muutoksista sekä näiden merkityksestä voimavarojen hyödyntämiselle ja kehittämiselle (Lundell ym. 2011, 16). Usein on saatettu ajatella, että esimiehet ovat usein itse varttuneita ja tuntevat tämän vuoksi omasta kokemuksesta ikääntymiseen liittyviä asioita, eivätkä he siksi kaipaa erillistä koulutusta ikääntymisestä. Vaikka esimies olisikin varttuneempaa ikäluokkaa, ei omakohtaisista kokemuksista saa vielä riittävästi tietoa ikäjohtamiseen. Omien kokemusten yleistäminen, ja ajatus siitä, että kaikki vanhenevat samalla tavalla kuin itse, on myös hieman vaarallista. Sen vuoksi on syytä perehtyä vanhenemiseen liittyviin asioihin ja ikäjohtamiseen. (Ilmarinen & Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 45).

Tulevina vuosikymmeninä, niin Suomessa kuin koko Euroopassa, yhteiskunnan hyvinvoinnin ja kestävänsä kansantalouden keskeisimpiä kysymyksiä tulee olemaan työurien

pidentäminen. Samanaikaisesti työhyvinvointi ja tuottavuus nousevat entistä tärkeämmiksi aiheiksi. (Lundell ym. 2011, 13–14.) Ennusteiden mukaan Suomessa vuonna 2040 yli neljäsosa väestöstä tulisi olemaan yli 65-vuotiaita. Työvoiman ikäluokat tulevat olemaan pitkään erikokoisia, ja suurimman joukon muodostavat seniorit (50+). (Lundell ym. 2011, 19.) Työurien pidentäminen edellyttää ikääntyvien työntekijöiden tarpeiden huomiointa, sekä heidän osaamisensa parempaa hyödyntämistä. Työhyvinvoinnin edistämiseksi työurien tukemisen tähtäämiseksi kannattaa muistaa, että se on pitkäjänteistä toimintaa, ja että se koskettaa myös nuorempia työntekijäryhmiä, eikä vain vanhempia. Työhyvinvoinnin edistäminen on kaikenikäisten etu. (Lundell ym. 2011, 14.)

Ikäjohtamisessa on kyse työntekijöiden iän huomioon ottamisesta johtamisessa ja päivittäisessä toimimisessa. Eri-ikäisiä voidaan jakaa ryhmiin iän mukaan, ja sille on perustettakin, koska samaan ikäryhmään kuuluvien väliltä löytyy yleensä samanlaisuutta. Kuitenkin perimmäinen ajatus ikäjohtamisessa on, että työntekijät huomioidaan yksilöinä, koska kaikki ovat ihmisinä erilaisia. Työpaikoilla työskentelee yhdessä kaikenikäisiä ihmisiä, joten ikään liittyvät kysymykset ovat aina ajankohtaisia työelämässä.

Käsitteenä ikäjohtaminen on varsin nuori johtamisen aikajanalla, sillä se on lanseerattu suomalaiseen työelämään vasta 90-luvulla (Lundell ym. 2011, 285). Nyt kun koko maailma on tullut enemmän ja enemmän lähemmäksi toisiaan ja yhteisöllisemmäksi muun muassa sosiaalisen median kautta, myös työelämä on muuttunut samaan suuntaan. Eri-ikäisten ja eri-ikäisten työntekijöiden on ollut pakko lähentyä toisiaan ja kyetä tekemään yhteistyötä. Eräs ikäjohtamisen tärkeimpiä tehtäviä onkin eri-ikäisten yhteistyön parantaminen. Usein työpaikoilla ikäjohtamisohjelmien kehittämisen syynä on ollut henkilöstön ikääntymiseen liittyvien uhkien hallinta, ja erityisesti pelko asiantuntevuuden ja hiljaisen tiedon karkaamisesta yrityksestä ikääntyneiden työntekijöiden jäädessä eläkkeelle. (Lundell ym. 2011, 285.) Vaikka ikäjohtaminen usein mielletään olevan ikääntyneitä työntekijöitä varten, ikäjohtamisen tarkoitus on huomioida kaiken ikäiset työntekijät (Työterveyslaitos). Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) esitetään, mihin kaikkeen ikäjohtaminen vaikuttaa.



Kuvio 1. Ikäjohtamisen vaikuttavuus (Työterveyslaitos 2009).

Ihmisen ikää voidaan myös katsoa monesta eri näkökulmasta. Kaikki ihmiset vanhenevat samalla kronologisella vauhdilla, mutta biologinen ja psykologinen vanheneminen tapahtuu kaikilla eri tavalla ja eri nopeudella. Ikä ei ole vain numero, ja sen vuoksi numero ei pysty kertomaan totuutta siitä, millaiseksi eri yksilöt itsensä kokevat. Ihmisen ikää voidaan ajatella kronologisena ikänä eli kalenteri-ikänä, jota meille kaikille kertyy samaan tahtiin. Sitä voidaan ajatella myös biologisena ikänä, joka kuvaa ihmisen toimintakykyä ja sen muutoksia. Psykologinen ikä kertoo, kuinka vanhaksi henkilö tuntee itsensä. Sosiaalinen ikä liittyy elämäntapa- ja vaiheisiin, esimerkiksi lapsuus, nuoruus ja aikuisuus. Ihmisellä on myös persoonallinen ikä, jonka määrittää ihmisen kokemus liittyen henkilökohtaisiin tavoitteisiin. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 5.)

Koska ihmisen ikä on niin monimuotoinen asia, on tärkeää saada mahdollisimman paljon ikätietoa esimiehille ja johtajille, jotta he pystyvät johtamaan eri-ikäisiä ihmisiä parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiesten omia ikäasenteita on tärkeää pohtia, koska nämä asenteet vaikuttavat usein siihen, minkälaisina he näkevät alaistensa vahvuudet, heikkoudet ja kehittymismahdollisuudet. (Ikäjohtaminen huomioi kaiken ikäiset. 2012.)



## 1.2 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa kuva siitä, mitä haasteita eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen liittyy ja minkälainen asema ikäjohtamisella on organisaatioiden johtamiskulttuurissa. Iän mukana tulevat kokemukset tekevät meistä kaikkia erilaisia, ja esimerkiksi arvomaailmat saattavat poiketa hyvinkin paljon eri sukupolvien välillä. Työpaikoilla eri sukupolvet kuitenkin kohtaavat toisensa, ja oletuksena voidaankin mielestäni odottaa, että ilman haasteita ei yhteiselosta selvitä. Tämä opinnäytetyö käsittelee ikäjohtamista nimenomaan esimiehen näkökulmasta.

Tutkimus lähtee liikkeelle hypoteesista, että eri-ikäisten johtamiseen liittyy haasteita. Tutkimuksessa on haastattelujen avulla tarkoitus selvittää esimiesten näkökulmasta, minkälaisia nämä eri-ikäisten johtamiseen liittyvät haasteet ovat ja miten ikäjohtamiseen suhtaudutaan organisaatioissa. Tutkimuksen tutkimusongelma koostuu kolmesta tutkimuskysymyksestä, joihin halutaan haastatteluissa saada vastaukset. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä haasteita eri-ikäisten johtamiseen ja keskenään työskentelemiseen liittyy?
- Kuinka paljon esimiehet toteuttavat ikäjohtamista?
- Miten yrityksissä suhtaudutaan ikäjohtamiseen?

Opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää tutkimusongelman lähestymisessä. Laadullinen menetelmä on tässä tapauksessa toimivin, sillä tutkimuksessa halutaan saada syvällisempää ja henkilökohtaisempaa tietoa kuin mitä määrällinen tutkimus voi antaa. Tutkimuksen haastattelut tehdään sähköpostihaastatteluna, jossa kaikille vastaajille annetaan samat kysymykset. Vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty etukäteen ja kysymykset pyritään tekemään mahdollisimman vähän johdatteleviksi, jotta vastauksista tulevat esille vastaajien todelliset ja yksilölliset ajatukset.

## 1.3 Työn rakenne ja osa-alueet

Työ koostuu kahdesta osa-alueesta, teoriaosiesta ja tutkimusosiesta. Teoriaosio alkaa luvusta kaksi, jossa käsitellään ikäjohtamista aihealueena ja ikäjohtamisen hyötyjä. Tässä luvussa käsitellään myös ikää ja sen merkitystä. Kolmannessa luvussa otsikkona on eri-ikäisten johtaminen, ja luku käsittelee ihmisten johtamista, ja siihen liittyen muun

muassa urasuunnittelua ja osaamisen johtamista, eri-ikäisten yhteistyötä, sekä eri-ikäisten johtamiseen liittyviä haasteita.

Luvussa neljä kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Tämän jälkeen luvussa viisi kerrotaan tutkimuksessa saadut tulokset ja sen jälkeen analysoidaan vastauksia ja tehdään johtopäätöksiä niistä, sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Luvussa kuusi tehdään yhteenvetoa koko opinnäytetyöprosessista ja sen onnistumisesta.

#### 1.4 Aihealueen rajaus

Työssä aihe rajautuu selkeästi ikäjohtamiseen ja eri-ikäisten johtamiseen, ja teoria ja tutkimus käsittelevät molemmat nimenomaisesti sitä. Teoriassa viitekehyksenä toimivat pitkälti Juhani Ilmarisen ja Raili Kivirannan julkaisut ja ajatukset, tuettuina muiden aiheen parissa työskennelleiden henkilöiden julkaisuilla. Ikäjohtaminen on vain yksi osa-alue johtamisessa, ja sen voidaan ajatella kuuluvan monimuotoisuuden johtamiseen, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan ikäjohtamiseen. Työssä sivutaan myös hieman henkilöstöjohtamista ja osaamisen johtamista, sillä nämä molemmat liittyvät läheisesti ikäjohtamiseen.

Tutkimuksen näkökulmaksi on valittu esimiehen näkökulma. Tutkimuksessa halutaan saada nimenomaan esimiesten ajatuksia ikäjohtamisesta, sillä he ovat organisaatioissa ne henkilöt, jotka ovat tekemisissä johtamiseen liittyvien teemojen kanssa joka päivä.

## 2 Ikäjohtaminen

### 2.1 Iän merkitys

Ikä sinänsä itsessään ei aiheuta eroa ihmisten välille, mutta iän mukana tulevat kokemukset ja muutoksen esimerkiksi terveydentilassa ja toimintakyvyssä tekevät ihmisistä keskenään erilaisia (Kiviranta 2010, 13). Yleisesti on totuttu ajattelemaan ikääntymistä ja ikää yksilön omana asiana, ja siihen viittaamista saatetaan pitää epäkohteliaana ja loukkaavana. Länsimaissa ikääntymiseen liittyvä herkkyys liittyy vahvasti kulttuurissa esiintyviin käsityksiin ja normeihin. Vallitsevana tapana on ollut nuoruuden ihannoiti, ja

toisin kuin idän kulttuureissa, ikääntymistä ja siitä puhumista ei ole pidetty myönteisenä asiana. (Kiviranta 2010, 16.)

Erilaisista ikäluokista voidaan karkeasti sanoa, että nuoret ovat keskenään yhtenäisempi ryhmä, sillä heille kertynyt kokemus on vasta lyhyt ja suppea. Kauemmin työelämässä olleilla puolestaan on usein takanaan jo pitkä ja vaihteleva kokemus erilaisista työtehtävistä ja tilanteista. Tästä johtuu, että iäkkäämmillä ja pidempään työelämässä olleilla työntekijöillä on keskenään enemmän eroja oman ikäryhmänsä sisällä. (Kiviranta 2010, 13.)

## 2.2 Asenteet ja ennakkoluulot

Erilaisuus ja eroavuudet aiheuttavat asenteellisuutta ja ennakkoluuloja. Ennakkoluulosta voidaan sanoa sen tarkoittavan negatiivista yleistävää käsitystä jostakin ryhmästä. (Var-tiainen-Ora 2015, 18.) Iän kohdalla ennakkoluulojen negatiivisuus näkyy siinä, että erikäisistä olemassa olevien ennakkoluulojen olemassaolo ruokkii näitä ennakkoluuloja lisää. Ennakkoluulojen ja stereotyyppien mukainen ajattelu nuorista tai kokeneista heikentää työyhteisön toimivuutta ja työntekijöiden suoriutumista yksilöinä. (Kiviranta 2010, 17.)

Stereotyyppiat voivat olla kielteisiä tai myönteisiä määrittelyjä jostain tietystä ryhmästä. Ikää koskeviin stereotyyppioihin kuuluu esimerkiksi käsityksiä tiettyjen ominaisuuksien ja käyttäytymistapojen liittymisestä ikääntyneisiin työntekijöihin. (Airila & Kauppinen & Eskola 2007, 23.) Ikään liittyvissä ennakkoluuloissa ja asenteissa usein nuoruus ja nuorekkuus on positiivinen asia, ja ikääntyminen nähdään negatiivisena, etenkin länsimaalaisissa kulttuureissa (Kiviranta 2010, 16).

Nuorista ajatellaan, että he ovat epävakaita myöhästelijöitä, jotka ovat kokemattomia, ja jotka eivät sitoudu työnantajaansa. Nuorista ajatellaan myös, että heillä on muita ikäryhmiä paremmat teknologiataidot. (Airila ym. 2007, 25.) Vanhemmista ajatellaan, että he ovat kankeita konservatiiveja, jotka eivät hyväksy uudistuksia. Vanhenemiseen yhdistetään myös usein terveyden ja työkyvyn heikkeneminen sekä hitaus ja heikkous. Ikääntyneistä ajatellaan myös, että he ovat luotettavia ja työhönsä sitoutuneita. (Airila ym. 2007, 28.) Myös ihmisten omat käsitykset ja tuntemukset iästä voivat olla hyvin erilaisia. Joku tuntee vielä vanhemmalla iällä olevansa nuori, ja joku paljon nuorempi näkee itsensä jo väsyneenä ja voimattomana. (Kiviranta 2010, 31.)

Nuorten ja ikääntyneiden ihmisten arvomaailmat saattavat olla täydellisen vastakkaisia. Eri-ikäisten ihmisten kategorisointi luo jo itsessään ahtaita stereotyyppioita, mutta se on myös suuntaa antava. (Ilmarinen ym. 2003, 32.) Tällaisen tyypittelyn riskinä on ikäasenteiden kielteiset vaikutukset. Siitä huolimatta tällaiselle tyypittelylle on kuitenkin perustelu, sillä ikäryhmillä on tiettyjä yhdistäviä tekijöitä, jotka tekevät ryhmittelystä perusteltua. (Kiviranta 2010, 15.)

Jotta vääristyneitä ennakkoluuloja ja ikään perustuvaa syrjintää voidaan estää, on tärkeää tunnistaa erilaiset stereotyyppiat. Virheellisistä stereotyyppioista voidaan irtautua ja kielteisten ennakkoluulojen syntyminen voidaan estää, kun tiedetään, millaisia mielikuvia eri-ikäisistä työntekijöistä on olemassa. (Airila ym. 2007, 22.)

### 2.3 Sukupolvet

Eri-ikäiset ihmiset työelämässä jaetaan usein eri sukupolviin. Yksinkertaisen ja karkean jaon perusteella tällä hetkellä työelämässä on toimimassa neljä sukupolvea samaan aikaan: suuret ikäluokat, X-sukupolvi, Y-sukupolvi ja Z-sukupolvi (Järvensivu & Nikkanen & Syrjä 2014, 35).

Vuosien 1945 ja 1950 (1959) välisenä aikana syntyneitä suuria ikäluokkia voidaan kuvailla koviksi työntekijöiksi, joille lojaaluisuutta työnantajaa kohtaan on tärkeä (Ilmarinen ym. 2003, 32–33). He jakavat ajatuksen siitä, että itselleen koitua materiaalista hyvää kuuluu ansaita kovalla työllä. Heille työ on keskeinen yhteiskunnallisen olemisen määrittäjä, ja työstä haetaan merkityksellisyyttä itselle ja muille. Heillä on myös näkemys siitä, että heidän tekemällään työllä on merkitystä yhteiskunnan ja toisten ihmisten kannalta. Heille haasteena työelämässä ovat jatkuvasti kehittyvät tekniset laitteet ja järjestelmät. (Järvensivu ym. 2014, 210–211.)

Vuosien 1960 - 1979 aikana syntyneet, eli X-sukupolvi, ovat edeltäjiään suuria ikäluokkia moninaisempia. X-sukupolven edustajat ovat tottuneet muutoksiin ja epävarmuuteen. Heidän sanotaan olevan teknologisesti taitavia, välitöntä palautetta vaativia sekä multitaskaajia. Heitä kuvaillaan myös kyynisiksi ja epäileviksi, eivätkä he ole yhtä lojaaleja työnantajalleen kuin suuret ikäluokat. X-sukupolven ihmiset arvostavat pientä ja tiivistä ystäväpiiriä, ja heidän käyttäytymistään on vaikea ennakoida. (Järvensivu ym. 2014, 36.)

Y-sukupolvi, eli vuosina 1980 - 1994 syntyneet, on työelämän toiseksi nuorin sukupolvi. Y-sukupolven ihmisistä käytetään myös nimitystä nettisukupolvi tai diginatiivit, joka kuvaakin hyvin tätä sukupolvea. Heille on tärkeää verkostoituminen ja yhteistyö, ja he haluavat työskennellä omalla tavallaan ja yhdessä työkavereiden kanssa. Y-sukupolvilaiset eivät elä vain työlle, vaan työstä täytyy saada jotain muuta elämään kuin vain rahallista korvausta. Nuoret arvostavat edelleen kuitenkin vakituista työtä vakituisen parisuhteen ja asunnon lisäksi, eli perinteiset arvot elävät yhä nuorillakin. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119.) Y-sukupolven edustajia kuvataan termeillä kiihkeä, kärsimätön ja kykenemätön sietämään epäonnistumista. He ovat myös nopeita, yrittäjähenkisiä, omiin kykyihin luottavia, tietoteknisesti osaavia, ympäristötietoisia, verkostoitumistaitoisia ja vapaa-aikaa arvostavia. He eivät rakenna elämäänsä uran tai yhden työnantajan varaan. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119–120.)

1990-luvun puolivälin jälkeen syntyneiden Z-sukupolvi on monilta osin samanlainen kuin edeltäjänsä Y-sukupolvi. Molempia yhdistää digiaika ja netti, ja nopeus ja muutos. Z-laiset haluavat vapautta. Työelämässä he edellyttävät myös yksilöllisiä ratkaisuja ja joustamista elämäntilanteiden ja halujen mukaan. He haluavat vaikuttaa asioihin ja ilmaista itseään. Kaikkeen liittyy teknologiaa, ja se on melkein aina heidän toiminnassaan mukana. He haluavat saada elämältä kokemuksia, ja jakaa niitä muille. Sosiaalinen media on tärkeää, ja sen avulla muodostetaan mielikuvia muista ihmisistä ja itsestä. (Tienari & Piekkari 2011, 16.) Z-sukupolvella on tärkeää vapaus ja yksilöityminen. He eivät enää etsi elämän sisältöä työstä, vaan työ on vain yksi osa elämää. Zetat hakevat elämäänsä elämyksiä ja inspiraatiota, eivätkä niinkään titteleitä. Yksilöllisyydestä huolimatta he haluavat kuulua myös itseään laajempaan yhteisöön. (Tienari & Piekkari 2011, 36.)

## 2.4 Ikäjohtamisen määritelmä

Ikäjohtaminen (*englanniksi age management*) käsitteenä on syntynyt alun perin tarpeesta hallita uhkia, jotka liittyvät väestön ikääntymiseen. 1990-luvun puolivälissä suurten ikäluokkien lähestyessä eläkeikää havahduttiin huoleen työvoiman riittävyydestä. Myös varhainen eläköityminen ja huoltosuhteen kiristyminen nähtiin uhkana. Valtioneuvoston päätöksellä käynnistettiin vuonna 1998 *kansallinen ikäohjelma (1998-2002)* näiden uhkien hallitsemiseksi Suomessa. (Lundell ym. 2011, 285.) Tavoitteena oli edistää yli 45-vuotiaiden työssä jatkamista ja työllistymistä. Ikäohjelmassa kehitettiin myös erilaisia aikuiskoulutuksen muotoja auttamaan ikääntyneiden osaamistason nostamisessa.

Kansallisen ikäohjelman tavoitteena oli myös pyrkiä lisäämään johdon ja esimiesten ikätietoutta. Alettiin myös puhua ikäjohtamisesta. Ikäjohtamisen käsitteen Suomalaiseen työelämään on lanseerannut professori Juhani Ilmarinen 1990-luvulla. (Lundell ym. 2011, 285.)

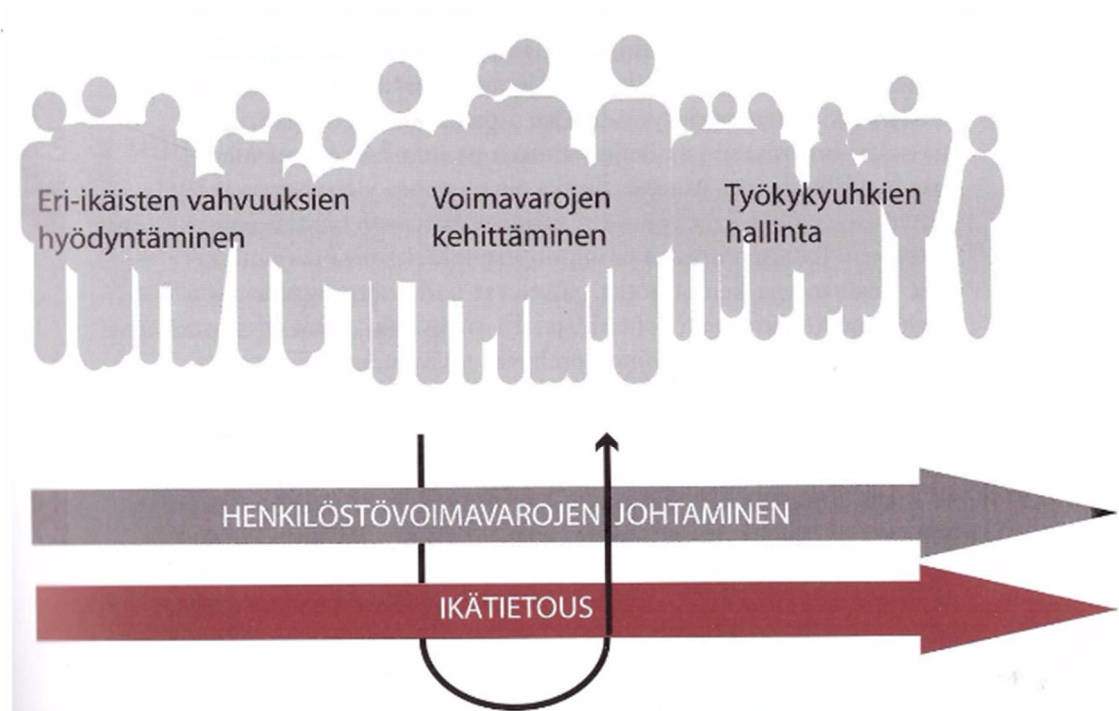
Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huuhtasen (2003) mukaan ikäjohtamisella tarkoitetaan ikäsidonnaisten asioiden ja työntekijän iän huomioon ottamista työnjaossa, päivittäisjohtamisessa ja työskentely-ympäristössä, jotta voidaan saada aikaan sellainen työpaikkakulttuuri, jossa ikään katsomatta jokainen työntekijä kokee olevansa arvokas (Ilmarinen ym. 2003, 8). Lähtökohtana on, että organisaation toiminnalle kriittiset ikäsidonnaiset tekijät tunnustetaan, ja tätä tietoa hyödynnetään organisaation johtamisessa (Lundell ym. 2011, 290). Ikäjohtamisen onnistumiseen ei riitä, että ylin johto on asennoitunut siihen oikein. Kaikki esimiehet on saatava mukaan ja suhtautumaan ikäjohtamiseen oikealla asenteella, jotta ikäjohtaminen voi levitä koko organisaation kattavaksi ja uskottavaksi toimintamalliksi päivittäisjohtamisen kautta (Ilmarinen ym. 2003, 137).

Eri organisaatioilla on alasta, strategisista tavoitteista ja tilanteesta johtuen erilaisia tarpeita ikäjohtamisen suhteen, joten ei ole olemassa vain yhtä oikeaa mallia ikäjohtamiseen, jota voitaisiin sellaisenaan käyttää missä tahansa organisaatiossa (Lundell ym. 2011, 290). Kunkin organisaation on luotava itse oma ikästrategiansa, josta voidaan johtaa sen organisaation ikäjohtamisen tavoitteet, toimenpiteen ja työkalut (Ilmarinen ym. 2003, 137).

Henkilöstön, ja erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden, työkyvyn tukeminen mielletään usein ikäjohtamisen lähtökohdaksi (Lundell ym. 2011, 292). Ikäjohtamisesta puhuttaessa ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että kohteeksi rajataan aina vain tiettyyn ikäryhmään kuuluvat, erityisesti ikääntyneet. Ikäjohtaminen voidaan myös ymmärtää johtamisena, joka ottaa huomioon kaikenikäisten työntekijöiden erityistarpeet ja vahvuudet henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (Lundell ym. 2011, 286.) Ikäjohtamisella ja henkilöstöjohtamisella on suora yhteys, sillä puhuttaessa ikäjohtamisesta puhutaan samoista asioista kuin henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamisessa pyritään asianmukaisella johtamistyyllillä vastaamaan työntekijöiden erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin, ja nämä ovat käsitteitä, jotka tänä päivänä liitetään ikäjohtamiseen. (Moilanen 2005, 12.)

Lähiesimiehen työssä ikäjohtaminen tarkoittaa ikään liittyvien työkyvyn uhkien tunnistamista ja hallintaa, työntekijän voimavarojen ja kehittymisen tukemista työuran eri vaiheissa ja edellytyksien luomista eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntämiselle työyhteisön toiminnassa (Lundell 2011, 296). Seuraava kuvio 2 kuvaa ikäjohtamisen kokonaisvaltaisuutta.

## Kokonaisvaltainen ikäjohtaminen



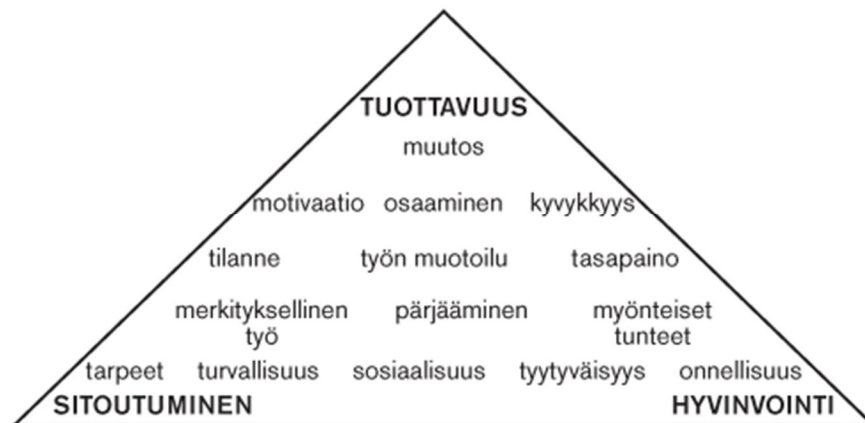
Kuvio 2. Kokonaisvaltainen ikäjohtaminen (Lundell ym. 2011, 291).

Ylipäänsä ikäjohtamisena voidaan pitää kaikkia sellaisia lähiesimiesten ja organisaation johdon toimenpiteitä ja päätöksiä, joissa on otettu huomioon jokin ikäsidonainen tekijä, kuten työntekijän ikä, työkokemus, työuran vaihe tai joku muu ikään liittyvä tekijä (Lundell ym. 2011, 297).

### 2.5 Ikäjohtamisen hyödyt

Ikäjohtamisella on monia hyötyjä organisaation ja yksilön näkökulmasta. Koska ikääntyminen tuo mukanaan monia muutoksia ihmisiin, on tärkeää löytää sellaisia keinoja, joilla

voidaan tukea eri-ikäisten työkykyä ja joilla pystytään hyödyntämään työntekijöiden voimavaroja työpaikoilla. (Lundell ym. 2011, 13.) Työelämän pitäisi edistää ihmisten elämänlaatua ja hyvinvointia työuran eri vaiheissa, ei uhata (Lundell ym. 2011, 15).



Kuvio 3. Ikäjohtamisen hyödyt (Kiviranta 2010, 33).

Raili Kivirannan mukaan ikäjohtamisen hyödyt voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: työn tuottavuus, työhön sitoutuminen ja hyvinvointi työssä. Nämä hyödyt eivät ole toisistaan irrallisia asioita, vaan liittyvät ja vaikuttavat läheisesti toisiinsa. (Kiviranta 2010, 33.) Edelliseen kuvioon (kuvio 3) on sijoitettu nämä kolme hyötyä, ja niiden lisäksi erilaisia tekijöitä, joista tuottavuus, sitoutuminen ja hyvinvointi rakentuvat.

### 2.5.1 Työn tuottavuus ja motivaatio

Työn tuottavuutta kasvatettaessa keskitytään siihen, miten nykyisiä ihmisiä tulisi johtaa ja kehittää, jotta he pystyvät tuottamaan enemmän (Kiviranta 2010, 34). Kyvykkyys, motivaatio ja tilanne ovat kolme tekijää, jotka vaikuttavat tuottavuuden syntyyn. Nämä tekijät liittyvät myös ikäjohtamiseen, ja ikäjohtamisen ajatukseen siitä, että ihmiset ovat erilaisia. Jotta tuottavuutta saadaan nostetuksi, on erilaisia ihmisiä johdettava aina tilanteen edellyttämällä tavalla. Samat keinot eivät aina sovi kaikkien motivoimiseen ja tukemiseen. (Kiviranta 2010, 35.)



Oikeanlaisella motivoinnilla voidaan saavuttaa positiivinen kierre työntekijän työn tekemisessä. Kun suhde työhön on myönteinen, työstä tulee ihmiselle merkityksellistä ja mielekästä. Työhönsä myönteisesti suhtautuva työntekijä on myös sitoutunut tavoitteisiin ja on kiinnostunut työnsä tuloksista. (Lundell ym. 2011, 233–234.)

Motivoituminen vaikuttaa hyvin paljon tuottavuuteen, sillä motivoituneet työntekijät tuottavat parhaiten. Tuottavuuden maksimoinnin kannalta on tärkeää selvittää, mikä saa erilaiset työntekijät organisaatiossa motivoitumaan ja innostumaan. Eri elämäntilanteissa tai työuran eri vaiheissa työntekijöiden motivaation lähteet voivat vaihdella. Jos työntekijän ammatilliset tavoitteet muuttuvat, myös motivaatiotekijöiden painoarvo voi muuttua. (Lundell ym. 2011, 231.)

### 2.5.2 Työhön sitoutuminen

Kasvavan osaamistarpeen ja yleisen epävarman taloustilanteen vuoksi yritysten on tärkeää saada hyvät työntekijänsä sitoutumaan ja pysymään yrityksessä. Uusiin työntekijöihin tehtävät investoinnit heidän ensimmäisten työvuosien aikana ovat suuria suhteessa siihen, mitä työntekijä pystyy yritykselle tuottamaan. Tämän vuoksi heidät olisi tärkeä saada sitoutumaan yritykseen, jotta panostuksesta saadaan kaikki hyöty. Myös kokeneemmat ja pidempään yrityksessä olleet ammattilaiset halutaan saada sitoutumaan, sillä heihin on investoitu jo kymmeniä vuosia. Iästä riippumatta hyvät ja tärkeät työntekijän pitäisi saada sitoutumaan, jotta voidaan menestyä tulevaisuuden vaatimuksista ja haasteista. (Kiviranta 2010, 40.)

Sitoutumisella on merkittävä vaikutus työntekijän toimimiseen. Sitoutunut ihminen on kiinnostunut työstään ja hän suhtautuu siihen ylpeästi ja vastuuntuntoisesti. Työntekijän sitoutuminen työhönsä näkyy siinä, minkälaisia tavoitteita hän asettaa työlleen ja kuinka paljon hän on valmis ponnistelemaan päästäkseen tavoitteisiinsa. Organisaatioon sitoutunut työntekijä haluaa toimia organisaation yhteisten päämäärien hyväksi. (Lundell ym. 2011, 235.)

### 2.5.3 Hyvinvointi työssä

Ikäjohtamisen keinoja hyvinvoinnin rakentamiseen ovat muun muassa yksilön osaamisen ja vahvuuksien ymmärtäminen, yksilön roolitasapainon tukeminen, hallinnan tunteen

lisääminen sekä onnistumisten hyvän kehän rakentaminen. Hyvinvointi työssä lisääntyy, kun ikäjohtamista sovelletaan mahdollisimman monipuolisesti. (Kiviranta 2010, 48-49.)

Ihminen kokee työssään mielihyvää saavuttaessaan asetettuja tavoitteita. Tällaiset tunteet ja onnistumiset vahvistavat työntekijän uskoa itseensä ja luottamusta, sekä kykyä selviytyä uusista ja vaativammista tilanteista. (Kiviranta 2010, 43.) Haasteet ja voimavarat pitää kuitenkin olla tasapainossa, sillä liian suuri kuormitus voi johtaa ahdistukseen, väsymiseen ja haluttomuuteen (Kiviranta 2010, 46).

#### 2.5.4 Terveys

Työntekijöiden yksilölliset erot tulee ottaa huomioon, ja heidän tulee antaa vanheta omaan tahtiinsa. Työkykyä voidaan ylläpitää työntekijän vanhetessa työn uudella organisoinnilla ja työtehtävien muuntelemisella kunkin työntekijän tarpeiden mukaan. (Ilmarinen & Mertanen 2009, 50.)

Yleensä terveiden työikäisten ihmisten iän tuomat muutokset toimintakykyyn ovat niin vähäisiä, että niillä ei useimmissa työtehtävissä ole juurikaan merkitystä työkyvyn kannalta. Ihmisten vanhetessa kaikkein selkeimpänä ikääntymisen aiheuttamana muutoksena näkyy fyysisen toimintakyvyn, eli kunnon, laskeminen. Vanhetessaan ihmiset tulevat kuitenkin enemmän omiksi yksilöiksi, ja sen vuoksi ikääntyneillä työntekijöillä myös terveydessä ja toimintakyvyssä on huomattavaa vaihtelua yksilöiden kesken. (Lundell ym. 2011, 91.) Työntekijän työkyvyn heikkeneminen ei aina johdu vain ihmisestä, vaan syyt voivat olla työoloissa, eli väärin mitoitetussa työmäärässä tai huonosti organisoituna työssä (Ilmarinen & Mertanen 2009, 49).

Työkyky koostuu useista eri tekijöistä, kuten terveydestä, työoloista, osaamisesta ja arvoista. Sen vuoksi työkykyä ei voida ylläpitää vain lihasjumpalla, vaan siihen tarvitaan muun muassa pitkäjänteistä ja aktiivista terveyden edistämistä, ergonomian kehittämistä, tiimityön kehittämistä, vuorovaikutustaitojen kartuttamista, stressinhallintamenetelmien opettelemista sekä muita työkykyä ylläpitäviä keinoja. Hyvä työyhteisö on työntekijän työkyvyn kannalta tärkeä tekijä, sillä se voi ehkäistä työkyvyn heikkenemistä sekä keventää työn aiheuttamaa kuormaa. (Ilmarinen & Mertanen 2009, 49.)

### 3 Eri-ikäiset johdettavina

#### 3.1 Eri-ikäisten työntekijöiden eroavuudet

Eri-ikäiset työntekijät voivat ihmisinä olla hyvin erilaisia. Heillä voi olla erilaiset asenteet, arvomaailmat ja työskentelytavat. Eri-ikäisyyteen ja erityisesti ikääntymiseen liittyvät eroavaisuudet pitäisi, niiden haastavuudesta huolimatta, pystyä näkemään mahdollisuutena työyhteisössä ja kääntää vahvuuksiksi. (Moilanen 2005, 4–6.)

Jotta työyhteisössä voidaan eri-ikäisyyden tuomat eroavaisuudet nähdä vahvuutena, pitää esimiehen osata eläytyä muiden tilanteeseen, ja hänellä täytyy itsellään olla myönteinen käsitys omasta ikääntymisestä. Jos esimiehen suhtautuminen itseensä on negatiivinen ja hän tuo usein ilmi ikääntymisen negatiivisia asioita, ei työyhteisö pysty käsittelemään sen jäsenten ikääntymistä mahdollisuutena, vaan enemmänkin uhkana. (Ilmarinen ym. 2003, 162–163.)

Ikääntyneempien ja pitkän uran tehneiden työntekijöiden kanssa tärkeää johtamisessa on kokonaisuuksiin paneutuminen, tulevaisuuden kuvan rakentaminen, muutosten läpikäyminen ja riittävän kannustavien tavoitteiden asettaminen. Liiallisella neuvomisella saadaan aikaan tyytymättömyyttä, esimiehen täytyy osata luottaa senioriasiantuntijoiden asiantuntemukseen ja johtaa heitä tavoitteiden avulla. (Kiviranta 2010, 57.) Ikääntyneet työntekijät arvostavat myös esimiehen osallistumista yhteiseen tekemiseen, ja sitä, että hän tukee muita ja on osa ryhmää tai tiimiä. Esimies vahvistaa yhdessä tekemisen meininkiä ja laittaa itsensä likoon muiden nähden. (Ilmarinen & Mertanen 2009, 95.)

Nuoria ja uransa alkuvaiheessa olevat työntekijöitä johdettaessa esimiehen täytyy antaa heille riittävää perehdytystä, sekä käydä konkreettisesti nuorten kanssa työn eri vaiheita läpi. On tärkeää muistaa käsitellä riittävän suppeita kokonaisuuksia kerralla. Nuoria ei voida johtaa samalla lailla kuin vanhempia korostamalla kokonaisvaltaisuutta ja muutosta. Myös nuorten johtamiseen pitää kuulua ihmislähtöistä palautteen antamista ja arvostusta, mutta pääpaino on vielä vaiheittaisessa oppimisessa ja tehtävien opettelussa. (Kiviranta 2010, 57.)

Hyvässä työyhteisössä myös vaikeista asioista pystytään keskustelemaan ja löytämään sellaisia perusteluja ja ratkaisuja, jotka tyydyttävät kaikenikäisiä työntekijöitä. Esimiehellä on suuri vastuu kommunikaation avoimuudesta ja toimivuudesta työyhteisössä. Tiimit ja verkostot edellyttävät työntekijöiltä vastuun ottamista, oma-aloitteisuutta ja vuorovaikutustaitoja, ja sen vuoksi esimerkiksi käskeminen ei kuulu älykkääseen vuorovaikutukseen. (Ilmarinen & Mertanen 2009, 95.)

### 3.2 Ihmisten johtaminen

Kuten aikaisemminkin on mainittu, ikäjohtaminen liittyy vahvasti henkilöstöjohtamiseen ja ihmislähtöiseen johtamiseen, ja siinä puhutaankin pitkälti samoista asioista kuin henkilöstöjohtamisessa (Moilanen 2005, 12). Ikäjohtamista ei pitäisikään mieltää irrallisena johtamisoppina, vaan osana henkilöstövoimavarojen johtamista, jossa otetaan huomioon ikäsidonnaiset asiat (Lundell ym. 2011, 290).

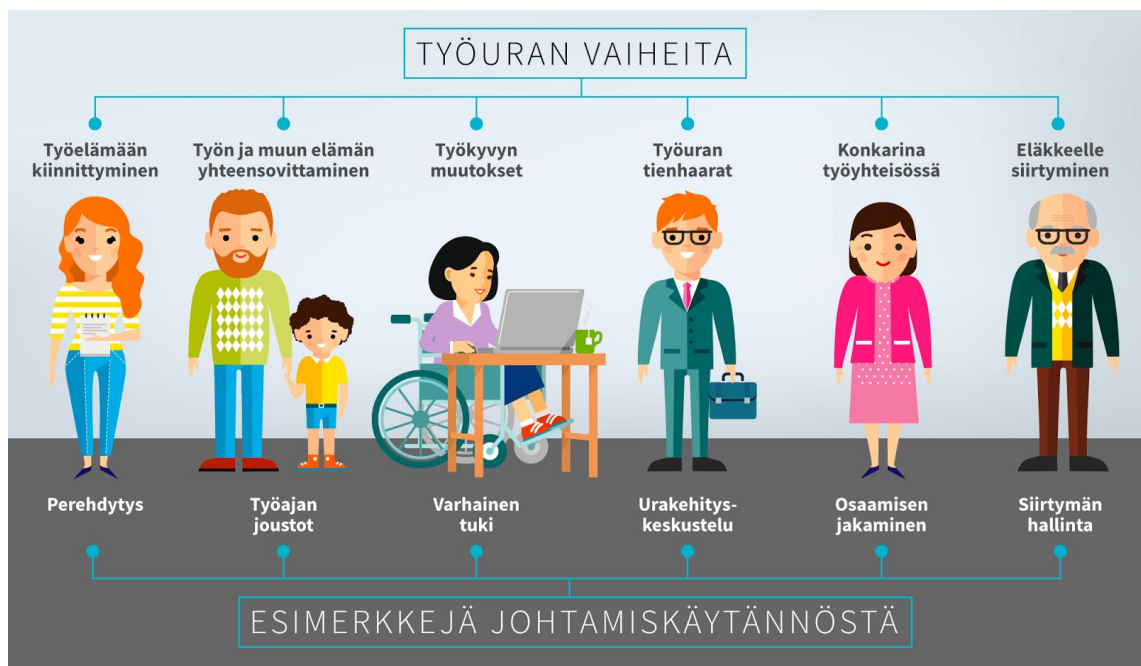
Mitä enemmän organisaation tulos riippuu siellä työskentelevistä ihmisistä ja heidän osaamisestaan ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, sitä tarpeellisempaa siellä on ihmisten johtaminen. Erityisesti asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa tarvitaan esimiehiltä ihmisten johtamisen taitoja. (Kiviranta 2010, 62.) Ihmiskeskeinen esimies keskittyy ihmisten auttamiseen ja ihmisten välisten suhteiden parantamiseen. Hän tekee työtä tiimityön ja yhteistyön lisäämiseksi ja työtyytyväisyyden parantamiseksi. Myös merkityssuhteen rakentaminen yksilön ja koko organisaation välille on tärkeää, sillä nykytyön onnistumisessa ja ihmisten sitoutumisessa ja motivoitumisessa merkityksellisyyden kokeminen on äärimmäisen tärkeää. (Kiviranta 2010, 62–63.)

Ikäjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen eivät koske vain vanhempia työntekijöitä, vaan työntekijöiden kohtelevinen yksilöinä on tärkeää kaikenikäisille ihmisille. Kaikki työntekijät iästä tai muista ominaisuuksista riippumatta toimivat parhaiten, kun heitä käsitellään arvostavasti ja inhimillisesti. (Kiviranta 2010, 63.)

### 3.3 Eri-ikäisten työurat ja niiden johtaminen

Eri-ikäiset ihmiset ovat väistämättä erilaisissa vaiheissa työurallansa, ja edes kahden saman ikäisen työntekijän työurat eivät näytä samanlaisilta, sillä jokainen on elänyt

omanlaistansa elämää. Työuran aikana on silti nähtävissä samankaltaisia tiettyyn kohtaan sijoittuvia siirtymiä. Jotta näistä siirtymästä toiseen siirtymisestä selvitään sujuvasti, organisaation on syytä pyrkiä rakentamaan johtamiskäytäntöjä ja menettelytapoja näitä varten. Näiden siirtymien hoitaminen kunnolla on avainasemassa työtyytyväisyyden kanssa, ja sitä kautta ajankohtaisessa yhteiskunnallisessa teemassa, eli työurien pidentämisessä. (Lundell ym. 2011, 319.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) on esitettyä työuran vaiheita ja siirtymiä.



Kuvio 4. Työuran vaiheita ja siirtymiä (Työterveyslaitos).

Nuoren työntekijän työelämään kiinnittyminen on tärkeä vaihe, ja työelämän alkuun voidaan luoda menettelytapoja, jotka auttavat nuoria siirtymään työelämään. Onnistuneella ja asiantuntevalla rekrytointiprosessilla ja perehdytyksellä ja opastuksella uusiin työtehtäviin autetaan nuoren kiinnittymistä työelämään sekä sitoutumista työhön. (Lundell ym. 2011, 322.)

Työelämän alun taipaleen jälkeen ajankohtaisiksi tulevat työntekijän eteneminen ja kehittyminen. Henkilön urakehitystä pitkäjänteisesti tukemalla autetaan koko työuralla etenemistä ja kehittymistä. (Lundell ym. 2011, 322.) Tässä kohdassa tarvitaan urasuunnittelua ja suunnitelmia työntekijän henkilökohtaisen kehittymiselle. Tärkeäksi tehtäväksi

esimiehelle tulee työntekijän kehittäminen sopivaan suuntaan sopivilla menetelmillä, esimerkiksi esimiesvalmennuksella tai mentoroinnilla. (Lundell ym. 2011, 320.)

Yhtenä siirtymänä työuralla on työkyvyn vaihtelu ja siitä seuraavat työpoissaolot. Työkyvyn vaihtelua voidaan alkaa tukea jo varhain ja helpottaa näin siitä selviytymistä, sekä esimerkiksi paluuta pitkältä poissaololta takaisin työhön. Kun työkuunto alenee merkittävästi, tulevat osa-aikainen työnteko ja ammatillinen kuntoutus tärkeiksi vaihtoehtoiksi työelämän jättämiselle. (Lundell ym. 2011, 322.)

Työuran viimeisenä siirtymänä on työuran päättyminen ja eläkkeelle siirtyminen. Ennen eläkkeen alkamista työntekijän ajatuksen ovat saattaneet olla jo kauan aikaa eläkkeelle siirtymisessä, mutta siitä huolimatta hetken koittaessa eläkkeelle jääminen saattaa tuntua yhtäkkiseltä. Siirtymistä eläkkeelle voidaan pehmentää pitkäjänteisen eläköitymissuunnitelman ja eläkevalmennuksen avulla. (Lundell ym. 2011, 322.)

### 3.3.1 Urasuunnitelma

Urasuunnitelma on yksi tärkeimpiä työkaluja tulevaisuuden rakentamisessa ja työuran johtamisessa (Kiviranta 2010, 106). Se ei ole tarkoitettu vain esimiehiä ja johtoa varten, vaan ura-ajattelua tarvitaan muissakin henkilöstöryhmissä. Jokaisella työssäkäyvällä on työura, joka rakentuu erilaisista vuorottelevista vaiheista. (Kiviranta 2010, 126.)

Urasuunnittelua tehtäessä kannattaa miettiä vähintäänkin ne henkilöstöryhmät, joiden pysymistä organisaatiossa halutaan edistää. Aina ei ole realistista, että kaikkien organisaatiossa olevien työntekijöiden kanssa ehdittäisiin keskustella tulevaisuudesta ja työuran vaiheista. Ammattiryhmien lisäksi kannattaa miettiä työvoiman rakentumista eri ikäryhmistä. Jokaisella organisaatiolla on omat tarpeensa ja omat arvokkaimmat henkilöstöryhmät, ja urasuunnittelussa kannattaa keskittyä ainakin heidän työtehtäviensä ja työuriansa kehittämiseen kunkin tarvitsemalla tavalla. (Kiviranta 2010, 128.)

Nuoren työntekijän urasuunnitelmasta kannattaa tehdä kannustava, mutta varoa silti liian kunnianhimoiseksi menevää. Nuorelle etsitään kiinnostavia tehtäviä, ja hänet pidetään organisaatiossa tulevaisuuden mahdollisuuksien ja lupauksien avulla. Urasuunnittelulla esimies pitää huolta, että kunnianhimoiset nuoret eivät uuvu heti uransa alussa. (Kiviranta 2010, 128–129.)

Keski-ikäisellä on vielä pitkä aika työuraa jäljellä, ja urasuunnittelussa esimiehen pitäisi ottaa se huomioon, ja turvata voimien ja työnnon kestäminen ja kehittäminen vielä vuosiksi eteenpäin. Työn ei ole tarkoitus kuluttaa ihmisen kaikkia voimavaroja, vaan työn lisäksi ihmisen on tarkoitus jaksaa elää elämäänsä kokonaisvaltaisesti. (Kiviranta 2010, 129.)

Ikääntyneelle työntekijälle työvuosia on kertynyt usein useampia vuosikymmeniä. Tällaisessa vaiheessa työuran suunnittelussa pitäisi keskittyä voimavarojen ja kehittymisen lisäämiseen sopivilla aktiviteeteilla ja voimavaroja kuluttavien vaatimusten vähentämiseen. (Kiviranta 2010, 129.) Erityisesti terveyteen liittyvät ongelmat sekä epätyytyttävät työolot työntävät ihmisiä poistumaan työelämästä eläkkeelle. Etenkin silloin, jos työ vaatii kohtuuttomia uhrauksia ja siitä puuttuu mielekkyys, muiden elämänalueiden merkitys korostuu ja eläkkeelle jääminen alkaa houkuttaa. (Lundell ym. 2011, 268.) Esimiesten olisi hyvä kuunnella ikääntyneiden toiveita urasuunnittelussa tarkkaan, sillä muuten eläkkeelle siirtyminen vetää helposti pidemmän korren (Kiviranta 2010, 129).

### 3.3.2 Psykologinen sopimus

Odotusten ja velvollisuuksien sopiminen on yksi keskeisimpiä työnohjauksen välineitä, kun halutaan kannustaa työntekijöitä mahdollisimman hyvään työsuoritukseen (Kiviranta 2010, 88). Psykologinen sopimus on sopimus, joka tarkastelee työnantajan ja työntekijän erilaisia odotuksia ja velvollisuuksia (Kiviranta 2010, 84). Pelkän rahallisen korvauksen lisäksi kehittyvä työntekijä odottaa työltään lisäksi muun muassa mielekkyyttä, oman osaamisensa käyttöä, hallinnan tunnetta ja hyvää vuorovaikutusta työkavereiden sekä esimiehen kanssa. Jos odotuksista ja velvollisuuksista ei sovita työnantajan ja työntekijän välillä, voivat odotukset jäädä toteutumatta ja velvollisuudet täyttymättä. (Kiviranta 2010, 88.) Kuviossa 5 on esitettyä työnantajan ja eri-ikäisten työntekijöiden odotuksia.

	Työntekijän odotukset	Työnantajan odotukset
<b>Nuori työntekijä</b>	Mielenkiintoiset ja haastavat tehtävät, vaihtelevuus, nopea uralla eteneminen, oman osaamisen kehittäminen, työmarkkinakelpoisuuden lisääminen.	Aloitustyöt rutiineja, riittävä aika samassa työssä, suunniteltu ja hallittu työtehtävien vaihtaminen, osaamisen jakaminen, toisilta oppiminen, kokonaiskuvan rakentaminen.
	Työntekijän odotukset	Työnantajan odotukset
<b>Kokenut työntekijä</b>	Mielekäs työ, riittävästi aikaa ja rauhaa oman työn tekemiseen, arvopohjan mukaisen työn tekeminen, arvostuksen saaminen, kuulluksi tuleminen, palkitseminen, omassa työssä ja omalla uralla kehittyminen sekä eteneminen.	Tuottaa entistä enemmän, osallistuu kustannustalkoisiin, hallitsee kokonaisuuden, on vastuussa kokonaisuudesta, taitaa hommansa, kehittää omaa työtään, kehittää itseään, vaihtaa työtä talon sisällä, joustaa ja sopeutuu.

Kuvio 5. Eri-ikäisten työntekijöiden ja heidän esimiestensä odotukset (Kiviranta 2010, 93).

Psykologisessa sopimuksessa osapuolina ovat esimies ja työntekijä. On työnantajan edun mukaista saada työntekijän osaaminen, sitoutuminen ja motivaatio kokonaisuudessaan organisaation käyttöön. Riippumatta siitä, onko työntekijä vasta-alkaja vai jo pidempään työskennellyt, esimiehen täytyy onnistua saamaan henkilön työpanos täysimääräisenä hyötykäyttöön. Tämä tekee työnantajan edustajasta eli esimiehestä sopimuksen aktiivisemmän osapuolen. Esimiehen tehtävänä on rakentaa jokaisen työntekijän kanssa yhteinen näkemys odotuksista ja velvollisuuksista. Sopimuksen toista puolta, työntekijöitä, erottavat toisistaan ikä ja muut yksilölliset ominaisuudet. Tämän vuoksi työntekijöiden käsitykset odotuksista ja velvollisuuksista voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. (Kiviranta 2010, 91.)

### 3.3.3 Vastuun ja voimavarojen tasapaino

Eri-ikäisten työntekijöiden työssä jaksamisen tukemisessa tulisi panostaa yhteistyöhön työyhteisön sisällä, hyvään esimiestyöhön, sekä palautteen antamiseen ja työn arvostamiseen. Työssä paras palkinto on onnistumisen tunne ja siitä seuraava mielekkyys. Kaiken ikäiset työntekijät tarvitsevat mielekkyyttä motivoituaakseen. Nuoremmilla työntekijöillä, joilla on vielä uraa runsaasti edessä, mielekkyyttä tarvitaan tulevassa eteenpäin pyrkimisessä. Vanhemmilla työntekijöillä, jotka eivät aktiivisesti tähtää enää eteenpäin, mielekkyyttä tarvitaan nyt, eikä vasta sitten joskus. (Ilmarinen ym. 2003, 67.)



Työelämäosaaminen on paljon laajempaa kuin kouluissa voidaan opettaa. Esimiehen olisi hyvä käydä läpi tämä asia nuoren työntekijän kanssa, sillä nuori ei välttämättä muuten tiedosta sitä. (Kiviranta 2010, 102.) Nuori työntekijä tarvitsee asiantuntevan esimiehen apua, joka auttaa nuorta ymmärtämään työn haasteita ja omia voimavaroja suhteessa näihin haasteisiin. Nuorelle työntekijälle ei vielä ole kehittynyt niin hyvää stressinsietokykyä ja kykyä suhteuttaa asioita, jolloin työn haasteet ja vaikeudet voivat tuntua ylitsepääsemättömiltä. (Kiviranta 2010, 101.) Käymällä läpi työtehtävää kokonaisuutena ja hahmottelemalla työuran seuraavaa vaihetta autetaan nuorta tunnistamaan kaikkia niitä asioita, joita työssä on hallittava. Nuoren omaa suhteellisuudentajun kehitettäessä käsitys omista kyvyistä tulee realistisemmaksi, ja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa helpottuu. (Kiviranta 2010, 102.)

Vanhempien ja kokeneempien työntekijöiden kohdalla voi helposti käydä niin, että työntekijä alkaa pitää omaa osaamistaan rutiinina, ja sellaisena asiana, joka kaikilta muiltakin löytyy. On tärkeää, että työntekijän osaaminen ja itseluottamus palautetaan oikealle tasolle joko oman esimiehen tai henkilöstöihmisen kanssa. Tällöin kokeneelle tulee korjaantunut käsitys omasta osaamisestaan ja hän haluaa hakea enemmän omaa osaamistaan ja voimavarojaan vastaavia haasteita. (Kiviranta 2010, 103.)

Kokeneiden ja vanhempien työntekijöiden lisäksi myös muun ikäiset työntekijät voivat joutua kärsimään liian rutiininomaisesta työstä, joka ei vastaa työntekijän osaamista ja voimavaroja. Tähän auttaa hyvin työurien parempi suunnittelu ja työn muutosten käsitteleminen yhdessä esimiehen kanssa. Jos työ ei tarjoa riittävästi uuden oppimista ja onnistumisen kokemuksia, työtä ei koeta enää mielekkääksi, vaan siitä on tullut vain suorittamista. (Kiviranta 2010, 103–104.)

#### 3.3.4 Osaamisen johtaminen ja oppiminen

Jokainen organisaatio on erilainen ja jokaisessa organisaatiossa on erilaista osaamista sekä erilaisia osaamisen johtamisen ja kehittämisen tehtäviä riippuen organisaation koosta, rakenteesta, osaamisalueista, tehtävästä ja henkilökunnan ikärakenteesta. Nykyään organisaatioissa vastuu henkilöstön kehittämisestä ja osaamisen johtamisesta on siirtynyt aiempaa enemmän henkilöstöyksiköiltä välittömille esimiehille. (Kiviranta 2010, 139.) Osaamisen johtamisella pyritään takaamaan, että organisaatiolla on aina käytössään tarvitsemansa määrä osaavia työntekijöitä. Resurssien hallinnassa on myös olen-

naista hahmottaa kokemattoman ja kokeneen työntekijän osaamisen määrälliset ja laadulliset erot, ja siksi monia vuosikymmeniä eri tehtävissä toiminutta työntekijää ei voida hetkessä korvata vähemmän kokeneella. (Kiviranta 2010, 143.) Johtamisessa, joka on organisaation oppimista edistävää, esimies selkiyttää oppimisen kehittymisen suuntaa työntekijöiden kanssa, luo ilmapiiriä, joka edistää oppimista, sekä tukee ryhmä- ja yksilötason oppimista (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015).

Oppimisessa tärkeää kaiken ikäisillä on motivaatio, ja se onkin huomattavasti merkittävämpi tekijä kuin älykyys (Ilmarinen ym. 2003, 125). Myös aiemmat oppimiskokemukset, minäkäsitys sekä oppimisen ja itsensä kehittämisen määrä vaikuttavat oppimiseen. Kun oppiminen on tavoitteellista, järkevästi aikataulutettua ja se kytkeytyy omaan työhön, parannetaan työntekijän oppimismotivaatiota riippumatta iästä. Yksilön ammatilliset tavoitteet ja luotto omaan oppimiskykyyn vaikuttavat myös oppimismotivaatioon. (Lundell ym. 2011, 193.) Senioreilla ja ikääntyneillä työntekijöillä korkea oppimismotivaatio näkyy tilanteissa, joissa uusien asioiden oppiminen on pakollista työssä pärjäämisessä. Kun oppi on todella suoraan hyödynnettävissä omassa työssä, nousee motivaatio korkealle. (Ilmarinen ym. 2003, 125.)

Ikääntyneelle työntekijälle asioiden omaksuminen on helppoa, jos oppimisessa voi hyödyntää jotain aikaisemmin opittua. Haasteellista oppimisesta tulee silloin, kun toimintamalleja pitää korvata uusilla. Uusia menetelmiä ja työvälineitä käyttöönotettaessa esimiehen on tärkeää varmistaa, että työntekijät saavat riittävästi aikaa harjoitella niiden käyttöä, sillä poisoppiminen automatisoituneista toimintamalleista vie oman aikansa. (Lundell ym. 2011, 197.)

### 3.4 Eri-ikäisten yhteistyö

Eri-ikäisten erilaisten kokemusmaailmojen erillisyyden vuoksi luottamusta ja yhteistä säveltä ei aina ole helppo löytää työpaikalla, vaikka kaikki työskentelevät organisaation samojen tavoitteiden täyttämiseksi. Suurimpana tekijänä erilaisten toimintatapojen ja odotusten yhteentörmäyksessä on ihmisten erilaiset kokemusmaailmat, arvot ja arvoaailmat. Jotta eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyö voi sujua, on tärkeää, että esimies osaa nähdä eri yksilöiden ja eri-ikäisten erilaiset arvoaailmat. (Ilmarinen ym. 2003, 34.) Työyhteisössä, joka koostuu eri-ikäisistä työntekijöistä, jokaisen jäsenen on tärkeää tarkastaa ikäasenteensa. Työyhteisössä on toimittava niin, että yhteisö rakentuu ryhmätyöhön ja tiimeihin, eikä hierarkiaan. (Ilmarinen & Mertanen 2009, 79.)

Parhaiten eri-ikäisten yhteistyötä voidaan kehittää arjen työn haasteiden kautta. Yhteistyössä tapahtuvassa muutoksessa ja oppimisessa on kyse uudenlaisten suhtautumistapojen omaksumisesta, uusien roolien ottamisesta ja entisistä rooleista ja tehtävistä irtautumisesta. Ei siis vain vuorovaikutuksesta ja taitojen oppimisesta. Tällaisen yhteistyön onnistuminen edellyttää oikeudenmukaisen kohtelun kokemista ja luottamusta osapuolten välillä. (Ilmarinen ym. 2003, 36.)

Usein työyhteisöissä kohtaavat työuran alussa olevat tulijat ja lopussa olevat lähtijät. Nämä ääriyhmät voivat luonnollisesti olla hyvin erilaisia muun muassa kokemuksen, koulutuksen ja arvojen perusteella. (Ilmarinen ym. 2003, 35.) Heidän yhteistyötään tarvitaan organisaatiossa silti, sillä he ovat yhdessä toteuttamassa organisaation strategisia tavoitteita. Esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtäminen vanhemmilta lähdössä olevilta työntekijöiltä uusille tulokkaille voi olla kriittisen tärkeää organisaation menestymisen vuoksi. Kuitenkin alettaessa rakentamaan eri-ikäisten yhteistyötä on helpompaa rakentaa siltää aina kahden lähekkäisen sukupolven välille, kuin ääripäiden välille (Ilmarinen ym. 2003, 34).

Eri-ikäisten yhteistyön tavoitteena on eri sukupolvien erilaisen osaamisen, arvojen ja asennoitumisen ymmärtäminen, ja niiden parempi hyväksikäyttö työyhteisön tehtävien ja tavoitteiden toteuttamisessa sekä työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin edistämisessä. Tämä edellyttää ikästereotyyppien ja ennakkoluulojen karsimista ja tiedon lisäämistä eri-ikäisten fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä toimintakyvystä. Avainasemassa on esimiesten asenteisiin vaikuttaminen ja heidän tietonsa lisääminen aiheesta. (Ilmarinen ym. 2003, 36–37.)

#### 3.4.1 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on tärkeää yrityksille, ja ikäjohtamisen keskeisimpiin tavoitteisiin kuuluukin hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja näkyväksi tekeminen organisaatiossa (Lundell ym. 2011, 188). Eri-ikäisten yhteistyö näkyekin parhaimmillaan juuri hiljaisen tiedon siirtämisessä toinen toiselle (Ilmarinen & Mertanen 2009, 96).

Nimensä mukaisesti hiljainen tieto on vaikeasti tunnistettavaa ja näkyväksi tehtävää (Kiviranta 2010, 162). Hiljaisen tietämyksen käsitteen ajatuksena on, että ihminen taitaa ja tietää enemmän, kuin mitä hän pystyy ilmaisemaan (Lundell ym. 2011, 188). Juurikin

hiljaisen tiedon huono tunnistettavuus vaikeuttaa työntekijöiden tiedon ja osaamisen arvostamista. Hiljaisen tiedon johtaminen on yksi olennaisimpia osa-alueita ikäjohtamisessa, mutta sen haasteet liittyvät siihen, että esimiehet eivät ymmärrä sitä tarpeeksi. (Kiviranta 2010, 163.)

Hiljaisen tiedon siirtämiseen ja välittämiseen sukupolvilta toisille on monia keinoja. Siirtämisen tulee tapahtua systemaattisesti ja ajoissa, muuten voi käydä niin, että suuri osa yrityksen tiedosta lähtee eläkkeelle siirtyvän työntekijän mukana pois yrityksestä. Vaikka keinoja tiedon siirtämiseen on monia, tarvitaan siinä aina ihmisten yhdessä työskentelyä. (Ilmarinen & Mertanen 2009, 96.)

Hiljaisen tiedon siirtämisessä optimaalisimmat tavat jakaa ja siirtää liittyvät keinoihin, joissa kaksi tai useampi työntekijää käy yhdessä läpi dokumentoituja ja tunnistettuja osaamisen alueita. Parhaat tulokset tiedon jakamisessa saadaan, kun molemmat, hiljaisen tiedot haltija ja vähemmän kokeneempi pari, ovat molemmat vahvasti motivoituneita osallistumaan prosessiin. (Kiviranta 2010, 189.)

### 3.5 Eri-ikäisten johtamisen haasteet

Eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen liittyy haasteita, ja nämä haasteet voivat liittyä työntekijään yksilönä, tai työntekijöiden yhteistyöhön. Haasteet konkretisoituvat lähiesimiehen työssä, sillä lähiesimies joutuu käytännötilanteissa kokemaan työntekijöidensä ja alaiensa erilaisuuden liittyen ikään, terveydentilaan, osaamiseen, kokemukseen, työasenteisiin ja yhteistyökykyihin. (Ilmarinen ym. 2003, 161.)

Ikään liittyvät asenteet tuovat haastetta eri-ikäisten johtamiseen. Vääristyneitä ja asenteellisia käsityksiä voi olla alaisilla eri-ikäisiä työkavereita kohtaan kuin myös esimiehellä alaisiaan kohtaan. Kummassakin tapauksessa väärät asenteet vaikuttavat negatiivisesti, sillä asenteellisesti ajatteleminen heikentää yksittäisen työntekijän suoriutumista sekä työyhteisön toimivuutta. (Kiviranta 2010, 17.) Erityisesti johdon ja esimiesten kielteiset ikäasenteet ovat haitallisia, sillä ne heikentävät eri-ikäisten voimavarojen ja taitojen hyödyntämistä (Lundell ym. 2011, 43).

Eri-ikäisten erilaiset arvomaailmat haastavat johtamista, ja siinä erityisesti ihmisten kanssa toimeentuloa ja heidän ymmärtämistään yksilöinä. Esimiesten on usein vaikea

toimia työntekijöiden erilaisuuden edellyttämällä tavalla, sillä he eivät tunnista eri-ikäisyydestä johtuvaa erilaisuutta. Tämän seurauksena samalla esimieslähtöisellä tavalla johdetaan kaikkia alaisia. (Kiviranta 2010, 57.) Yksilöllisyyden arvostaminen ja töiden yksilöllinen suunnittelu on yksi hyvän ikäjohtamisen vaativimpia asioita (Ilmarinen ym. 2003, 172). Eri-ikäisyyden mukana tuomat ominaisuudet voivat vaikeuttaa esimiehen ja alaisen yhteisymmärrystä, jos he ovat keskenään eri-ikäisiä. Esimiehen omalla iällä on suuri merkitys siihen, minkälaisia odotuksia ja velvollisuuksia hän ajattelee työhön liittyvän. (Kiviranta 2010, 84.) Eri-ikäisiä työntekijöitä myös motivoivat erilaiset asiat. Esimies onnistuu alaistensa motivoinnissa sitä paremmin, mitä paremmin hän pystyy huomioimaan heidän yksilölliset tarpeet ja tavoitteet (Lundell ym. 2011, 66).

Erilaiset arvomaailmat vaikeuttavat myös työntekijöiden yhteistyötä ja esimiehen työtä saada alaiset työskentelemään yhdessä. Yhteistyön onnistuminen on sitä vaativampaa, mitä erilaisempia työntekijät ovat keskenään. Esimiehen haasteena on saada alaiset työskentelemään yhdessä motivoituneesti. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 10.) Työntekijöiden yhteistyön vaikeus liittyy usein erilaisten arvomaailmojen ja tapojen lisäksi usein myös ikä-asenteisiin ja ennakkoluuloihin.

Yhtenä haasteena eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa on myös iäkkäämpien työntekijöiden eläköityessä tietojen ja taitojen katoaminen organisaatiosta. Hiljaisen tiedon johtamisen haasteita ovat hiljaisen tiedon kokonaiskuvan puuttuminen, hiljaisen tiedon konkretisoimattomuus, tiedon siirtäminen kokeneilta, sekä vuorovaikutustilanteiden kilpailullisuus tiedon ja osaamisen jakamisen sijasta. (Kiviranta 2010, 164.) Hiljaisen osaamisen arvostamisen vaikeutena on huono tunnistettavuus. Esimiesten on vaikea auttaa tunnistamisessa, jolleivät he itse ymmärrä mistä on kyse. (Kiviranta 2010, 163.)

Työntekijöiden yksilöllisistä ominaisuuksista, mutta myös iästä, johtuva erilainen oppimiskyky on myös haaste eri-ikäisiä johdettaessa. Kapea-alaiset uskomukset ja stereotyyppiat ikääntyneempien huonosta kyvystä oppia heikentävät heidän oppimistaan (Lundell ym. 2011, 192). Etenkin tietotekniikan oppimisen ongelmana vanhemmilla ovat stereotyyppiat, jotka ruokkivat pelkoa tietoteknisten laitteiden ja ohjelmien käytöstä (Lundell ym. 2011, 199). Esimiehen haasteena on saada alaiset oppimaan uutta, kun työn vaatimukset kasvavat ja työmenetelmät monimutkaistuvat (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 10).

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimuksen alustus

Ikäjohtamisen teorian mukaan eri-ikäisten ihmisten johtamiseen liittyy yleensä joitain haasteita. Eri-ikäisyys tuo tullessaan työntekijöille erilaiset kokemukset, erilaisen terveyden ja erilaisen toimintakyvyn (Kiviranta 2010, 13). Haasteita aiheuttavat muun muassa erilaiset arvomaailmat, erilaiset käsityksen työn teosta, erilainen kyky ja nopeus työn teossa, ikästereotypiat, itsetuntemus sekä työpaikkojen käytännöt. Ikään liittyvät haasteet eivät aina liity eri-ikäisten väliseen yhteistyöhön ja toimeen tulemiseen, vaan iästä riippumatta yksilöt kohtaavat välillä työelämässä haasteita. Nämä haasteet liittyvät usein vanhenemisen kanssa sinuksi tulemiseen, elämäntilanteisiin, loukkaantumisiin ja sairauksiin, liialliseen kuormittumiseen, stressiin, liian vähäiseen kuormittumiseen ja motivaatioon.

Aikaisemmissa luvuissa on eritelty ikäjohtamisen hyötyjä, jotka ulottuvat työn tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen sekä hyvinvointiin työssä. Muun muassa edellisessä kappaleessa mainittuihin haasteisiin ja ongelmiin voidaan saada apua ikäjohtamisesta ja eri-ikäisten yksilöllisestä huomioimisesta. Ikäjohtamisen suurimpia hyötyjä ovat yksilöiden yksilöllisten voimavarojen löytäminen ja tukeminen sekä eri-ikäisten vahvuuksien yhdistäminen työyhteisön toiminnassa. Eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntäminen auttaa organisaatioita pääsemään tavoitteisiin, sekä yksilöllisten voimavarojen kehittymistä. Iästä tulee työyhteisön voimavara, kun eri vaiheissa työuraansa olevien työntekijöiden vahvuudet saadaan yhdistettyä. (Lundell ym. 2011, 329.)

Näiden haasteiden ja niihin löytyvien apukeinojen valossa haluttiin tässä tutkimuksessa selvittää, liittyykö esimiesten mielestä eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen ja yhdessä toimimiseen haasteita ja toteutetaanko yrityksissä ikäjohtamista.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista, menetelmää, sillä aihetta haluttiin tarkastella ilmiönä. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on antaa ymmärrystä tutkitusta ongelmasta sen ryhmän näkökulmasta, jota ongelma koskee. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa etsitään vastausta kysymykseen, eli tutkimusongelmaan, jonka pohjalta koko tutkimus lähtee liikkeelle. Laadullisen tutkimuksen ideana on tuottaa havaintoja, jotka eivät ole ennalta määriteltyjä, ja joita voidaan soveltaa

myös tutkimuksen rajojen yli. (CCS.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, ja aineiston ajatellaan valottavan jonkin kokonaisuuden rakennetta. Argumentaatiota ei rakenneta yksilöiden eroihin ja näiden erojen tilastollisiin yhteyksiin muihin muuttujiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida soveltaa tilastollisen tutkimuksen absoluuttisuutta, vaan kaikki selvittävään kuvioon liittyvät seikat pitää pysyä selvittämään niin, että ne tukevat esitettyä tulkintaa eivätkä ole ristiriidassa sen kanssa. (Alasuutari 2011, 38.)

#### 4.2 Haastattelujen toteuttaminen

Tutkimusaineiston koontiin käytettiin haastattelua, sillä haastattelu sopii erityisesti tilanteisiin, joissa tavoitteena on saada sellaista tietoa, joka koskee esimerkiksi käsityksiä, mielipiteitä, havaintoja ja kokemuksia (Jyväskylän yliopisto 2015). Tiedonkeruumenetelmän haastattelu on joustava, ja sen vuoksi se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Erityisen hyvin haastattelutekniikat soveltuvat kvalitatiivisen, eli laadullisen tiedon keruuseen. (Tampereen teknillinen yliopisto.)

Haastattelutapana käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa kaikki haastateltavat saivat samat kysymykset samassa järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelu sopii sellaisiin tilanteisiin, joissa halutaan saada tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville haluta antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. Haastattelumuotona päädyttiin käyttämään sähköpostihaastattelua, koska sillä on helppo tavoittaa ihmisiä kauempaakin, kysymykset on helppo lähettää monelle eri vastaajalle ja vastaukset tallentuvat automaattisesti (Jyväskylän yliopisto). Sähköpostihaastattelu koostui viidestä kysymyksestä, joiden teemat olivat eri-ikäisten johtamisen erot, eri-ikäisten johtamisen haasteet, eri-ikäisten odotukset johtamiselta, organisaation näkökulma ikäjohtamiseen ja ikäjohtaminen käytännössä. Sähköpostihaastattelun kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 1.

Haastateltavien etsiminen aloitettiin etsimällä internetistä sopivia sopivan kokoisia organisaatioita ja niistä sopivia esimiehiä. Tutkimukseen valittiin viisitoista eri organisaatioiden esimiestä, joille lähetettiin haastattelukysymykset saateviestillä. Heille ei lähetetty ensin tiedusteluviestiä halukkuudesta vastata, vaan tiedustelu halukkuudesta oli samassa viestissä itse haastattelukysymysten kanssa. Tällä tavoin vastaajien ei tarvinnut nähdä ylimääräistä vaivaa ensin kertomalla kiinnostuksestaan, ja vasta sitten vastaanottamalla kysymyksiä. Tätä tapaa käytettiin, koska sen ajateltiin motivoivan haastateltavia mahdollisimman paljon vastaamaan.

Tutkimukseen valituille henkilöille lähetettiin 29.9.2016 sähköpostiviestissä haastattelukysymykset. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, jonka jälkeen kolme esimiestä oli vastannut kyselyyn. Vielä vastaamatta jättäneille lähetettiin muistutusviesti vastaamisesta, ja siitä kahden viikon päästä vielä kaksi esimiestä oli vastannut kyselyyn. Yhteensä viisi esimiestä oli vastannut kyselyyn, ja tämän vastausten määrän todettiin riittävän tutkimukseen.

Haastateltavat ovat kaikki Suomessa työskenteleviä esimiesasemassa toimivia henkilöitä. Esimiehet ovat organisaatioiden kaikilta tasoilta linjaesimiehistä ylempään johtoon. Työssä ei mainita kenenkään henkilön nimeä tai yritysten nimiä, mutta ennen varsinaisia haastattelukysymyksiä oli muutama taustatietoja kartoittava kohta, joissa kysyttiin vastaajien esimieskokemusta vuosina, alaisten määrää nykyisessä tiimissä, ja henkilöstön määrää organisaatiossa. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu vastaajien taustatiedot.

Taulukko 1. Sähköpostihaastatteluun vastanneiden esimiesten taustatiedot

	<b>Sukupuoli</b>	<b>Työkokemus esimiehenä</b>	<b>Alaisten määrä</b>	<b>Henkilöstön määrä organisaatiossa</b>
<b>Haastateltava 1</b>	Nainen	3 vuotta	3	2200
<b>Haastateltava 2</b>	Nainen	8 vuotta	20	600
<b>Haastateltava 3</b>	Mies	6,5 vuotta	8	1900
<b>Haastateltava 4</b>	Mies	20 vuotta	20	400
<b>Haastateltava 5</b>	Mies	8 vuotta	15	3200

Tutkimuksessa ei haluttu rajata organisaatioiden toimialaa vain johonkin tiettyyn alaan, vaan siinä tutkittiin ikäjohtamista esimiesten näkökulmasta monipuolisesti eri aloilta. Valitut organisaatiot ovat kaikki Suomessa toimivia suuryrityksiä, joiden henkilöstömäärä on noin neljästä sadasta neljääntuhanteen työntekijää.



## 5 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

### 5.1 Työn tavoite ja hypoteesi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia haasteita eri-ikäisten johtamiseen liittyy, ja miten organisaatioissa suhtaudutaan ikäjohtamiseen. Tutkimuksen pohjana käytettiin ikäjohtamisen teoriaa, ja siinä erityisesti Juhani Ilmarisen ja Raili Kivirannan julkaisuja, joissa ikäjohtamisen haasteiksi nimetään usein muun muassa yhteisen sävelen löytäminen eri-ikäisten erilaisten alaisten kanssa sekä eri-ikäisten alaisten erilainen toimintakyky.

Ikäjohtamisen teoriaan nojautuen ennen tutkimuksen toteuttamista hypoteesina oli, että eri-ikäisten johtamiseen liittyy haasteita. Tutkimuksessa haluttiin haastattelujen avulla selvittää, mitä mieltä esimiehet ovat, minkälaisia haasteita alaisten eri-ikäisyys tuo johtamiseen ja yhdessä toimimiseen. Samalla haluttiin myös selvittää, minkälainen asema ikäjohtamisella on näissä yrityksissä. Tutkimuksen kysymykset jakautuivat kahteen osioon, joista toiset käsitelivät esimiestyötä ja johtamista ja toiset organisaation suhtautumista ja ikäjohtamisen konkreettista toteutumista.

Ikäjohtamisen hyödyt ovat ilmiselvät, sillä sen perimmäinen tarkoitus on huomioida yksilön kyvyt ja tarpeet mahdollisimman hyvin. Tutkimuksessa ei erityisemmin keskitytty ikäjohtamisen hyviin puoliin, mutta niiden olemassaolo on niin triviaalia, että on hyödyllisempää keskittyä sen haasteisiin ja ongelmiin, jotta niihin voidaan tarttua.

### 5.2 Tutkimuksen tulokset

#### 5.2.1 Johtaminen ja eri-ikäiset alaiset

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että alaisten ikä tuo eroja johtamiseen. Eräs vastaaja kiteytti näkemyksensä alaisten iästä ja sen vaikuttamisesta johtamiseen seuraavalla tavalla:

"Esimiestyö on lähtökohtaisesti yksilöön vaikuttamista, joten ikä on – monen muun muuttujan tavoin – yksi johtamiseen ja esimiestyöhön vaikuttava asia."  
(Haastateltava 3)

Nuorten, keski-ikäisten ja ikääntyneiden välillä nähtiin muun muassa sellaisia eroja, että nuoret kaipaavat läsnä olevaa johtamista, keski-ikäiset pyrkivät olemaan itseohjautuvia eivätkä kaipaa esimiehen ohjausta niin paljon, sekä että ikääntyneet työntekijät tarvitsevat esimiehen tukea muutosten kohtaamisessa. Vastauksissa kuitenkin korostettiin, että johtaminen on aina yksilölähtöistä, ja että henkilöt ikäryhmien sisällä ovat erilaisia, ja heidät on tärkeä kohdata yksilöinä. Suuri osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että työntekijän työkokemus ja toimenkuva vaikuttavat johtamisen eroavaisuuteen, ei ainoastaan ikä. Yksi vastaaja mainitsi myös, että palkitsemisen merkitys on eri-ikäisille erilainen.

### 5.2.2 Eri-ikäisten vaatimukset esimiestyötä kohtaan

Eri-ikäisten vaatimuksista esimiestyötä kohtaan kysyttäessä muutaman vastaajan vastauksissa mainittiin, että keski-ikäisillä työntekijöillä on korkeampia vaatimuksia esimiestyötä kohtaan työkokemuksensa ja korkeamman tietotaidon vuoksi. Erään vastaajan sanoin:

“Keski-ikäiset vaativat eniten ja ovat usein haastavimpia. Heillä on eniten kritisoitavaa ja he antavat palautetta jatkuvasti kaikesta mahdollisesta.”

(Haastateltava 2.)

Muutaman vastaajan mukaan nuoret tarvitsevat vanhempia enemmän tukea työssään. Toinen vastaajista oli kuitenkin todennut perään, että kyse ei aina ole välttämättä ikäkysymyksestä, vaan myös persoonasta ja kokemuksesta. Yksi haastateltava mainitsi myös muutoksen tässä yhteydessä:

“Nuori työntekijä voi kaivata paljonkin läheltäohjaamista ja –johtamista, jos on nuori tehtävässään eikä hallitse työtään. Toisaalta sama pätee myös työtehtävien muuttuessa (yt-neuvottelujen tai organisaatiomuutoksen jälkeen) vanhempiin ihmisiin, jotka kaipaavat esimieheltään läheltäjohtamista.”

(Haastateltava 3.)

Yleisesti ottaen suurimmassa osassa vastauksia oli mainittu esimiestyön vaatimusten olevan suureksi osaksi persoonakysymys, joka määrittyy paljolti yksilön työkokemuksen ja “virkaiän” mukaan, eikä vain ikäkysymys.

### 5.2.3 Eri-ikäisten johtamisen haasteet

Eri-ikäisyyden aiheuttamien haasteiden kohdalla vastaajat jakautuivat kahteen ryhmään, noin puolet oli sitä mieltä, että ei liity haasteita, ja puolet oli sitä mieltä, että liittyy. Erään vastaajan sanoin haasteita ei synny, jos henkilöiden vastuut ja toimenkuvat ovat selkeät ja nämä ovat yksikössä kaikkien tiedossa.

Niiden esimiesten mukaan, joiden mielestä eri-ikäisten johtamiseen liittyy haasteita, haasteet liittyvät eri-ikäisten erilaiseen motivointiin, ohjeiden ymmärtämiseen, tehtävien teettämiseen eri-ikäisillä samassa aikataulussa sekä samalle aaltopituudelle pääsemiseen eri-ikäisten alaisten kanssa. Kahden vastaajan vastauksissa mainittiin haasteena eri-ikäisten motivointi. Eräällä vastaajalla oli kahdesta työpaikasta sama kokemus liittyen ikäänntyneiden kohtaamiin suurempiin haasteisiin:

“Voi olla, että henkilöllä on iso halu saada työ tehtyä, mutta ohjeistus ei ole mennyt kerralla läpi. Useimmiten nämä henkilöt ovat vanhempia henkilöitä.

Lähellä eläkeikää olevilla on selvästi isommat haasteet ja esimieheltä se vaatii enemmän. Toki on sitten palkitsevaa, kun henkilö oppii ja asiat saa hoidettua.”  
(Haastateltava 2.)

Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että aina kun puhutaan ihmisten johtamisesta, liittyy siihen haasteita.

### 5.2.4 Organisaatioiden suhtautuminen ikäjohtamiseen

Yli puolet vastaajista kertoi, että ikäjohtamista ei heidän työpaikoillaan ole huomioitu ollenkaan. Yksi vastaaja kertoi, että myöskään hänen edellisessä työpaikassaan ei ollut huomioitu ikäjohtamista ollenkaan. Hänen mukaansa jokainen esimies toimii omalla tavallaan, eikä hänellä ole minkäänlaista tietoa toisten esimiesten toimintatavoista. Toiset vastaajat totesivat vain, että ei ole huomioitu tällaista asiaa.

Toisen puolen vastauksissa kerrottiin, että ikäjohtaminen on otettu hyvin huomioon heidän organisaatioissaan ja sitä toteutetaan paljon. Molemmissa vastauksissa mainitaan

ikäjohtamisen tarkoituksiksi työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Toinen vastaajista kertoi ikäjohtamisen toteuttamisen syyksi myös henkilökunnan ikäjakauman:

“Ikäjohtamista toteutetaan todella paljon yrityksessämme, koska meillä on paljon eläkeikää lähestyviä työntekijöitä.”  
(Haastateltava 4.)

Samassa vastauksessa sanottiin, että eri-ikäiset työntekijät ovat arvokas asia ja rikkaus yritykselle.

### 5.2.5 Ikäjohtaminen käytännössä

Käytännön keinoina ikäjohtamisen toteuttamisessa tutkituilla esimiehillä oli vastausten mukaan iäkkäämpien työntekijöiden opastaminen tietotekniikassa, iäkkäiden työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen päivittäisen tapaamisen avulla, tutustuminen omiin alaisiin iästä riippumatta, työntekijöiden motivaatiotekijöiden etsiminen, päivittäinen huomioiminen ja huomioiminen pidempiaikaisessa suunnittelussa sekä toimenkuvien rakentaminen työntekijän kykyjä vastaaviksi. Työntekijöiden päivittäinen huomioiminen mainittiin kahdessa vastauksessa.

Lähes kaikkien vastauksista kävi ilmi, että esimiehet toteuttavat ikäjohtamista yksilöllisyyden kautta. Eräässä vastauksessa oli kuitenkin otettu huomioon tasapuolisen kohtelun tärkeys:

“Mielestäni kuitenkin saman tehtävänimikkeen alla työskenteleville ei voi asettaa kovin erilaisia mittareita. Tämä johtaa eriarvoiseen kohteluun.”  
(Haastateltava 5.)

Yksi esimies kertoi vastauksessaan, että tarvetta ikäjohtamiselle ei ole vielä ollut.

## 5.3 Johtopäätökset

### 5.3.1 Ikäjohtaminen esimiestyössä

Vastausten perusteella esimiehet olivat huomanneet eroja eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa, ja nämä luetellut erot olivat hyvin samanlaisia, kuin mitä ikäjohtamisen teoriassa mainitaan. Suurimpina eroina olivat sopeutuvaisuus ja muutosvalmius, keski-ikäisten itseohjautuvuus sekä vanhempien työntekijöiden suuri tuen tarve. Nuorten on helppoa suhtautua asioihin ennakkoluulottomammin ja avoimin mielin, sillä heidän ammatillinen identiteettinsä on vasta rakentumassa, eikä nuorelle ole vielä ehtinyt muodostua vakiintuneita ajattelu- ja toimintamalleja (Lundell ym. 2011, 256). Keski-ikäiset taas ovat ehtineet olla työelämässä paljon pidempään, joten he eivät tarvitse eivätkä kaipaa niin yksityiskohtaista johtamista, vaan enemmänkin luottoa omia kykyjä kohtaan esimieheltä (Kiviranta 2010, 57). Kaikenikäiset työntekijät tarvitsevat esimiehen tukea, mutta sillä on erityisen suuri merkitys ikääntyneille työntekijöille ja heidän työkyvylleen ja työssä jaksamiselleen. Esimiehen tuen puutteella ja työkyvyn heikkenemisellä ja ennenaikaisella eläkkeelle jäämisellä on selvä yhteys. (Lundell ym. 2011, 317.)

Vastauksista tuli monta kertaa ilmi, että esimiehet halusivat sanoa, että ikä ei ole aina absoluuttinen erojen tekijä, vaan erot johtuvat usein suurelta osin ihmisten yksilöllisyydestä ja persoonasta. Vaikka ikä tekeekin meistä erilaisia muun muassa yksilöllisten kokemusten vuoksi, kuten Kivirantakin (2010) toteaa, eivät kaikki saman ikäiset toimi samalla tavalla (Kiviranta 2010, 13).

Muutamassa vastauksessa myös todettiin, etteivät vastanneet esimiehet nähneet kovin suurta eroa eri-ikäisten johtamisessa ja eri-ikäisissä alaisissa. Tätä erojen olemattomuutta voi tietenkin selittää organisaation yleinen kulttuuri ja esimiehen valitsema linja johtamisessa. Päättelen kuitenkin niin, että työelämässä eri-ikäiset joutuvat ja saavat olla koko ajan tekemisissä toistensa kanssa, työyhteisön jäsenten tekemiset ja suhtautumiset lähenevät toisiaan sitä mukaa, kun ne saavat vaikutteita toisilta yhteisön jäseniltä. Lisäksi mielestäni voidaan nähdä hieman sosiaalisesti epähyväksyttävänä työmaailmassa ja työpaikalla oman käsityksen korostamisen ajattelematta muita. Yksilöt eivät välttämättä halua tai uskalla tuoda täysin ilmi omaa näkemystään maailmasta työpaikalla.

Vastausten perusteella keski-ikäiset työntekijät ovat niitä, jotka aktiivisesti vaativat esimiestyöltä eniten. Nuoret ja vanhat saattavat ehkä tarvita esimiestä eniten, mutta keski-ikäiset osaavat parhaiten vaatia oikeaksi kokemaansa johtamista. Esimiehen tarve eri-ikäisille työntekijöille tulee hyvin ilmi tietotekniikan osalta. Eräässä vastauksessa sanottiin, että nuoret ovat hyvin oma-aloitteisia etsimään tietoja ja ratkaisuja itse. Toisessa vastauksessa kerrottiin, että vanhemmat työntekijät tarvitsevat esimieheltä enemmän tukea, aikaa ja opastusta tietotekniikassa. Nämä ovat ikäjohtamisen teorian perusteella hyvin odotettavia vastauksia, sillä nuoret ovat eläneet elämäänsä googlailemalla, ja vanhemmat ihmiset eivät välttämättä ole käyttäneet juuri ollenkaan tietotekniikkaa. Näissä vanhempien työntekijöiden tietoteknisiin vaikeuksiin viittaavissa vastauksissa mainittiin kuitenkin aina, että he tarvitsevat vain enemmän aikaa ja tukea oppimiseen, eikä niin, että he eivät kykenisi oppimaan. Haasteena on siis vain löytää oikea tapa tukea heitä siinä. Myös oppimisen teoria sanoo, että oppiminen ei rajoitu vain nuoruuteen, vaan vanhat ovat yhtä lailla kykeneviä oppimaan uusia asioita (Lundell ym. 2011, 193).

Varsinaiset haasteet eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa vastausten perusteella olivat erilainen työtahti, erilainen oppimisnopeus, erilaiset ajatusmaailmat sekä erilaiset motivoivat tekijät. Ikäjohtamisen teorian mukaan suurimpia haasteita johtamiselle tuovat eri-ikäisten erilaiset arvomaailmat, erilaiset kokemukset sekä erilainen työkyky.

Vastausten perusteella esimiesten haasteet liittyvät siis suurelta osin siihen, että johdettavat yksilöt ovat keskenään erilaisia, ja että kaikille pitäisi löytää oikea johtamistapa, eikä siihen, miten heitä saisi johdettua paremmin yhdessä ryhmänä. Useimmin vastauksissa esille tullut haaste liittyi työntekijöiden motivoimiseen, ja nimenomaan siinä tilanteessa, kun alaiset ovat eri-ikäisiä kuin esimies itse. On tärkeää, että esimies pystyy asettumaan muiden tilanteeseen ja ymmärtämään eri-ikäisiä ja ikääntymistä, ettei hän esimerkiksi vahingossa ylläpidä vääristyneitä stereotyyppioita työpaikalla.

Haasteiden kohdalla muutama esimies totesi, ettei eri-ikäisyys tuo haasteita johtamiseen. Oletukseni oli ollut, että kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että siihen liittyy haasteita. Koska ikä on niin kiinteä osa henkilön persoonaa, työntekijöiden haasteiden ei välttämättä ajatella johtuvat varsinaisesti iästä, vaan henkilökohtaisista ominaisuuksista ja eroista, kuten aikaisemmissakin kohdissa.

Edellä teoriaosiossa esitellyn ikäjohtamisen teorian perusteella ikäjohtamiseen ja eri-ikäisten johtamiseen yleensä liittyy haasteita. Näitä haasteita on monia, ja seuraavaan luetteluun on kerättyä niistä yleisimpiä ja tavallisimpia:

- ikään liittyvät asenteet
- erilaiset arvomaailmat
- esimiehen vaikeus tunnistaa erilaisuus
- erilaiset odotukset
- yksilöllinen motivointi
- alaisten yhteistyö
- hiljaisen tiedon johtaminen
- erilainen oppimiskyky
- erilainen työkyky ja terveys.

Haastateltavat esimiehet kertoivat vastauksissaan osasta näistä yleisimmistä haasteista, mutta osa osa-alueista ei tullut ollenkaan esille vastauksista. Vastaukset kertoivat paljon yksilöön vaikuttavista ongelmista ja yhden ihmisen haasteista. Missään vastauksessa ei ollut mainintaa esimerkiksi huonosta yhteishengestä tai yhteistyön vaikeuksista eri-ikäisten työntekijöiden kesken. Vastauksista olisi odottanut, että joku tai useampi olisi maininnut myös alaisten yhteistyöstä tai sen haasteista. Työyhteisöt ja tiimit koostuvat erilaisista ihmisistä joilla on erilaiset asenteet ja erilaiset kokemus- ja arvomaailmat, ja mitä erilaisempia työntekijät ovat keskenään, sitä vaativampaa esimiehelle on saada yhteistyö toimimaan. Tällaisia vaikeuksia ei kuitenkaan käynyt esimiesten vastauksista ilmi. Tämän perusteella voi hatarasti sanoa, että eri-ikäisyys ei haittaa ryhmän toimivuutta, vaan haasteet ovat enemmin yksilökohtaisia.

Alaisella ja esimiehellä saattaa myös olla erilaiset odotukset työtä kohtaan, ja alaisen ja esimiehen eri-ikäisyys saattaa vielä lisätä odotusten erilaisuutta. Esimiesten vastauksissa ei kuitenkaan mainittu eri osapuolten odotusten kohtaamattomuudesta työtä kohtaan ja siitä mahdollisesti seuraavista konflikteista. Lähes kaikissa vastauksissa kuitenkin sanottiin, että eri-ikäisillä alaisilla on erilaiset odotukset esimiestyötä kohtaan. Avainasemassa eri-ikäisten johtamisen onnistumisessa on alaisten yksilöllinen kohtelu, jonka lähes kaikki vastanneet esimiehet olivat maininneet.

Hiljainen tieto ja sen johtaminen on tärkeä osa ikäjohtamista. Usein se tuottaa haasteita, kun sitä ei saada siirtymään vanhemmilta kokeneilta työntekijöiltä uusille. Haastatelluista

esimiehistä kukaan ei ollut maininnut hiljaisesta tiedosta mitään, ja ainoastaan yhdessä vastauksessa oli hyvin yleinen maininta suuresta määrästä eläkeikää lähestyviä henkilöitä ja siitä, että heidän yrityksessään pyritään hyödyntämään vanhempien työntekijöiden osaamista monin eri tavoin. Tämä osaamisen hyödyntäminen voisi viitata myös hiljaisen tiedon ja muunkinlaisen asiantuntijuuden jakamiseen kokeneilta muille. Näissä tutkimuksen vastauksissa hiljainen tieto ei kuitenkaan saanut kovinkaan suurta osaa. Hiljainen tieto on niin laaja aihealue, että jos sitä haluttaisiin kunnolla tutkia, pitäisi se valita ainoaksi tutkittavaksi teemaksi ja keskittyä kunnolla siihen.

Tutkimusongelman ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli "Mitä haasteita eri-ikäisten johtamiseen ja keskenään työskentelemiseen liittyy?". Vastanneiden esimiesten vastauksista päätellen eri-ikäisten johtamiseen liittyy haasteita, ja näitä ilmi tulleita haasteita olivat erilaiset motivoivat tekijät eri-ikäisillä, ohjeiden ymmärtäminen ja uuden oppiminen eri tahdissa, tehtävien teettäminen eri-ikäisillä samassa tahdissa sekä samalle aaltopituudelle pääsy eri-ikäisten alaisten kanssa. Noin puolet vastanneista oli sitä mieltä, että tähän liittyy haasteita, ja puolien mielestä ei liittynyt. Eri-ikäisten työntekijöiden ja alaisten keskinäiseen toimeentuloon ja yhteistyöhön liittyviä haasteita vastauksista ei käynyt ilmi.

### 5.3.2 Ikäjohtaminen organisaatioissa

Ikäjohtamisen käsite on vielä verrattain uusi, ja sen vuoksi oletukseni oli, että sitä ei todennäköisesti ole erityisesti huomioitu kaikissa vastaajaorganisaatioissa. Lisäksi ikäjohtaminen on niin kiinteästi kiinni muussa johtamisessa, etenkin henkilöstöjohtamisessa, ettei sitä välttämättä nähdä omana osionaan. Vastausten perusteella osassa organisaatioista ikäjohtaminen oli huomioitu, ja osassa ei. Suurempi osa oli kuitenkin organisaatioita, joissa sitä ei ollut huomioitu.

Huolimatta siitä, oliko ikäjohtaminen virallisesti käytössä organisaatiossa, lähes kaikki vastaajat kuitenkin tavalla tai toisella toteuttivat sitä käytännön johtamisessaan. Kaikilla, jotka kertoivat toteuttavansa ikäjohtamista, oli vastauksissa mainittu tavaksi alaisten yksilöllinen huomiointi päivittäin. Tämä ilmeni muun muassa oikeanlaisten motivaatiotekijöiden löytämisessä, kunkin riittävässä ohjeistamisessa sekä työntekijälle sopivan työnkuvan rakentamisessa. Kaikissa näissä tapauksissa avainasemassa on tutustuminen alaisiin, ja sitä kautta heidän yksilöllisten kykyjen ja taitojen johtaminen mahdollisimman hyvin.



Haastattelujen vastausten ja ikäjohtamisen teorian perusteella oletuksenani on, että lähes kaikissa organisaatioissa lähes jokainen esimies tulee toteuttaneeksi ikäjohtamista jonkin verran, vaikka sitä ei olisikaan erikseen nimetty juuri ikäjohtamiseksi. Eräs vastaaja oli maininnut, että heidän organisaatiossaan ei ole käytössä ikäjohtamisen käytänteitä, mutta hän silti itse toteutti ikäjohtamista omassa päivittäisessä johtamisessaan, erityisesti kohtaamalla alaisensa aina yksilöinä ja miettimällä heille henkilökohtaisia ratkaisuja. Hän myös sanoi, että hänellä ei ole tietoa, miten muut esimiehet asian hoitavat, jokainen tekee tyylillään. Tällaisessa tapauksessa ikäjohtamisesta saataisiin varmasti paras hyöty irti, jos se otettaisiin esille puheeksi ja osaksi organisaation yleistä käytäntöä ja strategiaa. Siten esimiehet voisivat keskustella siitä yhdessä ja jakaa ajatuksiaan ja hyväksi havaitsemiaan tapoja. Kenenkään ei tarvitsisi tuntea, että on yksin tekemässä jotain, mitä muut eivät tee.

Niissä organisaatioissa, joissa ikäjohtaminen oli otettu huomioon, sillä pyrittiin ensi sijassa huolehtimaan henkilöstön fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. Vastauksista kävi ilmi, että näissä organisaatioissa ikäjohtaminen ei ole vain vanhempia työntekijöitä varten, vaan kaikkia varten. Lähtökohtana on yksilöllinen ja tasa-arvoinen lähestyminen, jossa kaikille räätälöidään sopivat tavoitteet ja vaatimukset yksilön omien voimavarojen ja kykyjen mukaan.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli "Kuinka paljon esimiehet toteuttavat ikäjohtamista?". Lähes kaikki vastanneet esimiehet toteuttivat ikäjohtamista päivittäisessä johtamisessaan, huolimatta siitä, oliko ikäjohtaminen virallisesti huomioitu ja käytössä organisaatiossa. Ikäjohtamista toteutetaan päivittäin kohtaamalla alaiset yksilöinä ja riittävällä ohjeistamisella ja työntekijälle sopivan työnkuvan rakentamisella.

Kolmas tutkimuskysymys oli "Miten yrityksissä suhtaudutaan ikäjohtamiseen?". Osassa organisaatioista ikäjohtamista ei ollut huomioitu ollenkaan, ja osassa se oli huomioitu, ja näissä organisaatioissa se oli otettu erittäin hyvin huomioon ja sitä käytettiin paljon. Suurempi osa oli organisaatioita, joissa sitä ei ollut huomioitu. Näissäkin organisaatioissa, joissa ikäjohtamista ei ollut huomioitu virallisesti, lähes kaikki vastanneet esimiehet kertoivat silti käyttävänsä sitä omassa toiminnassaan.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen yhteydessä on tärkeää arvioida sen luotettavuutta. Luotettavuuden arviointiin käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta arvioitaessa mietitään, onko tutkimuksen kysymyksiin vastattu todenmukaisesti. Todenmukaisten vastausten saamiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi sosiaalisesti hyväksyttävät näkemykset ja stereotypiat, jotka saattavat vääristää vastauksia ja johtaa epäluotettaviin tuloksiin. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon myös mittausten ja havaintojen pysyvyys eri aikoina sekä tulosten johdonmukaisuus verrattuna toisiinsa. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä, kysyttiinkö tutkimuksessa oikeita asioita ja saatiinko näihin oikeat vastaukset. Validiteetti voidaan ymmärtää uskottavuutena ja vakuuttavuutena. (KvaliMOTV 2006.)

Haastattelukysymysten vastauksia analysoitaessa kävi ilmi, että saadut vastaukset eivät olleet identtisiä vastaajien välillä. Kaikkiin kysymyksiin saatiin aina kahta vastakkaista puolta edustavia vastauksia, ja nämä saman puolen vastaukset olivat aina melko samanlaisia ja käsittelivät samoja teemoja. Tästä voidaan arvioida, että kysymykset olivat kohtuullisen hyvin rakennettuja, ja että esimerkiksi vastaajien erilaiset taustatekijät tai henkilökohtaiset ominaisuudet eivät vaikuttaneet vastauksiin. Kaikki tutkimukseen vastanneet henkilöt ovat esimiesasemassa toimivia työntekijöitä. Haastattelun yhteydessä ei esitelty ikäjohtamisen teoriaa vastaajille, mutta oletuksena haastateltavien valinnassa oli, että esimiehet ovat kuulleet ikäjohtamisesta. Tutkimusta on saattanut vääristää se, että haastateltavat saivat itse päättää halukkuudestaan vastata kysymyksiin, joten he, jotka eivät ole olleet kiinnostuneet aiheesta, tai eivät tiedä siitä, ovat saattaneet karsiutua tämän vuoksi pois.

Opinnäytetyössä oli ennalta määritelty tutkimusongelma ja sitä jäsentävät tutkimuskysymykset, ja näihin kaikkiin saatiin vastaukset tutkimuksessa. Kaikki vastaajat olivat vastausten perusteella tienneet, mitä ikäjohtaminen on ja miten se näkyy heidän työpaikoiltaan käytännössä. Vastaajat tunnistivat ikäjohtamisen parhaimmaksi toteutustavaksi, sekä myös tärkeimmäksi syyksi, työntekijöiden yksilöllisen kohtelun ja kohtaamisen. Tämän perusteella tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja vakuuttavana.

## 6 Yhteenveto

### 6.1 Pohdinta

Kuten alussa johdannossa kerrottiin, tämän opinnäytetyön tavoitteena oli antaa kuvaa siitä, minkälaisia haasteita esimiehet näkevät eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa, sekä myös siitä, miten ikäjohtaminen on otettu huomioon organisaatioissa. Tutkimusta tehtäessä hypoteesina oli, että eri-ikäisten johtamiseen liittyy haasteita. Tutkimuksen avulla haluttiin saada sellaisten henkilöiden, jotka ovat päivittäin tekemisissä johtamiseen liittyvien asioiden kanssa, aitoja ja henkilökohtaisia havaintoja ja mietteitä.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, ja aineiston keruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua sähköpostihaastattelua. Tutkimuksen toteuttaminen lähti liikkeelle kolmesta tutkimuskysymyksestä, joihin haluttiin saada vastaukset. Kysymykset esiteltiin työn alussa johdannossa, sekä mainittiin uudelleen johtopäätöksissä, ja ne olivat seuraavat:

- Mitä haasteita eri-ikäisten johtamiseen ja keskenään työskentelemiseen liittyy?
- Kuinka paljon esimiehet toteuttavat ikäjohtamista?
- Miten yrityksissä suhtaudutaan ikäjohtamiseen?

Sähköpostihaastattelujen voidaan ajatella olleen hyvä menetelmä ja onnistuneen, sillä näihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

Haastattelujen vastausten perusteella eri-ikäisten johtamiseen liittyy haasteita, ja haasteista erityisesti korostui eri-ikäisten alaisten yksilölliset tarpeet ja heidän ymmärtäminen. Erityisesti, jos esimies ja alainen ovat eri-ikäisiä. Haastateltavien vastauksista löytyikin tähän haasteeseen ratkaisu, joka on riittävä tutustuminen omiin alaisiin. Esimiehellä saattaa olla kaikkien muiden ihmisten tapaan ennakko-oletuksia iästä ja ikäänymisestä ja eri-ikäisten työntekijöiden osaamisesta ja toimimisesta. Esimiehen vastuulla on osata katsoa näiden oletusten yli ja tutustua alaisiinsa aina yksilöinä. Esimiehen tehtävänä on tietää alaistensa kyvyt ja tavoitteet, ja pitää huolta, että ne eivät jää ennakko-oletusten varjoon.

Ikäjohtamisessa haasteena nähdään usein eri-ikäisten alaisten yhteistyö ja keskenään toimiminen ja sen johtaminen. Esimiesten antamien vastausten perusteella he eivät kuitenkaan nähneet ongelmana alaistensa keskinäisen toimeen tulemisen johtamista, vaan enemminkin edellä kuvatun yksittäisten yksilöiden eroavuuden ja sopivan johtamistyylin löytämisen jokaiselle.

Vastauksista löytyi organisaatioita, joissa ikäjohtaminen on huomioitu, ja organisaatioita, joissa se ei ole. Riippumatta siitä, oliko ikäjohtaminen organisaatiossa virallisesti huomioitu, lähes kaikkien vastanneiden esimiesten vastauksista kävi kuitenkin ilmi tapoja, joilla he omassa päivittäisessä johtamisessa toteuttavat ikäjohtamista. Näistä tärkein keino oli alaisten yksilöllinen kohtaaminen.

Haastatteluista saadut vastaukset olivat linjassa tämän työn viitekehyksen tietoperustan kanssa. Teoriapohjan perusteella pystyi ennakoimaan sitä, minkälaisia vastauksia esimiehiltä tullaan saamaan, ja vastauksista ei esimerkiksi tullut ilmi mitään kohtaa, mitä ei tässä työssä käytetyssä ikäjohtamisen teoriassa olisi käsitelty. Haastatteluista ei luonnollisestikaan käynyt ilmi kaikkia mahdollisia teemoja, jotka liittyvät ikäjohtamiseen, ja jotka ikäjohtamisen teoriasta löytyvät. Tämän perusteella viitekehyksen voi todeta olleen toimiva.

## 6.2 Jatkoimenpiteet ja tulevaisuus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esimiehen näkökulmasta esille ikäjohtamisen ja eri-ikäisten johtamiseen liittyviä haasteita, jotta niihin voidaan etsiä ratkaisuja. Koska jokainen organisaatio tarvitsee omanlaistansa ikäjohtamista, jatkotoimenpiteenä voisi olla organisaatiokohtaisesti kartoittaa omaa tarvettaan ikäjohtamiselle. Organisaatiossa voitaisiin kartoittaa aihetta niin esimiesten ja johdon, kuin työntekijöiden näkökulmasta, ja sen jälkeen alkaa yhdessä rakentaa sopivia ikäjohtamisen käytäntöjä. Aiheesta voisi tehdä myös jatkotutkimuksen, jossa vastaavanlaisella sähköpostihaastattelulla tutkittaisiin työntekijöiden näkökulmaa ikäjohtamisesta ja eri-ikäisyydestä ja niihin liittyvistä haasteista.

Ikäjohtamisen tarve ei tule ainakaan vähentymään tulevaisuudessa, sillä ihmiset elävät yhä pidempään ja terveempinä, ja ovat siten työkykyisiä ja mahdollisesti työhaluisiakin vielä pidempään kuin nykyisin. Esimiehellä on vastuu työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja sitä kautta myös kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Kaikille työyhteisöön kuuluville

tarvitaan enemmän tietoa iästä ja sen vaikutuksista, jotta työyhteisön toimivuus ei kaadu vääristyneisiin ennakkokäsityksiin ja stereotypioihin. Tällä tavoin yksilöiden vahvuudet saadaan esille, ja kaikille voidaan tarjota mahdollisimman hyvä olo työpaikalla.

## Lähteet

Airila, Auli & Kauppinen, Kaisa & Eskola, Kaisa 2007. Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä. [Http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/tasa-arvo\\_ja\\_monimuotoinen\\_tyolama/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_tyolama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyolama/ikaystavallisyys_tyoyhteisoissa/Documents/ik%C3%A4yst%C3%A4v%C3%A4llisyys%20ja%20i%C3%A4n%20merkitys%20ty%C3%B6ss%C3%A4.pdf). Luettu 1.11.2016.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Tampere.

CCS. Clinton central school district. Qualitative research methods: A data collector's field guide. [Http://www.ccs.neu.edu/course/is4800sp12/resources/qualmethods.pdf](http://www.ccs.neu.edu/course/is4800sp12/resources/qualmethods.pdf). Luettu 21.11.2016.

Haapala, Laura 2016. Joustava työ, epävarma elämä. Like, Helsinki.

Ikäjohtaminen huomioi kaiken ikäiset. 2012. Uralehti. [Http://www.uralehti.fi/content/ik%C3%A4johtaminen-huomioi-kaikenik%C3%A4iset](http://www.uralehti.fi/content/ik%C3%A4johtaminen-huomioi-kaikenik%C3%A4iset). Luettu 8.12.2016.

Ilmarinen, Juhani & Lähteenmäki, Satu & Huuhtanen, Pekka 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum, Helsinki.

Ilmarinen, Juhani & Mertanen, Virve 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Työterveyslaitos, Helsinki.

Jyväskylän yliopisto 2015. Aineistonhankintamenetelmät, haastattelut. [Https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmät/haastattelut](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmät/haastattelut). Luettu 3.01.2017.

Jyväskylän yliopisto. Tutkivan toimittajan Internetopas. Sähköpostihaastattelu. [Http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tutkiva/tti/toimittaja/muuta.htm](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tutkiva/tti/toimittaja/muuta.htm). Luettu 3.01.2017

Järvensivu, Anu & Nikkanen, Risto & Syrjä, Sannu 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere University Press, Tampere.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella. Opas ikästrategian luomisen tueksi. [Https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf](https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf). Luettu 8.12.2016.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro, Helsinki.

KvaliMOTV 2006. Tutkijan asema ja tutkimuksen arviointi. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html). Luettu 21.11.2016

Lundell, Susanna & Tuominen, Eva & Hussi, Tomi & Klemola, Soili & Lehto, Eija & Mäkinen, Elina & Oldenbourg, Rita & Saarelma-Thiel, Tiina & Ilmarinen, Juhani 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos, Helsinki.

Moilanen, Raili 2005. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen - näkökulma ikäjohtamiseen. University of Jyväskylä, Jyväskylä.

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015. Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. [Http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03](http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03). Luettu 12.10.2016.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec Consulting, Espoo.

Tampereen teknillinen yliopisto. Kysely- ja haastattelumenetelmät. [Https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/](https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/). Luettu 03.01.2017

Tienari, Janne & Piekkari, Rebecca 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum, Helsinki.

Työterveyslaitos 2009. Eri sukupolvet johtamisen haasteena. [Http://slideplayer.biz/slide/1911872/](http://slideplayer.biz/slide/1911872/). Luettu 5.01.2017.

Työterveyslaitos. Toimiva työyhteisö. Ikäjohtaminen. [Https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/](https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/). Luettu 15.12.2016.

Vartiainen-Ora, Päivi 2007. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö. Erilaisuus sallittu. [Http://www.tyoelamanverkko-opisto.fi/materials/petmo/erilaisuus\\_sallittu.pdf](http://www.tyoelamanverkko-opisto.fi/materials/petmo/erilaisuus_sallittu.pdf). Luettu 12.10.2016.

Vesterinen, Pirkko-Liisa & Suutarinen, Marjaana 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto, Helsinki.

## Sähköpostihaastattelun kysymykset

Vastaajan taustatiedot:

Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä?

Kuinka monta alaista sinulla on nykyisessä tiimissäsi?

Henkilöstön määrä nykyisessä organisaatiossa?

Haastattelukysymykset:

1. Eroaako esimiestyö ja johtaminen mielestäsi eri-ikäisten alaisten kohdalla, jos eroaa, niin millä tavalla?
2. Tuoko työntekijöiden eri-ikäisyys haasteita johtamiseen ja päivittäiseen tekemiseen, ja jos, niin minkälaisia?
3. Onko eri-ikäisillä alaisilla mielestäsi erilaiset odotukset ja vaatimukset esimiestyötä kohtaan, jos on, niin minkälaisia nämä erot ovat?
4. Kuinka paljon ikäjohtamista toteutetaan yrityksessänne, ja minkälainen paikka sillä on? Onko se esimerkiksi koko yrityksen tapa ja osa käytäntöä, vai ei huomioitu ollenkaan, tai jotain siltä väliltä?
5. Miten toteutat käytännössä ikäjohtamista esimiehen roolissasi?