

Ikäjohtamisen vaikutus työuran jatkamiseen

Suvi Tuhkanen



Tekijä(t) Suvi Tuhkanen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Ikäjohtamisen vaikutus työuran jatkamiseen	Sivu- ja liitesivumäärä 89 + 12
<p>Tutkimusten mukaan iäkkäämmillä työntekijöillä eli konkareilla on usein kiinnostusta jatkaa työelämässä alimman vanhuuseläkeiän saavuttamisen jälkeen. Tähän halukkuuteen saattaa kuitenkin vaikuttaa kielteisesti esimerkiksi erilaiset ennakkoluulot konkareita kohtaan sekä konkarin kokemus epäselvästä asemasta työmarkkinoilla.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten konkarin työuraa voitaisiin tukea ikäjohtamisella. Tavoitteena oli löytää konkarin näkökulmasta tekijöitä, jotka mahdollistaisivat työnteon jatkumisen alimman vanhuuseläkeiän jälkeen. Tätä tavoitetta on käsitelty viiden eri teeman kautta, jotka ovat työmotivaatioon vaikuttaminen, työssä osaaminen ja osaamisen kehittäminen, työkyvyn ylläpitäminen, esimiestyön vaikutus konkarin työuraan sekä työn merkitys konkarille. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Nextmile, joka on osa yrityskulttuurin muotoilutoimisto Milestone Coaching & Consulting Oy:tä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena maaliskuu-marraskuussa 2020, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina toukokuussa 2020. Tutkimuksen harkinnanvarainen näyte muodostui 11:stä Nextmilen asiakasrekisteriin kuuluvasta henkilöstä, jotka ovat 50–70-vuotiaita, Suomessa työskenteleviä tai eläkkeellä olevia henkilöitä. Nämä henkilöt työskentelivät tai olivat työskennelleet asian- tuntijaroolissa toimistotehtävissä tutkimuksen aikana.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella työmotivaatioon vaikuttamisessa merkittävimmin esille nousivat työtehtävien tasapainosta huolehtiminen, henkilökohtaisen, positiivisen palautteen lisääminen ja muutostilanteissa tukeminen. Työssä osaamisen ja osaamisen kehittämisessä toivottiin parantamista verkkokoulutusten järjestämisessä sekä yleisesti ottaen parempaa perehdyttämistä uusiin työtehtäviin. Lisäksi toivottiin, että mentorointia voitaisiin tehdä tasapainoisesti muiden töiden ohella tai vain mentorointiin keskittyen. Työkyvyn ylläpitämisessä korostui työaikasuunnittelun merkitys työntekijän voimavarojen ylläpitämisen turvaamisessa. Työympäristön suunnittelussa puolestaan painotettiin erityisesti oman työhuoneen merkitystä. Lisäksi työpaikoilla toivottiin keskittyvän henkisen ja fyysisen työkyvyn tasapainoon, sillä nykyään työkyvyn ylläpitämisen koettiin painottuvan fyysiseen työkykyyn.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi myös, että esimieheltä toivottiin enemmän konkareiden yksilöllistä huomioimista sekä arvostuksen osoittamista konkareita ja heidän työtään kohtaan. Lisäksi esimiehille toivottiin koulutusta ikäjohtamisesta ja ikäjohtamisen käytännön toteuttamista esimerkiksi urasuunnitelman avulla. Työn merkitystä tarkasteltaessa ihmiset kokivat yksityis- ja työelämän olevan yleisesti ottaen tasapainossa, mutta joissakin tapauksissa elämään kaivattiin lisää vapaa-aikaa. Työssä jatkamiseen ei palkalla nähty olevan suurta vaikutusta, vaan tärkeämpänä pidettiin esimerkiksi mielenkiintoista ja merkityksellistä työtä.</p>	
Asiasanat ikäjohtaminen, ikääntyminen, työmotivaatio, oppiminen, työkyky, esimiestyö	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	2
1.2	Nextmile – toimeksiantajan esittely	3
1.3	Tutkimuksen käsitteet	4
2	Ikäjohtaminen.....	6
2.1	Ikäjohtamisen määritelmä	6
2.2	Ikäasenteet ja ihmisiän moninaisuus.....	8
3	Ikäjohtaminen arjen työssä.....	12
3.1	Työmotivaatioon vaikuttaminen	12
3.1.1	Työmotivaation merkitys.....	13
3.1.2	Työtehtävien tasapaino	15
3.1.3	Työstä saatava palaute	16
3.1.4	Muutostilanteissa tukeminen	18
3.2	Työssä osaaminen ja osaamisen kehittäminen	19
3.2.1	Kouluttautumismahdollisuudet ja oppiminen.....	20
3.2.2	Hiljaisen tiedon jakaminen.....	22
3.2.3	Mentorina toimiminen	24
3.3	Työkyvyn ylläpitäminen	25
3.3.1	Konkarin voimavarat	26
3.3.2	Työajan ja työympäristön suunnittelu	29
3.3.3	Työterveyshuollon merkitys.....	30
3.4	Esimiestyön vaikutus konkarin työuraan.....	31
3.4.1	Esimiehen suhtautuminen konkareihin	32
3.4.2	Työuran viimeisten vuosien suunnitteleminen	34
3.5	Työn merkitys konkarille.....	36
4	Tutkimuksen toteutus	39
4.1	Tutkimuksen eteneminen	39
4.2	Tutkimusmenetelmä ja kohdejoukko	40
4.3	Tutkimusaineiston kerääminen.....	41
4.4	Aineiston analysointi	43
5	Tutkimustulokset ja niiden tulkinta	45
5.1	Työmotivaatioon vaikuttaminen	45
5.2	Työssä osaaminen ja osaamisen kehittäminen	50
5.3	Työkyvyn ylläpitäminen	54
5.4	Esimiestyön vaikutus konkarin työuraan.....	58
5.5	Työn merkitys konkarille.....	63
5.6	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	66

6	Pohdinta.....	72
6.1	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	72
6.2	Jatkotutkimussuhteet.....	78
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja opinnäytetyöprosessin arviointi.....	79
6.4	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	82
	Lähteet	85
	Liitteet.....	90
	Liite 1. Peittomatriisi	90
	Liite 2. Saatekirje 1: sähköpostikartoitus haastatteluun osallistumisesta	91
	Liite 3. Esitietolomake haastattelijoiden valintaa varten	93
	Liite 4. Haastateltavien valintaperusteet	95
	Liite 5. Saatekirje 2: varsinaisiin haastatteluihin lähetetty sähköpostikutsu	97
	Liite 6. Haastattelukysymykset kohdejoukolle.....	98
	Liite 7. Juhani Ilmarisen Työkykytalo-malli.....	101

1 Johdanto

Tutkimusten mukaan iäkkäämmillä työntekijöillä eli konkareilla on usein kiinnostusta jatkaa työelämässä vielä alimman vanhuuseläkeiän saavuttamisen jälkeen (Jabe 2015, 12; Nextmile.work 2019). Tällaista halukkuutta ilmenee etenkin silloin, kun ihminen kokee itsensä tarpeelliseksi ja arvostetuksi työelämässä (Jabe 2015, 12, 129). Lisäksi aikaisempien tutkimusten mukaan yhä useampi konkari on halukas jatkamaan työuraansa hyvän eläkkeelle valmistautumisen tuloksena (Nextmile 2018).

Edellä olevasta huolimatta monet konkarit saattavat kokea työelämässä esimerkiksi ikäsyryntää (Savinko 4.2.2020). Työnantajien yli 55-vuotiaiden palkkaamattomuuden syynä ovat muun muassa ennakkoluuloisuus ikääntyneitä ihmisiä kohtaan ja oletus hitaasta oppimiskyvystä sekä heikosta muutosvalmiudesta (Savinko 4.2.2020). Lisäksi monet konkarit kokevat asemansa usein vakiintumattomana tai epäselvänä työmarkkinoilla, vaikka heidän kykynsä oppia uutta ja heidän osaamisensa ovat ajan tasalla, heidän henkinen ja fyysinen vointinsa ovat hyvässä kunnossa sekä muutosvalmius ja työmotivaatio ovat kohdallaan (Jabe 2015, 128; Savinko 4.2.2020).

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta työurien pidentäminen on toki merkittävää, jotta voidaan taata työeläkejärjestelmän taloudellinen kestävyys ihmisten eliniänodotteen kasvessa, huoltosuhteen heikentyessä ja työvoiman määrän supistuessa (Ahonen ym. 2015, 108; Juth 25.10.2019). Työuria on pyritty pidentämään muun muassa eläkkeellesiirtymisen korottamisella sekä tarjoamalla taloudellisia kannustimia (Juth 25.10.2019). Usein erityisesti eri medioissa voikin seurata aiheita eläkkeelle siirtymisen iän korottamisesta tai sen suunnittelemisesta.

Huomattavasti vähemmän mediassa ja ihmisten puheissa kuulee kuitenkin syvällistä keskustelua ihmisten työuran loppuvaiheen työssä jaksamisesta ja mielekkään työn merkityksestä. Mielestäni juuri työssä jaksaminen ja mielekäs työ ovatkin niitä tekijöitä, jotka luovat perustan konkareiden työssä jatkamiselle. Itselleni onkin tämän tutkimuksen myötä tärkeätä tutkia juuri niitä keinoja, jotka toisivat konkareille mielekkäät viimeiset työvuodet sekä mahdollisuuden jatkaa työssä yli eläkeiän heidän niin halutessaan. Mikäli ihminen kokee tekemänsä työn ja itsensä arvokkaaksi työssä, uskon sen osaltaan kannustavan konkareita jatkamaan työssä muutenkin kuin esimerkiksi taloudellisen hyödyn vuoksi. Näin ollen haluan tämän tutkimuksen myötä lähestyä konkareiden työelämää enemmän inhimillisestä kuin yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Tämän vuoksi pelkästään työurien pidentämisestä puhuminen ei ole kannattavaa, vaan jokainen konkari tulisi huomioida omana arvokkaana yksilönään (Jabe 2015, 128).

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää konkarin työuran tukemiseen vaikuttavia tekijöitä ikäjohtamisen näkökulmasta heidän työuransa jatkamisen mahdollistamiseksi vanhuuseläkeiän jälkeen heidän niin halutessaan. Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi on tehty kvalitatiivinen tutkimus, joka on toteutettu haastattelun muodossa. Opinnäytetyö on tehty Nextmile-nimiselle liiketoiminta-alueelle ja tämän vuoksi tutkimukseen on valittu asiakkaita heidän asiakasrekisteristään, jotta kyseistä yritystä voitaisiin palvella mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Tutkimuksen toimeksiantaja tutkii konkareiden työuran jatkamista useasta eri näkökulmasta ja tämän vuoksi tässäkin opinnäytetyössä kyseistä aihetta on haluttu käsitellä tavallista laajemmin verrattuna opinnäytetöiden normaaliin pituuteen. Lisää tietoa Nextmile-liiketoiminta-alueesta löytyy alaluvusta 1.3: Nextmile – toimeksiantajan esittely.

Tätä opinnäytetyötä varten tehdyn perehtymisen myötä teoreettinen viitekehys ja empiirinen osuus on rajattu käsittelemään konkarin työmotivaatioon vaikuttamista, työssä osaamista ja osaamisen kehittämistä, työkyvyn ylläpitämistä, esimiestyön vaikutusta konkarin työhön sekä työn merkitystä konkarille. Jokaista teemaa käsitellään ikäjohtamisen näkökulmasta, jonka avulla pyritään selvittämään konkarin työssä jatkamiseen vaikuttavia tekijöitä. Ikäjohtamisen näkökulman ja työhön valittujen teemojen perusteella on rakennettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. (Kuvio 1.) Valittujen teemojen avulla pyritään löytämään ratkaisu tutkimuksen pääongelmaan:

Miten tukea konkarin työuraa ikäjohtamisella mahdollistaen työnteon jatkuminen alimman vanhuuseläkeiän jälkeen?

Tähän pääongelmaan on tutkimuksessa etsitty vastausta seuraavien viiden alaongelman kautta:

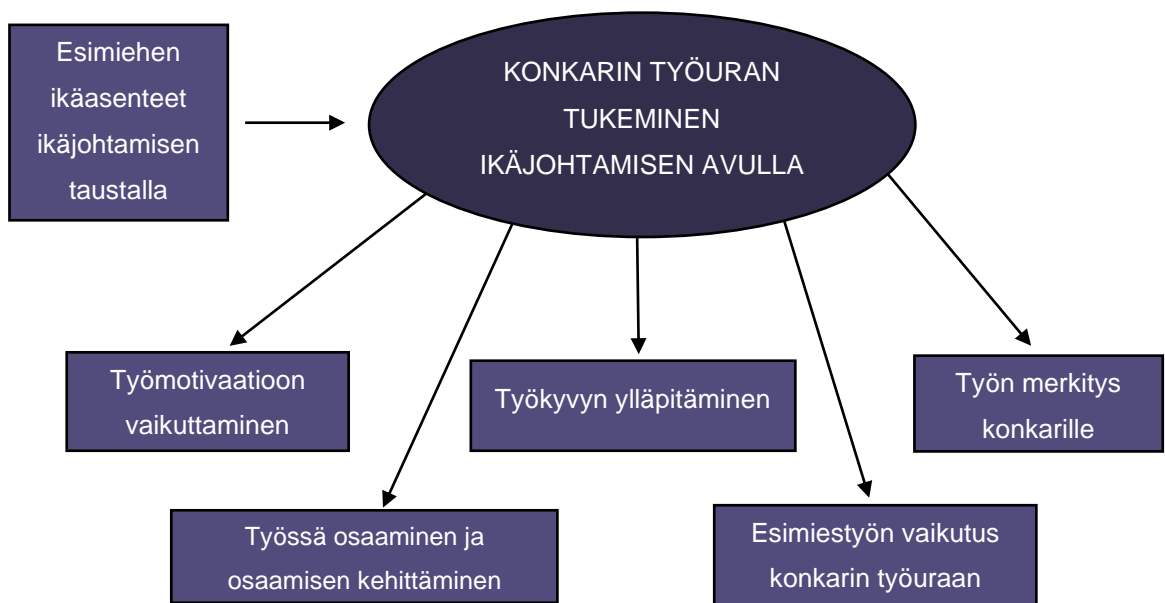
Millainen vaikutus konkarin halukkuuteen jatkaa työelämässä on

1. työmotivaatioon vaikuttamisella
2. työssä osaamisella ja osaamisen kehittämällä
3. työkyvyn ylläpitämisellä
4. esimiestyöllä
5. työn merkityksellä?

Opinnäytetyön rajatun laajuuden vuoksi tässä tutkimuksessa on yllä mainittujen teemojen lisäksi käsitelty konkarin ja esimiehen välistä suhdetta työssä jatkamiseen liittyen ja näin

ollen tutkimuksesta on rajattu työyhteisön vaikutus pois. Lisäksi tutkimuksessa on keskitytty työurien pidentämiseen työntekijän näkökulmasta ja näin ollen tutkimuksesta on rajattu pois organisatorinen ja yhteiskunnallinen näkökulma. Työssä on myös keskitytty työntekijänä toimimiseen yrityksissä ja tämän vuoksi esimiesasemassa olevia haastateltavia on pyydetty tarvittaessa arvioimaan oman esimiehen toimintaa. Tutkimushenkilöitä on käsitelty siitä näkökulmasta, että he ovat palkkatyössä useamman henkilön yrityksessä, eivätkä toimi esimerkiksi yksityisyrittäjänä. Lisäksi työssä on tutkittu työssä jatkamista samassa työpaikassa, eikä siirtymistä esimerkiksi kokonaan uuteen työhön vanhuuseläkeiän saavuttamisen jälkeen. Tutkimushenkilöiden oletetaan olevan perusterveitä, eivätkä siten mahdolliset pitkäaikaissairaudet heikennä heidän työkykyään.

Opinnäytetyön tutkimushenkilöryhmä koostuu 50–70-vuotiaista, Suomessa työskentelevistä tai eläkkeellä olevista Nextmile-yrityksen asiakkaista, jotka työskentelevät tai ovat työskennelleet asiantuntijaroolissa toimistotehtävissä. Tätä nuoremmat henkilöt on rajattu aineistosta pois, sillä näiden henkilöiden käsitys työn jatkamisesta vanhuuseläkeiän saavuttamisen jälkeen saattaa olla melko hahmottomaton. Lisäksi yli 70-vuotiaat on rajattu aineistosta pois, sillä he ovat oletettavasti saavuttaneet eläkeikänsä jo jokin aika sitten ja täten aika on saattanut kullata heidän muistonsa työelämästä.



Kuvio 1. Ikäjohtamisen vaikutus työuran jatkamiseen (mukaillen opinnäytetyön teorioita)

1.2 Nextmile – toimeksiantajan esittely

Nextmile on liiketoiminta-alue, joka on osa yritystä nimeltään Milestone Coaching & Consulting Oy (Harjuoja 20.2.2020). Milestone Coaching & Consulting Oy on vuonna 2002 perustettu yrityskulttuurin muotoilutoimisto, jonka olemassaolon tarkoituksena on muuttaa

työelämää inhimillisempään suuntaan (Milestone 2019, Nextmile 2018). Nextmile-palvelu lanseerattiin osaksi Milestonen liiketoimintaa vuonna 2018 (Harjuoja 4.3.2020).

Nextmile-palvelun tarkoituksena on auttaa eläkeikää lähestyviä työntekijöitä valmistautumaan kokonaisvaltaisesti ja hallitusti uuteen elämänvaiheeseen – työuran jatkamiseen vielä eläkeiän saavuttamisen jälkeen tai eläkkeelle siirtymiseen (Nextmile 2018). Samoin Nextmile auttaa organisaatioita käsittelemään työuran viimeisiin vuosiin liittyviä pelko- ja epävarmuustilanteita, jotta työntekijä voi keskittyä mielekkääseen työn tekemiseen (Nextmile 2020). Erilaisten työntekijöille ja esimiehille järjestettävien koulutusten ja yhteisten keskusteluiden kautta Nextmile auttaa ihmisiä löytämään heille tärkeitä arvoja, auttaa heitä tunnistamaan työstä saatua hiljaista tietoa sekä antaa uudenlaisen kokemuksen työn arvosta ja sen merkityksellisyydestä ihmisen elämään (Nextmile 2020). Nextmile-palvelun on kehittänyt Milestone Coaching & Consulting Oy yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa (Nextmile 2018).

Milestone Coaching & Consulting Oy:n liikevaihto vuonna 2019 oli 627 000 €. Milestone Coaching & Consulting Oy:ssä työskentelee kuusi henkilöä, joista kolme henkilöä työskentelee myös Nextmilen parissa. (Harjuoja 13.11.2020.)

1.3 Tutkimuksen käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat konkari, vanhuuseläke, hiljainen tieto, mentorointi ja työkaarimalli. Tässä opinnäytetyössä näitä käsitteitä on käytetty seuraavasti:

Konkari on Nextmilin määritelmän mukaan yli 55-vuotias henkilö, jolla on pitkä ja myös laaja kokemus omalta alaltaan ja/tai tietyltä osa-alueelta. Konkari voi tällä hetkellä olla työelämässä tai työelämän ulkopuolella. (Harjuoja 9.6.2020.) Tässä opinnäytetyössä ikäkäämmistä työntekijöistä on haluttu käyttää sanaa konkari, sillä tutkimuksen toimeksiantoyritys käyttää kyseistä käsitettä asiakkaistaan.

Vanhuuseläke on eläke, jolle voi jäädä tietyssä iässä. Vanhuuseläkkeenä maksetaan koko työuran aikana ansaittu eläke, jonka suuruuteen vaikuttaa työvuosien määrä. Mitä pidempään ihminen on työelämässä, sitä suuremman kuukausittaisen eläkkeen hän lopulta saa. (Eläketurvakeskus 2020.) Näin ollen varsinaista vanhuuseläkeikää ei enää ole, vaan työeläkkeen mukaiselle vanhuuseläkkeelle voi jäädä aikaisintaan oman ikäluokan alimmassa vanhuuseläkeikässä (Keva 2019). Esimerkiksi vuonna 1954 ja sitä ennen syntyneiden vanhuuseläkeikä alkaa aikaisintaan heidän täytettyään 63 vuotta, kun taas vuonna 1962–64 syntyneiden vanhuuseläkeiän alaraja on 65 vuotta (Eläketurvakeskus 2020).

Vanhuuseläkkeen lisäksi ihminen voi jäädä osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle, jonka mahdolliseen aloittamisaikaan vaikuttaa myös ihmisen syntymävuosi (Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2020). Joissakin julkisen sektorin ammateissa voi olla henkilökohtainen tai ammatillinen eläkeikä, jolloin eläkeikä voi olla korkeampi tai alhaisempi kuin alin vanhuuseläkeikä (Keva 2020; Keva 2019). Tässä opinnäytetyössä pyritään löytämään keinoja työuran jatkamiseen vanhuuseläkkeen alimman iän jälkeen.

Hiljainen tieto on vaikeasti tunnistettavissa olevaa tietoa, joka perustuu kokemuksen kautta tulevaan henkilökohtaiseen osaamiseen (Kiviranta 2010, 162; Lundell ym. 2011, 187). Hiljainen tieto on syvällä ihmisen ajattelumalleissa, taidoissa ja kokemuksissa olevaa tietoa, jota muokataan jatkuvasti ja käytetään automaattisesti arjen työssä (Lundell ym. 2011, 187). Hiljainen tieto näkyy muun muassa asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tuntemisena, työprosessien kokonaisuuden ymmärtämisenä sekä laajana asiakasverkostona, jonka avulla konkari pystyy suoriutumaan hyvin työstään (Kiviranta 2010, 162). Hiljainen tieto tuo osaamista toimia järkevästi myös ristiriitaisissa ja yllättävissä tilanteissa esimerkiksi laajan ymmärryksen, tietotaidon, intuition ja tilanneherkkyyden ansiosta (Kiviranta 2010, 162–163).

Mentorointia voidaan kuvata toimintona, jossa kokenut ihminen eli mentori ohjaa kokemattomampaa ihmistä eli aktoria (Kupias & Salo 2014, 11). Mentorointi perustuu mentorin ja aktorin luottamukselliseen vuorovaikutukseen, jossa mentorioija sitoutuu auttamaan aktoria hänen ammatillisessa kehitymisessään (Kupias & Salo 2014, 11–12). Käsitys mentoroinnista ja sen käytännön toteutuksista tulisi aina punnita tapauskohtaisesti, sillä organisaatioiden toimintamallit saattavat poiketa laajastikin toisistaan. Mentoroinnin tavoitteena tulisi aina olla aktorin kehittyminen ja hänen tarpeidensa tukeminen, vaikka lähtökohtana saattaa olla mentorin osaamisen jakaminen. Mentorointia voidaan toteuttaa joko aktori- tai mentorilähtöisesti. (Kupias & Salo 2014, 23.) Mentorilähtöisessä mentoroinnissa mentorin tietoja tai taitoja halutaan saada paremmin organisaation käyttöön yleisesti organisaation sisällä tai mentorin jäädessä pois työelämästä (Kupias & Salo 2014, 25). Tässä tutkimuksessa mentorointia käsitellään mentorilähtöisesti.

Työkaarimalli koostuu monista osa-alueista, jotka käsittävät muun muassa työuran ja työssä jatkamisen suunnittelun, ikäjohtamisen huomioimisen, työn muokkaamisen, työaikajärjestelyiden suunnittelemisen, työterveystarkastukset ja elämänhallinnan edistämisen (Kuntatyönantajat 26.6.2013). Kyseistä mallia kutsutaan työkaarimalliksi, sillä työurien jatkamisen näkökulmasta tuloksellisessa ikäjohtamisessa ja sitä kautta tehokkaassa ikäohjelmassa on otettava huomioon kaikenlaiset ja kaiken ikäiset työntekijät (Suomen Teknisten Toimihenkilöjärjestöjen Keskusliitto 2020).

2 Ikäjohtaminen

Ensimmäistä kertaa työpaikoilla työskentelee nykyään samanaikaisesti neljä sukupolvea, jotka tuovat työyhteisöön oman ainutlaatuisen osaamisensa, tarpeensa, odotuksensa ja arvonsa (Fitch & Van Brunt 2016, 3; Jabe 2015, 192). Johtamisessa onkin alettu kiinnittää enemmän yhä enemmän huomiota eri-ikäisten johtamiseen, jossa samalla huomioidaan heidän käyttäytymisensä ja asenteensa työhön (Parry & Tyson 2011, 95). Yksilöllisessä johtamisessa merkittävänä tekijänä voidaan nähdä tässäkin opinnäytetyössä vahvasti vaikuttava ikäjohtaminen. Tässä luvussa perehdytään lisää ikäjohtamisen määritelmään sekä ikäasenteisiin ja ihmisiän moninaisuuteen.

2.1 Ikäjohtamisen määritelmä

Alun perin ikäjohtamisen käsite on syntynyt tarpeesta hallita väestön ikääntymiseen liittyviä uhkia. Huoli työvoiman riittävydestä kasvoi 1990-luvun puolivälissä, kun suuret ikäluokat alkoivat lähestyä eläkeikää. Tämän lisäksi riskinä nähtiin esimerkiksi huoltosuhteen heikentyminen ja varhaisen eläköitymisen lisääntyminen. Näiden uhkien hallitsemiseksi perustettiin valtioneuvoston päätöksellä kansallinen ikäohjelma (1998–2002), jonka tavoitteena oli edistää yli 45-vuotiaiden työssä jatkamista ja työllistymistä. Samaisessa ikäohjelmassa haluttiin myös panostaa ikääntyneiden osaamistason nostamiseen muun muassa erilaisin aikuiskoulutuksin sekä kasvattamaan johtajien ja esimiesten tietoutta ikääntymisestä. Esimerkiksi näiden keinojen myötä työelämässä alettiin puhua ikäjohtamisesta. Suomalaiseen työelämään ikäjohtamisen käsitteen on lanseerannut professori Juhani Ilmarinen vuonna 1997. (Lundell ym. 2011, 285.) Ilman tätä tärkeää avautusta ikäjohtaminen ei välttämättä olisikaan nykypäivänä niin kehittynyttä kuin se tämän hetken Suomessa on.

Yleisesti ottaen ikäjohtamisella tarkoitetaan kaikenikäisten ihmisten hyvää johtamista, jossa otetaan huomioon eri-ikäisten työntekijöiden odotukset, tarpeet sekä työnteon tavat ja näin voidaan mahdollistaa eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntäminen työyhteisön toiminnassa. Työntekijän voimavaroja myös tuetaan ja hänen vahvuutensa tunnustetaan ja niitä hyödynnetään työssä. (Colliander ym. 2009, 118; Lundell ym. 2011, 67; Työterveyslaitos 2020a.) Ikäjohtaminen voidaankin nähdä ihmisten välisenä hyvänä vuorovaikutuksena, jossa iästä riippumatta jokaiselle työntekijälle annetaan heidän työtään palvelevia mahdollisuuksia (Jabe 2015, 122, 143). Lisäksi ikäjohtamisessa otetaan huomioon muun muassa ihmisen työkyky, työajassa joustaminen tarpeet, eri-ikäisten keskinäinen yhteistyö sekä työroolin selkeyden ja osaamisen ylläpitäminen (Ahonen ym. 2015, 113; Jabe 2015, 212). Ikäjohtamisessa on tärkeitä myös ottaa huomioon se, että samanikäisetkin työntekijät

ovat keskenään erilaisia ihmisiä, jotka tarvitsevat yksilöllistä johtamista (Jabe 2.1.2017; Työterveyslaitos 2020a).

Ihmisten erilaisten tarpeiden huomioimisen lisäksi kaikilla aloilla on omat erityispiirteensä, jotka synnyttävät vaihtelevia ikäjohtamisen tarpeita. Tämän vuoksi ikäjohtamisen mallia ei suoraan voi siirtää organisaatiosta toiseen, vaan jokaisen organisaation on määriteltävä ikäjohtamiselleen omat keinonsa ja tavoitteensa, jotka palvelevat parhaiten henkilöstövoimavarojen johtamista. (Lundell ym. 2011, 290, 292.) Ikäsidonnaisten tekijöiden huomioiminen tai huomiotta jättäminen vaikuttaa kuitenkin aina yksilötasolta koko organisaatioon (Lundell ym. 2011, 290). Tästä kaikesta näemme, että ikäjohtaminen ei ole vain yksittäisten keinojen käyttöä johtamisessa, vaan se edellyttää kokonaisvaltaista ajattelua ihmisten hyväksi.

Ikäjohtamisessa apuna voidaan käyttää ikätietoutta eli tietoa ikäsidonnaisten tekijöiden merkityksestä henkilöstövoimavarojen kehittymiselle organisaation jokapäiväisessä johtamisessa ja henkilöstöstrategiassa (Lundell ym. 2011, 283). Ikätietouden hyödyntäminen edellyttää puolestaan ikätietoisuutta eli kykyä tunnistaa ikäsidonnaiset tekijät ja ymmärtää niiden merkitys omassa organisaatiossa. Ikätietoisuus auttaa soveltamaan tarkoituksenmukaisella tavalla ikätietoutta. (Lundell ym. 2011, 290.) Tällä tarkoitetaan muun muassa sitä, että johtamisessa otetaan huomioon niin yksilön psyykkiset, sosiaaliset kuin fyysisetkin voimavarat, terveyden tukeminen ja sen kehittäminen sekä osaamisen kehittäminen ja työelämän muutosten käsittelyssä tukeminen (Colliander ym. 2009, 118). Ikäjohtamista ei siis tule mieltää muusta johtamisesta irralliseksi johtamisopiksi vaan ennen kaikkea henkilöstövoimavarojen johtamiseksi, jossa ikäsidonnaiset tekijät otetaan huomioon niin henkilöstön hyvinvoinnin kuin organisaation tavoitteidenkin kautta (Lundell ym. 2011, 290).

Monet yritykset ovat tiedostaneet ikääntymiseen liittyvien kehitysmenetelmien tarpeellisuuden, mutta tästä huolimatta niitä ei käytetä yrityksissä suunnitelmallisesti vaan tapauskohtaisesti (Peltonen & Wallin 2014, 33). Lisäksi esimiehen saattaa joissakin tilanteissa olla vaikeata tunnistaa eri-ikäisyydestä johtuva erilaisuus ja tällöin heillä myös vaikeutuu tilanteessa oikealla tavalla johtaminen (Kiviranta 2010, 57). Esimiehet saattavat ymmärtää, että konkareilla on positiivisia strategisia vaikutuksia, mutta heidän voi olla vaikea ymmärtää, mitkä ikäjohtamiskäytännöt ovat tehokkaimpia missäkin tilanteessa (Parry & Tyson 2011, 80). Joissakin yrityksissä ikääntymiseen liittyvien kehitysmenetelmien kokonaisvaltainen tarpeellisuus on kuitenkin osattu havaita ja niissä on lähdetty viemään eteenpäin erilaisia ikäjohtamiskäytäntöjä esimerkiksi laatimalla ikäjohtamisen kannalta tärkeitä ikäohjelmia (Jabe 2015, 143; Lundell ym. 2011, 296–297).

Ikäohjelmien tavoitteisiin kuuluvat muun muassa esimiesten positiivinen suhtautuminen konkareita kohtaan, konkareiden jaksamisen ja työkyvyn tukeminen, työmotivaation ylläpitäminen, osaamisen jakaminen nuoremmille työntekijöille, työssä jatkamiseen kannustaminen sekä arvostuksen osoittaminen konkareiden kokemusta, sitoutumista ja osaamista kohtaan (Jabe 2015, 143; Lundell ym. 2011, 297). Käytännössä ikäohjelmaan kirjataan henkilöstövoimavarojen suunnitelma, jossa huomioidaan ikään ja ikääntymiseen liittyviä tekijöitä (Työterveyslaitos 2020a). Tällaisia konkreettisia tekijöitä työpaikan henkilöstötoiminnassa voivat olla muun muassa urakehityksen suunnittelemisen, ikäystävällinen koulutus ja oppiminen, työergonomia, työajat, terveyden tukeminen ja sijoittaminen voimavaroja tukeviin työtehtäviin (Ahonen ym. 2015, 148). Ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamiseen ei kuitenkaan aina tarvita varsinaista ikäohjelmaa, vaan ikäjohtamisena voidaan pitää kaikkea sellaista toimintaa, joka ottaa huomioon työntekijän iän, työkokemuksen, työuran vaiheen tai jonkin muun ikäsidonnaisen tekijän (Lundell ym. 2011, 297). Joissakin tapauksissa varsinaisen ikäohjelman pois jättäminen voikin olla kannattavaa, jotta jokaisen yksilön mahdollisimman hyvä huomioon ottaminen voidaan taata. Näin välttytään tiettyyn ikäryhmään kohdistuvilta stereotyyppioilta ja jokainen yksilö kohdataan omana ainutlaatuisena yksilönään.

Ikäjohtamisen käsite on saanut osakseen myös kritiikkiä, sillä se saatetaan ymmärtää niin, että eri-ikäisiä tulisi johtaa omalla tavallaan (Vaahtio 2006, 8). Vastoin monien asiantuntijoiden hyvää tarkoitusta ikäjohtamiseen on alettu liittää kielteisiä mielikuvia, jotka pahimmillaan korostavat ikäryhmien välisiä ennakkoluuloja ja oletettuja eroja. Toinen väärinymärretty asia on, että juuri ikääntyneitä työntekijöitä pitäisi ”ikäjohtaa”. Näin ollen ikäjohtamisen käsitteestä tulisi joidenkin mielestä päästä kokonaan eroon ja puhua ennemminkin iättömästä johtamisesta tai ikäneutraalista johtamisesta. Näin jokainen ihminen voitaisiin nähdä omana yksilönään unohtaen heidän ikänsä, sillä sama ikä ei tee ihmisistä samanlaisia. (Vaahtio 2006, 9.) Vaahtion osoittama kritiikki onkin mielenkiintoinen huomio, sillä pelkästään ikäjohtaminen nimenä saattaa olla harhaanjohtava, vaikka todellisuudessa sen syvimpänä tarkoituksena on juuri ottaa jokainen työntekijä huomioon omana yksilönään. Ikäjohtaminen ei välttämättä olekaan aina vain ikään katsomista, vaan se voidaan nähdä myös moninaisuuden johtamisen osa-alueena, jossa otetaan huomioon yksilön tarpeet ja vahvuudet (Lundell ym. 2011, 286–287).

2.2 Ikäasenteet ja ihmisiän moninaisuus

Haluamattammekin ikä on yksi sosiaalista elämää jäsentävä kategoria etenkin länsimaisessa kulttuurissa, jolle on ominaista nuoruuden ihannoiminen ja iän karttumisen näkemi-

nen usein kielteisenä ominaisuutena (Lundell ym. 2011, 36, 288). Näin ollen eri-ikäisiin liitetty stereotyyppiä sekä tunnepitoiset ikäennakkoluulot ohjaavat tulkintojamme ja havaintojamme eri ikäryhmien edustajista sekä haittaavat yksilöllisten erojen huomaamisesta konkareissa (Lundell ym. 2011, 39, 288). Usein ikääntyneistä puhutaankin täysin homogeenisenä joukkona, vaikka eroavaisuuksia on monia – ovathan ikä ja ikääntyminen moniulotteisia tekijöitä (Parry & Tyson 2011, 138).

Nykyajan yritysmaailmassa on usein tilanne, jossa älykkäinä ja yrittäjähenkisinä pidettäviä nuoria kunnioitetaan, kun taas taitavat konkarit tuntuvat helposti näkymättömiltä ja aliarvostetuilta henkilöiltä, jolloin heidän vahvuutensa jäävät hyödyntämättä (Duncan, R. 7.11.2018; Lundell ym. 2011, 15). Monissa työyhteisöissä ei olekaan tarpeeksi kiinnitetty huomiota siihen, että konkareilla on valtavaa potentiaalia, monia mahdollisuuksia sekä laajaa osaamista esimerkiksi heidän vahvan elämäkokemuksensa sekä runsaan hiljaisen tiedon ansiosta (Jabe 2015, 96, 129). Konkarit ovatkin suuri rikkaus, mikäli heihin osataan panostaa oikealla tavalla (Jabe 2015, 13). Monilta ihmisiltä kaivataan kuitenkin iän suhteen asennemuutosta, jotta voitaisiin nähdä jokaisella iällä olevan jotakin annettavaa työyhteisössä (Jabe 2015, 193). Pelkästään jo yhdenvertaisuuslaki velvoittaa työnantaja edistämään yhdenvertaisuutta, jolloin esimerkiksi ikä määritellään kielletyksi syrjintäperusteeksi (Laki yhdenvertaisuudesta 1325/2014).

Hyvä ikäjohtaja välittää myönteistä ikäasennetta työyhteisössä ja pyrkii ehkäisemään ikäsyrjintää (Ahonen ym. 2015, 149). Hyvän ikäjohtajan piirteisiin kuuluu suhtautuminen kaiken ikäisiin ihmisiin positiivisesti, jolloin eri-ikäisistä pyritään löytämään myönteisiä ja kehitettäviä puolia tasavertaisesti (Ilmarinen 2006, 210; Työterveyslaitos 2020a). Jos esimiehen asenne konkareita kohtaan on kielteinen, näkee hän heissä helposti vain kielteisiä muutoksia (Ilmarinen 2006, 210). Esimerkkinä ikäsorrosta voidaan pitää muun muassa sitä, että konkarit saavat vähemmän tukea ylläpitääkseen työssä kehittymistään kuin nuoremmat työntekijät. Tämä voi johtua siitä, että nuorempien työntekijöiden arvioidaan oppivan asioita nopeammin sekä pysyvän organisaatiossa pidempään kuin vanhempien työntekijöiden. (Colliander ym. 2009, 134.) Muita ikäsyrjinnän muotoja voivat olla esimerkiksi uusimpien tietoteknisten välineiden tarjoaminen vain uusien ja nuorten työntekijöiden käyttöön, konkarin arvostamisen ja kokemuksensa hyödyntämättä jättäminen sekä työntekijän eläkkeelle painostaminen (Lundell ym. 2011, 41). Ikäsyrjinnän kokeminen voi aiheuttaa työntekijälle muun muassa organisaatioon sitoutumisen sekä motivaation laskemista (Bal ym. 2015, 26). Konkareiden kanssa työskennellessä ikään liittyvistä ennakkoluuloista tulisikin pyrkiä eroon sekä näkemään jokainen työntekijä omana yksilönään (Parry 2014, 13).

Omia ikäasenteita on myös mahdollista muuttaa ja tässä helpottavana tekijänä voidaan nähdä oman käyttäytymisen havainnointi, jossa tunnustetaan niin myönteiset kuin kielteisetkin asenteet sekä niitä korjataan tarpeen mukaan oikeaan suuntaan. Hyvänä lähtökoh- tana ikäasenteiden muutokselle voidaan pitää osaamisperusteista arviointia ja keskuste- lua, jossa ikään katsomatta huomio kiinnitetään ihmisen osaamiseen ja hänen pystyvyy- teensä. (Kiviranta 2010, 52.) Osaamislähtöinen keskustelu mahdollistaa kaikkien työnteki- jöiden vahvuuksien löytämisen sekä osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen (Kiviranta 2010 52–53). Osaamisen arvostamisen myötä konkarit saavat enemmän arvotuksen tun- teita heidän työssä osaamisestaan, vaikka heillä ei välttämättä olisikaan esimerkiksi vii- meisintä tietoa koulumaailmasta samoin kuin nuorilla työntekijöillä (Kiviranta 2010, 53). Yhtenä moninaisuuden vahvuutena voidaankin nähdä se, että jokaisen työntekijän ajatel- laan antavan jotakin arvokasta yritykselle (Parry & Tyson 2011, 47).

Ikäjohtamisen näkökulmasta ikää tulisi tarkastella moniulotteisena ilmiönä, eikä pelkäs- tään kalenteri-ikä eli syntymästä tähän hetkeen laskettujen vuosien perusteella (Bal ym. 2015, 4, 58–59). Kalenteri-ikä lisäksi ihmisikä voidaan määritellä muun muassa biologi- sen, sosiaalisen ja psykologisen iän perusteella (Lundell ym. 2011, 28). Biologisessa iässä on kyse ihmisen elimistön toimintakyvystä, jolloin biologinen vanheneminen vaikut- taa esimerkiksi ihmisen fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn (Lundell ym. 2011, 29). Sosiaalinen ikä puolestaan kuvaa eri ikävaiheisiin liitettäviä ikänormeja ja rooliodotuksia, jotka määrittävät sitä, mitä eri-ikäisiltä odotetaan (Lundell ym. 2011, 32). Psykologisella iällä taas tarkoitetaan sitä, minkä ikäiseksi ihminen itse kokee itsensä (Lundell ym. 2011, 30). Tutkimusten mukaan ihmiset, jotka tuntevat itsensä ikäisiään nuoremmiksi, ovat yleensä terveempiä, he kokevat vähemmän stressiä sekä he mielellään haluavat jatkaa työelämässä pidempään (Jabe 2015, 248). Lisäksi etenkin ikääntyessä tunne koetun iän ja kalenteri-ikä välisestä eroavaisuudesta kasvaa (Lundell ym. 2011, 31). Kaiken kaikki- aan ihminen voi samanaikaisesti olla useamman ikäinen tai eri-ikäinen riippuen siitä, mistä näkökulmasta ikää katsotaan (Lundell ym. 2011, 28; Perry 2015, 13).

Monilla esimiehillä on havaittu olevan virheellisiä käsityksiä ikään liittyen, jolloin he usko- vat esimerkiksi konkarien työkyvyn ja/tai tuottavuuden laskevan ikääntyessä ja näin ollen he suhtautuvat negatiivisesti konkareihin (Bal ym. 2015; Ristimäki 16.7.2019). Tällaiset ennakkoluulot vaikeuttavat osaltaan ainakin yli 50-vuotiaiden konkareiden työllistymistä, ja muutoinkin kielteisillä ikäasenteilla on todettu olevan negatiivista vaikutusta konkarin suo- riutumiseen erilaisissa tehtävissä (Ristimäki 16.7.2019; Työterveyslaitos 2020a). Tästä johtuen työelämässä jokainen ihminen tulisi huomioida yksilönä eikä katsoa tiettyä ikäryh- mää yhtenä suurena massana. Todellisuudessa nimittäin rahassa mitattuna 60-vuotiaan konkarin tuottavuus on samaa tasoa kuin 35-40-vuotiaan työntekijän (Ristimäki

16.7.2019). Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, että konkari kompensoi nuoremman työntekijän hieman parempaa työkykyä kokemuksen kautta kertyneillä tiedoilla ja taidoilla, jolloin kyky suoriutua vaikeistakin oman alan tehtävistä säilyy hyvänä läpi työuran (Lundell ym. 2011, 177; Ristimäki 16.7.2019). Konkari on myös nuorta työntekijää parempi hahmotuskyky niin laajoihin asiakokonaisuuksiin, oleellisten työtehtävien huomioimiseen kuin tulevien tapahtumien ennakoimiseenkin (Lundell ym. 2011, 177). Samoin ikääntyessä ihminen oppii kokemuksen kautta säätelämään omia voimavarojaan ja kompensoimaan ikääntymisen myötä tulevia muutoksia (Lundell ym. 2011, 62).

Mikäli työyhteisössä osataan hyödyntää kaikenikäisten vahvuuksia, pääsevät niin konkarit kuin nuoretkin toimijat tukemaan toistensa työskentelyä (Lundell ym. 2011, 12). Näin ollen konkareille on tärkeätä luoda tunne siitä, että he ovat hyödyllisiä ja voivat toteuttaa itseään työssä (Jabe 2015, 37). Konkareihin suhtautuminen työpaikalla vaikuttaa osaltaan siihen, haluavatko he jatkaa työelämässä työskentelyä vai eivät. Konkarit ovatkin sitä halukkaampia jatkamaan työssä pidempään, mitä enemmän he kokevat voivansa osallistua organisaationsa toimintaan sekä mitä enemmän he kokevat saavansa kunnioitusta omasta tekemisestään niin muilta työntekijöiltä kuin esimieheltäänkin. (Parry & Tyson 2011, 185.)

3 Ikäjohtaminen arjen työssä

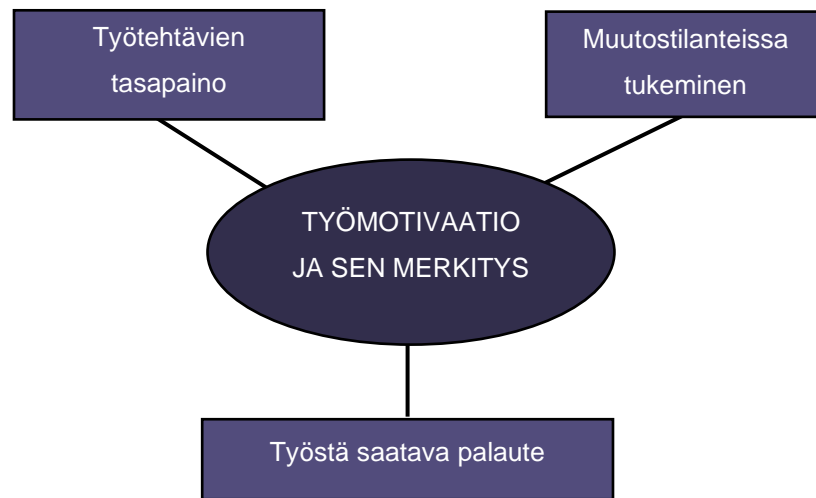
Ihmisellä on elämän ja työuran varrella erilaisia vahvuuksia ja tuen tarpeita, joissa ikäjohtamisella on suuri merkitys (Työterveyslaitos 2020a). Nämä vaiheet eivät suoranaisesti liity yksittäiseen ikään, mutta usein tiettyyn ikähaarukkaan (Bal ym. 2015, 3). Työurien jatkamisessa huomioitavia asioita ovat myös muun muassa työntekijän taitojen ja kykyjen tunnistaminen, työympäristön ja työn suunnitteleminen, osaamisen kehittäminen, mahdollisuuksien luominen hiljaisen tiedon jakamiseen sekä ihmisten tarpeiden huomioiminen (Bal ym. 2015, 80, Lundell ym. 2011, 14). Lisäksi työuraan vaikuttaa esimerkiksi ihmisen elämäntilanne siten, kuinka paljon hän pystyy keskittymään työhönsä sekä millainen ihmisen työkyky on missäkin elämän vaiheessa (Työterveyslaitos 2020a). Työntekijällä on vastuu esimerkiksi omasta motivaatiosta, hyvinvoinnista ja kehittämisestä, mutta esimiehen tehtäviin kuuluu tarjota hyvät puitteet konkarin työskentelylle (Aaltonen & Lindroos 2012, 29).

Tässä pääluvussa tarkastellaan työssä jatkamiseen vaikuttavia tekijöitä ikäjohtamisen näkökulmasta omina lukuinaan työmotivaatioon vaikuttamisen, työssä osaamisen ja osaamisen kehittämisen, työkyvyn ylläpitämisen, esimiestyön vaikutuksen konkarin työuraan sekä työn merkityksen kautta. Jokainen luku aloitetaan teemaan johdattamisella, josta siirytään opinnäytetyöhön valittujen osa-alueiden tarkempaan käsittelyyn.

3.1 Työmotivaatioon vaikuttaminen

Ikäjohtamisen kannalta työpaikoilla kannattaa ajatella, mitkä johtamiskäytännöt ja sitä kautta toimintamallit tukevat parhaiten työntekijän työmotivaatiota ja jaksamista missäkin elämänvaiheessa (Työterveyslaitos 2020a). Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työn ominaisuudet, työympäristö, työntekijän persoonallisuus sekä hänen elämänvaiheensa. Työmotivaatio puolestaan vaikuttaa esimerkiksi työn tuottavuuteen, sen laatuun ja henkilön hyvinvointiin. (Sinokki 2016, saatesanat.) Motivoitunut työntekijä tekee työtään innostuneesti ja suhtautuu työhönsä ilolla (Sinokki 2016, luku 1). Lisäksi mukavassa työssä ihminen unohtaa ajankulun ja on täysin uppoutunut tekemiseensä (Jabe 2015, 59). Tällaisen flow-tilan saavuttaminen ei olekaan iästä kiinni, vaan jokainen työntekijä voi työn mahdollistaessa saavuttaa sen. Työntekijää voidaan kuitenkin määrätä tekemään työtä, mutta innostus ja tahto työn tekemiseen syntyvät työntekijässä itsessään. (Sinokki 2016, luku 1.)

Tässä luvussa keskitytään työmotivaatioon vaikuttamiseen työmotivaation merkityksen, työtehtävien tasapainon, työstä saatavaan palautteen sekä muutostilanteissa tukemisen kautta (kuvio 2).



Kuvio 2. Työmotivaation merkitys konkarin työuran jatkamiseen (mukaillen mm. Jabe 2015, Kiviranta 2010, Lundell ym. 2011, Peltonen & Wallin 2014, Sinokki 2016)

3.1.1 Työmotivaation merkitys

Työmotivaatiolla voidaan nähdä olevan huomattava merkitys työurien pituuteen (Sinokki 2016, luku 2). Lisäksi motivaation ylläpitämisessä korostuu myös esimiehen tärkeys, sillä häneltä vaaditaan taitoa tunnistaa työhön liittyviä tarpeita sekä kykyä hahmottaa ihmisille aiheutuvia motivoitumisen haasteita heidän omassa työssään (Peltonen & Wallin 2014, 17). Tutkimusten mukaan ihmisen työmotivaatio alkaa vähitellen laskea, mikäli työntekijä on tehnyt samaa tai samankaltaista työtä noin viiden vuoden ajan. Näin ollen on tärkeitä sovittaa työn sisältö konkarin osaamisen kanssa, jotta konkari oppii jatkuvasti työssään ja näin säilyttää hyvän työmotivaation mahdollisimman pitkään. (Juuti & Vuorela 2015, 79–80.)

Tutkimuksen mukaan motivaatiotekijät vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka todennäköisenä yli 45-vuotias työntekijä näkee itsensä jatkamassa työelämässä 63 ikävuoden jälkeen. Näihin motivaatiotekijöihin kuuluvat muun muassa mahdollisuus tehdä työnsä hyvin, arvostuksen saaminen, mahdollisuus osallistua työnsä suunnitteluun, tietoisuus omasta suoriutumisesta sekä esimieheltä saatu tuki. (Jabe 2015, 119; Sinokki 2016, luku 1.) Työ synnyttää tekijälleen myös hyvinvointia ja sitä kautta lisää osaltaan työmotivaatiota. Työntekijän hyvinvointiin vaikuttavia yksilöityjä tekijöitä ovat puolestaan työntekijän tiedostami-

nen hänen tekemästään merkityksellisestä työstä ja mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen tapoihin. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa esimerkiksi terveyttä edistävä ja työuraa tukeva työympäristö. (Sinokki 2016, luku 1.)

Tampereen ammattikorkeakoulun toteuttaman Ikästrategia-tutkimushankeen mukaan konkareita motivoi työssään mielekäs, haasteellinen, kiinnostava ja vaihteleva työ. He ovat valmiita ottamaan vastaan uusia työtehtäviä sekä näkevät oman työnsä yhteiskunnallisen merkityksen. Samaisessa tutkimuksessa työntekijöiden työmotivaatiota vahvistavana tekijänä nähtiin kollegoilta saatava apu sekä kyky arvostaa kaiken ikäisiä työssä. Työssä jatkamiseen vaikuttavina tekijöinä koettiin muun muassa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kuulluksi tuleminen asiantuntijana sekä hyvä oman työn hallinta. (Peltonen & Wallin 2014, 23.) Laajemmassa mittakaavassa työn merkityksellisyydellä voidaan nähdä olevan lisäävä vaikutus halukkuuteen ponnistella työn haasteiden eteen (Peltonen & Wallin 2014, 14).

Esimies voi puolestaan ylläpitää ja tukea työntekijöidensä motivaatiota muun muassa keskustelemalla ja olemalla kiinnostunut konkareiden työstä, muokkaamalla työtehtäviä kiinnostaviksi ja omaa osaamista kehittäviksi, antamalla palautetta työn etenemisestä sekä innostamalla, kannustamalla ja tukemalla konkaria jokapäiväisessä työssään (Juuti 2016, 66). Johtamisella onkin suuri merkitys motivaation kannalta, sillä se vaikuttaa niin työkykyyn kuin työtuloksiinkin. Tämän vuoksi johtaminen on avainasemassa siinä, kuinka pitkään ihmiset jaksavat ja haluavat tehdä hyvää tulosta työssään. Esimiehen olisikin tärkeätä selvittää, mikä motivoi konkareita työssään, jotta ikääntyneet ihmiset haluavat toteuttaa itseään ja hankkia osaamisen kokemuksia. (Jabe 2015, 179.) Työhön motivoimisessa esimiehellä voidaan nähdä olevan tärkeä rooli, mutta lopulta motivaation pitää kuitenkin lähteä työntekijästä itsestään (Aaltonen & Lindroos 2012, 74).

Ihmisen motivaation lähteet saattavat muuttua elämäntilanteiden myötä esimerkiksi ammatillisten tavoitteiden muuttuessa (Lundell ym. 2011, 231). Työntekijän motivaatioon on kuitenkin mahdollista vaikuttaa, mikäli työntekijälle merkitykselliset asiat ymmärretään hänen työssään (Lundell ym. 2011, 229). Työntekijää on helpointa kannustaa toimimaan organisaation hyväksi silloin, kun työntekijän ja organisaation tavoitteet sopivat yhteen keskenään (Lundell ym. 2011, 231). Lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa ihmisen käsitys hänen kyvyistään. Kykyihinsä luottava työntekijä suhtautuu myönteisesti uusiin haasteisiin ja pääsee helposti vastoinkäymisten yli. Kykyihinsä luottamaton ihminen puolestaan asettaa helposti tavoitteensa matalalle ja luovuttaa usein ongelmatilanteissa. Konkarin motivaatiota ja jaksamista koettelevat erityisesti epäoikeudenmukainen johtaminen, kohtuuttomasti kuormittava työ ja arvostuksen puute. Mikäli työ antaa konkarielle vain toimeentuloa,

johtaa se pian työhön kyllästymiseen. (Lundell ym. 2011, 65.) Näin ollen arvostavan ja työssä kannustavan esimiehen voidaan nähdä olevan varsin tärkeä tekijä konkarin työmotivaatiolle.

3.1.2 Työtehtävien tasapaino

Yksi vaativimmista ikäjohtamisen osa-alueista on töiden yksilöllinen suunnitteleminen ja toteuttaminen. Yksilöllisyyden tarve perustuu siihen, että ikääntyessä ihminen muuttuu niin fyysisesti, henkisesti kuin sosiaalisestikin erilaiseksi. (Ilmarinen 2006, 211.) Toinen ei halua lähteä mukaan jatkuvasti kasvaviin työelämän haasteisiin, kun taas toinen haluaa koko ajan olla haastamassa itseään (Kiviranta 2010, 144). Yksilöllisten ratkaisujen etsimisessä korostuu niin esimiehen kuin työntekijänkin keskinäinen luottamus (Ilmarinen 2006, 211). Lisäksi jo pitkän työuran tehneiden ihmisten kanssa on keskityttävä kokonaisuuksiin, kannustaviin tavoitteisiin sekä tulevaisuudenkuvan luomiseen. Konkareita onkin syytä johtaa tavoitteiden avulla, mutta samalla muistaa kunnioittaa ja luottaa heidän asiantuntemukseensa. (Kiviranta 2010, 57.)

Työtehtävien suunnittelemisessa pitää myös huomioida työtehtävien tasapaino, sillä stressi työtehtävien suorittamisesta ja töiden kasautumisesta lisäävät konkarin henkistä kuormitusta (Ahonen 2015, 114; Kiviranta 2010, 144). Lisäksi selkeän maalin ilmoittaminen työtehtävien suhteen on tärkeitä, jotta ihminen pystyy määrittämään työnsä tavoitteet sekä tietämään, kuinka hyvin hän on tehtävissään onnistunut (Jabe 2015, 183).

Hyvän esimiehen tehtävänä on antaa konkarille hänen taitojensa ja kykyjensä mukaisia haasteita, jolloin hän pystyy luomaan opettavan suhteen konkarin ja työn välille (Juuti & Vuorela 2015, 69). Lisäksi sopivan haasteelliset työtehtävät antavat mahdollisuuden onnistua, näyttää kykyjään sekä kehittyä työssään (Juuti 2016, 67). Samalla sopivan haasteelliset työtehtävät ehkäisevät työhön leipääntymistä ja ylläpitävät konkarin työkykyä (Ahonen ym. 2015; 115). Työn tulisikin mahdollistaa sellaisia haasteita, jotka virittävät konkarin mielenkiinnon ja ylläpitävät hänen kokemustaan pätevänä ja osaavana työntekijänä muiden sekä hänen itsensä silmissä (Juuti & Vuorela 2015, 81).

Sopivan haasteellisen ja mielekkään työn on todettu kannustavan työntekijää kehittämään ja uudistamaan itseään sekä parantavan hänen työkykyään (Lundell ym. 2011, 64; Työeläkevakuuttajat TELA 2020). Lisäksi oikean tasoiset työtehtävät tunnistaa siitä, että työntekijä ehtii ja haluaa tehdä työtehtävänsä mahdollisimman hyvin (Kiviranta 2010, 99). Mikäli työ taas koetaan vain velvollisuutena, hoitaa työntekijä helposti vain pakolliset työteh-

tävänsä, jolla puolestaan voi olla heikentävä vaikutus työntekijän työkykyyn, vaikka fyysisessä suorituskyvyssä ei tapahtuisikaan muutoksia (Lundell ym. 2011, 64; Työeläkevaikuttajat TELA 2020). Työtehtävien tulisikin olla sillä lailla kannustavia ja haastavia, että painetta uuden oppimiseen syntyy, mutta ne eivät kuitenkaan ylittäisi työntekijän voimavaroja. Lisäksi erilaiset mahdollisuudet tarjoavat tilaisuuden tarttua uusiin haasteisiin sekä oppia niistä työn tekemisen yhteydessä sekä ne estävät jo opittuihin toimintatapoihin tärkeitä muutoksia. (Kiviranta 2010, 144.)

Haasteellisten työtehtävien lisäksi ihminen tarvitsee työssään rutiininomaisia työtehtäviä, sillä niiden avulla työntekijän tiedollinen kuormittuminen vähenee ja hänen toimintansa tehostuu. Liiallinen rutiinien määrä voi kuitenkin olla myös haitaksi, sillä tällöin ihmisen toiminta muuttuu joustamattomaksi ja kaavamaiseksi. Tätä voidaan estää riittävän monipuolisella tehtävänkuvalla sekä sisällyttämällä työhön sopivassa määrin älyllisiä haasteita. (Lundell ym. 2011, 198.) Aivot pysyvät oppimiskykyisinä vaihtelevassa työssä, joka tarjoaa sopivasti älyllisiä haasteita (Lundell ym. 2011, 199).

Usein konkarit koetaan paremmiksi sellaisissa tehtävissä, joissa tarvitaan muun muassa kokemusta, viisautta, harkintakykyä sekä kykyä ajatella strategisesti (Jabe 2017, 51). Hyviä työllistymismahdollisuuksia etenkin yli 55-vuotiaille tarjoavat hyvää perehdyttämistä, vahvaa osaamista ja kokemusta edellyttävät työtehtävät. Lisäksi heille voidaan joustavasti tarjota erilaisia sijaisuuksia tai osa-aikaisia työtehtäviä. Osa-aikatyön mahdollisuuksiin kuuluvat muun muassa työn ja koulutuksen yhdistäminen tai työn ja eläkkeen yhdistäminen. Osa-aikatyöllä voidaan helposti tarjota myös työtä sitä haluaville. (Peltonen & Wallin 2014, 18.) Osa-aikatyön voidaankin nähdä mahdollistavan esimerkiksi paremman työaika-suunnittelun toteutumisen, jolloin konkarille voidaan tarjota enemmän vapaa-aikaa, mutta samalla myös elämään mielenkiintoa tuovaa työtä konkarin niin halutessaan.

3.1.3 Työstä saatava palaute

Ihmiselle on tärkeätä, että hän voi tehdä jotakin hyvää ja arvokasta sekä tuntea olevansa hyväksytty ja arvostettu (Juuti & Vuorela 2015, 143). Jokainen ihminen haluaakin onnistua työssään ja näin ollen onnistumiset tuovat suurta merkitystä ihmisen elämään (Jabe 2015, 126; Juuti & Vuorela 2015, 143). Onnistumisista voidaan palkita pelkästään sanomalla kiitos tai havaitsemalla käyttämättömät voimavarat, kuten konkareiden valtava hiljainen tieto (Jabe 2015, 213). Lisäksi johtamisessa on tärkeätä keskittyä ongelmien sijasta mahdollisuuksien havaitsemiseen sekä puutteiden ja heikkouksien korostamisesta vahvuuksien hyödyntämiseen (Jabe 2015, 215). Mikäli ihminen kokee elämänsä aikana paljon epäonnistumisia, alkaa hän helposti keskittyä epäonnistumisten estämiseen sekä päivittäiseen

selviytymiseen. Tämä puolestaan saattaa johtaa siihen, että ihminen toivoo pääsevänsä työelämästä mahdollisimman pian pois. (Jabe 2015, 126.) Näin ollen myös epäonnistumiset tulisi pyrkiä osoittamaan konkareille mahdollisuuksina, joiden kautta voidaan oppia uutta (Juuti & Vuorela 2015, 150). Onnistumisten mahdollistamisessa esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijöitä heidän pyrkimyksissään onnistua työssään sekä tunnistaa ja estää suoritusta haittaavia tekijöitä (Juuti & Vuorela 2015, 143). Onnistumisten huomioiminen osana palautteen antoa on tärkeä motivaatiotekijä ihmisen työskentelyn kannalta.

Palautteen avulla ihminen oppii niin vahvuuksistaan kuin siitä, mihin suuntaan hänen tulisi osaamistaan kehittää (Lundell ym. 2011, 196). Mitä kokeneemmasta työntekijästä on kyse, sitä sokeammaksi hän tulee omasta osaamisestaan. Tästä johtuen palautteen antamiseen tulisi kiinnittää huomiota kaikissa mahdollisissa tilanteissa. (Kiviranta 2010, 154.)

Tampereen ammattikorkeakoulun toteuttaman Ikästrategia-tutkimushankeen mukaan etenkin esimieheltä toivottiin saatavan enemmän palautetta omasta työstään (Peltonen & Wallin 2014, 24). Tutkimusten mukaan suomalainen esimies ei annakaan palautetta alaistensa työsuorituksesta, vaikka esimerkiksi myönteisen palautteen on todettu lisäävän ihmisen voimavaroja (Juuti & Vuorela 2015, 81). Lisäksi työstä saatava palaute auttaa tulevan tekemisen ohjaamisessa. Esimieheltä saatavalla palautteella voidaan myös nähdä olevan kannustava vaikutus henkilön työntekoon, mikäli palautteen saaminen on sopusoinnussa ihmisen tekemän työn kanssa. (Juuti 2016, 67.) Usein alaiset mieltävät palautteen puuttumisen ilmaisevan työn sujumista, mutta silti he kaipaivat yksilöllistä palautetta työstään. Palautetta antaessa on myös muistettava, että se voi olla spontaania ja jokainen työyhteisön jäsen voi antaa palautetta toisille työyhteisössä. (Colliander ym. 2009, 138.)

Esimiehen palautteen antamisen mahdollistamiseksi esimieheltä vaaditaan alaisen työtehtävien ja hänen aikaansaamistensa tuntemista, jotta hän pystyy kertomaan alaisille heidän työsuorituksistaan (Juuti & Vuorela 2015, 81–82). Lisäksi esimiehen on tärkeätä muistaa, että jokainen haluaa saada palautetta työstään ja näin ollen niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta tulisi antaa tasapuolisesti jokaiselle työntekijälle (Jabe 2017, 136). Esimiehen on myös hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten palaute otetaan vastaan. Mikäli palaute otetaan vastaan negatiivisesti, on esimiehen tärkeätä kuunnella konkaria vaivaava asia ja selvittää tilanne mahdollisimman pian yhdessä alaisen kanssa. (Jabe 2017, 137.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös palautteen vastaanottaminen omilta alaisiltaan (Lundell ym. 2011, 196). Tässä esimiehen kannattaakin rohkaista alaisiaan puhumaan heitä mieltäytävistä asioista kanssaan (Jabe 2017, 204). Palautetta vastaanottaessaan esimies voi

saada tietoonsa esimerkiksi sen, millaisiksi konkarit kokevat työpaikalla tapahtuneet erilaiset muutokset (Jabe 2017, 203). Kynnys palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen on matala etenkin silloin, kun työyhteisö toimii hyvin (Lundell ym. 2011, 196).

3.1.4 Muutostilanteissa tukeminen

Työelämän muutokset koskevat kaikenikäisiä, mutta niiden merkitys ihmisen elämään vaihtelee työuran vaiheen ja työkokemuksen mukaan (Lundell ym. 2011, 293). Muutosten johtaminen ja muutoksessa tukeminen ovatkin tärkeitä ikäjohtamisen alueita, sillä muutoksista selviytyminen vaikuttaa vahvasti konkareiden haluun ja mahdollisuuksiin jatkaa työelämässä sekä työntekijän voimavarojen kehittämisessä (Lundell ym. 2011, 249). Tämän vuoksi johtajien on tärkeitä kuunnella työntekijöidensä tuntemuksia ja näkemyksiä, jotta he voivat ymmärtää alaistensa erilaisia suhtautumistapoja (Lundell ym. 2011, 305). Toisen ymmärtämisen mahdollistamiseksi puolestaan tarvitaan aito ja luottamuksellinen yhteys esimiehen ja työntekijän välillä, jossa esimerkiksi juuri työssä tapahtuvista muutoksista keskustellaan ajoissa konkarin kanssa (Lundell ym. 2011, 305; Kiviranta 2010, 57). Työntekijän kokiessa muutoksen hyödylliseksi ja välttämättömäksi on hän motivoitunut toteuttamaan sen (Lundell ym. 2011, 66).

Lisäksi avoimuus uudelle auttaa ihmistä menemään eteenpäin ja selviytymään muutoksesta (Lundell ym. 2011, 67). Avoimuuden ansiosta hyödyllinen muutos voidaan nähdä esimerkiksi mahdollisuutena uuden oppimiselle sekä se palvelee työn ja ihmisen ammatillista kehittymistä. Lisäksi muutoksista selviytyminen vahvistaa konkarin luottamusta omiin kykyihin sekä auttaa häntä rakentamaan myönteistä suhdetta työhönsä. Ikääntyneiden tukeminen muutoksessa lisää myös konkareiden motivaatiota sekä halukkuutta jatkaa työelämässä pidempään. (Lundell ym. 2011, 307.)

Muutoksen etenemisestä ja sen syistä on myös hyvä kertoa alaisella aika ajoin, sillä edistymisen tunne helpottaa ihmisten tunteiden käsittelyä. Muutoksessa esimieheltä vaaditaan myös kykyä tukea, kannustaa ja valmentaa alaistaan, jotta alainen pääsee käsittelemään mahdollisia vihan, ilon tai surun tunteita ja täten valmistautumaan muutokseen. (Jabe 2015, 217.) Huonosti johdetut muutokset muun muassa heikentävät työntekijän motivaatiota, hänen luottamustaan johtoon sekä hänen sitoutumistaan organisaatioon (Lundell ym. 2011, 304). Konkareiden työkyky ja kiinnostus jatkaa työelämässä riippuvatkin yhä enenevässä määrin siitä, miten konkari pystyy rakentamaan myönteistä suhdetta omaan työhönsä erilaisten muutosten keskellä (Lundell ym. 2011, 247). Lisäksi muutoksessa konkarille on merkityksellistä se, että hän pystyy hoitamaan työnsä kunnialla loppuun saakka (Lundell ym. 2011, 248).

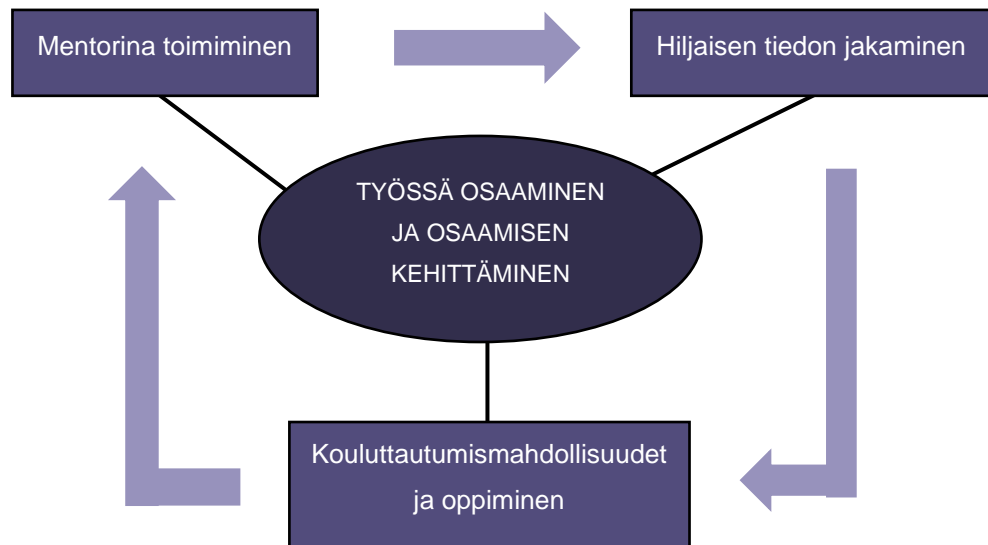
Ihmisen on vaikea lähteä mukaan muutokseen, mikäli se koetaan epämielekkääksi (Lundell ym. 2011, 66). Jatkuva muutos sekä siitä syntyvät arvostiriidat väsyttävät konkaria, mikäli hän kokee, ettei voi selviytyä muutoksesta ammattiympäystä kokiensa (Lundell ym. 2011, 248). Muutokseen väsyminen saattaa myös tuottaa sen, että konkari on yhä halukkaampi jäämään työelämästä eläkkeelle (Lundell ym. 2011, 247). Muutokseen sopeutuminen on sitä työläämpää, mitä syvemmin muutos koskettaa ihmisen ammatillista identiteettiä. Kielteiseltä tuntuvassa muutoksessa konkari saattaa nimittäin kokea, että hänen taidoillaan ja taidoillaan ei ole enää merkitystä työelämässä. Jatkuvien muutosten on todettu koettelevan enemmän konkareiden motivaatiota ja voimavaroja kuin nuorempien työntekijöiden. (Lundell ym. 2011, 66.) Näin ollen voidaan ajatella, että muutoksen ymmärtämisessä tarvitaan myös mahdollisimman paljon aikaa, jotta konkari pääsee käsittelemään hänessä heräviä muutoksen aiheuttamia tuntemuksia kaikessa rauhassa.

Muutoksen ymmärtämistä voidaan helpottaa ottamalla alainen mukaan muutoksen suunnitteluun (Jabe 2015, 218). Esimiesasemassa olevan henkilön ei yhdessä muutosta suunniteltaessa kannatakaan heti nähdä työntekijän antamaa mahdollista kriittistä tai rakentavaa palautetta muutosvastarintana. Useimmissa tapauksissa tämä nimittäin tarkoittaa, että ihminen on sitoutunut organisaatioon ja haluaa olla vaikuttamassa sen toimintaan. (Työterveyslaitos 2020b.) Mahdollinen vastustus antaa usein myös aikaa uusien asioiden kypsyttelyyn ja näin ollen vastustus tulisi käsittää uuden osaamisen syntymisen prosessina. Ihmisessä vapautuukin voimavaroja kohdata uusi todellisuus silloin, kun hän on saanut käsitellä mieltään painavat asiat. Lisäksi konkarilla on kertynyt paljon kokemusta työstä, elämästä sekä muutoksista ja näin ollen tämä kaikki on voinut kehittää hänen kykyään arvioida muutosten merkitystä kokonaisuuteen. (Lundell ym. 2011, 305.)

3.2 Työssä osaaminen ja osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen tapoja on useita, kuten tutkintoon johtava koulutus, konferenssit, omaehtoinen kouluttautuminen, opintomatkat, erilaisiin projekteihin osallistuminen, mentoointi, palautejärjestelmät ja kehityskeskustelut (Lundell ym. 2011, 206). Työn tekemisen ja siihen liittyvän kehittymisen välille saattaa kuitenkin joskus tulla epätasapainoa, joka saattaa lisätä konkarin uupumusta ja stressiä (Kiviranta 2010, 109). Oppimisen pitäisikin olla oma osa-alueensa itse tehtävästä työstä, jolloin kummallekin roolille löytyy riittävästi aikaa. Mikäli oppiminen jätetään yhtäläiseksi osaksi työtä, riittää työntekijän voimavarat yleensä vain työn tekemiseen, sillä työtä usein mitataan enemmän. (Kiviranta 2010, 111.) Näin ollen osaamisen tietoista kehittämistä varten tarvitaan myös etukäteen määritellyt mittarit, joita pohditaan yhdessä esimiehen kanssa (Kiviranta 2010, 157–158).

Työssä osaamisen ja osaamisen kehittämiseen liittyvässä alaluvussa keskitytään syvemmin erilaisiin koulutusmahdollisuuksiin ja oppimiseen, hiljaisen tiedon jakamiseen sekä mentorointiin työmuotona (kuvio 3).



Kuvio 3. Työssä osaamisen ja osaamisen kehittämisen vaikutus konkarin työuran jatkamiseen (mukaillen mm. Jabe 2015, Kiviranta 2010, Lundell ym. 2011, Parry & Tyson 2011)

3.2.1 Kouluttautumismahdollisuudet ja oppiminen

Työntekijän on tärkeätä saada kehittää taitojaan pysyäkseen ajan tasalla jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Lisäksi koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen osoittaa konkarille, että hänen työpanostaan arvostetaan ja sitä halutaan kehittää. (Parry & Tyson 2011, 178.) Tampereen ammattikorkeakoulun toteuttaman Ikästrategia-tutkimushankeen mukaan työelämässä on kuitenkin havaittavissa tilanteita, joissa konkarit eivät koe heidän osaamistaan hyödynnettävän riittävästi, he eivät saa päättää omaan asiantuntijuuteensa liittyvistä asioista tai he eivät koe saavansa tarpeeksi palautetta työstään. Tällaiset tilanteet puolestaan nähdään vähäisenä arvostuksena työntekijää kohtaan. (Peltonen & Wallin 2014, 24.)

Osaamisen kehittämisen on todettu lisäävän muun muassa työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista sekä sillä on tärkeä merkitys konkarin työhyvinvoinnille ja tuottavuudelle (Ahonen ym. 2015, 114; Bal ym. 2015, 80). Lisäksi uuden oppiminen tuo ihmiseen elinvoimaa, joka puolestaan auttaa häntä jaksamaan työssä paremmin, kun taas työntekijän kokemus liian vähäisestä osaamisesta työssä saattaa uuvuttaa työntekijän (Duncan 7.11.2018; Kiviranta 2010, 99). Osaamisen kehittämiseksi ja ammatilliselle uudistumiselle luovat perustan sopivan haasteelliset työtehtävät, koulutusmahdollisuudet ja oppimista tukeva työyhteisö.

Ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavat myös myönteinen asenne itsensä kehittämiseen, kiinnostus omaan työhön sekä luottamus omaan oppimiskykyyn. (Lundell ym. 2011, 63.) Aikaisempien tutkimusten mukaan konkarit kokevat itselleen tärkeäksi uuden oppimisen ja itsensä kehittämisen (Parry & Tyson 2011, 108). Tästä huolimatta koulutustasosta riippumatta yli 50-vuotiaille työntekijöille ei tarjota niin paljon koulutusmahdollisuuksia kuin nuorille, sillä heidän kouluttautumisen ei uskota tuottavan yritykselle yhtä paljon hyötyä kuin nuorien kouluttautumisen (Parry & Tyson 2011, 178–179, 192). Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen konkareille olisi kuitenkin yhtä tärkeätä kuin nuorille, sillä koulutusmahdollisuuksien puuttuminen saattaa johtaa työtehtävien rutinoitumiseen tai tahattomaan eläkkeelle jääntiin (Bal ym. 2015, 164; Lundell ym. 2011, 189). Mikäli konkarit taas kokevat heillä olevan samat kehitymis- ja etenemismahdollisuudet kuin nuorilla, kasvattaa se samalla heidän motivaatiotaan työn tekemiseen (Parry & Tyson 2011, 180). Näin ollen konkarit tulisi ottaa huomioon koulutussuunnitelmia tehdessä samoin kuin nuoret työntekijät.

Osaamisen kehittämisessä on tärkeätä huomioida myös osaamisen kehittämiseen tarvittava aika, jotta ihmiset ovat halukkaita kehittämään itseään muiden työkiireiden ohella. Konkarit saattavat tarvita uuden oppimiseen keskivertoa pidemmän ajan kuin nuoret, mutta ovat silti nuorien työntekijöiden tavoin yhtä kyvykkäitä oppimaan uutta, mikäli heillä löytyy halua siihen. (Kiviranta 2010, 145.)

Ajan ohella keskeinen oppimiseen vaikuttava tekijä on jaksaminen. Stressaantunut ja uupunut työntekijä suoriutuu työtehtävistään jollakin tasolla, mutta harvoin hänellä jää voimia kehittää omaa osaamistaan. Mitä enemmän työntekijän työ vaatii kehittämistä ja uuden oppimista, sitä tärkeämpää on, että työntekijällä säilyy mielenkiinto ja mahdollisuus oppimiseen. (Kiviranta 2010, 146.) Lisäksi työntekijä on tärkeätä perehdyttää kunnolla mahdollisiin uusiin työtehtäviin muun muassa työkyvyn säilyttämisen vuoksi (Ahonen ym. 2015, 125). Konkarit kaipaavat oppimisessaan myös joustavuutta koulutuksissa, itsenäisyyttä ja omaan tahtiin opiskelemista (Parry & Tyson 2011, 108). Lisäksi he punnitsevat tarkempana kuin nuoret työntekijät, mitä he haluavat oppia ja millaisten asioiden oppimiseen he haluavat käyttää voimavarojaan (Ahonen ym. 2015, 141). Konkareiden oppimisessa lisääntyy myös tarve ja halu aktiivisempaan vuorovaikutukseen esimerkiksi esimiehen kanssa, jota voidaan toteuttaa muun muassa erilaisien projektien sekä arviointi- ja suunnittelutilaisuuksien myötä (Kiviranta 2010, 145, 147). Lisäksi aikaisemman kokemuksen ja osaamisen hyödyntämisellä sekä aikuispedagogisilla käytännöillä on tärkeä rooli uuden oppimisessa (Ahonen ym. 2015, 115, 142).

Osaamisen kehittämisessä myös konkarilla on tärkeä rooli, sillä etenkin työuran keski- ja loppuvaiheilla tietoja ja taitoja tulee päivittää ja uudistaa (Kiviranta 2010, 141; Lundell ym.

2011, 191). Omaa osaamista voi kehittää monin tavoin, kuten erilaisin työkierron, muiden yritysten toimintaan tutustumalla tai kouluttautumalla (Jabe 2015, 233). Kehittymistä ei kuitenkaan saisi jättää yksin konkarin vastuulle, jotta siitä ei tule sattumanvaraista ja epävarmaa. Esimieheltä tarvitaan oppimisen oikean suunnan ja kehittämisen keinojen neuvomista, tukea sekä työntekijän oppimisen kehittymisen seuraamista, jotta työntekijä oppii ja kehittyy haluttuun suuntaan. (Kiviranta 2010, 141.) Lisäksi esimieheltä vaaditaan ihmisten vahvuuksien tuntemista ja tunnistamista, jotta hän osaa tarjota konkareille oikeanlaista työtä vielä eläkeiän saavuttamisen jälkeenkin konkarin näin halutessa (Jabe 2015, 117, 124). Esimiehen avulla konkari onnistuu uudistamaan tietojaan ja näkemään omat taitonsa sekä arvonsa työyhteisön jäsenenä (Duncan 7.11.2018).

Konkarit oppivat parhaiten uutta asioiden soveltamisessa ja niiden yhdistämisessä jo olemassa oleviin taitoihin ja tietoihin (Kiviranta 2010, 148). Tavallisten koulumuotoisten koulutusten lisäksi konkareille on tärkeätä antaa myös mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään ja kokemuksiaan (Kiviranta 2010, 204). Esimerkkejä tällaisista koulutuksista voivat olla pienryhmissä osallistavin keinoin käsiteltävät todelliset ongelmat, jossa korostuu arvostavan kuuntelun merkitys (Kiviranta 2010, 148, 207). Kokemusperäiset ja osallistavat koulutukset toimivat parhaiten silloin, kun paikalla on eri-ikäisiä työntekijöitä. Tällöin saadaan aikaan keskusteluja muun muassa erilaisuuden ymmärtämisestä, arvojen erilaisuudesta ja osaamisten eri painotuksista. (Kiviranta 2010, 149.) Muita vaihtoehtoja ovat muun muassa työtehtäviin liittyvät valmennusprosessit tai työpajatyypiset työskentelyt, jotka vahvistavat ja kehittävät jo olemassa olevaa tietoa (Kiviranta 2010, 148–149). Osaamisen johtamisessa tulee kuitenkin muistaa, että jokainen työntekijä oppii omalla tavallaan ja tämän vuoksi tarvitaan monia kehittymisen keinoja, joita voidaan soveltaa tilanteen ja tarpeen mukaan (Kiviranta 2010, 161).

Viime vuosina oppimisen rinnalle on noussut esille myös valmennuksia, jotka liittyvät muun muassa työhöön, perustyöhön, jaksamiseen ja työuran pidentämiseen. Kaikki nämä teemat vaikuttavat myönteisesti esimerkiksi konkareiden aktiivisempaan kehittymiseen, parempaan työtulokseen sekä pidempien työurien tukemiseen. Lisäksi tärkeinä valmennusten teemoina pidetään työn mielekkyyttä ja urasuunnitelmia, sillä ne luovat perustaa pidemmälle työuralle. (Kiviranta 2010, 211.)

3.2.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Oman kokemuksen eli hiljaisen tiedon jakaminen on keskeinen tavoite ikäjohtamisen näkökulmasta (Jabe 2015, 138). Hiljaisen tiedon johtamiseen käytettävä ajankäyttö on sitä tärkeämpää, mitä keskeisemmässä asemassa kokemus ja siihen perustuva asiantuntijuus

sekä ammattitaito ovat. Kauan omaa työtä tehnyt ja samalla omassa työssään ammattilaiseksi kasvanut työntekijä on työnantajalleen arvokas, sillä hän tietää, mitä tulee milloinkin tehdä, miten ja kenen kanssa (Kiviranta 2010, 180). Eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntämiseksi työyhteisöön onkin luotava osaamisen jakamiseen kannustava vuorovaikutuskulttuuri, sillä ei ole itsestään selvää, että kokeneet työntekijät haluavat jakaa tietämystään nuoremmille kollegoille (Lundell ym. 2011, 349).

Konkarin osaamisen vahvuudet perustuvat hänen asiantuntemukseensa sekä pitkään työkokemukseen (Työterveyslaitos 2020b). Tällaista kokemusperäistä ennakoitukykyä, ongelmien ratkaisemista ja osaamista voi olla kuitenkin vaikea tunnistaa etenkin normaalissa työskentelyssä niin konkarin kuin esimiehenkään (Kiviranta 2010, 163; Työterveyslaitos 2020b). Tämä johtuu siitä, että omaa hiljaista tietoa ja sen käyttämistä konkari joutuu useimmiten pohtimaan vasta siinä vaiheessa, kun työhön tulee ongelmia (Työterveyslaitos 2020b). Hiljaisen tiedon tunnistamisessa esimiehiltä tarvitaankin aktiivista keskittymistä konkareiden hiljaisen tiedon huomaamiseen sekä sen näkyväksi tuomiseen, sillä samalla kun he edellyttävät sen jakamista, toisaalta he myös mahdollistavat sen (Kiviranta 2010, 163, 175). Hiljaisen tiedon tunnistamisen lisäksi johtamisen lähtökohtana voidaan pitää arvostamista ja tunnustamista konkarin hiljaisesta tiedosta, mikä auttaa häntä jaksamaan, kehittymään työssään, haluamaan jakaa omaa hiljaista tietoaan sekä se lisää halukkuutta jatkaa työssä (Kiviranta 2010, 174, 177).

Esimiesten tavoin konkarin on hyvä miettiä, mistä hänen oma hiljainen tietonsa rakentuu (Jabe 2015, 138). Omaan osaamiseensa syventyminen tuo konkarille usein voimaantumisen tunteita, kun hän tajuaa, miten paljon arvokasta tietoa hänelle on kertynyt vuosien saatossa (Jabe 2015, 139). Hiljainen tieto välittyy muun muassa kehittämishankkeissa, palavereissa, koulutustilaisuuksissa sekä käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa. Toiminnan taustalla vaikuttavaa hiljaista tietoa saadaan näkyväksi myös käymällä läpi onnistuneita työsuorituksia. Erityisen hyödyllistä hiljaisen tiedon välittämisessä ovat epäonnistumisten ja ongelmatilanteiden yhteinen analysointi ja läpikäynti. (Lundell ym. 2011, 339.) Näin ollen yrityksissä epäonnistumisetkin voidaan parhaassa tapauksessa kääntää positiivisiksi oppimiskokemuksiksi niin työntekijän kuin yrityksenkin kannalta.

Ihmisten välinen vuorovaikutus on ehdoton edellytys hiljaisen tiedon jakamisessa, jossa sekä osaamisen haltija että uuden osaamisen omaksuja ovat samaan aikaan prosessissa läsnä (Kiviranta 2010, 182, 189). Tällöin työparit oppivat toinen toisensa työ- ja ajattelutavoista molemminpuolisesti (Kiviranta 2010, 192). Kokenut työntekijä antaa työskentelyyn vahvan tietotaitonsa työprosesseista ja kokemusperäisestä asiantuntijuudestaan, kun taas nuorempi kollega tuo uusia tuulia ja menetelmiä sekä vaihtelua konkarin työhön (Kiviranta

2010,192–193). Lisäksi konkarin osaaminen kehittyi, kun hän valmistele ja jäsentelee osaamistaan toiselle jaettavaksi (Kiviranta 2010, 152). Parhaisiin tuloksiin osaamisen jakamisessa päästään silloin, kun niin hiljaisen tiedon haltijalla kuin hänen parinaan olevalla vähemmän kokeneella työntekijällä on vahva motivaatio yhdessä tekemiseen ja oppimiseen. Osaamisen näkyväksi tekemistä voidaan toteuttaa esimerkiksi mentorina toimimisena, opettamisella tai uusiin projekteihin osallistumalla. (Kiviranta 2010, 189.)

3.2.3 Mentorina toimiminen

Esimiehen tehtäviin kuuluu konkarin asiantuntemuksen hyödyntäminen muokkaamalla hänen työtehtäviään (Lundell ym. 2011, 62). Tällaisena työtehtävien muokkaamisena voidaan nähdä esimerkiksi mentorointi. Mentoroinnille tulee kuitenkin varata oikeanlainen mahdollisuus sekä tarpeeksi aikaa toteuttaa sitä. Parhaimmillaan tällainen toiminta voi vähentää konkaria kuormittavia työtehtäviä sekä lisätä näkökulmia ja tuoda mielenkiintoa omiin työtehtäviin samalla, kun konkari pääsee hyödyntämään omaa kokemustaan. (Työterveyslaitos 2020b.) Kiinnostus mentorointiin onkin kasvanut suurien ikäluokkien eläkkeelle jäännin myötä ja monissa organisaatioissa mentoriohjelmat ovat muodostuneet tärkeäksi osaksi ikäjohtamista (Lundell ym. 2011, 346).

Organisaation näkökulmasta mentorointi voidaan nähdä keinona vaalia ja kehittää organisaation osaamispääomaa (Lundell ym. 2011, 346). Lisäksi mentoroinnin voidaan nähdä olevan tärkeä asia konkarille, sillä se tuo hänelle merkityksellisyyden tunteita (Jabe 2015, 172). Konkari nimittäin saattavat kokea mentoroinnin mahdollisuutena jatkaa työssä pidempään, sillä he kokevat tekevänsä arvokasta työtä organisaation hyväksi saadessaan jakaa osaamistaan ja kokemuksiaan nuoremmille (Bal ym. 2015, 194).

Hyvässä mentorisuhteessa ei kuitenkaan ole kyse pelkästään osaamisen siirtämisestä kokeneelta kokemattomammalle, vaan se perustuu tasavertaiseen dialogiin, joka mahdollistaa kummankin osapuolen kehittymisen, myönteisen suhteen rakentumisen työhön sekä itsetunnon kehittymisen (Jabe 2015, 97; Lundell ym. 2011, 347–348). Mentoroinnissa mentori nimittäin joutuu perustelemaan toimintatapojaan ja täten hänkin pääsee pohtimaan, mitkä asiat hänen työssään ovat merkittäviä (Lundell ym. 2011, 347). Aktorin kanssa työskentely mahdollistaa myös mentorin avoimen palautteen saamisen omalla tavallaan työskentelevältä aktorilta ja näin ollen mentorointi hyödyttää myös mentorin ammatillista kasvua (Juuti 2016, 141). Muina mentoroinnin hyötyinä konkarin näkökulmasta voidaan nähdä muun muassa oman hiljaisen tiedon tunnistaminen sekä mahdollisuus

saada uutta tietoa alan kehityksestä ja koulutuksesta, tilaisuus tehtävänkuvan rikastumiseen sekä pitkän työuran aikana kehittyneen osaamisen arvostaminen (Lundell ym. 2011, 347–348).

Mentoroinnin kautta konkarille voidaan myös antaa kokonaan uusi tehtävä, mikäli hän ei enää jaksakaan tehdä omaa työtä samalla tavalla kuin ennen (Jabe 2015, 96). Täysipäiväisen työn jälkeen oikealla asenteella varustettu konkari voi kouluttautua taitavaksi mentoriksi ja näin ollen saada tästä parhaimmillaan arvostetun ja virikkeellisen uuden ammatin (Jabe 2015, 174). Usein aktorit antavatkin arvoa mentorille sekä asettavat heidät helposti omiksi ihanteikseen (Juuti 2016, 141). Tampereen ammattikorkeakoulun toteuttaman Ikästrategia-tutkimushankeen mukaan erityisesti mentorointi koettiin mielenkiintoisena työtehtävänä työssä jatkamisen kannalta, sillä siinä konkari pääsee omasta halustaan jakamaan hiljaista tietoaan nuoremmalle työntekijälle (Peltonen & Wallin 2014, 26).

Eläkeiän lähestyessä ihmisen on helpompi luopua työelämästä, mikäli hän kokee voitavansa jättää jotakin arvokasta itsestään tuleville sukupolville. Etenkin ihmisen kokiessa työelämästä irtautumisen vaikeaksi, voidaan työelämästä irtautumista helpottaa muun muassa generatiivisuutta tukemalla. (Lundell ym. 2011, 260.) Generatiivisuudella tarkoitetaan voimavarojen kanavoimista yhteisön hyvinvoinnin edistämiseen henkilökohtaisten saavutusten sijaan, joka näkyy esimerkiksi mielenkiintona nuorempien työtovereiden ohjaamiseen, kannustamiseen ja tukemiseen (Lundell ym. 2011, 259). Näin ollen voisi myös ajatella, että generatiivisuuden tukeminen saattaa joissakin tilanteissa lisätä konkarin halukkuutta jatkaa työelämässä entistä pidempään.

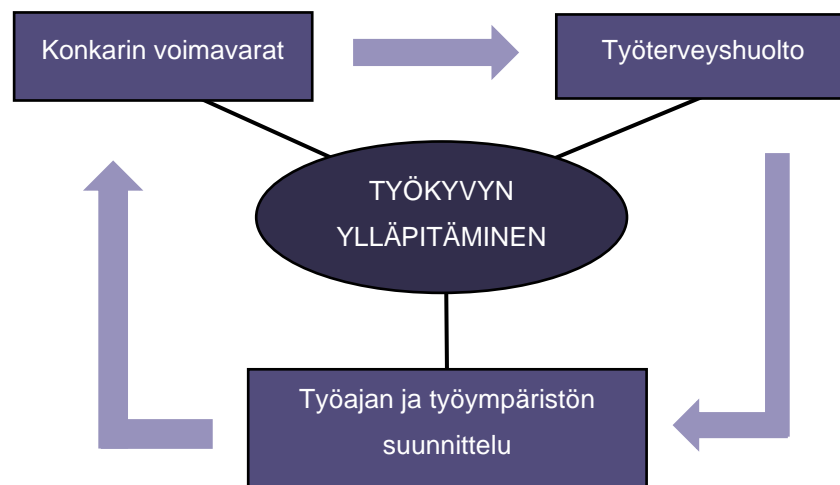
3.3 Työkyvyn ylläpitäminen

Ihmisen työkyky on monien asioiden summa, joka muodostuu ihmisen toimintakyvystä ja terveydestä, hänen osaamisestaan, arvoista ja motivaatiosta, johtamisen, työyhteisön ja työolojen merkityksestä sekä ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä yhteensovittamisesta (Mehiläinen 2020, Työeläkevakuuttajat TELLA ry 2020). Työkyvystä esimerkkinä voidaan pitää professori Juhani Ilmarisen kehittämää Työkykytalo-mallia, joka perustuu tutkimuksiin työkykyyn vaikuttavista tekijöistä (liite 7) (Työterveyslaitos 2020c). Lisäksi talomallin neljänteen kerrokseen liittyy vahvasti juuri ikäjohtamisen käsite (Lundell ym. 2011, 67).

Työkyvyn perustana voidaan nähdä olevan ihmisen terveys, joka muodostuu fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä toimintakyvystä (Mehiläinen 2020). Etenkin henkisen työn

työntekijöillä työ perustuu psyykkisiin voimavaroihin, joihin kuuluvat muun muassa oppimiskyky, osaaminen sekä työstä selviytymisen tunne (Kiviranta 2010, 99). Työkyvyn perustan päälle rakennetaan ihmisen osaaminen, johon kuuluvat esimerkiksi koulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Näiden lisäksi työkykyyn vaikuttavat ihmisen arvot, työhön liittyvät asenteet sekä motivaatio. (Mehiläinen 2020.) Henkilökohtaisten voimavarojen lisäksi työkykyyn vaikuttaa muun muassa esimestyö, työpaikan fyysinen olemus sekä työolot. Työkyvyn ylläpitämisessä työntekijä on vastuussa omista voimavaroistaan ja käytöksensä työyhteisön jäsenenä, kun taas esimies ja työpaikan johto ovat vastuussa johtamisesta, työoloista ja työterveyshuollosta työntekijän toimintakyvyn ja terveyden osalta. (Mehiläinen 2020.) Mikäli työntekijän työkykyä ei osata ylläpitää oikealla tavalla, haluaa työntekijä helposti mahdollisimman pian pois sen hetkisestä työpaikastaan (Colliander ym. 2009, 135).

Tässä luvussa keskitytään työkyvyn ylläpitämisen kannalta ikääntyneen voimavaroihin, työajan ja työympäristön suunnitteluun sekä työterveyshuoltoon (kuvio 4). Näin ollen työkyky suuremmissa mittakaavassa on jätetty vähemmälle käsittelylle sen laajuuden vuoksi.



Kuvio 4. Työkyvyn vaikutus konkarin työuran jatkamiseen (mukaiillen mm. Colliander ym. 2009, Jabe 2015, Kiviranta 2010, Lundell ym. 2011, Peltonen & Wallin 2014 ja Sinokki 2016)

3.3.1 Konkarin voimavarat

Työelämä on jatkuvaa haasteiden ja työssä tarvittavien voimavarojen tasapainottelua, jonka vuoksi työn määrän ja laadun on oltava tasapainossa suhteessa työntekijän voimavaroihin. Onnistuessaan tämä voi kuitenkin mahdollistaa konkarin työssä jaksamisen ja siten myös konkarin halun tehdä työtä. (Kiviranta 2010, 98.) Hyvä ja inhimillinen työ antaa

jokaisella mahdollisuuden vanheta yksilönä sekä se ottaa huomioon ihmisen muuttuvat voimavarat työuran eri vaiheissa (Lundell ym. 2011, 15). Voimavarojen tukemisen onnistumisessa tärkeätä on, että työntekijällä on edellytykset vastata hänelle tarjottuihin kehityshaasteisiin (Lundell ym. 2011, 301). Työpaikoilla tuleekin löytää keinoja eri-ikäisten ihmisten työkyvyn tukemiseen sekä voimavarojen hyödyntämiseen. Tässä auttavat niin ikätietous, myönteiset ikäasenteet kuin työpaikoilla kehitetyt ikäkäytännötkin (Lundell ym. 2011, 14).

Konkarin hyvinvointia edistävä työ on pitkäjänteistä toimintaa mielekkään työn, työympäristön, työprosessien, osaamisen, työterveydenhuollon ja johtamisen kehittämiseksi (Jabe 2015, 193; Lundell ym. 2011, 96–97). Lisäksi voimavarojen kehittymiseen vaikuttavat fyysisten ikämuutosten lisäksi muun muassa yksilön työuran kulloinenkin vaihe, työkokemus, elämäntilanne, toimivat työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet ja psyykinen kehitys (Jabe 2015, 193; Lundell ym. 2011, 292). Myös Työeläkevakuuttajien tekemän tutkimuksen mukaan työssä jaksamisen merkittävimpana tekijänä nähtiin paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön sekä sen sisältöihin (Aaltonen & Lindroos 2012, 76).

Konkreettisia työssä jaksamista edistäviä tekijöitä ovat muun muassa kuormitusta aiheuttavien tekijöiden vähentäminen sekä riittävän elpymismahdollisuuden järjestäminen työpäivän aikana sekä työpäivien välissä (Lundell ym. 2011, 120). Lisäksi taukojen pitäminen mahdollistaa kokemusten ja tiedon vaihdon, joka puolestaan edistää työssä oppimista (Kiviranta 2010, 145). Työn olemukseen kuuluu työstä kuormittuminen, mutta merkityksellistä on, että työntekijällä on mahdollisuus palautua työpäivästä tai vähintään työviikostaan (Colliander ym. 2009, 137). Etenkin konkareiden kohdalla tauoista huolehtiminen on tärkeätä, sillä he tarvitsevat nuoria enemmän aikaa palautumiseen. Työn tauottamisessa on tärkeätä huomioida myös konkarin mahdollisuus päästä vaikuttamaan tauon oikea-aikaisuuteen. (Lundell ym. 2011, 121.) Väsymyksen merkkejä työssä ovat muun muassa virhe-suoritusten lisääntyminen, keskittymisvaikeudet sekä työtahdin hidastuminen (Lundell ym. 2011, 121–122). Poikkeuksellisen kuormittavan työn tekijöihin kuuluvat muun muassa meluisa työympäristö, huono valaistus sekä jatkuva kiire (Lundell ym. 2011, 70).

Konkarin työssä jaksamisessa myös hyvällä johtamisella on suuri vaikutus (Jabe 2015, 13). Esimiehen pohtiessa työkäytäntöjen ja työn sisältöjen kehittämistä on tarpeellista ottaa huomioon esimerkiksi vähittäiset terveyden ja työ- ja toimintakyvyn heikentymiset sekä vastapainona viisauden ja asiantuntijuuden lisääntyminen (Colliander ym. 2009, 117–118, 135). Toimintakyvyn säännöllisen kehittämisen ja ylläpitämisen kautta ihminen mahdollis-

taa itselleen myös paremman tulevaisuuden toimintakyvyn. Vastaavasti vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan toimintakykyyn heikentävät työntekijän työkykyä. (Kiviranta 2010, 19.)

Sekä miehillä että naisilla työkyky heikkenee selvästi ikävuosien 52 ja 58 välillä (Collander ym. 2009, 133). Joidenkin tutkimusten mukaan yksilölliset erot alkavat korostua työkyvyssä noin 45 ikävuodesta lähtien ja fyysinen toimintakyvyn vähittäinen heikkeneminen alkaa jo noin 30 vuoden iässä (Kiviranta 2010, 18; Lundell ym. 2011, 83). Työkykyyn voidaan nähdä vaikuttavan pitkälti työntekijän yksilölliset ominaisuudet ja näin ollen konkareita ei saisi katsoa yhtenä isona massana, vaan huomioida jokainen omana yksilönään. Ennenaikaisen eläköitymisen välttämiseksi auttavat myös työkykyä ylläpitävä toiminta, terveydellisten seikkojen huomioon ottaminen työtehtävissä sekä sairauspoissaoloihin puuttuminen (Jabe 2015, 102).

Konkareilla eläkeikä on lähempänä kuin nuoremmilla työntekijöillä ja näin ollen heillä on realistisempi kyky arvioida omaa työssä jatkamisen tilannettaan. Pitkä työura onkin tuonut heille käsitystä siitä, mitkä ovat heidän voimavaransa työelämään ja kuinka ne riittävät. (Lundell ym. 2011, 86.) Työkykyä usein verrataan toisen samaa työtä tekevän työntekijän työkykyyn, mutta yksilö lisäksi arvioi työkykyään suhteessa aikaisempaan työkykyynsä (Collander ym. 2009, 120). Korkean koulutustaustan omaavilla ihmisillä on usein suurempi luottamus siihen, että he jaksavat jatkaa työelämässä vanhuuseläkkeeseen asti. Lisäksi asiantuntijat, johtajat sekä asiakaspalvelu- ja toimistotyöntekijät uskovat terveytensä puolesta voivansa jatkaa työssä pidempään kuin muut työntekijät. (Lundell ym. 2011, 86.)

Työkykyänsä arvioivat paremmaksi ansiotyössä olevat kuin työttömät (Lundell ym. 2011, 80). Korkeasti koulutettujen työssä on usein enemmän työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, kuten itsenäisyys, työtehtävien monipuolisuus sekä hyvät urakehitys- ja vaikutusmahdollisuudet. Lisäksi heidän parempi työkykyänsä on verrannollinen keskimäärin korkeamman sosioekonomisen aseman kanssa. Korkea sosioekonominen asema puolestaan korreloi monien terveyttä ja hyvinvointia edistävien tekijöiden kanssa, joita ovat muun muassa hyvä tulotaso, terveellisemmät elämäntavat, parempi terveys- ja hyvinvointipalveluiden saatavuus sekä suhteellisen vakaa työmarkkina-asema. Korkeasti koulutetuilla on myös vähemmän pitkäaikaissairauksia kuin alemman tason koulutuksen saaneilla henkilöillä. (Lundell ym. 2011, 81.) Korkeasti koulutetut tai korkeassa asemassa olevat työntekijät myös mieluummin jatkavat työssään pidempään. Tähän vaikuttavat muun muassa työn vähäinen fyysinen rasitus ja sisäisesti motivoiva työ. (Bal ym. 2015, 189.)

3.3.2 Työajan ja työympäristön suunnittelu

län myötä ihmisen fyysinen toimintakyky muuttuu ja sama työmäärä aiheuttaa työntekijälle aikaisempaa suuremman fyysisen rasituksen (Peltonen & Wallin 2014, 55). Oleellista onkin pyrkiä muokkaamaan työoloja sekä työtä niin, että mahdollinen työkyvyttömyys voidaan estää sekä konkareiden edellytyksiä pysyä työssä mahdollisimman pitkään voidaan lisätä (Colliander ym. 2009, 117; Peltonen & Wallin 2014, 55). Työjärjestelyihin liittyvinä mahdollisuuksina voidaan nähdä muun muassa työkierto, joustavat työajat, työtehtävien raja- ja parityöskentely (Peltonen & Wallin 2014, 55). Tällaisella suunnittelutyöllä voidaan nähdä olevan vaikutusta työn kuormittavuuden ja konkareiden erityistarpeiden huomioimisen kannalta (Lundell ym. 2011, 62). Lisäksi oikeanlaisella työn suunnittelulla voidaan nähdä olevan vahvistava vaikutus konkarin työmotivaatioon sekä työssä suoriutumiseen silloin, kun konkari pystyy sovittamaan omat voimavaransa työn vaatimuksiin (Bal ym. 2015, 79, 151).

Työajan suunnittelussa tulisi huomioida iän myötä tarvittavan työajan lyhentäminen sekä epäsäännöllisen työajan samoin kuin tietotyön vaatimusten yksilölliset kuormitustekijät (Colliander ym. 2009, 117; Peltonen & Wallin 2014, 55). Näitä tekijöitä arvioitaessa esimiehen tulee kiinnittää huomiota esimerkiksi työtehtävien määrään sekä niiden laatuun (Peltonen & Wallin 2014, 55). Lisäksi joustavat työajat mahdollistavat työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainottamisen (Ahonen ym. 2015, 148). Toimivien työaikajärjestelyiden taustalla on hyvä yhteistyö, jossa tunnustetaan henkilöstön tarpeet, tavoitellaan yhteisiä etuja niin henkilöstön kuin työnantajankin suhteen sekä niiden saavuttamiseksi pyritään etsimään uusia ratkaisuja (Peltonen & Wallin 2014, 54).

Nykyään erilaisia työaikamuotoja on paljon, kuten osa-aikatyö, projektityö, etätyö, työjärjestykseen vaikuttamisen mahdollisuudet sekä vuorotteluvapaat (Sinokki 2016, luku 2). Mikäli työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin, voidaan sen nähdä olevan yhteydessä esimerkiksi työmotivaatioon, väheneviin poissaoloihin ja vaihtuvuuteen (Peltonen & Wallin 2014, 54–55). Tampereen ammattikorkeakoulun toteuttaman Ikästrategia-tutkimushankeenkin mukaan konkarit toivoivat tulevaisuudessa tehtävän oman alan perustehtäviä kevennettynä tai pienemmällä tuntimäärällä esimerkiksi osa-aikatyön merkeissä. Tällaisella työskentelyllä nähtiin olevan suuri vaikutus työssä jatkamisen kannalta. (Peltonen & Wallin 2014, 26.)

Työntekijälle voi myös työn suunnittelun suhteen olla vaikea löytää kokonaan uutta työtä työkuorman keventämiseksi. Tällöin hyvänä vaihtoehtona voidaan nähdä esimerkiksi mentorina toimiminen, jolloin työntekijä pääsee tekemään omaa työtään, mutta samalla

oppii jotakin uutta. (Parry & Tyson 2011, 181.) Pelkästään mentorina toimiminen voidaankin nähdä työajansuunnittelun näkökulmasta hyvänä vaihtoehtona esimerkiksi juuri työ määrän vähentämiseksi. Mentoroinnissa samaa työtä päästään nimittäin tekemään vähintään kahden ihmisen voimin, mutta samalla siinä koetaan muun muassa jaksamisen ja mielenkiinnon säilyttämisen kannalta merkittäviä tekijöitä.

Työympäristön suhteen omista työhuoneista on yhä enemmän siirrytty avokonttoreihin tai monitoimityötiloihin. Tällaiset tilat antavat mahdollisuuden helpompaan vuorovaikutukseen sekä tiimityöskentelyyn. Toisaalta monet kaipaavat myös omaa huonetta välttääkseen työpaikalta tulevia ääniä ja rauhattomuutta. Erilaiset keskittymisvaikeudet, yksityisyyden puute ja melu saattavatkin vaikeuttaa työn tekemistä enemmän tai vähemmän ihmisestä riippuen. (Sinokki 2016, luku 2.) Työympäristön suunnittelussa olisikin tärkeätä ottaa huomioon työn vaatimukset. Esimerkiksi mitä enemmän tehtävä vaatii keskittymistä, sitä rauhallisemmaksi työpiste tulisi saada mahdollisilta häiriötekijöiltä. (Lundell ym. 2011, 178.) Näin ollen avokonttoreihin olisi hyvä järjestää esimerkiksi hiljaisia työskentelyhuoneita sekä työpaikoilla tulisi olla mahdollisuus tarvittaessa etätyöskentelyyn (Jabe 2017, 80). Parhaimmassa tapauksessa työolojen ja työtehtävien parantamisella työntekijät saadaan siirtämään eläkkeelle jäantiään jopa vuosilla (Jabe 2015, 129).

Eläkkeelle siirtymisenkään ei tarvitse tarkoittaa työntekemisen lopettamista kokonaan. Vanhuuseläkkeen aikana voi tehdä työtä eläkettään menettämättä, jolloin eläkkeellä työskentely mahdollistaa työn yhdistämisen eläkkeen tuomaan vapauteen. Joissain työpaikoissa on myös senioripankkeja, joihin työntekijä voi halutessaan ilmoittautua ja työnantaja voi tarvittaessa kutsua työntekijöitä senioripankista eripituisiin työtehtäviin. Tehtävät voivat olla esimerkiksi projektitehtäviä, sijaisuuksia, osaamisen jakamista ja työnopastusta. (Lundell ym. 2011, 276.) Etenkin senioripankkien voidaan nähdä tarjoavan mahdollisuuden konkareille työskennellä juuri silloin, kun konkari niin haluaa ja milloin hänen voimavaransa riittävät työnteon tekemiseen.

3.3.3 Työterveyshuollon merkitys

Työterveyshuolto on yksi työn perustoista, jolla pyritään edistämään työssä jaksamista ja jatkamista (Colliander ym. 2009, 80). Työterveyshuolto onkin varsin laaja-alainen kenttä, jonka tehtäviin kuuluvat muun muassa työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen, sen edistäminen sekä työkyvyn palauttamisessa tukeminen (Sinokki 2016, luku 3). Näihin voidaan konkreettisesti vaikuttaa muun muassa työpaikkaselvitysten, terveystarkastusten ja työpaikkakäyntien avulla (Colliander ym. 2009, 82). Työterveyshuollon ja työpaikan aktiivinen

yhteistyö ovat tärkeitä muun muassa työkykyongelmien selvittämisessä ja tarvittavien tukitoimien järjestämisessä (Lundell ym. 2011, 310). Lisäksi hyvä terveys ja työkyky vaikuttavat usein suuresti myös työntekijän työmotivaatioon ja siten ihmisen tuottavuuteen (Sinokki 2016, luku 3).

Työkaarimalliajattelussa työntekijällä on mahdollisuus päästä työterveyshuollon ennaltaehkäiseviin palveluihin sekä saada henkilökohtainen kontakti terveyteen liittyvissä teki-
jöissä. Tällainen toiminta mahdollistaa esimerkiksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa kuntoutukseen ohjaamisen, sen koordinoimisen sekä kuntoutuksen jälkeisen tuen. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat positiivisesti työssä jatkamiseen. (Peltonen & Wallin 2014, 54.) Lisäksi suomalaisen tutkimuksen mukaan sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden ehkäisemisessä työterveyshuollolla on nähty olevan suuri merkitys (Jabe 2015, 68). Tästä huolimatta esimerkiksi Tampereen ammattikorkeakoulun toteuttaman Ikästrategia-tutkimushankeen mukaan työterveydenhuollolta toivottiin kuitenkin nykyistä enemmän kuntouttavia toimenpiteitä, työterveydenhuollon palveluita sekä perustutkimuksia (Peltonen & Wallin 2014, 27).

Työterveyshuollon lisäksi johdolta ja esimiehiltä vaaditaan sitoutumista työterveyshuollon suunnittelemiin toimenpiteisiin. Tähän välittämiseen kuuluu muun muassa ongelmien varhainen havaitseminen ja niiden käsittely sekä työhön paluuseen kuuluvat toimenpiteet. Tässä yhteistyössä niin ikään on erittäin tärkeitä määritellä, mitkä vastuut kuuluvat työterveydenhuollolle ja mitkä esimiehille. Yleisesti johdon ja esimiesten tulisi käsitellä työhön liittyviä tekijöitä ja täten nähdä muun muassa alentunut työsuoritus, pitkittyneet poissaolot, jatkuvat ylityöt tai tarkkaavaisuuden katoaminen (Peltonen & Wallin 2014, 56).

Työterveyteen tulee kiinnittää huomiota myös lakiin perustuen. Esimerkiksi Työterveyshuoltolain 1. §:ssä veloitetaan, että työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon on yhdessä edistettävä työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisemistä. Lisäksi näiden tahojen on edistettävä työntekijän terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisön toimintaa. (Laki työterveyshuollosta 21.12.2001/1383.)

3.4 Esimiestyön vaikutus konkarin työuraan

Ikäjohtamisen keinot mahdollistavat esimiehelle merkittävän roolin konkareiden työurien tukemisessa (Bal ym. 2015, 73; Kiviranta 2010, 234). Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että konkarin tuntiessa itsensä arvostetuksi sekä hänen saadessaan tukea esimiehltaan, on hän vähemmän taipuvainen jäämään varhaiselle eläkkeelle sekä hän on sitoutuneempi

työhönsä (Bal ym. 2015, 73, 76). Näin ollen hyvä johtaminen tulisi ymmärtää yksilöllisten erojen ja tarpeiden huomioon ottamisena, jossa konkarille annetaan palautetta työstään, hänelle tarjotaan kehitysmahdollisuuksia ja hänen uraansa kehitetään urasuunnitelman avulla (Bal ym. 2015, 75; Lundell ym. 2011, 286–287). Tästä johtuen esimiesten on tärkeätä ymmärtää ikäsidonnaisten tekijöiden merkitys alaisten voimavarojen kehittymisen suhteen, jotta he pystyvät räätälöimään konkarin työtehtävät oikeanlaisiksi sekä tukemaan heidän työskentelyään parhaalla mahdollisella tavalla (Bal ym. 2015, 73; Lundell ym. 2011, 302).

Esimiestyön vaikutus konkarin työuraan kappaleessa käsitellään esimiesten suhtautumista konkareihin sekä työuran viimeisten vuosien suunnittelua (kuvio 5).



Kuvio 5. Esimiestyön vaikutus konkarin työuran jatkamiseen (mukaiillen mm. Colliander ym. 2009, Jabe 2017, Jabe 2015, Kiviranta 2010, Lundell ym. 2011, Peltonen & Wallin 2014 ja Sinokki 2016)

3.4.1 Esimiehen suhtautuminen konkareihin

Esimieheltä saatu tuki on tärkeää kaikenikäisille, mutta erikoisen suuri vaikutus sillä on konkareiden työssä jaksamiselle (Lundell ym. 2011, 317). Lisäksi isojen asioiden keskellä konkarit kaipaavat lämmintä ja läsnä olevaa johtajaa (Jabe 2015, 159). Johtamisen oikeudenmukaisuus vaikuttaa monin tavoin yksilön voimavarojen kehittymiseen sekä hänen motivaatioonsa käyttää osaamistaan organisaation ja työyhteisön hyväksi (Lundell ym. 2011, 317). Lisäksi tutkimusten mukaan esimiehen kunnioittava ja oikeudenmukainen kohtelu vaikuttaa paljon esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointiin ja työkykyyn (Jabe 2017, 54; Lundell ym. 2011, 317). Oikeudenmukainen toiminta vahvistaa myös ryhmään kuulumisen tunnetta ja kertoo arvostuksesta sekä se edistää työntekijöiden sitoutumista muutoksiin. Epäoikeudenmukaiseksi koetun johtamisen taas on havaittu heikentävän esimerkiksi työtyytyväisyyttä, sitoutumista työnantajaan ja halua tehdä yhteistyötä muiden kanssa. (Lundell ym. 2011, 317.)

Konkareille on tärkeätä luoda tunne siitä, että esimiehet arvostavat heitä sekä heidän tekemäänsä työtä (Jabe 2015, 159; Työterveyslaitos 2020b). Yli 50-vuotiaiden keskuudessa

arvostava esimiestyö koetaan erityisen tärkeäksi (Jabe 2015, 159). Tunne siitä, että ihmistä arvostetaan, perustuu välittämisen, kiinnostuksen ja huomioinnin osoittamiseen (Kiviranta 2010, 67). Näin ollen esimieheltä vaaditaan alaistensa arvostusta niin heidän erilaisuutensa, osaamisensa kuin myös hiljaisen tiedon kannalta (Jabe 2017, 53; Jabe 2015, 212). Vielä pidemmälle arvostuksen osoitusta voidaan viedä olemalla kiinnostuneita työntekijästä itsestään (Kiviranta 2010, 68). Lisäksi esimiesten kiinnostus alaistensa elämäntilanteesta ja heille merkityksellisistä asioista vaikuttaa niin työmotivaatioon kuin sen myötä tuleviin tuloksiinkin (Jabe 2015, 142). Myönteinen, aito ja rohkaiseva suhtautuminen alaistaan kohtaan auttaa myös havaitsemaan alaisten työkykyongelmia sekä näin tukemaan häntä työkykyongelmiensa ratkaisemisessa sekä samoin alaisen on helpompi ottaa näitä asioita esille (Colliander ym. 2009, 130, 135). Konkareiden kokemuksen arvostaminen on keskeistä etenkin silloin, kun heidän toivotaan jatkavan työelämässä pidempään (Lundell ym. 2011, 190). Tämän kaiken mahdollistamiseksi esimieheltä kuitenkin vaaditaan läsnä olemista alaisten jokapäiväisessä työssä (Kiviranta 2010, 67).

Tästä huolimatta työpaikoilla ei aina edes voida puhua ihmisten johtamisesta, koska esimiehellä ei välttämättä ole tarpeeksi aikaa alaisilleen. Joidenkin tutkimusten mukaan esimiesten kohdalla todellisten kohtaamisten määrä saattaa olla vain kymmenesosa kuvitellusta. (Jabe 2015, 182.) Tukeminen ja lähellä oleminen vaativat johtajalta uskallusta olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Vaikeissa asioissa tukeminen ja niiden läpikäyminen luovat uskoa siitä, että myös tulevaisuudessa asioita tullaan tekemään yhdessä. (Jabe 2015, 159.) Pelkästään jo tuen saaminen voi kasvattaa työntekijän työssä tarvitsemia voimavaroja (Colliander ym. 2009, 136). Esimiehen tuen puutteella puolestaan on selvä yhteys työkyvyn heikkenemiseen ja ennen aikaiselle eläkkeelle jääntiin (Lundell ym. 2011, 317).

Työntekijät odottavat yhä enemmän parempaa kohtaamis- ja kuuntelutaitoa esimieheltään (Sinokki 2016, luku 2). Johtajalle onkin tärkeä kyky osata kysyä alaisiltaan, mitä mieltä he ovat eri asioista. Näin esimies osoittaa alaisilleen, että heillä on mahdollisuus olla vaikuttamassa työpaikan asioihin. (Jabe 2015, 202.) Muutos- ja ihmiskeskeisen johtamisen tärkeimpiin piirteisiin kuuluukin arvostava kuuntelu, jossa merkittävää on tilan antaminen konkarille sekä hänen huomioimisensa (Kiviranta 2010, 63). Kuuntelussa olisi myös tärkeää aidosti pyrkiä ymmärtämään, mitä alainen haluaa kertoa omasta todellisuudestaan. Ääripäässä tästä on itsekeskeinen kuuntelu, jossa tärkeimpänä pidetään omien mielipiteiden esille tuontia. (Jabe 2015, 207.)

Esimiehen arvostavassa kuuntelemisessa voidaan nähdä olevan monia etuja (Kiviranta 2010, 64). Näihin etuihin lukeutuvat muun muassa työntekijöiden parempi sitoutuminen

työhön itse oivaltamien asioiden kautta esimiehen suoran ohjauksen sijasta. Samoin työntekijät aktivoituvat paremmin tekemiseen ymmärtäessään tekemänsä työn taustat ja näin tämä lisää työntekijöiden kokeman arvostuksen tunnetta. (Kiviranta 2010, 63–64.) Avoin vuorovaikutus myös osoittaa konkarille esimiehen aitoutta ja luottamusta (Jabe 2015, 202). Keskinäinen luottamus syntyykin toista kunnioittavasta ja rehellisestä vuorovaikutuksesta, kun taas luottamusta syö esimerkiksi luvatuista asioista kiinnipitämättömyys (Jabe 2017, 209). Esimiehen asenne eri-ikäisiin ihmisiin näkyy muun muassa siinä, mitä esimies sanoo tai jättää sanomatta alaisistaan (Jabe 2015, 192).

Luottamuksen ilmapiirissä käydyn keskustelun sekä ylipäätään hyvän johtamisen mahdollistamiseksi esimieheltä vaaditaan lisäksi hyvää tunneälyä. Tunneälyn ansiosta ihminen ymmärtää muita, kannustaa ja kuuntelee sekä hänellä on herkkyyttä tunnistaa ihmisten motiiveja ja heidän tunteitaan (Jabe 2017, 237). Ihmisten on myös helpompi käsitellä muun muassa työssä tapahtuvia muutoksia, kun heillä on mahdollisuus samalla työstä muutosprosesseihin liittyviä tunteita (Jabe 2017, 292). Eri tutkimuksissa tunneälyn on todettu liittyvän muun muassa työntekijän työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, vähäiseen työuupumukseen, työpaikan vaihtoikeisiin sekä pystyvyyden tunteeseen oman työn hallinnasta (Kokkonen 2017, 131).

3.4.2 Työuran viimeisten vuosien suunnitleminen

Työkaarimallin mukaan 58 vuotta täyttäneiden konkareiden kanssa tulisi keskustella erilaisista toimenpiteistä, jotka käsittelevät ikääntyneen työntekijän tukemista työssä (Peltonen & Wallin 2014, 52). Näin ollen työuran viimeisten vuosien suunnittelu on todella tärkeätä, sillä se mahdollistaa työn mielekkyyden säilymisen, hiljaisen tiedon jakamisen sekä mahdollisuuden suunnitella työuran jatkamista työntekijän niin halutessa (Työterveyslaitos 2020b). Moni konkari haluaisi jatkaa työssä pidempään, mutta esimieheltä toivottaisiin tähän liittyen asian esille nostamista, jotta ihmiset kokisivat heidän työllään olevan arvoa (Bal ym. 2015, 78). Konkari keräävät työstään elämänsä aikana valtavasti arvokasta kokemusta sekä tietotaitoa. Näin ollen yritykselle itselleenkin on tärkeätä kiinnittää huomiota jokaisen konkarin työuran viimeisiin vuosiin ja mahdolliseen halukkuuteen jatkaa työssä vielä vanhuuseläkeiän saavuttamisen jälkeen. (Jabe 2015, 28.) Työssä jatkamisen mahdollisuuden esille tuomattomuus saattaa tuoda konkarille tunteen siitä, että hänen ei toivota enää jatkavan organisaation toiminnassa (Jabe 2017, 57).

Työntekijän työuran viimeisiä vuosia voidaan suunnitella esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jotka ovat useassa organisaatiossa osa alaisen ja esimiehen välistä keskustelua ja voivat parhaimmillaan toimia kehittymisen hyvänä työvälineenä (Kiviranta 2010, 153).

Usein näitä tilaisuuksia ei kuitenkaan hyödynnetä oikein ja niissä huomio kiinnitetään muuhun kuin tulevaisuuden kannalta tärkeiden ydinosaamisten tunnistamiseen ja niiden kehittämisen suunnitteluun. Kehityskeskusteluissa esille tulevia asioita voivat olla esimerkiksi työn kuormitus, jota voidaan seurata muun muassa vertaamalla yksilön työtuloksia hänen aiempiin tuloksiinsa sekä sairauspoissaolojen tarkkaileminen. (Colliander ym. 2009, 137.) Muita läpikäytäviä asioita voivat olla esimerkiksi konkarin kokemus hänen palautumismahdollisuuksiinsa työstä, kokeeko konkari voivansa hyödyntää osaamistaan tai kokemustaan sekä onko hiljaisen tiedon jakamisesta huolehdittu oikein (Työterveyslaitos 2020a).

Lisäksi kehityskeskusteluissa tärkeitä osaamisen kehittämiseen tähtääviä keinoja ovat muun muassa palautteen antaminen työntekijälle sekä urasuunnittelun tekeminen (Kiviranta 2010, 154). Urasuunnittelun merkitys kasvaa etenkin ennen vanhuuseläkeiän saavuttamista, koska sillä voi olla huomattava vaikutus työntekijän motivaatiolle jatkaa työelämässä (Peltonen & Wallin 2014, 52). Urasuunnittelun avulla saadaan myös selville esimerkiksi työntekijän toiveita, vahvuuksia ja tarpeita (Kiviranta 2010, 126–127). Etenkin työuran loppupuolella olisi tärkeitä keskittyä niihin työtehtäviin, joista konkari saa voimavaroja sekä kuluttavia työtehtäviä pitäisi pyrkiä vähentämään (Kiviranta 2010, 129). Urasuunnitelmassa voidaan lisäksi aktiivisesti johtaa ihmistä kohti tulevaa, tukea työntekijän hyvinvointia sekä työn tuottavuutta. Urasuunnittelussa merkittävä tekijä on työntekijän yksilöllisyyden huomioiminen, jossa pidetään mielessä työntekijän uran potentiaali sekä hänen kehitysmahdollisuutensa. (Kiviranta 2010, 106.)

Urasuunnitelman tarkoituksena on antaa konkreettisia työkaluja työurien jatkamiseen ja kehittämiseen (Kiviranta 2010, 211). Tämän vuoksi urakatsauksessa laaditaan suunnitelma, jossa perehdytään muun muassa ihmisen työkykyyn, työhyvinvointiin ja valmiuteen työelämän muutoksiin (Savinko 4.2.2020). Muita käsiteltäviä aiheita urasuunnitelmassa voivat olla esimerkiksi työpaikan johtaminen, osaamisen kehittäminen ja sen hyödyntäminen, työn muokkaaminen sekä työajan joustot (Peltonen & Wallin 2014, 52). Urasuunnitelmassa on myös hyvä muistaa, että uralla ei aina tarvitse edetä ylöspäin, vaan tehtäväkenttää voidaan laajentaa esimerkiksi horisontaalisesti (Ahonen ym. 2015, 148). Lisäksi konkareiden työuria suunniteltaessa on tärkeitä kiinnittää huomioita työntekijän työn ulkopuoliseen elämään, jotta myös tätä kautta mahdollistetaan työntekijän kiinnostus jatkaa työssä mahdollisimman pitkään (Kiviranta 2010, 129).

3.5 Työn merkitys konkarille

Nykyään työrooli vaatii työntekijältä entistä enemmän ja sen vaikutus korostuu yhä lisää, kun työn haasteellisuus kasvaa (Kiviranta 2010, 108). Samanaikaisesti, mitä enemmän työntekijälle tulee ikää, sitä tärkeämmäksi hänen elämässään nousee työn tarkoitus ja sitä kautta sen laaja-alainen merkitys (Aaltonen & Lindroos 2012, 30). Myös suhtautuminen työhön yleensä vaihtelee. Siinä missä toinen työntekijä esimerkiksi etsii jatkuvasti uusia haasteita ja tunnustusta työstään, toinen etsii motivaatiota tutusta ja turvallisesta työstä (Parry & Tyson 2011, 143). Ihminen työskenteleekin parhaiten ja tuottavimmin sellaisessa työssä, jonka hän kokee merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Lisää mielekkyyttä työhön tuo mahdollisuus käyttää itsensä ja työyhteisönsä arvostamaa osaamista. Työn voidaan myös nähdä olevan tärkeä osa ihmisen identiteettiä eli minäkuva. (Colliander ym. 2009, 61.) Mikäli työtä ei koeta mielekkääksi, jäävät konkarit mieluummin eläkkeelle kuin jatkavat epämiellyttävältä tuntuvaa uraansa (Aaltonen & Lindroos 2012, 32). Hyvä konkarin ja työn välinen suhde lähteekin molemmin puolin onnistuneesta vuorovaikutuksesta (Juuti & Vuorela 2015, 79).

Keskeisinä työuran jatkamiseen vaikuttavina tekijöinä nähdään muun muassa haasteelliset ja mielenkiintoiset työtehtävät, uuden oppiminen sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön. Etenkin työajan joustoilla ja työmäärän määrittämisellä kokonaiselämäntilanteen mukaan nähdään olevan suuri vaikutus työuran jatkamisen suhteen. (Peltonen & Wallin 2014, 25.) Muita työssä jatkamaan kannustavia tekijöitä ovat muun muassa mielekäs työn kokonaisuus ja niin työyhteisöltä kuin esimieheltäkin saatu tuki (Kiviranta 2010, 106). Lisäksi työntekijän halukkuuteen jatkaa työssä vaikuttavat muun muassa ihmisen tyytyväisyys työhön, motivaatio, työkyky sekä tasapaino omien ja yrityksen arvojen kanssa (Kiviranta 2010, 105–106). Patricksonin ja Ranzijnin tutkimuksen mukaan ihminen eläkkeelle jäämistä pohtiessaan miettii kolmea tekijää, jotka ovat terveys, motivaatio työhön sekä taloudellinen tilanne. Lisäksi Amstrongin tekemän tutkimuksen mukaan työstä tunnustuksen saamisella sekä suorituksen johtamisella nähdään olevan merkittävä vaikutus eläkkeelle jääntiä pohdittaessa. (Parry ja Tyson 2011, 22.)

Arvojen ja motivaation merkitys työuran eri vaiheissa näkyy muun muassa työn merkityksensä ihmiselle elämänalueena eli siinä, mitä ihminen odottaa työltään ja mitä hän työssään tavoittelee. Lisäksi ne vaikuttavat siihen, miten sitoutunut ihminen on työhönsä ja organisaatioonsa, kuinka paljon ihminen panostaa omaan osaamiseensa ja työn kehittämiseen sekä miten sinnikkäästi ihminen ponnistelee työnsä tavoitteiden eteen. (Lundell ym. 2011, 227.) Arvojen äärelle pysähtyminen on ajankohtaista esimerkiksi silloin, kun ihminen pohtii työuraansa koskevia ratkaisuja, kuten eläkkeelle jäämisen ajankohtaa (Lundell

ym. 2011, 229). Halukkuuden jatkaa työssä voidaankin nähdä kasvavan silloin, kun ihminen kokee työpaikan arvojen kohtaavan omien arvojen kanssa (Bal ym. 2015, 193). Arvot saatetaan ilmaista esimerkiksi vuosikertomuksessa jollakin tavalla, mutta todellisuudessa ne tulevat esille muun muassa johdon puheissa sekä käytöstavoissa (Jabe 2015, 227). Tämän vuoksi myös johtajan omilla arvoilla, kuten miten hän suhtautuu eri-ikäisiin ja erilaisiin ihmisiin on suuri merkitys konkareiden työuraan (Jabe 2015, 185). Arvoristiriidat puolestaan syövät psyykkisiä voimavaroja ja näin ne voivat aiheuttaa huomattavia jaksamis- ja motivaatio-ongelmia sekä kuormittaa ihmisen sitoutumista työhön (Juuti 2016, 33; Lundell ym. 2011, 261). Mikäli ihminen joutuu jatkuvasti työskentelemään arvojensa vastaisesti, hänen on vaikea kokea työtään palkitsevaksi ja mielekkääksi. Pitkään jatkuessaan tilanne voi johtaa myös työuupumukseen. (Lundell ym. 2011, 261.)

län myötä ihminen tulee yhä tietoisemmaksi siitä, mitä hän työltään haluaa (Jabe 2015, 124). Monella konkarilla on jo varallisuus hankittuna ja lainoja ei ole ainakaan paljoa maksettavana, joten palkan merkitys vähenee työn tekemisessä (Jabe 2015, 124–125). Tulotasolla voidaan kuitenkin nähdä olevan suurempi vaikutus työssä jatkamiseen silloin, kun ihmisen taloudellinen tilanne velvoittaa niin (Parry & Tyson 2011, 183). Rahan ei kuitenkaan tulisi olla ainoa tarkoitus työlle, koska silloin oma elämä tapahtuu vain työn ulkopuolella (Aaltonen & Lindroos 2012, 41). Tulotason merkitys korostuu sellaisissa tilanteissa, joissa työ on henkisesti köyhää tai ruumiillisesti raskasta. Palkan merkitys taas vähenee, kun ihminen saa sisäistä tyydytystä työtehtävistään. (Aaltonen & Lindroos 2012, 40.) Palkan lisäksi tyydytystä työstä voidaan saada esimerkiksi kasvavan vastuun sekä omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien kautta (Parry & Tyson 2011, 109). Useat esimiehet ajattelevat silti, että rahalliset palkkiot ovat ainoita tekijöitä, jotka kannustavat ihmisiä työssään, vaikka tehtyjen tutkimusten mukaan rahallisia palkkioita parempia ovat vuorovaikutukseen ja työn sisältöön liittyvät kannusteet (Juuti 2016, 67).

Työelämän lisäksi ihmisten yksityiselämän moninaisuuteen on alettu kiinnittää huomioita sitä mukaan, kun ihmisille on alkanut karttua tietoa työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta (Colliander ym. 2009, 169). Tämän tarkoituksena on auttaa ihmistä jaksamaan kaikilla elämän osa-alueilla (Kiviranta 2010, 110). Monilla perhe- ja työelämä muodostavatkin kokonaisuuden, jossa ne joskus vaikuttavat toisiinsa myönteisellä ja joskus kielteisellä tavalla. Ihannetilanteessa niin työelämän kuin yksityiselämän pitäisi tukea toisiaan, jolloin toisesta elämän osa-alueesta saadaan voimavaroja silloin, kun toinen elämän osa-alue syö voimavaroja. (Juuti & Vuorela 2015, 92.) Mikäli työrooli ei ole tasapainossa elämän muiden roolien kanssa, ei työelämässä oletettavasti haluta jatkaa ilman pakottavaa tarvetta (Kiviranta 2010, 105). Yksityiselämän ja työn yhteensovittaminen voidaan samalla nähdä osoituksena organisaation joustavuudesta (Colliander ym. 2009, 170).

Konkareiden työelämään vaikuttavien tekijöiden usein koetaan helpottuneen niin kutsu-
tuista ruuhkavuosista, mutta tilalle on tullut muita elämään vaikuttavia asioita, kuten oman
terveyden heikentyminen, mahdollisista vanhemmista tai lapsenlapsista huolehtiminen tai
ihminen on saattanut jäädä leskeksi (Jabe 2017, 56; Kiviranta 2010, 109). Lisäksi vapaa-
aika saattaa kilpailla yhä vahvemmin työajan kanssa erilaisten harrastetoimintojen myötä
(Ahonen ym. 2015, 68). Joidenkin tutkimusten mukaan edellä mainitut asiat eivät kuiten-
kaan vaikuta konkarin eläkkeelle jäämiseen, vaan suurempia tekijöitä tässä ovat epävar-
muus omasta tilanteesta työssä sekä huono kohtelu työpaikalla (Jabe 2015, 196). Toisten
tutkimusten mukaan taas esimerkiksi juuri ihmisen iällä, konkarin terveydellä, perhestatuk-
sella ja uran merkityksellä voi olla suurikin vaikutus eläkeaikeita suunnitellessa (Bal ym.
2015, 189). Esimerkiksi väitettä perhestatuksen merkityksestä tukee se, että naimisissa
olevat ihmiset jäävät mielellään eläkkeelle suunnilleen samoihin aikoihin puolisonsa
kanssa (Bal ym. 2015, 190).

Eri elämäntilanteiden ja elämässä koettujen asioiden tunnistamisessa myös esimiehellä
on merkittävä tehtävä. Häneltä vaaditaan muun muassa eri elämänvaiheiden tunnistam-
ista ja hänen käyttäytymisensä sovittamista konkarin elämään niin, että hän voi kannus-
taa jokaista ihmistä sopivalla tavalla. (Juuti 2016, 31.) Lisäksi elämäntilanteiden tunnistam-
isella ja niitä varten rakennetuilla hyvillä johtamiskäytännöillä esimiehet voivat edesaut-
taa konkareiden työmotivaatiota, työssä jaksamista sekä halua jatkaa kyseisessä työpai-
kassa (Ahonen ym. 2015, 122).

4 Tutkimuksen toteutus

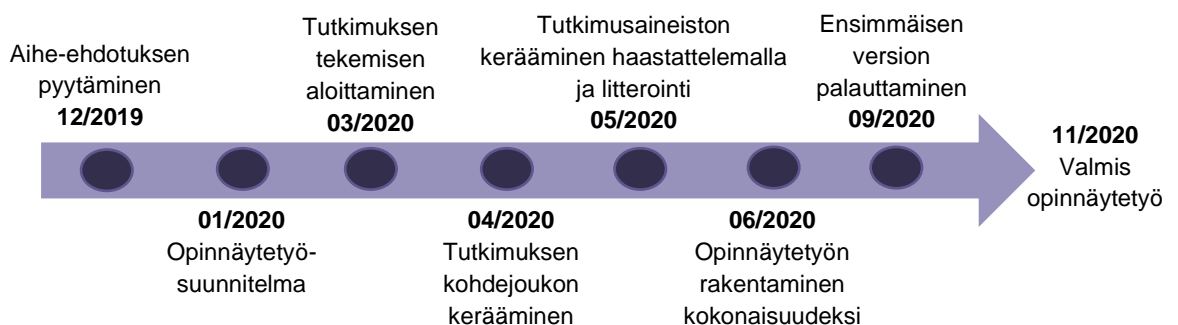
Tämän luvun alussa kerrotaan tutkimuksen etenemisestä, jonka jälkeen siirrytään tutkimuksen toteutustapoihin. Tutkimuksen toteutustapoihin liittyen luvussa esitellään tutkimusmenetelmä ja kohdejoukko, tutkimusaineiston kerääminen sekä aineiston analysointiin vaikuttavia tekijöitä.

4.1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus aloitettiin joulukuussa 2019 tiedustelemalla Nextmiletta aihe-ehdotusta opinnäytetyöhön. Varsinainen tutkimuksen suunnitteleminen aloitettiin opinnäytetyösuunnitelmalla tammikuussa 2020 ja tekeminen maaliskuussa 2020 perehtymällä erilaisiin kirjallisuusläheteisiin, joiden avulla lähdettiin muodostamaan haastattelurunkoa.

Huhtikuussa 2020 lähetettiin sähköpostikysely 24 Nextmilen asiakasrekisteriin kuuluvalle henkilölle, jotka olivat kiinnostuneita osallistumaan opinnäytetyöhön. Sähköposteihin vastasi 17 ihmistä, joiden keskuudesta valittiin 12 haastateltavaa esitietolomakkeen perusteella (liite 3). Näille 12 haastateltavalle lähetettiin kutsu varsinaiseen haastatteluun (liite 5) huhtikuussa 2020. Samaan aikaan haastatteluun valitsemattomia informoitiin omalla sähköpostiviestillä siitä, miksi heitä ei valittu mukaan opinnäytetyöhön. Huhtikuun 2020 lopussa haastateltaville lähetettiin haastattelun teemat sähköpostitse, jotta haastateltavat pystyivät miettimään käsiteltäviä aiheita etukäteen ja täten tuomaan haluamansa asiat mahdollisimman hyvin esille haastatteluissa. Haastateltaville ei haluttu lähettää kaikkia kysymyksiä etukäteen, jotta haastattelutilanteet säilyivät mahdollisimman luonnollisina.

Itse haastattelut toteutettiin toukokuussa 2020, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin. Kesäkuussa 2020 opinnäytetyötä lähdettiin rakentamaan sen lopulliseen muotoon. Opinnäytetyön ensimmäinen versio lähetettiin toimeksiantajalle ja opettajalle syyskuussa 2020. Seuraavaksi opinnäytetyöhön tehtiin viimeiset muutokset, jonka jälkeen opinnäytetyö julkaistiin marraskuussa 2020. Kuviosta 6 näkee tutkimuksen etenemisen tiivistetysti.



Kuvio 6. Tutkimuksen eteneminen

4.2 Tutkimusmenetelmä ja kohdejoukko

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on antaa mahdollisimman kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärrys tutkittavasta aiheesta (Kananen 2017, 33–34). Lisäksi sen avulla pyritään parantamaan ja kehittämään tutkittavaa kohdetta (Pitkäranta 2014, 9). Opinnäytetyössä käytettiin fenomenologista tutkimusotetta. Fenomenologisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena oleva ilmiö siitä näkökulmasta, millaisena tutkimushenkilöt sen näkevät (Puusa & Juuti 2020, 297).

Tutkimukseen valittiin aineiston keruumenetelmäksi haastattelu. Haastattelu auttaa esimerkiksi ymmärtämään ihmisten mielipiteitä, käsityksiä ja uskomuksia (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11). Haastattelun hyötyihin lukeutuvat myös mahdollisuus syventää ja selventää haastateltavan antamia vastauksia sekä oikaista väärinkäsityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85).

Haastattelun muodoista opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa on tarkoituksena korostaa ihmisten tulkintoja asioista sekä heidän asioille antamia merkityksiä (Pitkäranta 2014, 93). Teemahaastattelussa jokaiselle haastateltavalle esitetään samat haastattelukysymykset, mutta kysymysten esitysjärjestyksestä voidaan vaihdella haastateltavan vastaustyylin mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47). Haastatteluiden aikana jotkut haastateltavat halusivatkin käsitellä teemoja usein lomittain, kun taas osan kanssa haastattelukysymykset käytiin pääosin läpi suunnitellussa järjestyksessä. Lisäksi teemahaastattelulle ominaisia piirteitä ovat selkeästi etukäteen määritellyt, yksittäisiä kysymyksiä laajemmat teemat sekä niitä tarkentavat kysymykset (Kananen 2017, 88, 90, 95). Poikkeuksen teemahaastatteluun tekivät tutkimuksen taustakysymykset, joissa käytettiin strukturoitua kysymyksiä (liite 6).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisten yleistyksien sijaan kuvaamaan jotain tapahtumaa, ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa. Tämän vuoksi tutkimushenkilöiden tulisi tietää tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tai heillä tulisi olla kokemusta aiheeseen liittyen. Näin ollen haastateltavien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Opinnäytetyötutkimuksen kohdejoukko koostuu 11 henkilöstä, jotka on valittu Nextmile-yrityksen asiakkaista. Haastatteluiden etenemisen myötä ensin valitun 12 haastateltavan joukko jouduttiin laskemaan 11 haastateltavaan, sillä yksi haastateltava ei soveltunutkaan

tutkimuksen rajaukseen. Tutkimukseen haluttiin valita Nextmilen asiakkaita, sillä heillä uskottiin olevan tarpeeksi hyvä käsitys tutkittavasta ilmiöstä heidän elämäntilanteensa vuoksi. Lisäksi heidän uskottiin tuovan tutkimuksen kannalta merkityksellisiä kehitysehdotuksia työssä jatkamisen edistämiseksi.

Taulukossa 1 on esitely kaikki 11 haastateltavaa heidän perustietojensa (liite 3 ja liite 6) mukaan. Nämä tiedot vaikuttavat tutkimuksen rajaukseen ja tutkimuksen analysointiin. Tutkimuksen kohdejoukon esittelyissä ei erikseen mainita haastateltavien toimialaa heidän yksityisyytensä säilyttämiseksi.

Taulukko 1. Haastateltavien perustiedot

Haastateltava	Ikä vuosina	Sukupuoli	Työelämässä / eläkkeellä	Asema yrityksessä	Aika työelämässä	Aika vanhuuseläkkeikään	Aika eläkkeellä	Halukkuus jatkaa työelämässä vanhuuseläkeikäen jälkeen	Koulutustaso	Siviilisääty
1	52	mies	työelämässä	esimies	30 vuotta	13 vuotta	-	ei osaa sanoa	yliopisto	naimisissa
2	63	mies	työelämässä	asiantuntija	36 vuotta	0,5 vuotta	-	ei halua jatkaa	ammattikorkeakoulu	naimisissa
3	63	mies	työelämässä	esimies	40 vuotta	0 vuotta	-	haluaa jatkaa	ammattikorkeakoulu	avoliitto
4	56	nainen	työelämässä	esimies	34 vuotta	10 vuotta	-	ei osaa sanoa	yliopisto	naimisissa
5	66	nainen	eläkkeellä	asiantuntija	30 vuotta	-	4 vuotta	haluaisi jatkaa, töitä ei ole ollut tarjolla	yliopisto	naimaton
6	60	mies	työelämässä	asiantuntija	35 vuotta	3 vuotta	-	ei halua jatkaa	ammattikorkeakoulu	naimaton
7	58	nainen	työelämässä	asiantuntija	30 vuotta	7 vuotta	-	haluaa jatkaa	yliopisto	ei tiedossa
8	61	mies	työelämässä	esimies	35 vuotta	3 vuotta	-	haluaa jatkaa	opisto	eronnut
9	69	nainen	eläkkeellä	esimies	40 vuotta	-	5 vuotta	on jatkanut	yliopisto	naimisissa
10	67	nainen	eläkkeellä	esimies	44 vuotta	-	4 vuotta	ei ole jatkanut	yliopisto	naimisissa
11	60	nainen	työelämässä	esimies	37 vuotta	4 vuotta	-	haluaa jatkaa	yliopisto	eronnut

4.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksen kannalta tutkijalla pitää olla jonkinlainen ennakkokäsitys käsiteltävästä ilmiöstä, jotta hän pystyy tarkastelemaan siihen vaikuttavia tekijöitä kattavasti (Kananen 2017, 96). Tutkimusaineiston keräämiseen valmistauduttiinkin tietoperustaan tutustumalla mahdollisimman hyvän ennakkokäsityksen ja relevanttien haastattelukysymyksien (liite 6) mahdollistamiseksi.

Haastateltavien valitsemiseen liittyen Nextmilen Antti Harjuoja (Concept Developer, Head of Nextmile) oli alustavasti tiedustellut omista asiakaskontakteistaan asiakkaidensa kiinnostusta osallistua tämän opinnäytetyön tekemiseen. Tutkimuksesta kiinnostuneille lähetettiin ensimmäinen saatekirje (liite 2) sähköpostilla. Kaikissa tutkimuksen sähköposteissa

tutkittaville kerrottiin tutkijan sähköpostiosoite, organisaatio sekä puhelinnumero. Asianmukaisella informoimisella pyritään lisäämään tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luottamusta siihen, että tutkimusaineistoja käsitellään vastuullisesti (Kananen 2017, 191).

Ensimmäinen saatekirje (liite 2) sisälsi myös linkin Webropol-nimisellä online-kyselytutkimustyökalulla toteutettuun esitietolomakkeeseen (liite 3). Tässä esitietokyselyssä otettiin huomioon Suomen tietosuojalaki. Tietosuojalain mukaan tietojen keräämisessä tulee esimerkiksi ilmoittaa mihin tarkoitukseen henkilötietoja käytetään ja mihin asti näitä tietoja säilytetään (Laki tietosuojasta 5.12.2018/1050). Tutkittaville informoitiin myös työssä käytettävästä Nextmilen tietosuojaselosteesta ensimmäisen saatekirjeen esitietolomakkeessa (liite 3).

Esitietolomakkeen (liite 3) avulla tutkimukseen valittiin lopulliset haastateltavat. Haastateltavien valintaa tehtäessä yritettiin saada mahdollisimman kattava näyte ottamalla huomioon haastatteluehdokkaiden ominaispiirteet sekä tutkimusongelma. Tässä käytettiin hyödyksi suhteellisten osuuksien laskemista (liite 4, osa 2/2). Lopulta näissä suhteellisissa osuuksissa ei kuitenkaan täysin voitu pysyä, jotta voitiin taata mahdollisimman hyvä kokonaistulos tutkimuksen kannalta.

Kohdejoukkoon valittiin kaikki ne henkilöt, jotka olivat ilmoittaneet olevansa epävarmoja siitä, haluavatko he jatkaa työssä yli vanhuuseläkeiän vai eivät. Lisäksi tutkimukseen valittiin kaikki ne henkilöt, jotka eivät halunneet tai eivät olleet jatkaneet työelämässä työskentelyä vanhuuseläkeiän saavuttamisen jälkeen. Vertailun vuoksi tutkimukseen valittiin myös henkilöitä, jotka olivat ilmoittaneet haluavansa jatkaa työelämässä vanhuuseläkeiän saavuttamisen jälkeen. Tällaisten valintojen avulla uskottiin saatavan arvokasta tietoa niin työssä jatkamiseen kuin työstä poistyöntäviin tekijöihin liittyen. Näiden asioiden tiedostamisella puolestaan uskottiin helpommin pystyttävän parantamaan sellaisia tekijöitä, jotka auttaisivat työurien pidentämisessä työpaikoilla. Edellä mainittujen valintaperusteiden lisäksi haastateltavien kohdalla käytettiin myös yksilökohtaisempia valintaperusteita (liite 4, osa 1/2). Lopullista 11 haastateltavan joukkoa voidaan kutsua harkinnanvaraiseksi näytteeksi. Harkinnanvaraisessa näytteessä tilastollisten yleistysten sijaan pyritään esimerkiksi ymmärtämään jotakin asiaa syvällisemmin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 59).

Haastattelukysymyksiä tehtäessä luotiin sellaiset kysymykset, jotka palvelivat mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaa sekä tietoperustasta löytyneitä teorioita. Haastattelukysymyksissä käytettiin mahdollisimman neutraaleja ilmaisuja sekä suurin osa kysymyksistä luotiin avoimiksi kysymyksiksi. Lisäksi haastattelukysymyksissä oli muutama hypoteetti-

nen kysymys. Avoimet kysymykset tuottavat usein suljettuja kysymyksiä laajempaa ymmärrystä ja tietoa sekä hypoteettisissa kysymyksissä yritetään selvittää haastateltavan asennoitumista ja näkemyksiä johonkin asiaan (Kananen 2017, 98–99).

Haastattelukysymykset (liite 6) aloitettiin helpoilla taustakysymyksillä, joista siirryttiin laajempien teemojen kautta teemoja tarkentaviin alakysymyksiin. Helpot ja laajat kysymykset luovat haastateltavalle usein tunteen siitä, että hän osaa vastata hänelle esitettyihin kysymyksiin ja hänellä on mahdollisuus kertoa asioita hänen omasta näkökulmastaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 107). Lisäksi haastatteluiden aikana tartuttiin ennalta suunnittelematomiin, mutta tutkimuksen kannalta merkityksellisiin asioihin esittämällä jatkokysymyksiä, joilla kuvaa tutkittavasta ilmiöstä pyrittiin tarkentamaan entisestään. Jatkokysymykset voivatkin avata tutkijalle uusia polkuja ilmiön ymmärtämiseksi (Kananen 2017, 99).

Keväällä 2020 vallinneen koronavirustilanteen vuoksi haastattelut päädyttiin toteuttamaan sähköisten sovellusten Skypeen, Microsoft Teamsin tai puhelimen välityksellä haastateltavan toiveen mukaisesti. Kaikki haastattelut tallennettiin puhelimen äänitesovelluksella haastatteluun keskittymisen ja litteroinnin helpottamiseksi. Jokaisen haastattelun alussa haastateltavan kanssa käytiin läpi vielä kertaalleen tutkimuksen tavoite, mihin materiaalia tullaan käyttämään sekä heiltä pyydettiin lupa tutkimusaineiston nauhoittamiseen. Kaikki haastattelut kestivät vajaasta tunnista reiluun tuntiin. Haastateltaville oli etukäteen kerrottu haastattelun kestävän noin tunnin.

4.4 Aineiston analysointi

Teorialähtöisessä analyysissä nojataan esimerkiksi johonkin tiettyyn teoriaan, jolloin aineiston analyysia ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria. Tällaisessa analyysissä useimmiten testataan aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110.) Tässä opinnäytetyössä onkin käytetty teorialähtöistä analyysia, jossa haastatteluiden kautta saatua tietoa on peilattu aikaisempiin teorioihin.

Aineiston analysoimisen helpottamiseksi jokainen haastattelu litteroitiin Microsoft Wordilla käyttäen yleiskielistä litterointia, jonka jälkeen litteroidut tekstit tulostettiin paperille. Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelumateriaalin puhtaaksi kirjoittamista (Hirsjärvi & Hurme 2015, 138). Litteroitua tekstiä tuli kaiken kaikkiaan 132 sivua.

Aineiston analysoiminen aloitettiin koodaamisella. Koodauksen voidaan nähdä olevan välivaiheena varsinaisen analysoinnin mahdollistamiselle (Kananen 2017, 137). Lisäksi koo-

dauksen tekeminen antaa mahdollisuuden vertailla aineiston eri osia sekä jäsennellä tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 147). Ensimmäisellä lukukerralla haastatteluista koodattiin eri väritunnuksilla tekijöitä, jotka kannustavat jatkamaan työelämässä sekä tekijöitä, jotka heikentävät halua jatkaa työelämässä alimman vanhuuseläkeiän jälkeen. Toisella lukukerralla haastatteluaineistosta koodattiin omilla väreillään tekijöitä haastatteluun valittujen teemojen mukaisesti. Tällä tavoin haastatteluista pyrittiin löytämään jokaiseen alaongelmaan vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi kaikki haastattelut käytiin vielä kertaalleen läpi, jotta voitiin varmistua siitä, että haastateltavia oli osattu tulkita oikein ja kokonaisuuden kannalta merkittävät asiat oli otettu huomioon. Aineistoa tulisikin lukea useamman kerran mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan saavuttamiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2015, 143).

Koodaamisen jälkeen haastatteluaineisto teemoiteltiin etukäteen määriteltyjen teemojen mukaisesti. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistoista nousevia tekijöitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 173). Tällaiset piirteet yleensä pohjautuvat teemahaastattelun teemoihin. Lisäksi aineistoa teemoitettaessa saattaa nousta esille muitakin teemoja kuin lähtöteemat. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 173.)

Opinnäytetyössä analysointitapana käytettiin myös laskemista. Laskemisella pyritään tunnistamaan teemoihin liittyvää säännönmukaisuutta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 172). Tutkimuksessa laskettiin lukumääriä sen mukaan, kuinka monta kertaa jokin asia ilmeni tutkimusaineistossa. Tutkimustuloksia läpikäydessä jokaisen tutkimustuloksen perään merkittiin haastateltavan nimikirjaimet silloin, jos kyseinen haastateltava oli ollut samaa mieltä jonkin jo mainitun haastattelutuloksen kanssa. Samoin toimittiin, jos haastatteluista saatiin kokonaan uusi tutkimustulos. Nimikirjaimet merkittiin jokaisen tutkimustuloksen loppuun, jotta lopullisia tutkimustuloksia kirjoitettaessa osattaisiin kertoa määrät verbaaliseen muotoon muutettuna suuruusluokkia kuvatessa. Nimikirjaimien avulla pyrittiin myös havaitsemaan mahdollisia yhteyksiä eri asioiden välillä. Lopullisesta opinnäytetyön tekstistä nimikirjaimet poistettiin tutkimustulosten perästä ihmisten yksityisyyden suojaamiseksi.

Teemoittelun ja laskemisen lisäksi analysoinnissa on käytetty yhteyksien tarkastelua vertaamalla haastatteluaineistosta nousseita tekijöitä suhteessa toisiinsa. Haastatteluaineistossa esiin nousevien tekijöiden tarkastelua suhteessa toisiinsa voidaan pitää yhtenä analysoinnin oleellisimpana osana (Hirsjärvi & Hurme 2015, 174).

5 Tutkimustulokset ja niiden tulkinta

Tässä luvussa käsitellään haastatteluiden myötä saatuja tutkimustuloksia. Tutkimustulokset on lajiteltu haastatteluteemojen mukaisesti viiteen teemaan - työmotivaatioon vaikuttaminen, työssä osaaminen ja osaamisen kehittäminen, työkyvyn ylläpitäminen, esimiestyön vaikutus konkarin työuraan ja työn merkitys. Tutkimustuloksia on verrattu aikaisemmin tässä tutkimuksessa esiteltyyn tietoperustaan (luku 2 ja 3). Tässä luvussa on myös luetta- vissa suoria lainauksia haastateltavilta. Suorien lainauksien voidaan nähdä olevan tutki- mustuloksia täydentäviä esimerkkejä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 28). Tutkimustulokset on pidetty luottamuksellisina huolehtien siitä, että ihmisten anonymiteetti säilyy.

Haastatteluissa jokaista haastateltavaa pyydettiin valitsemaan yksi teema sen mukaan, mikä eniten vaikuttaa heidän halukkuuteensa jatkaa työssä vielä vanhuuseläkeiän jälkeen. Vaihtoehtoteemoja olivat työmotivaatioon vaikuttaminen, työssä osaaminen ja osaamisen kehittäminen, työkyvyn ylläpitäminen ja esimiestyön vaikutus konkarin työuraan. Merkittä- vimmäksi teemaksi nousi työmotivaatioon vaikuttaminen. Useista haastatteluista kävi kui- tenkin ilmi, että kaikilla haastattelussa käydyillä teemoilla on vaikutusta ihmisen halukkuu- teen jatkaa työelämässä. Lisäksi haastatteluiden koettiin selventävän haastateltavien omia ajatuksia työssä jatkamisen suhteen.

5.1 Työmotivaatioon vaikuttaminen

Työmotivaation merkitys koettiin laajalti vaikuttavana tekijänä työssä jatkamisen kan- nalta. Työssä koettiin kuitenkin voitavan jatkaa niin sanotusti pakon edessä, vaikka työmo- tivaatio olisikin heikko. Etenkin työn merkityksellisyydellä niin itselle kuin yhteiskunnalle- kin, työn tavoitteellisuudella sekä sen mielenkiintoisuudella nähtiin olevan suuri vaikutus työmotivaatioon. Samankaltaisia tuloksia ovat saaneet Peltonen ja Wallin (2014, 14), jotka korostavat työmotivaation kohdalla työn merkitystä ihmiselle. Lisäksi Sinokki (2016, luku 1) on aikaisemmissa tutkimuksissaan tuonut esille, että ihmistä voidaan määrätä teke- mään työtä, mutta innostuksen itse työtä kohtaan tulee nousta työntekijästä.

Tässä opinnäytetyötutkimuksessa **työmotivaation** koettiin kasvavan, mikäli ihmisellä oli mahdollisuus kehittää itseään työssä säännöllisesti, hän sai oppia uutta yhdessä muiden työntekijöiden kanssa sekä hänellä oli käytössään kunnan työvälaineet työn toteutta- miseksi. Itsensä kehittämistä työntekijät kokivat pääsevänsä tekemään muun muassa eri- laisten projektien ja työmatkojen kautta. Samoin toteavat Lundell ym. (2011, 64), jotka ovat havainneet mielekkään työn kannustavan konkaria kehittämään ja uudistamaan itse-

ään työssä. Lisäksi Lundell ym. (2011, 206) ovat osoittaneet erilaisille matkoille ja projekteihin osallistumisen olevan hyviä keinoja osaamisen kehittämisessä. Muita työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä opinnäytetyön aineistossa olivat muun muassa vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä erilaiset haasteet rutiinien rinnalla. Samoin Sinokki (2016, luku 1) on havainnut mahdollisuudella vaikuttaa työn tekemisen tapoihin olevan yhteyttä työmotivaatioon. Lisäksi tässä opinnäytetyöaineistossa työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä olivat tuloksien aikaan saaminen työssä, mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen sopivassa suhteessa sekä mahdollisuus auttaa muita ihmisiä omalla työllään.

”Minua motivoi eniten se, että pystyy pitämään sen oman osaamistasonsa sillä tasolla, että on ajan hermolla. Sulla pitää olla mahdollisuus seurata niitä tapahtuvia muutoksia ja hankkia sitä tietotaitoa itselle, että ei ole sormet pystyssä, että en mä tiedä tästä hölkäsen pölähtämää. Se kasvattaa sitä työmotivaatiota, kun huomaa tulevan niitä uusia juttuja.” – eläkkeellä oleva nainen, joka ei ole jatkanut työelämässä työskentelyä

Mikäli työmotivaation oli jostakin syystä menettänyt, koettiin sen takaisin saaminen vaikeaksi. Huonon työmotivaation koettiin heikentävän muun muassa tuloksellisuutta ja keskitymiskykyä. Lisäksi mahdollisten jaksamisongelmien ja stressin koettiin olevan yhteydessä vähentyneeseen työmotivaatioon ja sitä kautta halukkuuteen jatkaa työelämässä. Tuloksellisuuden suhteen samankaltaisia tuloksia on saanut myös Jabe (2015, 179), joka korostaa esimiestyön vaikutusta ihmisten jaksamisessa ja halukkuudessa tehdä mahdollisimman hyvää jälkeä työssään. Lisäksi Kiviranta (2010, 98) on tuonut esille työntekijän työn ja hänen voimavarojensa välisen tasapainon merkityksen.

Vähemmistö opinnäytetyön aineiston haastatelluista näki heikentyneen fyysisen kunnon olevan negatiivisesti yhteydessä työmotivaatioon. Työmotivaation arvioitiin myös heikenevän iän myötä, mikäli ihminen koki hänen työtehtäviensä pysyvän jatkuvasti samanlaisina. Juuti ja Vuorela (2015, 79–80) ovat myös havainneet työmotivaation pikkuhiljaa laskevan, mikäli työntekijä on tehnyt samaa tai samankaltaista työtä noin viiden vuoden ajan. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa työmotivaation puutteen nähtiin myös heikentävän kiinnostusta omaan työhön sekä halua kehittyä siinä. Sinokin mukaan (2016, luku 1) motivoitunut työntekijä sen sijaan suhtautuukin työn tekemiseen innolla.

Työtehtävien haasteellisuuden ja rutiinomaisten tehtävien koettiin olevan yleisesti ottaen tasapainossa omassa työssä. Joissakin tapauksissa omaan työhön toivottiin kuitenkin enemmän haasteita, sillä työ nähtiin melko rutiinomaisena. Lundell ym. (2011, 198) ovatkin havainneet, että liialliset rutiinit työssä voivat olla jopa haitaksi, sillä tällöin ihmisen toiminta muuttuu joustamattomaksi ja kaavamaiseksi. Näin ollen Lundellin ym. (2011, 199) mukaan ihmisen aivot tarvitsevat myös älyllisiä haasteita sekä työnkuvan monipuolisuutta.

Opinnäytetyön aineistossa oli myös havaittavissa tapauksia, jossa työtehtävät saattoivat olla ajoittain stressaavia, mutta niiden koettiin tasapainottuvan ajan kuluessa. Stressaavien työtehtävien tasapainottamisessa koettiin myös vaikuttavan sen, että niiden ratkaisemisessa oli saatu apua kollegoilta, eivätkä siten liian stressaavat työtehtävät vaikuttaneet halukkuuteen jatkaa työssä.

Lähes poikkeuksetta opinnäytetyön aineistossa ihmiset kokivat, että vanhuuseläkeiän lähestyessä ja eläkeiän saavuttamisen jälkeen työskenneltäessä työtehtävien haasteellisuutta tulisi muuttaa muun muassa ihmisen voimavarojen ja toiveiden mukaan. Samanlaisiin tuloksiin ovat päätyneet Peltonen & Wallin (2014, 26, 54), jotka ovat havainneet konkareiden toivovan saada tehdä oman alan töitä kevennettyinä esimerkiksi ennen eläkeikää ja tähän voidaan heidän mukaansa vaikuttaa esimerkiksi työaikajärjestelyillä. Toisaalta tässä opinnäytetyössä tällä hetkellä haasteellisilta tuntuvat työtehtävät nähtiin helpompina tulevaisuudessa. Lisäksi töitä ei haluttu liikaa helpotettavan, jotta työssä riittää haasteita ja kehityskohteita. Lundellin ym. (2011, 64) mukaan sopivan haasteellisen ja mielekkään työn onkin todettu kehittävän ja uudistavan työntekijää.

”Melkein aina on ollut haastavia työtehtäviä, todellakin haastavia. Kyllä se ja se kehittäminen, niin kyllä ne on ollut ne jutut. Siis se uuden oppiminen ja siitä selviäminen. Pikkasen sillain, että ei aina mukavuusalueella.” – eläkkeellä oleva nainen, joka on jatkanut työelämässä työskentelyä

Onnistumisten huomioimisessa sanallisella palkitsemisella nähtiin olevan suurempi merkitys kuin rahapalkkioilla, vaikka molempia pidettiin mukavina tapoina palkita. Samoin on havainnut Juuti (2016, 67), jonka mukaan rahallisia palkkioita parempia ovat vuorovaihtukseen ja työn sisältöön liittyvät kannusteet. Huomionarvoisena opinnäytetyötutkimuksessa esille nousi, että jotkut kokivat itse opituissa asioissa onnistumisen vielä arvokkaampana asiana kuin esimieheltä saadun positiivisen palautteen. Jabe (2015, 126) onkin nostanut esille, että työssä onnistumiset tuovat suurta merkitystä ihmisen elämään.

Onnistumisten huomioimisen nähtiin muun muassa lisäävän työssä viihtyvyyttä, sen koettiin lisäävän oman työn arvostuksen määrää, se koettiin hyvänä oppimiskokemuksena sekä sillä nähtiin olevan vaikutusta siihen, haluaako ihminen jatkaa työelämässä vai ei. Peltonen & Wallin (2014, 24) ovat esimerkiksi havainneet työstä saatavan palautteen osoittavan työntekijälle hänen arvostamistaan. Lisäksi Juuti (2016, 67) haluaa korostaa palautetta merkittävänä tekijänä työntekijän ohjaamisen kannalta. Sen sijaan tutkimusaineiston mukaan onnistumisten huomioimisen ja rakentavan palautteen tasapainoinen suhde toimi vain muutamassa tapauksessa. Mielenkiintoista oli kuitenkin huomata, että onnistumisten huomiointia koettiin tarvittavan lisää, vaikka onnistumisia olisi työpaikalla

huomioitu paljonkin. Erään henkilön mukaan onnistumisten huomiointissa nähtiin auttavan sen, mikäli alainen koki suhteensa luottamukselliseksi esimiehensä kanssa. Samantyyllisesti palautteen suhteen ovat havainneet Lundell ym. (2011, 196), jotka ovat huomanneet esimerkiksi palautteen antamisen ja sen vastaanottamisen helpottuvan silloin, kun työyhteisö toimii hyvin.

Henkilökohtaisen palautteen antamisessa nähtiin laajalti parantamisen varaa esimiehillä, sillä tätä ei yrityksissä ollut juurikaan huomioitu. Lisäksi yleisesti koettiin, että yrityksissä annettiin useammin negatiivista kuin positiivista palautetta, vaikka toisaalta epäonnistumisiakin nähtiin huomioitavan kielteisesti suhteellisen vähän. Tähän liittyen Jabe (2015, 126) on havainnut kuitenkin ihmisten keskittyvän epäonnistumisten välttämiseen, kun ihminen on kokenut elämässään paljon epäonnistumisia. Tämän välttelyn on lisäksi nähty vaikuttavan negatiivisesti haluun jatkaa työelämässä. Lisäksi Jaben (2017, 136) mukaan esimiehen on tärkeitä antaa alaisille niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta, sillä alaiset kokevat sen tärkeäksi työssään. Opinnäytetyön aineistossa esimiehet osasivat useimmiten antaa mahdollisen kielteisen palautteen rakentavasti. Huomioitavaa kuitenkin oli, että joillekin ihmisille oli jäänyt huono mieli negatiivisen palautteen läpikäymisestä.

Mielenkiintoisena havaintona esille nousi, että jossakin tilanteessa esimiestä oli pyydetty **huomioimaan onnistumisia** enemmän, mutta hän ei tuntunut ottavan tätä kehotusta vastaan. Välillä onnistumisten huomiointi koettiin myös väkinäiseksi ja tällöin sitä ei osattu paremmin arvostaa. Vähemmistö mielsi suomalaisen mentaliteetin olevan sellainen, jossa onnistumisia ei niinkään huomioida ja sen vuoksi onnistumisten enempää huomiointia ei koettu tarpeelliseksi. Samoin Juutin ja Vuorelan (2015, 81) mukaan suomalainen esimies ei anna paljoa palautetta alaistensa työsuorituksesta, vaikka esimerkiksi myönteisen palautteen on todettu lisäävän ihmisen voimavaroja. Lisäksi opinnäytetyön aineistossa onnistumisten huomioimisen lisäämistä ei haluttu tehtävän, mikäli se olisi samalla lisännyt negatiivisen palautteen määrää. Nykyään esimiesasemassa olevat henkilöt olivat kiinnittäneet huomiota vähäiseen onnistumisten huomioimiseen ja näin ollen he itse pyrkivät omalla käytöksellään muuttamaan tätä tapaa positiivisempaan suuntaan.

Erilaiset **muutostilanteet** koettiin laajalti positiivisina ja niiden nähtiin tuovan työnteossa uusia mahdollisuuksia, edistävän oppimista sekä tuovan mielenkiintoa työhön. Lundell ym. (2011, 307) ovat havainneet samanlaisia tuloksia esimerkiksi muutoksiin avoimesti suhtautumisen kanssa, jolla on nähty olevan vaikutusta muun muassa uuden oppimiseen sekä konkarin luottamukseen omiin kykyihinsä. Opinnäytetyön aineistossa muutoksen ymmärtämisessä merkittävänä koettiin, että ihminen pääsi vaikuttamaan muutokseen omasta roolistaan. Usein ihmiset eivät kuitenkaan todellisuudessa päässeet mukaan muutoksen

suunnittelemiseen tai he eivät päässeet tutustumaan muutokseen etukäteen. Jabe (2015, 218) on kuitenkin osoittanut, että alaisen mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun olisi tärkeätä muutoksen ymmärtämiseksi. Lisäksi opinnäytetyön aineistossa alaiset kokivat tarvitsevansa merkittävästi enemmän tukea muutostilanteissa kuin normaalioloissa. Huomionarvoisena asiana esille myös nousi, että etenkin työntekijäasemassa olevat henkilöt kokivat muutokset usein vedettävän läpi ylemmällä tasolla niitä pahemmin perustelematta. Jaben (2015, 217) mukaan muutoksen etenemisestä ja sen syistä olisi kuitenkin hyvä kertoa alaisille aika ajoin, sillä kokemus muutoksen edistymisestä helpottaa ihmisillä tunteiden käsittelyä. Samoin Jabe (2015, 217) haluaa tuoda esille tuen merkitystä muutosten läpikäymisessä ja niiden ymmärtämisessä.

Puutteellisen informaation sekä vähäisen tuen saamisen muutoksessa koettiin heikentävän työntekijän halua hyväksyä muutosta ja samalla myös halua jatkaa työelämässä. Tällaisia tuloksia ovat saaneet myös Lundell ym. (2011, 249), jotka ovat havainneet muutoksista selviytymiseen saatavan tuen määrällä olevan yhteyttä konkareiden haluun ja mahdollisuuksiin jatkaa työelämässä. Opinnäytetyön aineistossa muutoksia ei koettu kovin raskaiksi sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijä oli kokenut saavansa tarpeeksi tukea esimieheltään tai kollegoilta. Laajalti ottaen muutokset kuitenkin ajateltiin raskaina, sillä niiden koettiin tulevan nopealla vauhdilla ja työntekijän vaikuttamismahdollisuudet muutokseen nähtiin vähäisinä.

"Vaikeimpia muutoksia on ollut sellaiset, jotka on tullut ylhäältä päin ja joiden kanssa on vain joutunut tavallaan menemään sillain, että tää on tällainen juttu ja tää täytyy viedä. Et se kuuluu siihen omaan tehtävään ja sit sitä vaan on ujutettava ja välillä jyrättävä läpi tai sanottava, että tää nyt on näin." – eläkkeellä oleva nainen, joka on jatkanut työelämässä

Yleisesti ottaen yrityksissä ei ollut havaittavissa kovin suurta muutosvastarintaa, mutta samalla haluttiin korostaa, että muutoksen epäileminen ei aina ollut huono asia. Muutosten kyseenalaistamisen nimittäin nähtiin muun muassa estävän sellaisten asioiden tapahtumista, jotka eivät välttämättä olisikaan hyväksi työntekijöille tai yritykselle. Myöskään Työterveyslaitoksen (2020b) mukaan työntekijän antamaa kritiikkiä ei tulisi nähdä kielteisenä asiana, sillä sitä voidaan pitää ihmisen haluna olla vaikuttamassa muutokseen. Tässä opinnäytetyöaineistossa mahdollinen työntekijän muutosvastaisuus oli usein hävinnyt sen myötä, kun työntekijä oli huomannut muutoksen lopputuloksen olevan parempi, mitä hän oletti. Lundellin ym. (2011, 305) mukaan ihmisessä vapautuukin voimavaroja kohdata uusi todellisuus, kun hän on saanut käsitellä mieltään painavia asioita.

"Älkää huolestuko muutoksesta. Muutos tarkoittaa sitä, että silloin omistaja uskoo firmaan ja haluaa satsata siihen ja tekee muutoksia ja investoi. Silloin pitää huolestua, jos mikään ei ole vuoden kuluttua muuttunut. Se tarkoittaa sitten sitä, että tähän

firmaan ei satsata.” – työelämässä oleva mies, joka ei osaa sanoa haluaako hän jatkaa työelämässä vai ei vanhuuseläkeiän jälkeen

Useimmiten esimiesasemassa olevat henkilöt olivat muutosten läpiviejiä ja he kokivat saavansa tukea muutoksen suunnittelussa ja niiden vetämisessä. Esimiesasemassa olevat ihmiset kokivat muutokset ja niiden läpiviemisen usein myös mielekkäiksi sekä he kokivat saavansa niistä voimaa. Esimiehet kokivat muutokset raskaiksi sellaisissa tilanteissa, jossa uutta tietoa piti omaksua paljon lyhyessä ajassa ilman varsinaista tukea.

5.2 Työssä osaaminen ja osaamisen kehittäminen

Oppimistilanteet nähtiin pääsääntöisesti positiivisina ja motivoivina tekijöinä työssä jatkamisen kannalta. Niiden koettiin muun muassa rikastuttavan henkisesti sekä tuovan uutta inspiraatiota, kehittymistä ja soveltamismahdollisuuksia omaan työhön. Samoin Parryn ja Tysonin (2011, 108) mukaan konkarit kokevat itsensä kehittämisen ja uuden oppimisen itselleen tärkeäksi. Lisäksi Parryn ja Tysonin (2011, 178) mukaan työntekijän on tärkeitä saada kehittää taitojaan, jotta hän pysyy ajan tasalla jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Duncan (7.11.2018) puolestaan on nostanut esille, että uuden oppiminen tuo ihmiseen elinvoimaa, joka taas auttaa häntä jatkamaan työssä paremmin.

”Me ollaan yritetty kannustaa nyt siihen, että käykää joka kuukausi sellainen keskustelu, mitä uusia asioita on oppinut: Voi olla ihan pikku juttujakin. Se on yllättävän vaikeata ihmisille” -Työelämässä oleva mies, joka ei osaa sanoa haluaako hän jatkaa työelämässä vai ei vanhuuseläkkeen jälkeen

Erilaisten **koulutusten** kautta koettiin saatavan monipuolisempaa näkökulmaa työn tekemiseen, mikäli niissä pystyttiin keskustelemaan muiden kollegoiden kanssa. Ulkoisten koulutusten lisäksi yritysten sisäiset koulutukset nähtiin merkityksellisinä, sillä niiden kautta koettiin saatavan ymmärrystä siitä, mitä yrityksen sisällä olevat ihmiset tekivät ja osasivat. Kivirannan (2010, 149) mukaan koulutukset toimivatkin hyvin ihmisten osaamistason kuvaajina sekä ne auttavat ihmisen osaamisen ymmärtämisessä. Opinnäytetyön aineistossa kouluttautumisen ei useimmissa tapauksissa nähty olevan pääsyy jatkamisen kannalta, vaan niiden koettiin ennemmin vaikuttavan motivaatioon, osaamisen kehittämiseen ja jaksamiseen. Parry ja Tyson (2011, 180) ovat puolestaan nostaneet esille konkarien motivaation kasvavan sellaisissa tilanteissa, jossa he kokevat heillä olevan samanlaiset kehittymis- ja etenemismahdollisuudet kuin nuorillakin. Lisäksi opinnäytetyön aineistossa työuran viimeisinä vuosina ei koettu tarpeelliseksi lähteä opiskelemaan kokonaan uutta osa-aluetta jo olemassa olevan työn tilalle.

Koulutusten hyvinä puolina nähtiin, että onnistuessaan ne toivat positiivisen katkon työnteolle ja niiden kautta koettiin saatavan uusia ideoita työhön. Koulutukset nähtiin huonona

esimerkiksi silloin, jos niissä ei koettu olevan hyödyllistä agendaa ja näin ollen ne tuntuivat vievän ihmisen aikaa ja voimavaroja muilta töiltä. Ahosen ym. (2015, 141) mukaan konkarit punnitsevatkin tarkempaan, mitä he haluavat oppia ja millaisten asioiden oppimiseen he tahtovat käyttää voimavarojaan. Opinnäytetyön aineistossa huonoista koulutuksista koettiin kuitenkin oppivan aina jotakin pientä konkarin voidessa täydentää jo olemassa olevia tietojaan. Toiveena työssä osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyen esitettiin, että ikääntyneilläkin pitäisi huomioida **perehdyttäminen** työtehtäviin samalla tavalla kuin nuorilla työntekijöillä. Ahosen ym. (2015, 125) mukaan työntekijä onkin tärkeätä perehdyttää mahdollisiin uusiin tehtäviin kunnolla, sillä sen avulla voidaan tukea muun muassa työntekijän työkykyä.

Yrityksissä nähtiin pääasiallisesti olevan hyvät **kehitysmahdollisuudet**, jotka muodostuivat kehityskeskusteluista sekä työhön liittyvistä erilaisista kursseista ja koulutuksista. Muutamassa yrityksessä oli myös käytössä yrityksen tekemät kehitys- ja koulutus suunnitelmat. Kivirannan (2010, 141) mukaan esimieheltä tarvitaankin oppimisen oikean suunnan ja kehittämisen keinojen neuvomista sekä oppimisen seuraamista, jotta työntekijä oppii ja kehittyy haluttuun suuntaan. Opinnäytetyön aineistossa oli myös havaittavissa tapauksia, joissa kehityskeskustelut koettiin vietävän läpi kovin rutiininomaisesti eivätkä ne niinkään ottaneet huomioon ihmisen yksilöllisiä eroja. Collianderin ym. (2009, 137) mukaan kehityskeskusteluita ei hyödynnetäkään yrityksissä läheskään aina oikein, sillä niissä huomio kiinnitetään muuhun kuin tärkeän ydinosaamisen tunnistamiseen sekä kehittämiseen. Lisäksi opinnäytetyön aineistossa oli havaittavissa tilanteita, joissa ihmisillä oli ollut halua kehittää itseään, mutta tähän ei ollut saatu mahdollisuutta ja se koettiin arvostuksen puutteena. Parry ja Tyson (2011, 178) ovatkin nostaneet esille, että koulutusten tarjoaminen osoittaa konkarille, että hänen työpanostaan arvostetaan. Opinnäytetyön aineistossa eräässä yrityksessä koulutuksille ei juurikaan nähty tarvetta, sillä työ koettiin oppivan työtä tekemällä.

Oppimistilanteiden suhteen poikkeuksetta paremmiksi koettiin **lähikoulutukset** kuin **verkkokoulutukset**. Verkkokoulutukset nimittäin koettiin tehtävän nopeasti läpi eikä niistä välttämättä jäänyt ihmisille yhtä paljon hyödynnettävää kuin lähikoulutuksista. Verkkokoulutukset saattoivat myös turhauttaa, jos työntekijä ei esimerkiksi kuullut, mitä luennoitsija puhui. Verkkokoulutusten hyvänä puolena taas nähtiin, että ne pystyi tekemään milloin halusi. Lähikoulutuksissa puolestaan paremmiksi koettiin vuorovaikutuksessa tapahtuvat koulutukset kuin sellaiset koulutukset, joissa luennoitsija vain yksipuolisesti luennoi koulutusryhmälle. Kivirannan (2010, 145) mukaan konkareiden oppimisessa lisääntyikin tarve ja halu aktiivisempaan vuorovaikutukseen. Yleisesti ottaen opinnäytetyön aineistossa yrityksissä pidettiin enemmän verkkokoulutuksia kuin lähikoulutuksia.

Poikkeuksetta työhön liittyville kursseille oli varattu aika työajan puitteissa, mutta vapaaehtoisesti suoritettavat tutkinnot piti hankkia omalla ajalla. Työhön liittyvät verkkokoulutukset tehtiin usein muiden töiden lomassa, kun taas lähikoulutuksille oli yleisesti ottaen järjestetty oma aikansa ja paikkansa yrityksissä. Väliillä ihmiset kokivat verkkokoulutuksia tehdessään, että he eivät saaneet kunnollista perehdytystä uuden asian sisäistämiseen tai heillä ei ollut rauhaa tehdä verkkokoulutusta muiden töiden lomassa. Tärkeäksi koettiin, että myös verkkokoulutuksille pitäisi varata oma aika ja paikka, jotta niistä saataisiin mahdollisimman hyvä hyöty. Kivirannan (2010, 145) mukaan osaamisen kehittämisessä olisi-kin huomioitava siihen tarvittava aika, jotta konkari on halukas kehittämään itseään muiden työkiireiden lisäksi.

Eräässä työpaikassa koulutuksille oli järjestetty koulutusten vuosikello, jonka avulla ihmiset pääsivät paremmin suunnittelemaan omaa kouluttautumistaan. Kiviranta (2010, 111, 157–158) onkin korostanut, että oppimisen pitäisi olla oma osa-alueensa, jossa osaamisen tietoista kehittämistä varten on määritelty omat mittarit yhdessä esimiehen kanssa. Opinnäytetyön aineistossa huomionarvoista oli myös se, että ihmisen kokiessa itsensä kovin uupuneeksi työstä, ei hänellä tästä syystä ollut enää halua kehittää itseään lisää. Kiviranta (2010, 146) on nostanut esille, että uupunut työntekijä suoriutuu normaaleista työtehtävistään, mutta harvoin hänellä jää voimia enää oman osaamisen kehittämiseen. Näin ollen Kivirannan (2010, 146) mukaan konkarin työn vaatiessa uuden oppimista onkin tärkeätä mahdollistaa se, että työntekijällä säilyy mahdollisuus oppimiseen. Lisäksi opinnäytetyön aineistossa jotkut koulutustilanteet koettiin ennemminkin yrityksen imagon kasvatamisena kuin työntekijöiden osaamisen kehittämisenä ja näin ollen ne laskivat työntekijän motivaatiota osallistua niihin.

Esimiesasemassa olevat henkilöt halusivat korostaa oppimisessa sitä, että työntekijän kehittyminen ei ole yksinomaan esimiehen vastuulla, vaan innokkuutta kehittyä kaivataan myös työntekijältä itseltään. Työntekijän kehittämisessä esimiehen tehtävänä nähtiin ennemminkin kehityksen mahdollistaminen ja sen tukeminen. Joiltakin osin samanlaisia mielipiteitä tuli myös työntekijöiltä. Samoin Kivirannan (2010, 141) ja Lundellin ym. (2011, 191) mukaan myös konkari on vastuussa osaamisensa kehittämisestä, sillä etenkin työuran keski- ja loppuvaiheilla tietoja ja taitoja tulee päivittää ja uudistaa.

Yleisesti ottaen **mentorointi** nähtiin positiivisena ja mielenkiintoisena asiana, sillä sen koettiin opettavan uusia asioita niin mentoroitavalle kuin mentorillekin sekä havainnollistavan mentorille sitä, mitä kaikkea hän jo osaa tehdä. Lundellin ym. (2011, 347) mukaan mentorointi mahdollistaakin kummankin osapuolen kehittymisen, sillä mentoroinnissa myös mentori joutuu perustelemaan omia toimintatapojaan. Lisäksi Peltonen ja Wallin (2014,

26) ovat Tampereen ammattikorkeakoulun Ikästrategia-tutkimushankkeen raportissaan tuoneet esille, että mentorointi koettiin mielenkiintoisena työtehtävänä, sillä siinä konkari pääsee jakamaan omaa hiljaista tietoaan nuoremmalle työntekijälle.

Mentoroinnin nähtiin myös olevan hyvä keino **hiljaisen tiedon siirtämisessä** etenkin silloin, kun kyseessä olivat kokeneempi ja kokemattomampi työntekijä. Lisäksi konkarit mielellään jakoivat omaa osaamistaan muille työntekijöille mentoroinnin avulla. Kivirannan (2010, 189) mukaan osaamisen näkyväksi tekemistä voidaan toteuttaa esimerkiksi juuri mentoroinnin avulla. Opinnäytetyön aineistossa mentoroinnin myös koettiin nostavan konkareiden arvostusta ja se nähtiin eräänlaisena saavutuksena. Jaben (2015, 172) ja Balin ym. (2015, 194) mukaan mentorointi tuokin konkareille merkityksellisyyden tunteita, kun hän kokee tekevänsä arvokasta työtä organisaation hyväksi. Opinnäytetyön aineistossa huomionarvoista kuitenkin oli, että jotkut kokivat hölmöksi lähteä etenkin eläkkeelle jääneen jälkeen neuvomaan uusia työntekijöitä, sillä heidän koettiin aina osaavan tehdä asiat entistä paremmin tai toisella tavalla. Lisäksi konkarit saattoivat kokea, että erillistä mentorointia ei tarvinnut toteuttaa työn yksinkertaisuuden vuoksi. Useimmiten konkarit olivat kuitenkin työskennelleet mentorin roolissa jollakin tavalla. Lisäksi jotkut työntekijät olivat saaneet koulutuksen mentorointia varten työpaikaltaan tai jotain muuta kautta.

Huomionarvoisena havaintona opinnäytetyön aineistosta nousi, että **mentoroinnissa** ikää tärkeämpänä tekijänä nähtiin kiinnostus ja taito mentorointiin eikä välttämättä se, että vanhempi työntekijä mentoroi nuorempaa työntekijää. Kivirannan (2010, 189) mukaan parhaisiin tuloksiin osaamisen jakamisessa päästäänkin silloin, kun hiljaisen tiedon haltijalla ja hänen parillaan on vahva motivaatio yhdessä tekemiseen ja oppimiseen.

”Mentorointi ei välttämättä ole ikäkysymys, vaan jopa niin, että nuorempi voisi olla vanhemmalle kollegalle. Tai sellainen, missä vanhempi tuo kokemusta ja nuorempi, joka on vasta valmistunut, tuo sen uuden osaamisen ja virkeen näkökulman. Sit vanhemmalla on se kokemus ja osaaminen, joka myös jää helposti itseltä pimentoon tai varjoon, kun sitä on aina tehnyt tai se menee sellaiselle tasolle, jota on joskus vähän vaikea sanoittaa, että mitä se on.” – eläkkeellä oleva nainen, joka on jatkanut työelämässä työskentelyä vanhuuseläkeikänsä jälkeen

Mentorointia tehtiin poikkeuksetta työn ohessa ja sen koettiin olevan osa työnkuvaa. Useammassa tapauksessa esille myös nousi, että ihmisillä olisi mielenkiintoa toimia pelkätään mentorina työuran viimeisinä vuosina tai vanhuuseläkeikänsä jälkeen esimerkiksi keikkatyönä, mutta yrityksissä näin ei kuitenkaan ollut toimittu. Jaben (2015, 96) mukaan mentoroinnin kautta konkareille voitaisiin antaa kokonaan uusi tehtävä esimerkiksi silloin, jos omaa työtä ei enää jakseta tehdä samalla tavalla kuin ennen. Lisäksi Peltosen ja Wallinin (2014, 26) mukaan mentoroinnilla on nähty olevan yhteys haluun jatkaa työssä pidempään. Tämän opinnäytetyön aineistossa joissakin tapauksissa tärkeänä pidettiin kuitenkin

myös sitä, että mentoroinnin lisäksi viimeisinä työvuosina saisi tehdä sellaisiakin töitä, mitä on jo aikaisemmin tehnyt. Työterveyslaitoksen (2020b) mukaan oikein järjestetty mentorointi voi tuoda lisää näkökulmia ja mielenkiintoa omiin työtehtäviin samalla, kun konkari pääsee hyödyntämään omaa kokemustaan.

”Voisi olla tosi paljon annettavaa, jos siirtyisi kokonaan mentoroimaan. Se voisi olla ihan harkinnan arvoinen. Mä en tiedä onko missään tällaista mentoripoolia olemassa, että onko ne aina yrityskohtaisia.” – työelämässä oleva nainen, joka on suunnitellut jatkavansa työssään vanhuuseläkeiän jälkeen

Huomionarvoista mentorointiin liittyen oli, että ihmisellä saattoi olla mielenkiintoa jakaa omaa hiljaista tietoaan nuoremmille työntekijöille, mutta tälle ei ollut annettu kunnollista aikaa tai paikkaa. Mentoroinnissa koettiin tärkeäksi, että siinä sai kunnolla keskittyä toisen opastamiseen ilman ylimääräisiä häiriötekijöitä ja tähän asiaan toivottiin yrityksissä keskittyttävän enemmän. Samankaltaisia tuloksia on saanut myös Työterveyslaitos (2020b), jonka mukaan mentoroinnille pitää järjestää oikeat olosuhteet sekä tarpeeksi aikaa sen toteuttamiseen.

Mentoroinnin ajoituksen suhteen aineistossa voitiin havaita poikkeavuuksia. Toiset kokivat mentoroinnin aloittamisen mielekkääksi heti, kun ihmisellä on valmiudet toisen työntekijän mentoroimiseen. Viimeisten vuosien aikana aloitettu mentorointi saatettiin nimittäin kokea jonkinlaisena jäädyttelyvaiheena, jossa konkaria vain pyydetään kertomaan hänen osaamansa tiedot nuoremmalle työntekijälle ennen eläkkeelle jäämistään. Laajalti ihmiset kuitenkin näkivät mentoroinnin aloittamisen mielekkäänä 0,5–5 vuotta ennen eläkkeelle jääntä riippuen siitä, millaisissa työtehtävissä ihminen työskenteli.

5.3 Työkyvyn ylläpitäminen

Niin fyysisellä kuin henkiselläkin **työkyvyllä** nähtiin olevan perustavanlaatuinen vaikutus työssä jatkamiseen. Mikäli työkyvyn koettiin hieman heikentyneen, ei sen nähty vaikuttavan suuresti jatkamishalukkuuteen. Jos työkyvyn taas olisi koettu huomattavasti heikentyvän tai ihminen olisi kokenut itsensä liian väsyneeksi työssä, olisi sen nähty ohjaavan ihmistä jäämään pois työstä mahdollisimman pian. Suurin osa aineiston henkilöistä koki työkykynsä hyväksi.

Työkykyyn positiivisesti vaikuttavina tekijöinä nähtiin muun muassa työn mielekkyys ja vaikutusmahdollisuudet työhön ikääntymisen myötä. Samoin Lundell ym. (2011, 292) ovat havainneet konkarin voimavarojen kehittymiseen vaikuttavan fyysisten ikämuutosten lisäksi muun muassa yksilön työuran kulloisenkin vaiheen sekä hänen elämäntilanteensa.

Lisäksi Aaltosen ja Lindroosin (2012, 76) mukaan Työeläkevakuuttajien tekemässä tutkimuksessa on työkyvyn näkökulmasta havaittu työssä jatkamista merkittävimmin edistävän paremmat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä sen sisältöihin.

Hyvän työkyvyn lisäksi haastatellut ihmiset kokivat itsensä **ikäisiään nuoremmaksi**. Tähän nähtiin vaikuttavan esimerkiksi nuorempien ihmisten kanssa työskentelyn, sillä sen koettiin avartavan konkarin ajatusmaailmaa. Itsensä nuoremmaksi kokemisen nähtiin myös lisäävän halukkuutta jatkaa työssä pidempään. Samoin Jaben (2015, 248) mukaan ihmiset, jotka tuntevat itsensä ikäistään nuoremmiksi, ovat yleensä terveempiä ja he mielellään haluavat jatkaa työelämässä pidempään.

Työkyvystä puhuttaessa esille nousivat muun muassa **työaikasunnittelun** sekä **työtehtävien muokkaamisen** merkitys. Collianderin ym. (2009, 117) sekä Peltosen ja Wallinin (2014, 55) mukaan konkareiden työkyvyn säilyttämisessä sekä heidän mahdollisimman pitkään työssä pysymisen tukemisessa voidaan saavuttaa tuloksia muokkaamalla työoloja sekä konkarien työtä ylipäättänsä. Lisäksi Balin ym. (2015, 151) mukaan työaikasunnittelulla ja työtehtävien muokkaamisella voidaan nähdä olevan kasvattava vaikutus konkarin työmotivaatioon sekä hänen työssä suoriutumiseensa, kun konkari pystyy sovitamaan voimavaransa työn vaatimuksiin.

Työaikasunnitteluun liittyen vahvana esille nousi vapaa-ajan lisäämisen tarve suhteessa siihen, mitä tämänhetkinen kokoaikatyö mahdollisti. Tämän mahdollistamiseksi vaihtoehtoiksi esitettiin muun muassa kolme- tai nelipäiväinen viikko sekä projektiluontoinen työ yhdistettynä säännöllisiin lomiin. Lyhennetyssä viikossa tärkeänä koettiin, että työtehtävien tulisi vähentyä tai muuttua nykyiseen verrattuna, jotta ihminen ei uupuisi liikaa. Peltosen ja Wallinin mukaan (2014, 55) ihmisen fyysinen toimintakyky muuttuukin iän myötä ja näin ollen sama työmäärä aiheuttaa hänelle aikaisempaa suuremman fyysisen rasituksen, jonka vuoksi työoloja ja työtä tulisi pyrkiä muokkaamaan yksilöllisesti. Lisäksi opinnäytetyön aineistossa työajanjoustovaihtoehtoina esitettiin mahdollisuus osallistua etukäteen sovittuihin keikkatöihin, jotta ihminen osaisi varautua hyvissä ajoin työtehtäviinsä. Vapaa-ajan lisäämisessä ehdotettiin myös ikävapaiden käyttöön ottamista, jossa vapaita saisi sen mukaan, kuinka kauan ihminen on ollut mukana yrityksen toiminnassa. Erilaisilla työajanjoustoilla nähtiin olevan vaikutusta työssä jatkamiseen sekä työntekijän parantuneeseen työtehoon. Peltosen ja Wallinin (2014, 25) mukaan mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhönsä ja työaikaan onkin todettu olevan vaikutusta työssä jatkamisen kannalta. Opinnäytetyön aineistossa ihmisille oli kuitenkin vähäisesti tarjottu erilaisia työajan joustomahdollisuuksia.

”Siihen työtahtiin joutuu kiinnittämään huomiota, kun ei se ikääntyvä ihminen jaksa samaan tahtiin kuin nuori. Ja se, että minkälaiset mahdollisuudet työnantajalla on tukea ja ylläpitää sitä työkykyä. Ja tietenkin työtehtävät ja toimenkuva pitäisi olla sellaiset, että niistä varmasti selviytyy.” – eläkkeellä oleva nainen, joka on jatkanut työelämässä työskentelyä

Osa opinnäytetyöaineiston konkareista oli myös ajatellut vähentävänsä työtahtiaan hyödyntämällä osa-aikaeläkettä. Osa työntekijöistä puolestaan piti työstään niin paljon, että he eivät sen vuoksi kokeneet tarvitsevansa työajan lyhennystä työsssänsä. Vähemmistö oli myös itse alkanut helpottamaan työtahtiaan esimerkiksi vähentämällä vapaa-ajalla tehtäviä työtehtäviä tai he eivät olleet ottaneet töistä niin kovaa stressiä kuin ennen. Hyvin voimakkaasti aineistossa kuitenkin nousi esille työaikasuunnittelun merkitys ja sen korostamista haluttiin nostaa esille. Työaikasuunnittelun aloittaminen nähtiin merkitykselliseksi viimeistään silloin, kun työntekijä on täyttänyt 60-vuotta.

Opinnäytetyön aineistosta kävi ilmi, että **eläkkeelle jääneillä** ihmisillä olisi ollut halua jatkaa työelämässä muun muassa työn mielekkyyden ja mukavien kollegoiden vuoksi, mutta he eivät olleet voineet tehdä niin esimerkiksi työstä aiheutuvien terveydellisten haittojen vuoksi tai heidän työnkuvansa ei mahdollistanut osa-aikatyötä työmuotona. Tällaisen ei-toivottavan tilanteen estämiseksi työnantajalta kaivattiin enemmän joustavuutta työelämässä. Collianderin ym. (2009, 117–118, 135) mukaan työkäytäntöjen ja työn sisältöjen kehittämisessä onkin tarpeellista ottaa huomioon muun muassa vähittäiset terveyden ja työ- ja toimintakyvyn heikentymiset sekä vastapainona viisauden ja asiantuntijuuden lisääntyminen.

Ihmiset eivät kuitenkaan olleet jääneet katumaan eläkkeelle jäämistä, sillä eläkkeellä olon koettiin mahdollistavan esimerkiksi yrittäjänä toimimisen sekä ihmisellä jäi enemmän aikaa omalle puolisolleen ja lapsenlapsilleen. Kivirannan (2010, 109) mukaan kuitenkin jo työssä tulisi ottaa huomioon myös yksityiselämä, kuten esimerkiksi omista vanhemmista tai lapsenlapsista huolehtiminen. Lisäksi Ahonen ym. (2015, 148) haluavat korostaa työn ja yksityiselämän tasapainottamista työajan joustojen avulla.

Työympäristön suunnittelussa nähtiin laajalti kehittämisen varaa joko kokonaan sen aloittamisessa tai sen parantamisessa. Etenkin ikääntyessä omalle työhuoneelle nähtiin tarvetta avokonttorissa työskentelemisen sijaan, jotta omaan työhön voisi keskittyä rauhassa ilman häiriötekijöitä. Jatkuvien työssä tulevien keskeytysten koettiin nimittäin vievän ihmisen voimavaroja. Todellisuudessa ihmiset työskentelivät avokonttoreissa ja omia työhuoneita oli lähinnä esimiesasemassa olevilla henkilöillä. Sinokin (2016, luku 2) mukaan omista työhuoneista onkin laajalti siirrytty avokonttoreihin tai monitoimiyhtiötiloihin. Sinokki (2016, luku 2) haluaa myös korostaa oman työhuoneen merkitystä, sillä se ehkäisee

muun muassa keskittymisvaikeuksia työn tekemisessä. Lisäksi Lundell ym. (2011, 178) haluavat korostaa sellaisen työympäristön suunnittelua, jossa otetaan huomioon työn vaatimukset.

Ihmiset näkivät työympäristön kehittämisen laajalti hankalana, sillä he olivat esimerkiksi joutuneet näkemään paljon vaivaa työkykyä parantavien työvälineiden hankkimiseksi tai työympäristön suunnittelu oli kokonaan jätetty alaisten hoidettavaksi. Mehiläisen (2020) mukaan esimiehellä on kuitenkin vastuu työntekijän työoloista niin työntekijän terveyden kuin toimintakyvyn kannalta. Opinnäytetyönaineistossa silti vain pieni osa koki, että työympäristöä oli suunniteltu hyvin muun muassa perusergonomian kannalta, työpaikan työvälineet olivat kunnossa, työpaikka antoi erilaisia apuvälineitä taukojumppaa varten sekä ihmisille oli järjestetty mahdollisuus siirtyä tarvittaessa hiljaisiin huoneisiin avokonttorissa työskentelyn sijasta. Lisäksi heidän henkiseen työkykyynsä oli kiinnitetty huomiota.

”Töissä on sellaisia palapelejä, että ihmiset käy tekemässä niitä, et mä en tiedä mistä se palapeli-idea on lähtenyt liikkeelle, mutta se on kiva välillä käydä tekemässä sitä. Kun sitä yksi ja toinen tekee siinä, niin se palapeli siinä kivasti valmistuu. Sillä saa ajatukset todellakin pois, kun rupeaa miettimään, että mikä pala menee mihinkin kohtaan, niin siinä katkaistuu se ajatusten kulku.” – työssä oleva nainen, joka on suunnitellut jatkavansa työssä vanhuuseläkeiän jälkeen

Opinnäytetyön aineistossa noin puolet koki **työterveyshuollon** hyväksi ja työkyvyn heikkenemistä ennaltaehkäiseväksi, kun taas noin puolet koki sen heikoksi ja vähäiseksi tueksi. Työterveyshuolto koettiin hyväksi muun muassa silloin, jos työkykyyn vaikuttaviin asioihin oli puututtu mahdollisimman varhaisessa vaiheessa esimiehen avustuksella tai konkareita oli kutsuttu työterveyshuollon vuositarkastuksiin. Lundellin ym. (2011, 310) mukaan työpaikan ja työterveyshuollon aktiivinen yhteistyö tukevatkin työkykyongelmien selvittämistä ja tarvittavien tukitoimien järjestämistä. Peltonen ja Wallin (2014, 54) puolestaan puhuvat Työkaarimallista, jonka mukaan työntekijällä tulee olla mahdollisuus päästä työterveyshuollon työkyvyn heikkenemistä ennaltaehkäiseviin palveluihin sekä saada henkilökohtainen kontakti terveyteen liittyvissä asioissa. Lisäksi Colliander ym. (2009, 82) haluavat korostaa muun muassa terveystarkastusten merkitystä yhtenä työterveyshuollon tehtävänä.

Mikäli opinnäytetyön aineistossa yrityksissä ei konkareille koettu tarjottavan vuosittaisia työterveydenhuollon tarkastuksia, nähtiin sen lisäävän turvattomuuden tunnetta. Tätä ei kuitenkaan nähty kovin merkittävänä sen suhteen haluaako ihminen jatkaa työssä työnte-koä vanhuuseläkeiän jälkeen vai ei. Peltonen ja Wallin (2014, 27) ovat tuoneet Tampereen ammattikorkeakoulun Ikästrategia-tutkimuksessa esille, että konkarit toivoisivat työterveyshuolloilta nykyistä enemmän kuntouttavia toimenpiteitä, perustutkimuksia sekä ylipäätään työterveyshuollon palveluita.

Opinnäytetyön aineistossa muita **työkykyä ylläpitäviä keinoja** eri yrityksissä olivat muun muassa erilaiset yhteistyö paikallisten kuntokeskusten kanssa, ammattilaisen kutsuminen työpaikalle puhumaan työkykyyn vaikuttavista asioista, työpaikalla käyvä hieroja, yhteiset aamukävely- ja aamupalahetket sekä yrityksissä järjestettävät tykypäivät ja työhyvinvointiviikot. Muun muassa näiden tekijöiden koettiin tuovan voimaa työn tekemiseen. Haasteena työkykyä ylläpitävissä keinoissa nähtiin yleisesti se, että passiivisimpia niiden käytössä olivat he, joilla oli suurin tarve työkyvyn ylläpitämisessä. Peltonen ja Wallin (2014, 56) haluavatkin korostaa työterveyshuollon toimien toteuttamisessa niin johdolta kuin esimiehiltä vaadittavaa sitoutumista yhteistyössä työterveyshuollon kanssa, jotta työterveydenhuollon suunnittelemaat toimenpiteet voisivat toteutua kaikkien osalta.

Yleisesti ottaen työkyvyn huomioimisen koettiin painottuvan **fyysisen kunnan** ylläpitämiseen, mutta sen lisäksi **henkisen työkyvyn** ylläpitämiseen uskottiin tarvittavan panostusta. Vaikka konkarit toisaalta kokivat ikäännyttyään heillä riittävän enemmän voimavaroja henkiseen kuin fyysiseen työhön, he kaipasivat silti lisää tukea myös henkisen työkyvyn tukemiseen. Mehiläisen (2020) mukaan ihmisen terveys muodostuukin fyysisen työkyvyn lisäksi sosiaalisesta ja psyykkisestä toimintakyvystä. Lisäksi Kivirannan (2010, 99) mukaan henkisen työn tekijöillä työ perustuu psyykkisiin voimavaroihin, joihin lukeutuvat muun muassa oppimiskyky ja työstä selviytymisen tunne.

5.4 Esimiestyön vaikutus konkarin työuraan

Esimiehen nähtiin olevan **avainasemassa** muun muassa konkarin oman työn kehittämässä ja työn kehittämisen suunnittelemisessa. Tähän liittyy Bal ym. (2015, 73) ja Kiviranta (2010, 234) ovat tuoneet esille ikäjohtamisen keinojen käyttämisen mahdollistavan esimiehelle merkittävän roolin konkareiden työurien tukemisessa. Opinnäytetyön aineistossa esimiehen johtaminen koettiin hyväksi etenkin silloin, kun sen pystyi havaitsemaan työntekijän arjessa. Saman huomion on tuonut esille Kiviranta (2010, 67) aikaisemmissa tutkimuksissaan, jossa hän korostaa läsnä olevan esimiehen merkitystä työntekijöiden jatkapäiväisessä työssä. Jabe (2015, 182) on kuitenkin avannut tutkimuksissaan esimiestyön todellisuuden kuvaa kertoen, että kaikilla työpaikoilla ei aina voida edes puhua ihmisten johtamisesta, koska esimiehellä ei välttämättä ole tarpeeksi aikaa alaisilleen. Samoin Jabe (2015, 182) on nostanut esille, että joidenkin tutkimusten mukaan esimiesten kohdalla todellisten kohtaamisten määrä saattaa olla vain kymmenesosa kuvitellusta.

Esimiehelle tärkeänä piirteenä pidettiin sitä, että hän tuntee alaisensa sekä heidän työtehtävänsä ja hän on kiinnostunut alaisistaan yksilöinä. Kiviranta (2010, 68) on arvostukseen liittyen saanut samankaltaisia tuloksia, jossa arvostusta työntekijää kohtaan on koettu

osoitettavan olemalla kiinnostuneita työntekijästä itsestään. Opinnäytetyön aineistossa alaisten tuntemisen koettiin antavan esimiehelle paremmat mahdollisuudet johtaa työntekijöitä sekä motivoida heitä oikeaan suuntaan työelämässä. Jabe (2015, 142) on myös havainnut aikaisemmissa tutkimuksissaan esimiehen kiinnostuksen alaisensa elämäntilanteesta ja heille merkityksellisistä asioista vaikuttavan ihmisten työmotivaatioon ja sen kautta tuleviin tuloksiin. Opinnäytetyön aineistossa vähemmistö koki, että oma esimies ei tuntenut alaisen työtehtäviä tai että esimies ei ollut tukenut alaisiaan tarpeeksi. Lundell ym. (2011, 317) haluavat kuitenkin korostaa, että etenkin konkareiden työssä tuen saamisella on erityisen suuri vaikutus konkareiden työssä jaksamiselle.

”Esimies voisi syventyä hieman siihen, mitä ne omat alaiset tekee. Tietäisi muutakin kuin nimen ja sen, mitä lukee nimen perässä. Silloin on helpompi tän henkilön puhua asioistaan ja kehittää omaa työtään. Koko ajan sitä korostettiin, että omaa työtä täytyy kehittää, mutta siihen tarvitaan tukea myös esimiestasolla.” – eläkkeellä oleva nainen, joka ei ole jatkanut työelämässä työskentelyä

Opinnäytetyön aineistossa puolestaan huonolla johtamisella nähtiin olevan negatiivinen vaikutus niin ihmisen motivaatioon jatkaa työelämässä kuin hänen haluunsaakin ponnistella yrityksen parhaaksi. Tähän liittyen Bal ym. (2015, 73, 76) ovat tuoneet esille aikaisemmissa tutkimuksissa vastaavasti, että konkarin tuntiessaan itsensä arvostetuksi sekä hänen saadessaan tukea esimieheltään, on hän vähemmän taipuvainen jäämään varhaiselle eläkkeelle sekä hän on sitoutuneempi omaan työhönsä.

Mielenkiintoista oli huomata, että työntekijät olettivat heidän esimiehensä **arvostavan** heitä, mutta tämä toivottiin myös näytettävän esimerkiksi kiitoksena omasta työstä. Työterveyslaitoksen (2020b) mukaan konkareille onkin tärkeätä luoda tunne siitä, että heitä arvostetaan. Lundell ym. (2011, 190) puolestaan korostavat kokemuksen arvostamista etenkin sellaisissa tilanteissa, jossa konkarin toivotaan jatkavan työssään pidempään. Kirviranta (2010, 67) taas puoltaa huomioon osoittamista arvostuksen kokemisen mahdollistajana.

”Esimies voisi enemmän hyödyntää ja arvostaa mun ammattitaitoa. Sitten vasta kaihataan, kun kokenut työntekijä on lähtenyt. Sitä ei tavallaan osata hyödyntää, vaikka monesti se tiedetään, että joku on lähdössä.” -työelämässä oleva mies, joka on suunnitellut jatkavansa työelämässä työskentelyä vanhuuseläkeikänsä jälkeen

Aineistossa arvostuksen osoittamisen konkareille koettiin toteutuvan hyvin muun muassa silloin, kun alainen otettiin mukaan päätöksen tekoon sekä hänelle annettiin mahdollisuus tehdä yhteistyötä esimiehensä kanssa. Samoin Jabe (2015, 202) on tuonut esille johtajan tärkeän kyvyn olevan alaistensa mielipiteiden kyselemisen, jolloin esimies voi osoittaa alaisilleen myös heillä olevan mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin. Lisäksi opinnäy-

tetyön aineistossa merkittävänä asiana esille nousi positiivisen palautteen antamisen lisääminen yrityksissä, sillä sen koettiin nostavan ihmisen arvostuksen tunnetta. Samankaltaisia tuloksia ovat saaneet Peltonen ja Wallin (2014, 24) Ikästrategia-tutkimushankkeen raportissaan, jossa riittämätön palaute nähtiin vähäisenä arvostuksena työntekijää kohtaan. Samaisessa raportissa Peltonen ja Wallin (2014, 24) ovat nostaneet esille, että etenkin esimieheltä toivottiin saavan enemmän palautetta omasta työstään. Opinnäytetyön aineistossa nuorempi sukupolvi nähtiin parempana positiivisen palautteen antamisessa kuin vanhempi sukupolvi ja sen vuoksi siinä nähtiin tapahtuvan myönteistä muutosta tulevaisuudessa.

Laajalti oma **esimies nähtiin hyvänä** ja etenkin hänen **kuuntelemisen taitojaan** haluttiin korostaa. Yleisesti esimiehen myös koettiin tukevan työntekijää työssään ja tämän nähtiin kannustavan jatkamaan työssä pidempään. Esille kuitenkin nousi tapauksia, joissa niin työntekijän kuuntelemiseen kuin tukemiseenkin vaikeissa tilanteissa kaivattiin parannusta. Mikäli esimieheltä saatu tuki sekä hänen kuuntelemisensä koettiin heikkona, nähtiin tässä syynä olevan molemminpuolinen luottamuspula. Samoin Sinokki (2016, luku 2) on tuonut esille, että työntekijät odottavat yhä enemmän esimieheltä parempaa kohtaamis- ja kuuntelutaitoa. Lisäksi Jaben (2017, 209) mukaan keskinäinen luottamus syntyy toista kunnioittavasta ja rehellisestä vuorovaikutuksesta.

Esimieheltä toivottiin, että hän ymmärtäisi paremmin sen, että konkari ei pysty samaan työpanokseen, mihin nuorempi työntekijä kykenee. Lisäksi esimiehen toivottiin huomioivan enemmän yksilöllisiä tekijöitä, kuten työntekijän väsymyksen, ja sitä kautta työntekijän työtehtäviä voitaisiin tarvittaessa muuttaa. Ikääntyessä työtahdin nimittäin koettiin heikkenevän ja tähän toivottiin saatavan esimieheltä apua. Työntekijöiden toiveena oli myös se, että työtä saisi tehdä mielenkiinnolla ja uupumatta siten, että se samalla mahdollistaisi hyvät eläkevuodet. Ballin ym. (2015, 73) ja Lundellin ym. (2011, 286–287) mukaan hyvä johtaminen tulisikin ymmärtää ihmisten yksilöllisten vahvuuksien ja tarpeiden huomioon ottamisena, jossa esimies räätälöi työtehtävät oikeanlaisiksi konkarin voimavarojen mukaan.

Yksilöllisten erojen huomioimisessa myös ihmisten elämäntilanteisiin toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota, sillä tämän nähtiin vaikuttavan positiivisesti työntekijän työssä jatkamiseen. Samoin Jaben (2.1.2017) ja Työterveyslaitoksen (2020a) mukaan ikäjohtamisessa on tärkeitä ottaa huomioon, että saman ikäisetkin työntekijät ovat keskenään erilaisia ihmisiä, jotka jokainen tarvitsevat yksilöllistä johtamista. Opinnäytetyön aineistossa yksilöllisiä eroja ei kuitenkaan haluttu huomioitavan liikaa, jotta konkarit ja nuoret eivät ko-

kisi itseään kovin eriarvoisiksi. Muun muassa Vaahtio (2006, 8–9) onkin kritisoinut ikäjohtamisen käsitettä siitä, että se saatetaan ymmärtää niin, että eri-ikäisiä tulisi johtaa omalla tavallaan, vaikka jokainen ihminen tulisi nähdä omana yksilönään unohtaen hänen ikänsä.

Opinnäytetyön aineistossa esimieheltä toivottiin myös enemmän aikaa alaiselle, jotta konkari voisi nykyistä helpommin kertoa työhön vaikuttavista asioista. Kivirannan (2010, 63) mukaan konkariille tuleekin antaa tilaa ja huomioida hänet omana yksilönään. Lisäksi Jabe (2015, 207) haluaa korostaa kuuntelemisessa pyrkimystä aidosti ymmärtämään, mitä toinen haluaa todellisuudestaan kertoa. Opinnäytetyön aineistossa esimiehille kaivattiin myös koulutusta ihmissuhdetaidoista ja eri-ikäisten kanssa toimimisesta. Tällä hetkellä esimiesasemassa olevat henkilöt olivat kiinnittäneet huomiota näihin asioihin omassa johtamisessaan ja siten pyrkivät myös käytännössä toimimaan nämä asiat muistaen johtaessaan alaisiaan.

Yleisesti ottaen työntekijät kokivat, että **ikäjohtaminen** oli melko uusi käsite ja näin ollen ikäjohtamista ei ollut toteutettu kovin laajasti työpaikoilla. Tähän koettiin kuitenkin tarvittavan parannusta esimerkiksi pitämällä ikäjohtamisesta koulutuksia esimiehille. Peltosen ja Wallinin (2014, 33) mukaan monet yritykset ovatkin tiedostaneet ikääntymiseen liittyvien kehitysmenetelmien tarpeellisuuden, mutta eivät käytä niitä suunnitelmallisesti vaan tapauskohtaisesti. Lisäksi Parryn ja Tysonin (2011, 80) mukaan esimiehet saattavat ymmärtää, että konkareilla on positiivisia strategisia vaikutuksia yritykselle, mutta heidän voi olla vaikea ymmärtää, mitkä ikäjohtamiskäytännöt ovat tehokkaimpia missäkin tilanteessa. Opinnäytetyön aineistossa ikäjohtamista oli kuitenkin joissakin yrityksissä toteutettu ja tällöin yrityksissä oli omat ohjeistuksensa siitä, miten ikäjohtamista kuuluisi tehdä. Jaben (2015, 143) ja Lundellin ym. (2011, 296–297) mukaan joissakin yrityksissä onkin havaittu käytettävän muun muassa erilaisia ikäohjelmia, joiden avulla pyritään toteuttamaan erilaisia ikäjohtamisen käytäntöjä. Opinnäytetyön aineistossa ikäjohtamisen vähäisyydestä huolimatta esimiehen koettiin laajalti ottavan huomioon työpaikalla niin konkarit kuin nuoremmatkin työntekijät.

Työuran viimeisten vuosien suunnittelussa tärkeäksi koettiin, että oma esimies toisi esille toiveen siitä, että hän haluaisi alaisensa jatkavan työssä vielä vanhuuseläkeiän saavuttamisen jälkeen. Tällaisen huomion osoittamisella työntekijä kokisi työnsä ja itsensä merkitykselliseksi ja siten kokisi myös kiinnostusta jatkaa työelämässä pidempään. Balin ym. (2015, 78) mukaan moni konkari haluaisikin jatkaa työssä pidempään, mutta esimieheltä toivottaisiin asian esille nostamista, jotta ihmiset kokisivat heidän tekemänsä työn arvokkaaksi. Jabe (2017, 57) taas toteaa, että työssä jatkamisen mahdollisuuden esille tuo-

mattomuus saattaa tuoda konkarille tunteen siitä, että hänen ei toivota enää jatkavan organisaation toiminnassa. Opinnäytetyön aineistossa viimeisten työvuosien suunnittelu koettiin tärkeäksi useimmissa tapauksissa aloittaa muutamaa vuotta aikaisemmin ennen eläkkeelle siirtymistä.

"Mulla oli sellainen olo, kun mä näin jälkeinpäin ajattelen, että vanhenevat ihmiset olivat ongelma... Ei multa kysytty tai otettu puheeksi työssä jatkamista tai kiinnostusta työssä jatkamiseen." -Eläkkeellä oleva nainen, joka on jatkanut työelämässä työskentelyä

Opinnäytetyön aineistossa laajalti esille nousi, että työuran viimeisiä vuosia ei ollut suunniteltu ja tähän toivottiin parannusta. Mikäli konkarilta oli vain kysytty työuran viimeisinä vuosina, milloin hänellä on tarkoituksena jäädä eläkkeelle, koettiin sen vaikuttavan negatiivisesti halukkuuteen jatkaa työssä. Peltosen ja Wallinin mukaan (2014, 52) urasuunnittelun merkitys kasvaakin etenkin ennen vanhuuseläkeiän saavuttamista, koska sillä voi olla merkittävä vaikutus työntekijän motivaatiolle jatkaa työelämässä. Lisäksi opinnäytetyön aineistossa omalta esimieheltä toivottiin enemmän tukea viimeisten työelämävuosien kannalta esimerkiksi erilaisten ratkaisujen ja neuvojen muodossa, fyysisen ja henkisen kuorituksen huomioimisessa, työaika-suunnittelussa sekä samoin tukea työtehtävien vähentämisenä tai niiden muotoilemisena esimerkiksi enemmän mentoroinnin tai kehittämistyön suuntaan.

Muita esille nousseita asioita viimeisten työvuosien suunnittelun kannalta olivat esimerkiksi hiljaisen tiedon jakamisesta huolehtiminen, eläkkeelle valmistautumisesta kertominen sekä eläkkeen kertymisestä tiedottaminen, mikäli työssä jatketaan pidempään. Työterveyslaitoksen (2020b) mukaan työuran viimeisten vuosien suunnittelu on todella tärkeätä, sillä hyvä suunnittelu mahdollistaa työn mielekkyyden säilymisen, hiljaisen tiedon jakamisen, konkarin tietoisuuden hänen työstä palautumismahdollisuuksistaan sekä sen, kokeeko konkari voivansa hyödyntää osaamistaan tai kokemustaan. Lisäksi se antaa mahdollisuuden suunnitella työuran jatkamista. Peltonen ja Wallin (2014, 52) puolestaan ovat tuoneet esille työuran viimeisten vuosien suunnittelemiseen liittyen muun muassa työn muokkaamisen mahdollisuuden ja työajanjoustot. Opinnäytetyön aineistossa esimiehen toivottiin myös enemmän ottavan huomioon alaisen mielteitä työssä jatkamisesta. Tällaisen toiminnan uskottiin viestivän alaiselle esimiehen arvostuksesta konkarin tekemää työtä kohtaan.

"Oikeesti esimiehen kanssa pitäisi pystyä siitä juttelemaan, että haluaako se henkilö tehdä sitä nykyistä toimenkuvaa loppuun asti vai haluaako hän kenties keventää, haluaisiko hän kenties jotain muutosta plus tietysti se osaamisen siirtyminen pitää tapahtua jo hyvissä ajoin ja mitä esimies ajattelee näistä asioista... Se on tärkeätä,

että niistä asioista aletaan keskustelemaan jo muutama vuosi aikaisemmin kehityskeskusteluissa.” -työelämässä oleva nainen, joka ei osaa sanoa haluaako hän jatkaa työssä vai ei vanhuuseläkeiän jälkeen

Opinnäytetyön aineistossa kävi myös ilmi, että joissakin yrityksissä esimies oli käynyt esimerkiksi kehityskeskusteluissa läpi iän mukana tuomia tekijöitä tai esimies oli järjestänyt mahdollisuuden osallistua Nextmilen kurssille, jossa käsiteltiin työuran viimeisiä vuosia sekä eläkkeelle jääntä. Tällaisissa tilanteissa tärkeänä pidettiin sitä, että työntekijä itse sai olla mukana vaikuttamassa tapahtuviin muutoksiin. Peltonen ja Wallin (2014, 52) ovatkin tuoneet esille Työkaarimallin, jonka mukaan 58 vuotta täyttäneiden konkareiden kanssa tulisi keskustella erilaisista toimenpiteistä, jotka käsittelevät ikääntyneen työntekijän tukemista työssä.

Vähemmistö opinnäytetyön aineistosta koki, että he eivät tarvitse tukea viimeisten työvuosien suunnittelussa, sillä he joko uskoivat saavansa tarvittavat tiedot eläkevakuutusyhtiöltään, he olivat tyytyväisiä tämän hetken työtilanteeseensa tai heillä oli jo varma päätös eläkkeelle siirtymisestä. Lisäksi pitkä aika vanhuuseläkeiän saavuttamiseen saattoi vaikuttaa siihen, että työuran viimeisiä vuosia ei ollut suunniteltu sen vielä etäällä olevan ajankohdan vuoksi. Viimeisten työvuosien suunnittelussa mielenkiintoisena esille nousi, että jotkut ihmiset kokivat työtehtävien vähentämisen oman arvon ja merkittävyyden vähentymisenä. Lisäksi tietynlaisen paineen tunteen koettiin antavan merkitystä itselleen työssä. Juutin (2016, 67) mukaan sopivan haasteelliset työtehtävät antavatkin konkari mahdollisuuden onnistua, näyttää kykyjään sekä kehittyä työssään.

Opinnäytetyön aineistossa mielenkiintoisena esille nousi, että joissakin tapauksissa esimiehelle oli saatettu ehdottaa viimeisten työelämävuosien suunnittelemista tai hiljaisen tiedon jakamista, mutta esimies ei ollut ottanut tätä asiaa vakavissaan. Mikäli työntekijöillä oli halukkuutta jakaa omaa hiljaista tietoaan nuoremmille, mutta heille ei ollut annettu kunnollista mahdollisuutta siihen, saattoi hiljaisen tiedon siirtäminen jäädä hyvin vähäiseksi. Tähän liittyen muun muassa Kiviranta (2010, 163, 175) haluaa korostaa esimiehen merkitystä hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja sen näkyväksi tekemisessä, sillä hän edellyttää sen jakamista, mutta toisaalta myös mahdollistaa sen. Lisäksi Jabe (2015, 28) korostaa työuran viimeisten vuosien suunnittelun tärkeyttä, sillä konkari kerää valtavasti arvokasta kokemusta sekä tietotaitoa työelämästä elämänsä aika, josta on myös yritykselle hyötyä.

5.5 Työn merkitys konkarille

Lähes poikkeuksetta **työn rooli** nähtiin isona ihmisten elämässä, mutta se saattoi pienentyä ikääntyessä, kun muille elämän osa-alueille haluttiin antaa enemmän aikaa. Aaltosen ja Lindroosin (2012, 30) mukaan työn tarkoitus ja sen merkitys nousevat konkarille sitä

tärkeämmäksi, mitä enemmän hänelle tulee ikää. Lisäksi Kiviranta (2010, 109) ja Ahonen ym. (2015, 68) korostavat konkareiden elämään tulleen muitakin työhön vaikuttavia tekijöitä, kuten mahdollisista omista vanhemmista tai lapsenlapsista huolehtiminen sekä konkarin vapaa-ajalla tapahtuva harrastetoiminta.

Työn koettiin tuovan esimerkiksi merkityksellisyyttä, mukavuutta ja ystäviä elämään sekä sen koettiin olevan osa ihmisen identiteettiä. Työn nähtiin myös kannustavan uuden oppimiseen, jonka kautta taas koettiin pystyttävän toteuttamaan itseään niin ihmisenä kuin työntekijänä. Lisäksi työssä muiden ihmisten kanssa tekemisestä sekä erilaisten asioiden kehittämisestä koettiin saatavan voimaa omaan elämään. Collianderin ym. (2009, 61) mukaan ihminen työskentelee parhaiten ja tuottavimmin muun muassa silloin, kun hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja hänellä on mahdollisuus käyttää työssään arvostamaansa osaamista. Lisäksi Collianderin ym. (2009, 61) mukaan työn voidaan nähdä olevan tärkeä osa ihmisen identiteettiä. Peltonen & Wallin (2014, 25) puolestaan nostavat esille keskeisinä työuran jatkamiseen vaikuttavina tekijöinä esimerkiksi uuden oppimisen ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Näiden asioiden lisäksi opinnäytetyön aineistossa etenkin ei-parisuhteessa olevat henkilöt kokivat työn tuovan elämään myönteisiä rutiineja, erilaisia kunto- ja harrastusmahdollisuuksia sekä lounasetuja, jotka vähensivät ruoan kotonan laittamisen tarvetta. Edellä mainitut asiat koettiin merkityksellisiksi myös työssä jatkamisen kannalta vanhuuseläkeiän yli. Lisäksi jotkut näkivät työssä jatkamisen vaihtoehtona yrittäjänä toimimisen tai vapaaehtoistyön.

Yleisesti ottaen **työelämän ja yksityiselämän nähtiin olevan tasapainossa**. Joskus ihmisillä oli ollut tilanteita, jolloin jompikumpi elämän osa-alue, työ- tai yksityiselämä, oli tuntunut vievän enemmän voimaa, mutta tällöin toisesta elämän osa-alueesta koettiin saatavan energiaa. Työ saattoi myös viedä joiltakin ihmisiltä paljon aikaa elämästä, mutta sitä ei koettu liian raskaaksi, sillä henkilö näki työn valtavan mielenkiintoisena tai hän koki itsensä kovin työorientoituneeksi. Tällaisissa tilanteissa myös omille harrastuksille nähtiin jäävän tarpeeksi aikaa työn ohella. Juutin ja Vuorelan (2015, 92) mukaan työelämän ja yksityiselämän pitäisikin ihannetilanteessa tukea toisiaan, jolloin molemmista elämän osa-alueista saadaan voimaa tasapuolisesti.

Mikäli työn koettiin jatkuvasti vievän liian paljon aikaa yksityiseläältä, nähtiin sen vaikuttavan negatiivisesti haluun jatkaa työssä pidempään. Samoin toteaa Kiviranta (2010, 105), jonka mukaan työelämässä ei oletettavasti haluta jatkaa, mikäli työrooli ei ole tasapainossa muiden elämän roolien kanssa. Lisäksi opinnäytetyön aineistossa ihmisellä saattoi olla halua keskittyä elämän muihin osa-alueisiin, kuten vapaa-ajan lisäämiseen esimerkiksi harrastusten muodossa tai konkari halusi viettää enemmän aikaa työn ulkopuolisten

ystävien kanssa. Ihminen saattoi myös kokea itsensä niin väsyneeksi, että hän halusi saada lisää vapaa-aikaa elämäänsä. Muihin työstä pois työntäviin tekijöihin kuuluivat työstä aiheutuvat terveysongelmat, kavereiden kertomat tarinat eläkkeellä olemisen helpoudesta sekä työpaikkoja haluttiin päästä antamaan nuoremmille työntekijöille.

Jos ihminen ei osannut sanoa, haluaako hän jatkaa työssään vai ei, saattoi epävarmuuden vaikuttavana tekijänä olla esimerkiksi huoli fyysisen kunnon riittävydestä työuran loppuun asti tai arvelu ihmisen osaamistason riittävydestä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Työnteon jatkamisen pohdinnoissa esille nousivat myös puolison tekemät valinnat työuraan liittyen, mahdollisten lastenlasten kanssa vietettävä vapaa-aika sekä ihmisen kokemus vapaa-ajan riittävydestä erilaisiin harrastemahdollisuuksiin. Bal ym. (2015, 189) ovat saaneet samankaltaisia tuloksia eläkeaikeiden pohtimiseen liittyen, jolloin pohdintoihin heidän mukaansa vaikuttavat muun muassa konkarin terveys, hänen perhestatuksensa ja uran merkitys.

Osa eläkkeellä siirtyneistä henkilöistä oli jäänyt kaipaamaan työhön jääneitä ihmisiä sekä heidän kanssaan työskentelemistä, sillä heidän kauttaan koettiin saavan voimaa kaikkiaan elämään. Toisaalta oli myös tapauksia, joissa työelämässä ei ollut jääty kaipaamaan mitään, sillä työelämän ja yksityiselämän nähtiin olevan kovin erillään toisistaan.

Omien **arvojen** koettiin kohtaavan työpaikan arvojen kanssa pääsääntöisesti hyvin, kun taas vähemmistö koki, että omat arvot eivät kohdanneet yrityksen arvojen kanssa. Mahdolliset arvoristiriidat, kuten esimerkiksi liian kova työtahti koettiin kuitenkin verrattain pieneksi niin, että ne eivät vaikuttaneet ihmisten halukkuuteen jatkaa nykyisessä yrityksessä. Samoin Bal ym. (2015, 193) ovat havainneet omien arvojen kohtaamisen työpaikan arvojen kanssa vaikuttavan positiivisesti halukkuuteen jatkaa työssä. Lundellin ym. (2011, 261) mukaan sen sijaan mahdolliset arvoristiriidat voivat vaikuttaa muun muassa henkilön jakamiseen sekä hänen motivaatioonsa työssä.

Arvojen nähtiin vaikuttavan työelämässä pitkälti johtamisen kautta. Mikäli arvojen ei koettu toteutuvan käytännön työssä, oli arvoihin vaikea sitoutua. Jaben (2015, 185, 227) mukaan arvot näkyvät todellisuudessa johdon puheissa sekä käytöstavoissa ja näin ollen johtajien omilla arvoilla ja niiden toteuttamisella on suuri vaikutus konkarin työuraan. Opinnäytetyön aineistossa eräästä henkilöstä oli ajoittain tuntunut siltä, että kirjoitettuja arvoja ei todellisuudessa toteutettu. Tällöin työntekijä koki joutuvansa epämiellyttävään tilanteeseen esimerkiksi asiakkaiden kanssa arvoista puhuttaessa, sillä hän tiesi, että hänen sanomansa ei pidä paikkaansa. Tällaisen tilanteen nähtiin vaikuttavan negatiivisesti haluun jatkaa työelämässä pidempään kuin oli välttämätöntä. Lundellin ym. (2011, 261) mukaan ihminen

saattaakin kokea omien arvojensa vastaisen työskentelyn epämielekkääksi ja epäpalkitsevaksi ja pitkään jatkuessaan tällainen tilanne voi johtaa jopa työuupumiseen. Opinnäytetyön aineistossa hienojen yrityksen arvojen ei koettu nostavan ihmisen halukkuutta jatkaa työssään esimerkiksi vanhuuseläkeiän rajan yli. Joissakin yrityksissä henkilöstö oli saanut olla mukana vaikuttamassa yrityksen arvoihin ja tämä nähtiin merkittävänä tekijänä arvojen hyväksymisessä.

Pääosin **palkalla** ei nähty olevan kovin suurta vaikutusta työssä jatkamiseen vaan palkkaa tärkeämpiä tekijöitä olivat esimerkiksi työyhteisö, terveys sekä mielenkiintoinen ja merkittävä työ niin itselle kuin yhteiskunnallekin. Aaltosen ja Lindroosin (2012, 40) mukaan palkan merkitys väheneekin sellaisissa tilanteissa, joissa ihminen saa sisäistä tyydytystä työtehtävistään. Opinnäytetyön aineistossa mahdollisessa töiden teon jatkamistilanteessa kuitenkin koettiin, että palkka ei saisi pienentyä verrattuna nykytilanteeseen. Vähemmistö opinnäytetyön aineistosta taas näki palkalla olevan merkittävän vaikutuksen jatkamisen kannalta esimerkiksi taloudellisen tilanteen vuoksi. Tällöin palkan nähtiin vaikuttavan muun muassa työmotivaatioon. Samoin Parry ja Tysonin (2011, 183) mukaan palkalla voidaan nähdä olevan suurempi vaikutus jatkamisen kannalta sellaisissa tilanteissa, joissa ihmisen taloudellinen tilanne niin edellyttää.

5.6 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimustulosten perusteella voitiin havaita yrityksissä olevan niin positiivisia kuin kehitettäviäkin asioita työuran jatkamisen kannalta. Lisäksi kaiken kaikkiaan esille nousi paljon asioita, joita yrityksissä yleensäkin tulisi huomioida työurien jatkamisen kannalta.

Työmotivaatioon vaikuttamisessa merkittävimmin esille tulivat työtehtävien tasapainosta huolehtiminen, henkilökohtaisen, positiivisen palautteen lisääminen ja muutostilanteissa tukeminen. Työssä osaamisen ja osaamisen kehittämisessä toivottiin parantamista verkkokoulutusten järjestämisessä sekä yleisesti ottaen parempaa perehdyttämistä uusiin työtehtäviin. Lisäksi toivottiin, että mentorointia voitaisiin tehdä tasapainoisesti muiden töiden ohella tai vain mentorointiin keskittyen. Työkyvyn ylläpitämisessä korostui työaikasuunnittelun merkitys työntekijän voimavarojen ylläpitämisen turvaamisessa. Työympäristön suunnittelussa puolestaan painotettiin erityisesti oman työhuoneen merkitystä. Lisäksi työpaikoilla toivottiin keskittyttävän henkisen ja fyysisen työkyvyn tasapainoon, sillä nykyään työkyvyn ylläpitämisen koettiin painottuvan pitkälti fyysiseen työkykyyn. Esimiestyön vaikutuksessa konkarin työuraan havaittiin esimieheltä toivottavan enemmän konkareiden yksilöllistä huomioimista sekä arvostuksen osoittamista konkareita ja heidän työtään kohtaan. Lisäksi esimiehille toivottiin koulutusta ikäjohtamisesta ja ikäjohtamisen käytännön

toteuttamista esimerkiksi urasuunnitelman avulla. Työn merkitystä tarkasteltaessa ihmiset kokivat yksityis- ja työelämän olevan yleisesti ottaen tasapainossa, mutta joissakin tapauksissa elämään kaivattiin enemmän vapaa-aikaa. Työssä jatkamiseen ei palkalla nähty olevan suurta vaikutusta useimmissa tilanteissa, vaan tärkeämpänä pidettiin esimerkiksi mielenkiintoista ja merkityksellistä työtä.

Tässä alaluvussa jokaisesta tutkimustuloksesta – työmotivaatioon vaikuttaminen (taulukko 2), työssä osaaminen ja osaamisen kehittäminen (taulukko 3), työkyvyn ylläpitäminen (taulukko 4), esimiestyön vaikutus konkarin työuraan (taulukko 5) ja työn merkitys konkarelle (taulukko 6) on tehty oma tiivistelmänsä taulukon muodossa, josta pääsee näkemään niin teemaan vaikuttaneet sekä positiiviset että kehitettävät asiat kuin myös muita huomioitavia tekijöitä.

Taulukko 2. Yhteenveto: työmotivaatioon vaikuttaminen

TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAMINEN	
Työmotivaation merkitys	
Positiivista	+ Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä: työn merkityksellisyys, tavoitteellisuus ja mielenkiintoisuus sekä mahdollisuus kehittää itseään ja oppia uutta
Kehitettävää	- Menetetyn työmotivaation takaisinsaaminen koettiin vaikeaksi. - Jaksamiongelmien nähtiin olevan yhteydessä vähentyneeseen työmotivaatioon ja sitä kautta työssä jatkamiseen.
Työtehtävien tasapaino	
Positiivista	+ Rutiininomaiset ja haasteelliset työtehtävät tasapainossa
Kehitettävää	- Joissakin tapauksissa työhön koettiin tarvittavan enemmän haasteita. - Työtehtäviä pitäisi muuttaa ihmisen voimavarojen ja toiveiden mukaan.
Muuta huomioitavaa	* Konkareille pitää tarjota vaihtelevuutta työtehtävien suhteen.
Työstä saatava palaute	
Positiivista	+ Epäonnistumisia huomioitiin kielteisesti kaiken kaikkiaan vähän työelämässä. + Esimiehet osasivat useimmiten antaa kielteisen palautteen rakentavasti.
Kehitettävää	- Henkilökohtaisen palautteen antamista lisättävä. - Onnistumisten huomioimisten lisäämistä kaivattiin kaikissa tapauksissa.
Muuta huomioitavaa	* Onnistumisten huomioimisessa sanallinen palkitseminen rahallisia palkkioita merkittävämpää. * Onnistumisia ei haluttu huomioitavan enemmän, mikäli se lisäisi samalla negatiivisen palautteen antamista. * Negatiivista palautetta annettiin enemmän kuin positiivista palautetta.
Muutostilanteissa tukeminen	
Positiivista	+ Muutostilanteet nähtiin laajalti positiivisina, sillä niiden koettiin tuovan uusia mahdollisuuksia, edistävän oppimista ja tuovan mielenkiintoa työhön.
Kehitettävää	- Usein konkarit eivät päässeet mukaan muutoksen suunnittelemiseen, vaikka tämä koettiin tärkeäksi. - Muutosten läpikäymisessä kaivattiin enemmän tukea esimieheltä.

Taulukko 3. Yhteenvedo: työssä osaaminen ja osaamisen kehittäminen

TYÖSSÄ OSAAMINEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN
Koulutukset ja oppiminen
Positiivista
+ Yrityksissä nähtiin pääasiallisesti olevan hyvät kehitysmahdollisuudet (kehityskeskustelut, erilaiset kurssit ja koulutukset).
+ Koulutukset tarjoavat onnistuessaan positiivisen katkon työn teolle.
+ Muutamassa yrityksessä käytössä erikseen tehdyt kehitys- ja koulutussuunnitelmat.
Kehitettävää
- Mikäli koulutuksista puuttui hyödyllinen agenda, nähtiin niiden vievän ihmisen aikaa ja voimavaroja muilta töiltä.
- Aineistossa esitettiin toive, että konkarit pitäisi perehdyttää uusiin työtehtäviin samoin kuin nuoret työntekijät.
- Aineistossa havaittavissa tapauksia, joissa kehityskeskustelut koettiin vietävän läpi rutiininomaisesti eikä niissä otettu huomioon yksilöllisiä eroja.
- Ihmisen kokiessa itsensä uupuneeksi työssä, ei hänellä ollut halua lähteä kehittämään itseään.
- Verkkokoulutukset tehtiin usein nopeasti eikä niistä jäänyt yhtä paljon hyödynnettävää kuin lähikoulutuksista.
- Joissakin tapauksissa ihmisillä oli ollut halua kehittää itseään, mutta tähän ei oltu annettu mahdollisuutta -> koettiin arvostuksen puutteena
Muuta huomioitavaa
* Oppimistilanteet: positiivisia, motivoivia, rikastuttavat henkisesti, soveltamismahdollisuuksia työhön sekä inspiroivat ja kehittävät työssä.
* Sekä ulkoiset että sisäiset koulutukset tärkeitä. Esimerkiksi sisäisten koulutusten avulla oppii muiden työskentelytavoista.
* Koulutukset eivät ole pääsyy työssä jatkamiseen -> vaikuttavat kuitenkin motivaatioon, osaamisen kehittämiseen ja jaksamiseen
* Työuran viimeisinä vuosina ei koettu tarpeelliseksi lähteä opiskelemaan kokonaan uutta osa-aluetta.
* Poikkeuksetta paremmiksi koettiin lähikoulutukset kuin verkkokoulutukset.
* Yrityksissä oli enemmän verkkokoulutuksia kuin lähikoulutuksia. Verkkokoulutukset tehtiin usein muiden töiden ohessa, kun taas lähikoulutuksille oli varattu oma aika ja paikka.
Mentorointi
Positiivista
+ Mentorointi nähtiin positiivisena ja mielenkiintoisena asiana sekä sen koettiin opettavan uusia asioita myös mentorille. Lisäksi se havainnollisti, mitä mentori jo osasi tehdä sekä se nähtiin hyvänä keinona hiljaisen tiedon jakamisessa.
+ Mentoroinnin koettiin nostavan konkareiden arvostusta ja se nähtiin eräänlaisena saavutuksena.
+ Konkarit mielellään jakoivat omaa osaamistaan muille mentoroinnin avulla.
Kehitettävää
- Useassa tapauksessa ihmisillä olisi ollut mielenkiintoa toimia pelkästään mentorina työuran viimeisinä vuosina -> yrityksissä näin ei oltu kuitenkaan toimittu
- Yrityksiltä toivottiin parannusta mentoroinnin järjestämisessä sen suhteen, että siihen saisi keskittyä ilman mahdollisia häiriötekijöitä.
- Joissakin tilanteissa ihmisillä saattoi olla mielenkiintoa jakaa hiljaista tietoaan, mutta tähän ei oltu annettu mahdollisuutta.
Muuta huomioitavaa
* Monet toimineet mentorina jollakin tavalla.
* Jotkut kokivat mentoroinnin tekemisen hölmöksi tai he eivät nähneet sille tarvetta työn yksinkertaisuuden vuoksi.
* Laajalti mentorointi koettiin hyväksi aloittaa 0,5-5 vuotta ennen eläkeiän alkamista. Jotkut näkivät mentoroinnin aloittamisen hyväksi heti, kun ihmisellä oli valmiudet siihen.

Taulukko 4. Yhteenvedo: työkyvyn ylläpitäminen

TYÖKYVYN YLLÄPITÄMINEN	
Konkarin voimavarat	
Positiivista	
+ Työkykyyn nähtiin positiivisesti vaikuttavan työn mielekkyyden, vaikutusmahdollisuuksien työhön sekä mahdollisuuden muotoilla työtehtäviä ikääntymisen myötä.	
Muuta huomioitavaa	
* Sekä fyysisellä että henkiselällä työkyvyllä perustavanlaatuisen vaikutus työssä jatkamiseen -> työkyvyn huomattava heikentyminen tai ihmisen kokemus liiasta väsymisestä ohjaisi työntekijää jäämään pois työelämästä mahdollisimman pian	
* Monet kokivat itsensä ikäisiään nuoremmiksi -> halu jatkaa työssä pidempään	
Työajan ja työympäristön suunnitteleminen	
Positiivista	
+ Erilaisilla työajanjoustoilla nähtiin olevan vaikutusta työssä jatkamiseen sekä konkarin parantuneeseen työtehoon.	
+ Pieni osa koki, että työympäristöä oli suunniteltu hyvin muun muassa perusergonomian kannalta ja työpaikoilla oli mahdollisuus siirtyä hiljaisiin työskentelytiloihin.	
Kehitettävää	
- Ihmisille oli todellisuudessa tarjottu vähäisesti työajanjoustomahdollisuuksia -> työaikasuunnittelun merkitystä haluttiin korostaa	
- Työaikasuunnittelun kannalta konkarit toivoivat vapaa-ajan lisäämistä tämän hetken työmäärään verrattuna.	
- Työympäristön suunnittelussa nähtiin laajalti parantamisen varaa esimiehellä joko sen kehittämisessä tai kokonaan sen aloittamisessa.	
- Konkarit kokivat tarvitsevansa omaa työhuonetta häiriötekijöiden välttämiseksi. Todellisuudessa yleensä muut kuin esimiehet työskentelivät avokonttoreissa.	
- Työnantajalta kaivattiin enemmän joustoa työelämässä muun muassa terveydellisten haittojen ehkäisemisessä sekä osa-aikatyön mahdollistamisessa.	
Muuta huomioitavaa	
* Lyhennytyssä viikossa tärkeänä koettiin, että työtehtäviä tulisi vähentää tai muuttaa nykyiseen verrattuna uupumisen välttämiseksi.	
* Osa piti työstään niin paljon, että he eivät kokeneet tarvitsevansa työajan lyhentämistä.	
Työterveyshuollon merkitys	
Positiivista	
+ Työkykyyn vaikuttaviin asioihin oli kiinnitetty huomiota mahdollisimman varhaisessa vaiheessa esimerkiksi kutsumalla konkaria työterveyshuollon vuositarkastuksiin.	
+ Yhteistyö paikallisten kuntokeskusten kanssa, ammattilaisen kutsuminen työpaikalle puhumaan työkykyyn vaikuttavista asioista, työpaikkahieroja sekä tykypäivät ja työhyvinvointiviikot.	
Kehitettävää	
- Mikäli konkarille ei tarjottu vuosittaisia työterveyshuollon tarkastuksia, nähtiin sen lisäävän turvallisuuden tunnetta -> ei silti vaikuta suuresti halukkuuteen jatkaa työelämässä	
- Työn koettiin pitkälti keskittyvän fyysisen työkyvyn ylläpitämiseen -> henkisen työkyvyn ylläpitämisessä tarvitaan parannusta	
Muuta huomioitavaa	
* Puolet aineistosta näki työterveyshuollon hyvänä ja työkyvyn heikkenemistä ennaltaehkäisevänä, puolet taas heikkona ja vähäisenä tukena.	
* Passiivisimmin työkykyä ylläpitäviä keinoja käyttävät ne, jotka niitä eniten tarvitsevat.	

Taulukko 5. Yhteenvedo: esimiestyön vaikutus konkarin työuraan

ESIMIESTYÖN VAIKUTUS KONKARIN TYÖURAAAN	
Esimiehen suhtautuminen konkareihin	
Positiivista	
+ Esimiehen tärkeä piirre: tuntee alaisensa sekä heidän työtehtävänsä ja on kiinnostunut alaisista yksilöinä -> alaisten tuntemisen koettiin antavan esimiehelle paremmat mahdollisuudet johtaa työntekijöitä	
+ Ihmiset kokivat esimiehen arvostavan heitä, tosin tämä toivottiin myös näytettävän todellisuudessa esimerkiksi kiitoksena työstä.	
+ Arvostuksen osoittaminen koettiin hyväksi muun muassa silloin, kun alainen otettiin mukaan päätöksentekoon esimiehen kanssa.	
+ Laajalti oma esimies nähtiin hyvänä ja etenkin hänen kuuntelemisen taitojaan haluttiin korostaa. Lisäksi hän tuki työntekijöitä työssä. Nämä tekijät kannustivat jatkamaan työssä.	
+ Esimiehen koettiin ottavan hyvin huomioon sekä konkarit että nuoremmat työntekijät.	
+ Joissakin yrityksissä ikäjohtamista oli toteutettu ja tällöin ikäjohtamiselle oli oma ohjeistuksensa yrityksissä.	
Kehitettävää	
- Esimiehen toivottiin huomioivan enemmän yksilöllisiä tekijöitä, jotta esimerkiksi työntekijän väsymys voitaisiin huomata ja työtehtäviä tarvittaessa muuttaa. Lisäksi esimiehen toivottiin huomioivan enemmän ihmisten eri elämäntilanteita.	
- Vähemmistö koki, että esimies ei tuntenut alaisen työtehtäviä tai esimies ei ollut tukenut alaisiaan tarpeeksi.	
- Laajalti koettiin, että ikäjohtamista ei ollut paljoakaan toteutettu työpaikoilla ja tähän toivottiin panostettavan esimerkiksi kouluttamalla esimiehiä ikäjohtamisesta.	
- Ilmeni tapauksia, joissa työntekijän kuuntelemiseen ja tukemiseen vaikeissa tilanteissa kaivattiin parantamista.	
Muuta huomioitavaa	
* Esimiehen koettiin olevan avainasemassa oman työn kehittämisessä ja sen suunnittelemisessa. Johtaminen koettaisiin hyväksi etenkin silloin, jos sen pystyisi havaitsemaan konkareiden arjessa.	
* Huonon johtamisen nähtiin vaikuttavan kielteisesti ihmisen motivaatioon jatkaa työelämässä sekä haluun ponnistella yrityksen parhaaksi.	
* Yksilöllisiä eroja ei haluttu korostettavan liikaa, jotta konkarit ja nuoret eivät kokisi itseään eriarvoisiksi.	
Työuran viimeisten vuosien suunnitleminen	
Positiivista	
+ Joissakin yrityksissä esimies oli käynyt kehityskeskusteluissa läpi iän tuomia tekijöitä tai tarjonnut mahdollisuuden osallistua eläkeasioita käsittelevälle kurssille.	
Kehitettävää	
- Esimiehen toivottiin tuovan esille toive siitä, että konkari jatkaa työelämässä -> konkari kokisi itsensä ja työnsä merkitykselliseksi	
- Laajalti esille nousi, että työuran viimeisiä vuosia ei oltu suunniteltu ja tähän toivottiin parannusta.	
- Joissakin tapauksissa esimiehelle oli saatettu ehdottaa viimeisten työvuosien suunnittelua tai hiljaisen tiedon jakamista, mutta esimies ei ollut ottanut tätä vakavissaan.	
Muuta huomioitavaa	
* Mikäli konkari kysyttäisiin vain eläkkeelle jäännin ajankohtaa, nähtäisiin sen vaikuttavan negatiivisesti haluun jatkaa työssä.	
* Jotkut ihmiset kokivat työtehtävien vähentämisen oman arvon ja merkittävyyden laskemisena ja jotkut eivät kokeneet lainkaan tarvitsevansa viimeisten vuosien suunnittelua työssään.	
* Viimeisten työvuosien suunnittelun aloittaminen koettiin tärkeäksi muutamaa vuotta ennen eläkkeelle jäämistä.	

Taulukko 6. Yhteenveto: työn merkitys konkarille

TYÖN MERKITYS KONKARILLE
Positiivista
+ Työn koettiin tuovan merkityksellisyyttä, mukavuutta ja ystäviä elämään sekä sen nähtiin olevan osa ihmisen identiteettiä.
+ Ei-parisuhteessa olevat kokivat työn tuovan elämään myönteisiä rutiineja, erilaisia kunto- ja harrastusmahdollisuuksia sekä lounasetuja, jotka helpottivat elämää yleensä.
Kehitettävää
- Mikäli työn koettiin jatkuvasti vievän liikaa aikaa yksityiseläältä, nähtiin sen vaikuttavan negatiivisesti haluun jatkaa työelämässä.
Muuta huomioitavaa
* Lähes poikkeuksetta työn rooli nähtiin isona, mutta se saattoi pienentyä ikääntyessä, kun muille elämän osa-alueille haluttiin antaa lisää aikaa.
* Yleisesti ottaen työ- ja yksityiselämän nähtiin olevan tasapainossa. Työ- tai yksityiselämästä koettiin saatavan vuorotellen voimaa silloin, kun jompi kumpi elämän osa-alue tuntui vievän liikaa ihmisen voimavaroja.
* Eläkkeelle houkuttelevia tekijöitä saattoivat olla esimerkiksi halu lähteä keskittymään elämän muihin osa-alueisiin, kuten vapaa-ajan lisäämiseen tai konkari halusi viettää aikaa työn ulkopuolisten ihmisten kanssa.
* Epävarmuuteen jatkaa työssä vaikuttivat muun muassa huoli fyysisen kunnon ja ihmisen osaamistason riittävydestä, puolison tekemät valinnat uran jatkamiseen liittyen sekä halu vapaa-ajan lisäämiseen.
Omat ja yrityksen arvot
Positiivista
+ Mahdollisuudella osallistua arvojen suunnitteluun nähtiin olevan merkittävä vaikutus arvojen hyväksymisessä.
Kehitettävää
- Arvot koettiin negatiiviseksi tilanteissa, joissa ne eivät toteutuneet todellisuudessa.
Muuta huomioitavaa
* Omien arvojen koettiin pääsääntöisesti kohtaavan yrityksen arvojen kanssa. Mahdolliset arvoristiriidat eivät vaikuttaneet ihmisen halukkuuteen jatkaa työssä.
*Arvojen nähtiin vaikuttavan pitkälti johtamisen kautta ja niiden toivottiin näkyvän käytännön työssä.
Palkan merkitys
Muuta huomioitavaa
* Palkalla ei nähty olevan kovin suurta merkitystä jatkamisen suhteen useimmissa tilanteissa vaan tärkeämpiä tekijöitä olivat työyhteisö, terveys sekä merkittävä ja mielenkiintoinen työ itselle ja yhteiskunnalle. Palkka merkittävä tekijä jatkamisessa taloudellisen tilanteen niin vaatiessa.
* Palkka ei saisi pienentyä nykyiseen verrattuna mahdollisessa jatkamistilanteessa.

6 Pohdinta

Tämän luvun alussa perehdytään tutkimuksen johtopäätöksiin ja niiden myötä nouseviin kehittämis ehdotuksiin. Johtopäätöksissä ja kehittämis ehdotuksissa teoreettiseen viitekehykseen ei viitata enää erikseen, mikäli asia on jo aikaisemmin tuotu esille edellisen luvun tutkimustuloksissa ja niiden tulkinnassa. Lisäksi tässä luvussa annetaan tutkimukselle jatkotutkimusehdotuksia sekä perehdytään tutkimuksen luotettavuuteen ja opinnäytetyöprosessin arviointiin. Luvun lopussa käsitellään vielä tutkijan omaa oppimista ja hänen ammatillista kehittymistään.

6.1 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Ihminen on suuri kokonaisuus, jossa monet tekijät vaikuttavat toisiinsa. Tästä johtuen myös opinnäytetyössä käsiteltävät teemat nivoutuvat monilta osin joko suoraan tai välillisesti toisiinsa. Itse opinnäytetyön tavoitteenakin oli selvittää konkarin työuran tukemiseen vaikuttavia tekijöitä ikäjohtamisen kokonaisuuden näkökulmasta työuran jatkamisen mahdollistamiseksi vanhuuseläkeiän jälkeen. Näitä tekijöitä löytyikin paljon niin positiivisten kuin kehitettävienkin tekijöiden kannalta. Näin ollen mihinkään yksittäiseen opinnäytetyön teemaan ei saisi liikaa kiinnittää huomiota, vaan joka hetki tulisi muistaa ihmisen laaja moninaisuus sekä ainutlaatuinen kokonaisuus.

Haastatteluista kävi ilmi, että kaikista merkittävimpänä tekijänä työssä jatkamiseen nähtiin työmotivaation vaikuttaminen. Tutkimustuloksissa työmotivaation vaikuttamisen kannalta tärkeänä nähtiin muun muassa mahdollisuus kehittää itseään sekä tehdä sopivan haasteellisia työtehtäviä, kun taas työmotivaation puutteen nähtiin heikentävän kiinnostusta omaan työhön sekä haluun kehittyä siinä. Näin ollen työmotivaation kehittymistä ja ylläpitämistä tulisi jatkuvasti seurata yrityksissä esimerkiksi kehityskeskusteluiden myötä, jotta työelämässä voidaan säilyttää ihmisen halu jatkaa työuraansa hänen niin toivoessa sekä hänelle voidaan tarjota sopivan haasteellisia työtehtäviä tai keventää työtehtäviä tarvittaessa.

Lisäksi konkareiden työurien tukemisessa olisi tärkeätä tarjota konkareille samalla tavoin koulutuksia kuin nuorillekin työntekijöille, jotta he pystyvät kehittämään itseään työssä sekä näin säilyttämään osaltaan mielenkiinnon tehtävään työhön. Tähän liittyen Parry ja Tyson (2011, 178–179, 192) ovat nostaneet esille, että koulutustasosta riippumatta yli 50-vuotiaille työntekijöille ei tarjota yhtä paljon koulutusmahdollisuuksia kuin nuorille, sillä heidän kouluttautumisen ei uskota tuottavan yritykselle yhtä paljon hyötyä kuin nuorien kouluttautumisen. Tämän opinnäytetyön myötä olemme kuitenkin voineet havaita, että

konkarit pystyvät tarjoamaan yrityksille muun muassa paljon iän mukana kertynyttä tietotaitoaan sekä siihen sisältyvää hiljaista tietoa, joita he pystyvät laajasti käyttämään yrityksen hyväksi, mikäli heille annetaan mahdollisuudet tähän.

Edellä mainittua hiljaista tietoa voidaan jakaa eteenpäin esimerkiksi koulutusten avulla. Koulutuksissa hiljaista tietoa voidaan välittää esimerkiksi silloin, kun eri-ikäiset työntekijät pääsevät jakamaan ja oppimaan uutta tietoa toisiltaan yhdessä työskennellessään. Kiviranta (2010, 180) onkin aikaisemmin tuonut esille, että hiljaisen tiedon johtamiseen käytettävä ajankäyttö on sitä tärkeämpää, mitä keskeisemmässä asemassa kokemus ja siihen perustuva asiantuntijuus ovat.

Samoin mentoroinnin avulla niin konkareiden kuin nuorempienkin työntekijöiden voidaan ajatella pääsevän oppimaan toistensa työstä erilaisia asioita ja näin ollen molemmat osapuolet saavat työhönsä uusia haasteita sekä sitä kautta mielenkiintoa omaan työhönsä. Mentorointia suunniteltaessa esimiesten tulee kuitenkin huomioida konkareiden yksilöllisyys, jossa selvitetään se, haluavatko konkarit ylipäättänsä lähteä mentoroimaan muita työntekijöitä muiden töiden ohella vai haluaisivatko konkarit toimia pelkästään mentoroijan roolissa työuran viimeisinä vuosina. Yritysten mahdollisuuksien mukaan konkareille voitaisiin järjestää esimerkiksi mentoripooli, jonka kautta he voisivat mentoroida muita henkilöitä. Tällainen toiminta ei kuitenkaan monessa yrityksessä varmasti ole mahdollista esimerkiksi taloudellisista syistä johtuen, jonka vuoksi mentorointia voitaisiin toteuttaa esimerkiksi projektiluontoisena työnä. Tällöin konkari voisi sovitun ajan keskittyä vain mentorointiin ja muulla ajalla jatkaa aikaisempia työtehtäviään. Pidempiaikaisten mentorointien suhteen konkarit voisivat toteuttaa mentorointia esimerkiksi 2–3 kertaa viikossa sille sovituna ajanjaksona, jonka lisäksi he voisivat tehdä omia työtehtäviään. Opinnäytetyön aineistossa nimittäin nousi esille, että osa konkareista ei halua luopua kokonaan vanhoista työtehtävistään, vaikka heiltä löytyisikin mielenkiintoa mentorina toimimiseen.

Uusissa työtehtävissä sekä mentoroinnissa tulee huomioida asiaan perehtymiseen ja itsensä toteuttamiseen tarvittava aika konkarin hyvän työskentelyn mahdollistamiseksi. Vaikka konkarit saattavatkin oppia vuosien myötä kertyneen laajan osaamisensa ansiosta joitakin asioita nopeammin kuin nuoret, tarvitsevat he silti tukea uuden oppimisessa ja sen sisäistämiseksi yhtä lailla kuin nuoret työntekijät. Tämän takia niin uusien työtehtävien sisäistämiseen kuin mentoroinnin opettelemiseen ja sen toteuttamiseen tulisi varata oma aikansa työntekijöiden kalenterista.

Lisäksi koulutuksia suunniteltaessa konkareille on järjestettävä kunnollinen aika ja paikka kaikenlaisia koulutuksia tehdessä. Tutkimustuloksista nimittäin ilmeni, että lähikoulutuksille oli yleisesti ottaen järjestetty oma aika ja paikka, mutta verkkokoulutukset jouduttiin usein tekemään muiden töiden ohessa, jolloin keskittyminen saattoi herpaantua tai ne tehtiin niin nopealla tahdilla, että niistä ei koettu opittavan tarpeeksi. Tästä johtuen esimiesten tulisi järjestää oma aikansa myös verkkokoulutusten suorittamiselle sekä huolehtia kunnollisten työvälineiden tarjoamisesta niiden toteuttamiseksi, sillä tutkimustulosten mukaan yrityksissä pidettiin useammin verkkokoulutuksia kuin lähikoulutuksia. Verkkokoulutuksille varattavan ajan lisäksi työpaikoilla tulisi järjestää hiljaisia työskentelyhuoneita, jonne konkarit pääsisivät tekemään verkkokoulutuksia rauhassa niin halutessaan mahdollisten häiriötekijöiden estämiseksi.

Yleisesti ottaenkin omille työhuoneille nähtiin laajalti tarvetta opinnäytetyön aineistossa, sillä niiden avulla koettiin voitavan ehkäistä työympäristöstä tulevia häiriötekijöitä. Tämäkin osaltaan kannustaa työpaikoille järjestettävän vähintään rauhallinen huone tai tila, jonne konkarit pääsevät keskittymään työhönsä niin halutessaan, mikäli heille ei pystytä tarjoamaan kokonaan omaa työhuonetta. Samoin Lundell ym. (2011, 178) ovat tuoneet esille sen, että mitä enemmän työntekijän tehtävä vaatii keskittymistä, sitä rauhallisemmaksi työpiste tulisi saada mahdollisilta häiriötekijöiltä, kuten jatkuvilta keskeytyksiltä tai melulta. Vaihtoehtoisesti opinnäytetyön kehittämisehdotuksia ajatellen työpaikat voisivat tarjota konkareille mahdollisuutta etätyöskentelyyn avokonttorien sijasta ainakin osan aikaa viikosta, jolloin paljon keskittymistä vaativat työt saataisiin tehtyä rauhassa omassa kodissa. Etenkin koronapandemian aikana olemme voineet huomata, että etätyöskentely onnistuu erityisesti toimistoalan tehtävissä hyvin ja tämän vuoksi etätyöskentelyn lisäämistä yrityksissä olisi syytä harkita senkin jälkeen, kun koronatilanne on rauhoittunut.

Tutkimustuloksissa työkyvyllä nähtiin yleisesti olevan perustavanlaatuinen vaikutus työssä jatkamiseen, johon vaikuttavat positiivisesti myös muun muassa työn mielekkyys, työhön vaikuttamismahdollisuudet sekä mahdollisuus työtehtävien suunnittelemiseen. Työhön vaikuttamisessa merkittävänä tekijänä tutkimustuloksissa nähtiin muun muassa erilaiset työajanjoustot, sillä niiden avulla konkarin koettiin pääsevän nauttimaan työn teon lisäksi enemmän vapaa-ajasta esimerkiksi perheensä kanssa tai harrastusten parissa. Työajanjoustoihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi urasuunnitelman avulla, jossa erityisesti huomioidaan muun muassa konkarin työkuormitusta sekä hänen elämäntilannettaan, jotta näitä asioita osataan käsitellä konkarin voimavarojen tukemisessa ja siten suunnitella työajan oikeanlaista toteuttamista. Lisäksi työaikaa suunniteltaessa tulee ottaa huomioon työtehtävien määrä, jotta konkari ei joudu esimerkiksi lyhennettyä työviikkoa tehdessään tekemään samaa työmäärää kuin ennen. Jabe (2015, 129) onkin aikaisemmin tuonut esille,

että työolojen ja työtehtävien mielekkäämmäksi tekemisellä työntekijät voidaan saada siirtämään eläkkeelle jääntiään jopa vuosilla.

Urasuunnitelmien kannalta yrityksissä tulisikin kehittää oma urasuunnitelmamallinsa, joka nimenomaan keskittyy viimeisten työvuosien suunnitteluun eikä niinkään kehityskeskusteluissa yleisesti käytäviin kehityskohteisiin. Lisäksi yrityksissä olisi tärkeätä päättää etukäteen ajankohta, jolloin urasuunnitelmaa ruvetaan toteuttamaan jokaisen konkarin kohdalla. Tällöin urasuunnitelman tekeminen olisi suunnitelmallista eikä vähäistä ja hajanaista esimerkiksi vasta silloin, kun konkarin jo tiedetään jäävän eläkkeelle. Konkarilta ei myöskään kannata suoraan kysyä hänen eläkkeelle jääntiaikeistaan, sillä tutkimustuloksissa tämän nähtiin vaikuttavan kielteisesti halukkuuteen jatkaa työelämässä pidempään. Urasuunnitelman ja toki myös kehityskeskusteluiden myötä nämä aiheet voidaan kuitenkin mahdollisesti saada selville ja näin työuran viimeisiin vuosiin liittyen asiasta voitaisiin lähteä keskustelemaan sovitun mukaisesti jo varhaisessa vaiheessa.

Urasuunnitelmassa olisi tärkeätä käydä läpi etukäteen sovituin väliajoin muun muassa konkarin työajanjouston tarpeet, työtehtävien mahdollinen uudelleen suunnitteleminen sekä työ- ja yksityiselämän tasapaino. Tällainen huomion osoittaminen varmasti nostaisi konkarin kokemaa arvostuksen tunnetta ja samalla hänen työmotivaatiotaan hänen huomattessaan tulevaisuuden kohdelluksi omana yksilönään ja hänen kokiessaan hänen työhönsä haluttavan panostavan. Urasuunnitelman lisäksi esimiesten tulisi tuoda konkarin tietoisuuteen halu siitä, että konkarin toivottaisiin jatkavan työelämässä pidempään kuin alin vanhuuseläkeikä on. Näin konkareille voitaisiin myös tässä näyttää, että he ovat merkityksellisiä työelämälle ja että heidän työpanostaan arvostetaan ja halutaan hyödynnettävän.

Yleisesti ottaen työkykyyn liittyen tutkimustuloksissa esille nousi, että työkyvyn ylläpitämisen koettiin painottuvan pitkälti fyysiseen toimintakykyyn eikä niinkään henkiseen työkykyyn. Henkisen työkyvyn ylläpitämisen voidaan kuitenkin nähdä olevan vähintään yhtä merkityksellistä kuin fyysisenkin toimintakyvyn edistämisen etenkin tässä tutkimuksessa tutkittujen toimistotyöntekijöiden elämässä, jossa usein korostuvat muun muassa stressi ja kiire. Näin ollen myös henkisen työkyvyn ylläpitämiseen tulisi panostaa esimerkiksi sillä, että jokaiselle konkarille tarjottaisiin mahdollisuus osallistua laaja-alaiseksi järjestettyyn työterveyshuoltoon, jossa asiantuntijan kanssa esimerkiksi vuositarkastusten yhteydessä fyysisen työkyvyn lisäksi kiinnitettäisiin huomiota myös henkisen työkyvyn ylläpitämiseen omassa työssä. Opinnäytetyön aineistossa nimittäin vuositarkastusten puuttumisen koettiin lisäävän konkarien turvattomuuden tunnetta ja näin ollen mahdollisuus hyvään työterveyshuoltoon oletettavasti toisi uskoa oman työkyvyn ylläpitämiseen yhdessä ammattilaisien kanssa.

Tutkimustuloksissa ihmiset kokivat yleisesti heillä olevan hyvän työkyvyn. Haastatteluai-
neiston henkilöillä voidaankin ajatella olevan keskivertoa parempi tunne omasta työkyvy-
stään, sillä monet aineiston henkilöistä ovat korkeasti koulutettuja ja samoin työskentelevät
korkeassa asemassa toimistotehtävissä. Lundellin ym. (2011, 86) mukaan korkean koulu-
tustaustan omaavilla ihmisillä on usein suurempi luottamus siihen, että he jaksavat jatkaa
työelämässä vanhuuseläkkeeseen asti. Lisäksi muun muassa johtajat ja toimistotyönteki-
jät uskovat terveytensä puolesta voivansa jatkaa työssä pidempään kuin muut työntekijät.
Samoin Lundellin ym. (2011, 80–81) mukaan työkykynsä arvioivat paremmaksi ansio-
työssä olevat ihmiset kuin työttömät. Lisäksi korkeasti koulutettujen työssä on usein
enemmän työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, kuten itsenäisyys, työtehtävien monipuoli-
suus sekä hyvät urakehitys- ja vaikutusmahdollisuudet työssä. Myös heidän parempi työ-
kykynsä on verrannollinen keskimäärin korkeampana sosioekonomisena asemana, joka
korreloi monien terveyttä ja hyvinvointia edistävien tekijöiden kanssa, kuten hyvän tulota-
son, terveellisempien elämäntapojen ja paremman terveys- ja hyvinvointipalveluiden saa-
tavuuden kanssa.

Yleisesti ottaen esimiesten tulisi johtamisessa enemmän kiinnittää huomiota arvostuksen
osoittamiseen konkareita ja heidän työtään kohtaan, sillä tutkimustuloksissa selvisi, että
konkarit kokivat heitä arvostettavan, mutta tämä toivottiin myös näytettävän todellisu-
udessa. Esimiehien olisikin hyvä tiedostaa tämä, jotta he voisivat osoittaa arvostusta jo pie-
nillä arkipäivän teoilla konkareita kohtaan, kuten kiittää esimerkiksi hyvin sujuneesta päi-
västä. Tähän liittyen yrityksissä tulisikin lähteä rakentamaan henkilökohtaisen palautteen
antamisen osalta uutta yrityskulttuuria, jossa suurten onnistumisten lisäksi myös pienistä
ja yksittäisistä asioista osataan kiittää ja antaa positiivista palautetta. Kaikenlaisia onnistu-
misia voidaan huomioida esimerkiksi säännöllisesti toteutuvan viikkopalaverin alussa tai
keskustella hyvin sujuneista työtehtävistä käytäväkeskusteluiden lomassa. Lisäksi yrityk-
sissä olisi tärkeätä oppia kiittämään konkareita sopivassa suhteessa esimerkiksi jo projek-
tien välitavoitteiden saavuttamisesta, eikä vain esimerkiksi projektin loppuun viemisestä.
Näin konkarit saisivat säännöllisesti kokea heidän työllään olevan merkitystä.

Muutostilanteiden kannalta esimiesten tulisi kertoa konkareille työpaikoilla tapahtuvista
muutoksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta konkareilla on aikaa käsitellä ja
ymmärtää muutosta. Lisäksi konkarit olisi tärkeätä ottaa mukaan muutoksen suunnitte-
luun, jolloin he pääsevät vaikuttamaan muutokseen omasta roolistaan asiaa tarkastellen
sekä kertomaan työyhteisölle, mitkä asiat muutoksessa tuntuvat toimivilta ja mitä asioita
oman työnkuvan kannalta tulisi edelleen kehittää. Konkareille on nimittäin kertynyt valta-
vasti tietoa työuran myötä ja näin ollen he voisivat hyvin olla esimerkiksi käsittelemässä

muutoksia yhdessä esimiehen kanssa. Opinnäytetyön aineistossa esille nousikin, että esimerkiksi arvostusta konkaria kohtaan voitaisiin osoittaa ottamalla konkari mukaan päätöksentekoon yhdessä esimiehen kanssa.

Toki on ymmärrettävä, että joissakin tapauksissa muutokset tulevat yrityksiin nopeasti eikä niihin aina voida olla vaikuttamassa suurella henkilömäärällä. Näissä tilanteissa olisi kuitenkin tärkeätä kuunnella konkarin tuntemuksia sekä tukea häntä ja kuunnella hänen tuntemuksiaan muutostilanteissa. Esimiesten olisi myös syytä muistaa, että he ovat saaneet käsitellä muutosta jo jonkin aikaa mielessään, mutta konkarit joutuvat pahimmassa tapauksessa menemään muutoksen läpi nopeastikin, jolloin heidän tukemisensa ja kuuntelemisensa muutoksessa ovat avainasemassa. Myös tässä apuna voidaan nähdä muun muassa esimiehen tunneälytaidot, joiden kautta Jaben (2017, 237) mukaan esimiehellä on herkkyyttä tunnistaa muiden ihmisten tunteita sekä ymmärtää konkareita. Lisäksi Jaben (2017, 292) mukaan ihmisten on helpompi käsitellä esimerkiksi työssä tapahtuvia muutoksia, kun heillä on mahdollisuus työstää muutosprosesseihin liittyviä tunteitaan.

Tutkimustuloksissa työllä nähtiin lähes poikkeuksetta olevan suuri merkitys, mutta työn roolin koettiin pienentyvän ikääntymisen myötä. Näin ollen konkareiden työn tukemisessa korostuvat entisestään yksilöllinen kohtaaminen, jossa otetaan huomioon työn lisäksi yksityiselämän vaatimukset sekä mahdolliset tuen tarpeet niin työssä kuin yksityiselämän joustotarpeissa. Lisäksi konkareiden jaksamisesta tulee huolehtia silloinkin, kun konkareiden työn merkitys säilyy korkeana ikääntymisestä riippumatta, jotta voidaan ehkäistä konkarin uupuminen työhön liittyvästä innokkuudesta huolimatta. Tästä johtuen esimiehille olisi syytä järjestää esimerkiksi yritysten johtoportaissa ikäjohtamista käsitteleviä koulutuksia, jossa esimiehet pääsisivät käsittelemään omia ajatuksiaan ja asenteitaan eri-ikäisten kanssa työskentelemisestä sekä he voisivat oppia ikäjohtamisen kannalta merkityksellisiä asioita juuri heidän yrityksessään ja heidän henkilöstönsä tarpeiden tukemiseksi. Tutkimustuloksissa ikäjohtaminen nimittäin nähtiin melko uutena käsitteenä useassa tapauksessa ja siitä toivottiin annettavan koulutusta esimiehille.

Kuten huomaamme, konkarien työuran viimeisiin vuosiin vaikuttavat monet eri tekijät, joita on esitelty tässäkin opinnäytetyössä. Työuran viimeisten vuosien tukemista kannattaa lähteä viemään eteenpäin askel kerrallaan, jotta konkarit voivat rauhassa asennoitua erilaisiin muutoksiin sekä itse havainnoida, millaiset toimet juuri heidän urallaan voisivat olla toimivia ratkaisuja. Kun ihminen saa itse olla vaikuttamassa omaan työuraansa sen jokaisessa vaiheessa yhdessä esimiehen kanssa yksilöllisesti, voidaan tällöin oletettavasti parhaiten mahdollistaa työn tekemisen jatkuminen mahdollisimman pitkään ja jopa yli vanhuuseläkeiän rajan sekä samalla mahdollistaa hyvät eläkevuodet.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyössä jokaista viittä teemaa on käsitelty vain tutkimukseen valituista näkökulmista. Näin ollen seuraavissa tutkimuksissa niin työmotivaation vaikuttamiseen, työssä osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen, työkyvyn ylläpitämiseen, esimiestyön vaikutukseen konkarin työuraan ja työn merkitykseen liittyen jokaista teemaa olisi syytä tutkia vielä laajemmin. Seuraavissa tutkimuksissa olisi myös mielenkiintoista laajentaa näkökulmaa siihen, miten jo tässä tutkimuksessa esitellyt käytännöt toimisivat silloin, jos ne olisivat aktiivisessa käytössä yritysten toiminnassa. Tällöin voitaisiin esimerkiksi seurata urasuunnitelmien vaikutuksia siihen, kuinka ne tukisivat konkarin työuraa ja miten ne vaikuttaisivat konkareiden halukkuuteen jatkaa työelämässä yli vanhuuseläkeiän.

Tässä tutkimuksessa käsiteltyä viittä teemaa on lähestytty konkarin ja esimiehen välistä kanssakäymisestä katsoen. Esimiestyön lisäksi kuitenkin myös työyhteisöllä voidaan nähdä olevan suuri merkitys konkarin työssä jatkamisen kannalta. Tämä havaittiin myös opinnäytetyön tutkimustuloksissa, joissa esimerkiksi osa jo eläkkeelle jääneistä henkilöistä kertoi kaipaavansa työelämästä työtovereitaan ja heidän kanssaan työskentelemistä, sillä työkavereiden koettiin tuovan voimaa niin elämään kuin työntekoonkin. Toisaalta tutkimustuloksissa oli myös havaittavissa tapauksia, joissa työelämässä ei ollut jääty kaipaamaan esimerkiksi työtovereiden kanssa työskentelyä, sillä työelämän ja yksityiselämän nähtiin olevan kovin erillään toisistaan. Lisäksi työn merkitystä käsiteltäessä tutkimustuloksissa nousi esille, että työn koettiin joidenkin kohdalla tuovan elämään ystäviä. Näin ollen jatkotutkimuksissa olisikin syytä ottaa huomioon myös työyhteisön ja sen sosiaalisten suhteiden vaikutus konkarin työssä jatkamisen kannalta.

Opinnäytetyössä on myös tutkittu konkareiden mielipiteitä vaikuttavista tekijöistä työssä jatkamiseen yli vanhuuseläkeiän. Tutkimuksen teoriaosuudessa kuitenkin nousi esille Lundellin ym. (2011, 39, 288) huomio siitä, että eri-ikäisiin liitetyt stereotypiat ja tunnepitoiset ikäennakkoluulot ohjaavat tulkintojamme ja havaintojamme eri ikäryhmien edustajista sekä näin ollen haittaavat yksilöllisten erojen huomaamista konkareissa. Lisäksi Jabe (96, 129) on nostanut esille, että monissa työyhteisöissä ei ole tarpeeksi kiinnitetty huomiota konkareiden valtavaan potentiaaliin, jota työelämässä voitaisiin käyttää laajasti hyödyksi. Tästä johtuen olisikin tärkeää tutkia lisää sitä, miten esimiehet näkevät konkareiden mahdollisuuden jatkaa työssä pidempään sekä millaisin keinoin he pyrkivät edistämään konkareiden työuraa konkareiden halutessa jatkaa työelämässä yli vanhuuseläkeiän. Näiden asioiden selvityksen myötä voitaisiin edelleen tutkia sitä, kuinka onnistuneesti esimiehet todellisuudessa pystyvät tukemaan konkareiden työurien viimeisiä vuosia.

Työurien pidentämisen mahdollistamiseksi työuria tulisi tutkia myös suuremmalla kohdejoukolla esimerkiksi määrällisin menetelmin, jolloin mukaan voitaisiin ottaa muun muassa toisen asteen koulutuksen omaavia työntekijöitä tai fyysisesti raskasta työtä tekeviä ihmisiä.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Yleensä tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään metodikirjallisuudessa reliabiliteetin ja validiteetin käsittein. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetilla sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on sanottu tutkittavan. Laadullisen tutkimuksen piirissä näiden käsitteiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu etenkin siksi, että ne ovat saaneet alkunsa määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä ne vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Tästä johtuen tämän tutkimuksen luotettavuutta käsitellään muilla tavoin kuin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tästä huolimatta tutkimuksessa olisi hyvä arvioida muun muassa tutkimuksen tarkoitus eli mitä tutkitaan ja miksi, ketkä ovat tutkimuksen tiedonantajat, miten tutkimus on raportoitu sekä miten tutkimuksen eettisyydessä ja yleisessä luotettavuudessa on onnistuttu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164.) Lisäksi tätä opinnäytetyötä varten tehtiin peittomatriisi (liite 1), jonka avulla osoitettiin, että tutkimus oli sisällöltään looginen ja siinä oli tutkittu tavoitteen kannalta oikeita asioita.

Tutkimuksessa on myös tärkeätä tutkia tutkimusaiheeseen liittyvää kirjallisuutta, jotta aihetta pystytään käsittelemään mahdollisimman hyvin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 175). Tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuttiinkin tämän opinnäytetyön lukujen 2–3 myötä. Vallitsevan koronavirustilanteen vuoksi opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä ei kuitenkaan jokaisen lähteen kohdalla voitu käyttää kaikista uusimpia lähteitä, sillä kirjastot olivat kiinni tai haluttuja kirjoja ei ollut mahdollista lainata teoriaosuutta kirjoitettaessa. Näin ollen tietoperustan osalta jotkin lähteet eivät ole kaikista ajantasaisimpia ja siten se osaltaan laskee hieman tutkimuksen luotettavuutta. Jokaisen lähteen kohdalla kuitenkin pohdittiin harkiten, voidaanko sitä käyttää vielä vuonna 2020.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkijan pitää selittää mahdollisimman tarkkaan, miten hän on päätenyt tekemiinsä ratkaisuihin, jotta lukija voi arvioida niitä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189; Kananen 2017, 176) Tutkimuksen luotettavuutta saadaan myös lisät-

tyä, mikäli saatuja tutkimustuloksia verrataan muihin samasta aiheesta tehtyihin tutkimuksiin (Kananen 2017, 26). Tutkimuksessa tehdyt ratkaisut pyrittiinkin kuvaamaan ja perustelevaan jokaisessa opinnäytetyön luvussa mahdollisimman kattavasti. Lisäksi opinnäytetyön aineistosta saatuja tutkimustuloksia verrattiin teoreettiseen viitekehukseen sekä joiltain osin teoreettista viitekehystä tuotiin esille myös tutkimuksen johtopäätöksissä niiltä osin, kun sitä ei ollut mainittu tutkimustuloksissa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tukea konkarin työuraa ikäjohtamisella mahdollistaen työnteon jatkuminen alimman vanhuuseläkeiän jälkeen. Tätä asiaa tarkasteltiin työntekijän näkökulmasta. Näin ollen tutkimukseen valittiin Nextmilen asiakkaita tutkittaviksi henkilöiksi. Nextmilen asiakkailta nimittäin uskottiin olevan hyvä käsitys työuran viimeisistä vuosista ja niiden mahdollisista kehittämiskohteista, sillä he ovat itse pian saavuttamassa vanhuuseläkeiän tai ovat jo saavuttaneet sen. Samalla tällä tavalla uskottiin myös palveltavan parhaiten Nextmilen tavoitteita, jotka ovat muun muassa työuran viimeisten vuosien kehittämiseen liittyviä. Näiden tekijöiden vuoksi tuntui luontevalta valita Nextmilen asiakkaita tutkimuksen tiedonantajiksi, jotta voitaisiin varmistaa mahdollisimman hyvät tutkimustulokset kokonaisuuden kannalta.

Aineiston keruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Vaikka haastattelun hyötyihin kuuluvat esimerkiksi ihmisten mielipiteiden, käsitysten ja uskomusten syvempi ymmärtäminen, ei haastatteluiden tekeminen kuitenkaan ole ongelmaton (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11–12; Pitkäranta 2014, 72). Haastateltavilla saattaa nimittäin olla muun muassa taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia tai haastattelija voi tulkita haastateltavan sanomisia väärin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 12, 35). Opinnäytetyössä etenkin esimiehet tuntuivat välillä antavan yrityksen kannalta edullisia vastauksia tai he selittivät yleisellä tasolla hyvän esimiehen toimintaa ja näin ei välttämättä saatu täysin todenmukaista kuvaa kunkin yrityksen toiminnasta. Jälkeenpäin ajateltuna opinnäytetyössä kohdejoukosta olisikin kannattanut rajata pois esimiesasemassa työskentelevät henkilöt, jotta haastatteluista olisi saatu tutkimusongelman kannalta entistäkin todenmukaisempia vastauksia. Toisaalta esimiehet toivat opinnäytetyöhön hyvää kontrastia sen suhteen, miten esimiehet ja työntekijät näkevät jotkut asiat eri lailla. Tämä voitiin havaita esimerkiksi muutostilanteita käsitellessä ja sen vuoksi esimiesten näkemysten voidaan osaltaan nähdä tuovan lisäarvoa tutkimukselle.

Jälkeenpäin ajateltuna rajaisin opinnäytetyöni tutkimusaineiston lisäksi käsittelemään joko eläkkeellä olevia tai työelämässä olevia henkilöitä, jotta tutkimuksesta saataisiin yhtäläisempiä vastauksia. Tutkimukseen olisi kannattanut esimerkiksi valita vain eläkkeellä olevia henkilöitä, sillä heidän näkemyksensä työssä jatkamisesta ovat realistisempia kuin

henkilöiden, jotka eivät ole vielä saavuttaneet vanhuuseläkeikää. Haastatteluissa nimittäin ilmeni, että vielä työelämässä olevat ihmiset eivät pystyneet antamaan täysin selkeästi hahmottuneita ajatuksia työelämässä jatkamisesta. Tämä piirre korostui haastatteluissa sitä enemmän, mitä pidempi aika ihmisellä oli vanhuuseläkeikään. Toisaalta työelämässä olevat ihmiset kokevat tällä hetkellä työssä tapahtuvat asiat ja siten heidän mielipiteillään on suuri merkitys viimeisten vuosien kehittämistyössä. Näin ollen heidän osallistuminen opinnäytetyöhön on toisaalta varsin merkittävä tekijä mahdollisimman hyvän yleiskuvan luomiseksi aihealueesta.

Kaiken kaikkiaan etäyhteyksin toteutetut haastattelut onnistuivat hyvin. Haastattelutilanteille oli järjestetty oma aika ja paikka sekä niissä pyrittiin keskittymään mahdollisimman hyvin itse haastatteluun. Äänityslaitteet sekä haastatteluiden toteutusvälineet testattiin jokaisella kerralla etukäteen, jotta niiden toimivuuden selvittämiseen ei tarvinnut käyttää aikaa haastatteluista tehdessä. Joissakin haastatteluissa haastateltavien osalta kuitenkin saattoi ilmetä pieniä teknisiä ongelmia, joita ratkaistiin yhdessä haastateltavan kanssa. Tämä saattoi viedä haastateltavan ajatuksia pois itse haastattelusta etenkin haastattelun alkupuolella. Yleisesti ottaen tämä ei kuitenkaan tuntunut vaikuttavan haastatteluiden lopputulokseen.

Laadullisessa tutkimuksessa yhdestä havaintoyksiköstä pyritään saamaan mahdollisimman perusteellisesti tietoa halutusta aihealueesta (Kananen 2017, 36). Haastattelusta saatavien tutkimustulosten voidaan kuitenkin nähdä toteutuneen vain tutkimuskohteen osalta sekä niihin sisältyy tutkijan tekemää tulkintaa, joten tulosten yleistämistä on punnittava tarkkaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 12; Kananen 2017, 36). Tästä huolimatta tutkimustulokset eivät ole käyttökelvottomia, vaan niitä voidaan mahdollisesti soveltaa vastaavanlaisissa tilanteissa (Kananen 2017, 94). Näin voidaan ajatella tapahtuneen myös tässä opinnäytetyössä. Tutkimustulokset kuvaavat nimittäin Nextmilin asiakkaiden käsityksiä työuran viimeisten työvuosien tukemisesta ja näin ollen niillä on eniten käyttöä Nextmilin toiminnassa ja sen kehittämistyössä. Lisäksi tutkimustuloksia on mahdollista käyttää harkiten muissakin yhteyksissä, koska huolimatta haastattelujen suhteellisen pienestä määrästä, ovat ne suunnitelmallisesti ja huolellisesti tehtyjä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerinä voidaan käyttää myös saturaatiota (Kananen 2017, 176). Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa eli aineisto alkaa toistamaan itseään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Tutkimuksessa pääpiirteisesti voitiin havaita saturaatiopisteen täyttyvän, sillä haastattelut alkoivat usein tuottaa samankaltaisia vastauksia. Toisaalta aiheen

laajuuden vuoksi erilaisia yksittäisiä näkökulmia olisi varmasti tullut vielä paljon esille, mikäli haastatteluita olisi entisestään jatkettu.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeätä huomioida myös eettisyyden periaatteet. Eettisyyteen kuuluu esimerkiksi tutkimuksesta ja sen tavoitteista sekä tutkimuksen käytännön toteutuksesta ilmoittaminen tutkimukseen osallistuville (Puusa & Juuti 2020, 198). Tutkimuksessa kerrottiin heti alkuvaiheesta lähtien tutkittaville tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot, kuten mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja miten tutkimus toteutetaan. Lisäksi nämä asiat kerrattiin haastatteluiden alussa. Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu myös tutkittavien anonymiteetin säilyttäminen (Puusa & Juuti 2020, 197). Opinnäytetyötutkimuksessa toimittiinkin Nextmilin tietosuojaselosteen sekä Suomen tietosuojalain mukaisesti. Samoin tutkimuksessa ei ole tuotu esille sellaisia tietoja, jotka voisivat auttaa tutkimushenkilöiden tunnistamisessa. Eettisyyden kannalta haastatteluiden äänittämiseen pitää lisäksi kysyä jokaiselta haastateltavalta lupa sekä paperitulosteiden säilytysaika tulee ilmoittaa haastateltaville (Puusa & Juuti 2020, 198). Opinnäytetyössä jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa äänittämistä varten ennen haastatteluiden tekemistä sekä heille ilmoitettiin ensimmäisen saatekirjeen esitietolomakkeessa (liite 3), mihin asti tutkimusaineistoa säilytetään ennen niiden tuhoamista.

Tässä alaluvussa mainittujen huomioiden perusteella opinnäytetyötä voidaan pitää kaiken kaikkiaan varsin luotettavana, vaikka tutkimuksessa on joitakin parantamiskohteita. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa osaltaan se, että tämä opinnäytetyö on ensimmäinen laajempi tutkimukseni. Seuraavassa mahdollisessa tutkimuksessa osaan kuitenkin jo ottaa paremmin huomioon esimerkiksi haastatteluihin ja yleisesti tutkimuksen tekemiseen liittyviä asioita, joita voisi jatkossa toteuttaa entistä paremmin.

6.4 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyötutkimus osoittautui suuremmaksi työksi kuin osasin olettaa. Samalla tutkimus oli kuitenkin äärimmäisen mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus, ja olenkin iloinen, että jaksoin tehdä sen kunnolla loppuun asti. Toki oma opinnäytetyöni oli kooltaan myös perinteistä opinnäytetyötä laajempi, mutta uskon tutkimukseen tietoperustan avulla rakentamani teoreettisen mallin ja kaikkiaan asiaan perusteellisen perehtymisen opettaneen minulle syvästi asioita työurien pidentämisestä konkarin näkökulmasta sekä hyödyttävän opinnäytetyöni toimeksiantajaa monipuolisella tavalla.

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle monia uusia asioita tutkimukseni aihealueesta. Tietoperustaan tutustuminen ja sen yhdeksi kokonaisuudeksi kirjoittaminen opetti minulle

myös suuren teoriakokonaisuuden hallitsemista sekä tutkimustyön kannalta merkityksellisten näkökulmien ymmärtämistä. Lisäksi tietoperustan kerääminen opetti minulle edelleen, kuinka arvokkaita konkarit ovat työelämälle ja kuinka merkityksellistä heidän oikeanlainen kohtelunsa työelämässä on.

Opinnäytetyön ansiosta opin myös paljon haastatteluiden tekemisestä sekä niiden analysoimisesta. Opinnäytetyöhön osallistuneet haastateltavat mahdollistivat sen, että pääsin kohtaamaan välillä melko erilaisiakin ihmisiä ja täten oppimaan entisestään, miten erilaisien ihmisten kanssa tulee toimia ja kuinka heidän käytöstään voi tulkita. Lisäksi haastatteluihin liittyvän alkujännityksen jälkeen koin saavani luotua haastatteluista melko luonnollisia vuorovaikutustilanteita, jotka auttoivat haastatteluiden etenemisessä. Samoin koen, että uusien haastattelujen myötä opin poimimaan entistä paremmin tutkimuksen kannalta tärkeitä tekijöitä haastateltavien puheista ja näin muodostamaan tutkimuksen kannalta merkityksellisiä jatkokysymyksiä. Lisäksi tutkimuksen tietoperustaan etukäteen perehtyminen helpotti haastatteluista aihealueisiin vaikuttavien asioiden poimimista. Seuraavissa mahdollisissa haastatteluissa haluaisin kuitenkin entisestään oppia kysymyksilläni syventämään haastatteluissa läpi käytäviä teemoja. Toki haastattelutilanteissa tulee myös muistaa, että ne ja varsinkin niiden materiaaliin käsittely vievät paljon ajallisia resursseja etenkin tutkijalta ja näin ollen haastatteluista ei voi kovin paljon venyttää.

Haastatteluiden jälkeen huomasin, että haastattelukysymyksiin oli tullut mukaan pari dikotomista kysymystä, jotka olivat ”Koetteko esimiehenne arvostavan teitä ja kokemuksenne kautta tulevaa osaamistanne?” sekä ”Onko esimiehellänne aikaa kuunnella teitä?”. Haastatteluissa osasin kuitenkin mielestäni avata näitä kysymyksiä jatkokysymysten avulla, mutta tulevaisuudessa tällaiset kysymykset olisi hyvä muotoilla avoimiksi kysymyksiksi samoin kuin haastattelun muutkin kysymykset. Tällä voitaisiin varmistaa se, että kysyttävästä aiheesta saadaan mahdollisimman paljon tietoa ja juuri haastateltavan näkökulmasta.

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan opetti minulle laajasti muun muassa tieteellisen tutkimuksen tekemisestä, sen luotettavuuden arvioinnista ja erilaisten tutkimusmenetelmien käyttämisestä. Lisäksi opinnäytetyö antoi minulle kokemusta laajojen kokonaisuuksien hallitsemisesta sekä ajan käytön suunnittelemisesta. Tämän työn tehtyäni uskonkin osavani realistisemmin arvioida sitä, kuinka paljon tieteellisen tutkimuksen eri osien tekemiseen menee aikaa ja kuinka tieteellistä tutkimusta kokonaisuudessaan on hyvä lähteä jatkossa tekemään. Lisäksi tämän työn myötä olen kehittänyt tekstin tiivistämisessä, vaikka

tiedostan minulla edelleen olevan siinä parantamisen varaa. Kaikkiaan uskon näillä tiedoilla ja opeilla kuitenkin olevan suuresti apua esimerkiksi mahdollisissa maisterin opinnoissani etenkin Pro gradu -tutkielmaa tehdessä.

Uskon opinnäytetyön tietoperustaan perehtymisen, sen teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen sekä empiirisen osuuden tekemisen auttavan minua myös tulevaisuuden työelämässäni. Opinnäytetyöni käsittelee nimittäin aihetta, jonka kehittämiseen ja ylläpitämiseen tulee jatkuvasti kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvoinnin ja työelämän kokonaisuuden kannalta. Lisäksi tämä työ on opettanut minulle asioita hyvän johtamisen edistämisestä, jonka ansiosta uskon voivani käyttää itsekin näitä löytöjä työskennellessäni, vaikka en esimiesasemassa olisikaan. Loppujen lopuksi työelämässähän jokaisella on vastuu toisten ihmisten kunnioittamisesta, tukemisesta, kannustamisesta ja yhdessä tekemisestä.

Opinnäytetyössäni minulle oli jo alusta lähtien tärkeitä, että voisin oman oppimiseni lisäksi tarjota lisäarvoa mahdolliselle toimeksiantajalleni ja sitä kautta hyödynnettävää tietoa myös ihmisille laajemmin. Tämän vuoksi olen todella kiitollinen, että sain tehdä opinnäytetyöni Nextmilelle, jonka olemassaolon tarkoitus kohtaa suuresti myös oman arvo maailmani kanssa. Toivottavasti olenkin tämän tutkimustyön avulla voinut osaltani olla auttamassa konkareiden viimeisten työvuosien parantamista kohti inhimillisempää ja arvokkaampaa työelämää aina työuran loppumetreille asti ja ehkäpä vielä vanhuuseläkeiän yli.

Lähteet

Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus. Oivalla 7 voimaa. Talentum. Lietua.

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R. Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjoma, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. Julkista johtamista jalostamassa. 2015. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Bal, P., Kooij, D. & Rousseau, D. 2015. Aging Workers and the Employee-Employer Relationship. Springer. Sveitsi.

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. PS-Kustannus. Juva.

Duncan, R. 7.11.2018. In Your World, Is There 'Wisdom At Work'?. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/rodgerdeanduncan/2018/11/07/in-your-world-is-there-wisdom-work/?fbclid=IwAR0ZNI7EIKphxwiXTjl-adK2pDznSaPh6xM8NwW4LeZG7q5H7uAv-kOBU2d8#582808d26332>. Luettu: 2.6.2020.

Eläketurvakeskus 2020. Vanhuuseläke – ikäluokilla oma eläkeikänsä. Luettavissa: <https://www.tyoelake.fi/elakkeet-eri-elamantilanteissa/vanhuuselake-ikaluokilla-oma-elakeikansa/>. Luettu: 14.8.2020.

Fitch, P. & Brunt, B. 2016. A Guide to Leadership and Management in Higher Education. Managing Across the Generations. Routledge. New York.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2017. Liiketalouden koulutusyksikkö. Intranet. Kyselylomakkeen laatimisesta. Luettu: 28.8.2020.

Haastateltava 1. 4.5.2020. Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava 2. 4.5.2020. Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava 3. 5.5.2020 Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava 4. 5.5.2020. Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava 5. 5.5.2020. Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava 6. 6.5.2020. Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava 7. 6.5.2020. Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava 8. 7.5.2020. Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava 9. 8.5.2020. Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava 10. 11.5.2020. Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava 11. 12.5.2020. Haastattelu. Helsinki.

Harjuoja, A. 20.2.2020. Concept Developer, Head of Nextmile. Milestone. Sähköposti.

Harjuoja, A. 4.3.2020. Concept Developer, Head of Nextmile. Milestone. Puhelinkeskustelu.

Harjuoja, A. 9.6.2020. Concept Developer, Head of Nextmile. Milestone. Sähköposti.

Harjuoja, A. 13.11.2020. Chief Operating Officer. Milestone. Sähköposti.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789524958868>. Luettu: 20.4.2020.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Jyväskylä.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsingin Kamari Oy. Viro.

Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. Ketterät Kirjat Oy. Vantaa.

Juth, E. 25.10.2019. Tavoitteena pidemmät työurat. Luettavissa: <https://www.varma.fi/muut/blogi/postaukset/2019-q4/tavoitteena-pidemmat-tyourat/>. Luettu: 13.8.2020.

- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-Kustannus. Juva.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. Juva.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Juvenus Print. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www-booky-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/lainaa/1168>. Luettu: 27.4.2020.
- Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2020. Milloin vanhuuseläkkeelle? Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/henkiloasiakas/tietoa-elakkeista/milloin-vanhuuselakkeelle/>. Luettu: 14.8.2020.
- Keva 2020. Vanhuuseläke. Luettavissa: <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/tietoa-elakkeista/elakevaihtoehdot/vanhuuselake/#5cc7000c>. Luettu: 14.8.2020.
- Keva 2019. Milloin eläkkeelle voi jäädä. Luettavissa: <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/tietoa-elakkeista/milloin-elakkeelle/#5cc7000c>. Luettu: 14.8.2020.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy. Juva.
- Kokkonen, M. 2017. Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet. Opi tunteiden säätelyn taito. PS-Kustannus. Juva.
- Kuntatyönantajat 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria. Luettavissa: <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2013/10/tyokaarimalli>. Luettu: 28.11.2020.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum. Viro.
- Laki tietosuojasta 5.12.2018/1050.
- Laki työterveyshuollosta 21.12.2001/1383.
- Laki yhdenvertaisuudesta 1325/2014.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Turenki.

- Mehiläinen 2020. Työkykypalvelut. Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyokyky>. Luettu: 1.8.2020.
- Milestone 2019. Tarinamme. Luettavissa: <https://www.milestone.fi/>. Luettu: 24.5.2020.
- Nextmile 2020. Vastuullinen työnantaja. Luettavissa: <https://nextmile.fi/tyonantaja/>. Luettu: 24.5.2020.
- Nextmile 2018. Tukea henkilökohtaisesti ja yksilöllisesti. Luettavissa: <https://nextmile.fi/tukea-henkilokohtaisesti-ja-yhteisöllisesti/>. Luettu: 24.5.2020.
- Nextmile.work 2019. Kokemuksella kilpailuetua!. Luettavissa: <https://nextmile.work/>. Luettu: 24.5.2020.
- Parry, E. 2014. Generational Diversity at Work. New Research Perspectives. Routledge. Abingdon.
- Parry, E. & Tyson, S. 2011. Managing an Age Diverse Workforce. Palgrave Macmillian. Great Britain.
- Peltonen, P. & Wallin, O. 2014. Ikääntyneiden työntekijöiden työurien jatkaminen – työntekijän, organisaation ja talouden näkökulmasta. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. E-Oppi Oy. Jokioinen. Luettavissa: <https://www.elliblibrary.com/book/9789522828019>. Luettu: 3.6.2020.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Tallinna.
- Ristimäki, M. 16.7.2019. Kokeneisuus on konkarin valtti. Luettavissa: <https://www.varma.fi/varmamedia/tyoelama/kokeneisuus-on-konkarin-valtti?fbclid=IwAR0eZqL5semeoGOOQTnWN9IN0tlvrCjIW6-4DmzZRDF748xYJr37P0ia-WUw>. Luettu: 12.7.2020.

Savinko 4.2.2020. Ikä on vain numero. Luettavissa: https://akava.fi/blogit/ika-on-vain-numero/?fbclid=IwAR0TxEs6GNfU3JV2IGYooXDJK_M-hj5GElt4jFnWcwcqW15WC6nyrtq15rA. Luettu: 14.4.2020.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789518854138>. Luettu: 18.6.2020.

Suomen Teknisten Toimihenkilöjärjestöjen Keskusliitto 2020. Opas ikäohjelman laatimiseen – Työkaarimalli. Luettavissa: <https://www.sttk.fi/materiaalit/opas-ikaohjelman-laatimiseen-tyokaarimalli/>. Luettu: 28.11.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työeläkevakuuttajat TELA ry 2020. Työkyvyn muodostuminen. Luettavissa: <https://www.tela.fi/tyokyky>. Luettu: 1.8.2020.

Työterveyslaitos 2020a. Ikäjohtaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>. Luettu: 12.7.2020.

Työterveyslaitos 2020b. Konkarina työyhteisössä. Luettavissa: https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/konkarina-tyoyhteisossa/?fbclid=IwAR3Jwr6_Z1EO_Xu1cqnr68MPylrMq4lIXtc4nRVVGxa9OiY-JsgtPljH2xQ. Luettu: 12.7.2020.

Työterveyslaitos 2020c. Työkykytalo. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Luettu: 1.8.2020.

Työterveyslaitos 2020d. Työkykytalo. Luettavissa: <https://bit.ly/3jw29jH>. Luettu: 1.8.2020.

Vahtio, E. 2006. Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan. EDITA. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Peittomatriisi

Peittomatriisi on työväline, jonka avulla saa kuvan opinnäytetyön sisällön loogisuudesta eli koherenssista. Peittomatriisin tarkoituksena on kuvata tutkimusongelmien, tietoperustan, tutkimustulosten ja haastattelukysymysten välistä yhteyttä. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2017.) Tämän tutkimusraportin peittomatriisin (taulukko 7) avulla voimme todeta, että tutkimusongelmilla, tietoperustalla, tutkimuksen tuloksilla ja haastattelukysymyksillä on yhteys toisiinsa, sillä kaikki nämä osiot pystytään sijoittamaan tutkimuksen peittomatriisiin. Näin ollen tutkimus kattaa kaikki alaongelmat eikä tutkimuksessa ole ylimääräisiä tekijöitä.

Taulukko 7. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta	Tulokset	Haastattelukysymykset
Millainen vaikutus konkariin halukkuuteen jatkaa työelämässä on			
1. työmotivaatioon vaikuttamisella?	2.1, 2.2, 3.1, 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4	5.1, 5.6	1, 1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 1), 2)
2. työssä osaamisella ja osaamisen kehittämisellä?	2.1, 2.2, 3.2, 3.2.1, 3.2.2, 3.1.3	5.2, 5.6	2, 2a, 2b, 2c, 1), 2)
3. työkyvyn ylläpitämisellä?	2.1, 2.2, 3.3, 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3	5.3, 5.6	3, 3a, 3b, 3c, 3d, 1), 2)
4. esimiestyöllä?	2.1, 2.2, 3.4, 3.4.1, 3.4.2	5.4, 5.6	4, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 1), 2)
5. työn merkityksellä?	2.1, 2.2, 3.5	5.5, 5.6	5a, 5b, 5c, 2)

Liite 2. Saatekirje 1: sähköpostikartoitus haastatteluun osallistumisesta

Sähköpostin aihe: Nextmile / opinnäytetyöhaastatteluun osallistumisen esikysely

Sähköposti 8.4.2020:

Hyvä Nextmilien asiakas (asiakkaan nimi)

Olen Suvi Tuhkanen ja olen tällä hetkellä kirjoittamassa tradenomiopintojeni päättötyötä (opinnäytetyö) Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyöni Nextmile -nimisen yrityksen toimeksiantona. Sain sähköpostiosoitteenne Nexmilien toimitusjohtajalta Antti Harjuojalta, jonka mukaan olisitte kiinnostuneita osallistumaan opinnäytetyötutkimukseeni.

Opinnäytetyöni aiheena on tutkia, miten ihmiset saataisiin jäämään työelämään pidemmäksi aikaa kuin lakisääteiset eläkeikäsuositukset ovat. Edellyttäen toki, että konkarilla on tähän mielenkiintoa. Opinnäytetyössäni etsin muun muassa vastauksia siihen, miksi työelämässä halutaan jatkaa eläkeiän saavuttamisen jälkeen. Samoin tutkin, mitkä tekijät heikentävät työntekijän halukkuutta jatkaa työelämässä.

Tämän viestin tarkoituksena on kartoittaa Nextmilien asiakkaiden ominaispiirteitä mahdollista haastattelua varten. Mikäli olette halukas osallistumaan haastatteluun, vastaattehan pieneen kyselyyn viimeistään ke 15.4.2020.

Linkki kyselyyn on tässä: <https://webropol.com/s/nextmile>

Tämän alustavan esikyselyn tarkoituksena on löytää mahdollisimman kattava otos haastateltavia, joten ettehan pahastu, mikäli teitä ei kutsuta varsinaiseen haastattelututkimukseen. Tekemänne työ ja te ihmisenä olette kuitenkin joka tapauksessa ainutkertainen!

Tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena Skypein, muun sähköisen sovelluksen tai puhelimen kautta, jotta kaikkien turvallisuus pystytään varmistamaan vallitsevan koronavirustilanteen vuoksi. Kutsu mahdolliseen haastatteluun lähetetään viimeistään pe 17.4.2020. Varsinaiset haastattelut toteutetaan viikolla 17 eli ma 20.–pe 24.4.2020. Haastatteluun osallistumisesta annetaan palkkioksi S-ryhmän kahvilalahjakortti.

Haastattelut tullaan käsittelemään luottamuksellisesti, eikä yhteystietoja luovuteta muille osapuolille.

Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiinne sähköpostitse tai puhelimitse.

Lämmin kiitos jo etukäteen ja mukavaa pääsiäisen aikaa!

Ystävällisin terveisin

Suvi Tuhkanen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

(Suvi Tuhkasen sähköposti)

(Suvi Tuhkasen puhelinnumero)

Liite 3. Esitietolomake haastattelijoiden valintaa varten

nextmile

Opinnäytetyöhaastatteluun osallistumisen esikysely

Kyselyssä on piilotettu kysymyksiä aktivoitumaan eri vastausvaihtoehtojen mukaisesti ja sen vuoksi kyselyn numerointi ei ole yhtenäinen.

1. Ikä *

2. Oletteko tällä hetkellä työelämässä vai eläkkeellä? *

- Työelämässä
 Eläkkeellä
 Osa-aikaeläkkeellä

Seuraava

3. Kuinka pian olette saavuttamassa lakisääteisen eläkeiän? Voitte vastata kysymykseen kuukausina tai vuosina.

Kuukausina

Vuosina

4.

Suunnitteletteko jatkavanne työuraanne vielä lakisääteisen eläkeiän saavutettuanne?

*

- Kyllä
 En
 En osaa sanoa

5.

Oletteko jatkaneet työelämässä työskentelyä lakisääteisen eläkeiän saavutettuanne?

*

- Kyllä
- En
- En, mutta harkitsen asiaa.

6.

Työskentelettekö / oletteko työskennelleet esimiesasemassa työuranne aikana?

*

- Kyllä
- En

Seuraava

nextmile

Opinnäytetyöhaastatteluun osallistumisen esikysely

Yhteystietonne ovat luottamuksellisia, niitä käytetään vain haastateltavien tavoittamiseen, eikä niitä luovuteta muille osapuolille. Kun annatte yhteystietonne, hyväksytte [Nextmilin tietosuojaselosteen](#) ja tietojenne tallentamisen yhteydenottoa varten vuoden 2020 kesäkuuhun saakka.

7. Yhteystietonne *

Nimi

Matkapuhelin

Sähköposti

Edellinen

Lähetä

Liite 5. Saatekirje 2: varsinaisiin haastatteluihin lähetetty sähköpostikutsu

Sähköpostin aihe: Nextmile / Haastattelukutsu opinnäytetyötutkimukseen

Sähköpostiviesti 16.4.2020:

Hei (asiakkaan nimi)

Kiitos mielenkiinnostanne tutkimustani kohtaan. Toivoisin teidän osallistuvan opinnäytetyötäni koskevaan haastatteluun. Alkuperäisestä haastatteluajataulusta poiketen haastattelut toteutetaan viikolla 19 eli 4.–8.5.2020. Ilmoittattehan minulle, mikäli tämä ajankohta ei teille sovi, niin voimme katsoa teille uuden haastatteluajan.

Haastatteluita tehdään joka päivä 4.–8.5.2020 klo 9.00, 12.00, 15.00 ja 18.00. Ilmoittaisitteko minulle ne päivät ja kellonajat, jotka teille ei käy haastattelua ajatellen viimeistään to 23.4.2020.

Haastattelut toteutetaan ensisijaisesti Skypea välityksellä, mutta puhelinhaastattelu on myös mahdollinen. Ilmoittaisitteko minulle haastatteluajataulujen yhteydessä tavan, miten haluatte haastattelunne toteutettavan?

Vastaan teille mielelläni haastatteluihin tai ylipäättänsä tutkimukseen liittyviin kysymyksiinne!

Mukavaa loppuviikkoa!

Ystävällisin terveisin

Suvi Tuhkanen
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
(Suvi Tuhkasen sähköposti)
(Suvi Tuhkasen puhelinnumero)

Liite 6. Haastattelukysymykset kohdejoukolle

TAUSTAKYSYMYKSET

- A. Millä toimialalla työskentelette?
- B. Mikä on koulutusasteenne (ammattikoulu, lukio, ammattikorkeakoulu, yliopisto jne.?)
- C. Kuinka kauan olette olleet työelämässä säännöllisesti?
- D. Kuinka kauan olette olleet eläkkeellä? (kysyttiin eläkkeellä olevilta)
- E. Mikä on siviilisäätyenne?

TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAMINEN

- 1. Millainen merkitys työmotivaatiollanne on työssänne jatkamiseen?
 - a. Mitkä asiat motivoivat teitä eniten jatkamaan työssänne eläkeiän saavutettuanne?
 - b. Mitkä asiat houkuttelevat teitä eniten jäämään pois työelämästä eläkeiän saavutettuanne? (tuotiin esille myös yksityiselämä)
 - c. Miten koette työtehtävänne – tarjoavatko ne sopivasti haasteita vai ovatko ne kovin rutinoituneita?
 - d. Miten erilaiset onnistumisenne on huomioitu työpaikallanne?
 - e. Miten erilaiset työssä tapahtuneet muutostilanteet ovat vaikuttaneet halukkuuteenne jatkaa työelämässä?

TYÖSSÄ OSAAMINEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- 2. Miten erilaiset oppimistilanteet ovat vaikuttaneet halunne jatkaa työelämässä? Tässä voitte pohtia niin omaa oppimistanne kuin osaamisen siirtämistä kollegoilenne (mentorointi).
 - a. Millaiset kehitysmahdollisuudet teillä on työssänne esimerkiksi uran ja koulutusten suhteen? (Vievätkö paljon voimia vai kannustavatko jatkamaan?)
 - b. Miten uusien asioiden oppiminen on toteutettu – tapahtuuko oppiminen työn lomassa vai onko sille varattu oma aikansa?
 - c. Millaisena koette / näette mentoroinnin eli oman osaamisen jakamisen? (Miten järjestetty? Missä vaiheessa hyvä aloittaa?)

TYÖKYVYN YLLÄPITÄMINEN

3. Millainen merkitys työkyvyllä on työssänne jatkamiseen?
 - a. Miten koette oman työkykynne?
 - b. Millainen käsityksenne on omasta iästänne?
 - c. Millä keinoin työpaikallanne ylläpidetään työkykyänne? (esim. työterveyshuolto, työympäristön suunnittelu, työntekijän voimavaroista huolehtiminen, työaika-suunnittelu)
 - d. Miten ikääntyminen ja sen huomioiminen työyhteisössänne on vaikuttanut halunne jatkaa työelämässä? (Huomioidaanko yksilölliset erot?)

ESIMIESTYÖN VAIKUTUS KONKARIN TYÖURAAAN

4. Millainen vaikutus esimiestyöllä on työssänne jatkamiseen? Tässä kohtaa käsitellään oman esimiehen toimintaa, ei itse esimiehenä toimimista.
 - a. Millä tavoin uranne viimeisiä vuosia on suunniteltu yhdessä esimiehenne kanssa?
 - b. Koetteko esimiehenne arvostavan teitä ja kokemuksenne kautta tulevaa osaamistanne?
 - c. Onko esimiehellänne aikaa kuunnella teitä?
 - d. Miten mahdollista ikäjohtamista on toteutettu työpaikallanne?
→ Jos ei ole toteutettu: Miten esimiehenne suhtautuu ikääntyneisiin?
 - e. Oma vinkkinne esimiehelle: mikä tai mitkä asiat esimiehen olisi tärkeitä huomioida työntekijän kanssa vanhuuseläkeiän lähestyessä?

(Dikotomisissa kysymyksissä haastatteluissa esitettiin jatkokysymys sen perusteella, miten kysymykseen vastattiin. Etenkin, jos asiat oli koettu huonoksi, haastattelussa kysyttiin, miten asia oli vaikuttanut haastateltavan halukkuuteen jatkaa työelämässä vanhuuseläkeiän jälkeen ja miten asian kanssa olisi voitu toimia paremmin.)

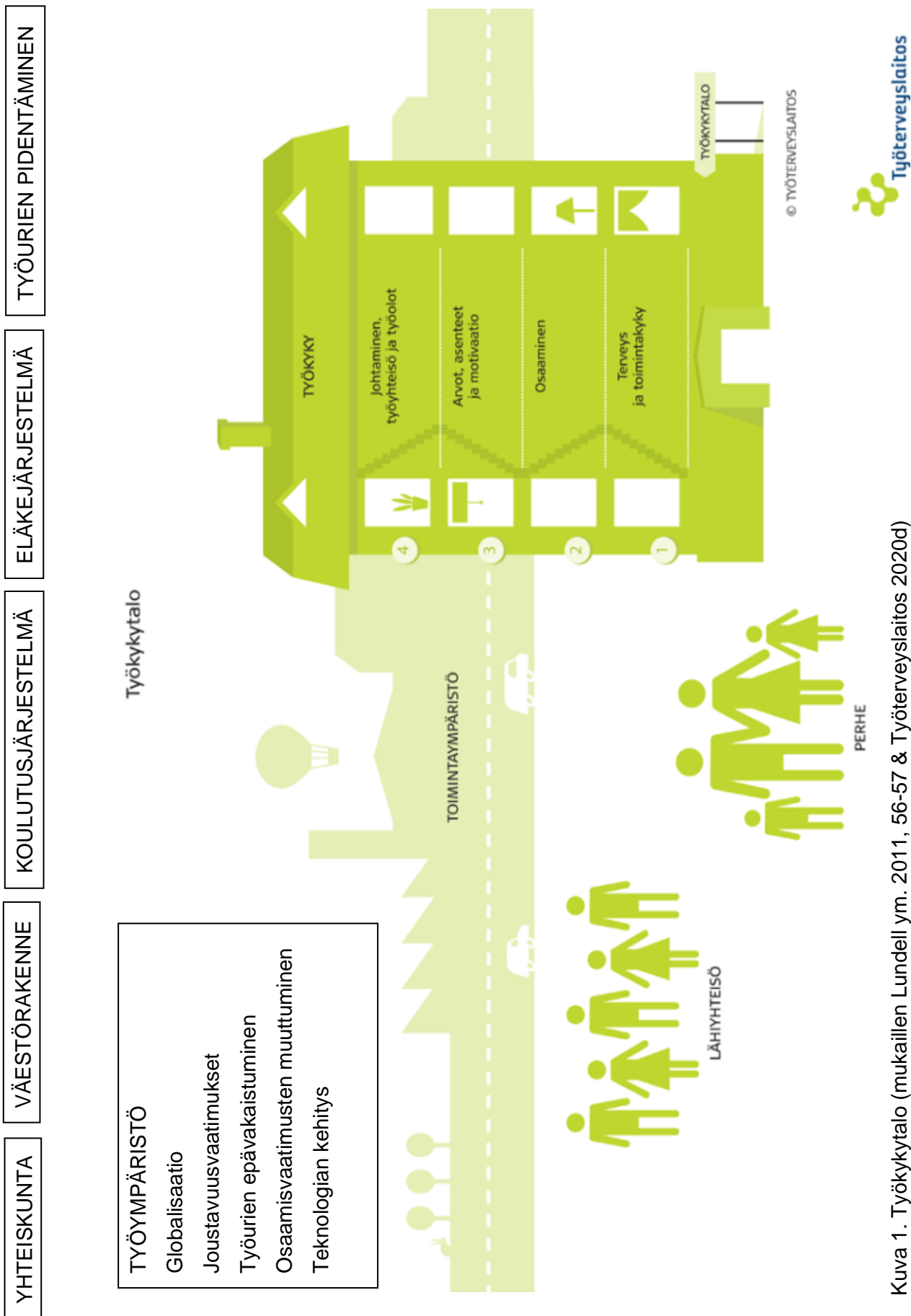
TYÖN MERKITYS KONKARILLE

- 5a. Mikä on työn rooli / painoarvo elämässänne? (Työ tuo mukanaan muun muassa paljon turvaa, rutiineita, aikatauluja, haastavia työtehtäviä ja kokemusta omasta arvosta)
- 5b. Miten omat arvonne ja työpaikkanne arvot kohtaavat keskenään?
- 5c. Millainen vaikutus palkalla on työssänne jatkamiseen?

KOKOAVAT KYSYMYKSET

- 1) Minkä näistä neljästä teemasta koette tärkeimmäksi tekijäksi työuran jatkamisen kannalta alimman vanhuuseläkeiän saavuttamisen jälkeen?
 - Työmotivaatioon vaikuttaminen
 - Erilaiset oppimistilanteet ja mentorointi
 - Työkyvyn ylläpitäminen
 - Esimiestyön vaikutus
- 2) Onko teillä noussut tämän haastattelun myötä mieleen vielä joitakin tekijöitä, joita haluaisitte nostaa esille työuran jatkamiseen tai eläkkeelle houkutteleviin tekijöihin liittyen?

Liite 7. Juhani Illmarisen Työkykytalo-malli



Kuva 1. Työkykytalo (mukaillen Lundell ym. 2011, 56-57 & Työterveyslaitos 2020d)