

Ikäjohtamisen toteutuminen

Aallon Jyväskylä

Kaisa Eerola

Opinnäytetyö

Marraskuu 2020

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Henkilöstöjohtamisen kärki

Tekijä(t) Eerola, Kaisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2020
	Sivumäärä 108	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: kyllä
Työn nimi Ikäjohtamisen toteutuminen Aallon Jyväskylä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) Aallon Jyväskylä Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen taustalla oli esiin noussut tarve ja toimeksiantajayrityksen halu tutkia ikäjohtamisen toteutumista yrityksessä. Lisäksi tutkimuksen taustalla on työn murros yhteiskunnassa, työn ohjaamisen tapojen muuttuminen sekä yleinen trendi hyvinvointiin panostamisesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, kartoittaa ja kertoa toimeksiantajayrityksessä tapahtuvasta ikäjohtamisesta. Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää henkilöstön kanta kokemastaan ikäjohtamisesta sekä mitä toimeksiantajayrityksen esimiehet ajattelevat ikäjohtamisesta ja kuinka he kokevat siinä onnistuneensa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin monimenetelmäisenä, eli triangulaatiota hyödyntäen. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta esimiesten näkemysten kartoittamiseen ja kvantitatiivista tutkimusotetta muun henkilöstön mielipiteiden selvittämiseen. Tutkimuksen kvalitatiivinen osuus suoritettiin lomakehaastatteluna ja kvantitatiivinen puolestaan kyselylomakkeen avulla eli strukturoituna haastatteluna. Kyselyt johdettiin tietoperustasta ja tutkimuskysymyksistä.</p> <p>Saadut tulokset olivat kattavat. Kahta eri tutkimusotetta hyödyntämällä saatiin monipuoliset aineistot kahdesta eri näkökulmasta yrityksen sisältä. Kummankin tutkimusotteen tulokset tukivat toisiaan ja olivat samansuuntaisia. Ikäjohtamiseen oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta myös kehityskohteita löytyi. Ikäjohtamisessa oli siis onnistuttu hyvin, vaikka siihen ei oltu aktiivisesti panostettu tai tietoisesti suoritettu.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksistä on nähtävissä selkeä yhteys kahden eri tutkimusotteen tulosten välillä. Johtopäätöksissä todetaan ikäjohtamisen olevan jo nykyisellään yrityksessä suhteellisen hyvin hoidettu, mutta myös kehittämisen varaa löytyy.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Ikäjohtaminen, johtaminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Eerola, Kaisa	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 108	Permission for web publication: yes
Title of publication Actualization of age management Aallon Jyväskylä		
Degree programme Degree programme in Business Administration		
Supervisor(s) Maija Haaranen		
Assigned by Aallon Jyväskylä Oy		
Abstract <p>Background for the study was a risen need and want from the client company to do a research on how age management is being actualized in the company. In addition, there is also a social turning point at the moment which affects the work life, management and leadership culture. The aim of the study was to find out and report how age management is being actualized in Aallon Jyväskylä. The goal was to find out how personnel felt about it and how the supervisors working in the client company experienced they had succeeded in age management.</p> <p>The study was implemented using triangulation, which means implementing both qualitative and quantitative method. Qualitative method was used to find out how the supervisors felt about the subject by a form interview and the quantitative method was executed with other personnel using a questionnaire. The questions and themes covered were gathered from theories and studies mentioned before in the study.</p> <p>The results were quite broad. By implementing both study methods, the gathered material was interesting and coming from two different points of view inside the same company. The results were codirectional and also supported each other well. Mostly people were content with the age management in the company at the moment, but some places for improvement were also found. Even though the company had not introduced age management into their strategy, they still had succeeded with it fairly well.</p> <p>In the conclusions it is clear to see the connection between the two study methods and their results. Age management has been dealt with quite well already, but some improving can still be done.</p>		
Keywords/tags (subjects) Age management, management, leadership		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	7
2.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	9
2.3	Tutkimusote ja -menetelmät.....	9
2.3.1	Kvalitatiivinen tutkimusote	10
2.3.2	Kvantitatiivinen tutkimusote	13
2.4	Reliabiliteetti ja validiteetti	15
2.5	Toimeksiantaja	18
2.6	Tutkimuksen toteuttaminen	19
3	Ikäkysymysten vaikutus työelämään ennen, nyt ja tulevaisuudessa	23
4	Johtamisesta ikäjohtamiseen	25
4.1	Johtamistyön tila ja merkitys	25
4.2	Ikäjohtaminen.....	27
4.3	Eri elämäntilanteiden mukanaan tuomat muutokset elämässä yksilöllä .	29
4.4	Ikä, sen kokeminen ja tarpeet eri iissä	32
4.5	Hyvät ikäjohtamisen käytänteet	34
4.6	Ikäjohtaminen esimiehen työssä.....	39
4.7	Mahdollisuudet ja haasteet ikäjohtamisessa	40
5	Tutkimustulokset.....	42
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	42
5.2	Kvantitatiivinen tutkimus	49
6	Johtopäätökset.....	70
6.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	70
6.2	Kvantitatiivinen tutkimus	78
6.3	Yhteenveto johtopäätöksistä	85

	2
7 Pohdinta.....	90
Lähteet	95
Liitteet	98
Liite 1. Viesti esimiehille kyselystä.....	98
Liite 2. Esimiesten kyselypohja	98
Liite 3. Työntekijöille lähetetty viesti tutkimuksesta ja kyselystä	99
Liite 4. Kvantitatiivisen tutkimuksen kysely.....	100

Kuviot

Kuvio 1. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet	13
Kuvio 2. Tutkimusprosessi	22
Kuvio 3. Hyvät ikäjohtamisen käytänteet	35
Kuvio 4. Ikääntymiseen liittyvät seikat, jotka johtajien tulisi tietää.....	40

Taulukot

Taulukko 1. Koetut ja ajankohtaiset muutokset elämäntilanteissa nykyisen työnantajan palveluksessa ikäryhmittäin	51
Taulukko 2. Kun hait töihin nykyiseen työpaikkaasi koitko, että rekrytointi perustui ammatilliseen osaamiseesi vai johonkin muuhun tekijään?	52
Taulukko 3. Kannustetaanko uuden oppimiseen mielestäsi riittävästi?.....	54
Taulukko 4. Pitäisikö uusien asioiden opetteluun saada enemmän tukea kuin nyt?	54
Taulukko 5. Onko työnantajasi tarjonnut sinulle ammatillista osaamistasi kehittävää koulutusta?	55
Taulukko 6. Oletko osallistunut työnantajasi tarjoamaan ammatillista osaamista kehittävään koulutukseen?	56
Taulukko 7. Jos et ole osallistunut ammatillista osaamista kehittävään koulutukseen, miksi?	56

Taulukko 8. Hyödynnetäänkö työyhteisössäsi jo olevien työntekijöiden ammattitaitoa muiden työntekijöiden osaamisen kehittämisessä?	57
Taulukko 9. Oletko koskaan tarkastellut esimiehesi/työnantajasi kanssa omaa ammatillista osaamistasi ja miten sitä voitaisiin kehittää?	58
Taulukko 10. Oletko kartoittanut urahaaveitasi tai -toiveitasi esimiehesi/työnantajasi kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa?	59
Taulukko 11. Oletteko esimiehesi/työnantajasi kanssa laatineet sinulle henkilökohtaista urasuunnitelmaa?	59
Taulukko 12. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, oletko kokenut urasuunnitelman laatimisen olleen hyödyllistä sinulle?	60
Taulukko 13. Onko työnteon aikatauluja mahdollista järjestellä omaan arkeen sopivaksi?	61
Taulukko 14. Oletko hyödyntänyt mahdollisuuden tehdä työtä joustavin ajoin?	61
Taulukko 15. Oletko hyödyntänyt mahdollisuuden tehdä etätöitä?	62
Taulukko 16. Tiedätkö, onko työajan vapaaehtoinen vähentäminen eli osa-aikainen työnteko mahdollista työpaikassasi?	62
Taulukko 17. Oletko hyödyntänyt mahdollisuuden osa-aikaiseen työntekoon? Oletko siis tehnyt töitä osa-aikaisesti?	63
Taulukko 18. Tiedätkö, onko osa-aikaiselle eläkkeelle jääminen mahdollista työpaikassasi?	63
Taulukko 19. Oletko hyödyntänyt mahdollisuuden osa-aikaiseen eläkkeeseen?	64
Taulukko 20. Onko työpaikassasi toteutettu henkilöstökyselyjä, joilla on kartoitettu henkilöstön hyvinvoinnin tai työtyytyväisyyden tilaa?	65
Taulukko 21. Onko toteutettujen kyselyiden tuloksia käyty läpi yhteisesti työpaikassa?	65
Taulukko 22. Onko kyselyiden tuloksia viety eteenpäin ja otettu huomioon jatkossa?	66
Taulukko 23. Onko työpaikassasi lakisääteisten työterveyshuollon palveluiden lisäksi tarjolla muita terveyttä ja hyvinvointia edistäviä palveluita?	66
Taulukko 24. Kuinka hyvin työnantajasi on onnistunut mielestäsi ikäjohtamisessa työpaikassasi? Vastaukset asteikolla 5–1 parhaasta huonompaan.	68
Taulukko 25. Minkälaisia tukitoimia toivoisit työnantajasi tai esimiehesi toteuttavan ikäjohtamiseen liittyen?	68

Taulukko 26. Yhteenveto tutkimuskysymysten tuloksista	90
---	----

1 Johdanto

Työn ohjaaminen on muuttunut viime aikoina suuresti, muun muassa lisääntyvien väli-aikaisten, osa-aikaisten ja etätöiden tekemisen takia. Tästä syystä työn ohjaamisen ja johtamiseen tarvitaan erilaisia keinoja kuin aiemmin. (Kiviranta 2010, 84.) Yhteiskuntamme on nytkin työn murroksessa ja samalla johtamistavat muuttuvat jatkuvasti. Lähitulevaisuudessa eläköityä väistämättä suuria määriä työntekijöitä, joten keinoja esimerkiksi työurien pidentämiseen ja työllisten määrän lisäämiseen kaivataan. Kyseessä on siis kansallinen ongelma, johon kipeästi kaivataan ratkaisuja ja toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi.

Suomalaisten ikääntyessä ja huoltosuhteen samalla kasvaessa, tehokas ja toimiva ikäjohtaminen voisi olla yksi ratkaisu työurien pidentämiseen ja työntekijöiden parempaan sitouttamiseen. Lisäksi ikäsyrrjintä on aiempaa yleisempää ja useilla työpaikoilla sukupuolten tasa-arvon lisäämisen jälkeen ikätasa-arvotilanteen parantaminen saattaa jäädä jälkeen (Koho 2016, 3).

Suomessa ikäjohtamisen merkitykseen on havahduttu jo 90-luvulla, jolloin ymmärrettiin työurien pidentämisen merkitys huoltosuhteen kannalta suurien ikäluokkien alkaessa ikääntymään (Juuti 2001, 8). Havahtumisen tuloksena syntyi kansallinen ikäohjelma, joka sijoittui vuosille 1998–2002. Kyseinen ikäohjelma oli Euroopan ensimmäisiä ja sen keskeisimpinä tavoitteina oli työurien pidentäminen ja ikääntyneiden aseman parantaminen työmarkkinoilla. (Ilmarinen 2006, 23.) Lisäksi, vuonna 1997 Suomen hallitus laati ja teki esityksen työturvallisuuslain muuttamisesta eduskunnalle. Esityksessä keskeisintä oli lain muuttaminen niin, että työntekijöiden ikääntyminen tulisi ottaa huomioon työsuojelutoimista päätettäessä. (Wallin 2014, 5.)

Ikäjohtamisella ja kansallisiin ikääntymiseen liittyviin kysymyksiin tarttumisella onkin siis Suomessa jo vankka pohja, ja aiheet ovat tälläkin hetkellä ajankohtaisia. Ikäjohtaminen ja ikääntyneiden tukeminen on jälleen viime vuosina noussut esiin ja Sosiaali- ja terveysministeriö onkin varannut vuodelle 2020 5 miljoonaa euroa uuden ikäohjel-

man laatimiseen, jonka tavoitteena on edistää ja parantaa ikääntyvien ihmisten terveyttä ja hyvinvointia eri keinoin (Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan talousarvioesitys vuodelle 2020. 2019).

Tämän tutkimuksen aiheena on ikäjohtamisen toteutuminen toimeksiantajayrityksessä. Tutkimuksen keskiössä on työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset kokemastaan ikäjohtamisesta, jotka saadaan tietoon kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan esimiesten näkemyksiä aiheesta haastattelemalla heitä tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa. Kahta tutkimusotetta yhdistämällä tutkimuksen avulla on mahdollista saada monipuolinen ja kattava kuva yrityksen ikäjohtamisen tilasta. Ajankohtaisen ilmiön lisäksi, tutkimus vastaa toimeksiantajayrityksen tarpeeseen ja haluun tutkia kyseistä aihetta. Tutkimuksen tulosten avulla toimeksiantajayrityksen on mahdollista tunnistaa kehityskohteita ikäjohtamisen saralla ja näin ollen kehittää toimintaansa eteenpäin. Toimeksiantajayrityksenä on Aallon Jyväskylä Oy, joka on Pihtiputaalta lähtöisin oleva taloushallinnon alan yritys. Aallon Jyväskylä palvelee asiakkaitaan ammattitaidolla kaikissa taloushallinnon alan tehtävissä, keskittyen erityisesti rakennus- ja kiinteistöalan taloushallinnon erityispiirteiden hallintaan.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma tarkoittaa sitä kokonaisuutta, jonka avulla haetaan vastauksia tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Tutkimusasetelma sisältää lisäksi myös tavoitteen sekä kertoo sen, mistä ja miten tutkimuksen aineisto tullaan keräämään ja lopulta käsittelemään ja analysoimaan. Tutkimusasetelman valinnasta tulisi huokua tarkkaan harkittu tutkimuksen näkökulma ja aihe sekä se, kuinka hyvin nämä toisiaan tukevat. (Saunders, Lewis & Thornhill 2009, 136–137.) Tutkimusasetelma on siis tutkimuksen kivijalka, jonka tulee olla hyvin rakennettu ja tarkasti valittu, jotta tutkimus voi onnistua.

2.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimuksen aiheena on ikäjohtamisen toteutumisen tutkiminen toimeksiantajayrityksessä. Aihe on merkityksellinen, sillä henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja sen lisäämiseen liittyvät aiheet ovat olleet pinnalla ajankohtaisissa mediakeskusteluissa viime aikoina. Esimerkiksi Simström (2019) kertoo artikkelissaan, että vuonna 2018 työkyvyttömyyseläkkeelle jäi Eläketurvakeskuksen mukaan liki 20 000 henkilöä. Suurimpana syynä ilmiöön oli masennus. Simström mainitsee myös, että masennuksen torjumiseen kaivataan onnistunutta ikäjohtamista, sillä masennuksen syntyyn työelämässä vaikuttaa usein työn liian suuri kuormittavuus, epäonnistunut johtaminen ja liian kiivas työtahti. Hyvällä ikäjohtamisella puolestaan voitaisiin lisätä motivaatiota, jaksamista ja työn mielekkyyttä. Hyvän ikäjohtamisen perustana onkin oikeanlaiset ikäasenteet ja eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden tunnistaminen. (Simström 2019.) Työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden suuri lukumäärä on hälyttävä esimerkki siitä, miten merkittäviä seurauksia huono johtaminen voi aiheuttaa yksilötasolla.

Myös työn ohjaaminen on muuttunut viime aikoina suuresti, muun muassa lisääntyneiden väliaikaisten ja osa-aikaisten työsopimusten sekä etätöiden tekemisen takia. Näistä syistä työn ohjaamiseen ja johtamiseen tarvitaan erilaisia keinoja kuin aiemmin. (Kiviranta 2010, 84.) Yhteiskunnassamme työ ja työn tekeminen ovat tälläkin hetkellä murroksessa ja samalla myös johtamistavat muuttuvat. Lähitulevaisuudessa on eläköitymässä suuria määriä työntekijöitä, mikä tuo omat haasteensa työelämälle. Esimerkiksi työurien pidentämiseen saatetaan kaivata keinoja ja ikäjohtaminen voisi olla osa ratkaisua kyseisen ongelman ratkaisemiseen.

Tutkimuksen tavoitteiden määrittelemisen vaikuttaa merkittävästi myös tutkimuksen toteuttamiseen. Tavoitteiden ilmaisutapa vaikuttaa myös muun muassa tutkimusmenetelmän, aineistonkeruutavan ja -välineiden valintaan. (Oliver 2010, 30–31.) Näiden kaikkien tulee siis tukea toisiaan, jotta tutkimuksesta olisi mahdollista saada eheä ja kattava kokonaisuus. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, kartoittaa ja kertoa ikäjohtamisen toteutumisesta toimeksiantajayrityksessä. Tavoitteena on selvittää henkilöstön kanta kokemastaan ikäjohtamisesta toimeksiantajayrityksessä.

Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä haastateltujen työntekijöiden esimiehet ajattelevat ikäjohtamisesta ja kuinka he kokevat itse onnistuneensa sen toteuttamisessa. Tutkimuksen avulla on mahdollista saada henkilöstön todelliset mielipiteet ja ajatukset kuuluviin myös yrityksen johdolle. Parhaimmassa tapauksessa tutkimus voi edesauttaa ikäjohtamistyön kehittymistä ja työhyvinvoinnin lisäämistä toimeksiantajayrityksessä.

Tutkimus koskee vain valitun toimeksiantajayrityksen tilannetta ja erityisesti sen henkilöstön kokemuksia aiheesta. Tutkimus toteutetaan valitulla tavalla, jotta siitä ei tule liian laajaa ja työn tekijä voi keskittyä vain toimeksiantajayrityksen tilanteen kartoittamiseen ja tutkimiseen. Tutkimuksen rajaaminen koskemaan vain yhtä yritystä mahdollistaa syvemmän tarkastelun, sillä työn tekijän ei tarvitse perehtyä kahden tai useamman eri yrityksen käytäntöihin ja toimintatapoihin. Työn tekijä voi keskittyä vain yhden yrityksen toimintatapoihin syventymiseen ja kattavampaan analyysiin.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään ja tuomaan esille mahdollisimman kattavasti näkökulmia ikäjohtamisesta yrityksessä niin työntekijöiltä kuin myös yrityksen esimiehiltä. Tämä onnistuu haastattelemalla sekä työntekijöitä, että heidän esimiehiään aiheesta. Jos tutkimuksessa haastateltaisiin vain toista osapuolta, eli joko työntekijöitä tai esimiehiä, ei tutkimuksen tuloksia voisi pitää täysin todenmukaisina. Tällöin tutkimuksessa ilmenisi vain toisen osapuolen subjektiivinen kokemus aiheesta. Kun kummankin osapuolen kokemukset huomioidaan, on tilannetta mahdollista tarkastella kokonaisvaltaisemmin. Tutkimuksessa otetaan huomioon jokainen työntekijä, jotta tutkimukseen saataisiin vastauksia mahdollisimman suurelta joukolta ja laajasti eri ikäryhmistä. Jos tutkimuksessa ei yritettäisi huomioida kaikkia ikäryhmiä mahdollisimman laajasti, saattaisivat tulokset vääristyä ja saataisiin vain osittainen kuva yrityksen ikäjohtamisen tilasta.

Yrityksen ikäjohtamista ei ole aiemmin tutkittu, eikä yrityksessä ole käytössä strategiaa tai suunnitelmaa ikäjohtamisen toteuttamiseen. Yrityksellä on kuitenkin jatkuva halu kehittyä eteenpäin ja panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja sen parantamiseen. (Sarkola 2020). Tutkimus on siis yritykselle hyvin ajankohtainen ja tärkeä. Työn loppu-

tulosten esiolettamuksena ovat tarkat ja kattavat tutkimustulokset aiheesta, joita yritys kykenee jatkossa hyödyntämään toiminnassaan. Hypoteesina on, että ikäjohtamisessa ei ole suuria puutteita, mutta jatkokehittäminen voisi olla tarpeellista. Mahdollinen jatkokehittäminen tapahtuu kokonaan toimeksiantajayrityksen toimesta. Tutkimuksen suorittamisella voi olla positiivisia vaikutuksia myös henkilöstöön, sillä tällaisia asioita tutkittaessa nousee esiin kokemus huomioonottamisesta ja välittämisen kulttuurista. Tutkimus vaikuttaa siis useaan sidosryhmään, niin työntekijöihin, heidän esimiehiinsä kuin myös organisaation muuhun johtoon. Myös työn tekijä saa tutkimuksesta arvokasta kokemusta ja kartuttaa omia taitojaan aiheen parissa.

2.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Jotta tieteellinen tutkimus onnistuu, tulee sillä olla hyvin määritelty tutkimusongelma ja -kysymykset. Tutkimusongelman selvittäminen on ensimmäinen asia, joka tulee tehdä tutkimusta aloitettaessa. Tutkimuskysymyksillä puolestaan pyritään selvittämään jo asetettua tutkimusongelmaa. Tutkimusongelman lisäksi tutkimuksen toteuttamiseen vaikuttaa keskeisesti myös valittu tutkimusote. (Eskelinen & Karsikas 2014, 15–16).

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmana on selvittää, miten ikäjohtaminen toteutuu toimeksiantajayrityksessä tällä hetkellä. Tutkimuskysymykset, joilla tutkimusongelmaa pyritään selvittämään, ovat seuraavat:

1. Mitä ikäjohtamisen keinoja yrityksessä tällä hetkellä on käytössä?
2. Miten työntekijät kokevat nykyisen ikäjohtamisen?
3. Miten ikäjohtamisessa on onnistuttu?

2.3 Tutkimusote ja -menetelmät

Tutkimusotteet voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan, kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimusotteeseen. Vaikka kyseisistä tutkimusotteista käytetään usein vain toista, ovat ne oikeastaan toisiaan täydentäviä. Tämä johtuu siitä, että laadullisella tutkimuksella voidaan ensin tutkia itse ilmiötä ja

sen perusominaisuuksia. Tämän jälkeen ilmiötä voidaan tutkia jossakin tietyssä kohdassa määrällisen tutkimusotteen avulla, kun tiedetään mitä seikkoja kyseiseen ilmiöön kuuluu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 128–133.) Kvalitatiivisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan kvantitatiivisen perusta ja esikoe. (Kananen 2011, 15–16).

Tutkimusotetta valitessa tulee perehtyä huolellisesti kumpaankin tutkimusotteeseen ja valita tutkimukseen parhaiten sopiva ote tai niiden yhdistelmä. Tutkimusotteita voi siis myös yhdistää (Kananen 2011, 15). Kun yhdistetään kaksi tutkimusotetta, kyseessä on monimenetelmäinen tutkimus eli triangulaatio (Kananen 2008, 25). Tutkimusotteen valinnan tulisi aina perustua tutkimusongelmaan ja lähteä siitä, minkälaisella tutkimusotteella ja tutkimusmenetelmillä ongelman saisi parhaiten ratkaistua. Lisäksi tutkimusotetta valitessa tulee pohtia, kuinka tutkimuksesta saisi riittävästi mielekästä dataa analysoitavaksi. Usein tutkimusotteen valintaa voi perustella myös sillä, kuinka paljon aihetta on jo aikaisemmin tutkittu. Jos tutkimus on suurimmilta osin ilmiön tutkimista, voi olla aiheellista valita kvalitatiivinen tutkimusote. Jos taas aihetta ja kyseistä ilmiötä on tutkittu aiemminkin runsaasti ja tutkimuksessa keskitytään muuttujien mittaamiseen, tutkimusotteeksi on mielekästä valita kvantitatiivinen tutkimusote. (Kananen 2011, 16–17.)

2.3.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana voi usein olla halu kuvata todellista elämää ja ymmärtää sen ilmiöitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon se, että usein monet asiat vaikuttavat toisiinsa, eikä yhtä ilmiötä voi tutkia täysin muista tapahtumista irrallisena. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2007, 156–157.) Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote keskittyy nimenomaan aineiston laatuun eikä sen määrään. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa aineistomäärät eivät usein ole kovin suuria, mikä helpottaa myös aineiston analysointia. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillinen aineistomäärä voi olla 5–20 haastattelua, joten laadullisen tutkimuksen analysoinnissa harvoin tarvitaan tilastollisia analyysejä. Ominaista laadulliselle tutkimusotteelle on usein syvempi yhteys tutki-

muskohteisiin, esimerkiksi kasvokkain tapahtuvissa haastattelutilanteissa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa taas tutkimukset harvoin suoritetaan kasvokkain tapahtuvina. (Davies 2007, 139–140.)

Kvalitatiivisesta tutkimuksesta on mahdollista saada syvempää tietoa irti, sillä laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat vastaavat omin sanoin ja pidemmin lausein, jolloin vastaukset sisältävät enemmän tietoa aiheesta. Tiedonkeruutilanteessa on mahdollista tulkita myös haastateltavan tunnereaktioita muun muassa eleiden ja puheen sävyn avulla, jos tiedonkeruu tapahtuu kasvokkain. (Davies 2007, 139–140.) Laadullinen tutkimus on usein myös suhteellisen joustava, sillä tutkimuksen tekeminen laadullisella menetelmällä ei aina ole kovin strukturoitua. Laadullisessa tutkimuksessa on usein mahdollista reagoida muutoksiin ja poiketa joustavasti alkuperäisestä suunnitelmasta. (Kananen 2008, 27).

Haasteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on objektiivisuuden saavuttaminen, sillä tutkimustulosten analysointi tapahtuu usein tilastollisen analyysin sijaan tulkitsemalla tuloksia sanallisesti. Tällöin tulkintaan vaikuttaa esimerkiksi tutkijan arvolähtökohdat, joiden avulla jokainen ihminen tekee tulkintoja. Objektiivisuuden tavoittelu on kuitenkin tärkeää, vaikka se ei aina onnistukaan täydellisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 156–157.) Myös liika tieto tutkittavasta aiheesta voi vaikuttaa negatiivisesti tutkimuksen tuloksiin. Jos työn tekijä tietää aiheesta etukäteen hyvin paljon, tutkimus saattaa mukautua jo tiedetyn tiedon pohjalle ja vähentää näin ollen tutkimustulosten uutuusarvoa. (Kananen 2008, 46).

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä hyvin moninaisin tavoin. Kananen (2008, 57) mukaan usein suosittuja menettelytapoja ovat erilaiset haastattelut, keskusteluanalyysit, havainnointi, toimintatutkimus tai tapaustutkimus. Aineistonkeruutapoja on siis runsaasti, mutta keskeisintä niissä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat seuraavat seikat:

- kokonaisvaltainen tiedonhankinta,
- ihminen tiedonkeruun lähteenä,
- kohderyhmän valinta harkiten sekä

- sellaisten menetelmien suosiminen, jossa tutkittavien omat näkökulmat pääsevät parhaiten esille (Hirsjärvi ym. 2007, 157–160).

Aineistonkeruussa laadullisessa tutkimuksessa tulisi välttää kysymyksiä, joihin vastaaja voi vastata sanoin ”kyllä” ja ”ei”. Näin voidaan varmistaa vastausten kattavuus ja niiden vastaaminen tutkimuskysymyksiin. Sopivia kysymysmuotoja ovat siis esimerkiksi kysymykset, jotka alkavat sanoilla ”miten”, ”miksi” ja ”kuvaile”. Yhdessä haastattelukysymyksessä tulisi kartoittaa vain yhtä asiaa ja kysymyksissä olevien käsitteiden tulisi olla mahdollisimman yksiselitteisiä. Myös kohderyhmän tuntemalla kysymykset on mahdollista muotoilla osuvammiksi. Ymmärrettävien kysymysten lisäksi laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kartoittaa tarvittavat aiheeseen liittyvät taustamuuttujat. Ne käsittämällä työn tekijä kykenee ymmärtämään haastateltavan lähtökohdat aiheeseen. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on siis saada sisällöllisesti laajaa ja monipuolista aineistoa. (Vilka 2015, 128–131.)

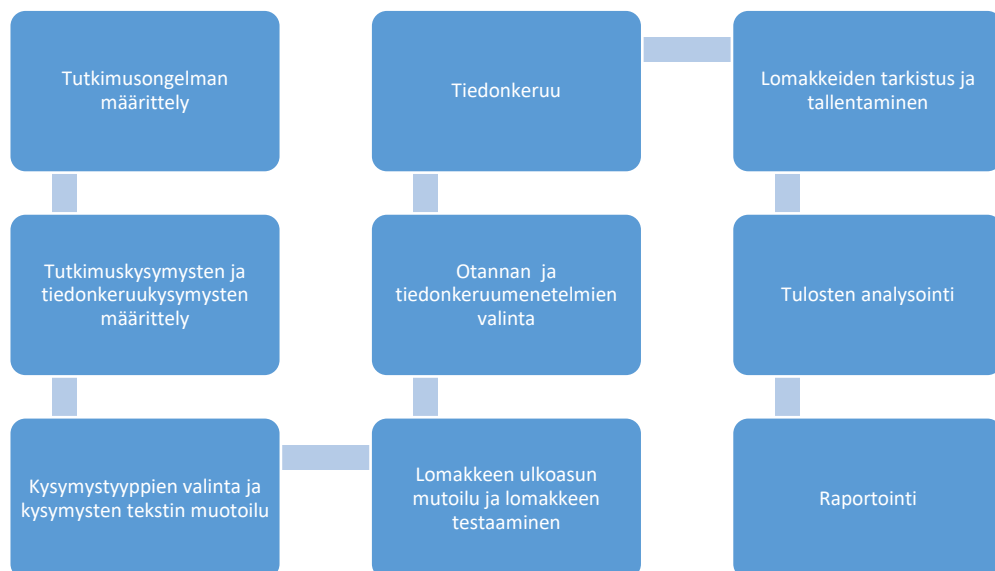
Aineistonkeruun jälkeen tulee valita aineiston analysointimenetelmät. Saundersin, Lewisin ja Thornhillin (2009, 480) mukaan kvalitatiivisesta tutkimuksesta saatava aineisto ei useimmiten ole numeerista tai määrällä mitattavaa. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta saadut tulokset voivat olla esimerkiksi lyhyitä ja ytimekkäitä vastauksia kyselyyn tai haastatellun henkilön syviä pohdintoja esitetystä aiheesta. Kvalitatiivisen datan analysoinnissa käytetään usein tekniikoita, jotka voivat olla joko deduktiivisia tai induktiivisia. (Mts. 482.) Deduktiolla tarkoitetaan johtopäätösten tekemistä teorian pohjalta, samalla yrittäen liittää kyseistä tutkimusta aiempiin tutkimuksiin tai todistettuihin teorioihin. Induktiossa puolestaan edetään käänteisessä järjestyksessä pyrkimällä yleistämään kerättyä tietoa yhdistämällä yksittäistapauksia. Induktio voi kuitenkin ajoittain olla harhaanjohtavaa, jos tuloksia yleistetään liikaa. (Kananen 2008, 21–22.)

Valitun analysointimenetelmän tulee soveltua myös valittuun tiedonkeruumenetelmään, sillä analysoitava data vaihtelee tiedonkeruumenetelmän mukaan. Esimerkiksi avointen kysymysten vastausten analysointiin sopiva työkalu voi olla teemoittelu sisällönanalyysin avulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissä tulisi välttää viittauksia numeerisiin arvoihin ja sanamuotoja kuten, ”useimmat vastaajista” tai ”vähemmistö

vastaajista”. Vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysi tapahtuu usein sanallisesti kirjoittamalla, on myös joitakin tietokoneohjelmia, joilla on mahdollista analysoida laadullistakin dataa. (Davies 2007, 181–183; 204–206.)

2.3.2 Kvantitatiivinen tutkimusote

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote eroaa selkeästi kvalitatiivisesta tutkimusotteesta. Kanasen (2011, 12) mukaan kvantitatiivisen tutkimusotteen käyttö on perusteltua silloin, kun aiheesta on olemassa aikaisempia tutkimuksia ja on selvää, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat ilmiöön. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee tietää, mitä mitataan tai kartoitetaan, jotta tutkimuksen tekeminen on mahdollista. Vasta kun ilmiö on tuttu ja tutkittu, voi ilmiön muuttujia mitata. (Kananen 2011, 12–15.) Määrällisen tutkimusotteen avulla on siis mahdollista tutkia muuttujien ilmenemisen määriä ja niiden mahdollisia muutoksia, joista voidaan koota tulkintaa todellisesta tilanteesta ja siinä ilmenevistä syy-seuraussuhteista (Ronkainen, S. & Karjalainen, A. 2008, 17–19). Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet on mahdollista kuvata Kanasen (2011, 20) esittämällä prosessikaaviolla (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet (Kananen 2011, 20), muokattu

Sen lisäksi, että kvantitatiivinen tutkimus perustuu aina teoriaan, on myös tärkeää pohtia, soveltuuko havaintoaineisto nimenomaan määrälliseen mittaustapaan. Kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa, myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää määritellä tarkka otantasuunnitelma. Tämä siis tarkoittaa sitä, että mietitään tarkasti, ketkä tutkimukseen osallistuvat ja millaisesta joukosta heidät valitaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 136.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen ja siitä saadun datan tärkein ominaispiirre on, että sitä on mahdollista mitata jollakin asteikolla (Kumar 2011, 138). Kvantitatiivista tutkimusta valmistellessa tulee ottaa huomioon datan laatu. On siis huomioitava esimerkiksi minkälaisella mitta-asteikoilla se tulee olemaan ja onko se sellaisessa muodossa, että se on mahdollista siirtää analysointiohjelmaan. Lisäksi tulee tarkastella, onko datan koodauksella tai järjestelyllä vaikutusta analysointiin ja millä keinoin on mahdollista tarkistaa virheet. (Saunders ym. 2009, 416.) Myös Hirsjärvi ja muut (2007, 136) mainitsevat aineiston muodon tärkeydestä; sen tulee olla sellaista, että aineisto on mahdollista muuttaa taulukkomuotoon ja käsitellä tilastollisin menetelmin.

Määrällisessä tutkimusotteessa usein käytettyjä ja sopivia aineistonkeruumenetelmiä on lukuisia. Esimerkiksi kyselylomake, puhelinhaastattelut, valmiiden tilastojen ja rekistereiden hyödyntäminen sekä systemaattinen havainnointi ovat kaikki määrällisessä tutkimuksessa käytettäviä aineistonkeruumenetelmiä. Näistä yleisin on kyselylomake. Määrällisessä tutkimuksessa kyselyt ovat usein vakioituja, eli kysely on täysin samanlainen jokaiselle vastaajalle. Jos aineistonkeruumenetelmäksi valitaan kyselylomake, on se hyvä valinta käsitellessä muun muassa arkaluontoisia asioita. Kyselylomakkeeseen vastaaja voi vastata itsenäisesti ja rauhassa. Kyselyt ovat usein anonyymejä, jolloin vastaaminen voi tuntua myös helpommalta. Haasteeksi saattaa kuitenkin koitua alhainen vastausprosentti erityisesti kyselylomaketutkimuksissa, sekä anonyymiteetin varmistaminen. (Vilka 2015, 94–95.)

Tutkimuksen tulosten analysointi tulisi pitää mielessä jo tutkimusta suunnitellessa, jotta analysointi olisi mielekästä ja siinä voisi onnistua (Davies 2007, 113). Analyysimenetelmän valintaan vaikuttavat muun muassa tutkimuksessa käytetyt mittarit ja

mitta-asteikot, sekä minkäläinen tutkimusongelma on kyseessä. Jos tutkimuksen tarkoituksena on ainoastaan kuvailla ilmiötä, riittävät esimerkiksi ristiintaulukointi, tunnuslukujen hahmottaminen sekä riippuvuusanalyysit. Vahvan teoriataustan omaavassa tutkimuksessa on mahdollista johtaa jopa muuttujien välisiä riippuvuussuhteita ja käyttää hypoteesien testausta. (Kananen 2011, 85.) Muita analysointimenetelmiä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat muun muassa SPSS-ohjelman hyödyntäminen, ristiintaulukoiden vertailu keskenään sekä korrelaatio- ja todennäköisyysarviointi (Davies 2007, 125–127).

Erityisesti lomakehaastatteluissa on tärkeää huomioida, että jokainen ihminen saattaa ymmärtää saman kysymyksen hieman eri tavalla. Ennen tutkimuksen suorittamista tulisi siis varmistaa, että kysymykset ovat ymmärrettäviä. (Vilka 2015, 127.) Kysymysten oikeanlainen muotoilu on siis hyvin tärkeää ja voi vaikuttaa tutkimustuloksiin jopa hyvin vahvasti.

2.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden varmistaminen tulee huomioida läpi tutkimusprosessin. Saundersin ym. (2009, 156) mukaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on mahdollista arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä, eli jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, kuinka todennäköisesti saataisiin samat tulokset (mts. 156). Tutkimuksen vahva reliabiliteetti on merkki siitä, että tutkimus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteettiä voidaan arvioida muun muassa tekemällä uusin-tatutkimus tai tutkimalla yhtä havaintoyksikköä useammin kuin kerran. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettiä voi tarkastella myös tilastollisten analyysien avulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Uhkana reliabiliteetille voi olla esimerkiksi vastaajan ymmärrysvirhe tai vallitsevat ennakkokäsitykset tai -asenteet aiheesta. Kyseisissä tapauksissa vastausten subjektiivisuus ja oikeellisuus kärsii. On myös huomattava, että työn tekijän tulkinnassa tai havainnoinnissa saattaa esiintyä samalla tavalla virheitä, tai ennakkokäsitykset saattavat huomaamattakin vaikuttaa tulosten tulkintaan. (Saunders ym. 2009, 156–175.)

Validius eli pätevyys puolestaan tarkoittaa sitä, pystyykö mittari tai tutkimusmenetelmä mittaamaan juuri sitä, mitä oli tarkoituskin ja onko tutkimuksen kohdetta mitattu sopivalla tarkkuudella (mts. 156–157). Validius sisältää kolme ulottuvuutta, joista sitä on mahdollista arvioida. Nämä ulottuvuudet ovat ennustevalidius, tutkimusasetelmavalidius sekä rakennevalidius. Tärkein kysymys haastavassa validiuden arvioinnissa on kuitenkin selkeä; onko saatu selitys luotettava, eli miten selitys sopii kuvaukseen? (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.) Yleisesti ottaen tutkimuksen pätevyyttä eli validiutta lisää, jos tutkimuksessa on onnistuttu yhdistämään tutkimusmenetelmiä, jolloin kyse on triangulaatiosta (mts. 228).

Myös validiteettia uhkaavat seikat tulee huomioida tutkimuksen toteuttamisessa. Validiteetille uhkana tai heikentävänä tekijänä voi olla muun muassa tutkimuksen toteuttaminen ison muutoksen jälkeen, jolloin käytänteet tutkittavassa kohteessa eivät ole vielä vakiintuneet. Tärkeää on myös miettiä mitä tehdä silloin, jos tutkimus on aikajänteeltään pitkä ja osa tutkimuskohteista jättää tutkimuksen kesken, jolloin tutkimuksesta auttamatta tulee hieman vajavainen. Lisäksi on erityisen tärkeää huomioida ympäristön jatkuvien muutosten vaikutus tutkimukseen. (Saunders ym. 2009, 156–157.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää, jos työn tekijä kykenee selostamaan tutkimuksen jokaisen vaiheen toteuttamisen tarkasti. Esimerkiksi aineiston tuottamisen ja keräämisen olosuhteet tulisi kuvata niin tarkasti kuin mahdollista. Muita luotettavuuden kannalta tärkeitä esiin tuotavia asioita ovat haastatteluihin kulunut aika, häiriötekijät, työn tekijän oma tulkinta tilanteesta sekä mahdolliset virhetulkinnat haastattelun aikana. Analyysivaiheessa puolestaan hyvin tärkeää olisi selittää aineiston luokittelun perusteet. Myös tulosten tulkinnassa luotettavuutta lisää, jos työn tekijä kykenee esittämään perusteet tulkintojen pohjalle ja suorittamaan tulosten tulkinnan muutoinkin tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.)

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyyteen liittyvistä arviointikriteereistä on tutkimustulosten yleistämismahdollisuus. Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyys ei kuitenkaan ole kovin tärkeä kriteeri, sillä tutkimusmenetelmän perustana

on ymmärryksen lisääminen jostakin tietystä ilmiöstä, jolloin yleistäminen ei ole välttämätöntä tai aina toivottua. Tärkeää kuitenkin olisi, että laadullisen tutkimuksen tulokset vastaisivat tutkimuksen tavoitteita ja päämääriä ja että tulokset pystytään asettamaan tutkimuksen rajauksen perusteella valmisteltuun tietoperustaan. (Vilka 2015, 195–196.)

Tutkimuskohteen ja tulkinnan kohteena olevan aineiston yhteensopivuus on myös luotettavuutta lisäävä tekijä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus kuitenkin koostuu suurimmaksi osaksi työn tekijän tekemistä valinnoista ja rehellisyydestä niitä kohtaan. Luotettavuuden arvioinnin tulee siis olla jatkuvaa koko tutkimusprosessin ajan työn tekijän toimesta ja tehdyt valinnat tulee perustella. (Mts. 196–197.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen arviointi

Määrällisessä tutkimuksessa validiutta lisää, jos tutkimuksessa on kyetty mittaamaan sitä, mitä pitikin. Tutkimuksessa ei siis tulisi olla systemaattisia virheitä. Validiteettiin vaikuttaa tutkimustulosten lisäksi aineistonkeruun tarkka suunnittelu sekä käsitteiden, perusjoukon ja muuttujien tarkka määrittely. Tärkeää on myös varmistaa, että valituilla tutkimuskysymyksillä varmasti pystytään vastaamaan tutkimusongelmaan. Työn tekijän tehtävänä on siirtää teoriassa esitetyt käsitteet ja ajatuskokonaisuus onnistuneesti kyselylomakkeeseen. Tutkimuksen reliabiliteettia tarkastellessa tulee muistaa, ettei tuloksia yleistetä pätevyysalueen ulkopuolelle. Tutkimustulokset pätevät aina vain siihen aikaan ja paikkaan, jossa tutkimus on toteutettu. (Vilka 2015, 193–194.)

Luotettavuuden varmistamisessa määrällisessä tutkimuksessa haasteeksi saattaa koitua vastaajien väärinymmärrys vastaustilanteessa tai työn tekijän mahdolliset virheet tietojen tallennuksen yhteydessä. Vaikka virheet eivät tutkimuksen tulosten kannalta olisi kovin suuria tai merkittäviä, on ne kuitenkin otettava huomioon työn reliabiliteetin tarkastelussa. (Mts. 2015, 194.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksessa käytetään kokonaisotantaa, eli jokainen havaintoyksikkö on mukana otannassa. Kokonaisotannan hyödyntäminen ei kuitenkaan täysin takaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkimuksen eri vaiheissa on mahdollisuuksia virheille. (Kananen 211, 85.)

2.5 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Aallon Jyväskylä Oy, joka on aiemmin toiminut nimellä Dextili. Dextilin juuret ulottuvat vuoteen 1997 saakka Pihtiputaalle, jolloin nykyinen Aallon Groupin Keski-Suomen aluejohtaja Miia Sarkola perusti yhden naisen tilitoimiston. Dextili kasvoi vuosien aikana tasaisesti, niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin yrityksen toimistojenkin lukumäärältä. Vuoden 2018 lopulla Dextili ja viisi muuta perinteikästä taloushallinnon alan yritystä muodostivat yhdessä Aallon Group Oyj:n, joka on tällä hetkellä yksi suurimmista toimijoista alalla Suomessa. (Yrityksen tarina n.d.)

Aallon Group työllistää tällä hetkellä yhteensä yli 230 työntekijää ympäri Suomen ja liikevaihto vuonna 2019 oli yli 16 miljoonaa euroa, edellisvuodesta liikevaihto kasvoi 8,4%. Lisäksi yhtiö listautui Nasdaq First North Growth Market Finland -markkinapaikalle vuoden 2019 huhtikuussa. (Vuosikertomus 2019 n.d., 4–5.)

Aallon Groupin liiketoiminnan keskiössä ovat monenlaiset asiakkaat, niin pienet, keskisuuret kuin kasvu- ja listayhtiötkin. Liiketoiminta perustuu pitkäaikaisille asiakassuhteille, sillä yli 97% Aallon Groupin liikevaihdosta tulee jatkuvasta laskutuksesta. Asiakasriski puolestaan on hyvin alhainen asiakkaiden suuren lukumäärän ja tarpeeksi hajaantuneen asiakaskunnan ansiosta. Aallon Groupin kunnianhimoisena tavoitteena on olla alansa suositelluin kumppani ja työnantaja. (Talousosaamista koko rahalla 2019, 7.) Aallon Groupin strategian perustana on henkilöstötyytyväisyys, asiakastyytyväisyys ja kannattava kasvu. (Mts. 15.) Konserni siis selkeästi arvostaa työntekijöitään ja haluaa pitää heistä hyvää huolta. Tämä avoimesti esiin nostettu arvo saattaa toimia myös hyvänä kilpailutekijänä tiukkenevilla taloushallinnon ammattilaisten työntekijämarkkinoilla, houkuttellen työntekijöitä juuri Aallon Groupille.

Aiemmin Dextilinä tunnettu yritys toimii siis nykyään nimellä Aallon Jyväskylä ja työllistää tällä hetkellä liki 70 työntekijää Keski-Suomessa. Työntekijöiden määrä on kasvanut tasaisesti vuosien varrella. Aallon Jyväskylään kuuluu Jyväskylän toimiston lisäksi myös Pihtiputaan, Saarijärven sekä Pyhäsalmen toimistot. (Sarkola 2020.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään Aallon Jyväskylää kokonaisuudessaan. Aallon Jyväskylä

on erikoistunut tuottamaan taloushallinnon palveluita erityisesti rakennus- ja kiinteistöalan yrityksille (Sarkola 2020). Linjauksen avulla kerääntynyt vankka ja syvä asiantuntemus kyseisistä aloista auttaa yritystä erottautumaan muista alan toimijoista. Samalla myös yrityksen työntekijät ovat todellisia ammattilaisia työssään, sillä linjauksen ansiosta heillä on ollut mahdollisuus syventyä hyvin tarkasti esimerkiksi yhden tai kahden eri alan taloushallinnon erityispiirteisiin.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä ikästrategiaa tai ikäohjelmaa, jossa ikäjohtamisen perusteita ja toimintatapoja toteutettaisiin. Myöskään Aallon Groupilla ei tällaista ole, ja ikäjohtaminen terminä on suhteellisen uusi yrityksessä. Vaikka ikäohjelmaa tai ikästrategiaa ei yrityksessä olekaan kirjattu, yrityksessä kuitenkin panostetaan erityisen vahvasti muun muassa henkilöstön hyvinvointiin ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen erilaisten toimenpiteiden avulla. Johtamisen periaatteena Aallon Jyväskylällä on Lean-periaate. (Sarkola 2020.) Opinnäytetyön aihe valikoitui työn tekijän mielenkiinnon ja toimeksiantajayrityksen tarpeen mukaan. Kuten todettua, toimeksiantajayritys ei ole aiemmin juurikaan noteerannut ikäjohtamista omana kokonaisuutenaan. Näin ollen ikäjohtamisen toteutumisen tutkiminen nousi ajankohtaiseksi ja tutkimuksen avulla on mahdollista kehittää yrityksen toimintatapoja ja liiketoimintaa eteenpäin.

2.6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusotteena tässä tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta, eli kyseessä on menetelmätriangulaatio. Kanasen (2010, 72) mukaan triangulaation käyttö on perusteltua tutkimuksen ollessa sellainen, että vain yksi tutkimusote ei riitä. Triangulaatiossa yhdistetään tutkimusotteen lisäksi myös erilaisia menetelmiä aineistonkeruussa, analysoinnissa ja tulosten tulkinnassa. Triangulaatio voi myös lisätä tutkimuksen luotettavuutta, jos saadut tulokset tukevat toisiaan kummastakin tutkimusotteesta. (Kananen 2010, 72.)

Tässä tutkimuksessa käytetään triangulaatiota, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman luotettava ja kattava. Aluksi tutkimuksessa suoritetaan kvalitatiivinen

tutkimus, joka kohdistuu toimeksiantajayrityksen esimiehiin. Tutkimuksen kvalitatiivinen osio kohdistuu esimiehiin, sillä heidän kauttaan on mahdollista kartuttaa ilmiön pohjaa yrityksessä. Tutkimuksen kvantitatiivinen osio kohdistuu puolestaan työntekijöihin ja sen avulla kartoitetaan, miten ikäjohtamisen toimenpiteet koetaan. Triangulaation käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua myös siksi, että kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalla tulee aina olla vankkaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2010, 73). Tässä tutkimuksessa on siis kyse menetelmätriangulaatiosta ja aineistotriangulaatiosta, sillä tutkimuksessa yhdistetään kaksi tutkimusmenetelmää ja hyödynnetään kahta erilaista saatua aineistoa. Tutkimus etenee kvalitatiivisesta tutkimuksesta kvantitatiiviseen, sillä ensin selvitetään, minkälainen itse ilmiö on ja vasta sen jälkeen on mahdollista tutkia kokemuksia ilmiöstä. Kahden eri tutkimusotteen lisäksi myös analysointimenetelmiä on useampia, sillä erilaisista tutkimusotteista saatuja tuloksia ei ole mielekästä analysoida samoin menetelmin.

Tutkimuksen kvalitatiivisessa osiossa aineistonkeruumenetelmänä toimii lomakehaastattelu. Vilkan (2015, 123) mukaan lomakehaastatteluille ominaista on kysymysten tarkan muodon ja järjestyksen selvä harkinta. Kyseinen aineistonkeruutapa on sopiva silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä kartoittamaan johonkin rajattuun kokonaisuuteen liittyviä näkemyksiä, kokemuksia, käsityksiä tai mielipiteitä. (Mts. 123.) Lomakehaastattelu on tähän tutkimukseen sopiva aineistonkeruumenetelmä, sillä haastattelukysymyksiä ei ole kovin suurta määrää ja niiden muoto ja järjestys tulee harkita tarkoin. Kvalitatiivisella osiolla pyritään kartoittamaan toimeksiantajayrityksen esimiesten käsityksiä ikäjohtamisesta ja arvioimaan heidän nykyistä toimintaansa ikäjohtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi teemahaastattelun käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä ei olisi ollut mielekästä, sillä kyseessä ei ole useita teemoja kattava aihe.

Havaintoyksikkö on käsite, joka kuvaa tutkimuksen kohdetta, eli esimerkiksi ihmistä tai tuotetta. Perusjoukolla puolestaan tarkoitetaan kaikkia havaintoyksiköitä, joista halutaan tietoa. Otos taas muodostuu saaduista havaintoyksiköistä. Tutkimuksesta haluttava otanta voi olla kokonaisotanta, jossa otantaan otetaan mukaan kaikki havaintoyksiköt, yksinkertainen satunnaisotanta, jossa havaintoyksiköt numeroidaan ja

heistä arvotaan satunnainen otanta, tai esimerkiksi ryväsotanta, jossa otantaan valitaan havaintoyksikköryppäitä satunnaisesti tai systemaattisesti. (Vilka 2007, 98–100.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen havaintoyksikkönä on toimeksiantajayrityksen välitason esimiehet. Otantaan kuuluu kaikki toimeksiantajayrityksen 5 välitason esimiestä, eli kyseessä on kokonaisotanta. Havaintoyksiköiksi valikoituivat kyseiset henkilöt, sillä juuri heidän suorittamansa päivittäisjohtaminen on se, mitä työntekijät kokevat. Ylemmän tason esimiesten haastattelu ei siis olisi ollut mielekästä, sillä he eivät työssään harjoita alaisten päivittäisjohtamista, vaan keskittyvät muihin tehtäviin yrityksessä. Jokaisen haastattelu perustuu samaan kyselypohjaan ja tallennetaan litterointia varten. Haastattelut suoritetaan viikolla 12 Teams -palvelun avulla videopuhelun muodossa.

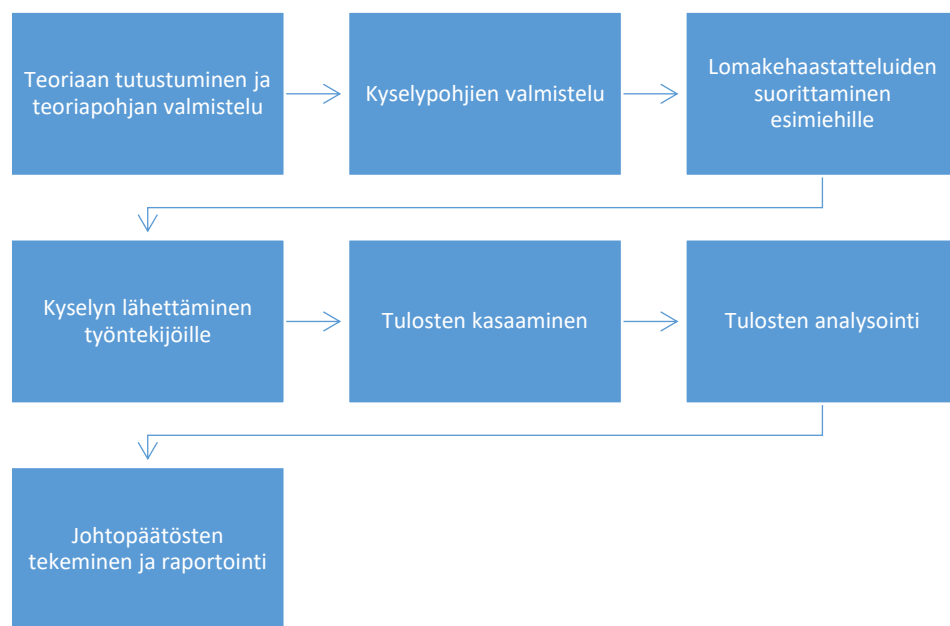
Ikäjohtaminen on tuttu ja jo useasti aiemmin tutkittu aihe, joten myös kvantitatiivisen tutkimusotteen käyttö on perusteltua. Tutkimuksen kvantitatiivisessa osuudessa kartoitetaan ja mitataan ikäjohtamisen toimivuutta ja onnistuneisuutta toimeksiantajayrityksessä. Mittaus tapahtuu kyselylomakkeen avulla, jossa käsitellään jokaisen työntekijän kokemusta kokemastaan ikäjohtamisesta ja sen eri muodoista. Näin on mahdollista kartoittaa osatekijöiden määrää ja merkittävyyttä kyseisessä työyhteisössä. Tulosten avulla aihetta on mahdollista kehittää tulevaisuudessa.

Kyselylomaketta voidaan kutsua myös strukturoiduksi haastatteluksi, sillä kaikki vastaajat vastaavat samoihin kysymyksiin. Kyselylomake on hyvä ja resurssitehokas väline silloin, kun halutaan kerätä tietoa isolta vastaajaryhmältä. Strukturoidun kyselylomakkeen vastauksista on mahdollista kerätä hyvin käyttökelpoista dataa tutkimusta varten. (Saunders, M. & Lewis, P. 2018, 148–149.) Tutkimuksen kvantitatiivisessa osiossa käytettävä kyselylomake on sama jokaiselle vastaajalle ja kysymykset ovat ennalta tarkkaan mietityt ja rakenne harkittu.

Tutkimuksen kvantitatiivisen osion havaintoyksikkönä on toimeksiantajayrityksen työntekijä, joka ei toimi esimies- tai johtotehtävissä. Perusjoukko koostuu siis kaikista

toimeksiantajayrityksen työntekijöistä, jotka eivät ole esimiesasemassa. Täten perusjoukoksi muodostuu 64. Saatu otos selviää, kun tutkimus on toteutettu, mutta otantamenetelmänä toimii kokonaisotanta. Kokonaisotanta valittiin, jotta tutkimustuloksia olisi mahdollista yleistää toimeksiantajayrityksen sisällä ja jotta jokaisen työntekijän mielipide ja ääni saataisiin kuuluviin tuloksissa.

Aineiston analysointi tulee tapahtumaan kvantitatiiviseen tutkimukseen sopivalla tavalla, eli tarkastellen saatuja tuloksia tilastollisesti ja analysoimalla tilastollisia tietoja numeerisesti. Analysointi on mahdollista esimerkiksi Webropolin oman analysointiohjelmiston ja Excelin avulla. Tuloksia esitellään erilaisin kuvioin ja kaavioin, sekä sanallisesti selittäen. Analyysimenetelmänä käytetään ristiintaulukointia ja tunnuslukuja. Tutkimusprosessi tulee etenemään prosessikaavion mukaisesti (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Tutkimusprosessi

Luotettavuuden varmistaminen

Tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä, eli jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, kuinka todennäköisesti saataisiin samat tulokset. Validiteetti puolestaan tarkoittaa pätevyyttä, esimerkiksi sitä, onko tutkimuksessa

mitattu oikeaa asiaa sopivalla tarkkuudella. (Kananen 2011, 118–121.) Kyseiset seikat tulee ottaa huomioon jo tutkimusta aloitettaessa ja ne tulee pitää mielessä koko tutkimuksen tekoprosessin ajan. Tutkimuksen luotettavuutta lisää erityisesti myös triangulaation käyttö, kuten jo aiemmin todettua.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksessa käytetään kokonaisotantaa, eli jokainen havaintoyksikkö on mukana otannassa. Kokonaistutkimukseen ei kuitenkaan täysin takaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä virhemahdollisuudet ovat olemassa tutkimuksen eri vaiheissa. (Kananen 211, 85.)

3 Ikäkysymysten vaikutus työelämään ennen, nyt ja tulevaisuudessa

Suomalainen yhteiskunta on aiemminkin kokenut suuria rakenteellisia muutoksia, jotka ovat voimakkaasti vaikuttaneet niin työelämään kuin vapaa-aikaankin. Historia tuleekin huomioida myös johtamisessa, sillä tällä hetkellä työelämässä on mukana eri-ikäisiä ihmisiä aina 1940-luvulla syntyneistä 2000-luvulla syntyneisiin saakka (Moisalo 2011, 451–452). Työntekijöiden ikähaarukka voi siis olla hyvin laaja ja se tulee huomioida niin johtamisessa kuin yleisesti työyhteisössäkkin kaikkien hyvinvoinnin edistämiseksi. Kun työntekijöiden ikähaarukka on laaja, on myös arvojen kirjo laaja. Arvot ovatkin muuttuneet suuresti sota-ajan jälkeisistä ahkeruuden, työn kunnioituksen ja pysyvän työpaikan ihannoimisesta enemmän yksilökeskeisiin ja globaalempiin arvoihin (Moisalo 2011, 452).

Tämänhetkiset sekä tulevaisuuden haasteet ja muutokset ovat hieman erilaisia kuin mitä ne aiemmin ovat olleet. Tällä hetkellä muutoksen siivet tuovat mukanaan myös globalisaation syventymiseen ja teknologian kehittymiseen ja lisääntymiseen liittyviä haasteita ikääntyvän kansan lisäksi.

Koko Eurooppa tulee kohtaaman lähitulevaisuudessa suuria haasteita työelämässä ikäkysymyksiin liittyen. Ilmiöön liittyy ikääntyvien työntekijöiden haasteiden lisäksi

myös matala syntyvyys, eliniän odotteen pidentyminen ja suurten ikäluokkien eläköityminen. Käytännössä siis työelämässä mukana olevien henkilöiden määrä vähenee numeerisesti ja samanaikaisesti sellaisten henkilöiden määrä kasvaa, jotka eivät ole mukana työelämässä. (Sönmezler, Gunduz, Yuruk & Cetin-Gurkan 2010, 32.) Väestön ikääntyminen ja sen mukanaan tuomat vaikutukset eivät ole ongelma ainoastaan Suomessa, vaan ilmiö näkyy selkeästi myös muualla Euroopassa.

Suomalaisen ikärakenteen muutoksessa on useita huomionarvoisia seikkoja, kuten elinajan odotteen piteneminen, suurten ikäluokkien ikääntyminen ja työikäisten määrän väheneminen vuodesta 2003 alkaen. Suurin ongelma-alue on ikääntyvät ja heidän suuri lukumääränsä verrattuna nuoriin ja keski-ikäisiin. Ikääntyneet tulevat siis muodostamaan Suomessa suurimman ikäryhmän ainakin vuoteen 2040 saakka, mikä aiheuttaa myös taloudellista rasitetta yhteiskunnalle. (Ilmarinen 2006, 67–68.) Ongelmat ovat hyvin samankaltaisia kuin muuallakin Euroopassa. Ikääntyneeksi työntekijäksi usein määritellään yli 55-vuotias työntekijä ja työvoiman ikääntymiseen tulisi varautua riittävän ajoissa, jotta sen vaikutukset eivät olisi ylitsepääsemättömät (Nikkilä & Paasivaara 2007, 130–131).

Myös Järvisen ja Leveälahden (2009) mukaan suomalaisen vuotuisen työvoiman kokonaispoistuman määrä kasvaa ja pysyy poikkeuksellisen korkealla tasolla vielä pitkälle tulevaisuuteen. Kokonaispoistuman oletetaan vakiintuvan vuoden 2020 jälkeen hieman alle 60 000 henkilöön vuodessa, kun vielä vuonna 2006 poistuma oli noin 40 000 henkilöä vuodessa. Poistumamäärän nousu voidaan selittää suurien ikäluokkien eläkeiän saavuttamisella. (Järvinen & Leveälahti 2009, 30–32.)

Järvinen ja Leveälahti (2009) arvioivat myös, että jos eläkeikää olisi vuonna 2009 nostettu 65 ikävuoteen, vuosittainen poistuma olisi pienentynyt vain noin prosentilla. Eläkeiän nostolla ei siis olisi järisyttävän suuria vaikutuksia työllisten määrään. (Järvinen & Leveälahti 2009, 24.) Samalla herääkin kysymys, voisiko työuria pidentää jollakin muulla tavalla kuin vain eläkeikää nostamalla? Voisiko esimerkiksi tehokkaampi ikäjohtamisen keinojen käyttäminen olla osa ratkaisua, jolla voitaisiin pitää ihmisiä työelämässä pidempään. Suomen huonolla tolalla olevan huoltosuhteen kannalta

kuitenkin vähäisetkin työllisten määrän muutokset voivat olla merkittäviä kansantalouden kannalta (mts. 113). Eri-ikäisten voimavarojen hyödyntäminen tehokkaasti onkin suuri haaste, joka kohdistuu erityisesti johtajien kontolle. Johtajalla tulee olla hyvät aistit, jotta hän pystyy havainnoimaan työntekijöidensä erityistaidot ja hyödyntämään niitä. (Jabe, 2005, 17.)

4 Johtamisesta ikäjohtamiseen

Johtamiskäsitteet ja erilaiset johtamiskulttuurit ovat olleet läsnä jo yli vuosisadan ajan. Johtaminen onkin kehittynyt 1900-luvun alun tuotannon rationalisoinnin tavoitteista aina nykyiseen tulevaisuuden ennakkoinnin tavoitteluun ja itsensä johtamisen trendeihin saakka. Suuri osa erilaisista johtamiskäsitteistä ja -tyyleistä on syntynyt vastaamaan sen hetken arjen ja yhteiskunnan tarpeita työelämässä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 53–54.) Ikäjohtaminenkin voidaan siis nähdä yhtenä johtamisen kehityshaarana, joka on muodostumishetkellään vastannut puuttuvaan tarpeeseen.

4.1 Johtamistyön tila ja merkitys

Johtamistyö on monipuolista ja sisältää useita erilaisia arjen työtehtäviä. Johtamistyöhön kuuluu muun muassa työyhteisön kokonaisuuden rakentaminen, jokaisen työntekijän yksilöllinen tukeminen, asiantuntijuuden ja itsensä johtamisen tukeminen sekä muiden arjen työtehtävien suorittaminen. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 19–20.) Huomionarvioista onkin, että ikäjohtaminen on vain yksi osa isoa johtamisen kokonaisuutta, eikä ainoa asia, joka tulisi huomioida arjen johtamisessa. Tässä tutkimuksessa keskiössä on kuitenkin juuri ikäjohtaminen, sen muodot ja sisältö.

Johtamisen ja erityisesti henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksen kannalta on hyvin tärkeä, sillä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on menestyvän työyhteisön perusta. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan tiettyä osaa johtamisesta, jossa keskitytään huo-

mioimaan erityisesti henkilöstön työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen ja eteenpäin kannustaminen. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 73.) Merkittävin tekijä työhyvinvointiin vaikuttamisessa onkin esimiestyö ja sen laatu (Jabe 2017, 54).

Työelämän murros asettaa uusia haasteita myös johtamiselle ja sen kehittämislle. Korpimiehen (2020, 10) mukaan jopa kolmasosa suomalaisista kokee työelämän murroksen ahdistavana ja vain 15% kokee asian innostavana ja myönteisenä. It-yhtiö CGI:n viimeaikaisen tutkimuksen mukaan esimiesten ja alaisten välisessä luottamuksessa on suuri kuilu ja vain puolet tutkimukseen vastanneista arvosti oman esimiehensä johtamista. Jatkuvasti kehittyvän teknologian lisätessä erilaisia mahdollisuuksia työntekoon, joutuvat esimiehetkin opettelemaan johtamaan alaisiaan uudella tavalla. Tilanteen monimutkaisuutta lisää se, että johtamisen lisäksi johtajien tulee usein toimia myös monessa muussa tehtävässä. (Korpimies 2020, 10.) Esimiehet eivät siis aina voi keskittyä täysin vain alaistensa johtamiseen ja siinä kehittymiseen, jolloin johtaminen saattaa jäädä jopa taka-alalle arjessa.

Johtamisessa on tärkeää tunnistaa ja osata huomioida työntekijöiden erilaisuus ja mahdollisuuksien mukaan kääntää se hyödyksi. Esimerkiksi Nikkilän ja Paasivaaran (2007, 81) mukaan työyhteisöön kuuluvien henkilöiden erilaisuus on voimavara ja kuuluu osaksi työyhteisön toimivuutta osata yhdistää eri-ikäisten, erilaisten kokemusten omaavien sekä eri ammattiryhmien osaamisia. Erilaisuus tulee ilmi myös työntekijöiden motivoinnissa sekä kokemuksiltaan erilaisten työntekijöiden tuen ja avun antamisessa. Jokainen myös rasittuu eri tavalla ja eri asioista. (Mts. 81–82.) Hyvää henkilöstöjohtamista on se, että huomioidaan jokaisen elämäntilanteeseen ja työuran vaiheeseen liittyvät ominaispiirteet (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenburg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 287). Johtaja joutuu siis työssään pohtimaan oman toimintansa vaikutuksia hyvin usealta kannalta ja muokkaamaan toimintaansa aika ajoin niin, että jokainen työntekijä kokee olonsa tuetuksi, ymmärretyksi ja arvostetuksi. Ottaen huomioon esimiesasemassa olevien henkilöiden muutkin päivittäiset työtehtävät, johtajana toimiminen voi ajoittain olla hyvin vaativaa.

4.2 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen on yksi osa suuresta johtamisen kokonaisuudesta. Ikäjohtamisen voidaan määritellä olevan ikääntyvien työntekijöiden ikäsidonnaisten tekijöiden huomiointia, hiljaisen tiedon siirtoa ikääntyviltä työntekijöiltä nuoremmille sekä ikääntyvän työntekijän työkyvyn säilyttämistä parhaalla mahdollisella tavalla, kuten Nikkilä ja Paasivaara (2007, 131) kertovat. Nykyisin ikäjohtamisella tarkoitetaan kuitenkin useammin kaikenikäisten työntekijöiden elämäntilanteiden ja iän tuomien haasteiden tai etujen huomioimista päivittäisjohtamisessa. Muun muassa Nygård (2011, 10) määrittelee ikäjohtamisen koostuvan kokonaisvaltaisesta arvostuksesta jokaista ikäryhmää kohtaan työelämässä. Nygårdin (2011, 10) mukaan ikäjohtaminen samalla sisältää myös ikääntyvien tarpeiden riittävää huomioimista sekä iän kertymisen mukana tulevien tarpeiden muuttumisen huomioimisen jokaisella ikäryhmällä. Myös Lundell ja muut (2011) määrittelevät ikäjohtamisen olevan kaikenikäisten työntekijöiden vahvuuksien ja mahdollisten erityistarpeiden huomioimista henkilöstöjohtamisessa (Lundell ym. 2011, 286–287). Ikä nähdään siis ennemminkin voimavarana kuin haittatekijänä.

Ikäjohtaminen läpi työntekijän elinkaaren on erittäin tärkeää, jotta työntekijä pääsisi toteuttamaan itseään ja tekemään työtään mieluisalla tavalla. Ikäjohtamisen avulla voidaan myös mahdollistaa työnteon jatkaminen mahdollisimman pitkään. Lundénin (2012) mukaan työurien pidentäminen mahdollisuuksien mukaan on tällä hetkellä Suomessa hyvin ajankohtaista, sillä huoltosuhte on laskusuhdanteessa, jonka oletetaan jatkuvan aina vuoteen 2030 saakka (Lundén 2012). Suomen väestö ikääntyy auttamatta ja yhä useampia työntekijöitä tarvitaan hyvinvointivaltion ylläpitämiseksi. Huoltosuhteen jatkuva kiristyminen aiheuttaa erilaisia paineita hyvinvointiyhteiskunnallemme, sillä kulut kasvavat muun muassa eläkkeelle jäävien määrän kasvaessa samalla, kun kulujen maksajien eli työssäkävien määrä vähenee (Lundell ym. 2011, 22). Huoltosuhdetta on mahdollista parantaa muun muassa pidentämällä työuria, kiinnittämällä nuoria aiemmin työelämään ja lisäämällä työhyvinvointia. Yksi keino edellä mainittujen toimenpiteiden toteuttamiseen on ikäjohtaminen.

Nykyään työyhteisöissä kaivataan yhä enemmän yksilöllisyyttä ja joustavia ratkaisuja työntekijöiden tarpeisiin. Näin ollen myös johtamisen tulee vastata muuttuneisiin tarpeisiin ja vaatimuksiin. (Moisalo 2011, 9.) Hyvä johtaminen nykyisin onkin yksilöllisten tarpeiden ja erojen huomioimista riippumatta työntekijän iästä (Lundell ym. 2011, 286). Ikäjohtaminen vastaakin tähän tarpeeseen hyvin, sillä toisin kuin nimestä voisi ensisilmäykseltä päätellä, ikäjohtamisessa ei ole kyse ainoastaan ikääntyvien työntekijöiden johtamisesta. Ikäjohtaminen tarkoittaaakin käytännössä yksilön johtamista elinkaaren jokaisessa vaiheessa aina ensimmäisestä kesätyöpäivästä eläkkeelle jäämiseen tai eläkkeellä tehtäviin työpäiviin saakka. (Moisalo 2011, 451.)

Laki määrää Suomessa sitä, kuinka nuorena työntöön voi aloittaa. Yläikärajaa työn tekemiselle sen sijaan ei kuitenkaan ole, vaan töitä on mahdollista tehdä eläkeikäisenäkin. Eläkeläisten työnteko onkin Suomessa yleistynyt nopeasti, sillä vuonna 2004 työssäkäyviä eläkeläisiä oli 19 000, kun taas vuonna 2010 heitä oli jo 40 000 (Lundell ym. 2011, 23). Tällä hetkellä töiden tekeminen eläkkeelle pääsyn jälkeen siis selkeästi yleistyy. Salmisen ja Kauhasen (2020) mukaan Eläketurvakeskuksen kehityspäällikkö Jari Kannisto arvioi 63–67-vuotiaiden työssäkäyvien eläkeläisten määrän jatkavan kasvuaan edelleen. Kannisto kertoo myös ikääntyvien olevan terveempiä kuin ennen ja usein kaipaavansa mielekästä tekemistä. Eläkkeelle jäämisen jälkeen töitä tehdään vapaaehtoisesti ja työntekijälle itselleen mieluisina ajankohtina. Erityisesti eläkkeellä ollessaan töitä tekevät usein yrittäjät ja asiantuntijat. (Salminen & Kauhanen 2020, 4.) Tällaisissa tilanteissa ikäjohtamisella onkin suuri merkitys, jotta ammattitaito, voimavarat ja työtehtävät saadaan kohtaamaan.

On kuitenkin muistettava, että ainoastaan esimiehen tai työnantajan toimet eivät riitä työkyvyn ylläpitämiseen tai työuran pidentämiseen. Siihen tarvitaan myös henkilön omaa motivaatiota ja halua. Jos työntekijä tahtoo olla pitkään toimintakykyinen, tulee hänen itse vahvistaa omaa toimintakykyään niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin (Jabe, 2005, 16). Työkyvyn ylläpito on siis kahden kauppaa.

4.3 Eri elämäntilanteiden mukanaan tuomat muutokset elämässä yksilöllä

Yksilö voi kokea elämänsä aikana useita erilaisia muutoksia niin työ- kuin yksityiselämässäänkin. Muutosten keskellä työyhteisön ja oman lähiesimiehen antama tuki ja kannustus on erityisen tärkeää, jotta vaikutukset eivät ilmenisi negatiivisina työelämässä. Iän avulla elämänkulku on mahdollista vaiheistaa ja helpottaa sen tarkastelua. Iän ja ikäalueiden lisäksi eri vaiheet on mahdollista erottaa tiettyjen siirtymien avulla, joita voivat olla esimerkiksi siirtyminen opiskelusta työelämään, perhe-elämän aloittaminen ja työn yhteensovittaminen, omien voimavarojen muutokset sekä työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen. Tätä ilmiötä voidaan kutsua myös työelämänkuluksi. Työelämänkulku onkin yksi ihmisen pisimmistä elämänpoluista ja siihen liittyy runsaasti siirtymiä vaiheesta toiseen. (Ilmarinen 2006, 38–39.)

Tässä luvussa esitellään Ilmarisen (2006) esittelemä työntekijöiden jaottelu ryhmiin, joita hyödynnetään tutkimuksen rakenteessa. Ilmarinen on jaotellut työntekijät seitsemään eri luokkaan iän ja elämäntilanteen perusteella. (Ilmarinen 2006, 40–43.) Tutkimuksessa ei kuitenkaan hyödynnetä kaikkia seitsemää luokkaa, vaan osa niistä yhdistetään, jotta tutkimusdata olisi mielekkäämmin järjestäytyneenä.

Siirtyminen opiskeluista työelämään (15–24v)

Ilmarisen (2006, 39) mukaan Koivusilta ja Rimpelä (2001) esittävät, että ensimmäinen merkittävä siirtymä elämänkaaren aikana on siirtymä opiskeluiden ja koulutuksen parista vakituisesti työelämään. Tämä siirtymävaihe sijoittuu usein 18–22 ikävuoden välille, mutta saattaa tapahtua myöhemminkin, esimerkiksi opintojen jatkumisen vuoksi tai työn ja opiskelun yhdistämisen takia. Työelämään siirtyminen ei tapahdu välittömästi, sillä jopa neljännes 15–24 -vuotiaista ei löydä työpaikkaa välittömästi. Työelämään siirtyessä kohtaavat myös työntekijän ja työnantajan odotukset, mikä voi muokata työelämään siirtyjän käsityksiä työelämästä. Tässä vaiheessa nuori työntekijä saattaa kokea oman roolinsa työyhteisössä heikommaksi ja itsensä erilaiseksi muihin verrattuna ja kokonaiseksi työyhteisön jäseneksi itsensä kokeminen voi viedä hyvinkin kauan. (Ilmarinen 2006, 39.)

Perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen (25–35v)

Tähän ikäalueeseen yksilöllä voi liittyä monenlaisia eri tilanteita ja muutoksia, mitä hän elämässään saattaa kohdata. Suurin ja yleisin näistä on perheen perustaminen ja sen mukanaan tuomat muutokset elämässä ja työelämän tarpeissa. Tähän ikäalueeseen voi perheen perustamisen lisäksi liittyä myös opiskelu ja työttömyys. (Ilmarinen 206, 40.) On kuitenkin muistettava, että kaikki tähän ikäluokkaan kuuluvat eivät hanki lapsia ja perusta perhettä kyseisellä aikavälillä, tai kenties lainkaan. Myös heidän riittävä tukeminen tulee huomioida. Myös yhteiskunta asettaa erilaisia paineita tässä ikäalueessa oleville. Yhteiskunta yrittää kannustaa nuoria aikuisia hankkimaan enemmän lapsia ja liittymään työelämään yhä aikaisemmin. Tämä vaihe voi sisältää monia tärkeitä ja vaikeita elämänvaiheita, joten on selvää, että yksityisen elämän soveltaminen työelämään saattaa olla haastavaa (mts. 40).

Työtehtävien ja työpaikkojen muutokset ja vaihdokset (36–45v)

Tässä ikäalueessa korostuu usein oman roolin ja paikan saavuttaminen työelämässä. Työtehtävät saattavat muuttua joko urakehityksen tai globaalien kehitysten takia. Yksilö saattaa kokea myös halua kehittyä urallaan eteenpäin tai vaihtaa alaa, jolloin työtehtävien tai jopa työpaikan vaihtaminen saattaa tulla ajankohtaiseksi. Työelämän jatkuviin trendeihin lukeutuu myös kasvun ja tehokkuuden lisäämisen paine, mikä saattaa aiheuttaa jopa ylikuormittumista. Tämän ryhmän työntekijöitä kuvataankin usein olevan paras joukko työntekijöistä ja lisätyöt voivat usein olla arkipäivää. (Ilmarinen 2006, 40–41.)

Voimavarojen muutokset yksilöllä (yli 45v)

Elämänkulun aikana yksilön voimavarat voivat karttua tai heikentyä. Selkeitä muutoksia voimavaroissa alkaa usein ilmetä jo ennen 50. ikävuotta. Voimavarat harvoin tässä iässä enää lisääntyvät ja muutokset ovatkin usein voimavaroja heikentäviä. Muutoksia voi tapahtua useita erilaisia, joista osa johtuu työn luonteesta ja työoloista. Ne voivatkin monelle aiheuttaa altistumista riskitekijöille terveyden ja toimintakyvyn kannalta. Myös yksilön elintavat ja geeniperimät vaikuttavat muutoksiin voimavaroissa. 25 vuoden iästä tähän ikäluokkaan mennessä yksilön fyysinen toimintakyky voi olla heikentynyt jopa 25 %. (Ilmarinen 2006, 40–41.)

Myös erilaiset työt ja työnkuvat vaikuttavat eri tavoin yksilöiden voimavaroihin. Jokin työ voi jopa lisätä ja ylläpitää yksilön voimavaroja luonteensa takia, kun taas toisenlainen työ saattaa hyvin nopeasti heikentää voimavaroja. Työn luonne ja yksilön omat elintavat ja geeniperimä muodostavat siis yhdessä voimavaroihin vaikuttavan kokonaisuuden. (Ilmarinen 2006, 41.) Ilmarisen (2006) mukaan vuonna 2003 tehdyssä tutkimuksessa yli neljännes 45–54-vuotiaista ei uskonut kykenevänsä työskentelemään eläkeikään asti. Jopa kaksi kolmasosaa tutkimukseen osallistuneista oli ajatellut terveydellisistä syistä eläkkeelle siirtymistä ennen vanhuuseläkettä. (Ilmarinen 2006, 41.)

Perhe- ja lähiyhteisössä tapahtuvat muutokset (yli 50v)

Yli 50-vuotiaan omassa työkyvyssä on usein jo tapahtunut muutoksia, kuten myös perheen ja ystävien toimintakyvyssä. Monesti myös omien vanhempien hoivan- ja avuntarve lisääntyy, mikä voi olla kuluttavaa myös työssäkäyvälle. Lisäksi krooniset sairaudet yleistyvät ja 50-vuotiailla onkin usein vähintään yksi krooninen oire tai sairaus. Samalla sosiaalinen ympäristö muuttuu muotoaan esimerkiksi mahdollisten lastenlasten osuessa tähän ikäalueeseen.

Muutokset työ- ja eläkeasenteissa (yli 55v)

Työ- ja eläkeasenteet voivat muuttua ja vaihdella läpi elämän. Noin kolmasosalla yli 55-vuotiaista on epäröintiä tai epäuskoa omaa toimintakykyään kohtaan. Eläkkeelle siirtyminen saattaa olla usealla mielessä ja ajatuksia lisää erityisesti oman terveyden tai toimintakyvyn heikentyminen. (Ilmarinen 2006, 42.)

Työstä irti päästäminen ja eläkkeelle siirtyminen (yli 60v)

Viimeinen vaihe yksilön työelämänsä liittyä eläkkeelle siirtymiseen. Eläkkeelle siirtyminen tapahtuu usein noin 60 ikävuoden kohdalla ja onkin yksi elämänsä merkittävimmistä siirtymistä. Muutos on suuri yksilön elämässä ja vaikuttaa useaan elämän osa-alueeseen, niin talouteen, harrastuksiin kuin ajankäyttöönkin. Siirtymää työelämästä eläkkeelle on mahdollista helpottaa muun muassa erilaisilla valmennuksilla. Suurta muutosta on mahdollista tasoittaa esimerkiksi aluksi vähentämällä työtä osa-aikaiseksi, eikä suoraan siirtymällä kokoaikaisesta työstä eläkkeelle. Ikääntynei-

den työkykyä tulisi edistää uran loppuun saakka, sillä hyvä työkyky usein indikoi paremmasta toimintakyvystä ja elämänlaadusta myös eläkkeellä. (Ilmarinen 2006, 42–43.)

4.4 Ikä, sen kokeminen ja tarpeet eri iissä

Ihmisen ikä voi ilmetä kolmella tavalla hänen elämässään, kronologisena, biologisena ja psykologisena ikänä. Tutuin muoto edellä mainituista on kronologinen, eli kalenteri-ikä, joka kerääntyy jokaiselle samaa vauhtia. Biologinen ikä puolestaan keskittyy enemmän yksilön kehossa iän mukana tapahtuviin fyysisiin muutoksiin, kuten esimerkiksi keuhkojen toiminnan nopeuden tai hermojohtonopeuden muutoksiin. Psykologinen ikä taas tarkoittaa yksilön kokemusta omasta iästään. (Ilmarinen 2006, 62–64.) Ihmisen ikä ei siis ole aivan yksinkertainen asia, vaan monisäikeinen kokonaisuus, jota tulisi myös johtamisessa tarkastella sellaisena.

Jos ihmisen psykologinen ikä eroaa merkittävästi hänen kronologisesta iästään, kyse on ikädiskrepanssista. Ikädiskrepanssi usein kasvaa iän myötä ja psykologisen iän kokemien nuoremmaksi kuin kronologinen ikä on yleisempää kuin itsensä kokeminen vanhemmaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi ikädiskrepanssia kokeva ikääntynyt henkilö voi kokea itsensä nuoremmaksi kuin ajattelee omien ikätovereidensa yleisesti olevan. Erityisesti iäkkäillä ihmisillä koettu ikä on usein yhteydessä henkilön terveydentilaan. (Lundell ym. 2011, 31.)

Länsimainen elämänkaariajattelu usein ihannoit nuoruutta ja ikääntyneitä ei arvosteta välttämättä yhtä paljon kuin esimerkiksi kiinalaisessa kulttuurissa. Länsimainen kulttuuri ihannoit tehokkuutta ja virkeyttä, joten onkin ymmärrettävää, miksi arvostuksen ja jopa suosimisen kohteena työelämässä ovat aktiiviset nuoret ja keski-ikäiset. (Juuti 2001, 15.) Suomessa näkyy hyvin vahvasti länsimainen elämänkaariajattelu, sillä nuoruutta ja nuorekkaita piirteitä suositaan ja tavoitellaan niin yksityis- kuin työelämässäkin. Pahimmillaan tämä saattaa johtaa ikääntyneiden syrjintään työelämässä, kun kulttuurissa kokemuksen ja iän arvostus ei ole kovin korkealla. Kaikki ei kuitenkaan ole aivan näin mustavalkoista, sillä myös nuoria syrjitään työelämässä.

Ikä on asia, jonka avulla ihmisiä luokitellaan ja se ohjaa käsityksiä muista ihmisistä. Ikäluokittelut voivat sisältää kulttuurisidonnaisia normeja, joten voidaan todeta, että ikäkäsitykset vaihtelevat eri kulttuureissa. Ikäjohtamisen, kuten muunkin kanssakäynnin muiden ihmisten kanssa, taustalla vaikuttaa subjektiivinen käsitys ihmisen iästä ja siihen mahdollisesti liittyvä myös ennakkoluuloja. Onkin tärkeää kyetä tunnistamaan mahdolliset ennakkoluulot ja stereotyyppit, sillä ne vaikuttavat niin sosiaaliseen kanssakäymiseen kuin sosiaalisiin suhteisiin. (Lundell ym. 2011, 288.)

Jos ikäasenteita ei organisaatiossa tunnusteta ja oteta huomioon, saattaa se näkyä piiloikäjohtamisena arjessa. Piiloikäjohtaminen tarkoittaa sellaisten ikään perustuvien päätösten tekemistä, jotka eivät ole linjassa kyseisen organisaation henkilöstö- ja ikäpoliittisen linjauksen kanssa. Huonosti tiedostetut ikäasenteet saattavat johtaa erityisesti ikääntyneiden syrjintään ja heikentää heidän asemaansa työyhteisössä. (Mts. 289.)

Myös yhteiskunnallisella tilanteella on suuri vaikutus siihen, kuinka eri ikäpolvet suhtautuvat työelämään ja mitä he siltä odottavat. Jokainen sukupolvi tulee mukaan erilaiseen työelämään kuin edeltävä sukupolvi. Täten myös kokemus työelämästä ja tarpeet työelämään ja johtamista kohtaan vaihtelevat sukupolven ja työntekijän iän mukaan. (Mts. 249.) Työpaikoilla voi parhaillaan työskennellä jopa kolmea eri sukupolvea edustavia henkilöitä samanaikaisesti. Luonnollista on, että jokainen haluaisi tehdä työtä oman ikäistensä kanssa, jolloin työyhteisö saattaa helposti jakautua ikäryhmittymiin. (Jabe 2017, 53.) Myös johtamisodotukset muuttuvat elämänkulun mukana erilaisten haasteiden, muutosten ja tapahtumien ilmetessä.

Nuoret työntekijät

Vastikään työelämään siirtyneet, juuri valmistuneet tai uuteen ammattiin siirtyneet kaipaavat usein onnistumisen tunteita, arvostusta työyhteisössä, kollegiaalisuutta sekä pikkuhiljaa vaativampiin ja itsenäisempiin työtehtäviin ohjaamista. Kovin kokenut työntekijä puolestaan toivoo hieman erilaisia asioita, kenties uuden oppimista, mentorointia, tai hiljalleen rauhoittuvaa työntekoa. Nämä voivat vaihdella yksilöillä paljonkin, eikä kaikkia työuran loppuvaiheessa olevia välttämättä kiinnosta esimerkiksi vastuun väheneminen. (Moisalo 2011, 456.) Nuoremmat henkilöt elävät useasti

vaiheittain, joka heijastuu myös työelämään niin, että halutaan kokeilla useita työpaikkoja ja erilaisia mahdollisuuksia elämässä ilman välitöntä pysyvää sitoutumista. (Moisalo 2011, 452.)

Keski-ikäiset työntekijät

Keski-ikä lähestyessä ja koittaessa elämään usein kaivataan vakiintumista ja saataan pohtia, onko tämä juuri sitä työtä, mitä halutaan tehdä. Työn merkityksellisyys nousee aiempaa tärkeämmäksi tekijäksi yksilön elämässä, ja taidot ovat kehittyneet jo niin hyvin, että tuen tarve usein on pienempi kuin nuorilla työntekijöillä. (Jabe 2007, 36–37.) 30 ja 40 ikävuoden ympärillä ihminen usein puntaroi työn merkityksellisuuden lisäksi myös omia arvojaan ja katselee elämää uudelta kannalta. 40 ikävuoden jälkeen tulevaisuus usein saa tietynlaiset ääriiviivat, kun eläkeikä alkaa häämöttää jo suhteellisen lähellä tulevaisuudessa. (Mts. 44 – 45.) Keski-ässä elämä on siis eräänlaisessa tienhaarassa, joka erottaa nuoruuden ja lähestyvän vanhuuden.

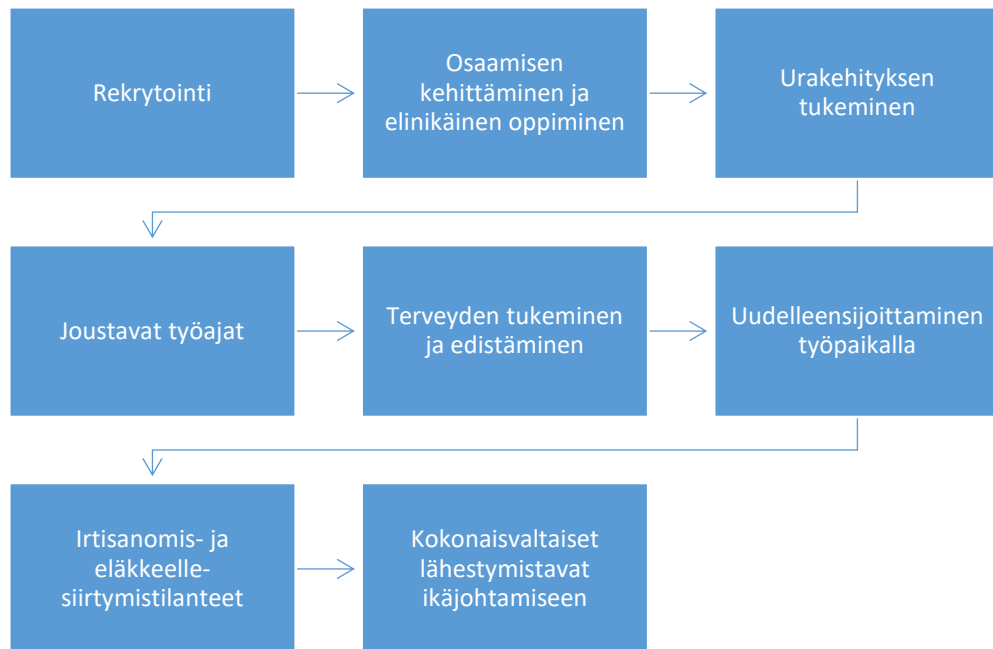
Ikääntyneet työntekijät

Ikääntyneet ja ikääntyvät työntekijät kaipaavat monenlaista tukea esimieheltään ikääntymisen vaikutusten kohdatessa. Ikääntyminen voi vaikuttaa työntekijään monin eri tavoin, joku saattaa kaivata uutta motivaatiota ja puhtia työntekoon, kun taas toinen kaipaa lisää haasteita tai kenties työtehtävien tai työajan keventämistä. Tukea tarvitaan siis niin sosiaaliselta, psyykkiseltä kuin fyysiseltäkin puolelta. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 130–131.) Tarpeet ovat jokaisella yksilöllisiä, joten tiettyjä tuen muotoja tai toimenpiteitä voi kiinnittää ainoastaan yhdelle ikäryhmälle kuuluviksi. Ikääntyneet työntekijät usein arvostavat enemmän omaa asemaa ja roolia työyhteisössä ja yhteiskunnassa ja heiltä usein odotetaankin enemmän muiden auttamista ja mentoimintia kuin jatkuvaa ahkerointia (Moisalo 2011, 452).

4.5 Hyvät ikäjohtamisen käytänteet

Hyviä ikäjohtamiseen liittyviä käytänteitä on monenlaisia ja niitä olisikin hyvä soveltaa organisaatioon juuri siihen sopivalla tavalla. Jokaista toimenpidettä tai käytäntöä ei välttämättä tarvitse hyödyntää, sillä jokainen organisaatio ja työntekijä kaipaa erilaista tukea työelämässä. Hyvät ikäjohtamisen käytänteet voidaan jakaa karkeasti

kahdeksaan kategoriaan (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Hyvät ikäjohtamisen käytänteet (Naegele & Walker 2006, 5).

Ikäjohtamisessa on siis useita osa-alueita, jotka voidaan nähdä osittain sijoittuvan aikajanamallisesti elämänsyklin vaiheiden ympärille. Naegelen ja Walkerin (2006, 7) mukaan kyseiset käytänteet nousivat esiin tärkeimpinä case-tutkimuksissa, ja niitä voidaan käyttää niin ehkäisevinä kuin myös tukitoimina työelämässä. Naegele ja Walker (2006, 7) esittävät käytänteiden määritelmät seuraavasti.

Rekrytointi

Ikäystävällisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan sellaisia käytäntöjä rekrytointiprosessien aikana, että kukaan ei tuntisi oloaan syrjityksi ikänsä takia. Ikä ei olisi rekrytoinneissa siis määrävä tekijä, vaan rekrytointivalinnat perustuisivat hakijan taitoihin, kokeemukseen ja muihin kelpoisuustekijöihin. Erityisesti ikääntyneiden palkkaamisesta organisaatiot voivat hyötyä monin tavoin. Ikääntyvät työntekijät ovat usein kokeneita

alalla ja voivat näin ollen tuoda mukanaan vankkaa ammattitaitoa, jota voidaan välittää myös organisaation muille työntekijöille. (Mts. 7–8.)

Osaamisen kehittäminen ja elinikäinen oppiminen

Osaamisen kehittäminen ja elinikäisen oppimisen tukeminen on asia, jota voidaan toteuttaa niin nuorilla kuin jo ikääntyneilläkin työntekijöillä. Kyse ei siis ole ainoastaan ikääntyneisiin kohdistuvista käytännöistä. Naegelen ja Walkerin (2006, 9–10) mukaan käytännössä elinikäistä oppimista voisi tukea esimerkiksi se, että koulutuksiin ja etenemismahdollisuuksiin ei olisi minkäänlaisia ikärajoitteita, oppimisen ja kehittymisen tarkastelu olisi systemaattista ja jatkuvaa jokaisen työntekijän kohdalla. Lisäksi apuna voisi olla koulutusmahdollisuuksien määrittely osaksi urasuunnittelua. Koko organisaatiolle voisi olla hyötyä myös siitä, että jo ikääntyneiden ja kokeneiden työntekijöiden ammattitaitoa käytettäisiin hyödyksi muun muassa koulutuksissa ja yleisenä tukena vaikeissa tilanteissa. (Mts. 9–10.) Edellä mainittujen asioiden tukeminen ja liittäminen osaksi organisaationa arkea voi saada aikaan monipuolisesti positiivisia vaikutuksia. Positiiviset vaikutukset voivat olla muun muassa sitä, että henkilöstön yleinen taitotaso ja ammattitaito kasvaa, organisaation palveluiden ja tuotteiden laatu paranee ja ikääntyneiden työttömäksi jäämisen mahdollisuudet pienenevät lisääntyneen osaamisen takia. (Mts.10.)

Urakehityksen tukeminen

Urakehitys ja aiemmin mainittu osaamisen kehittäminen ja elinikäinen oppiminen liittyvät vahvasti toisiinsa. Urakehityksen tukeminen voi lisätä taitoa ja tietoja organisaatiossa sekä auttaa ylläpitämään jokaisen yksilön jo olemassa olevia taitoja. Käytännön toimia urakehityksen tukemisessa voivat olla esimerkiksi yksilön urahaaveiden kartoittaminen, urasuunnitelman tekeminen sekä ulkopuolisten ammattilaisten konsultointiavun käyttäminen, jos ura ja sen suunta askarruttavat. (Mts. 12.) Kuinka yritys tai organisaatio voi sitten hyötyä itse urakehityksen tukemisesta? Naegelen ja Walkerin (2006, 12) mukaan urakehityksen tukeminen voi vähentää työntekijöiden stressiä ja auttaa löytämään jokaisen parhaita taitoja ja kykyjä, jolloin niitä on mahdollista myös hyödyntää paremmin. Myös henkilökohtaisen urasuunnitelman tekeminen voi parhaassa tapauksessa lisätä työntekijän motivaatiota ja innostusta työtään kohtaan. Merkittävää on myös se, että urakehityksen tukemisella voidaan joissakin

tapauksissa välttää aikainen eläköityminen sen takia, että henkilön osaaminen ei kohtaisi työelämän osaamisvaatimusten kanssa. (Mts. 12–13.)

Joustavat työajat

Työaikojen joustavammalla asetelulla on mahdollista saavuttaa parempi työelämän ja vapaa-ajan tasapaino. Työaikojen joustoa saatetaan tarvita esimerkiksi perheellisten työntekijöiden elämän tukemisessa, opiskelun mahdollistamisessa tai ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisessa ja heikentyneiden läheisten hoidon mahdollistamisessa. Joustavia työaikoja voi toteuttaa esimerkiksi tarjoamalla työvuoromuutoksia, työajan muokkaamista omiin tarpeisiin sopivaksi, osa-aikaista eläkettä tai esimerkiksi työnkiertoa lisäämällä. Joustavista työajoista voi hyötyä erityisesti yksilö, mutta myös organisaatio. Joustavien ja sopivien työaikojen ja -muotojen löytäminen voi lisätä työmotivaatiota, pidentää työuraa, lisätä kouluttautumismahdollisuuksia ja jopa parantaa työnantajamielikuvaa, kun käytössä on esimerkiksi perheystävällisiä toimintatapoja. (Mts. 14–15.)

Terveyden tukeminen ja edistäminen

Terveyttä on mahdollista tukea ja edistää työpaikalla esimerkiksi toteuttamalla henkilöstökyselyjä aiheesta, tarjoamalla kattavia työterveyshuollon palveluja, kouluttamalla esimiehiä johtamiseen terveydenkin näkökulmasta sekä tekemällä työympäristöstä ergonomisen. Myös aiemmin mainittu joustavien työaikojen toteuttaminen voi lisätä hyvinvointia ja terveyttä työssä. Terveyteen ja ergonomiaan panostaminen voi näkyä työyhteisössä muun muassa vähentyneenä stressinä työpaikalla, sairaslomien vähentymisenä, lisääntyneenä tyytyväisyytenä työhön ja kasvaneena motivaationa. Terveyteen panostaminen on usein myös kustannustehokasta, juuri vähentyvien sairaslomien seurauksena. (Mts. 16–17.)

Uudelleensijoittaminen työpaikalla

Työntekijän uudelleensijoittaminen saman työpaikan sisällä saattaa tulla ajankohittaiseksi, jos työntekijän kapasiteetti ei enää kohtaa työpaikan vaatimusten kanssa. Uudelleensijoittaminen voi kuitenkin myös olla ennaltaehkäisevä toimenpide, joka voi esimerkiksi auttaa yksilön urakehityksen tukemisessa tai terveyden tukitoimenpi-

teenä. Jo pelkkä tieto tai mahdollisuus toisenlaisista työtehtävistä organisaation sisällä voi lisätä työntekijän hyvinvointia. Uudelleensijoittamisen hyötyjä voivat lisäksi olla muun muassa kohonnut työmotivaatio, vähentyneet yksitoikkoiset työtehtävät sekä työntekijän kykyjen parempi hyödyntäminen. Uudelleensijoittaminen on organisaatiolle hyödyllistä, jos työntekijän tuottavuus pysyy samana tai kasvaa. (Mts. 19.)

Irtisanomis- ja eläkkeellesiirtymistilanteet

Myös irtisanomis- ja eläkkeellesiirtymistilanteissa asioita tulisi tarkastella ja käsitellä tavalla, joka huomioi työntekijän iän. Tällaisissa tilanteissa organisaatio voi esimerkiksi tarjota apua uuden työpaikan etsinnässä, lisätä joustavan työelämästä poistumisen mahdollisuuksia muun muassa osa-aikaistamalla työsuhteita työntekijän niin toivoessa tai tuomalla esiin mahdollisuuden jo eläköityneille tehdä työtä vähäisissä määrin. Nämä toimenpiteet voivat parantaa työnantajamielikuvaa ja työnantajaorganisaatio saattaa pystyä hyödyntämään jo eläköityneiden ammattitaitoa tarvittaessa. (Mts. 21.) Jo eläkkeellä oleva puolestaan voi saada virkistävää sisältöä elämänsä tekemällä ajoittain töitä.

Kokonaisvaltaiset lähestymistavat ikäjohtamiseen

Kokonaisvaltaisen lähestymistavan saavuttaminen ikäjohtamisessa saattaa olla jopa koetinkivi organisaatioille, sen kattaessa koko työntekijän kokemusten kaaren organisaatiossa aina rekrytoinnista työelämästä poistumiseen tai eläkkeelle jäämiseen saakka. Hyvien ikäjohtamisen kokonaisvaltaisten lähestymistapojen tulisi erityisesti sisältää näkökulma ikäjohtamisen ongelmien estämiseen sekä keskittymisen koko työelämään ja kaikkiin ikäryhmiin. Kun ikäjohtamista käsitellään yhtenä suurena kokonaisuutena ja koko organisaatiossa, lisää se organisaation joustavuutta, se on helpompi sisäistää organisaation HR-strategiaan ja myös työntekijöiden on helpompi hyväksyä ja ymmärtää se. (Mts. 23.)

Naegelen ja Walkerin (2006) tapa tarkastella ikäjohtamista ja sen toimia valikoitui tämän tutkimuksen perustaksi, sillä se sisältää kattavasti useita erilaisia tukemisen ja auttamisen käytäntöjä, joita voi hyödyntää kaiken ikäisille työntekijöille. Naegelen ja Walkerin ehdottama teoria ei siis ole sidonnainen ainoastaan yhteen ikäryhmään, vaan sitä voidaan soveltaa jokaiselle ikäryhmälle ja läpi työuran.

Myös Lundellin ym. (2011, 290–291) mukaan kokonaisvaltainen lähestymistapa ikäjohtamiseen on kaiken perusta, eikä sitä tulisikaan nähdä irrallisena johtamisen osana. On tärkeää ymmärtää myös se, että ikäjohtamiseen ei välttämättä ole yhtä ainuttakaan oikeaa mallia. Tarpeet ikäjohtamiselle vaihtelevat suuresti ja siihen voi vaikuttaa muun muassa organisaation ala, sen tila ja organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden henkilökohtaiset elämäntilanteet ja tarpeet. Oleellista on kuitenkin ymmärtää se, millä tavoin ikäsidonnaisten seikkojen huomiotta jättäminen tai hyvä huomioiminen vaikuttaa organisaatioon taloudellisesti ja tuloksellisesti. Yksilön näkökulmasta taas tärkeää ikäjohtamisessa on päästä hyödyntämään omaa osaamistaan halumallaan tavalla, kehittämään työkykyään ja voimavarojaan sekä yhdistämään työn ja muun elämän tasapainoisella tavalla. (Lundell ym. 2011, 290.) Kun kaikki edellä mainitut aspektit ymmärretään ja sisäistetään, on mahdollista luoda organisaatioon toimivia ikäjohtamisen menetelmiä, jotka tukevat niin yksilöitä, työyhteisöä kuin koko organisaatiotakin kehittymään eteenpäin ja kasvamaan.

4.6 Ikäjohtaminen esimiehen työssä

Jotta johtaminen ja esimiestyö olisi onnistunutta, edellyttää se ikääntymiseen liittyvien seikkojen tuntemista, jotta kyseiset seikat olisi mahdollista ottaa huomioon myös käytännössä (Ilmarinen 2006, 58). Esimiesten ja johtajien tarvittavasta tietämyksestä ikääntymiseen liittyen Ilmarinen (2006, 59) on koonnut yhdeksän eri teemaa sisältävän taulukon (ks. kuvio 4).

Ikääntymisen monet kasvot	<ul style="list-style-type: none"> •Mitä ikääntyminen on •Ihmisen monet iät
Työvoima vanhenee	<ul style="list-style-type: none"> •Työvoiman ikärakenne nyt ja tulevaisuudessa •Vaikutus huoltosuhteeseen
Työkyky	<ul style="list-style-type: none"> •Ikääntymisen vaikutus työkykyyn •Ikääntyvän työkyvyn ylläpito
Talous	<ul style="list-style-type: none"> •Ikääntymisen vaikutukset yhteiskunnalle •Ikääntyminen ja tuottavuus
Muutokset terveydessä	<ul style="list-style-type: none"> •Koettu terveys •Krooniset oireet/ pitkäaikaissairaudet
Toimintakyky ja sen muutokset	<ul style="list-style-type: none"> •Fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen toimintakyky •Aistitoiminnot
Koulutus ja oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> •Oppimisen tukeminen •Elinikäinen oppiminen
Arvot ja asenteet	<ul style="list-style-type: none"> •Ikä ja arvot •Arvojen merkitys työelämässä
Lain voima	<ul style="list-style-type: none"> •Ikääntyminen ja lainsäädäntö

Kuvio 4. Ikääntymiseen liittyvät seikat, jotka johtajien tulisi tietää. (Mukaillen, Ilmarinen 2006, 59.)

Lähiesimiehelle hyvä ikäjohtamisen toteuttaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että hän ottaa päivittäisjohtamisessa ja työn organisoinnissa huomioon ikäsidonnoisia tekijöitä. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös jokaisen yksilöllisten voimavarojen tukeminen vahvuuksien hyödyntäminen eri-ikäisillä ja elämänkulun eri vaiheissa. (Lundell ym. 2011, 301.)

4.7 Mahdollisuudet ja haasteet ikäjohtamisessa

Ikäjohtamisen voidaan usein ajatella olevan kallista, turhaa ja tuottamatonta. Näin ei kuitenkaan usein ole, sillä Naegelen ja Walkerin (2006, 5) mukaan yksittäisten yritysten kokemukset kertovat, että esimerkiksi vanhempien työntekijöiden palkkaaminen lisää organisaatiossa kokemuksen ja taitojen määrää. Lisäksi organisaatio voi hyötyä taloudellisesti, jos se panostaa aktiivisesti osaamisen ja terveyden kehittämiseen

ikääntyvällä osalla työntekijöistä. Jopa työmotivaatiota ja sukupolvien välistä solidarisuutta voidaan lisätä panostamalla eri-ikäisiin työntekijöihin. Taitojen katoamista voidaan estää pitämällä kiinni erityisesti kokeneista ja ikääntyneimmistä työntekijöistä. (Naegele & Walker 2006, 5.) Edellä mainitut toimenpiteet voidaan nähdä erilaisina ikäjohtamisen käytänteinä. Voidaankin siis huomata, miten suuri merkitys ikäjohtamisella voi olla yrityksen tai organisaation taloudelliselle menestymiselle.

Vaikka ikäjohtamisen toimilla pyritään pääsääntöisesti vain positiivisiin vaikutuksiin, ei aina voi kuitenkaan etukäteen tietää, miten tietyt toimet tulevat työyhteisössä näkymään. Mahdollista on myös se, että tehdyt ikäjohtamisen toimet eivät ole yksittäiselle työntekijälle tai koko työyhteisöön sopivia, jolloin tulisikin miettiä uudestaan, miten toimia paremmin.

Yksi ikäjohtamisen haasteista voi olla se, miten koko työyhteisön kulttuuri saadaan muokattua kaikki työntekijät huomioon ottavaksi. Tärkeää olisi, että koko työyhteisö kokisi työn innostavana ja, että ilmapiiri olisi kauttaaltaan myönteinen työpaikalla. On myös huomioitava yksilöllisten ratkaisujen aiheuttamat tunteet ja vaikutukset muissa työntekijöissä. Työyhteisössä saattaa ilmetä muun muassa kateutta yksilöllisesti kootuista ratkaisuista. Näin ollen tulisikin muistaa kartoittaa kuinka yksilölliset muutokset esimerkiksi työvuorosunnittelussa voivat kuormittaa muita työntekijöitä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 131–132.) Avoimuus ja yhdessä asioista keskustelu on tärkeää tässäkin asiassa. Kun avoimesti kerrotaan jokaiselle miksi ja miten joitakin muutoksia tehdään, on ne helpompi myös hyväksyä yleisesti työyhteisössä. Ilmarisen (2006) mukaan yksi ikäjohtamisen haasteista voi olla myös se, miten johtaja kykenee kannustamaan työntekijöitä jokaisessa tilanteessa siihen parhaiten sopivalla tavalla. Tärkeintä onkin kannustaa jokaisessa tilanteessa luovaan, vuorovaikutukselliseen, mielekkääseen ja tulosta tuottavaan työhön. (Ilmarinen 2006, 43.)

Ikäjohtamisessa tulisi ottaa huomioon myös mahdolliset ikästereotypiat, joita yhteiskunnassa tai työyhteisössä on. Ikästereotypioita voi olla niin positiivisia, negatiivisia kuin neutraalejakin. Erityisesti negatiiviset stereotypiat voivat koitua haitaksi, sillä ne voivat helposti johtaa ennakkoluuloiseen käyttäytymiseen tiettyä ikäryhmää koh-

taan. Ikästereotypiat perustuvat kalenteri-ikään ja ohjaavat havaintoja helposti tiettyyn suuntaan. Jos stereotypia on vahva, saatetaan tiettyyn ikäryhmään kuuluvat nähdä keskenään hyvin samankaltaisina ja samat piirteet omaavina, vaikka näin ei todellisuudessa olisi. Ikästereotypiat koskevat usein erityisesti ikääntyneitä, vaikka yksilöiden väliset erot ovat suurimmillaan juuri ikääntyneillä. (Lundell ym. 2011, 37.) Olemassa olevien ikästereotyyppioiden tunnistaminen ja kitkeminen voi olla hyvinkin haasteellista työyhteisössä, jos ne ovat juurtuneet syväälle kulttuuriin.

5 Tutkimustulokset

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksen kvalitatiivinen osuus toteutettiin lomakehaastatteluna. Tutkimuksen kvalitatiiviseen osuuteen osallistui viisi toimeksiantajayrityksessä työskentelevää esimiestä. Välitason esimiehiä toimeksiantajayrityksessä työskentelee viisi kappaletta ja heidät kaikki haastateltiin, jolloin vastausprosentti muodostui sadaksi otoksen ollessa 5 perusjoukosta 5. Jokainen esimies haastateltiin yksitellen ja aika haastattelun suorittamiseen varattiin aiemmin. Haastattelun suorittamisesta, sen ajankohdasta ja tärkeimmistä tiedoista tutkimukseen liittyen lähetettiin osallistujille viesti ennen sovitua haastatteluajankohtaa (ks. liite 1).

Haastattelut suoritettiin Teams -palvelun välityksellä kolmena eri päivänä 16.–19.3. ja jokainen haastattelu tallennettiin litterointia varten. Haastattelun aikana käytiin läpi ennalta määritelty kyselypohja (ks. liite 2) ja haastattelut suoritettiin jokaiselle samansisältöisenä. Haastattelutilanteessa kukin haastattelu eteni kuitenkin omalla painollaan, jolloin kysymysten suullinen muotoilu ei lopulta ollut kaikissa haastatteluissa täysin identtinen. Kysymysten sisältö kuitenkin oli sama ja suunnitellun mukainen. Haastateltavat eivät saaneet kysymyksiä tietoonsa etukäteen vaan heidän tuli haastattelutilanteessa vastata spontaanisti. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan tutkimuksen luotettavuutta, kun haastateltava ei ehdi kauaa miettiä vastaustaan, vaan vastaa kysymykseen omin sanoin haastattelutilanteessa.

Kun kaikki haastattelut oli suoritettu, haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Litterointi tehdään aineiston käsittelyn ja analysoinnin helpottamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2019, luku 4.1). Litteroinnin suorittamisen jälkeen haastatteluaineistot koodattiin, joka on ensimmäinen vaihe aineiston analysoinnissa. Analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua ja aineisto koodattiin ikäjohtamisen teemojen mukaisesti, antamalla jokaiselle teemalle eri värin ja värjäämällä aineistosta teemaan liittyvät kohdat. Valitut teemat olivat rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja elinikäinen oppiminen, urakehityksen tukeminen, joustavat työajat, terveyden tukeminen ja edistäminen, uudelleensijoittaminen työpaikalla, irtisanomis- ja eläkkeellesiirtymistilanteet sekä kokonaisvaltaiset lähestymistavat ikäjohtamiseen. Valittuja teemoja oli yhteensä 8 kappaletta, joista jokaiseen oli nähtävissä aineistosta esiin nousevia vastauksia, huomioita ja mainintoja. Valitut teemat johdettiin Naegelen ja Walkerin (2006, 5) esittämästä ikäjohtamisen teoriasta.

Vastaukset luokiteltiin vastauksissa esiintyvien avainsanojen, lauseiden ja lauseyhteyksien perusteella valittuihin teemoihin. Jos vastauksessa ei ollut mitään mainintaa valittuihin teemoihin liittyen ikäjohtamisen näkökulmasta, tai vastauksessa mainittiin, että teema ei nouse esiin toiminnassa mitenkään, vastaus ohitettiin. Jos taas vastauksesta oli huomattavissa teeman esiin nouseminen ja käytäntöönpano yrityksen toiminnassa ikäjohtamisen näkökulmien mukaisesti, se nostettiin mukaan koodattuihin vastauksiin. Koodatuista vastauksista koostettiin lopullinen yhteenveto.

Rekrytointi

Rekrytoinnin teemassa esiin nousseita asioita oli melko vähän, sillä vain muutamassa kommentissa oli mainintoja ikäystävällisestä rekrytoinnista tai millään tavalla iän huomioimisesta yrityksen rekrytoinneissa. Vastaajien mukaan ikäjohtaminen tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityksessä työskentelee ihmisiä monipuolisesti eri ikäryhmistä. Muutoin rekrytointiin liittyviä kommentteja aineistosta ei noussut. Ikäystävällisen rekrytoinnin teema jäi näin ollen suppeasti edustetuksi vastauksissa ja tuloksissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen perusteella ikäystävällinen rekrytointi ei siis erityisesti korostu toimeksiantajayrityksen toiminnasta.

Osaamisen kehittäminen ja elinikäinen oppiminen

Osaamisen kehittäminen ja elinikäinen oppiminen nousi teemana esiin useissa vastauksissa. Teemaa käsiteltiin niin positiivisesta kuin negatiivisestakin näkökulmasta. Vastaajat nostivat esiin muun muassa huolta siitä, että hieman ikääntyneemmällä työntekijöillä uuden oppiminen ei ole kovin sujuvaa, vaan oppimisessa on haasteita. Tarvetta tiiviimmälle opastukselle nähtiin jo hieman ikääntyneillä työntekijöillä olevan erityisesti uusien digitaalisten järjestelmien omaksumisessa.

Niin sitten tämmösten käyttöönottojen yhteydessä he [ikääntyneemmät työntekijät] tarvii enemmän sitä koulutusta ja opastusta.

Vastauksista oli havaittavissa myös epäuskoa jo ikääntyneiden työntekijöiden oppimiskykyä kohtaan. Vastauksissa tuotiin esiin näkemys siitä, että ikääntyneiden oppimiskyky ei olisi yhtä hyvä kuin nuorempien työntekijöiden oppimiskyky. Ikääntyneiden työntekijöiden oppimismotivaatiota kuvailtiin vähentyneeksi.

He ei sitte jaksakaan ehkä välttämättä kiinnostua enää kaikesta uudesta ja vähän kangistuu kaavoihinsa.

Teemaan liittyvistä vastauksista oli huomattavissa myös positiivisia seikkoja. Yksi vastaajista kuvasi omaa johtamistyyliään muun muassa ohjaavaksi ja kertoi haluavansa ohjata työntekijöitä löytämään ratkaisut ongelmiin itse, eikä toimia suorana vastausten antajana. Vastaaja siis pyrkii aktiivisesti kehittämään kaikkien alaistensa osaamista oman johtamistyyliinsä avulla, mikä voidaan nähdä yhtenä ikäjohtamisen toimenpiteenä. Elinikäisen oppimisen osa-alueessa täysin ikäjohtamisen mukaista näkökulmaa ei tällä hetkellä ole toimeksiantajayrityksen esimiesten keskuudessa vastausten perusteella omaksuttu.

Urakehityksen tukeminen

Urakehityksen tukeminen -teemaan saadut kommentit jäivät myös suhteellisen vähäisiksi. Teemaan saaduissa vastauksissa mainittiin muun muassa työntekijöiden vaihteluntarpeeseen reagoiminen sekä työntekijöiden neuvonta ja ohjaaminen työssään oikeaan suuntaan. Vaihteluntarpeella viitattiin erityisesti vaihteluntarpeeseen

työnkuvassa yrityksen sisällä. Yrityksessä on siis noussut esiin joidenkin työntekijöiden esittämänä tarvetta vaihdella työtehtäviä tai muuttaa työnkuvaa jollakin tapaa. Lisäksi ilmi tuli erityisesti nuoria työntekijöitä huomioiva tiedostettu käyttäytymismalli, jossa esimiehet yrittävät tarjota heille yrityksen sisällä vaihtelevia työtehtäviä mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Käyttäytymismalli oli tullut tavaksi esimiesten huomattua nuorten työntekijöiden kaipaavan enemmän vaihtelua työnkuvaansa. Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä esimiehet painottavat erityisesti nuorten työntekijöiden urakehityksen tukemista, mikä on yksi ikäjohtamisen osa-alueista.

Joustavat työajat

Joustaviin työaikoihin liittyviä kommentteja ja vastauksia nousi esiin kaikista teemoista yhteensä toiseksi eniten. Tässä teemassa oli siis huomattavissa selkeä piikki, mikä kertoo siitä, että yrityksessä joustavat työajat ovat tärkeitä niin työpaikan arjen kuin ikäjohtamisen toteutumisen kannalta. Teemaan liittyvissä kommentteissa nousi useasti esiin yrityksen työntekijöilleen tarjoama mahdollisuus tehdä töitä etänä ja liukuvin työajoin. Myös mahdollisuus osa-aikaiseen työhön nousi vahvasti esiin. Perusteiksi osa-aikaisuuteen ja etätyöhön nostettiin eri ikäryhmien arvioidut tarpeet sekä työntekijöiden oma halukkuus.

Meillä saa tehdä etätyötä ja liukuvaa työaikaa, koska ne [työntekijät] tarvitsee joustamista.

Vastauksista oli huomattavissa myös näkemys siitä, että eri ikäryhmissä olevat työntekijät haluaisivat tehdä osa-aikaista työtä eri syistä. Vastajien kommenttien mukaan opiskelijat tarvitsevat joustoa työajoissa opintojen takia ja keski-ikäiset taas usein perhe-elämän vaatimusten takia. Ikääntyneemmät työntekijät puolestaan kaipaavat joustoa joko terveydellisistä syistä, halusta saada enemmän aikaa itselleen tai esimerkiksi ikääntyneiden vanhempien huoltamiseen kuluvan ajan takia.

Meillä on paljon opiskelijoita, jotka tietysti sen takia haluaa tehdä sitä osa-aikasta työtä ja sitten on joitakin, kellä on pieniä lapsia ja haluaa tehdä lyhennettyä työaikaa.

Esiin nousi myös yleinen näkemys siitä, että yrityksessä mahdollisuus joustaa työajoissa tarjotaan mielellään ja joustaminen nähdään etuna kummallekin osapuolelle

työsuhteessa. Vastaajat myös näkivät asian niin, että sama mahdollisuus työajoissa joustamiseen tulisi tarjota tasapuolisesti kaikille sitä haluaville.

Selkeästi esiin nousi myös vastaajien ajatus siitä, että työajoissa joustamisessa kyseessä on nimenomaan tarve, joka tulee tyydyttää, sen sijaan että kyseessä olisi esimerkiksi vain jokin trendikäs tapa. Jouston antaminen koettiin yrityksessä siis todella tärkeäksi, eikä sitä kyseenalaistettu lainkaan. Esiin nousi hyvin vahva näkemys asian merkityksellisyydestä niin esimiesten kuin alaistenkin puolesta. Tarve on huomattu ja siihen on vastattu teoilla, jotka mukailevat ikäjohtamisen periaatteita.

Terveyden tukeminen ja edistäminen

Terveyden tukemiseen ja edistämiseen liittyviä kommentteja nousi esiin vastauksista jokseenkin vähän. Teemaan saadut kommentit koskivat eri asioita, eikä vastauksista noussut esiin tiettyä osa-aluetta, mikä olisi toistunut kaikkien vastaajien vastauksissa. Kysyttäessä tarvetta ikäjohtamisen tukitoimenpiteille yrityksessä eräs vastaaja vastasi kysymykseen seuraavasti:

Liikuntaelin- ja tukisairauksia on tietenkin sitte enempi iäkkäämmillä ja siihen sitten tietenkin tota toivoo työterveyshuollon tukea sitten niissä, mut toki meillä on vaan lakisäätteiset, mut kyllä niiden sit niiku ennalta-ehkäsevää ja sellasta pitäs tarjota.

Vastaaja siis näkisi tarvetta laajemmille työterveyshuollon palveluille, joiden avulla olisi mahdollista parantaa työssä jaksamista. Huomattavaa on myös se, että vastaaja koki terveyteen liittyvien ongelmien nousevan esiin erityisesti ikääntyneemmällä osalla henkilöstöstä. Sama näkökulma nousi esiin toisenkin vastaajan kommentissa, mikä kertoo siitä, että kyseessä ei ole vain yksittäisen esimiehen näkemys. Toisen vastaajan mielestä työskentelyssä tulisi ottaa paremmin huomioon ikääntyneiden työntekijöiden terveyteen liittyvät ongelmat. Viimeisestä kommentista teemaan liittyen nousi esiin näkemys siitä, että myös työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat tärkeä ja olennainen osa arjen johtamistyötä. Terveyden edistäminen siis nähdäänkin kiinteänä osana johtamistyötä, kuten sen ikäjohtamisen periaatteiden mukaisesti tulisi olla. Vastauksista on huomattavissa myös yleinen toive enemmästä panostuksesta teemaan.

Uudelleensijoittaminen työpaikalla

Uudelleensijoittaminen työpaikalla -teemaan liittyviä vastauksia tuli hieman enemmän kuin terveyden tukeminen ja edistäminen -teemaan. Yleisesti vastausten määrä jäi kuitenkin suhteellisen vähäiseksi. Teemaan liittyvissä vastauksissa oli selkeästi huomattavissa niiden liittyminen erityisesti nuorten työntekijöiden ikäryhmään. Teemaan liittyvistä vastauksista yksikään ei käsitellyt hieman ikääntyneempiä työntekijöitä.

Vastaajat kertoivat aktiivisesti miettivänsä, mitä yritys voisi erityisesti nuorille työntekijöilleen nykyisten työtehtävien sijaan tarjota, jos työntekijä kaipaa työtehtäviinsä muutosta. Vastauksista oli selkeästi huomattavissa huoli nuorten työntekijöiden sitoutumisesta yritykseen. Tilanne nähtiin sellaisena, että mahdollisiin irtisanoutumisiin tulisi varautua jo etukäteen miettimällä, mitä muuta yritys voisi työntekijälle tarjota, jotta hänet saataisiin pidettyä yrityksen työntekijänä. Yksi vastaaja liitti kyseiset pohdinnat ja huolen nuorten työntekijöiden lisäksi myös keski-ikäisiin työntekijöihin.

Työpaikan sisäistä uudelleensijoittamista siis harkitaan ja pidetään selvästi hyvänä vaihtoehtona muutoshaluiselle työntekijälle. Vastaajat siis jo nykyisellään toimivat ikäjohtamisen tapojen mukaisesti tässä teemassa, keskittyen kuitenkin erityisesti nuoriin työntekijöihin.

Irtisanomis- ja eläkkeellesiirtymistilanteet

Irtisanomis- ja eläkkeellesiirtymistilanteiden teemaan liittyviä vastauksia nousi esiin vain yksi. Vastauksessaan vastaaja toi esiin esimiestyöhön vaikuttavan mahdollisen tilanteen, jossa ikääntynyt työntekijä on eläköitymässä. Vastaaja koki, että myös tällaiset tilanteet ovat tärkeitä ja tulee huomioida erikseen johtamistyössä, sillä kyseessä on työntekijän näkökulmasta erityisen merkityksellinen ja uudenlainen tilanne, joka muuttaa arjen täysin. Teemaa ei siis juurikaan ole huomioitu yrityksen toiminnassa tällä hetkellä, joten ikäjohtaminen tältä osin ei toteudu.

Kokonaisvaltaiset lähestymistavat ikäjohtamiseen

Kokonaisvaltaiset lähestymistavat ikäjohtamiseen nousi selkeästi eniten vastauksia

keränneeksi teemaksi. Teemaan liittyviä vastauksia tuli jokaiselta vastaajalta monipuolisesti eri kysymyksissä. Tämä teema nousi siis kirkkaasti vahvimmaksi osa-alueeksi kyselyn tuloksissa. Teemaan kohdistuvia vastauksia nousi eniten kysyttäessä mielipidettä siihen, mitä ikäjohtaminen kunkin mielestä on ja keihin ikäjohtamista tulisi kunkin mielestä kohdistaa.

Moni vastasi ikäjohtamisen terminä tuovan mieleen sen, että työyhteisössä työskentelee eri-ikäisiä henkilöitä ja että jokaisen kokema urapolku, ikä ja kokemukset henkilökohtaisessa elämässä vaikuttavat siihen, mitä kaikkea hän johtamiselta kaipaa. Vahvasti esiin nousi myös yhteinen näkemys siitä, että jokainen työntekijä on yksilö, eikä samaa johtamistapaa voi hyödyntää jokaisen työntekijän kohdalla.

Nään muutenkin et tosi tärkeätä on se henkilökohtaistaminen. Että tavallaan harva jaksaa puurtaa sitä samaa putkeen, harva motivoituu samoista asioista, niin sit tavallaan se et, niinkun et tunnistaa ne työntekijöitten et mitä he kaipaa, jotta heidät sais pidettyä, jotta he jaksais olla töissä, jotta he motivoituis ja näin päin pois. Ja monesti se auttaa se ikä antaa vähä viitettä siihen että, mitä se voi olla, mitä tarvii.

Ikäjohtaminen määriteltiin terminä hyvin, sillä vastaukset vastaavat hyvin termistä yleisesti käytettyä määritelmää. Vastauksissa nousi selkeästi esiin näkemys siitä, että ikäjohtamista tulisi kohdistaa kaikkiin työntekijöihin, eikä vain johonkin tiettyyn ikäryhmään työyhteisössä. Vastaajat selkeästi hahmottivat eron siinä, kuinka hyvin kaukana toisistaan olevia ikäryhmän edustajia tulisi johtaa eri tavoin. Eniten tuotiin siis esille nimenomaan ikään liittyviä erityispiirteitä tai eroavaisuuksia työntekijöiden toiveissa johtamiselta. Osassa vastauksissa ikäjohtamisen toteuttamisen eroavaisuudet liitettiin kuitenkin myös työntekijöiden erilaisiin elämäntilanteisiin.

Nuoret henkilöt on niiku ihan eri tilanteessa kun vaikka se, jolla on perhe kotona tai se joka on yli 50 ja lapset on lähteny kotoota. Et niillä on aina eri suhtautuminen siihen työhön ja se suhtautuminen saattaa muuttua siinä matkan varrella, et esimerkiksi saadaan lapsia, niin sit se työ ei välttämättä enää oookkaan se tärkein asia et joillekki nuorelle se voi olla tosi tärkeätä.

Ikäjohtamisen kaltaiset menettelytavat arjessa nousivat esiin myös kysyttäessä keskeisimpiä asioita johtamisessa yleisesti. Yhden vastaajan mielestä kaikista keskeisintä

johtamistyössä olisi kyetä ottamaan huomioon alaisten erilaisuuden ja erilaiset tarpeet johtamiselta. Vastauksessa kiteytyy siis myös ikäjohtamisen päänäkökulman ydin. Kysyttäessä, miten ikäjohtamista voisi yrityksessä kehittää, saatiin monipuolisia vastauksia. Osan vastaajista mielestä kehitystarvetta ei juurikaan ole ja että ikäjohtamisen osaaminen on hyvää nykyisellään. Osa vastaajista taas ehdotti ikäjohtamisen sisällyttämistä yrityksen henkilöstöstrategiaan, jotta ikäjohtaminen ei unohtuisi ja yrityksessä olisi selkeä ja yhteinen toimintamalli kaikille. Strategiaan liittämisen suhteen esiintyi myös epävarmuutta ja esiin nousi ajatus siitä, että jos ikäjohtaminen määritellään kovin tarkasti ja tietyt toimintatavat listataan, saattaa yksilö unohtua yhtälöstä. Ikäjohtaminen ei näin ollen palvelisi tarkoitustaan yksilöllisen johtamisen tapana.

Ikäjohtamista yleisesti pidettiin vastaajien keskuudessa hyvin tärkeänä. Kirkkaana esiin tuotiin ajatus siitä, että samoja johtamisen tapoja ei voi hyödyntää eri ikäisten työntekijöiden kohdalla, vaan jokaiselle on löydettävä juuri hänen ikäänsä ja persoonaansa sopiva johtamisen tyyli ja lähestymistavat. Vastaajat kykenivät hyvin tiivistämään ikäjohtamisen kokonaisuuden, ja vastauksista oli huomattavissa esimiesten ymmärrys ikäjohtamiseen kuuluvia teemoja ja toimenpiteitä kohtaan. Teema siis hallitaan suhteellisen hyvin esimiesten keskuudessa ja sen toimenpiteet jo nykyisellään toteutuvat monilta osin, vaikka joissakin osa-alueissa puutteita onkin.

5.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin strukturoituna haastatteluna kyselylomakkeen avulla. Tutkimusajankohtana oli toukokuu 2020. Kyselyyn vastaamista toivottiin jokaiselta perusjoukkoon kuuluvalta, joten linkki kyselyyn ja tutkimuksesta kertova viesti lähetettiin kaikille 65 perusjoukon jäsenelle. Perusjoukkoon kuului jokainen Aallon Jyväskylän työntekijä, joka ei ole esimiesasemassa. Linkki kyselyyn vastaamiseen lähetettiin sähköpostin välityksellä viestissä (ks. liite 3), jossa kerrottiin enemmän tutkimuksen taustoista ja sen toteuttamisesta. Viesti lähetettiin jokaiselle samanmuotoisena ja samaan aikaan. Aikaa kyselyyn vastaamiseen oli varattu vajaa kaksi viikkoa, sillä kysely oli avoinna vastattavaksi 11.5.2020–22.5.2020.

Viesti lähetettiin siis yhteensä 65 henkilölle ja vastauksia kyselyyn tuli 42 kappaletta. Otos oli näin ollen 42 perusjoukosta 65, jolloin vastausprosentiksi muodostui 65. Kyselyn suorittamiseen hyödynnettiin Webropol-palvelua, jonka avulla on mahdollista kerätä kyselydataa verkon välityksellä. Jokainen vastaaja siis pääsi vastaamaan kyselyyn itse valitsemana ajankohtana missä vain. Kysely suoritettiin anonyymisti. Kyselyn lopussa vastaajan tuli kuitenkin mainita sähköpostiosoitteensa, jonka avulla tutkimustyön tekijä kykeni seuraamaan, ketkä kyselyyn olivat jo vastanneet ja keille tulisi lähettää muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Sähköpostiosoitteita ei yhdistetty vastauksiin, joten vastaukset pysyivät anonyymeinä.

Kysymysmuotoina kyselyssä hyödynnettiin muun muassa kyllä/ei-kysymyksiä, Likert-asteikkoa, monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kyselyllä kartoitettiin työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä ikäjohtamisen teemojen nykytilanteesta toimeksiantajayrityksessä. Kysely jaettiin osioihin Naegelen ja Walkerin (2006, 5) ikäjohtamisen hyvien käytänteiden jaottelun mukaisesti. Kysymyksiä kyselyssä (ks. liite 4) oli yhteensä 34 kappaletta ja ne jaettiin kuuteen osioon edellä mainitun jaottelun mukaisesti. Vastausajan loputtua kyselyyn vastaaminen sulkeutui ja tulokset käsiteltiin ja analysoitiin. Analysointimenetelmänä käytettiin ristiintaulukointia ja tunnuslukuja.

Ensimmäisenä kyselyssä (ks. taulukko 1) kartoitettiin työntekijöiden kokemia muutoksia elämäntilanteissa tällä hetkellä tai aiempaan ajankohtana ollessaan töissä Aalton Jyväskylällä.

Taulukko 1. Koetut ja ajankohtaiset muutokset elämäntilanteissa nykyisen työnantajan palveluksessa ikäryhmittäin

	20– 29 v	30– 39 v	40– 49 v	50– 59 v	n yh- teensä	Pro- sentti
Siirtyminen opiskelusta työelämään	11	4	2	3	20	25,97 %
Perheen perustaminen tai perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen	2	10	4	3	19	24,68 %
Alanvaihto tai siirtyminen täysin uusiin työtehtäviin	4	5	3	4	16	20,78 %
Negatiivinen muutos omissa voimavaroissa (tämä voi tarkoittaa esimerkiksi äkillistä tai pitkäaikaista sairastumista tai muuta työkyvyn heikkenemistä fyysisesti tai henkisesti)	4	3	2	3	12	15,58 %
Perhe- tai lähiyhteisön jäsenen ikääntyminen tai sairastuminen, joka aiheuttaa lisääntyntä huolta sinulla tai avuntarpeen lisääntymistä kyseisellä henkilöllä	1	2	1	3	7	9,10 %
Epäröinnin tai epäuskon lisääntyminen omaa toimintakykyä kohtaan (voi ilmetä haluna eläköityä aiemmin tai esimerkiksi epäuskona omaan jaksamiseen työelämässä eläkkeelle saakka)	1	0	1	1	3	3,90 %
Työelämästä poistuminen tai eläköityminen	0	0	0	0	0	0 %
Yhteensä					77	100 %

Elämäntilanteiden muutosten tarkastelu perustuu Ilmarisen (2006, 40–43) jaotteleeseen. Kyseessä oli siis monivalintakysymys, joten vastaajien oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja. Tämän takia vastauksia tuli 77 kappaletta, vaikka vastaajien lukumäärä oli 42. Eniten valintoja keräsi ensimmäinen vaihtoehto, siirtyminen opiskelusta työelämään. Se mainittiin 20 kertaa. Perheen perustaminen tai perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen sai melkein yhtä paljon mainintoja, yhteensä 19 kappaletta. Nämä kaksi olivat eniten mainintoja saaneet vastausvaihtoehdot, joten näitä muutoksia vastaajien keskuudessa on koettu tai koetaan kaikista eniten.

Tuloksissa näkyy selkeästi myös vastaajan iän yhteys valittuihin vaihtoehtoihin. Taulukosta on nähtävissä edellä mainittujen kahden suosituimman vastausvaihtoehdon useimmiten valinneet ikäryhmät. Siirtyminen opiskelusta työelämään on tällä hetkellä tai on aiemmin ollut ajankohtaista eniten 20–29-vuotiailla ja taas perheen perustaminen tai perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen on nyt tai on ollut aiemmin

ajankohtaista eniten 30–39-vuotiailla. Valintoja kyseisiin vastausvaihtoehtoihin on tehty myös muista ikäryhmistä, mutta edellä mainitut ikäryhmät silti nousevat silti eniten valintoja keränneiksi ikäryhmiksi. 40–49-vuotiailla ja 50–59-vuotiailla vastaukset jakautuivat suhteellisen tasaisesti kaikkien paitsi viimeisen vastausvaihtoehdon välille.

Reilusti vastauksia keräsivät myös alanvaihto tai siirtyminen uusiin työtehtäviin sekä negatiivinen muutos omissa voimavaroissa. Nämäkin muutokset ovat siis suhteellisen yleisiä vastaajien keskuudessa. Näissä vastausvaihtoehdoissa mikään ikäryhmä ei kerännyt huomattavan paljon mainintoja, vaan vastaukset jakautuivat suhteellisen tasaisesti ikäryhmien välille. Vähiten mainintoja keränneissä vastausvaihtoehdoissa perhe- tai lähiyhteisön jäsenen ikääntyminen tai sairastuminen, epäröinnin tai epäuskon lisääntyminen omaa toimintaa kohtaan sekä työelämästä poistuminen tai eläköityminen, ei myöskään mikään ikäryhmä ei kerännyt huomattavasti enemmän mainintoja kuin muut. Huomionarvoista on, että työelämästä poistuminen tai eläköityminen ei kerännyt ainuttakaan mainintaa. Tuloksista on huomattavissa, että vastaajat ovat kokeneet tai kokevat parhaillaan monia erilaisia muutoksia elämäntilanteissaan. Kyseisiä muutoksia olisi hyvä huomioida myös johtamisessa.

Rekrytointi

Suoraan rekrytointiin osioon liittyviä kysymyksiä oli kyselyssä kaksi kappaletta. Ensimmäisessä rekrytointiin liittyvässä kysymyksessä kartoitettiin vastaajien kokemusta heidän omasta rekrytinnistaan yritykseen, kokivatko he, että rekrytointi tuolloin perustui ammatilliseen osaamiseen vai mahdollisesti johonkin muuhun tekijään (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Kun hait töihin nykyiseen työpaikkaasi koitko, että rekrytointi perustui ammatilliseen osaamiseesi vai johonkin muuhun tekijään?

	n	Prosentti
Ammatilliseen osaamiseen	32	76 %
Muuhun tekijään, mihin?	10	24 %
Yhteensä	42	100%

Kysymyksessä oli valittavana kaksi vaihtoehtoa ja jos vastaaja valitsi vaihtoehdon ”Muuhun tekijään, mihin?”, hänelle avautui avoimen vastauksen laatikko, johon hänellä oli mahdollisuus avata vastaustaan kirjallisesti. Selkeästi enemmän vastauksia keräsi vastausvaihtoehto ”Ammatilliseen osaamiseen”, sillä 32 vastaajaa valitsi kyseisen vaihtoehdon. Näin ollen hieman vajaa neljäsosa vastaajista koki, että heidän rekrytointinsa kohdistui johonkin muuhun kuin ammatilliseen osaamiseen. ”Muuhun tekijään, mihin?” -vastausvaihtoehdon avoimissa vastauksissa nousi esiin työllistymisen harjoittelun tai opinnäytetyön tekemisen kautta, suositteluiden perusteella tai yrityksen järjestämän koulutuksen kautta. Myös työhistoria ja persoona nostettiin esiin valintakriteereiksi. Rekrytointipäätökset yrityksessä perustuvat siis hyvin pitkälti hakijan ammatilliseen osaamiseen.

Rekrytoinnin osion toisessa kysymyksessä selvitettiin työntekijöiden mielipidettä ikäystävällisen rekrytoinnin toteutumisesta toimeksiantajayrityksessä. Vastaukset muodostivat täysin yksimielisen mielipiteen, sillä kaikki 42 vastaajaa kokivat, että työntekijöitä rekrytoidaan ikään katsomatta. Yhteenvedona rekrytoinnin osiosta voidaan todeta, että kummastakin kysymyksestä saadut tulokset ovat positiivisia ja linjassa toistensa kanssa. Voisi siis sanoa, että rekrytoinnin teemassa ikäkysymysten huomiointi on onnistunutta, rekrytointi on ikäystävällistä ja toteutuu ikäjohtamisen periaatteiden mukaisesti.

Osaamisen kehittäminen ja elinikäinen oppiminen

Osaamisen kehittämisen ja elinikäisen oppimisen osio sisälsi yhteensä kymmenen kysymystä. Osion ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, onko yrityksessä vastaajien mielestä oppimismyönteinen kulttuuri. Tässäkin kysymyksessä vastaukset olivat täysin yksimielisiä, sillä kaikki 42 vastaajaa valitsivat ensimmäisen vastausvaihtoehdon, jonka mukaan heidän mielestään työpaikalla vallitsee oppimismyönteinen kulttuuri. Kukaan ei valinnut toista vastausvaihtoehtoa, jonka mukaan työpaikalla ei vallitsisi oppimismyönteinen kulttuuri.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin työyhteisössä tapahtuvien oppimishetkien avoimuutta kaikille työyhteisön jäsenille riippumatta iästä. Tässäkin kysymyksessä

vastaajat olivat yksimielisiä, sillä kaikki vastaajat 42 vastaajan joukosta valitsivat vaihtoehdon ”Kyllä, oppimishetket ovat avoimia kaikille”. Yksikään vastaaja ei kokenut, että oppimishetket eivät olisi kaikille avoimia tilaisuuksia.

Oppimismyönteisyys ja oppimishetkien avoimuus kaikille kertovat yhdessä oppimismyönteisestä kulttuurista työyhteisössä ja työpaikalla, mikä on myös yksi toimivan ikäjohtamisen osa-alueista. Seuraavaksi kyselyssä tarkasteltiin uuden oppimiseen kannustamista yrityksessä (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Kannustetaanko uuden oppimiseen mielestäsi riittävästi?

	n	Prosentti
Kyllä, uuden oppimiseen kannustetaan riittävästi	41	98 %
Ei, uuden oppimiseen ei kannusteta riittävästi	1	2 %
Yhteensä	42	100 %

Kyselyn tulokset jatkavat tässäkin kysymyksessä miltei yhtä yksimielistä linjaa kuin aikaisemminkin. Vastaajista enemmistö eli 41 oli sitä mieltä, että uuden oppimiseen kannustetaan riittävästi. Vain yhden vastaajan mielestä uuden oppimiseen ei kannusteta riittävästi. Liki täysin yksimielisten vastausten perusteella voidaan todeta, että uuden oppimiseen kannustaminen onnistuu yrityksessä tällä hetkellä hyvin ja mukaillee tältäkin osin ikäjohtamisen periaatteita. Osion seuraavassa kysymyksessä puolestaan tarkasteltiin tulisiko vastaajien mielestä uusien asioiden opetteluun saada nykyistä enemmän tukea (ks. taulukko 4).

Taulukko 4. Pitäisikö uusien asioiden opetteluun saada enemmän tukea kuin nyt?

	20–29 v	30–39 v	40–49 v	50–59 v	n	Prosentti
Tukea pitäisi saada paljon enemmän	1	0	1	0	2	5 %
Tukea pitäisi saada hieman enemmän	7	8	2	7	24	57%
Tukea ei pitäisi saada enempää	6	4	2	4	16	38 %
Yhteensä					42	100 %

Tämän kysymyksen vastauksissa hajontaa on aiempaa enemmän, sillä jokaiseen kolmeen vastausvaihtoehtoon tuli useita vastauksia. 24 vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon, jonka mukaan tukea tulisi saada hieman nykyistä enemmän. 16 vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että tukea ei pitäisi saada nykyistä enempää. Tuloksista on kuitenkin huomattavissa, että 2 vastaajaa koki, että tukea pitäisi saada paljon enemmän. Yhteensä siis 26 vastaajaa koki, että tukea uusien asioiden opetteluun pitäisi saada hieman tai paljon enemmän kuin tällä hetkellä.

Myös ikäryhmissä hajontaa vastauksissa on jonkin verran. 20–29-vuotiaiden ja 40–49-vuotiaiden ikäryhmillä vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti ”Tukea pitäisi saada enemmän”- ja ”Tukea ei pitäisi saada enempää”-vastausvaihtoehtojen välille. Kummassakin ikäryhmässä oli myös yksi vastaaja, jonka mielestä tukea pitäisi saada nykyistä paljon enemmän. Puolestaan 30–39-vuotiaiden ja 50–59-vuotiaiden ikäryhmissä selkeästi noin kolme neljäsosaa koki, että tukea tulisi saada hieman enemmän. Jäljelle jäävä yksi neljäsosa koki, että tukea ei tarvitse enempää. Tukea uusien asioiden opetteluun siis selkeästi kaivataan, vaikka reilu kolmasosa kokeekin nykyisen tuen määrän riittäväksi. Tämän jälkeen kyselyssä kartoitettiin, oliko työntekijöille tarjottu ammatillista osaamista kehittävää koulutusta työnantajan toimesta (ks. taulukko 5).

Taulukko 5. Onko työnantajasi tarjonnut sinulle ammatillista osaamistasi kehittävää koulutusta?

	n	Prosentti
Kyllä, on tarjonnut	39	93 %
Ei, ei ole tarjonnut	3	7%
Yhteensä	42	100 %

Koulutusta oli tarjottu melkein kaikille, sillä 93 % vastaajista kertoi, että heille on tarjottu koulutusta. Kolmelle vastaajalle koulutusta ei oltu vastauksen antamiseen mennessä tarjottu. Seuraavassa kysymyksessä puolestaan selvitettiin, kuinka moni on osallistunut tarjottuun koulutukseen (ks. taulukko 6).

Taulukko 6. Oletko osallistunut työnantajasi tarjoamaan ammatillista osaamista kehittävään koulutukseen?

	n	Prosentti
Kyllä, olen	37	88 %
En ole	5	12 %
Yhteensä	42	100%

Vastaajista 37 eli kertoi osallistuneensa työnantajan tarjoamaan koulutukseen ja 5 kertoi, että ei ollut osallistunut koulutuksiin. Näin ollen suurin osa vastaajista oli osallistunut tarjottuihin koulutuksiin. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että toimeksiantajayrityksessä työntekijöiden ammatillista osaamista pyritään kehittämään muun muassa koulutusten avulla, mikä kuuluu hyvin ikäjohtamisen käytänteisiin. Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, miksi kaikki vastaajat eivät olleet osallistuneet koulutuksiin (ks. taulukko 7).

Taulukko 7. Jos et ole osallistunut ammatillista osaamista kehittävään koulutukseen, miksi?

	n	Prosentti
Koulutusta ei ole tarjottu	2	40 %
Ei ole ollut aikaa osallistua	2	40 %
Aihe ei ollut mielenkiintoinen	0	0 %
Muu syy, mikä?	1	20%
Yhteensä	5	100 %

Kysymys näkyi ainoastaan sellaisille vastaajille, jotka edellisessä kysymyksessä ilmoittivat, että eivät olleet aiemmin osallistuneet ammatillista osaamista kehittäviin koulutuksiin. Tästä syystä vastaajien määrä on tässä kysymyksessä 5, joka on muita kysymyksiä alhaisempi. Vastausvalinnoissa esiintyi jonkin verran hajontaa, sillä 2 vastaajista kertoi, että heillä ei ollut ollut aikaa osallistua koulutukseen ja toiset 2 kertoi, että heille koulutusta ei oltu tarjottu. Yksi vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon ”Muu syy, mikä?” ja kyseisen vastausvaihtoehdon valitsemisen jälkeen avautuvassa

avoimen vastauksen kohdassa kertoi syyksi ajan puutteen. Koulutukseen osallistumattomuuden syynä vastaajilla oli siis suurimmaksi osaksi ajan puute.

Tämän jälkeen kyselyssä kartoitettiin ammatillista osaamista kehittävään koulutukseen osallistuneiden mielipiteitä koulutuksen hyödyllisyydestä. Tämä kysymys puolestaan näkyi ainoastaan heille, jotka aiemmin kyselyssä ilmoittivat osallistuneensa aiemmin ammatillista osaamista kehittävään koulutukseen. Tästä syystä vastaajamäärä tässä kysymyksessä on 37 täyden 42 sijasta. Vastaajat olivat yksimielisiä, sillä kaikki vastaajat ilmoittivat kokeneensa koulutuksen hyödylliseksi. Vastauksista on nähtävissä myös työntekijöiden mielenkiinto ja halu osallistua koulutuksiin, sillä yksikään vastaaja ei maininnut osallistumattomuuden syyksi mielenkiinnon puuttumista aiheutta kohtaan. Seuraavaksi osaamisen kehittämisen ja elinikäisen oppimisen osi-
 ossa tarkasteltiin, hyödynnetäänkö työntekijöiden osaamisen kehittämisessä jo työyhteisössä olevien työntekijöiden ammattitaitoa (ks. taulukko 8).

Taulukko 8. Hyödynnetäänkö työyhteisössäsi jo olevien työntekijöiden ammattitaitoa muiden työntekijöiden osaamisen kehittämisessä?

	n	Prosentti
Kyllä hyödynnetään	40	95 %
Ei hyödynnetä	2	5 %
Yhteensä	42	100 %

Vastaajista 40 koki, että jo työyhteisössä olevien työntekijöiden ammattitaitoa hyödynnetään muidenkin osaamisen kehittämisessä ja kaksi vastaaja oli toista mieltä. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että yrityksessä pystytään hyödyntämään jo olemassa olevien työntekijöiden osaamista muidenkin ammattitaidon kehittämisessä., mikä kertoo tämän asian kohdalta hyvien ikäjohtamisen käytänteiden mukaan toimimisesta. Kyselyn seuraavana kysymyksenä oli, onko työntekijä tarkastellut omaa ammatillista osaamistaan ja sen kehittämismahdollisuuksia koskaan aiemmin esimiehensä tai työnantajansa kanssa (ks. taulukko 9).

Taulukko 9. Oletko koskaan tarkastellut esimiehesi/työnantajasi kanssa omaa ammatillista osaamistasi ja miten sitä voitaisiin kehittää?

	n	Prosentti
Kyllä olen	39	93 %
En ole	3	7 %
Yhteensä	42	100 %

Vastaajista 39 kertoi tarkastelleensa osaa ammatillista osaamistaan ja sen kehittämistä esimiehensä tai työnantajansa kanssa ja kolme vastaajaa vastaajista puolestaan kertoi, ettei ollut näin tehnyt. Suurimman osan vastatessa kysymykseen myöntävästi, on selvää, että kyseessä on totuttu ja jo käytössä oleva toimintatapa yrityksessä. Osion viimeinen kysymys oli muodoltaan avoin ja siinä selvitettiin, minkälaisia ammatillista osaamista kehittäviä koulutuksia vastaajat jatkossa toivoisivat toteutettavan. Vastauksia tuli yhteensä 42 kappaletta, eli jokainen kyselyyn vastaaja vastasi tähänkin kysymykseen. Vastaukset olivat monipuolisia, mutta vastauksista oli kuitenkin eroteltavissa joitakin erillisiä teemoja, jotka toistuivat.

14 vastaajan mielestä nykyiset koulutukset ovat riittäviä tai he eivät osanneet sanoa, mitä he jatkossa haluaisivat enemmän. Kuudessa vastauksessa nousi puolestaan esiin toive ajankohtaisten aiheiden käsitteleminen yhteisten koulutusten kautta alan nopeasti muuttuvan luonteen takia. Eryyisenä teemana nousi esiin toive koulutuksesta arvonlisäveroasioiden parissa yleisesti. Lisäksi toivottiin koulutusta muun muassa arvonlisäverollisiin kiinteistöihin liittyen. Paljon toivottiin myös nopeita, täsmällisiä koulutuksia ajankohtaisista aiheista sekä entistä parempaa opastusta omaan työhön, yritykseen ja sen tavoitteisiin, työvälineisiin ja tietotekniikan parempaan työssä hyödyntämiseen. Esiin nousi myös käytännönläheisyyden toivominen koulutuksissa ja yhteisöllinen oppiminen yhdessä työyhteisön kanssa opiskeltavista aiheista keskustellen. Kommentteissa esitettiin myös toive oman yksikön yhteisistä opintohetkistä, joissa voisi tarkastella oman tiimin työn vaikutusta muiden tiimien työhön, ja miten oman työn jälki näkyy muidenkin työssä. Vastauksista on yleisenä huomiona nostettavissa esiin selkeä teema sille, että koulutuksia kaivataan ja ne koetaan tarpeellisiksi omassa työssä menestymisen parantamiseksi. Vastauksista huokuu myös vastaajien motivaation uuden oppimista ja oman työn tekemistä kohtaan.

Koko osaamisen kehittämisen ja elinikäiseen oppimiseen kannustamisen osion tuloksissa kiteytyy hyvin nykyiset toimintatavat ja yleisesti ottaen ikäjohtamisen käytäntöjen hyödyntäminen, sillä useita asioita kyseisistä käytännöistä on jo otettu toiminnassa huomioon.

Urakehityksen tukeminen

Urakehityksen tukemisen osion kysymyksiä kyselyssä oli neljä kappaletta. Osion ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, kuinka moni vastaajista on kartoittanut urahaaveitaan tai -toiveitaan esimiehensä tai työnantajansa kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä (ks. taulukko 10).

Taulukko 10. Oletko kartoittanut urahaaveitasi tai -toiveitasi esimiehesi/työnantajasi kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa?

	n	Prosentti
Kyllä olen	39	93 %
En ole	3	7 %
Yhteensä	42	100 %

Vastaajista 39 kertoi näin tehneensä ja kolme puolestaan kertoi, että ei ollut näin tehnyt. Suuri enemmistö siis vastasi myöntävästi kysymykseen ja näin ollen voidaan sanoa, että urahaaveiden ja -toiveiden kartoitus on totuttu ja käytössä oleva toimintatapa yrityksen sisällä. Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, kuinka moni vastaajista oli laatinut henkilökohtaista urasuunnitelmaa yhdessä esimiehensä tai työnantajansa kanssa (ks. taulukko 11).

Taulukko 11. Oletteko esimiehesi/työnantajasi kanssa laatineet sinulle henkilökohtaista urasuunnitelmaa?

	töissä 0–2 vuotta	töissä 2,5–5 vuotta	töissä yli 5 vuotta	n yhteensä	Prosentti
Kyllä olemme	8	1	6	15	36 %
Emme ole	20	5	2	27	64 %
Yhteensä				42	100 %

Tuloksista ilmenee, että 15 vastaajaa oli näin toiminut ja 27 puolestaan ei ollut. Myöntävästi kysymykseen siis vastasi reilu kolmasosa vastaajista. Tuloksista on huomattavissa myös, että eniten heitä, jotka eivät ole urasuunnitelmaa tehneet, on yrityksessä 0–2 vuotta työskennelleiden ryhmässä. Huomattavaa on myös se, että 2,5–5 vuotta yrityksessä työskennelleistä vain yhdelle on laadittu urasuunnitelma. Yrityksessä yli viisi vuotta työskennelleiden luvut ovat positiivisimmat, sillä heistä kolmelle neljäsosalle urasuunnitelma oli tehty. Toimintatapa siis on yrityksessä käytössä, mutta sitä ei ole hyödynnetty kaikkien työntekijöiden kohdalla. Vastaajista he, jotka olivat vastanneet edelliseen kysymykseen myöntävästi, pääsivät vastaamaan seuraavaksi esitettyyn kysymykseen, jossa kartoitettiin, kokivatko he urasuunnitelman laatimisen olleen heille hyödyllistä (ks. taulukko 12).

Taulukko 12. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, oletko kokenut urasuunnitelman laatimisen olleen hyödyllistä sinulle?

	n	Prosentti %
Kyllä, se on ollut hyödyllinen	14	93 %
Ei, se ei ole ollut hyödyllinen	1	7 %
Yhteensä	15	100 %

Vastaajat, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen kieltävästi, siirtyivät suoraan seuraavaan kysymykseen ja edellä näkyvä jatkokysymys urasuunnitelmien laatimiseen liittyen ei heille näkynyt. Melkein kaikki urasuunnitelman laatineista kokivat sen olleen hyödyllistä, sillä 15 vastaajasta 14 vastasi kysymykseen myöntävästi ja koki urasuunnitelman laatimisen olleen hyödyllistä. Yhden vastaajan mielestä näin ei kuitenkaan ollut. Tämän ja edellisen kysymyksen vastausten perusteella voidaan todeta, että urasuunnitelmien laatiminen on yleisesti ottaen hyödyllistä työntekijän näkökulmasta katsottuna. Osion viimeisessä kysymyksessä tarkasteltiin, onko vastaajille tarjottu työpaikan ulkopuolista neuvontaa urakehityksen tueksi esimerkiksi työnohjaajalta tai uraneuvojalta. Tulokset ovat hyvin selkeät, sillä jokainen 42 vastaajasta ker-

toi, että ei ollut kyseenomaista tukea saanut. Tätä ikäjohtamisen käytäntöä yrityksessä ei siis hyödynnetä. Tässä osiossa hyödynnettyjä ikäjohtamisen käytänteitä on nähtävissä hieman aiempia osioita vähemmän ja tulokset eivät ole aivan yhtä myönteisiä kuin aiemmissa osioissa. Toimintatapoja on mahdollista yhtenäistää ja ottaa laajemmin yrityksessä käyttöön teeman hallinnan parantamiseksi.

Joustavat työajat

Joustavien työaikojen osioon liittyviä kysymyksiä kyselyssä oli kahdeksan kappaletta. Osion ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, kuinka monen vastaajan mielestä työnteon aikataulujen järjesteleminen omaan arkeen sopivaksi on mahdollista (ks. taulukko 13).

Taulukko 13. Onko työnteon aikatauluja mahdollista järjestellä omaan arkeen sopivaksi?

	n	Prosentti
Kyllä on	40	95 %
Ei ole	2	5 %
Yhteensä	42	100 %

40 vastaajaa kertoi työnteon aikataulujen järjestelyn olevan mahdollista, kun taas 2 vastaajaa vastasi kysymykseen kieltävästi. Tuloksista on nähtävissä, että yrityksessä hyödynnetään yhtä ikäjohtamisen käytäntöä työajoissa joustamisen suhteen. Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin, kuinka moni vastaajista on hyödyntänyt mahdollisuutta tehdä työtä joustavin ajoin (ks. taulukko 14).

Taulukko 14. Oletko hyödyntänyt mahdollisuuden tehdä työtä joustavin ajoin?

	n	Prosentti
Kyllä olen	41	98 %
En ole	1	2 %
Yhteensä	42	100 %

41 vastaajaa valitsi vastausvaihtoehdon ”Kyllä olen”, joten melkein kaikki vastaajista olivat mahdollisuutta hyödyntäneet. Tuloksista voi huomata, että vaikka 2 vastaajaa aiemmin toi ilmi, että heidän mielestään yrityksessä työnteon aikatauluja ei ole mahdollista järjestellä omaan arkeen sopivaksi, kuitenkin vain 1 vastaaja kertoo, että ei ole hyödyntänyt mahdollisuutta tehdä työtä joustavin ajoin. Puolestaan etätöiden tekemahdollisuudesta kysyttäessä jokainen 42 vastaajasta vastasi etätöiden tekemisen olevan mahdollista. Vastaus on siis selkeä ja yksimielinen, yrityksessä etätöiden tekeminen on mahdollista, mikä on myös yksi ikäjohtamisen käytänteiden mukaisista toimenpiteistä. Seuraavassa kysymyksessä taas selvitettiin, kuinka moni vastaajista on hyödyntänyt mahdollisuuden tehdä etätöitä (ks. taulukko 15).

Taulukko 15. Oletko hyödyntänyt mahdollisuuden tehdä etätöitä?

	n	Prosentti
Kyllä olen	37	88 %
En ole	5	12 %
Yhteensä	42	100 %

Vastaajista 37 vastasi myöntävästi tehneensä etätöitä ja loput 5 vastaajaa kertoivat, että eivät olleet etätöitä aiemmin tehneet. Etätömahdollisuuden hyödyntäneiden osuus vastaajista on siis hyvin suuri. Etätö vaikuttaa olevan hyvin omaksuttu toimintatapa yrityksessä, jota työntekijät aktiivisesti hyödyntävät. Seuraavan kysymyksen avulla tarkasteltiin, kuinka moni vastaajista on tietoinen mahdollisuudesta vähentää omaa työaikaan vapaaehtoisesti osa-aikaiseksi (ks. taulukko 16).

Taulukko 16. Tiedätkö, onko työajan vapaaehtoinen vähentäminen eli osa-aikainen työnteko mahdollista työpaikassasi?

	n	Prosentti
Kyllä, on mahdollista	38	90 %
Ei, ei ole mahdollista	0	0 %
En tiedä, onko se mahdollista	4	10 %
Yhteensä	42	100 %

Vastaukset jakautuivat kahteen vastausvaihtoehtoon, sillä kukaan ei vastannut, että kyseinen toimintatapa ei olisi yrityksessä mahdollinen. 38, eli suurin osa vastaajista valitsi vaihtoehdon ”Kyllä, on mahdollista” ja neljä kertoi, ettei tiedä onko osa-aikaiseen työhön siirtyminen mahdollista. Tuloksista on huomattavissa, että toimintatapa on suurimmaksi osaksi työntekijöiden tietoisuudessa. Tämän jälkeen kyselyssä haluttiin kartoittaa, kuinka moni työntekijöistä on jo hyödyntänyt mahdollisuuden tehdä töitä osa-aikaisesti (ks. taulukko 17).

Taulukko 17. Oletko hyödyntänyt mahdollisuuden osa-aikaiseen työntekoon? Oletko siis tehnyt töitä osa-aikaisesti?

	20–29 v	30–39 v	40–49 v	50–59 v	n	Prosentti
Kyllä olen	7	2	0	3	12	29 %
En ole	7	10	5	8	30	71 %
Yhteensä					42	100 %

Tuloksista on huomattavissa, että vain reilu neljäsosa työntekijöistä on mahdollisuuden hyödyntänyt, sillä kysymykseen myöntävästi vastasi vain 12 henkilöä. Näin ollen 30 vastaajista kertoi, ettei ole tehnyt töitä osa-aikaisesti. Kovin suuri määrä työntekijöistä siis ei ole kyseistä mahdollisuutta hyödyntänyt, vaikka se yrityksessä olisikin mahdollista. Seuraavaksi joustavien työaikojen osiossa selvitettiin, kuinka moni vastaajista tietää osa-aikaiselle eläkkeelle jäämisen olevan mahdollista työpaikassaan (ks. taulukko 18).

Taulukko 18. Tiedätkö, onko osa-aikaiselle eläkkeelle jääminen mahdollista työpaikassasi?

	n	Prosentti
Tiedän, se on mahdollista	6	14 %
Tiedän, se ei ole mahdollista	0	0 %
En tiedä	36	86 %
Yhteensä	42	100 %

Mahdollisuudesta tiesi 6 henkilöä ja 36 kertoi, ettei tiedä onko kyseisen toimintatavan mukaan toimiminen mahdollista. Yksikään vastaaja ei valinnut vastausvaihtoehtoa ”Tiedän, se ei ole mahdollista”. Väärää tietoa toimintatavasta siis ei ole liikkeellä, mutta suurin osa vastaajista ei ole lainkaan tietoinen toimintatavan mahdollisuudesta. Osion lopuksi vastaajilta kysyttiin, ovatko he hyödyntäneet mahdollisuuden osa-aikaiseen eläkkeeseen (ks. taulukko 19).

Taulukko 19. Oletko hyödyntänyt mahdollisuuden osa-aikaiseen eläkkeeseen?

	n	Prosentti
Kyllä olen	0	0 %
En ole	7	17 %
Osa-aikainen eläke ei ole ajankohtainen asia iässäni	35	83 %
Yhteensä	42	100 %

Vastaajista 35 kertoi, että asia ei ole ajankohtainen asia omasta iästä johtuen iän ja seitsemän kertoi, että ei ole hyödyntänyt mahdollisuutta. Yksikään vastaaja ei kertonut hyödyntäneensä mahdollisuutta. Yrityksessä ei siis tällä hetkellä työskentele ketään, joka olisi osa-aikaisella eläkkeellä, vaikka mahdollisuus siihen onkin.

Osion tulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksessä hyödynnetään monipuolisia toimintatapoja joustavien työaikojen tarjoamiseksi työntekijöille. Työntekijöistä suurin osa on tietoinen heitä koskevista mahdollisuuksista työaikojen joustoista, joten asioista viestiminen on ollut onnistunutta ja tieto on mennyt perille.

Terveyden tukeminen ja edistäminen

Terveyden tukemisen ja edistämisen osiossa kysymyksiä oli viisi kappaletta ja osion ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, onko yrityksessä toteutettu henkilöstön hyvinvointia tai työtyytyväisyyttä kartoittavia henkilöstökyselyitä (ks. taulukko 20).

Taulukko 20. Onko työpaikassasi toteutettu henkilöstökyselyjä, joilla on kartoitettu henkilöstön hyvinvoinnin tai työtyytyväisyyden tilaa?

	n	Prosentti
Kyllä, on toteutettu	41	98 %
Ei, ei ole toteutettu	0	0 %
En osaa sanoa	1	2 %
Yhteensä	42	100 %

Tulokset ovat hyvin selkeät ja melkein yksimieliset, sillä 41 vastaajaa kertoi näin tapahtuneen ja yksi vastaaja kertoi, ettei tiedä onko kyseenomaisia kyselyjä toteutettu. Tulosten perusteella yritys noudattaa tältä osin ikäjohtamisen hyviä käytänteitä. Kysymys sai seuraavasta kysymyksestä jatkoa, sillä siinä puolestaan kartoitettiin, onko toteutettujen kyselyiden tuloksia käyty yhteisesti läpi työpaikassa (ks. taulukko 21).

Taulukko 21. Onko toteutettujen kyselyiden tuloksia käyty läpi yhteisesti työpaikassa?

	n	Prosentti
Kyllä on	39	95 %
Ei ole	2	5 %
Yhteensä	41	100 %

Tulokset ovat hyvin lähellä edellisen kysymyksen tuloksia, sillä 39 kertoi tuloksia käydyksi yhteisesti läpi ja 2 puolestaan vastasi, että näin ei ole tapahtunut. Vastaajia tässä kysymyksessä on yksi aiempaa vähemmän, sillä jos vastaaja valitsi edellisessä kysymyksessä vastausvaihtoehdon ”Ei, ei ole toteutettu”, tai ”En osaa sanoa” tämä kysymys ei tullut näkyviin lainkaan. Toinen jatkokysymys puolestaan selvitti, onko kyselyistä saatuja tuloksia viety eteenpäin ja huomioitu jatkossa (ks. taulukko 22).

Taulukko 22. Onko kyselyiden tuloksia viety eteenpäin ja otettu huomioon jatkossa?

	n	Prosentti
Kyllä on	37	90 %
Ei ole	4	10 %
Yhteensä	41	100 %

37 vastaajista kertoi, että näin oli toimittu ja neljän vastaajan mielestä kyseistä toimintatapaa ei ollut hyödynnetty. Kuten edellisessäkin kysymyksessä, tämä kysymys näkyi ainoastaan heille, jotka olivat osion ensimmäiseen kysymykseen vastanneet myöntävästi kysyttäessä, onko henkilöstökyselyjä toteutettu yrityksessä. Tästä johtuen vastaajamäärä on 41 normaalin 42:n sijasta. Seuraavaksi kyselyssä siirryttiin kartoittamaan, onko yrityksessä tarjolla lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi joitakin muita terveyttä ja hyvinvointia edistäviä palveluita (ks. taulukko 23).

Taulukko 23. Onko työpaikassasi lakisääteisten työterveyshuollon palveluiden lisäksi tarjolla muita terveyttä ja hyvinvointia edistäviä palveluita?

	n	Prosentti
Kyllä on	26	62 %
Ei ole	16	38 %
Yhteensä	42	100 %

Tulokset jakautuivat hieman enemmän vastausvaihtoehtojen välille kuin aiemmin. 26 vastaajaa kertoi, että kyseisiä palveluita on tarjolla. Kuitenkin reilu kolmasosa, eli 16 vastaajaa oli sitä mieltä, että kyseenomaisia palveluita ei ole tarjolla. Tulos on siis hieman ristiriitainen.

Terveyden tukemisen ja edistämisen osion viimeinen kysymys oli muodoltaan avoin ja sillä selvitettiin, miten työn ergonomia on otettu työpaikalla huomioon vastaajien mielestä. Vastauksista on huomattavissa, että ergonomia-asioita on mietitty ja otettu huomioon alkaen jo perehdytysvaiheesta, jossa ergonomisesta työskente-

lystä kerrotaan ensimmäisen kerran. Vastauksissa nostettiin hyvin paljon esiin toimistolla käytössä olevia ergonomisia työvälineitä, kuten sähköpöytiä, näppäimistön rannetukia, ergonomisia hiiriä ja seisontamattoja. Moni myös kertoi työterveyshuollon edustajan käyneen toimistolla tarkastamassa työpisteitä ja kertomassa tarkemmin muun muassa ergonomisista istuma-asennoista. Toimistolla on vastausten mukaan lisäksi välineitä taukojumppaan ja yhteisiä jumppahetkiä on joskus pidetty, mutta ne kuitenkin eivät ilmeisesti ole tällä hetkellä aktiivisessa käytössä.

Etätyötä tekevien ergonomia-asioiden huomioiminen on toteutettu yrityksessä hie-man eri tavalla. Vastausten mukaan etätyössä kokonaan oleva työntekijä ei saa yrityksen puolesta samoja ergonomisia työvälineitä kuin toimistolla olevat. Etätyön tekijä joutuu itse kustantamaan haluamansa ergonomiset työvälineet ja kalusteet, kuten esimerkiksi työtuolin, sähköpöydän tai ergonomisemman hiiren tietokoneeseen. Vastauksista oli myös huomattavissa tyytymättömyyttä epätasa-arvoiseen kohteluun ergonomisten työvälineiden saannissa etätyötä tekevien ja toimistolla työskentelevien välillä. Vastauksissa ilmeni, että etätyössä olevat joutuvat tekemään samat ergonomiaan vaikuttavat hankinnat itsekustanteisesti. Tämä voi olla kynnyskysymys ergonomiaan panostamiseen, sillä esimerkiksi sähköpöydät voivat olla hyvinkin hintavia hankintoja. Vastauksissa mainittiin, että tästä syystä hankintoja saattaa jäädä tekemättä ja näin ollen työnteon ergonomia ei ole yhdenvertaista kaikilla työntekijöillä.

Kokonaisvaltaiset lähestymistavat ikäjohtamiseen

Kyselyn viimeiseen osioon kuului kolme kysymystä, joista ensimmäisellä haluttiin selvittää vastaajien mielipide ikäjohtamisen kokonaisuuden onnistumisesta yrityksessä asteikolla 1–5 (ks. taulukko 24).

Taulukko 24. Kuinka hyvin työnantajasi on onnistunut mielestäsi ikäjohtamisessa työpaikassasi? Vastaukset asteikolla 5–1 parhaasta huonompaan.

	n	Prosentti
5, erinomaisesti	4	9 %
4, hyvin	33	79 %
3, kohtalaisesti	4	10 %
2, heikosti	1	2 %
1, välttävästi	0	0 %
Yhteensä	42	100 %

33 vastaajista arvioi ikäjohtamisen onnistuneen yrityksessä numeron 4 (hyvin) mukaisesti. Neljä vastaajaa arvioi onnistumisen tasolle 3 (kohtalaisesti) ja toiset neljä kokivat yrityksen onnistuneen tason 5 (erinomaisesti) mukaisesti. Yksi vastaajista arvioi onnistumisen olleen heikkoa, eli tasolle 2. Yksikään vastaaja ei antanut ikäjohtamisen onnistumiselle huonointa arviota eli valinnut tasoa 1 (välttävästi). Tuloksista on nähtävissä vastaajien yleisesti hyvä tyytyväisyys ikäjohtamiseen ja näkemys siitä, että siinä on yrityksessä onnistuttu hyvin. Voidaan myös huomata, että kenenkään mielestä ikäjohtaminen ei ole ollut todella epäonnistunutta, sillä alimman arvosanan vastauksia ei tullut lainkaan. Seuraavaksi kyselyssä kartoitettiin, minkälaisia tukitoimia vastaajat toivovat työnantajalta tai esimieheltä ikäjohtamiseen liittyen (ks. taulukko 25).

Taulukko 25. Minkälaisia tukitoimia toivoisit työnantajasi tai esimiehesi toteuttavan ikäjohtamiseen liittyen?

	n	Prosentti
Eri elämäntilanteiden huomioon ottamista	24	17 %
Ikäystävällistä rekrytointia	13	9 %
Oppimismyönteisen kulttuurin tukemista	18	13 %
Osaamisen kehittämistä	22	15 %
Urakehityksen tukemista	18	13 %
Joustavien työaikojen mahdollistamista	19	13 %
Terveystukemista ja edistämistä	29	20 %
Yhteensä	143	100 %

Kyseessä on monivalintakysymys, joten jokainen vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Tämän takia vastausten lukumäärä on 143 vaikka vastaajia kyselyssä oli 42. Selkeästi eniten valintoja sai toive tukitoimista terveyden tukemiseen ja edistämiseen liittyen keräten 29 mainintaa. Seuraavaksi suosituin valinta oli eri elämäntilanteiden huomioon ottaminen 24 maininnalla. Osaamisen kehittäminen sai mainintoja 22 kappaletta ja joustavien työaikojen mahdollistaminen 19. Oppimismyönteisen kulttuurin tukeminen ja urakehityksen tukeminen keräsivät kumpikin 18 mainintaa ja vähiten, 13 kappaletta, mainintoja sai ikäystävällinen rekrytointi. Tuloksista on huomattavissa tarve monipuolisille ikäjohtamisen tukitoimenpiteille ja tärkeimpänä pidettiin henkilökohtaiseen elämään liittyvien seikkojen tukemista. Vastan niiden jälkeen vasta tuli ammatilliseen osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät toimenpiteet.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä selvitettiin avoimen kysymyksen avulla, onko vastaajilla jokin osa-alue, toimintatapa tai muu, johon he haluaisivat muutosta yrityksen ikäjohtamisen tavoissa. Samalla vastaajaa pyydettiin kertomaan, minkälaista muutosta hän kaipasi. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, eivätkä he kaivanneet muutoksia yrityksen ikäjohtamisen toimenpiteisiin. Jonkin verran esiin tuli toiveita laajemmista työterveyshuollon palveluista, esimerkiksi niin että siihen kuuluisi myös sairaanhoitopalvelut. Terveyden tukemiseen ja edistämiseen liittyen myös yhteisiä taukojumppia toivottiin takaisin.

Lisäksi vastauksista oli huomattavissa toiveita työntekijöiden yksilöllisemmästä huomioinnista muun muassa voimavarojen, osaamisen ja elämäntilanteen suhteen sekä enemmän tukea ja aikaa uusien asioiden opetteluun. Esiin nousi myös toive organisoidummasta koulutusten järjestämisestä ja tavoitteiden asettamisesta koulutusten suhteen. Vastauksissa myös kiiteltiin nykyistä hyvää ikäjohtamisen toimintaa ja moni kokikin, että asiat ovat hyvällä mallilla jo tällä hetkellä. Kokonaisvaltaisten ikäjohtamisen lähestymistapojen osion tulokset ovat yleisesti positiivisia, ja niistä on selkeästi huomattavissa vastaajien tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen ja yrityksen toimintaan, vaikka kehityskohtiakin on.

6 Johtopäätökset

Kokonaisuutena tarkasteltuna tulokset niin kvalitatiivisesta kuin kvantitatiivisestakin tutkimuksesta olivat positiivisia ja kummankin tutkimusotteen tulokset olivat samansuuntaisia. Niin kvalitatiivisesta tutkimuksesta kuin kvantitatiivisen tutkimuksenkin avointen kysymysten vastauksista saatiin monipuolisia vastauksia ja erilaisia näkökulmia asioihin tuotiin laaja-alaisesti esille.

6.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Rekrytointi

Tuloksista on nähtävissä se, kuinka yrityksessä on ymmärretty ikäystävällisen rekrytoinnin olevan yksi ikäjohtamisen osa-alueista. Kyseinen seikka nousi esiin vastaajien kertoessa, että heille sanasta ikäjohtaminen tulee mieleen se, että yrityksessä on hyvin eri-ikäisiä ihmisiä töissä. Vastauksissa on myös annettu ymmärtää, että on hyvin luonnollista, että yrityksessä on töissä eri-ikäisiä työntekijöitä. Tästä voidaan päätellä vastaajien asenteiden olevan myönteisiä eri-ikäisiä työntekijöitä kohtaan. Rekrytoinnin ilmeisen ikäystävällisyyden myötä voidaan huomata vastaajien suhtautuvan eri-ikäisten työntekijöiden rekrytointiin joko neutraalisti tai positiivisesti. Tämän kaltainen toiminta onkin ikäjohtamisen peruseriaatteiden mukaista, eli rekrytointi toteutetaan mitään ikäryhmää syrjimättä (Naegele & Walker, 2006 7 – 8).

Laajaan ikäkastiin työyhteisössä vaikuttavat kuitenkin muutkin tekijät ikäystävällisen rekrytoinnin lisäksi, kuten pitkät työurat ja yrityksen houkuttelevuus työnantajana. Vastaajien kertoessa nuorten, esimerkiksi harjoittelijoiden, palkkaamisesta yritykseen on huomattavissa, että ennakkoasenteita nuorten työllistämistä kohtaan ei vastaajien kommenteissa esiinny lainkaan. Vastauksissa ei tosin erityisesti noussut esiin ikääntyneempien ikäryhmään suhtautumisen olevan yhtä ennakkoluulotonta rekrytointitilanteissa, mutta syrjiviäkään kommentteja ei tullut esiin. Oletuksena voidaan siis pitää suhteellisen neutraalia suhtautumista jokaiseen ikäryhmään rekrytoinneissa, vaikka ikäystävällisyys rekrytointitilanteissa ei vastauksissa korostunutkaan.

Osaamisen kehittäminen ja elinikäinen oppiminen

Joissakin vastauksissa esiin nousi näkemys siitä, että ikääntyneiden oppimiskyky ja -motivaatio ei ole yhtä hyvää, kuin nuoremmilla työntekijöillä. Lisäksi tutkimuksen vastauksissa nousi esiin huomioita eri-ikäisten vaihtelevasta oppimiskyvystä ja uusien asioiden omaksumisnopeudesta. Edellä mainittujen asioiden perusteella voidaan sanoa, että vastaajat kykenevät huomioimaan iän tuomia muutoksia hyvin muun muassa työntekijöiden oppimiskyvyssä. Myös esimiesten omassa toiminnassa on nähtävissä kehityskohteita. Työyhteisössä olisi siis hyvä muistaa työnantajan rooli ja tukea erityisesti hieman ikääntyneempien työntekijöiden oppimista, sillä he saattavat kaivata siihen hieman enemmän tukea ja aikaa kuin muut. Tilanne saattaa siis vaikuttaa siltä, että oppimiskyvyssä on puutteita, vaikka kyseessä olisi normaali ikääntymiseen liittyvä ilmiö. Esimiesten olisi kuitenkin hyvä olla tarkkana siitä, että he perustavat omat näkemyksensä esimerkiksi oppimiskyvyn heikkenemisestä faktatiedolle, eikä kyseessä olisi Lundellin ja muiden (2011, 289) mainitsemaa piiloikäjohtamista ja siitä seuraavia näkemyksiä.

Johtamistyyliään vastaajat kuvailivat vastauksissa muun muassa kannustavaksi ja ohjaavaksi, ja etteivät he halua antaa suoria vastauksia kysymyksiin, vaan nimenomaan ohjata työntekijöitä itse oivaltamaan uusia asioita ja selvittämään ongelmia. Näin toimiva esimies selkeästi siis haluaa kehittää työntekijöidensä osaamista ja ongelmien ratkaisukykyä. Osaamisen kehittämisen sisältä tältä osin siis on hyvin ymmärretty ja käytössä on erilaisia tekniikoita sen edistämiseen. Vastauksissa ei ollut mainintaa siitä, että osaamista pyrittäisiin edistämään ainoastaan tietyllä ikäryhmällä, vaan vastauksista huokui näkökulma, josta katsottuna jokainen työntekijä on yhtä arvokas ja kaikki ovat iästään riippumatta samalla viivalla. Tämä taas viittaa positiivisesti tasapuoliseen suhtautumiseen kaikkiin työntekijöihin työyhteisössä, mikä on yksi ikäjohtamisen kulmakivistä.

Osaamisen kehittämistä tapahtuu vastausten perusteella usein myös tilanteissa, joissa työntekijä kaipaa uusia haasteita. Näissä tilanteissa toimimisesta annettiin esimerkkejä, joiden mukaan kyseisessä tilanteessa yritetään etsiä uusia haasteita työntekijälle joko hänen nykyisestä roolistaan, tiimin sisältä, yksikön sisältä tai mahdollisesti Suomen laajuisesti. Jo yrityksessä oleva osaaminen kyetään siis ottamaan hyvin

huomioon ja yksilön kehittämiseen selkeästi panostetaan. Nämä ovat juuri sellaisia asioita, joita Naegele ja Walkerin (2006, 9 – 10) korostavat ikäjohtamisen teoriasaan. Kyseisen toimintamallin voisi yhdistää myös uudelleensijoittaminen työpaikalla -teemaan.

Naegelen ja Walkerin (mts. 9 – 10) teoriassa osaamisen kehittämiseen ja elinikäisen oppimisen edistämiseen kuuluu lisäksi erilaisten koulutusten ja etenemismahdollisuuksien tarjoaminen ilman ikärajoitteita ja niiden sisällyttäminen henkilökohtaisiin urasuunnitelmiin. Tällaista systemaattista osaamisen kehittämisen mallia ei tullut ilmi tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa. Kuitenkin toiminnasta on huomattavissa useita seikkoja, jotka tukevat yksilöiden osaamisen kehittämistä, vaikka asiaan ei suoranaisesti olisikaan toimintamallia yrityksessä luotu. Osaamisen kehittäminen ja elinikäisen oppimisen tukeminen kummatkin on siis vastausten perusteella yrityksessä huomioitu jollakin asteella, mutta toimintaa olisi näissä osa-alueissa mahdollista myös kehittää.

Ratkaisuna kehittämiseen voisi olla esimerkiksi ikäjohtamisen teorioiden ja hyvien toimintamallien liittäminen yrityksen toimintaan jo strategiassa, jolloin ikäjohtamisen teemat olisivat automaattisesti osa yrityksen toimintatapoja ja kulttuuria. Yritys voisi myös esimerkiksi tarkastella jokaisen työntekijän osaamista yksilöllisesti ja kehittää heidän osaamistaan suunnitelmallisesti. Osaamista voisi kehittää esimerkiksi urasuunnitelmien ja erilaisten ammattiosaamista kehittävien koulutusten avulla, kuten Naegele ja Walkerin (2006, 9) teoriassaan esittävät. Lisäksi osaamista olisi mahdollista kehittää Nikkilän ja Paasivaaran (2007, 81) ehdottamin tavoin, eli yhdistämällä eri-ikäisten ja eri kokemuksia omaavien työntekijöiden osaamista. Myös esimiehet toivat vastauksissaan esille ehdotuksen ikäjohtamisen sisällyttämisestä yrityksen henkilöstöstrategiaan.

Urakehityksen tukeminen

Vaikka urakehityksen tukemiseen liittyviä kommentteja tutkimuksen vastauksissa ei juuri esiintynyt, muutamista vastauksista on nähtävissä, että teema on selkeästi ymmärretty ja sisäistetty. Vastauksista tulee ilmi, että teema koetaan tärkeäksi osaksi

työtä ja se liittyy sujuvasti osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen. Teeman merkityksellisyys vastaajille tuli esiin erään vastaajan kommentissa, jossa hän kietytti johtamisen tärkeimmäksi elementiksi yleisesti alaisten ohjaamisen oikeaan suuntaan työssään ja alalla. Vastaajien ohjaava ja neuvoa antava ote esimiestyössä tuli esiin myös muihin teemoihin liittyvissä vastauksissa.

Kuten aiemman teeman erittelyssä tuli ilmi, yrityksessä on tapana myös yrittää kehittää työntekijöille uusia ratkaisuja työntekoon työntekijän kaivatessa esimerkiksi lisähaastetta työhönsä. Kyseinen toimintatapa kertoo siitä, että jokaista työntekijää ja hänen uraansa pyritään tukemaan yksilöllisesti. Myös vaihteleviin tilanteisiin yritetään etsiä sopivia ratkaisuja, jotta työntekijä tuntisi työnsä itselleen sopivaksi ja pääsisi kehittymään urallansa eteenpäin. Varsinaista suunniteltua ja yksilöityä urakehityksen tukemista yrityksessä ei kuitenkaan tämän tutkimuksen tuloksissa ilmennyt.

Voidaan siis todeta, että yrityksessä kiinnitetään huomiota yksilöiden urakehityksen tukemiseen ja teemaan liittyviä toimenpiteitä toteutetaan monipuolisesti. Toiminta ei nykyisellään kuitenkaan ole suunnitelmallista ja etukäteen mietittyä, kuten Naegele ja Walker (2006, 12–13) suosittelevat. Nykyisten toimenpiteiden lisäksi yrityksessä voitaisiin harkita esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaisten urasuunnitelmien tekemistä sekä uraohjauksen ammattilaisten avun hyödyntämistä tarvittaessa. Toimintaa tästä teemasta siis on jo kohtalaisesti, mutta kehittämisen varaakin on.

Joustavat työajat

Joustavien työaikojen teemassa vastaukset olivat monipuolisia ja niiden määrä oli runsas. Vastauksista on huomattavissa yleinen ja yhteinen näkemys siitä, että työnantajan tulee tarjota tasapuolisesti työntekijöilleen joustoa työajoissa mahdollisuuksien mukaan. Vastausten perusteella on myös hyvin selvää, että yrityksessä tällä hetkellä tarjotaan työntekijöille joustavia työaikoja. Teema vaikuttaa muodostuneen jo luonnolliseksi osaksi toimintaa, sillä vastauksista on huomattavissa hyvin positiivinen suhtautuminen asiaan, eikä työajoissa joustamista kritisoivia kommentteja esiinny lainkaan.

Päätöstä tarjota joustoa työajoissa perusteltiin vastauksissa sillä, että vastaajien mielestä työntekijät tarvitsevat joustoa työnantajalta useista erilaisista syistä johtuen. Vastauksissa eriteltiin joustojen tarpeiden syiksi muun muassa perhe-elämä, terveydelliset syyt, opinnot, tarve vapaa-ajalle, omien läheisten hoivantarve tai henkilökohtainen tarve palautumiselle työstä. Perusteluissa nousee esiin selkeitä vaiheita Ilmarisen (2006, 38 – 39) esittämästä työelämänculusta. Työelämänculun vaiheiden tunnistaminen ja niihin reagoiminen kertoo hyvästä ja ammattitaitoisesta esimiestyöstä. Vastauksissa myös eriteltiin syitä jouston tarpeelle eri ikäryhmien välillä. Joustavien työaikojen tarjoamista perusteltiin myös sillä, että se on ylipäättään mahdollista tällä alalla ja näissä työtehtävissä, sillä jokaisella alalla joustavien työaikojen tarjoaminen työntekijöille ei ole mahdollista työnkuvasta riippuen. Voidaan siis päätellä, että vastaajilla on ymmärrystä siitä, miten joustojen tarpeeseen vaikuttavat syyt voivat vaihdella eri ikäryhmien välillä ja että kaikilla syy joustamisen toivomiseen ei ole sama.

Joustamisen tarve työajoissa tai osa-aikaisen työn tekeminen nostettiin esiin vastauksissa myös kysyttäessä, ovatko vastaajat huomanneet joitakin ikäjohtamisen toimenpiteitä erityisesti kaivattavan työyhteisössä. Teema on siis jo aiemmin noussut työntekijöiden keskuudesta esiin tarvittavana ja toivottuna toimenpiteenä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kyseinen tarve joustamiselle on havaittu, syyt tarpeelle on tiedostettu ja tarpeeseen on myös pystytty vastaamaan toimenpiteellä.

Työajoissa joustaminen nähtiin myös työnantajan etuna, perustellen vastausta sillä, että jos joustamisen tarve perustuu työn liialle kuormittavuudelle, on molemminpuolinen etu, jos kuormitusta pystytään näin vähentämään. Vastaajat kykenevät siis liittämään tämän ikäjohtamisen toimintamallin myös terveyden tukemiseen ja edistämiseen, mikä on hyvä, sillä käytännössä osa-alueet nivoutuvatkin yhteen. Osaaminen tässä teemassa on vastaajien keskuudessa vastausten perusteella erittäin hyvää, sillä esiin nostetut nykyiset toimenpiteet teemaan liittyen ja eriteltyt syyt joustojen tarpeelle mukailevat suoraan Naegelen ja Walkerin (2006, 14–15) teoriaa aiheesta.

Terveyden tukeminen ja edistäminen

Kuten todettua, terveyden tukeminen ja edistäminen -teemaan liittyviä vastauksia ei

tutkimuksessa juurikaan esiintynyt. Joitakin vastauksia kuitenkin oli ja niiden keskeinen teema oli, että asiaan tulisi kiinnittää tarkempaa huomiota. Asia myös koetaan jollain hetkellä osaksi johtamistyötä ja jollain tapaa tärkeäksi. Vastauksista tuli ilmi tuen tarve asian suhteen myös työterveyshuollon yhteistyötaholta. Vastaajat kykenivät erittelemään erityisesti ikääntyneempien työntekijöiden mahdolliset terveydelliset ongelmat ja sen, kuinka ne tulee esimiestyössä huomioida. Voidaan siis todeta, että terveyden tukeminen teemana on läsnä arjessa, mutta sitä voisi kehittää eteenpäin, jotta työntekijöiden terveyttä voitaisiin tukea ja edistää parhaalla mahdollisella tavalla.

Yksi Naegelen ja Walkerin (2006, 16–17) esittämistä toimenpiteistä teemaan liittyen onkin esimiesten kouluttaminen aiheeseen liittyen, jotta he osaisivat auttaa työntekijöitä teemaan liittyvissä seikoissa parhaalla mahdollisella tavalla. Vastaajat itsekin toivoivat tätä, joten esimerkiksi se voisi olla ensimmäinen askel toiminnan kehittämisessä teeman osalta. Myös yhteistyötä työterveyshuollon palveluntarjoajan kanssa voisi kehittää Naegelen ja Walkerin (mts. 16–17) ohjeiden mukaisesti, jolloin terveyden tukemiseen ja edistämiseen saataisiin entistä kokonaisvaltaisempi ote.

Uudelleensijoittaminen työpaikalla

Työpaikalla uudelleensijoittamisen teemassa korostuivat erityisesti nuorten työntekijöiden huomioiminen ja yleinen tahtotila etsiä heille tarpeen mukaan uusia tehtäviä organisaation sisältä. Nuoret työntekijät ovat vastaajien mukaan se ikäryhmä, joka herkimmin etsii jatkuvasti uusia työmahdollisuuksia ja haluaa edetä urallaan. Useat vastaajat toivat esiin, että he yrittävät aktiivisesti kiinnittää huomiota nuorten työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tätä tehdään, jotta he olisivat kartalla siitä, tulisiko työtehtäviä muokata tai tehdä muita toimenpiteitä työntekijän pitämiseksi organisaation sisällä töissä. Vastaajat toivat myös esiin aktiivisesti miettivänsä, mitä työtehtäviä tai mahdollisuuksia yritys voisi nuorelle työntekijälle tarjota.

Tuloksista tulee selkeästi ilmi, että työpaikalla uudelleensijoittamista hyödynnetään aktiivisesti yrityksessä ja erityisesti nuoria työntekijöitä kuunnellaan tarkalla korvalla asian suhteen. Moisalonkin (2011, 452) mukaan nuoret usein haluavat kokeilla use-

ampaa työpaikkaa ilman pysyvää sitoutumista, joten onkin viisasta kiinnittää kyseiseen ilmiöön huomiota. Kyseinen toimintatapa kertoo myös resurssitehokkaasta ajattelusta, että jo perehdytetyt työntekijät halutaan pitää töissä organisaation sisällä ja sitouttaa yritykseen mahdollisuuksien mukaan. Teema vaikuttaa olevan osa arkista työskentelyä esimiesten keskuudessa, mikä kertoo siitä, että asiaan on osattu kiinnittää huomiota, vaikka sitä ei olekaan kirjattu strategisiin toimintaohjeisiin.

Vastauksissa kuitenkin korostettiin selkeästi työntekijöiden nuorempaa osuutta, eikä hieman vanhempien työntekijöiden uudelleensijoittamisesta työpaikalla kommentteja noussut esiin kuin yksi. Tämä voi kertoa esimerkiksi siitä, että hieman vanhemmilla työntekijöillä kaipuu uusiin tehtäviin ei ole yhtä yleistä, jolloin asiaan ei tarvitsekaan kiinnittää yhtä paljon huomiota. Mahdollista on myös, että mallia ei hyödynnetä yhtä paljoa, kun kyseessä on hieman vanhemmat työntekijät. Yleisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksessä työpaikalla uudelleensijoittaminen nähdään enemmänkin nuoriin työntekijöihin kohdistuvana toimenpiteenä. Toimintatavan hyödyntämistä voisi kuitenkin lisätä, sillä uudelleensijoittaminen työpaikan sisällä voisi olla apuna Naegelen ja Walkerin (2006, 19) mukaan muidenkin kuin nuorten työntekijöiden kohdalla. Toimintatapaa voisi hyödyntää esimerkiksi tilanteissa, jossa työntekijän työmotivaatio vähenee.

Irtisanomis- ja eläkkeellesiirtymistilanteet

Irtisanomis- ja eläkkeellesiirtymistilanteiden teema jäi selkeästi vastausten määrältä heikoimmaksi osuudeksi tutkimuksessa. Teeman liittyviä kommentteja nousi esiin ainoastaan yksi, joka käsitteli esimiehen näkemystä siitä, minkälaisia tunteita eläkkeelle siirtyminen työntekijässä voi herättää ja kuinka hän esimiehenä näkee tilanteen. Vastauksesta oli huomattavissa selkeä ymmärrys eläkkeelle jäävää työntekijän tunteita ja tilanteeseen liittyviä haasteita kohtaan, niin esimiehen kuin työntekijänkin näkökulmasta.

Naegelen ja Walkerin (2006, 21) mukaan irtisanomis- ja eläkkeellesiirtymistilanteissa hyviä toimintatapoja olisivat esimerkiksi avun tarjoaminen uuden työpaikan etsimisessä, joustavan työelämästä poistumisen tarjoaminen ja eläkkeelläkin työnteon mahdollistaminen, joka onkin nouseva trendi Lundellin ja muiden mukaan (2011, 23).

Näitä toimenpiteitä myös toimeksiantajayritys voisi toiminnassaan hyödyntää ja kehittää.

Kokonaisvaltaiset lähestymistavat ikäjohtamiseen

Vastausten lukumäärältään selkeästi vahvimpana teemana kokonaisvaltaiset lähestymistavat ikäjohtamiseen keräsi monipuolisia näkemyksiä ja vastauksia aiheeseen liittyen. On kuitenkin huomioitava, että teema on myös kaikista laajin ja osittain tämän takia saattoi kerätä enemmän vastauksia kuin aiemmat teemat. Moni vastaaja kykeni hyvin kattavasti ja taitavasti kiteyttämään ikäjohtamisen määritelmän sellaiseksi kuin se onkin. Tämä kertoo jo olemassa olevasta ymmärryksestä yleisesti ikäjohtamiseen ja siihen, mihin sillä pyritään ja mitä menettelytapoja siinä voi hyödyntää. Kun käsite on hallinnassa, on myös ikäjohtamisen toimintatapojen hyödyntäminen arjen johtamisessa helpompaa ja todennäköisempää. Esiin nousi myös vastausten lomassa näkemyksiä siitä, että ikäjohtamisen toimintatapojen tulisi olla luonnollinen osa arkea ja yleisiä toimintatapoja.

Useissa vastauksissa korostui lisäksi se, kuinka ikäjohtaminen koostuu käytännössä monenlaisista seikoista. Kyseessä on vastaajien mielestä loppujen lopuksi käytännön arkipäiväisestä tekemisestä, eikä ainoastaan jostakin ylätasoinen käsitteestä. Kyseenomaiset kommentit kertovat myös laajasta ymmärryksestä aihetta kohtaan esimiesten keskuudessa, mikä on hyvin positiivinen tulos ja tärkeää, jotta ikäjohtamista on yrityksessä mahdollista toteuttaa. Paljon nostettiin esiin ikäjohtamisesta kysyttäessä sen yksilöllisyyttä ja jokaisen työntekijän yksilöllisten elämäntilanteiden ja ominaisuuksien huomioimista johtamistyössä. Tämänkaltaiset näkemykset ovatkin juuri ikäjohtamisen määritelmän keskiössä. Vastauksista nousi esiin myös täysin yksimielinen näkemys siitä, että ikäjohtamista tulisi toteuttaa kaikille ikäryhmille, eikä ainoastaan esimerkiksi ikääntyneitä työntekijöitä koskevissa asioissa. Myös eri sukupolvien edustajien yhdessä työskentely nousi vastauksissa esiin niin, että kyseisen vastaajan mielestä esimiehen tulisi työssään huomioida myös sukupolvien väliset eroavaisuudet ja kuinka kyseiset eroavaisuudet saattavat yhteistyöhön vaikuttaa ja miten esimiehen tulisi tilanteet huomioida. Myös tämä osa-alue ikäjohtamiseen liittyivistä teemoista on vastausten perusteella hallinnassa.

Vastauksissa lisäksi nousi esiin yleinen näkemys siitä, että esimiehet jo nykyisellään toteuttavat ikäjohtamisen toimenpiteitä arkisessa työssään jonkin verran. Ikäjohtamisen teemojen tarkempi tarkastelu ja integrointi arkeen ei siis olisi liian suuri muutos ja harppaus eteenpäin, vaan osa luonnollista esimiestyön kehittämistä. Tällä hetkellä arjessa ikäjohtamista toteutetaan vastaajien mukaan muun muassa keskittymällä työntekijöiden henkilökohtaisten tilanteiden yksilölliseen huomioimiseen ja esimiehen oman toiminnan yksilölliseen suuntaamiseen työntekijäkohtaisesti. Moni vastaajista toivoi enemmän tietoa ikäjohtamisesta ja sen toteuttamisesta, esimerkiksi annettiin pohja tai opas, josta voisi lukea esimerkiksi ohjeita tai toimintamalleja erilaisissa tilanteissa toimimiseen.

Eräässä vastauksessa nostettiin esille hyvin myös se näkökulma, kuinka ikäjohtamisen ja johtamisen yleisestikin tulisi olla kaikin puolin tasapuolista ja kokonaisvaltaista jokaista työntekijää kohtaan. Vastaus nostaa hyvin esiin yhden ikäjohtamisen kulmakiivistä, eli kokonaisvaltaisten tilanteiden tarkastelun. Koko teeman vastaukset kiteyttivät hyvin ikäjohtamisen perusteet ja mukailivat hyvin Naegelen ja Walkerin (2006) esittämää teoriaa aiheesta.

6.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen alussa tarkasteltiin työntekijöiden kokemia muutoksia elämäntilanteissa ja on mielenkiintoista huomata, että 30–39 -vuotiailla selkeästi eniten kokemuksia nykyisen työnantajan palveluksessa perheen perustamisesta tai perhe-elämän ja työn yhteensovittamisesta. Tämä mukaillee hyvin Ilmarisen (2006, 40) teoriaa eri elämäntilanteissa tapahtuvista muutoksista. Ilmarisen (mts. 40) mukaan juuri 25–35 -vuotiailla perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen on usein ajankohtaista. Myös muiden ikäluokkien tulokset myötäilivät Ilmarisen (mts. 39–43) teoriaa aiheesta, sillä 20–29 -vuotiaiden tuloksissa on nähtävissä vahvana siirtyminen opiskeluista työelämään. 50–59 -vuotiailla puolestaan vastauksia oli tasaisesti kaikissa kohdissa, mikä voi kertoa myös siitä, että heillä on takanaan jo pitkä ura ja he ovat kokeneet useita erilaisia elämäntilanteiden muutoksia pitkällä aikavälillä.

Rekrytointi

Tuloksista on selkeästi huomattavissa työntekijävalintojen yrityksessä perustuvan ammatilliseen osaamiseen, mikä kertoo ammattimaisesta ja reilusta toiminnasta. Huomattavissa on myös, että usea työntekijä on työllistynyt yritykseen opintojen kautta, esimerkiksi suoritettuaan harjoittelun yrityksessä tai tehtyään yritykselle opinnäytetyön. Kyseessä on mielenkiintoinen ilmiö ja onkin hienoa huomata, että luottamusta on myös vasta uraansa aloittelevia henkilöitä kohtaan, eikä rekrytoinneissa painoteta ainoastaan hyvin pitkää työkokemusta alalta rekrytointiperusteena. Harjoittelijoiden ja opinnäytetyön tekijöiden palkkaaminen voi olla myös seurausta alan osaajien puutteesta, jolloin onkin erityisen viisasta pyrkiä sitouttamaan nuoria työntekijöitä alusta saakka yritykseen. Varsinkin, kun Sarkolan (2020) mukaan alan osaajista on selkeästi pulaa, on tämä yksi keino osaajapulan poistamiseen.

Tuloksista on huomattavissa myös, että rekrytoinnit suoritetaan tasa-arvoisesti osaamisen perusteella, eikä rekrytoinnissa syrjitä minkään ikäisiä hakijoita. Kyseessä on Naegelen ja Walkerin (2006, 7–8) ikäjohtamisen hyviä käytäntöjä mukaileva toimintatapa. Tulosten perusteella rekrytoinnin voidaan päätellä olevan yrityksessä ikäystävällistä ja toiminta on ikäjohtamisen teorian mukaista.

Osaamisen kehittäminen ja elinikäinen oppiminen

Osion tulokset olivat hyvin yksimieliset ja toivat esiin positiivisia asioita yrityksen toimintatavoista. Tuloksista voi päätellä, että yrityksessä osaamisen kehittäminen on jo tällä hetkellä osa arkea ja kuuluu normaaliin toimintaan. Osaamisen kehittämisessä ei myöskään ilmene lainkaan syrjintää esimerkiksi mitään ikäryhmää kohtaan, vaan toiminta on tasapuolista kaikkia kohtaan. Myös uuden oppimiseen kannustamisessa kertoo yrityksessä vallitsevasta oppimismyönteisestä kulttuurista. Myös tältä osin toiminta on Naegelin ja Walkerin (2006, 9–10) määrittelemien ikäjohtamisen hyvien käytänteiden mukaista.

Osasta osion tuloksista on kuitenkin havaittavissa, että vaikka kulttuuri onkin hyvin oppimismyönteinen, itse oppimiseen kaivattaisiin hieman entistä enemmän tukea. Tästä voi päätellä, että teema on kyllä hyvin huomioitu, mutta vaatii hieman jatko-

hitystä, jotta kaikki työntekijät kokisivat tilanteen itselleen sopivaksi ja kaikki mahdollinen hyöty olisi mahdollista saada irti toimintatavoista. Myös Naegele ja Walker (2006, 9–10) korostavat teoriassaan kokonaisvaltaista osaamisen kehittämistä ja jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä toiminnassa. Mielenkiintoista on huomata, että mikään ikäryhmä ei ole ylikorostunut oppimisen tuen tarpeessa, vaan tukea tarvitaan tasaisesti kaikissa ikäryhmissä. Jatkossa voisikin olla viisasta varmistaa, että jokainen varmasti saa riittävästi tukea uusien asioiden oppimiseen, jolloin osaamisen kehittyminenkin tapahtuu työyhteisössä nopeammin. Myös esimerkiksi lähiesimies voisi käydä tarkempia keskusteluja työntekijöiden kanssa ja kartoittaa tarpeita lisätuelle uuden oppimisen suhteen. Jatkossa yrityksessä voitaisiin myös panostaa avoimempaan keskustelukulttuuriin, jolloin tuen tarpeesta kertominenkin olisi helpompaa ja luontevampaa. Näin ollen ei myöskään esimiesten aikaa ja muita resursseja kuluisi niin paljoa tuen tarpeen kartoittamiseen arjen työkiireiden keskellä.

Tuloksista on nähtävissä, että koulutusmahdollisuuksia ei oltu tasapuolisesti tarjottu kaikille. Tätä seikkaa voi selittää esimerkiksi se, jos työntekijä on ollut töissä yrityksessä vasta vähän aikaa, jolloin koulutusta ei ole ehditty tarjota. On myös mahdollista, että kaikkien työntekijöiden työtehtäviin sopivia koulutuksia ei välttämättä ole. Jatkossa koulutusten tarjoamisen tasapuolisuutta voisi kehittää, jos koulutuksia ei kaikille tällä hetkellä tarjota. Myös oman osaamisalan ulkopuoliset koulutukset voisivat olla hyviä ja ammattitaitoa kehittäviä, sillä tällöin työntekijän ymmärrys laajenisi myös oman osaamisalan ulkopuolelle ja näin ollen hän pystyisi paremmin palvelemaan asiakkaita ja mahdollisesti auttaa kollegoitaan.

Koulutuksiin osallistuneet kuitenkin kertoivat liki yksimielisesti koulutusten olleen hyviä, joten valittu koulutusohjelma on selkeästi ollut hyvä investointi ja kehittänyt työntekijöiden osaamista. Myös osallistumisprosentti on ollut hyvä heillä, kelle koulutuksia on tarjottu. Koulutukset ovat siis selkeästi herättäneet mielenkiintoa työyhteisössä, ja työntekijöiden suhtautuminen kouluttautumiseen vaikuttaa olevan positiiivista ja innostunutta. Tämä voidaan päätellä esimerkiksi siitä, että yksikään ei vastannut koulutukseen osallistumattomuuden syynä olevan koulutusten sisällön epäinnostavuus. Nykyinen koulutusmalli on siis sisällöllisesti hyvä ja onnistunut, sillä koulu-

tukset on koettu hyödyllisiksi. Koulutusmallia voisi kuitenkin kehittää eteenpäin, esimerkiksi kartoittamalla työntekijöiltä, minkälaisista asioista ja kokonaisuuksista he haluaisivat kuulla enemmän ja kenties kouluttautua lisää johonkin suuntaan. Tähän tulikin jo vastauksia osaamisen kehittämisen osion viimeisessä kysymyksessä. Vastauksissa on hyviä esimerkkejä siitä, miten koulutuksia voitaisiin kehittää ja mitä aiheita niihin toivotaan.

Urakehityksen tukeminen

Urakehityksen tukemisen osion tuloksissa hajontaa vastausvaihtoehtojen välillä on hieman enemmän kuin aiemmissa osioissa. Olisikin mielenkiintoista selvittää, mistä suuremmat erot vastauksissa johtuvat, esimerkiksi henkilökohtaisen urasuunnitelman laatimisessa. Miksi esimerkiksi suurimmalle osalle yli 2 vuotta töissä olleille urasuunnitelmaa ei ole laadittu, mutta jopa kahdeksalle 0–2 vuotta työskennelleelle suunnitelma taas on laadittu. Toki mahdollista on, että kaikki eivät ole halunneet suunnitelmaa valmistella, mistä johtuen tuloksissa on erikoisia vaihteluja. Urasuunnitelmien laatimiseen olisi kuitenkin hyvä laatia suunnitelma ja yleinen toimintamalli, jotta toiminta olisi tasapuolista ja avointa kaikille. Tämä taas pohjautuu ikäjohtamisen hyviin käytäntöihin (Naegele & Walker 2006, 12–13), taata kaikille tasapuoliset palvelut ja apu.

He, joille urasuunnitelma oli tehty, kokivat miltei yksimielisesti urasuunnitelmien olleen hyödyllisiä. Tästä voi päätellä, että urasuunnitelmien laatimisesta muillekin halukkaille voisi olla hyötyä. Urasuunnitelman tekeminen saattaisi myös motivoida ja sitouttaa työntekijöitä yritykseen paremmin, jos he kokevat tällaiset tavoitteet mukaviksi ja motivoituvat niistä. Tämän ja aiempien kysymysten vastausten perusteella voidaan todeta, että urasuunnitelmien laatiminen on hyödyllistä työntekijän näkökulmasta katsottuna.

Tuloksista on nähtävissä myös, että yrityksessä ei tällä hetkellä hyödynnetä työpaikan ulkopuolista neuvontaa esimerkiksi urakehityksen tueksi. Palvelu voisi kuitenkin olla hyödyllinen juuri sellaisille työntekijöille, joille esimerkiksi työhön motivoituminen tai sitoutuminen on hieman haastavaa. Uraneuvonnan avulla työntekijä saisi apua itselleen haastavaan tilanteeseen ja parhaimmassa tapauksessa yritys saisi puolestaan

entistä motivoituneemman ja sitoutuneemman työntekijän. Kyseenomaisen neuvonnan palvelu voisi olla saatavissa työntekijöille aina tarpeen mukaan ja siitä voisi keskustella esimerkiksi työterveyshuollon palveluntarjoajan kanssa, voisiko palvelua saada esimerkiksi heidän kauttaan käyttöön aina tarvittaessa.

Tässä osiossa kehittymisen mahdollisuuksia on havaittavissa hieman muita osioita enemmän ja tulokset eivät ole aivan yhtä myönteisiä kuin aiemmissa osioissa. Toimintatapoja on selkeästi mahdollista yhtenäistää ja ottaa laajemmin yrityksessä käyttöön teeman hallinnan parantamiseksi.

Joustavat työajat

Joustavien työaikojen teemassa on nähtävissä, että monenlaisia toimintatapoja on jo tällä hetkellä yrityksessä käytössä. Esimerkiksi joustavin ajoin työn tekemisen mahdollisuutta ovat melkein kaikki vastaajat jo hyödyntäneet. Myös etätyömahdollisuutta on hyödynnetty suurilta osin. On siis selvää, että kyseiset toimintatavat ovat aktiivisessa käytössä ja niiden jatkaminen osana toimintaa olisi tärkeää. Toiminnan jatkaminen on tärkeää, sillä muun muassa Naegelen ja Walkerin (2006, 14–15) mukaan joustavien työaikojen hyödyntämisestä voi hyötyä monin tavoin niin työntekijät kuin työnantajayrityskin.

Mielenkiintoista on huomata, että joustavin työajoin työn tekeminen on ollut selkeästi jonkin verran suositumpaa kuin etätöiden tekeminen. Tähän voi kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi jokaisen henkilökohtaiset mieltymykset. Etätyömahdollisuutta tarkastelevissa kysymyksissä on kuitenkin huomattava mahdollinen virheellinen vastaus, sillä kaksi vastaajista kertoi, että etätöiden tekeminen ei ole mahdollista, mutta vain yksi kertoi, ettei ollut tehnyt aiemmin etätöitä. On myös mahdollista, että yhdellä henkilöllä etätöiden tekeminen on aiemmin ollut mahdollista, mutta ei enää tällä hetkellä ole.

Kuitenkin työn tekeminen osa-aikaisesti on ollut vielä vähemmän suositumpaa, sillä vain 29 % vastaajista on tehnyt työtä osa-aikaisesti. Tässä voikin pohtia, onko mahdollista, että kaikki halukkaat eivät ole tietoisia mahdollisuudesta. Aiemman kysy-

myksen tulosten perusteella nimittäin 4 vastaajaa ei tiedä, onko osa-aikaisen työn tekeminen mahdollista. Osa-aikaisen työn tekemisen mahdollisuudesta voisi kenties kertoa ja tiedottaa avoimemmin työntekijöille, jotta kaikilla työntekijöillä varmasti olisi ajantasainen tieto asiasta ja tiedottaminen olisi tasavertaista. Mahdollisuutta osa-aikaiseen työntekoon voisi myös työnantajan puolesta ehdottaa työntekijälle tilanteissa, jossa selkeästi huomataan työntekijän kaipaavan helpotusta työhön tai hänen huomataan muutoin olevan kuormittunut. Osa-aikaisesti työn tekeminen voi parhaimmillaan parantaa työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja työntekijän työmotivaatiota (Naegele & Walker 2006, 14–15). Osa-aikaisesta työskentelystä mahdollisesti hyötyvä henkilö ei välttämättä aina edes tajua itse kaipaavansa sitä, tai hän ei heti tajua, että se voisi olla sopiva ratkaisu tilanteeseen. Tällöin työnantajan ehdotus voi tulla tarpeen tilanteen ratkeamiseksi.

Osa-aikaisesta eläkkeestä puhuttaessa on huomattavissa, että 86 % vastaajista ei tiedä sen olevan mahdollista. Kyseistä asiaa käsiteltäessä tulee kuitenkin muistaa myös, että 83 % vastaajista kertoi, ettei osa-aikainen eläke ole ajankohtaista heidän iässään, eli asia koskettaa suhteellisen pientä osaa vastaajista. Tuloksista on pääteltävissä, että asiasta tiedottaminen ei ole aivan onnistunut, sillä kaikki, jolle osa-aikainen eläke olisi ajankohtaista, eivät ole tietoisia kyseisestä mahdollisuudesta. Nikkilän ja Paasivaaran (2007, 130–131) mukaan ikääntyneet työntekijät usein saattavat kaivata työn keventämistä eri tavoin. Osa-aikainen eläkkeelle jääminen voisi siis olla yksi ratkaisu nimenomaisiin tilanteisiin. Tässäkin voisi harkita selkeämpää, avoimempaa ja tasapuolisempaa tiedottamista asiasta.

Terveyden tukeminen ja edistäminen

Terveyden tukemisen ja edistämisen teemassa on positiivista huomata, että esimerkiksi henkilöstökyselyiden tuloksia on käsitelty yhdessä ja viety eteenpäin, eivätkä kyselyiden tulokset ole jääneet täysin hyödyntämättömiksi. Tämä toimintatapa kertoo yrityksen aktiivisesta otteesta kehittämisen suhteen ja aidosta kiinnostuksesta työntekijöitään ja heidän hyvinvointiaan kohtaan. Tältä osin yrityksessä on näin ollen noudatettu Naegelen ja Walkerin (2006, 16) hyviä ikäjohtamisen käytänteitä.

Kysyttäessä, onko yrityksessä tarjolla muitakin terveyttä ja hyvinvointia edistäviä palveluita lakisääteisten työterveyshuollon palveluiden lisäksi, on mielenkiintoista huomata yllättävän suuri hajonta saaduissa tuloksissa. Suuresta hajonnasta voi päätellä, että tiedottaminen kyseisistä palveluista ei ole onnistunut varsin hyvin erojen ollessa näin suuret. Tästäkin asiasta tulisi viestiä henkilöstölle tasapuolisesti. Voi kuitenkin olla mahdollista, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyksen eri tavoin ja siksi vastanneet eri tavalla, tai kysymyksen muotoilu ei ollut täysin selkeä.

Tässä teemassa kartoitettiin myös ergonomiaan liittyviä seikkoja työssä. Tuloksista on nähtävissä hieman epätasa-arvoista kohtelua ergonomisten työvälineiden tarjoamisessa henkilöstölle. Toimistolla työskentelevien ergonomia on otettu hyvin ja monipuolisesti huomioon, eikä ergonomia-asioissa ole siltä osin puutteita. Kuitenkin etätyötä tekevät joutuvat itse kustantamaan samat ergonomiset työvälineet, mitkä toimistolla työskenteleville tarjotaan yrityksen puolesta.

On toki ymmärrettävää, että jos kaikille on toimistolla tarjolla tietyt välineet, ei niistä toisia kappaleita kustanneta yrityksen puolesta kotiin. Ehdotuksena kuitenkin olisi, että yritys voisi osallistua ergonomisten työvälineiden kustannuksiin joko kokonaan tai osittain täysin etätyötä tekeville. Tämä voisi parantaa niin työtyytyväisyyttä, olla panostus terveyteen ja taata tasapuolisen kohtelun kaikille asian suhteen. Esimerkiksi, jos toimistolla on joitakin ylimääräisiä työvälineitä, kuten työtuoleja, sähköpöytiä tai ergonomisia hiiriä, voisi niitä lainata etätyötä tekevien kotitoimistoihin. Terveiden tukeminen ja edistäminen olisi kuitenkin tärkeää, sillä muun muassa edellä mainituilla toimenpiteillä on mahdollista vähentää työntekijöiden stressiä ja lisätä työtyytyväisyyttä (mts. 16–17).

Kokonaisvaltaiset lähestymistavat ikäjohtamiseen

Kokonaisvaltaisten lähestymistapojen osion tuloksista on nähtävissä, että vastaajat ovat tällä hetkellä suhteellisen tyytyväisiä yrityksen ikäjohtamiseen. Ikäjohtaminen on siis nykyiselläänkin hyvää, eikä siinä ole havaittavissa suuria puutteita. Onkin positiivista huomata tilanteen olevan tällainen, sillä ikäjohtamista ei tällä hetkellä tietoisesti suoriteta yrityksessä lainkaan ja silti tulokset ovat hyvin positiivisia. Kuitenkin joitakin toimenpiteitä ikäjohtamisessa selkeästi kaivataan enemmän, kuten tuloksissa

esiintynyttä terveyden tukemista ja edistämistä, eri elämäntilanteiden huomioon ottamista sekä osaamisen kehittämistä.

Yllä mainituissa osa-alueissa on tullut esiin monipuolisesti kehitettäviä asioita ja suositeltavaa olisikin, että niitä lähdettäisiin yrityksessä kehittämään yksi kerrallaan, huolellisella tavalla ja työntekijöiden mielipiteet ensisijaisesti huomioiden. Lundell ja muut (2011, 298–299) esittävät teoksessaan hyvän esimerkin mahdollisista henkilöstöstrategiaan sisällytettävistä ikäjohtamisen seikoista. Ikäjohtamisen sisällyttäminen myös Aallon Jyväskylän henkilöstöstrategiaan voisi olla yksi keino, jolla ikäjohtamisen käytännöt ja muut seikat saataisiin osaksi arkea ja päivittäisjohtamista.

Jatkossa yritys voisi keskittyä alkuun eritoten edellä mainittuihin osa-alueisiin, niiden ollessa kaikista toivotuimpia. Esimerkiksi Lundellin ja muiden (mts. 290–291) mukaan kokonaisvaltainen lähestymistapa ikäjohtamiseen onkin kaiken perusta. Kokonaisvaltaisen lähestymistavan kehittäminen voisi lisätä myös joustavuutta organisaatiossa ja työntekijöiden hyväksyntä toimintatavalle on helpompaa saada, kun kyseessä on yksi suuri ja samalla merkittävä kokonaisuus (Naegele & Walker 2006, 23).

6.3 Yhteenveto johtopäätöksistä

Yrityksessä vallitsevat ikäasenteet olisi hyvä tunnistaa, jotta voitaisiin välttyä Lundellin ja muiden (2011, 289) mainitsemalta piiloikäjohtamiselta. Ikäasenteita tunnistamalla voidaan välttyä muun muassa ikääntyneiden syrjinnältä ja heidän asemansa heikkenemiseltä työyhteisössä (mts. 289). Joissakin kvalitatiivisen tutkimuksen vastauksissa nousi esiin jonkin verran erilaisia ikäasenteita, jotka saattavat vaikuttaa toimintaan yrityksessä. Näin ollen ikäasenteiden tunnistaminen ja asiaan huomion kiinnittäminen olisi jatkossa aiheellista tasapuolisen kohtelun varmistamiseksi.

Rekrytointi

Molempien tutkimusotteiden tulokset ovat samansuuntaisia ja toisiaan tukevia. Eriytisesti tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa nousi esiin myönteiset asenteet ikäjohtamista ja ikäystävällistä rekrytointia kohtaan. Kvantitatiivisen tutkimuksen osuus

vahvasti käsityksen yrityksessä tapahtuvasta ikäystävällisestä rekrytoinnista, sillä vastaajat kokivat rekrytointien perustuvan ammatilliseen osaamiseen, eikä ikäsyrajintää oltu koettu. Kvantitatiivinen tutkimus osoitti myös, että pitkä työkokemus ei ole ainoa valintakriteeri yritykseen työllistymiseen, sillä yrityksessä on paljon myös nuoria ja esimerkiksi opintojen kautta työllistyneitä. Toiminta yrityksen rekrytoinneissa on siis tasa-arvoista, syrjintää ei ole ja toiminta mukailee Naegelen ja Walkerin (2006, 7–8) ikäjohtamisen hyviä käytänteitä.

Osaamisen kehittäminen ja elinikäinen oppiminen

Myös osaamisen kehittämisen ja elinikäisen oppimisen teemassa kummankin tutkimusotteen tulokset olivat toisiaan tukevat, eikä niistä noussut esiin suuria ristiriitaisuuksia. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta huokui esimiesten ymmärrys aiheetta ja iän mukanaan tuomia haasteita kohtaan muun muassa oppimiskyvyssä. Johtamistyyleistä nousi esiin kannustavuus ja ohjaava ote, jotka ovat Naegelen ja Walkerin (2006, 9–10) hyvien ikäjohtamisen käytänteiden mukaisia. Tässäkin teemassa tasapuolinen kohtelu ja tasa-arvoisuus näkyivät esimiesten vastauksista, ja kvantitatiivisesta tutkimuksesta tuli esiin myös työntekijöiden kokemus tasapuolisesta kohtelusta muun muassa osaamisen kehittämisessä. Kummankin tutkimusotteen tuloksista on kuitenkin havaittavissa, että tukea oppimiseen tulisi lisätä.

Tasapuolisuutta voisi entisestään parantaa, sillä kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten perusteella muun muassa koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ei ole ollut täysin tasapuolista kaikkia työntekijöitä kohtaan. Kulttuuri puolestaan yrityksessä on oppimismyönteinen ja selkeästi uuden oppimiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen kannustava, eikä ikäsyrajintää ole tulosten perusteella havaittavissa tässä teemassa. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa olevan luonnollinen osa yrityksen toimintaa ja arkea, mikä on hyvä asia ja ikäjohtamisen peruseriaatteiden mukaista toimintaa.

Jatkossa panostaminen tasapuolisempaan toimintaan ja osaamisen yksilölliseen tarkasteluun ja kehittämiseen voisi olla aiheellista. Myös ikäjohtamisen teorioita voisi liittää yrityksen toimintaan esimerkiksi strategiassa ja eri-ikäisten työntekijöiden osaamista voisi yhdistää Naegelen ja Walkerin (2006, 9–10) ohjeiden mukaisesti.

Urakehityksen tukeminen

Urakehityksen tukemisen teemassa tulokset eivät olleet aivan yhtä myönteisiä kuin muissa osioissa ja kehittämisen mahdollisuuksia oli nähtävissä muihin osioihin verrattuna hieman enemmän. Esimiesten vastauksissa oli huomattavissa, että teema on selkeästi sisäistetty ja merkitys ymmärretty. Teema koetaan tärkeäksi ja se kyetään liittämään myös osaamisen kehittämiseen sujuvasti. Myös esimiesten työote on ohjaava, neuvoa antava ja ratkaisukeskeinen, mikä kertoo nimenomaan teeman sisäistämisestä ja halukkuudesta tehdä parhaansa. Varsinaista suunnitelmaa tai toimintaohjetta ei tullut tutkimuksissa esiin. Sellaisen laatiminen voisi olla seuraava askel tämän teeman toiminnan kehittämisessä.

Myös kvantitatiivisesta tutkimuksesta eli työntekijöiden vastauksista tuli ilmi, että selkeää toimintatapaa ei ole. Esimerkkinä se, että vain osa työntekijöistä oli laatinut urasuunnitelmaa työnantajan edustajan kanssa. Kummankin tutkimusotteen tuloksista on siis huomattavissa, että toimintaa olisi hyvä kehittää tässä osiossa juuri tasa-puolisuudessa ja systemaattisessa toiminnassa. Myös muita Naegelen ja Walkerin (2006, 12–13) esiin nostamia toimenpiteitä, kuten ulkopuolisen konsultointiavun hyödyntäminen haastetilanteissa voisi olla hyödyllistä. Teemaan selkeästi kiinnitetään huomiota, mutta toimintaa olisi hyvä yhdenmukaistaa ja selkeyttää. Urakehityksen tukemisen teema on siis selkeästi kehityskohde, vaikka hyviäkin käytäntöjä toteutetaan jo tällä hetkellä.

Joustavat työajat

Joustavien työaikojen teemassa tulokset olivat positiiviset ja kummankin tutkimusotteen tulokset tukivat toisiaan vahvasti ja olivat hyvin samansuuntaisia. Kummankin tutkimusotteen tuloksista nousee vahvasti esiin näkemys siitä, että kyseessä on tärkeä asia, joka on muodostunut jo luonnolliseksi osaksi yrityksen toimintakulttuuria.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksista on nähtävissä myös esimiesten ymmärrys työelämäkulkua ja usein sen myötä syntyviä joustamisen tarpeita kohtaan. Esimiehet ovat huomanneet työajoissa joustamisen olleen toivottu toimenpide ja pyrkivät sitä

parhaansa mukaan tarjoamaan tarvittaessa. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta puolestaan näkyy selkeästi, että joustamisen mahdollisuuksia on hyödynnetty monipuolisesti, eli toimenpiteet ovat tärkeitä ja selkeästi myös tämän perusteella toivottuja.

Toimenpiteitä on käytössä monipuolisesti ja ne ovat Naegelen ja Walkerin (mts. 14–15) esittämien hyvien ikäjohtamisen käytänteiden mukaisia. Kehittämisen mahdollisuuksia tässä teemassa kuitenkin myös on, esimerkiksi tasapuolisessa ja riittävässä tiedottamisessa toimenpiteistä. Pääpiirteittäin teema kuitenkin on hyvin hallinnassa jo tällä hetkellä.

Terveyden tukeminen ja edistäminen.

Terveyden tukemisen ja edistämisen teemassa nähtävissä oli samanlainen linja kummankin tutkimusotteen vastauksissa. Niin kvalitatiivisesta kuin kvantitatiivisestakin tutkimuksesta nousi esiin yrityksessä vallitseva tahtotila parantaa nykyisiä terveyden tukemisen ja edistämisen käytäntöjä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääpaino oli esimiesten kokemuksessa, että teemaan tulisi kiinnittää tarkempaa huomiota. He myös toivoivat laajempaa yhteistyötä työterveyshuollon kumppanin kanssa ja tukea esimiestyöhön myös heiltä. Esimiehet kykenivät hyvin erittelemään eri-ikäisten tuen tarpeita terveydellisissä seikoissa. He myös kokivat teeman osaksi johtamistyötä.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset vahvistivat kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Huomattavissa on, että joitakin toimenpiteitä on tehty ja toimintatapoja on. Niiden kehittäminen jatkossa olisi kuitenkin tarpeen. Myös terveyttä tukevista toimintatavoista ja palveluista viestimiseen kaivattiin parannusta. Yleisesti ottaen terveyden tukemiseen ja edistämiseen on panostettu tasa-arvoisesti, mutta työskentelyn ergonomian täysin tasa-arvoinen kohtelu ei aivan toteudu. Teeman nykyiset toimenpiteet noudattavat Naegelen ja Walkerin (mts. 16–17) ohjeita hyvistä ikäjohtamisen käytännöistä, mutta kehittämisen varaakin on.

Uudelleensijoittaminen työpaikalla

Tätä teemaa käsiteltiin ainoastaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja siinä korostui erityisesti nuorten työntekijöiden huomioiminen työpaikalla uudelleensijoittamisen suhteen. Esimiehet olivat huomanneet nuorten usein kaipaavan nopeammin uusia

haasteita ja sen takia kiinnittävät teemassa huomiota erityisesti nuoriin työntekijöihin. Työpaikalla uudelleensijoittaminen vaikuttaa olevan tavallinen toimenpide yrityksessä, joten työntekijöiden vaihteluntarpeeseen on osattu kiinnittää hyvin huomiota. Teeman vastaukset noudattelevatkin Naegelen ja Walkerin (2006, 19) esittämiä hyviä ikäjohtamisen käytänteitä, mutta toimintatapaa voisi kehittää edelleen ja kohdistaa mahdollisesti tasapuolisemmin kaiken ikäisiin työntekijöihin.

Irtisanomis- ja eläkkeellesiirtymistilanteet

Tätäkin teemaa käsiteltiin ainoastaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja tuli ilmi, että irtisanomis- ja eläkkeellesiirtymistilanteet ovat jääneet tutkimuksen perusteella hie-man vähäiselle huomiolle ikäjohtamisen näkökulmasta. Esiin kuitenkin nousi esimiesten taholta ymmärrys esimerkiksi eläkkeelle jäävää työntekijää kohtaan ja sitä, min-kälaisia tunteita tilanne saattaa työntekijässä herättää. Samoin esiin nousi ymmärrys tilanteen haasteista niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulmasta. Jatkossa kuitenkin yrityksessä olisi hyvä panostaa esimiesten kouluttamiseen aiheeseen ja ottaa laajemmin käyttöön joustavan työelämästä poistumisen tarjoaminen. Joustavat työajat olivat ilmeisen monipuolisesti jo yrityksessä käytössä, ja esimerkiksi osa-aikaiselle eläkkeelle jääminen on yrityksessä nykyäänkin mahdollista.

Kokonaisvaltaiset lähestymistavat ikäjohtamiseen

Kokonaisvaltaisten lähestymistapojen teemassa tulokset olivat positiivisia kummassakin tutkimusotteessa ja niiden päälinjat mukailivat toisiaan ja hyviä ikäjohtamisen käytänteitä hyvin. Ikäjohtamisen määrittely esimiesten puolesta onnistui hyvin ja heidän vastauksissaan esiin nousi yhteinen näkemys siitä, että ikäjohtamisen toimintatapojen tulisi olla luonnollinen osa arkea ja yleisiä toimintatapoja. Työntekijöiden vastaukset vahvistivat tätä näkemystä, sillä heidän nykyinen tyytyväisyytensä ikäjohtamiseen yrityksessä on hyvä, eikä suuria puutteita noussut lainkaan esiin.

Esimiesten vastauksista huokui myös yleinen näkemys siitä, kuinka kyseessä on hyvin monipuolinen asia, joka on lopulta osa arkipäiväistä tekemistä. Erityisesti esiin nostettiin myös ikäjohtamisen yksilöllistä, mutta kuitenkin tasapuolista toteuttamista. Tutkimuksen tulosten perusteella yrityksessä ikäjohtamista toteutetaan nykyään jo hyvin, vaikka sitä ei olekaan erityisesti toimintatavaksi yrityksessä kirjattu.

7 Pohdinta

Yhteenveto tutkimuskysymyksittäin

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten ikäjohtaminen toteutuu toimeksiantajayrityksessä tällä hetkellä. Alla olevassa taulukossa (ks. taulukko 26) on eritelty tutkimuskysymykset sekä niihin tutkimuksessa saadut vastaukset.

Taulukko 26. Yhteenveto tutkimuskysymysten tuloksista

Tutkimuskysymys	Vastaus
Mitä ikäjohtamisen keinoja yrityksessä tällä hetkellä on käytössä?	Ikäystävällinen rekrytointi, koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen, urasuunnitelmien laatiminen, etätyömahdollisuus, mahdollisuus osa-aikaiseen työkentelyyn, mahdollisuus osa-aikaiseen eläkkeeseen, henkilöstökyselyiden tekeminen ja hyödyntäminen toiminnassa, ergonomisten työvälineiden tarjoaminen, mahdollisuus siirtyä työpaikan sisällä tehtävästä toiseen, kokonaisvaltainen ymmärrys ikäjohtamista kohtaan
Miten työntekijät kokevat nykyisen ikäjohtamisen?	Tyytyväisyys on hyvä, ei suuria puutteita. Tiettyihin seikkoihin toivotaan parannusta.
Miten ikäjohtamisessa on onnistuttu?	Ikäjohtamisessa on onnistuttu hyvin, vaikka se ei olekaan tunnistettu toimintatapa yrityksessä. Ikäjohtamista olisi mahdollista kehittää tasa-arvoisemmaksi, monipuolisemmaksi ja kokonaisvaltaisemmaksi.

Tutkimuksen tavoitteet ja onnistuminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, kartoittaa ja kertoa miten ikäjohtaminen tällä hetkellä toteutuu toimeksiantajayrityksen Aallon Jyväskylässä. Tavoitteena tutkimuksessa puolestaan oli selvittää henkilöstön kanta heidän kokemastaan ikäjohtamisesta hyödyntämällä sähköistä kyselyä. Tutkimus toteutettiin triangulaation avulla, eli yhdistämällä kaksi tutkimusotetta. Kvalitatiivista tutkimusotetta hyödynnettiin esimiesasemassa olevien henkilöiden asenteiden ja mielipiteiden kartoittamiseen ja kvantitatiivisella tutkimusotteella puolestaan selvitettiin muiden kuin esimiesasemassa olevien näkemyksiä nykyisestä ikäjohtamisesta yrityksessä.

Tutkimuksessa hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia kysymysmuotoja, joiden avulla varmistettiin mahdollisimman kattava tutkimusaineisto. Kummankin tutkimusotteen tulokset analysoitiin ja tuloksista muodostettiin johtopäätökset. Molempien tutkimusotteiden johtopäätöksiä myös vertailtiin keskenään, jotta analyysi olisi kattavaa ja saatu kokonaiskuva tilanteesta olisi mahdollisimman eheä. Johtopäätösten vertailu oli tärkeä vaihe, jonka avulla pystyttiin huomaamaan eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia esimiesasemassa olevien ja työntekijöiden näkemysten välillä. Tutkimuksesta saatiin lopputulemana kattava kuva yrityksen nykytilanteesta ja onnistumisesta ikäjohtamisen saralla.

Saadut tulokset olivat pääosin positiivisia ja esitetyn hypoteesin mukaisia. Nykytilanne ikäjohtamisessa on siis melko hyvä, mutta kehittämisen mahdollisuksiakin on. Jatkotutkimuksena mielenkiintoinen aihe olisi esimerkiksi seurantatutkimus aiheesta 1–2 vuoden kuluttua. Seurantatutkimuksen avulla voitaisiin nähdä mihin suuntaan yrityksen ikäjohtaminen on muuttunut tämän tutkimuksen tulokset ja kehitysehdotukset saatuaan. Mielenkiintoista olisi tarkastella esimerkiksi onko tyytyväisyys ikäjohtamiseen muuttunut, tai miten työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat toivottuihin ikäjohtamisen tukitoimenpiteisiin.

Tutkimuksen tulosten perusteella moni vastaajista oli työskennellyt etänä tai osaaikaisesti. Jatkossa voisi myös tutkia, kuinka esimerkiksi etätöiden tekeminen vapaaehtoisesti vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon tai työhyvinvointiin. Muun muassa

Naegelen ja Walkerin (2006, 14–15) mukaan joustaminen työajoissa voi vaikuttaa positiivisesti muun muassa työmotivaatioon. Yksi mahdollisista jatkotutkimuskohteista voisi olla myös yrityksen sisäisen viestinnän tutkiminen. Tämän tutkimuksen perusteella viestintä ei ole kaikissa tilanteissa ollut selkeää ja tasa-arvoista. Olisi mielenkiintoista saada tietää, mistä erot viestinnässä johtuvat ja kuinka yrityksen sisäistä viestintää voisi kehittää jatkossa johtamisen tueksi.

Tutkimus onnistui kokonaisuutena hyvin, sillä kaikkiin esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, jotka ilmenevät taulukosta 26. Tutkimuksen tekeminen eteni jouhevasti ja prosessi suoritettiin huolellisesti. Tutkimuksesta saatiin arvokasta tietoa ikäjohtamisen nykytilanteesta yrityksessä. Tutkimuksen avulla saatiin henkilöstön mielipiteet ja ajatukset kuuluviin myös yrityksen johdolle. Parhaimmassa tapauksessa tutkimus voi edesauttaa ikäjohtamistyön kehittymistä ja työhyvinvoinnin lisäämistä toimeksiantajayrityksessä. Tulokset osoittavat selkeästi myös sen, että yritys haluaa pitää huolta työntekijöistään ja on kiinnostunut kehittämään toimintaansa eteenpäin.

Tutkimuksen luotettavuuden toteutuminen

Tutkimuksen luotettavuus on hyvällä tasolla. Ensimmäinen luotettavuutta ja pätevyyttä lisäävä tekijä oli kahden tutkimusmenetelmän hyödyntäminen, eli triangulaatio. Kahta eri tutkimusmenetelmää hyödyntämällä samaa asiaa pystyttiin tutkimaan kahdesta eri näkökulmasta, saaden näin ollen kattavammat ja luotettavammat tulokset. Pätevyyttä eli validiteettia lisäsi myös se, että tutkimus toteutettiin sellaisena ajankohtana, jolloin suuria muutoksia ei ollut lähiaikoina toimeksiantajayrityksessä tapahtunut.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisättiin muun muassa valmistelemalla kyselylomake huolellisesti ja ohjeiden mukaisesti. Kyselypohjan kysymysten järjestys mietittiin tarkasti ja kysymykset muotoiltiin niin, että ne olisivat helposti ymmärrettäviä. Kyselyyn ei myöskään haluttu sisällyttää monimutkaisia lauserakenteita. Lisäksi lomaketta testattiin etukäteen mahdollisten virheiden havainnoimiseksi. Näillä toimenpiteillä paranivat tutkimuksen reliabiliteetti sekä validiteetti. Itse kysely toteutettiin jokaisen haastateltavan kohdalla samanlaisena ja kysymykset esitettiin samassa

järjestyksessä. Keskustelun luonnollinen eteneminen saattoi kuitenkin tuoda joissakin haastatteluissa esiin erilaisia asioita kuin toisissa. Kysely oli onnistunut, sillä haastateltavilla ei juurikaan ollut vaikeuksia ymmärtää kysymyksiä ja kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaukset.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että saadut tulokset vastaavat tutkimuksen päämääriä ja tuloksia voidaan tarkastella esitetyn tietoperustan valossa. Kyselylomaketta ei esitetty tutkimukseen osallistuville ennen haastattelua, jolloin saatujen vastausten subjektiivisuus ja oikeellisuus säilyivät. Kyselyssä kuitenkin nousi esiin hieman epäröintiä kysymyksessä, jossa kysyttiin, keihin ikäjohtaminen kohdistuu. On siis selvää, että kysymys jäi epäselväksi vastaajille ja sen muotoiluun ja helpompaan ymmärrettävyyteen olisi tullut kiinnittää enemmän huomiota. Muissa kysymyksissä samankaltaista epäröintiä tai kyseenalaistamista ei ilmennyt lainkaan.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta puolestaan lisäsi kyselylomakkeen huolellinen valmistelu, jossa kiinnitettiin huomiota muun muassa ytimekkäisiin ja helposti ymmärrettäviin kysymyksiin. Myös kysymysten looginen jaottelu, järjestys sekä yleinen selkeys kyselyssä pyrittiin huomioimaan. Kyselyä myös testattiin tutkimukseen kuulumattomalla henkilöllä, jonka jälkeen joitakin sanamuotoja muutettiin selkeämmiksi. Itse kysymykset puolestaan johdettiin ikäjohtamisen teorioista ja muotoiltiin sellaisiksi, joiden avulla on mahdollista saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. Myös toimeksiantajaryitykselle annettiin mahdollisuus kommentoida kyselypohjaa ennen kyselyn julkaisemista. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta on huomioitava, että uudelleensijoittaminen työpaikalla sekä irtisanomis- ja eläkkeellesiirtymistilanteiden osioita ei kyselyyn sisällytetty lainkaan. Osiot jätettiin pois, sillä kysely lähetettiin ainoastaan vastaushetkellä yrityksessä töissä oleville. Näin ollen muualle siirtyneitä, irtisanottuja tai eläkkeellä olevia työntekijöitä ei voitu kyselyllä tavoittaa. Tästä syystä osiot sisällytettiin ainoastaan kvalitatiiviseen tutkimukseen.

Kvantitatiivinen tutkimus suoritettiin sähköisen Webropol-palvelun avulla, joten tietojen vastaanottamisessa ja tallentamisessa mahdollisesti tapahtuvat inhimilliset virheet pystyttiin välttämään. Tämä lisää tutkimuksen reliabiliteettia, kuten myös käytetty kokonaisotannon menetelmä. Tutkimukseen pyrittiin siis sisältämään kaikki

mahdolliset vastaajat. Tutkimusta tehdessä vastaajien henkilötiedot ovat olleet vain tutkimuksen tekijän tiedossa käsiteltäessä kummankin tutkimusotteen tuloksia. Vastaa-
taajia ei ole yhdistetty saatuihin vastauksiin, joten anonymiteetti on säilynyt. Myös
tutkimuksen tulosten analysointi on tapahtunut yksityisessä tilassa, eikä tuloksia ole
tarkastellut kukaan muu tutkimuksen tekijän lisäksi. Tutkimuksen valmistuttua täyte-
tyt vastauslomakkeet tuhottiin. Käytetyt tutkimusotteet ja -menetelmät olivat sopivia
ja niiden käyttö tuki tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista.

Lähteet

- Baugh, S. & Sullivan, S. 2005. Mentoring and career development. *Career Development International*, 10, 6/7, 425–428. Viitattu 26.2.2020. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.
- Davies, M. B. 2007. *Doing a successful research project: using qualitative or quantitative methods*. New York: Palgrave Macmillan.
- Eskelinen, H. & Karsikas, S. 2014. *Tutkimusmetodiikan perusteet*. Tampere: AMK-kustannus Tammertekniikka.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13.p. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa!: Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Jabe, M. 2005. Seniori haluaa oman rytmin. *Fakta* 16.2.2005. 16-17. Viitattu 18.4.2020. <https://janet.finna.fi/>, AlmaTalent.
- Jabe, M. 2017. *Erialaisten ihmisten johtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. 2001. Ikäjohtaminen. *JTO-tutkimuksia*, nro 13. Helsinki: Työministeriö.
- Järvinen, J. & Leveälahti, S. 2009. Työvoiman poistuma vuosina 2007-2025: alue- ja toimialatarkastelu. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, alueiden kehittäminen 62/2009. Helsinki: Edita.
- Kananen, J. 2008.
- Kananen, J. 2008. *Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. *Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kiviranta, R. 2010. *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Juva: WSOY.
- Koho, S. 2016. Kaikki kyvyt käyttöön. *Fakta*, 4/2016. 3. Pääkirjoitus. Viitattu 30.1.2020. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.
- Korpimies, A. 2020. Johtajan rooli muuttuu. *Kauppalehti Fakta* 5.3.2020. 10. Viitattu 18.4.2020. <https://janet.finna.fi/>, AlmaTalent.
- Kumar, R. 2011. *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. 3rd edition. Los Angeles: Sage.

- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenburg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lundén, K. 2012. Etelä muuttaa pohjoiseen. Talouselämä 8.6.2012. Artikkel. Viitattu 20.2.2020. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus: rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Nygård, C-H. 2011. Johdanto julkaisussa Age management during the life course: proceedings of the 4th Symposium on Work Ability. Tampere: Tampere University Press.
- Oliver, P. 2010. Understanding the research process. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Ronkainen, S. & Karjalainen, A. 2008. Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Salminen, E. & Kauhanen, S. 2020. Viikko töissä ja viikko eläkkeellä. Keski-suomalainen, 150, 1.3.2020, 4.
- Sarkola, M. 2020. Aallon Group Oy:n johtoryhmän jäsen, Keski-Suomen aluejohtaja, Dextili Oy:n perustaja. Aallon Group Oy. Haastattelu 9.3.2020.
- Saunders, M. & Lewis, P. 2018. Doing research in business and management: An essential guide to planning your project. 2. p. Harlow: Pearson Education.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. Research methods for business students. 5.p. Harlow: Pearson Education.
- Simström, H. 2019. Ikäjohtamisella torjutaan masennusta. Talouselämä 24.5.2019, 63. Viitattu 7.2.2020. <https://janet.finna.fi/>, AlmaTalent.
- Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan talousarvioesitys vuodelle 2020. 2019. Tiedote. Viitattu 25.2.2020. https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/sosiaali-ja-terveysministerion-hallinnonalan-talousarvioesitys-vuodelle-2020.
- Naegele, G. & Walker, A. 2006. A guide to good practice in age management. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön julkaisu. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Viitattu 28.2.2020. <https://www.eurofound.europa.eu/publications>.
- Sönmezler, G., Gunduz, I., Yuruk, M. S. & Cetin-Gurkan, G. 2010. Effects of labour mobilization on ageing populations and the regional discrepancies of the EU. Artikkel julkaisussa Ageing Populations and Changing Labour Markets: Social and Economic Impacts of the Demographic Time Bomb. Farnham: Gover Pub. Viitattu 27.2.2020. <https://janet.finna.fi/>, EbscoHost

Talousosaamista koko rahalla. 2019. Aallon Group Oyj:n First North -listautumisanti 25.3.-3.4.2019. Markkinointiesite.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 23.9.2020. <https://janet.finna.fi/>.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.p. Jyväskylä: PS Kustannus.

Vuosikertomus 2019. N.d. Aallon Groupin vuosikertomus vuodelta 2019. Viitattu 30.3.2020. https://aallongroup.fi/wp-content/uploads/2020/02/20200228_AALLON_vuosikertomus_2019.pdf.

Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa – näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. E-kirja. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 2.3.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-407-0>.

Yrityksen tarina. N.d. Yrityksen historiasta kertova osio Dextilin verkkosivustolla. Viitattu 30.3.2020. <http://dextili.fi/yrityksen-tarina/>.

Liitteet

Liite 1. Viesti esimiehille kyselystä

Moikka!

Teen ikäjohtamisesta opinnäytetyötä Aallon Group Jyväskylälle, kuten oletkin varmaan jo kuullut. Tämän haastattelun tarkoituksena on kartoittaa esimiehen näkemyksiä aiheesta, mm. ikäjohtamisen toteutumisesta ja omasta suhtautumisesta aiheeseen. Haastatteluun ei tarvitse erikseen varautua, koostan valmiiksi kysymykset, joiden pohjalta haastattelu etenee. Kiitos jo tässä vaiheessa osallistumisesta opinnäytetyöni toteuttamiseen, tästä saan varmasti hyvää materiaalia tutkimukseen!

Jotta voin palata aineistoon myöhemmin, minun tulisi tallentaa videopuhelu. Toivottavasti tämä on ok. Tallenne tulee ainoastaan omaan käyttöön tutkimuksen tekoa varten ja se tullaan hävittämään tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Jos jokin mietityttää tai haluat tietää lisää, ota vapaasti yhteyttä.

Soitellaan siis maaliskuussa!

Terveisin,
Kaisa Eerola

Liite 2. Esimiesten kyselypohja

Taustamuuttujien kartoitus:

- Kuinka kauan haastateltava on ollut töissä yrityksessä?
- Kuinka kauan haastateltava on toiminut esimiestehtävissä?

Kysymykset:

1. Mikä on mielestäsi keskeisintä johtamistyössä yleisesti?
 - a. Entä mikä on keskeisintä oman johtamistyösi arjessa?
2. Mitä luulet ikäjohtamisen tarkoittavan?
3. Mitä ajattelet sen tärkeydestä ja merkityksestä?
4. Keihin ajattelet ikäjohtamisen kohdistuvan?
5. Jos ajattelet olemassa olevia eri ikäryhmiä, mitä seuraavista ryhmistä tulee mieleesi työelämänäkökulmasta ajatellen?
 - a. Mitä ajattelet nuorista, vastikään työelämään siirtyneistä? Mitkä ovat mielestäsi heidän vahvuutensa/heikkoutensa?
 - b. Entä sitten keski-ikäisistä työelämässä jo pitkään olleista? Mitkä ovat mielestäsi heidän vahvuutensa/heikkoutensa?

- c. Entä työelämän loppupäässä olevista, ikääntyvistä työntekijöistä? Mitkä ovat mielestäsi heidän vahvuutensa/heikkoutensa?
6. Minkälaisia erilaisia tarpeita uskot eri-ikäisillä työntekijöillä olevan johtamisen suhteen?
7. Miten itse koet toteuttavasi ikäjohtamista arjessa?
8. Minkälaista arvioisit oman johtamisesi yleisesti olevan?
9. Minkälaisia ikäjohtamisen erilaisia käytänteitä/tukitoimenpiteitä työntekijäsi kaipaavat mielestäsi?
10. Minkälainen tarve ikäjohtamisen kehittämislle yrityksessänne on?

Liite 3. Työntekijöille lähetetty viesti tutkimuksesta ja kyselystä

Hei!

Tämä sähköposti koskee Aallon Jyväskylälle tehtävää opinnäytetyötutkimusta, josta olet jo luultavasti kuullutkin. Viestin lopussa on linkki, josta pääset vastaamaan kyselyyn.

Kiitos jo etukäteen panoksestasi ja osallistumisestasi tutkimukseen! Antamasi tieto on hyvin arvokasta, sen avulla Aallon Jyväskylän johtamistyötä on mahdollista kehittää eteenpäin sinunkin hyväksi. Seuraavaksi hieman tietoa tutkimusta koskevista asioista, jotka saattavat askarruttaa tai mietityttää.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, mitä ikäjohtamisen toimia Aallon Jyväskylässä on käytössä, ja kuinka ikäjohtaminen siellä toteutuu. Tutkimuksen pohjana ovat teidän kokemuksenne ja mielipiteenne, joita kartoitetaan seuraavan kyselyn avulla. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, mitkä ikäjohtamisen osa-alueet kaipaivat parannusta tai muutosta tällä hetkellä. Jos ikäjohtaminen ei ole terminä tuttu, ei hätää. Kyselyn alussa kerrotaan, mitä ikäjohtaminen terminä tarkoittaa.

Tutkimuksen osapuolina ovat tutkimuksen toimeksiantaja Aallon Jyväskylä sekä tutkimustyön tekijä, Jyväskylän ammattikorkeakoulun kolmannen vuoden tradenomiopiskelija Kaisa Eerola. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä ja toimeksiantajayrityksen tarpeeseen vastaten.

Tutkimustulokset valmistuessaan annetaan toimeksiantajayritykselle vapaasti hyödynnettäväksi. Tutkimuksen arvioitu valmistumisajankohta on syksyllä 2020 elo-syyskuun aikana, jonka jälkeen tutkimusta voi kukin halutessaan tarkastella theseus.fi -palvelusta, jossa tutkimus on julkisena tiedostona. Ainoa tutkimusaineistoa käsittelevä taho on tutkimustyön tekijä ja tutkimuksen valmistuttua vastauslomakkeet tuliaan hävittämään. Tutkimus on osaltanne anonyymi, henkilötietoja ei tulla julkaisemaan tutkimuksen tuloksissa. Kyselyn lopussa täytettävät taustatiedot ovat kuitenkin välttämättömiä, jotta kyselyn vastauksia on mahdollista analysoida ja tarkastella vastausten jakautumista esimerkiksi eri ikäluokkien välillä.

Vastaamaan pääset klikkaamalla alla olevaa linkkiä, tai kopioimalla osoitteen ja liittämällä sen internetselaimen hakukenttään. Kysely on auki 22.5.2020 saakka, mutta toivon, että vastaisit kyselyyn pikimmiten. Kyselyyn on mahdollista vastata niin tietokoneella, kuin mobiililaitteellakin.

Jos jokin seikka jäi askarruttamaan tai ihmetyttämään, ethän epäröi ottaa yhteyttä. Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin ja minut voi tavoittaa annettujen yhteystietojen avulla.

Tässä linkki kyselyyn:

<https://link.webropolsurveys.com/S/616B714FA7511885>

Ystävällisin terveisin,

Kaisa Eerola

Liite 4. Kvantitatiivisen tutkimuksen kysely

Ikäjohtamisen tutkiminen

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn.

Tässä kyselyssä on tarkoitus kartoittaa Aallon Jyväskylän työntekijöiden kokemuksia ikäjohtamisesta. Ikäjohtamisella tarkoitetaan yksilön iän mukana tuomien muutosten huomioimista johtamisessa ja eri johtamistoimenpiteiden monipuo-

lista hyödyntämistä kunkin työntekijän parhaaksi. Tällaisia toimia voivat olla esimerkiksi osa-aikaisen työn mahdollistaminen sitä tarvitsevalle, tai työnkuvan muuttaminen

fyysisestä työstä kevyemmäksi tarpeen mukaan. Ikäjohtaminen on kaiken ikäisten johtamista, kunkin ikään ja elämäntilanteeseen sopivalla tavalla.

Kyselyn kysymykset on jaoteltu eri osioihin osioiden välissä olevilla otsikoilla. Otsikosta huomaat, kun aihealue vaihtuu. Kysymykset on jaettu usealle sivulle ja seuraavalle sivulle pääset siirtymään vastattuasi kaikkiin kysymyksiin ja painamalla sivun lopussa olevaa näppäintä, joka siirtää sinut seuraavalle sivulle. Kaikkiin kysymyksiin tulee vastata. Kysymyksestä riippuen, voit joko valita sopivan vastausvaihtoehdon klikkaamalla sitä hiirellä, tai kirjoittamalla vastauksesi avoimeen vastauskenttään, jos ennalta annettuja vastausvaihtoehtoja ei ole.

Vastaathan rehellisesti kaikkeen, jokaisen mielipide on merkittävä!

1. Jokainen kokee elämässään muutoksia elämäntilanteissa. Muutokset voivat olla haastavia ja vaikuttaa myös työelämään ja työssä suoriutumiseen. Valitse ne kohdat, jotka olet kokenut ollessasi töissä nykyisen työnantajasi palveluksessa, tai joka on sinulle ajankohtainen tälläkin hetkellä. Voit valita useamman vaihtoehdon. *

- Siirtyminen opiskelusta työelämään
- Perheen perustaminen tai perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen
- Alanvaihto tai siirtyminen täysin uusiin työtehtäviin
- Negatiivinen muutos omissa voimavaroissa (tämä voi tarkoittaa esimerkiksi äkillistä tai pitkäaikaista sairastumista tai muuta työkyvyn heikkene mistä fyysisesti tai henkisesti)
- Perhe- tai lähiyhteisön jäsenen ikääntyminen tai sairastuminen, joka aiheuttaa lisääntyneitä huolia sinulla tai avuntarpeen lisääntymistä kyseisellä henkilöllä
- Epäröinnin tai epäuskon lisääntyminen omaa toimintakykyä kohtaan (voi ilmetä haluna eläköityä aiemmin tai esimerkiksi epäuskona omaan jaksamiseen työelämässä eläkkeelle saakka)
- Työelämästä poistuminen tai eläköityminen

Ikäystävällisyys rekrytoinnissa

2. Kun hait töihin nykyiseen työpaikkaasi koitko, että rekrytointi perustui ammatilliseen osaamiseesi vai johonkin muuhun tekijään? *

- Ammatilliseen osaamiseen

- Muuhun tekijään, mihin?

3. Rekrytoidaanko mielestäsi Aallon Jyväskylään työntekijöitä ikään katsomatta?

- Kyllä, työntekijöitä rekrytoidaan ikään katsomatta
- Ei, rekrytoinnissa syrjitään tietyn ikäisiä

Oppimismyönteinen kulttuuri työympäristössä

4. Onko työpaikassasi mielestäsi oppimismyönteinen kulttuuri? *

- Kyllä, työpaikassani on oppimismyönteinen kulttuuri
- Ei, työpaikassani ei ole oppimismyönteinen kulttuuri

5. Ovatko oppimishetket avoimia kaikille iästä riippumatta? *

- Kyllä, oppimishetket ovat avoimia kaikille
- Ei, oppimishetket eivät ole avoimia kaikille

6. Kannustetaanko uuden oppimiseen mielestäsi riittävästi? *

- Kyllä, uuden oppimiseen kannustetaan riittävästi
- Ei, uuden oppimiseen ei kannusteta riittävästi

7. Pitäisikö uusien asioiden opetteluun saada enemmän tukea, kuin nyt? *

- Tukea pitäisi saada paljon enemmän
- Tukea pitäisi saada hieman enemmän
- Tukea ei pitäisi saada enempää

Osaamisen kehittäminen

8. Onko työnantajasi tarjonnut sinulle ammatillista osaamistasi kehittävää koulutusta? *

- Kyllä, on tarjonnut
- Ei, ei ole tarjonnut

9. Oletko osallistunut työnantajasi tarjoamaan ammatillista osaamista kehittävään koulutukseen? *

- Kyllä, olen
- En ole

10. Jos et ole osallistunut ammatillista osaamista kehittävään koulutukseen, miksi? *

- Koulutusta ei ole tarjottu
- Ei ole ollut aikaa osallistua
- Aihe ei ollut mielenkiintoinen
- Muu syy, mikä?

11. Jos olet osallistunut ammatillista osaamista kehittävään koulutukseen, koitko sen hyödylliseksi? *

- Koin koulutuksen hyödylliseksi
- En kokenut koulutusta hyödylliseksi

12. Hyödynnetäänkö työyhteisössäsi jo olevien työntekijöiden ammattitaitoa muiden työntekijöiden osaamisen kehittämisessä? *

- Kyllä hyödynnetään
- Ei hyödynnetä

13. Oletko koskaan tarkastellut esimiehesi/työnantajasi kanssa omaa ammatillista osaamistasi ja miten sitä voitaisiin kehittää? *

- Kyllä olen
- En ole

14. Minkälaisia ammatillista osaamista kehittäviä koulutuksia toivoisit jatkossa toteutettavan?

Urakehityksen tukeminen

15. Oletko kartoittanut urahaaveitasi tai -toiveitasi esimiehesi/työnantajasi kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa?

- Kyllä olen
- En ole

16. Oletteko esimiehesi/työnantajasi kanssa laatineet sinulle henkilökohtaista urasuunnitelmaa? *

- Kyllä olemme
- Emme ole

17. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, oletko kokenut urasuunnitelman laatimisen olleen hyödyllistä sinulle?

- Kyllä, se on ollut hyödyllinen
- Ei, se ei ole ollut hyödyllinen

18. Onko sinulle tarjottu mahdollisuutta saada urakehityksen tueksi työpaikan ulkopuolista neuvontaa, esimerkiksi työnohjaajalta tai uraneuvojalta? *

- Kyllä on
- Ei ole

Joustavien työaikojen mahdollistaminen

19. Onko työnteon aikatauluja mahdollista järjestellä omaan arkeen sopivaksi? *

- Kyllä on
- Ei ole

20. Oletko hyödyntänyt mahdollisuuden tehdä työtä joustavin ajoin? *

- Kyllä olen
- En ole

21. Onko etätöiden tekeminen mahdollista? *

- Kyllä on
- Ei ole

22. Oletko hyödyntänyt mahdollisuuden tehdä etätöitä? *

- Kyllä olen
- En ole

23. Tiedätkö, onko työajan vapaaehtoinen vähentäminen eli osa-aikainen työnteko mahdollista työpaikassasi? *

- Kyllä, on mahdollista
- Ei, ei ole mahdollista
- En tiedä, onko se mahdollista

24. Oletko hyödyntänyt mahdollisuuden osa-aikaiseen työntekoon? Oletko siis tehnyt töitä osa-aikaisesti? *

- Kyllä olen
- En ole

25. Tiedätkö, onko osa-aikaiselle eläkkeelle jääminen mahdollista työpaikassasi? Osa-aikainen eläke tarkoittaa sitä, että henkilö tekee osan viikosta töitä ja viettää osan viikosta eläkepäiviä. *

- Tiedän, se on mahdollista
- Tiedän, se ei ole mahdollista

- En tiedä

26. Oletko hyödyntänyt mahdollisuuden osa-aikaiseen eläkkeeseen? *

- Kyllä olen
- En ole
- Osa-aikainen eläke ei ole ajankohtainen asia iässäni

Terveyden tukeminen ja edistäminen

27. Onko työpaikassasi toteutettu henkilöstökyselyjä, joilla on kartoitettu henkilöstön hyvinvoinnin tai työtyytyväisyyden tilaa? *

- Kyllä, on toteutettu
- Ei, ei ole toteutettu
- En osaa sanoa

28. Onko toteutettujen kyselyiden tuloksia käyty läpi yhteisesti työpaikassa? *

- Kyllä on
- Ei ole

29. Onko kyselyiden tuloksia viety eteenpäin ja otettu huomioon jatkossa? *

- Kyllä on
- Ei ole

30. Onko työpaikassasi lakisääteisten työterveyshuollon palveluiden lisäksi tarjolla muita terveyttä ja hyvinvointia edistäviä palveluita? *

- Kyllä on
- Ei ole

31. Millä tavoin työnteon ergonomia on otettu huomioon työpaikassasi? *

Kokonaisvaltainen lähestymistapa ikäjohtamiseen

Aiemmin käsitellyt osa-alueet ovat kaikki ikäjohtamisen osa-alueita. Seuraavaksi toivotaan, että ajattelet ikäjohtamista aiemmin käsiteltyjen osa-alueiden muodostamana kokonaisuutena ja vastaat seuraaviin kysymyksiin sen pohjalta.

32. Kuinka hyvin työnantajasi on onnistunut mielestäsi ikäjohtamisessa työpaikassasi? Vastaukset asteikolla 5-1 parhaasta huonompaan. *

- 5, erinomaisesti
- 4, hyvin
- 3, kohtalaisesti
- 2, heikosti
- 1, välttävästi

33. Minkälaisia tukitoimia toivoisit työnantajasi tai esimiehesi toteuttavan ikäjohtamiseen liittyen? Voit valita useamman vaihtoehdon. *

- Eri elämäntilanteiden huomioon ottamista
- Ikäystävällistä rekrytointia
- Oppimismyönteisen kulttuurin tukemista
- Osaamisen kehittämistä
- Urakehityksen tukemista
- Joustavien työaikojen mahdollistamista
- Terveystukemista ja edistämistä

34. Onko jokin osa-alue, toimintatapa, tai muu, johon haluaisit muutosta työpaikkasi ikäjohtamisen tavoissa? Minkälaista muutosta haluaisit? *

Lopuksi kerätään taustatiedot, jotta vastauksia on mahdollista analysoida. Aallon Jyväskylä ei tule käsittelemään dataa missään vaiheessa. Nimeäsi ei tulla yhdistämään vastaukseen tai julkaisemaan missään.

35. Taustatiedot

Kuinka kauan olet ollut töissä yrityksessä?

Minkä ikäinen olet?

Sähköpostiosoitteesi

Lähetä -näppäintä painamalla lopetat kyselyn ja palautat vastauksesi.