

Ikäjohtaminen ravintola-alalla – seniorit voimavarana?

Mika Heino



Tekijät Mika Heino	Ryhmä RHM15
Opinnäytetyön nimi Ikäjohtaminen ravintola-alalla seniorit voimavarana?	Sivu- ja liitesivumäärä 50+2
Ohjaajat Ulla Ijäs, Pirjo Nuotio	
<p>Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin pääkaupunkiseudun ravintola-alan yritysten johdon näkemystä ikäjohtamisen asemasta ja käytöstä henkilöstön johtamisessa sekä hiljaisen tiedon keräämiseen, siirtämiseen ja johtamiseen käytännön tasolla liittyvää problematiikkaa. Lisäksi selvitettiin erilaisten työhön perehdytysmenetelmien, kuten mentoroinnin käyttöä ja niiden yhteyttä hiljaisen tiedon siirtymiseen.</p> <p>Ikäjohtamisella pyritään vaikuttamaan henkilöstön työkykyyn ja jaksamiseen. Yrityksen tuottavuus ja henkilöstön työhyvinvointi yleensä paranevat sen tuloksena. Hyvän ikäjohtamisen avulla voidaan työt suunnitella ja organisoida henkilöstön voimavarat huomioiden.</p> <p>Asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan ovat kaksijakoisia ja osin jopa ristiriitaisia. Toisaalta ikääntyviä pidetään lojaleina ja luotettavina, mutta samanaikaisesti arvostellaan heidän jousitamattomuuttaan, muutosvastarintaansa ja heikkoa kykyään omaksua uutta teknologiaa. Kaikki ikääntymisen myötä tapahtuvat muutokset eivät kuitenkaan ole negatiivisia. Iän karttumisen myötä myös esimerkiksi elämänhallintataidot ja työkokemus paranevat. Lisäksi monimutkaisien asioiden käsittelykyky saattaa parantua.</p> <p>Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, joista saadut tulokset analysoitiin teemoittelua hyödyntäen.</p> <p>Tarkasteltaessa ikäjohtamista strategiavalintana voidaan tutkimukseen osallistuneet yritykset jakaa kolmeen ryhmään, joista ensimmäisessä ei ikäjohtamista ole huomioitu millään tavalla. Kyseessä saattaa olla selkeä valinta tai ainakaan asiaa ei ole käsitelty tällä termillä. Toisaalta näissäkin yrityksissä puhutaan tasa-arvosta, erilaisuuden johtamisesta ja ymmärretään eri-ikäisten johtamiseen liittyvää problematiikkaa. Toisen ryhmän muodostavat ne tutkimukseen osallistuneet yritykset, joilla ikäjohtaminen ei näy varsinaisessa toiminnassa, mutta joissa asiaa on kuitenkin edes pohdittu. Näissä yrityksissä ikäjohtamiseen viittaavaa toimintaa on saattanut olla aikaisemmin tai siihen saatetaan olla vasta heräämässä. Kolmannessa ryhmässä ovat ne yritykset, joissa ikäjohtaminen on nostettu mietinnän tasolta jo ainakin osittain käytännön toiminnaksi. Siihen on saatettu jo panostaa resursseja tai sitä ollaan nostamassa painopistealueeksi. Näissäkin yrityksissä ikäjohtamisen käsite liitetään hyvin usein työhyvinvointiin ja työssä jaksamisen parantamiseen.</p> <p>Ikää tärkeämpiä tekijöinä tutkimukseen osallistuneet pitivät rekrytoinnissa ja työssä onnistumisessa persoonaa, ammattitaitoa ja erityisesti asennetta, joista voidaan muodostaa työntekijän osaamiskokonaisuus, johon vaikuttavista lukuisista tekijöistä ikä on kaikkein vähäisin.</p>	
Asiasanat Ikäjohtaminen, ravintola-ala, ikääntyminen, ikääntyvät työntekijät, hiljainen tieto	

Authors Mika Heino	Group RHM15
The title of your thesis Age Management in the Restaurant Industry Seniors as a resource?	Number of pages and appendices 50+2
Supervisors Ulla Ijäs, Pirjo Nuotio	
<p>This Bachelor's thesis examines the attitudes that management in the restaurant industry has towards aging workers and whether age management is in use and how it can be used to collect, externalize and manage tacit knowledge.</p> <p>The primary objective of the study was to determine whether age management is visible in the strategies, values or practices of the companies. Another aim was to determine if the companies make use of tacit knowledge.</p> <p>The attitudes towards aging workers are often double sided and partly even contradictory. On the one hand the aging are considered to be loyal and trustworthy but at the same time their inability to adopt new technology, reluctance to change and inflexibility are criticised. Still, not all the transformations caused by aging are negative. For example the life control skills and work experience get better. And also the ability to handle complex issues might improve.</p> <p>The study was based on a qualitative method. Theme interviews were carried out with the management to obtain views on the objectives of the study.</p> <p>Regarding the interviews the participating companies can be divided into three groups. In the first group the companies have not taken age management into consideration at all. This can be due to a clear choice or the fact that the same issues are handled in a different way. But still even these companies mention equality or diversity management as one of their values and understand the problems of managing workers of different ages. The second group consists of companies that have already given age management some thought, but have not put it into action. Either these companies have had some previous actions related to age management or are just starting to work on the theme. In the third group age management is already a part of everyday routines. These companies have already invested some resources in it or it has become one of the emphases of their operations. Even these companies very often associate the concept of age management with work welfare and improving the work endurance.</p> <p>The participants of the study considered personality, professional skills and most of all attitude to be more important as factors in employment and for succeeding in work than age.</p>	
Key words Age management, restaurant industry, aging, older workers, tacit knowledge	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Ikäsyryjä.....	3
2.1	Ageismi.....	4
2.2	Asenteet ikääntyviä kohtaan.....	5
3	Ikäjohtaminen	8
3.1	Ikäjohtamisen merkitys	8
3.2	Ikäjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla	10
4	Hiljainen tieto.....	13
4.1	Hiljaisen tiedon tunnistaminen.....	15
4.2	Hiljaisen tiedon siirtäminen.....	16
4.3	Mentorointi.....	17
4.3.1	Mentoroinnin tavoitteet	19
4.3.2	Mahdollisia vaikeuksia mentoroinnissa	20
4.4	Hiljaisen tiedon johtaminen	21
4.5	Hiljaisen tiedon hyödyntäminen hotelli- ja ravintola-alalla.....	22
5	Ikäjohtamisen ja hiljaisen tiedon ulottuvuudet.....	24
6	Tutkimuksen toteutus	25
6.1	Tutkimusongelma	25
6.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	25
6.3	Tutkimuksen kohderyhmä.....	27
7	Tutkimustulokset	28
7.1	Aineiston analysointi.....	29
7.2	Ikäjohtaminen strategiavalintana	29
7.3	Hiljainen tieto.....	32
7.4	Työhön opastus- ja perehdytysmenetelmät	34
7.5	Mentorointi hiljaisen tiedon välittäjänä ja perehdytysmenetelmänä.....	35
7.6	Taloudellinen tilanne ja ikäjohtaminen.....	35
8	Johtopäätökset	38
8.1	Työhyvinvointi osana ikäjohtamista.....	38
8.2	Hiljainen tieto ja mentorointi.....	39
8.3	Taloudellinen tilanne ja ikäjohtaminen.....	39
8.4	Tutkimuksen luotettavuus	41
9	Pohdinta.....	43
	Lähteet	46
	Liitteet	51
	Liite 1. Haastattelurunko.....	51
	Liite 2. Haastattelupyynnö.....	52

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa ikääntyvien työntekijöiden mahdollisuuksia työelämässä ja niitä ikään perustuvia syrjiviä asenteita ja arvoja, joita he siellä kohtaavat. Tietoa asiasta löytyy erittäin runsaasti. Ongelmana on oikeastaan vain käytettävän tietomäärän järkevä rajaaminen ja sen validiteetin varmistaminen. Teoreettisen tiedon lisäksi tämä työ sisältää tutkimuksellisen osan, jonka avulla selvitetään pääkaupunkiseudulla toimivien ravintola-alan yritysten ikäjohtamiseen liittyviä toimintamalleja. Samalla selvitetään myös hiljaisen tiedon keräämiseen, hyödyntämiseen ja johtamiseen liittyvää problematiikkaa.

Ikääntymisellä tarkoitetaan kronologista, kalenterin mukaan tapahtuvaa ikääntymistä. Vanheneminen tarkoittaa vanhenemisen prosessia. Termillä ikääntyvä työntekijä tarkoitetaan yleensä yli 45-vuotiaita henkilöitä ja ikääntynyt työntekijä puolestaan on henkilö, joka on yli 55-vuotias. (Ilmarinen 2005a, 60.)

Vanheneminen on yksilöllinen prosessi, johon vaikuttaa perimän lisäksi myös elinympäristömme. Siksi onkin ongelmallista ikääntymistä ja eri sukupolvia tutkittaessa erottaa toisistaan yksilön vanhenemisen, ikäkohorttien eli samana ajanjaksona syntyneiden muodostamien ryhmien ja periodien eli ajanjaksojen vaikutus toisistaan. Esimerkiksi asennevertailut eri ikäryhmien välillä ovat erittäin vaikeasti tulkittavia, koska eri vuosikymmenillä syntyneiden, kasvaneiden ja työelämään tulleiden ikäryhmien erot koulutustason ja viriketaustan osalta ovat niin suuria. (Ilmarinen 2005a, 60–61.)

Periodivaikutukset tarkoittavat työelämässä olevia henkilöitä tietynä ajankohtana kohtaavia merkittäviä muutoksia, kuten tuotannon automatisoinnin ja tietotekniikan kehitysaskeleet, taloudelliset suhdannevaihtelut tai muutokset eläkejärjestelmissä. Näiden mukana muuttuvat myös ajan myötä erilaiset arvot, asenteet ja odotukset, jotka koskevat niin työelämää kuin muutakin elämänpiiriä. (Ilmarinen 2005a, 61.) Lisäksi Ilmarinen toteaa, että ”koko EU:n alueen trendinä näyttäisi olevan, että 50 ikävuoden jälkeen ihmisellä alkaa kriisivaihe, jolloin mietitään, miten jaksaisi töissä pitempään” (Jäppinen 2006, 6).

Työntekoon tarvitaan enemmän yksilöllisyyttä, kun ihmiset vanhenevat eri tahtiin, sillä yksilölliset erot kasvavat vanhenemisen myötä. Ammattiryhmien sisällä erot esimerkiksi työkyvyssä voivat olla varsin merkittäviä. Siksi tarvitaankin yksilöllisempiä ratkaisuja muun muassa töiden organisoinnissa ja työtehtävien muuntelussa. (Ilmarinen 2005a, 62.)

Työterveyslaitoksen osastonjohtaja, professori Juhani Ilmarinen (1999, 282) toteaa, että ikäsy-
rjintä oli vuoden 1996 Eurobarometrin mukaan EU:n alueen yleisin syrjinnän muoto. Vuonna
1999 tehdyn tutkimuksen mukaan Suomessa yli 45-vuotiaista työntekijöistä 12 prosenttia oli
kokenut ikäsyryntää työpaikallaan. Tosin nuoret työntekijät olivat puolestaan kokeneet nuor-
ruuteen liittyvää syrjintää lähes yhtä paljon.

Erityisen merkittäväksi edellä mainitun tekee se tosiasia, että työvoima on parasta aikaa selke-
ästi ikääntymässä. Kun yli 54-vuotiaiden osuus työllisestä työvoimasta vuonna 1990 oli 10 pro-
senttia, oli vastaava osuus vuonna 2006 jo yli 17 prosenttia. Lisäksi on huomion arvoista, että
ikäntyneiden (yli 54-vuotiaat) työllisyysaste on noussut tasaisesti 2000-luvulla. Nyt on jo pääs-
ty tilanteeseen, jossa ikääntyneiden työllisyysaste on samaa tasoa kuin 15–24-vuotiailla. (Tossa-
vainen 2007.)

Tällä työllä kartoitetaan niitä mahdollisuuksia, joita ikääntyvillä työntekijöillä on tämän hetken
työmarkkinoilla ravintola-alalla ja minkälaisia ikään perustuvia syrjiviä asenteita tai arvoja he
joutuvat kohtaamaan. Lisäksi käsitellään hiljaisen tiedon johtamiseen ja siirtämiseen liittyviä
ongelma- ja muita tilanteita. Tarkastelun kohteena on myös hiljaisen tiedon välittämiseen ja
siirtämiseen hyvin soveltuva työskentelytapa, mentorointi.

Suomessa ei ikäjohtamista, ikäsyryntää tai hiljaisen tiedon hyödyntämistä ole juuri hotelli- ja
ravintola-alalla tutkittu. Lähimmät tutkimukset ovat Norjasta, Englannista ja Kreikasta. Var-
sinkin Norjassa tehdyn tutkimuksen tuloksia voitaneen pitää varsin hyvin myös Suomen tilan-
netta kuvaavina.

2 Ikäsyrrjintä

Viime vuosina tapahtuneesta kehityksestä huolimatta ikääntyvät ihmiset ovat yhä se osa kansaa, jolla on suurin köyhyyden ja syrjäytymisen vaara (Euroopan komissio 2007, 7). Ikääntyvillä ihmisillä on joukko esteitä ja vaikeuksia työllistymisessä. Työnantajat voivat olla haluttomia palkkaamaan tai pitämään ikääntyviä työntekijöitä työssä useastakin eri syystä. Iäkkäiden työntekijöiden koulutustaso on keskimääräistä alhaisempi ja heidän osallistumisensa ammatilliseen koulutukseen vähäistä. (Euroopan komissio 2007, 9.) Ikäjohtamisen merkitys on tunnustettu oikeastaan vain siksi, että teollistuneiden maiden väestö ikääntyy nopeasti. Yritystasolla ihmisten ikääntymiseen liittyy sekä mahdollisuuksia että uhkia. Keskeisin uhkatekijä lienee osaamisen mahdollinen vajentuminen työpaikoilla, kun suuri osa avainhenkilöstöstä siirtyy lähes samanaikaisesti eläkkeelle. (Juuti 2001, 6.)

Vuodesta 1996 lähtien Suomen hallituksen ohjelmaan on kuulunut Kansallisen työelämän kehittämishjelma, jonka tavoitteena on parantaa tuottavuutta ja työelämän laatua työpaikoilla. Hallitusohjelmassa otetaan myös kantaa ikääntyvien työntekijöiden asemaan Kansallisella ikäohjelmalla (1998–2002), jonka tarkoituksena on parantaa yli 45-vuotiaiden mahdollisuuksia saada töitä ja menestyä paremmin työelämässä. Kansallisen ikäohjelman keskeinen tavoite on luoda edellytykset inhimillisen pääoman kasvulle työelämässä sekä vahvistaa luottamusta työntekijöiden ja työnantajien välillä. Ikääntyneiden työntekijöiden asemaa työelämässä pyritään niin ikään parantamaan työainsäädännön yleisin säännöksin ja työehtosopimuksin. Työelämässä mukana olevan ikääntyneen edun turvaavat työntekijän asemaan, työsuojeluun ja työterveyteen liittyvät lait. Työsuojelun erityisiä kehittämiskohteita ovat työssä jaksaminen, henkinen työhyvinvointi sekä työpaikkaväkivallan estäminen. (Euroopan komissio 2007, 21–22.)

Suomi alkoi EU-maista ensimmäisten joukossa muuttaa ikääntyneisiin kohdistuvaa politiikkaansa. Keskeisenä tavoitteena on ollut se, että ikääntyneiden työllisyysongelmia ratkaistaisiin ennen kaikkea lisäämällä heidän osallistumistaan työelämään. Yrityksissä oli toimeenpantu erilaisia toimenpiteitä ikääntyvien työntekijöiden suhteen, esimerkiksi koulutukseen rohkaiseminen ja sen tukeminen, virkistystoiminta, kulttuuriharrastusten tukeminen, joustava työaika, osa-aikaeläkejärjestelyt, työvuorojen järjestely, työkierto, työterveyshuolto jne. Toisaalta kuitenkin yleiset asenteet tukevat aikaista eläkkeelle lähtöä. Tätä pidetään tärkeimpänä syynä ikääntyvien työntekijöiden alhaiseen työllisyysasteeseen sekä varhaiseen työmarkkinoilta poistumiseen. Suomalaisia työmarkkinoita uhkaa tulevaisuudessa työvoimaresurssien niukentuminen. Ikääntynyttä työväestöä olisikin kannustettava jatkamaan työelämässä mahdollisimman pitkään ja silloin haasteena on ikääntyneiden työllistyvyyden parantaminen. Lisäksi haasteena

voidaan nähdä ristiriitainen suhtautuminen ikääntyneisiin työntekijöihin ja heidän asemansa parantamiseen. (Euroopan komissio 2007, 22–23.)

Keskustelua Suomessa jo toimeenpannusta ikäjohtamisstrategiasta tulisikin jatkaa niin, että se tavoittaisi myös työpaikkatason. Keskustelun tarkoituksenaan on estää ikäsyrjintää työpaikoilla sekä ikääntyvien työntekijöiden syrjäytymistä työelämästä, helpottaa heidän paluutaan työtömyydestä takaisin työelämään ja pidentää heidän työssä jaksamistaan vanhuuseläkeikään asti. (Euroopan komissio 2007, 24.)

2.1 Ageismi

Kun amerikkalainen psykiatri Robert Butler otti ageismi-käsitteen käyttöön kuusikymmentäluvun lopussa, tarkoitti se oikeastaan kaikkia kielteisiä ja syrjiviä asenteita ja käytäntöjä, jotka liittyivät vanhoihin ja vanhenemiseen (Bytheway 1995, Julkusen & Pärnäsen 2005, 64 mukaan). Myöhemmin käsitettä on alettu käyttää myös työelämässä, kun halutaan viitata ikääntyvien kohteluun ja aikaistuvaan työstä poistumiseen. Julkunen ja Pärnäsen käyttävät puolestaan teoksessaan Uusi ikäsopimus (2005, 64) käsitettä viittaamaan kaikkiin prosesseihin ja käytäntöihin, joiden seurauksena on ikääntyvien aseman marginalisoituminen työelämässä ja lopulta joutuminen työelämän ulkopuolelle.

Johtamistaidon Opisto JTO:n tutkimusjohtaja, dosentti Pauli Juuti Kansallisen ikäohjelman osana tekemässä työministeriön tilaamassa tutkimuksessa (2001, 127) selvisi, että vaikkakin esimiehillä melko harvoin esiintyy varsinaisesti kielteistä suhtautumista ikääntyviin, ikäjohtamiseen liittyvät pulmat esiintyvät epäsuorilla tavoilla, kuten ikääntyvien vähäisenä arvostamisena työyhteisöissä. Johdolla ja nuorilla oli muita useammin kielteinen kuva ikääntyvistä. Erityisesti tämä on suuri haaste ikäjohtamiselle, sillä juuri johto voi vaikuttaa työyhteisöjen kulttuuriin muita enemmän. Ikäjohtamisen kehittämistä työyhteisöissä vastustivat ennen muuta nuoret ja akateemisesti koulutetut henkilöt. Nuoret korkeassa asemassa olevat henkilöt havaitsivat muita huonommin ikääntymiseen liittyvän kohtelun kielteisyyttä. (Juuti 2001, 128–129.) Ikään liittyviä negatiivisia asioita, kuten vaikkapa iän mukaista jaottelua eli ageismia ja siitä johtuvaa ikääntyvien epäasiallista kohtelua on muutenkin havaittavissa (Moilanen 2005, 4).

Hyvin samantapaisiin tuloksiin on päätyntä myös Ilmarinen (2005a, 62). Hänen mukaansa ikääntymisen, työssä suoriutumisen ja tuottavuuden yhteyksistä päädytään erilaisiin johtopäätöksiin sen mukaan, onko kiinnostuksen kohteena ikääntyvien suoriutuminen yksittäisissä tehtävissä vai työpanoksesta ja aikaansaannoksista laajemmissa yhteyksissä. Onpa joissakin esimiestutkimuksissa havaittu, että nuorten työsuoritusten epätasaisuus selitetään herkemmin

väliaikaisilla tilannetekijöillä, kun taas ikääntyvien useammin henkilön pysyvillä ominaisuuksilla.

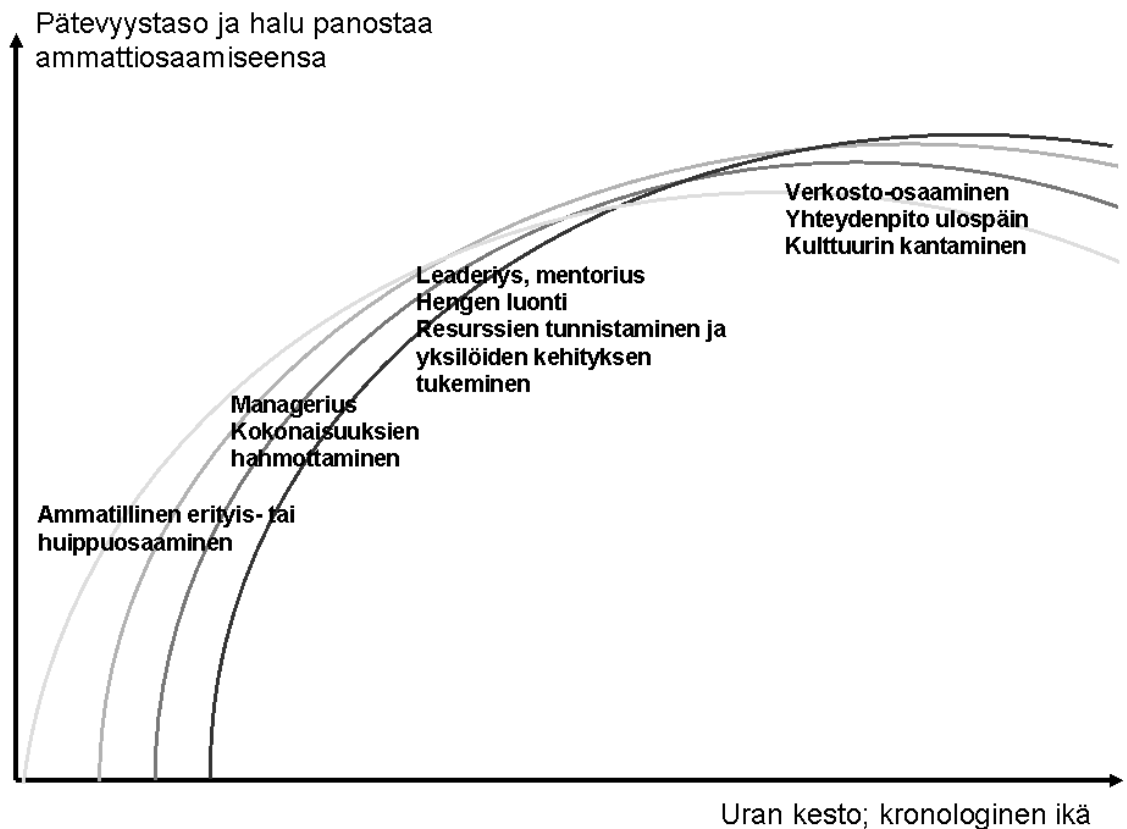
2.2 Asenteet ikääntyviä kohtaan

Julkunen ja Pärnänen käsittelevät teoksessaan (2005, 71) useita tutkimuksia, joiden tulosten perusteella asenteet ikääntyviä kohtaan ovat kaksijakoisia. Toisaalta ikääntyvien katsotaan olevan lojaaleita, tuottavia ja luotettavia, kun taas toisaalta arvostellaan heidän kykyään omaksua uutta teknologiaa, muutosvastarintaansa, joustavuuden puutettaan ja vuorovaikutusta nuorten esimiesten kanssa. On arvioitu, että työelämän ihanneikä asettuu 30–40 ikävuoden välille. Tällöin työntekijällä on jo kertynyt kokemusta, hän on valmis vakiintumaan ja ottamaan vastuuta, mutta ei kuitenkaan ole vielä eläkeiän kynnyksellä. Hyvin samankaltaiseen lopputulokseen pääsi myös Vaahtio (2003, 51) omassa tutkimuksessaan, jossa hän haastatteli yritysjohtajia iän merkityksestä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Tuloksista ilmenee, että johtajat pitivät ikääntyneitä luotettavampina, työnantajauskollisempina ja kokeneempina kuin nuoria, mutta samalla myös sairastelevina, muutosvastarintaisina ja leipääntyneinä. Ainoastaan ikäluokka 30–40-vuotiaat ei saanut lainkaan negatiivisia huomautuksia.

Visti, Gyekye, Heiskanen, Härkönen ja Ruoppila (2006, 429) toteavatkin osuvasti, että ”Moderneja yhteiskuntia leimaa ikäparadoksi. Samalla kun ihmiset elävät pitempään ja terveempinä kuin koskaan, työelämä määrittää heidät vanhoiksi aikaisemmin kuin koskaan.” Ilmarinen puolestaan toteaa työyhteisön voivan tehokkaasti jarruttaa jäsenensä kehittymistä ja voivan lakaista häneltä jalat alta. Pienilläkin teoilla voidaan tappaa ihmisen työmotivaatio ja aiheuttaa turhautumista. (Ilmarinen 2005b, 80.) Siksi onkin tärkeää, että jokainen organisaation jäsen tarkistaa ikäasenteensa, sillä ammatillinen ja henkinen kehitys eivät liity missään nimessä vain ikään. Jo nuorella iällä voi ilmetä henkisten ja ammatillisten kykyjen heikentymistä ja toisaalta kehitys voi jatkua voimakkaan kasvavana pitkälle, jopa työelämän loppuun. (Ilmarinen 2005b, 79–81.)

Olisi ymmärrettävä, että iän myötä tapahtuvat muutokset eivät ole pelkästään negatiivisia. Myös myönteisiä muutoksia tapahtuu; ainakin elämänhallinta ja työkokemus yleensä parantuvat. Lisäksi monimutkaistenkin asioiden käsittelykyky saattaa parantua kokemuksen karttuessa. Ikäasenteita pitäisikin remontoida ja tämän aloittaminen olisi syytä aloittaa faktojen ymmärtämisellä ja tunnustamisella. Jo muutaman asian ymmärtäminen todennäköisesti muuttaa suhtautumista ikään ja ikääntymiseen; esimerkiksi ”Tuottavuus ei ole iästä kiinni, henkinen kasvu tekee meistä iän myötä vahvempia, ihminen oppii pitkälle eläkeikänsä saakka.” (Ilmarinen 2005b, 86–87.)

Myös Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen (2003, 182–184) ottavat kantaa samaan asiaan esittelemällä oman versionsa Sveibyn ja Rislingin osaamisen viuhkamallista (kuvio 1), joka tunnistaa osaamisen kerrostuneisuuteen perustuen useita rinnakkaisia kasvun kaaria. Nämä kaaret saavuttavat lakipisteensä eri aikoina oppimiskyvystä ja asioiden hahmottamisesta riippuen.



Kuvio 1. Ammatillisen kasvun kaarien viuhkamalli (mukaillen Ilmarinen ym. 2003, 183)

Kaaria on useita rinnakkaisia, koska ammatillinen kasvu noudattaa luontaisia oppimiskäyriä. Tällöin pitää tunnistaa useita erilaisia kehittyviä kaaria, jotka kuvastavat sekä erilaista oppimista että eritasoista panostamista tietyn tyyppiseen ammatilliseen osaamiseen. Merkittävässä osassa tässä ovat oppimismotivaatio, kiinnostuksen kohteet ja kognitiivisen kapasiteetin muuttuminen. (Ilmarinen ym. 2003, 183–184.)

Ensimmäinen kasvuprosessi hyödyntää teknisen tiedon tai uusien spesifien taitojen omaksumiskykyä, uusiutumiskykyä ja luovuutta, joissa nuoret ammattilaiset ovat ylivoimaisia. Toinen kaari rakentuu ensimmäiselle, mutta siinä korostuvat tiedon laaja-alainen hallinnan kyky, kokonaisuuksien hahmottaminen ja visionäärisyyden karttuminen. Tämä on ominaista uransa huipulle eli seniorirooliin edenneille, joilla on ammatillisen tiedon lisäksi runsaasti tietoa alasta, liiketoimintamahdollisuuksista ja bisneksen tekemisestä.

Kolmantena kasvuhaasteena on kehittyminen ihmisten johtajana. Tässä mentorivaiheeseen edenneelle ammattilaiselle sopivassa vaiheessa hyödynnetään elämäkokemuksen kautta tapahtunutta viisastumista, henkistä kypsymistä, moniarvoisuuden hyväksymistä ja erilaisuuden ymmärtämistä. Viimeinen kaarista hyödyntää kaikkia edellisiä kehityskaaria ja liittyy niin sanottuun suurlähettiläsrooliin. Tässä roolissa merkittävää on organisaation olemassaoloajan vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiskyky ja työuran aikana karttuneiden verkostojen hyväksikäyttäminen. (Ilmarinen ym. 2003, 184–186.)

Vaiheesta toiseen siirtymiselle ei voida antaa tarkkaa aikataulua, koska ammatillisen osaamisen vanheneminen ja sitä kautta halu tietoperäisen osaamisen oppimiseen tapahtuu eri aikaan ja on erilaista. Lisäksi ihmisten oppimiskyky vaihtelee suuresti. (Ilmarinen ym. 2003, 186.)

Tästä mallista ei kuitenkaan ole organisaatiolle hyötyä, mikäli ei ensin opita arvostamaan erikikäisiä ja taidoiltaan erilaisia ihmisiä. Lisäksi on ymmärrettävä, että iän ja kokemuksen karttues-
sa myös ihmisen arvot ja käsitys maailmasta muuttuvat. (Ilmarinen ym. 2003, 184.)

Englannissa keväällä 2006 tehdyssä tutkimuksessa tulokset paljastavat palvelusektorilla varsin mielenkiintoisia asioita ikääntyviin työntekijöihin suhtautumisesta. Vaikka asenteet ovat yleisesti myönteisiä, paljasti tutkimus varsinkin julkisen sektorin yritysten pitävän ageismia ongelmana. Lisäksi ageismista ja siihen liittyvistä asenteista ei keskustella riittävästi. Tulosten kiinnostavuus korostuu muistettaessa, että juuri tällä sektorilla on huomattavasti iäkkäämpää henkilöstöä kuin muualla palvelualoilla. (Martin & Gardiner 2007, 317.)

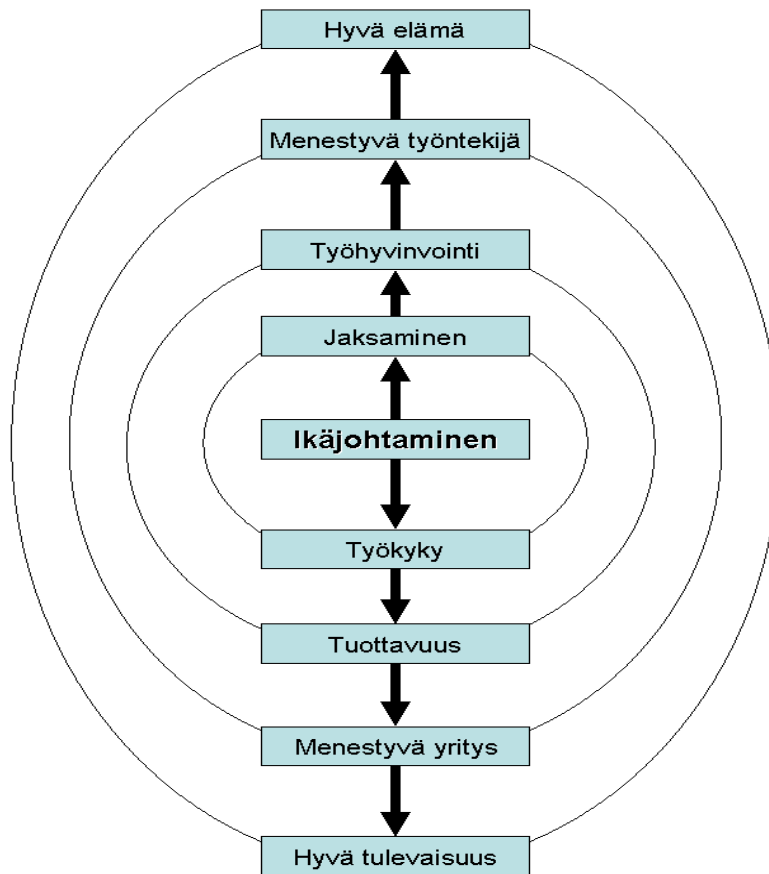
3 Ikäjohtaminen

”Ikäjohtaminen on henkilöstön työkyvyn ja yrityksen menestyksen johtamista.” (Ilmarinen 2005a, 197.) Nuorten kohdalla johtaminen on enemmän tukevaa ja työuraa edistävää, kun taas seniorien kohdalla vaaditaan toisenlaista otetta jaksamisen ja motivaation ylläpitämiseksi. Myös työhön kohdistuvat tarpeet ja odotuksetkin muuttuvat iän myötä. Ikäjohtaminen korostaa esimiehen ja työntekijän välisen yhteistyön ja luottamuksen merkitystä. Onnistuessaan ikäjohtaminen on aina tulos oikean tiedon eli ihmisen ikääntymisen ja vanhenemisen riittävän ymmärtämisen soveltamisesta yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi. Tämä taas vaatii myös työyhteisön jäsenten ymmärrystä ja hyväksymistä erilaisuuden merkitykselle. (Ilmarinen 2005a, 197.) Kaiken kaikkiaan ikäjohtaminen edellyttää sitä, että yrityksen johto havahtuu henkilöstön ikääntymiseen ja sen mukanaan tuomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin ja selvästi ilmaisee halua tarttua tähän haasteeseen (Ilmarinen 2005a, 199). Yksinkertaisimmillaan ikäjohtaminen voi tarkoittaa esimerkiksi päivittäisten rutiinien ja töiden järjestelyä ja tukemista (Jäppinen 2006, 6).

Halme (2005, 38) nostaa esille myös asian kääntöpuolen. Hän kyseenalaistaa ikäjohtamisen paremmuuden verrattuna muihin henkilöstöjohtamismalleihin. Hänen mukaansa ikäjohtaminen on vain hajanainen joukko erilaisia ihmiskäsityksiä ja organisaatiotasoisia toimintamalleja ja siksi vaatiikin uudenlaisia lähestymistapoja ja tarkastelunäkökulmia. Lisäksi ikäjohtamisessa on riskinä, että se mielletään vain ikääntyviin kohdistuviksi toimenpiteiksi.

3.1 Ikäjohtamisen merkitys

Ikäjohtamisella vaikutetaan henkilöstön työkykyyn ja jaksamiseen ja sen tuloksena parannetaan sekä yrityksen tuottavuutta että henkilöstön työhyvinvointia. Menestyvän työntekijän ja menestyvän yrityksen yhdistelmä johtaa hyvään elämään ja hyvään tulevaisuuteen (kuvio 2). (Ilmarinen 2005a, 197.)



Kuvio 2. Ikäjohtamisen vaikuttavuus (mukaillen Ilmarinen 2005a, 198)

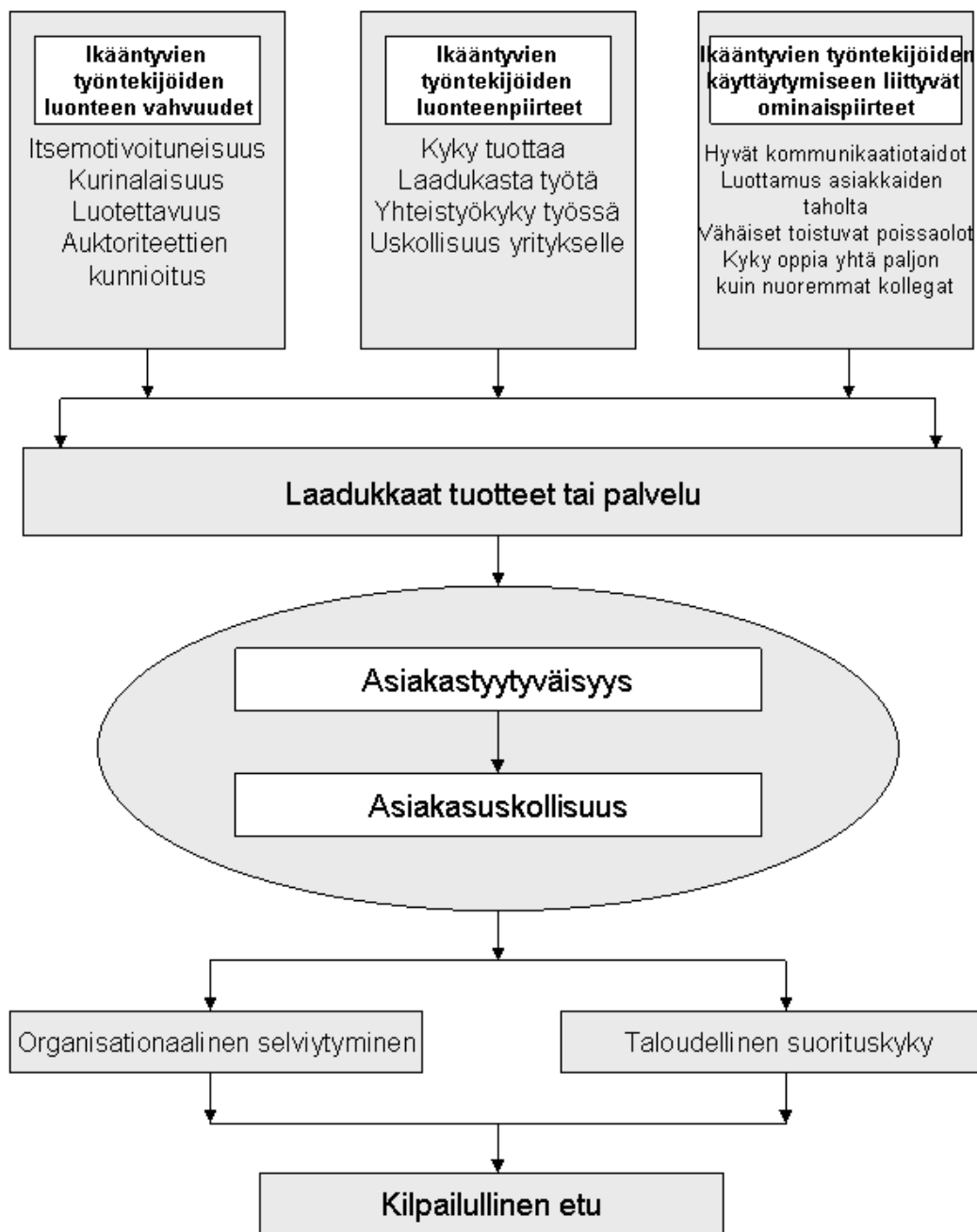
Vaikutusketju lähtee ikäjohtamisesta kahteen suuntaan siten, että sen alkupään muodostavat jaksaminen ja työkyky. Tämä asettaa suuret vaatimukset työn suunnittelulle ja organisoinnille ikääntyvien vahvuuksien näkökulmasta. Hyvän ikäjohtamisen avulla voidaankin työt suunnitella ja organisoida henkilöstön voimavarat huomioiden. Samalla ikäjohtaminen tukee myös henkilöstön voimavarojen kehittämistä sekä korostaa ja hyödyntää erilaisuuden voimaa tehden siitä menestystekijän sekä yritykselle että yksilölle. (Ilmarinen 2005a, 198.)

Ilmarinen (Lehtinen 2007, 52) on kehittänyt ikäjohtamiseen neljä käytännön työkalua: asennetyökalun, eri-ikäisten työkalun, yksilölliset työkalut ja kommunikoinnin työkalun. Asennetyökalu tarkoittaa sitä, että esimieheltä vaaditaan luonnollista asennetta ikääntymiseen. Hänen on kyettävä tunnistamaan ikääntymiseen liittyviä vahvuuksia, eikä jäädä päivitteleämään heikkouksia. Suhde omaan ikääntymiseen on tässä avainasemassa. Eri-ikäisten työkalun avulla esimies pyrkii saattamaan sukupolvet yhteen ja rakentamaan heidän välilleen yhteistyötä, joka aikaansaa yritykselle lisäarvoa. Ikääntyminen erilaistaa työntekijöitä. Onkin luotava uusi demokraattinen ajattelutapa, jossa yksilölliset työjärjestelyt ja -ratkaisut eivät sodi demokratiaa vastaan, vaan vahvistavat sitä. Näin jokainen löytää oman paikkansa. Vaikka tavoitteena onkin tasa-arvoisuus, ei tasapäistäminen hyödytä nuoria eikä vanhoja.

Muutos työpaikalla on jatkuvaa ja esimiehen onkin pystyttävä perustelemaan muutoksen tarpeellisuus. Mikäli hänellä ei ole tätä kommunikoinnin työkalua, on työntekijöitä vaikea saada ymmärtämään syytä muutokseen.

3.2 Ikäjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla

2000-luvun alkupuolella Skotlannissa tehtiin tutkimus, jolla pyrittiin selvittämään paikallisten pienten ja keskisuurten hotelli- ja ravintola-alan yritysten johdon suhtautumista ikääntyviin työntekijöihin, heistä aiheutuviin hyötyihin ja haittoihin ja mahdollisiin ikääntyvien työntekijöiden palkkaamisiin. Tutkimuksen perusteella ikääntyvien työntekijöiden palkkaamisesta seuranneita havaittuja tärkeimpiä hyötyjä tai etuja olivat tapaturmien vähentyminen, positiivisen imagon aikaansaaminen, ikääntyneiden työntekijöiden yhtä suuri oppimiskyky kuin nuoremmilla-kin työntekijöillä, motivoituneisuus, kurinalaisuus ja johdon kunnioittaminen sekä iloisuus/tyytyväisyys työssä. Edellä mainittujen lisäksi tärkeiksi piirteiksi niin tässä kuin aikaisemmissakin tutkimuksissa nousivat organisaatiotuskollisuus, asiakkaiden kokemus luottamus ja hyvät kommunikointitaidot (kuvio 3). Tutkimus paljasti kuitenkin myös sen, että kaikkein myönteisimmin vanheneviin työntekijöihin suhtautuivat ne työnantajat, jotka heitä olivat jo palkanneet. (Magd 2003, 396–398.)



Kuvio 3. Vanhenevien työntekijöiden aikaansaamat hyödyt ja vaikutus hotelli- ja ravintolayrityksille (Magd 2003, 398)

Tutkimus paljasti vain neljä negatiivista seikkaa, joita ikääntyvien työntekijöiden palkkaaminen saattaa aiheuttaa. Ikääntyvät työntekijät eivät välttämättä pysy vaaditussa työtahdissa, heidän saattaa olla vaikea omaksua uutta teknologiaa, he saattavat olla joustamattomia ja haluttomia muuttamaan toimintatapojaan ja työnantajille saattaa koitua suurempi taloudellinen riski ikääntyvien työntekijöiden palkkaamisesta. Tulokset kuitenkin osoittavat, että työnantajien suhtautuminen ikääntyvään työvoimaan on muuttumassa. Tästä osoituksena Skotlannissa on tällä hetkellä aikaisempaa enemmän ikääntyviä työntekijöitä ja työnantajat ovat paremmin oivalta- neet heidän potentiaalinsa. (Magd 2003, 398.)

Myös Norjassa on tutkittu 2000-luvulla hotelli- ja ravintolayritysten johdon suhtautumista ikääntyviin työntekijöihin. Tässä tutkimuksessa fokus oli kuitenkin enemmän ikäjohtamisen käytänteiden löytämisessä ja niiden mahdollisissa vaikutuksissa hotelli- ja ravintola-alaan. Vaikka tutkimuksen tulosten valossa iällä oli vastaajille vähäinen merkitys, työn vaativuus asettaa omat vaatimuksensa. Tärkeimmäksi ominaisuudeksi nostettiin pätevyys ja se on useimmiten yhteydessä työntekijän ikään. (Furunes & Mykletun 2005, 275–277.)

Norjalaisen tutkimuksen tuloksista voidaan nähdä, että ravintolassa tarjoilija on silloin ”oikean ikäinen”, kun hänen ikänsä vastaa asiakkaiden ikää, koska tällöin on olemassa paremmat edellytykset onnistuneelle kanssakäymiselle henkilökunnan ja asiakkaiden välillä. Vaikkakaan mitään yläikärajaa ei ole havaittavissa, työnantajilla on kuitenkin taipumus palkata mieluummin alle 55-vuotiaita työntekijöitä. Yhdelläkään tutkimukseen osallistuneista 20 yrityksestä ei ole tarjota erityisesti ikääntyvien työntekijöiden tarpeita vastaavaa koulutusta. Suurin osa itse asiassa oli sitä mieltä, ettei erilaistetulle koulutukselle ole tarvetta, koska kaikki kuitenkin tekevät samaa työtä. Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että ikäjohtamisen hyvistä käytänteistä vain työnkiertoa käytetään jossakin määrin tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Sen lisäksi työntekijöiden tarpeeseen työn joustavuuden lisäämiseksi vastattiin vain työtuntien vähentämisellä. (Furunes & Mykletun 2005, 277–279.)

Vaikka asiakkaiden vaatimukset säätelevät työtahtia, ikääntyvät työntekijät näyttävät pystyvän yhtä tehokkaaseen työsuoritukseen kuin nuoremmat kollegansa laajan kokemuksensa avulla ja voivat näin kompensoida ikääntymisestä aiheutuvien fyysisten rajoitteiden vaikutusta. Useimmat yritykset voisivatkin hyötyä ikäjakaumaltaan tasaisen työyhteisön luomisesta, koska ikääntyvät ja nuoret työntekijät täydentävät toisiaan. Nämä johtopäätökset tukevat myös Magd'n ehdotusta siitä, että ikäjakaumaltaan tasapainoiset työyhteisöt nostavat sekä tuottavuutta, työntekijöiden moraalialia että uskollisuutta organisaatiota kohtaan. Tutkimuksen tekijät päätyvät johtopäätökseen, että hotelli- ja ravintola-alalle voidaan menestyksekkäästi palkata ikääntyviä työntekijöitä, vaikkakaan tutkimuksen tulokset eivät osoita tämän segmentin luovan kilpailullista etua. (Furunes & Mykletun 2005, 279.)

4 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon käsitteen esitteli jo 1950-luvulla unkarilainen lääketieteen tutkija Michael Polanyi toimiessaan sosiaalitieteiden professorina Manchesterin yliopistossa (Koivunen 1997, 76). Hänen mukaansa ihminen tietää aina enemmän kuin osaa kertoa tai kuvata (Tuomola & Airila 2007, 72). Laajempaan tietoisuuteen hiljaisen tiedon käsitteen nimenomaan johtamisen osana toivat kuitenkin vasta 1990-luvulla japanilaiset Nonaka ja Takeuchi (Sydänmaanlakka 2001, 181).

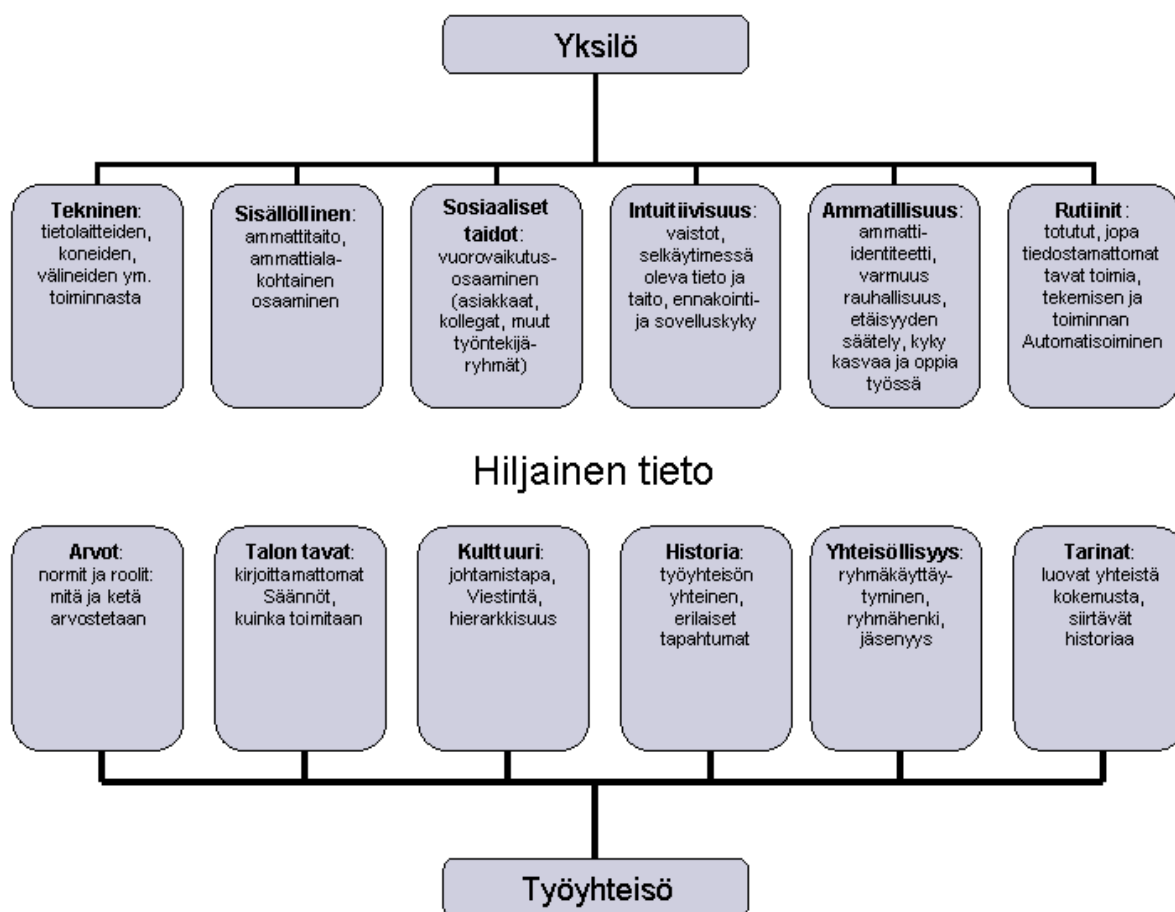
Nonaka ja Takeuchi (1995) katsovat, että merkittävimpiä eroja länsimaisessa ja japanilaisessa johtamisen kulttuurissa ja ajattelutavassa ovat länsimaisen johtamistavan keskittyminen näkyvään ja mitattavissa olevaan eksplisiittiseen tietoon ja japanilaisen johtamiskulttuurin näkemys hiljaisen tiedon merkittävydestä. Heidän mukaansa hiljainen tieto muodostaa valtaosan kokonaistiedosta ja jakautuu lisäksi kahteen tärkeään osaan. Niin sanottu tieto-taito kohdistuu tiedon teknisiin osa-alueisiin. Kognitiivinen osa-alue puolestaan käsittää erilaisia mielikuviiin perustuvia malleja, kaavioita, uskomuksia ja käsitteitä, jotka ovat niin syvään juurtuneita, että niitä pidetään itsestään selvinä. Hiljaisen tiedon kognitiivinen osa-alue heijastelee näkemystämme todellisuudesta ja tulevaisuudesta. Vaikka näitä näkemyksiä ei voi helposti pukea sanoiksi, ne kuitenkin muokkaavat tapaamme suhtautua ympäröivään maailmaan. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.)

Pitkän työuran tehneillä ikääntyvillä työntekijöillä on yleensä runsaasti tietoa työyhteisön toimivuudesta ja asiakkaiden tai muiden yhteistyötahojen reaktioista. Tämä kokemukseen perustuvasta arvioivasta ajattelusta, valikoivasta toiminnasta ja erilaisten tietojen yhdistelykyvystä muodostuva hiljainen tieto täydentää eksplisiittistä eli täsmätietoa, joka voi olla kirjoitettua tietoa, matemaattisia kaavoja tai karttoja. Yhdessä nämä tiedon tasot muodostavat koulutuksen, kokemuksen, arvojen, tunteiden ja ammattitaidon summan. (Työministeriö 2002, 32.)

Työterveyslaitoksen hallinnoiman vuosina 2005–2007 toteutetun Monikko-hankkeen Ikä, ikästereotyytiat ja tasa-arvo -alahankkeessa selvitettiin hiljaisen tiedon esiintymistä ja muotoja hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Tarkasteltaessa hiljaista tietoa työelämässä liitetään se usein ammattitaitoon, osaamiseen, kykyihin ja ominaisuuksiin. Koska kaikkia hankkeen tutkimuskohteina olevia ammattialoja yhdistää työn vuorovaikutteisuus, puhuivat myös haastateltavat samoista työssä vaadittavista taidoista: sosiaaliset taidot, vuorovaikutusosaaminen, empatiakyky ja kyky olla tekemisissä ikävienkin asioiden kanssa. Työntekijöiltä vaaditaan usein

monirootisuutta ja monitahoista osaamista, jossa hiljaisella tiedolla on keskeinen osansa. (Tuomola & Airila 2007, 72–73.)

Hankkeessa haastatellut korostivat iän ja hiljaisen tiedon yhteyttä. Koettiin, että ikä tuo varmuutta työntekoon ja että se hyödyttää kokemuksen ja hiljaisen tiedon karttumista. Kokemus ja hiljainen tieto nähtiin varsinkin ikääntyneiden työntekijöiden vahvuuksina. Heidän vahvuksiinsa ja hiljaisena tietonaan nähtiin erilaiset vuorovaikutusosaamiseen ja ihmisten kohtaamiseen liittyvät taidot sekä kokonaisvaltaisuus, ammatillisuus ja laaja-alaisuus omassa työssä. Vaikka hiljainen tieto usein nähtiin iän korrelaattina, ei sitä kuitenkaan määritelty pelkästään konkareiden ominaisuudeksi. Nähtiin myös, että nuorillakin työntekijöillä on hiljaista tietoa. Sen koettiin liittyvän erityisesti työn tekniseen ja sisällölliseen osaamiseen. (Tuomola & Airila 2007, 77–78.)



Kuvio 4. Hiljaisen tiedon ulottuvuudet (Tuomola & Airila 2007, 80)

Työyhteisöissä hiljaisen tiedon merkitys liittyy työntekijöiden osaamisen hallintaan ja sen johtamiseen (kuvio 4). Onkin olennaista selvittää, millaista hiljaista tietoa halutaan säilyttää ja voidaan jakaa organisaatiossa kaikkia hyödyntävästi. Hiljaisen tiedon yhteisöllinen puoli rakentuu

työpaikkakulttuurin, talon tapojen ja organisaation historian pohjalta. Vain työpaikkatuntemuksen kautta voi syntyä sellaista yhteisöllistä tietoa, jota ovat esimerkiksi työyhteisön kirjoittamattomien sääntöjen ja toimintatapojen, arvojen, normien ja roolien omaksuminen. Näiden siirtäminen nähdään tärkeänä. (Tuomola & Airila 2007, 79.)

Myös Raymond Miles on Sädevirran (2004) mukaan todennut organisaatiosta, että se rakentuu sekä organisaatiomuuttujista, joita ovat esimerkiksi tavoitteet, teknologia ja rakenteet että ihmismuuttujista, kuten kyvykkyydet, asenteet, arvot ja tarpeet. Johtamisen päätehtävänä on hänen mukaansa integroida nämä muuttujat tehokkaaksi ja tulokselliseksi järjestelmäksi. (Sädevirran 2004, 96.)

4.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Hiljaisen tiedon epämääräisyyden vuoksi sen tunnistaminen työssä voi olla hankalaa. Omaa työtään voi tehdä niin rutinoituneesti, ettei työn tekemisen kannalta olennaisia asioita enää kunnolla hahmota. Työpaikoilla voidaan hiljaisen tiedon tunnistaminen aloittaa työntekijöiden osaamisen osaamiskartoituksella. Sen lisäksi voidaan mallintamisen avulla paremmin tuoda esille työprosesseihin liittyvää hiljaista tietoa. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan hiljaisen tiedon tunnistaminen vaatii lisäksi huomion kiinnittämistä työntekijän syvällä toimiviin aavistuksiin ja aisteihin. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 31.)

Hiljainen tieto kuuluu varsinkin ikääntyneiden työntekijöiden vahvuuksiin. He kykenevät tulkitsemaan informaatiota, vaikka sen käsittelyyn ei olisi olemassa annettuja sääntöjä. Tämä perustuu osittain intuitioon, joka on osa hiljaista tietoa. Intuitiivinen ihminen kykenee nopeasti käsittelemään ja hallitsemaan kokonaisuuksia. (Tasala 2006, 91–93.) Haasteeksi nouseekin, miten henkilöstölle kertynyttä hiljaista tietoa voitaisiin parhaiten hyödyntää. Tärkeää olisi, että yksilöiden henkilökohtainen tieto saataisiin kaikkien käyttöön yhteiseksi tiedoksi. Tähän vaikuttavat voimakkaasti työyhteisössä vallitsevat asenteet. (Moilanen ym. 2005, 34–35.) Ikääntyvät työntekijät voidaan mieltää vanhoiksi jääräpäiksi, jotka eivät opi uusia asioita ja ovat siten hyödyttömiä taakkoja yritykselle. Kuitenkin juuri ikääntyvillä työntekijöillä saattaa olla paljon yrityksen toiminnan kannalta merkittävää hiljaista tietoa, joten tulisi huomata, että ikääntyvät eivät kuulu pelkästään historiaan vaan he ovat mukana luomassa yrityksen tulevaisuutta. (Moilanen ym. 2005, 35.)

4.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Kokonaisvaltainen oppimisprosessi, jota Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat, jakaantuu neljään vaiheeseen, joiden aikana tieto muuttuu hiljaisesta näkyväksi ja taas hiljaiseksi (Nonaka & Takeuchi 1995, 62). Viitala (2005) puolestaan toteaa, että Nonakan ja Takeuchin uuden tiedon luomisen malli on itse asiassa perustaltaan perinteinen oppimisprosessi, jonka uudelleen nimeämisessä he ovat halunneet korostaa mallin luovaa ja innovatiivista luonnetta (Viitala 2005, 168).

Tietospiraali kuvaa tämän mallin neljää vaihetta ja niiden yhteyttä sekä jatkuvuutta tiedon siirtämisen syklinä (kuvio 5). Tietospiraali saa yleensä alkunsa sosialisatiosta, joka tässä tarkoittaa kokemusoppimista ja mallioppimista eli mentorointia. Ulkoistamisessa hiljaisesta tiedosta on tarkoitus saada näkyvää. Tätä työtä on tarkoitus tehdä yhdessä organisaation sisällä. Artikuloinnilla tarkoitetaan juuri hiljaisen tiedon jakamista, joka useimmiten tapahtuu nimenomaan keskustelemalla, dialogina. Yhdistämisenvaiheessa edellisen vaiheen tulokset on tarkoitus siirtää organisaation toimintatavoiksi. Sisäistämisenvaiheessa pyritään saamaan yksilö ottamaan uudet toimintatavat käyttöönsä omassa työssään. Tämä vaatii vanhasta pois oppimista ja uusien käytänteiden soveltamista omiin toimintamalleihin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–75; Viitala 2005, 168–169.)



Kuvio 5. Tietospiraali (Nonaka & Takeuchi 1995, 71; Viitala 2005, 168)

Suurimpia hankaluuksia hiljaisen tiedon siirtämisessä on se, ettei asian hyvin hallitseva ja osaa-va henkilö välttämättä osaa kertoa tai selittää omaa osaamistaan. Tästä syystä olisikin pyrittävä hiljaisesta tiedosta (osaa tehdä, mutta ei tiedä) mallitettuun taitotietoon (osaa tehdä ja tietää). (Toivonen & Asikainen 2004, 5.) Mallittaminen tarkoittaa toimintaa, jossa johto antaa suunnan toiminnan kehittämiseksi ja työntekijöiltä tulevat ideat, ratkaisut ja energia. Toisaalta yrityksen ulkopuolelta saadaan mallittamisen teoria ja välineet ja yrityksen sisältä osaaminen, joka on mallitettava. (Toivonen & Asikainen 2004, 9.)

Tuomola ja Airila (2007, 80–82) nostavat esille Monikko-hankkeen yhteydessä haastateltujen esimerkkejä hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Näitä ovat vapaamuotoiset keskustelutilaisuudet, työssä oppiminen, työparityöskentely, työkierto, perehdytys, mestari–kisälli-malli, mentorointi ja työnohjaus. Hiljaisen tiedon koettiin siirtyvän arjessa, osana työyhteisön normaalia toimintaa, paikoin huomaamattakin, toisten työtä seuraamalla, havainnoimalla ja keskustelemalla. Juuri keskustelu koettiin tehokkaimmaksi tiedon välittämistavaksi. Muina tärkeinä hiljaisen tiedon siirtotapoina pidettiin esimerkiksi työssä oppimista, käytännön tilanteissa mukana olemista ja esimerkistä oppimista. Lisäksi haastatteluissa korostui se, että kenenkään ei tarvitse tietää kaikkea, kun työtä tehdään yhdessä.

Olisi tärkeää saada luotua sellainen ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri, jotka kannustavat tiedon siirtämiseen. Näin pystyttäisiin vähentämään erilaisia tiedonkulkuun liittyviä välittömiä ja välillisiä ongelmia. Välitön ongelma on se, ettei tiedon haltija jostakin syystä kerro tietoaan. Hän voi pantata tietoaan joko tahallaan tai tahtomattaan. Välillisiä ongelmia syntyy, kun luullaan, että on olemassa tietoa, jota ei todellisuudessa olekaan. Nämä luulot johtavat helposti huhuihin ja väärinkäsityksiin. (Moilanen ym. 2005, 35–36.) Hiljaista tietoa saadaan siis parhaiten siirrettyä vuorovaikutustilanteissa ja tekemällä yhteistyötä ihmisten kanssa. Tiedon siirtämiseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, kuten tiimityöskentelyä, mentorointia, työnkiertoa, perehdyttämistä, työnopastusta ja työparitoimintaa. (Moilanen ym. 2005, 39.) Näistä menetelmistä tässä työssä käsitellään tarkemmin mentorointia.

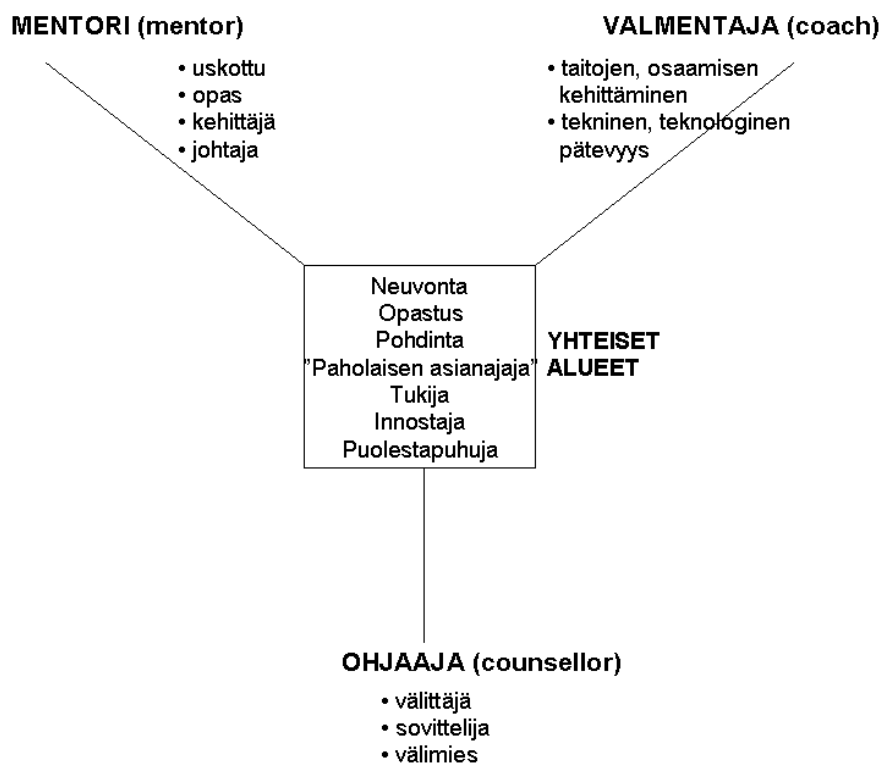
4.3 Mentorointi

Yksi isoimpia ongelmakohtia työväestön ikärakenteen muuttumisessa on ikääntyvän työntekijäaineksen osaamisen ja tietämyksen siirtäminen uudelle, nuoremmalle sukupolvelle. Tämän tiedon siirtäminen vaatii suuria ponnistuksia sekä vanhoilta että nuorilta työntekijöiltä, mutta myös johdolta, jonka on ymmärrettävä hiljaisen tiedon siirtämiseen tarvittavan aikaa ja resursseja. Ilmarinen (2005b, 96–97) toteaaakin osuvasti, että ainoa tapa siirtää hiljaista tietoa on työkennellä yhdessä. Yhtenä mainiona tapana on käyttää mentorointia eli eräänlaista mestari-

oppipoika-menetelmää. Näin saadaan kirjatiedon lisäksi siirrettyä myös hyviä käytänteitä ja ajan myötä opittuja tapoja. Tällainen tiedon siirtäminen vaatii kuitenkin aikaa avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen pelkän työnteon lisäksi.

Jo vuosisatojen ajan työtä on opittu tekemään seuraamalla oppipoikana mestarin työskentelyä samalla omaksuen hänen metodeitaan. Tämä perinne on vällinnut monilla aloilla ympäri maailman. Tähän perinteeseen nojaa myös mentorointi, joka henkilöstön kehittämisen välineenä otettiin käyttöön Japanissa 1950-luvulla ja josta se 1970-luvulla levisi Yhdysvaltoihin ja Englantiin. Suomessa mentorointia alettiin kokeilla vasta 1980-luvun loppupuolella. (Juusela 2006, 4.)

Mentorointi, valmentaminen ja neuvonanto voidaan nähdä samankaltaisina tuen, opastuksen ja vaikutteiden välittämiskeinoina tähdittäessä pitkäkestoiseen ja jatkuvaan organisaation ja työntekijöiden kehittämiseen (kuvio 6). Tiettyjä eroja toiminnoissa kuitenkin on. Mentorit tarjoavat neuvoja, uskoa ja tukea tietyn yhtämittaisen ajanjakson ajan. Lisäksi he toimivat keskustelun herättäjinä, analysoijina, arvioijina ja reflektoijina. Valmentajien rooli kohdistuu enemmän tiettyjen taitojen, tiedon, osaamisen ja teknisen pätevyyden tukemiseen. Neuvonantajakin antavat ohjeita ja opastusta, mutta heidän roolinsa on laajempi. He voivat tarvittaessa toimia niin sovittelijoina, puolustajina kuin innostajinakin. (Pettinger 2002, 124–125.)



Kuvio 6. Mentoroinnin, valmennuksen ja ohjauksen välinen suhde (Pettinger 2002, 125)

Mentorointia voidaan kuvata yksilökeskeiseksi kehitysprosessiksi, joka on samalla vuorovaikutteinen kokemuksiin pohjautuva oppimismenetelmä. Sen avulla voidaan yksilöiden oppimista ja kehitystä ohjata ja tehostaa lähtien heidän omista tarpeistaan. Mentoroinnissa on aina kaksi osapuolta: mentori, joka tukee, ohjaa ja auttaa sekä aktori eli mentoroitava. Mentoroinnin tulee perustua näiden kahden väliseen luottamukseen ja vuorovaikutukseen, sillä sen tarkoituksena on auttaa mentoroitavaa kehittymään työtehtävissään ja lisätä hänen mahdollisuuksiaan työurallaan mentorin oman kokemuksen ja osaamisen avulla. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 84.) On hyvä huomata, että mentorointi toimii aina myös organisaation eduksi. Sen avulla saadaan työntekijöiden osaaminen ja hiljainen tieto säilymään organisaatiossa. (Juusela 2006, 14.)

Mentoroinnissa, samoin kuin ohjaamisessa, vuoropuhelulla voidaan tarkoittaa seitsemää vähitellen syvenevää ja voimistuvaa kerrosta, jotka edustavat aktorin pohdiskelun syvyyden ja vastaavasti mentorilta vaaditun osaamisen lisääntymistä. Vuoropuhelun molempien osapuolten odotukset on hyvä ottaa huomioon mietittäessä suhteen alkamista ja sitä, kuinka pitkälle ollaan valmiita menemään. (Megginson & Clutterbuck 2005, 32-35.)

4.3.1 Mentoroinnin tavoitteet

Mentorointia käytetään välittämään monipuolista osaamista, kokemusta ja näkemystä (kuvio 7). Sen tarve on erityisen suuri nopeasti muuttuvissa työympäristöissä, joissa keskeisiä toimintatapoja ovat verkostoituminen ja yksilöiden työn tukeminen. (Juusela 2006, 8.)

Mentoroinnin tavoitteet			
Kokemuksien ja hiljaisen tiedon välittäminen	Työn tavoitteellisuuden ja luovuuden lisääminen	Ura- ja koulutusvalinnoissa auttaminen ja oman elämän selkiyttäminen	Erilaisuuden sietokyvyn ja yhteistyökyvyn lisääminen
Omien ja muiden ihmisten tunteiden tunnistaminen ja huomioiminen	Oppimiskyvyn kehittäminen	Ongelmatilanteissa auttaminen	Asiantuntijatyön tukeminen

Kuvio 7. Mentoroinnin tavoitteet (Mukaillen Juusela 2006, 8)

Myös Murray ja Peyrefitte (2007, 126) tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että mentorointi voi muodostua jopa ratkaisevaksi tekijäksi koulutuksessa ja kehittämisprosesseissa, mikäli se saadaan valjastettua sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon siirtämiseen työntekijöiden ja lähiesimiesten välillä. Yllättävä tulos oli kuitenkin se, että mentorointi oli lähinnä käytössä vain johtajien välisen tieto-taidon siirtämisessä.

Juusela (2006, 22) nostaa esiin myös ajatuksen verkostojen hyödyntämisestä tiedon hankkimisessa ja löytämisessä. Hän pitää mentoroinnin yhtenä tehtävänä kontaktien avaamista ja välittämistä nuorempien työntekijöiden tietoon ja avuksi. Jotta tällaista verkostoa voi hyödyntää, on ymmärrettävä, että yhteistyö tämän tyyppisissä verkostoissa perustuu aina lojaalisuuteen, solidaarisuuteen, luottamukseen ja keskinäiseen tukeen eikä hierarkkisiin suhteisiin.

Lisäksi verkottuminen edellyttää, että ymmärretään ja hyväksytään keskinäinen riippuvuus verkoston jäsenten välillä.

4.3.2 Mahdollisia vaikeuksia mentoroinnissa

Mikäli mentorointiin ryhdytään hätäisesti ja suunnittelematta, voi tuloksena olla suuri pettymys. Mentorointimalleja ei myöskään pidä eikä voi kopioida suoraan muilta. Jokaisen organisaation on luotava oma mallinsa, joka tukee muuta johtamis- ja suunnittelujärjestelmää. Ja vaikka mentorointi tapahtuu aina vertaispohjalta eli työtoveri toimii mentorina, on myös esimies syytä ottaa huomioon yhtenä prosessin osapuolena. Ilman esimiesten hyväksyntää ja tukea on koko prosessia raskasta, ellei täysin mahdotonta toteuttaa. (Juusela 2006, 20–21.)

Mentorien ja aktorien välisissä suhteissa voi myös olla ongelmia tai esteitä, jotka estävät hedelmällisen toiminnan. Aktorilla voi olla jopa epärealistisia odotuksia siitä, että mentorointi avaa oven nopeaan urakehitykseen. Toisaalta taas mentorit voivat kokea tekevänsä turhanpäiväistä ilmaista työtä, jonka tuloksia ei edes pysty kunnolla arvioimaan. Muita esteitä mentoroinnin tiellä voivat olla yhteisen ajan löytäminen, ”henkilökemioiden” yhteensopimattomuus, tilanteissa tapahtuvat muutokset tai yksinkertaisesti väärät valinnat mentoriksi tai aktoriksi. (Lankinen ym. 2004, 115.) Karikat mentoroinnin tieltä voidaan yleensä poistaa tekemällä oikeat ja perustellut henkilövalinnat mentori-aktori-pareiksi sekä tiedottamalla avoimesti mentoroinnin päämääristä ja syistä sen käyttöönnotolle (Juusela 2006, 21).

4.4 Hiljaisen tiedon johtaminen

”Vaikuttava oppiminen organisaatiossa edellyttää, että yksilöiden osaaminen, joka on aina osin hiljaista, siirtyy ryhmien osaamisiksi ja sen kautta edelleen organisaation kulttuuriin, järjestelmiin ja toimintamallien tasolla tapahtuvaksi kehitykseksi” (Viitala 2005, 175).

Hiljaisen tiedon johtamista on alettu pitää yhtenä tietojohdamisen osa-alueena. Tosin siihen liittyvää kirjallisuutta ei vielä juurikaan ole. Johtamisen osa-alueeksi se on nostettu siksi, että se sisältää paljon tärkeää tietoa organisaation toiminnan ja selviytymisen kannalta. On jopa yritetty saattaa hiljaista tietoa näkyväksi eli eksplisiittiseksi tiedoksi. Tällä on pyritty vähentämään hiljaiseen tietoon voimakkaasti liittyvää henkilösidonaisuutta. Tässä ei kuitenkaan aina onnistuta, koska kaikkea hiljaista tietoa ei koskaan voida täysin erottaa ihmisistä. Tämän seurauksena hiljaisen tiedon johtaminen ja hallitseminen onkin hyvin vaikeaa. (Virtainlahti 2006, 51.)

Tietojohdamisella pyritään muuttamaan yksilöiden hiljainen tieto näkyväksi sellaiseen muotoon, jossa organisaation on sitä helpompi hyödyntää ja hallinnoida perinteisellä johtamisella. Kun tieto on saatu edes osittain näkyväksi, eksplisiittiseksi, voivat auktoriteetit eli organisaation johto omistaa, varastoida ja jakaa tätä osaa tiedosta. Tiedon omistajuutta ei kuitenkaan voida tarkasti määritellä, kun käsitellään tietoa, jota ei ole ensin aukikirjoitettu. Tällöin olisikin löydettävä uusia johtamisen muotoja perinteisen tietojohdamisen sijasta. Varsinaisessa hiljaisen tiedon johtamisessa organisaation menestyksen ymmärretään olevan osa yksilöiden persoonaa, jolloin sitä ei voida täysin muuttaa näkyvään muotoon ilman, että siitä samalla kadotetaan jotakin olennaista. (Virtainlahti 2006, 51.) Kreiner (2002, 122–123) toteaaakin, että hiljaisen tiedon johtaminen vaatii hiljaisia keinoja.

Kreiner (2002, 122) jatkaa, että tietojohdaminen jakautuu kahteen osaan, joista toisessa hallinnoidaan eksplisiittistä ja toisessa hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon hallinnointiin hän sisällyttää sen mobilisoinnin, tulkinnan ja käytön. Tietojohdamisen uusi määrittely tuokin voimakkaasti esille juuri hiljaisen tiedon johtamisen.

Mooradian (2005, 107) puolestaan toteaa, että tietojohdamisen tutkimuksessa on liikaa keskitytty erottamaan hiljaista ja eksplisiittistä tietoa toisistaan. Hänen mukaansa nämä tiedon lajit ovat kerroksellisia. Kuitenkin eksplisiittinen tieto rakentuu hiljaiselle tiedolle ja samalla joko laajentaa tai heijastaa sitä uudelle tajunnan tasolle.

Perinteisessä tiedon johtamisen mallissa on ensin tunnistettu hiljainen tieto, joka sitten on muutettu eksplisiittiseksi tiedoksi. Tällöin hiljainen tieto nähdään lähes täysin erilliseksi eksplisiittisestä tiedosta. Uudessa mallissaan Mooradian ottaa kuitenkin huomioon hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon rakenteellisen eron. Nyt tunnistetaan ensin eksplisiittinen tieto, jota yrityksessä halutaan siirtää ja käyttää. Tämän jälkeen tunnistetaan ja kartoitetaan siihen liittyvä hiljainen tieto ja pyritään saamaan selville näiden väliset riippuvuussuhteet. Kartoituksen avulla voidaan suunnitella sekä eksplisiittisen että siihen liittyvän hiljaisen tiedon aukikirjoittamista ja siirtämistä. Hiljaisen tiedon käsite selittää tässä mallissa eksplisiittisen tiedon toimintoja eli miksi tiedämme sen mitä tiedämme. Siksi on tärkeää määritellä ensin, minkä tyyppistä eksplisiittistä tietoa on tarkoitus siirtää. (Mooradian 2005, 111–112.)

Yhtenä vaihtoehtona tiedon johtamisessa voitaisiin harkita pedagogista johtajuutta, joka perustuu työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja joka on itse asiassa oppimisen tukemista. Pedagoginen esimies edesauttaa ikääntyvän työntekijän taidot ja edellytykset optimaaliseen käyttöön auttamalla tätä ymmärtämään työn prosessia. Mutta myös tässä vaaditaan esimieheltä kykyä havaita eksplisiittisen osaamisen lisäksi työntekijöiden hiljainen osaaminen. (Wiitakorpi 2006, 186.)

4.5 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen hotelli- ja ravintola-alalla

Sigala ja Chalkiti (2007) ovat tutkimuksessaan pyrkineet selvittämään hiljaisen tiedon ulkoistamista ja hyödyntämistä yritystoiminnan parantamisessa Kreikan hotellielinkeinossa. He aloittivat tutkimalla, miten henkilöstö erottaa hiljaisen tiedon olemassaolon organisaatiossa ja itsessään. Hiljaisen tiedon olemassaolon ja roolin hyväksyminen saattaa heidän mukaansa vaikuttaa siihen, miten yritykset ja niiden henkilöstö ulkoistavat ja hyödyntävät sen etuja pyrkiessään luomaan lisäarvoa liiketoimintaansa ja parantamaan liiketoimintasuoritustaan. (Sigala & Chalkiti 2007, 458.)

Tutkimus osoitti, että vastanneet hotellit eivät vielä täysin käsitä, mitä hiljainen tieto on ja mitä se voisi liiketoiminnalle antaa. Vastajat painottavat voimakkaasti sosiaalisten suhteiden merkitystä, koska niille tyypilliset luottamus ja sympatia helpottavat hiljaisen tiedon ulkoistamista. Lisäksi suositaan epämuodollisia tapaamispaikkoja ja menetelmiä, koska niiden on todettu olevan tehokkaampia hiljaisen tiedon ulkoistamismenetelmiä kuin viralliset organisaationaaliset menetelmät ja kokoukset. (Sigala & Chalkiti 2007, 474.)

Vastaaajien väitteet siitä, että tietojohdantamisosasto, henkilöstön kierto ja vaihtuvuus eivät juuri vaikuta hiljaisen tiedon ulkoistamistoimenpiteisiin olisi tulkittava siitä näkökulmasta, että vas-

taajat tuntevat huonosti kyseisten tekijöiden roolia tai merkitystä hiljaiselle tiedolle. Ja vaikka vastaajat toivat esille hiljaisen tiedon jonkinasteista käyttöä, oli se rajattu vain hyvin pieneen osaan liiketoiminnan prosesseja. Hiljaisen tiedon hyödyntämisen muuttuminen piilevästä mahdollisuudesta todelliseksi syvälle ulottuvaksi voimavaraksi riippuu suuresti henkilöstön siihen kohdistamasta havainnoinnista ja asenteista. (Sigala & Chalkiti 2007, 474–475.)

Innovaatio on tärkeä tekijä matkailu- ja hotellialalla, kuten se on kaikilla palvelualoilla. Lisääntynyt kilpailu pakottaa matkailuyritykset jatkuvaan innovointiin, jotta ne pärjäisivät kilpailussa uusien kohteiden, uusien yritysten ja uusien palveluiden kanssa ja voisivat lisätä asiakasuskollisuutta ja asiakkaiden rahan käyttöä. (Sigala 2004 ja Christou 2003 Sigala & Chalkiti 2007, 475 mukaan.) Useat tutkimukset osoittavat, että innovaatioprosessi voidaan nähdä oppimisprosessina, joka luo koko ajan uutta tietoa. Toisaalta tutkijat, kuten Madhavan ja Grover (1998) väittävät, että hiljainen tieto on pakollista ja kriittinen lähde uusien tuotteiden onnistuneelle kehittämiselle. Hiljaista tietoa pidetään olennaisena panoksena innovaatioprosessissa, koska se säännönmukaisesti käynnistää ideointiprosessin uusien tuotteiden kehittämisessä. (Sigala & Chalkiti 2007, 475–476.)

Hiljaisen tiedon johtaminen on tärkeää myös hotelleille, koska alalla on korkea henkilöstön vaihtuvuus, joka puolestaan saa aikaan hiljaisen tiedon häviämisen yrityksistä. Tuoreimmat näkökulmat hiljaisen tiedon ulkoistamisesta siirtävät huomion kysymyksestä ”voimmeko ulkoistaa hiljaista tietoa?” kysymykseen ”haluammeko ulkoistaa sitä?”. Tämä paradoksi saa yritykset huomaamaan, että vaikka hiljaisen tiedon niveltäminen ja ulkoistaminen ei olisikaan tuottoisaa lisätessään mahdollisuuksia tiedon imitointiin, se myös korostaa niitä vaaroja, joita hiljaisen tiedon hyödyntämättä jättäminen saa aikaan johtaessaan tiedon häviämiseen. (Sigala & Chalkiti 2007, 476.)

5 Ikäjohtamisen ja hiljaisen tiedon ulottuvuudet

Ikäjohtamiseen keskittyvä kirjallisuus ja tutkijat luonnehtivat sitä kokonaisvaltaiseksi henkilöstön johtamismalliksi, jossa pääroolissa on henkilöstön työhyvinvointi ja työssä jaksamisen maksimointi. Ikäjohtaminen terminä on kuitenkin osittain harhaanjohtava, koska se mielletään helposti vain ikääntyviin ja ikääntyneisiin työntekijöihin kohdistuvaksi. Todellisuudessa ikäjohtaminen kuitenkin on kaiken ikäisten työntekijöiden johtamista ikäryhmille soveltuvilla menetelmillä ja ikäryhmien erilaiset tarpeet huomioiden.

Ikäjohtamista parempana termeinä voitaneenkin pitää esimerkiksi tässäkin työssä esiintyviä tietojohtamista tai erilaisuuden johtamista, jotka jo sanoina kuvaavat paremmin sisältöään. Olipa käytetty termi mikä tahansa, tärkeintä kuitenkin on, että sitä ei käytetä sen itsensä vuoksi, vaan että valittuun johtamismalliin myös uskotaan ja siihen ollaan valmiita sitoutumaan. Vasta johdon sitoutuminen ja johtamismallin perusteltu kokonaisvaltainen käyttö saavat myös henkilöstön uskomaan sen käyttökelpoisuuteen.

Hiljaisen tiedon ulkoistaminen ja siirtäminen organisaation hyväksi ovat vaikeita ja pitkäaikaisia prosesseja, joissa tarvitaan sekä yrityksen johdon että työntekijöiden tukea ja ponnisteluja, jotta ne varmasti johtavat toivottuun tulokseen. Johdon ymmärrys prosessin merkityksestä on ensiarvoisen tärkeää, jotta yrityksen kannalta oleellisen hiljaisen tiedon kerääminen ja siirtäminen aloitetaan tarpeeksi varhaisessa vaiheessa ennen ikääntyneiden ihmisten siirtymistä pois yrityksen palkkalistoilta. Tosin on muistettava, että hiljainen tieto ei ole pelkästään ikääntyneille työntekijöille kertynyttä historiatietoa, vaan se voi olla myös nuoremmilla työntekijöillä olevaa tieto-taitoa, jota myös vanhemmat työtoverit voivat omassa toiminnassaan hyödyntää, kunhan se vain saadaan ensin ulkoistettua.

Hiljaisen tiedon keräämisessä voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä, joista tässä työssä on esitelty mentorointi. Mentorointi on varsin kokonaisvaltainen ja aikaa vievä prosessi, mistä johtuen sitä usein käytetäänkin lähinnä johtajatason tietämyksen levittämiseen ja siirtämiseen. Mentorointia yksinkertaisempia ja ehkä jopa helpompia hiljaisen tiedon tai osaamisen siirtomenetelmiä työntekijätasolla ovat esimerkiksi työparitoiminta, työnkierto, uusien työntekijöiden kummitoiminta ja työpaikkaohjaajatoiminta.

6 Tutkimuksen toteutus

Menetelmä eli metodi tarkoittaa yleisen määritelmän mukaan sääntöjen ohjaamaa menettelytapaa, joka toimii apuna tavoiteltaessa ja etsittäessä tietoa tai pyrittäessä ratkaisemaan käytännön ongelmaa. Metodien tutkimusta taas kutsutaan metodologiaksi. Menetelmät nousevat empiirisessä tutkimuksessa aina keskeiseen asemaan tutkijan työssä, joten onkin tärkeää tuntea olemassa olevia menetelmiä ja pystyä myös niitä soveltamaan. Menetelmä valitaan useimmiten sen mukaan, minkälaista tietoa ja keneltä tai mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 172–173.)

Tieteellisen tutkimuksen voidaan nähdä jakautuneen monin tavoin vastinpareiksi. Tutkimus voi olla esimerkiksi subjektiivista tai objektiivista. Se voi olla ihmistä tai luontoa koskevaa. Yksi yleisimmistä vastakkainasetteluista on tutkimuksen jakaminen määrälliseen ja laadulliseen tutkimukseen, vaikka tutkimusmenetelmiä ei voidakaan helposti pelkistää tämänkaltaisiin kah-tiajakoihin (Eskola & Suoranta 2000, 13–14). Sen sijaan, että pitäisi näitä kahta analyysimallia vastakohtina, ne voidaan nähdä jatkumona (Alasuutari 1999, 32). Myös Syrjäläinen, Eronen ja Värri (2007) näkevät, että laadullisten ja määrällisten menetelmien vastakkainasettelulle ei ole enää perusteita. Sen sijaan tutkimustehtävä määrittelee, millaisia menetelmiä käyttämällä tutkija parhaiten löytää vastauksia tutkimuskysymyksiinsä. (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 7.)

6.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksessa kartoitettiin pääkaupunkiseudun ravintola-alan yritysten johdon näkemystä ikäjohtamisen asemasta ja käytöstä henkilöstön johtamisessa sekä hiljaisen tiedon keräämiseen, siirtämiseen ja johtamiseen käytännön tasolla liittyvää problematiikkaa. Lisäksi kartoitettiin erilaisten työhön perehdytysmenetelmien käyttöä ja niiden yhteyttä hiljaisen tiedon siirtymiseen.

Tutkimusongelmat olivat:

1. Näkykö ikäjohtaminen yrityksen strategioissa, arvoissa tai käytänteissä?
2. Hyödynnetäänkö yrityksessä hiljaista tietoa?

6.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Laadullisessa tutkimuksessa erityistä on eri vaiheiden samanaikaisuus. Määrällisessä tutkimuksessa kysymykset yleensä melko selvästi edeltävät vastauksia ja hypoteeseja testataan aineistolla, joka on kerätty näiden olettamusten testaamista ajatellen.

Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesit sen sijaan muotoutuvat tutkimuksen ja analyysin edessä. (Alasuutari 1999, 268–269.) Tutkijalla ei siis ole tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksesta ennalta lukkoon lyötyjä oletuksia (Eskola & Suoranta 2000, 19).

Joustavuutensa ansiosta haastattelu sopii hyvin erilaisiin tutkimuksiin. Tiedonhankinnan suunnittaminen vielä itse tilanteessa mahdollistuu, koska haastattelussa ollaan tutkittavan kanssa suorassa vuorovaikutuksessa. Tällöin voidaan myös yrittää saada esille vastausten taustalla mahdollisesti piileviä motiiveja. Lisäksi on mahdollista säädellä haastatteluaiheiden järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34.)

Tutkimushaastattelujen välille voidaan tehdä eroa strukturointiasteen perusteella. Tämä tarkoittaa sitä, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja minkä verran haastattelija jäsentää tilannetta. Strukturoidun lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoa voidaan kutsua teemahaastatteluksi. Sen etuna pidetään, että se ei nimenä sido haastattelijaa kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tai ota kantaa esimerkiksi haastattelukertojen määrään. Myös tutkittavien ääni pääsee paremmin kuuluviin, kun haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen teemojen varassa, eikä haastattelu ole niin sidottu tutkijan näkökulmaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43–45.)

Täysin vapaata haastattelua kutsutaan syvähaastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45). Syvähaastattelun ongelmakohtia voivat olla haastateltavien ujous ja haluttomuus keskustella annettusta aiheesta. Toisaalta puheliaan haastateltavan kanssa voi olla työlästä pitäytyä aiheessa. Haastattelusta on myös saatava tarpeeksi pitkäkestoinen tai haastattelukertoja on oltava useita, jotta tuloksia saadaan nousemaan esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45–46; Hirsjärvi ym. 2005, 198; Metsämuuronen 2008, 41; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–76.) Varsinaisten tulosten löytäminen ja niiden analysointi voi tapahtua vasta sitten, kun kaikista haastatteluista kertynyt materiaali on luettu useaan otteeseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143).

Näiden ongelmien välttämiseksi tässä tutkimuksessa turvauduttiin puolistrukturoituun eli teemahaastatteluun. Olennaisempaa kuin haastattelutekniikan nimeäminen oikealla käsitteellä lienee kuitenkin haastattelujen onnistuminen, haastateltavalle mieluisa ja luonteva tilanne, jossa hän mielellään jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan.

Laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaan aineiston keruun voi lopettaa, kun uudet tapaukset eivät enää tuo esiin uusia piirteitä; tutkijalla on siis oltava tuntuma aineistoon sen keruuvaiheessa. (Eskola & Suoranta 2003, 62–63.) Tämän tutkimuksen kohdalla voidaan katsoa,

että seitsemässä eri yrityksessä suoritetut haastattelut antavat tutkimuskysymyksiin riittävästi tietoa.

Haastattelukysymykset (liite 1) oli pyritty tekemään konkreettisiksi ja selkeiksi haastateltaville. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 41.) Lisäksi haastattelun aikana haastateltavilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä. Tarpeen vaatiessa kysymyksiä tai kysymyksissä esiintyviä termejä selitettiin haastateltaville, jotta tutkija saattoi olla varma siitä, että haastateltava puhui hänen kanssaan samasta asiasta.

Haastattelut toteutettiin kesä- heinäkuussa 2009 haastateltavien työpaikoilla tai heidän valitsemissaan paikoissa, koska kuten Hirsjärvi ja Hurme (2001, 74) toteavat, on teemahaastattelun tapahduttava rauhallisessa haastateltavalle turvallisessa paikassa, jotta haastattelun edellyttämä hyvä kontakti saataisiin syntymään. Itse haastattelussa kaikille haastatteluun osallistuville selvitettiin vielä kerran haastattelun tarkoitus. Haastattelujen kesto vaihteli 20–35 minuuttia. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti.

6.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmän muodostavat pääkaupunkiseudulla toimivat anniskelutoimintaa harjoittavat ravintola-alan yritykset, joilla on useampia kuin yksi toimipiste. Näistä yrityksistä haastateltaviksi valittiin joko henkilöstöpäällikkö- tai ravintolatoimenjohtajatasoisia henkilöitä. Valinta kohdistui mainitun tason henkilöihin, koska heillä voidaan olettaa olevan riittävästi tietoa tutkittavasta asiasta sekä tarvittava status edustamaan yritystä. Esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa on hyvä, että haastateltavat tai muut, joilta tietoa kerätään, ovat hyvin perillä tutkittavasta asiasta tai heillä on siitä kokemusta. Kohderyhmän koko oli aluksi 14, mutta lopulliseksi kohderyhmän kooksi muodostui seitsemän. Ensimmäinen yhteydenotto kohdeyrityksiin tapahtui sähköpostitse (liite 2). Mikäli yrityksestä ei vastattu viikon kuluessa, lähetettiin muistutusviesti. Tämän jälkeen niihin yrityksiin, jotka eivät vielä ole vastanneet, otettiin yhteyttä puhelimitse.

Vaikkakin lopullinen tutkimuksen kohderyhmä jäi varsin pieneksi, ei sillä tulosten kannalta liene juurikaan merkitystä. Kemppinen (2002) on monien muiden tutkijoiden tapaan sitä mieltä, että laadullinen tutkimus voi perustua pieneenkin määrään tapauksia tai haastatteluja, koska siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvataan jotain tapahtumaa tai pyritään selittämään mielekkäästi jokin ilmiö. Tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat A & S Ravintolat Oy, Fazer Amica Oy, Eurest Finland Oy, HOK-Elanto, Ravintolakolmio-ryhmä, Scandic ja Sokotel Oy.

7 Tutkimustulokset

Tutkimukseen osallistuneiden anonyymiteetin suojelemiseksi litteroidut haastattelut on asetettu sattumanvaraiseen järjestykseen ja niistä on käytetty nimitystä Vast. 1 – Vast. 7. Lisäksi suorissa lainauksissa mahdollisesti esiintyvät tunnistamista helpottavat paikan- tai yritysten nimet on korvattu merkeillä XX. Näin haastatteluista otetuista suorista lainauksista ei pysty tunnistamaan kohteena olevaa yritystä.

Koska tutkimukseen osallistuneet yritykset muodostavat varsin heterogeenisen ryhmän, on ehkä ensin paikallaan hieman kuvata tätä ryhmää. Osallistuneista yrityksistä kaksi on yksityisiä ravintolaketjuja, joilla on toimipisteitä pääasiassa Helsingin keskustassa, yksi on osuuskaupan ylläpitämä ravintolajoukko sekä pääkaupunkiseudulla että myös laajemmin Uudellamaalla, kaksi yrityksistä toimii maanlaajuisesti (ja osittain myös kansainvälisesti) hotelli- ja ravintola-alalla ja kaksi yritystä harjoittaa catering- ja ravintolatoimintaa maanlaajuisesti.

Näiden yritysten yhteenlaskettu liikevaihto vuodelta 2008 on noin 841 000 000 euroa ja henkilöstöä niiden palkkalistoilla on yhteensä 8 134 henkilöä. Näin ollen tutkimuksen otannan osuus koko alan vastaavista luvuista Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry:n (2009) julkaisemiin tietoihin perustuen on liikevaihdon osalta 18,5 % ja henkilöstön osalta 10,1 %. Pääkaupunkiseudun anniskelupisteistä (1 271 kpl) otanta muodostaa noin 13,5 % (Valvira 2009).

Tutkimukseen osallistuneet pitivät lähes poikkeuksetta ikääntyviä tai ikääntyneitä työntekijöitä rikkautena ja työyhteisöä rikastavana tekijänä. Keskimäärin näissä yrityksissä työskentelevistä noin 22 % on yli 45-vuotiaita.

Kaksi haastateltua nosti esiin ajatuksen työntekijän niin sanotusta henkisestä iästä, joka ei ole verrannollinen fyysisen iän kanssa. Tällä termillä he kiinnittivät huomiota ravintola-alalle tyypilliseen henkiseen ”nuorekkuuteen”.

Vast. 2: ”Meill on oikeesti semmonen niinku, meill on kaksikymppiset ja viiskymppiset on niinku henkisesti samalla tasolla, sanotaan näin. Ett meill on ne viiskymppiset, ett ne on niinku hemmetin nuorekkaita tai sillee, että lapsenomaisii jopa semmosii että.”

Vast. 3: ”...jotenkin tuntuu, että mara-alan ihmiset, se ei niinku oo mitenkään ikäsidonnaista. Ett sä voit olla viiskytviis ja niitten kaksikymppisten työkavereitten kanssa tuolla baarissa töitten jälkeen.”

Lisäksi yksi haastateltu korosti vanhojen työntekijöiden taloudellista merkitystä myös siinä mielessä, että uusien työntekijöiden perehdyttäminen tulee yritykselle varsin kalliiksi.

Vast. 2: ”Se on kallista, että ihmiset koko ajan tulee ja menee. Se perehdyttäminen ja kouluttaminen ja siihen niinku opettaminen siihen yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin.”

7.1 Aineiston analysointi

Hirsjärvi ym.(2005, 212–214) mainitsevat, että analyysitapaa harkittaessa valitaan sellainen tapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Aineiston analyysi toteutetaan aineistolähtöisesti eli tulkinnat rakennetaan aineistosta käsin. Tutkimus toteutetaan myös ilman hypoteesia eli tutkimus perustuu asian ymmärtämiseen ilman ennako-oletuksia. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään teemoittelua, jonka Eskola ja Suoranta (1998, 175–176) tuovat teoksessaan esille. Sen kautta tapahtuu ensimmäinen lähestyminen aineistoon. Saadusta aineistosta nostetaan esille tutkimusongelmaa tai -ongelmia valaisevia teemoja. Näin pystytään vertailemaan tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Saadusta aineistosta pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet.

Saadun aineiston perusteella pyritään löytämään uusia näkökulmia tarkastelun kohteena oleviin kysymyksiin. Jokaisesta temasta poimitaan asiat, jotka toistuvat. Lopuksi tarkastellaan vielä kaikkia teemoja, jotta löydetään niistä mahdollisesti esiintyviä niin sanottuja sivuteemoja. Lisäksi mukaan otetaan jonkin verran suoraa lainauksia haastateltavien puheenvuoroista aineistoa kuvaavina esimerkkeinä sekä perustelemaan tehtyä tulkintaa. (Eskola & Suoranta 1998, 176.)

7.2 Ikäjohtaminen strategiavalintana

Tarkasteltaessa ikäjohtamista strategiavalintana voidaan tutkimukseen osallistuneet jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä ei ikäjohtamista ole huomioitu millään tavalla. Kyseessä saattaa olla selkeä valinta tai ainakaan asiaa ei ole käsitelty tällä termillä.

Vast. 2: ”Mä tulin aika pitkälle siihen johtopäätöksen, että ei me olla sitä huomioitu millään tavalla. Se on aika yksiselitteistä.”

Vast. 7b: ”...meillä on tehty sellanen strateginen valinta, että me ei puhuta ikäjohtamisesta eikä meillä ole varsinaista ikäjohtamisohjelmaa.”

Vast. 6: ”Ei ihan suoranaisesti varmastikaan näy. Ihan, jos lähetään ihan miettimään ikäjohtamista sieltä.”

Toisaalta näissäkin yrityksissä puhutaan tasa-arvosta, erilaisuuden johtamisesta ja ymmärretään eri-ikäisten johtamiseen liittyvää problematiikkaa.

Vast. 2: ”Ja kyllähän se tavallaan pitää ottaa huomioon, tämä, tää ikäjohtaminen siinä mielessä, että henkilökunnasta pitää pitää huolta, mutt ei se koske pelkästään niinku ikääntyviä tai jo ikääntyneitä, vaan se pitää koskea kaikkia.”

Vast. 7b: ” Ett mä ainakin mieluummin puhuisin jostain tämmösestä kun erilaisuuden ja erilaisen tilanteiden johtamisesta. Ja ihmisten erilaisten tilanteiden huomioon ottamisesta johtamisesta.”

Vast. 6: ”Kyllä se näkyy muuten meillä tasa-arvoissa sitten. Kuitenkin me tasapuolisesti otetaan kaikki huomioon ja niin edelleen.”

Toisessa ryhmässä ovat ne tutkimukseen osallistuneet yritykset, joilla ikäjohtaminen ei näy varsinaisessa toiminnassa, mutta joissa asiaa on kuitenkin edes pohdittu.

Vast. 5: ” Ei se näy uloskirjotettuna ja se varmaan tuota, mä saattasin kuvitella, että se johtuu siitä, että meillä, meidän alalla varmaan yleisemminkin ja meidän firmassa on ylempien ikäluokkien edustajien suhteellinen osuus on aika vähänen.”

Vast. 4: ” Sitä ei ole uloskirjoitettu mihinkään, mutt meillä on elävänä arvona vastuullisuus, joka mun mielestä johtaa suoraan tähän.”

Näissä yrityksissä ikäjohtamiseen viittaavaa toimintaa on saattanut olla aikaisemmin tai siihen saatetaan olla vasta heräämässä.

Vast. 4: ”Meillä on siellä työhyvinvointipäällikkö.. Alotti vuoden alusta just nimenomaan tällä nimikkeellä. Ja hän sitte tätä ikäjohtamista tutkinut enemmänkin.”

Vast. 5: ” ... Mutt on meill ollu ohjelmia. Esimerkiks mull oli tota, siit on kyllä melkeen kymmenen vuotta, mutt mulla oli semmonen nelkyt plus –ikäohjelma, semmonen hyvä elämä –ohjelma, jossa kaikille nelkyt vuotta täyttäneille tarjottiin tämmönen mahdollisuus tämmöseen läpikohtaiseen kuntotestiin, elämäntapatestiin...Mutt se oli niinku ikäohjelma sinänsä. ”

Kolmannen ryhmän muodostavat ne yritykset, joissa ikäjohtaminen on nostettu mietinnän tasolta jo ainakin osittain käytännön toiminnaksi. Siihen on saatettu jo panostaa resursseja tai sitä ollaan nostamassa painopistealueeksi.

Vast. 3: ”No henkilöstöstrategiassa näkyy... Mutta käytännössä se on ihan aika tuore asia siellä henkilöstöstrategiassa, eikä sitä oo ihan suoranaisesti kirjattu niin, että se ois nyt esimerkiksi tänä vuonna pistettäis toimintaan.”

Vast. 1: ”Siin meil on ihan omat... konnankoukut heidän kanssaan ja ollaan kysytty heiltä mitä he haluaa ja näissä palautteissa niin hyvin usein se tulee kyllä esille sieltä, että hienoa, että arvostetaan näitä ikääntyneitä työntekijöitä ja onhan sekin strategista johtamista, että heitä arvostetaan ja kysytään heiltä, että mitä he haluis, lähinnä työhyvinvointiin liittyen, tehdä, jotta he jaksaisivat työssä paremmin.”

Näissäkin yrityksissä ikäjohtamisen käsite liitetään hyvin usein työhyvinvointiin ja työssä jaksamisen parantamiseen.

Vast. 1: ”Joo, varsinkin liittyen työhyvinvointiin ja henkilöstön hyvinvointiin. Siinä se näkyy vahvasti.”

Vast. 3: ”No joo, meill on sillä tavalla nyt niinku tälle, tai oikeestaan ens vuodelle näihin ikääntyviin liittyen, niin ehkä enemmän tavallaan sitä heidän työssäjaksamisen kautta lähetään. Elikkä meill on suunnitteilla tällöinen hyvinvointiprojekti, mihin on ikäraja.”

Kysyttäessä yrityksessä mahdollisesti esiintyvistä ikäsyrynnästä oli vastaus kautta linjan hyvin yksiselitteinen. Yksikään tutkimukseen osallistuneista ei ollut havainnut omassa yrityksessään minkäänlaista ikäsyryntää. Tosin useat haastateltavat nostivat esille sen seikan, ettei kaikki tieto aina välttämättä kantaudu paikalliselta toimipistetasolta pääkonttoriin asti.

Vast. 7a: ”En usko. Siis tietenkin voi sanoa, että kun porukkaa on riittävästi, niin kaikkea tapahtuu. Mutt mun tietooni ei oo ainakaan tullu yhtään, eikä nimenomaan syryntää.”

Vast. 4: ”No ei niin, että se olis noussu esille.”

Vast. 7: ”Ei ainakaan mun korviini ole tullu.”

Yhdessä yrityksessä oli ikäsyrynnän suhteen hyvin aktiivinen luottamusmies, mutta varsinaisesti syryntäongelmasta ei tässäkään tapauksessa ollut kyse.

Vast. 2: ”Tää aina säännöllisin väliajoin meidän luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun kanssa tää ikäasia pinnalle osaks johtuen siitä, että meidän pääluottamusmies tääl pääkaupunkiseudulla itse kuuluu siihen kategoriaan. Hän aina siitä aika-ajoin älähtää, mutta aina se oikeestaan päättyy samaan, että ei meill sit oikeesti oo mitään ongelmia.”

Pohtiessaan ikäjohtamisen ilmenemismuotoja lähes kaikki haastateltavat nostivat esille jo aiemmin mainittuihin työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyviä keinoja, kuten vuorotteluvapaat ja osa-aikatyömahdollisuudet.

Vast. 3: ”Toki, työterveyden kautta, meidän työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa huomioidaan näitä ikäänntyviä omana ryhmänään ja esimiehiä on, ei voi sanoa, että valmennettu, mutta on kerrottu, että on hyvä antaa heille mahdollisuus joihinkin minibreikkeihin niinku siihen työn tekemiseen liittyen.”

Vast. 4: ”Ett me pyritään sitte tukemaan sitä työssäjaksamista, no, järkevällä työvuorolistasuunnittelulla... Ja sitte tuetaan sitä, ett jos meillä työntekijä haluaa jäädä osa-aikaeläkkeelle, ni se kyllä järjestyy meillä.”

Vast. 5: ”Ja näihin suhtaudutaan niinku periaatteessa, sekä vuorotteluvapaisiin että osa-aikaeläkkeisiin, suhtaudutaan periaatteessa hyvinkin myönteisesti. Koska ne on niinku tänä päivänä ainoita semmosii tapoja vähän tota puhaltaa.”

Vast. 7b: ”Tai käyttää hyödyksi osa-aikatyömahdollisuuksia tai jotain tämmösiä... Mutta me käytetään niitä paljon ja suhtaudutaan siinä mielessä niinku positiivisesti ja yritetään löytää sitä sopivaa kuviota siihen.”

7.3 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon olemassaoloa ei kukaan tutkimukseen osallistuneista kieltänyt, mutta sen keittäminen ja hyödyntämiseen suhtauduttiin hyvinkin eri tavoilla. Lisäksi hiljaisen tiedon johtaminen koettiin vaikeaksi asiaksi. Useimmat esimerkit hiljaisen tiedon jakamisesta painottuivat erilaisten työhön perehdyttämiskeinojen puolelle; käytössä on erilaisia parityöskentelymalleja, kummitoimintaa ja työpaikkaohjaajia.

Vast. 1: ”Mut esimerkiks konkreettisesti millä tavalla meillä näkyy se, niin meil on kaikiss yksiköissä näit koulutettuja työpaikkaohjaajia, mut joissain meidän yksiköissä niin on tietoisesti valittu nää iäkkäämmät henkilöt näitten nuorten työpaikkaohjaajaks.”

Vast. 2: ”Tota, meillä tavallaan tää hiljaisen tiedon siirtäminen on tämmösen kummitarjoilijan käytännössä eli jos meille tulee joku nuorempi tarjoilija, nii me pyritään sille antamaan joku kummitarjoilija, vanhempi tarjoilija sille sitte opettamaan.”

Vast. 7a: ”Siis tällasia parityöskentelymallejahan meillä tietysti on käytössä ravintololoissa: kun tulee joku uudempi, niin se menee jonkun, siis ihan tällanen mestari-kisälli – tyyppinen tapa toimia. No sitten meillä on tämä kummitoiminta... Mutta ovat siis ihan näitä ravintoloiden henkilöistöä ja sitte jossakin asiassa, tai tietyissä asioissa he sitten ottavat sen roolin. Että heidän tehtävänsä on niinku levittää jotain tietoa, joka usein varmaankin on siis sillä lailla tällasta hiljasta.”

Yhden vastaajan mielestä hiljaisen tiedon keräämiseen ei juuri ole syytä, mutta toteaa kuitenkin samalla, että hiljainen tieto joka tapauksessa kerääntyy ja jakaantuu henkilöstön keskuudessa ja korostaa samalla johtamisen tärkeyttä sen hyödyntämisessä.

Vast. 5: ”No mä en tiedä tota, onks sitä tarpeen kerätä, mutta se varmaan kerääntyy. Ja se jakaantuu. Jos siellä on henkilöllä tämmöstä kokemuksesta hiljasta tietoa, ni silloin on mun mielestä olennaista, kuinka tätä henkilöä johdetaan ja miten sitä tietoa sen avulla käytetään hyväksi.”

Muita keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen ovat esimerkiksi työn kierto, työnkuvien kirjaaminen, päälliköiden rekrytoiminen talon sisältä ja erilaisiin tuote- tai muihin kehittämistehtäviin osallistuminen.

Vast. 6: ”Joo, kyllä mulla on yks iso toimipiste tuolla XX:n seudulla ja siellä on monta tämmöstä henkilöä, jotka on ollu kymmeniä vuosia... Ja tällä osastolla tehtiin ennen kesää just, että näitä ihmisiä siirrettiin meillä XX:n toiseen toimipisteeseen. Tällaista pyörittämistä ollaan alettu teemmään, että ei jämhädetä siihen toimipaikkaan, siltä taas viedään sitä tietoa muihinkin toimipaikkoihin.”

Vast. 6: ”Itse asiassa meillä niinku jokainen työntekijä on itse kirjannu oman työnkuvansa. Että miten hän niinku tekee sitä työtä. Siltä taas näistä työnkuvista on muodostettu sitte tavallaan sellaset yhtenäiset raamit.”

Vast. 7b: ”Ja hyvin paljon rekrytointia esimiehiksi ja esimiesten esimiehiksi on tapahtunut kuitenkin oman talon sisältä. Ja sehän on se yks keino säilyttää sitä hiljasta tietoa ja toisaalta sitte taas jakaa sitä.”

Vast. 6: ”Ja siltä meillä on tällasia reseptipankkeja, mihin ihmiset voi sitte antaa omia juttujaan.”

Vast. 5: ”Se hiljainen tieto, mikä sillä kokeneella keittiöpäälliköllä tai keittiömestarilla on tai kokilla siellä on, se näkyy siinä ja sitte just esimerkiksi ravintolatoiminnassa se näkyy sitte mahdollisuutena osallistua ja jakaa sitä tietoa näissä meidän ruokatuotteissa. Meillä on ruokatuotetiimi, juomatuotetiimi ja niin päin pois. Ne ihmiset, jotka tietää, osaa ja ovat myös kiinnostuneita, ni heillä on mahdollisuus sit osallistua. Mehän tehdään konseptoidusti kaikki ruoka. Ja niin päin pois. Mutt siltä on mahdollisuus osallistua siihen ruokatuotetiimiin ja kehittää sitte sitä ruokatuotetta sitä kautta, jos on sitä mieltä, että vois tehdä eri lailla tai vielä paremmin. Ja siihen on sit mahdollisuus kans.”

Yksi tutkimukseen osallistunut nosti esille myös hiljaisen tiedon yhteisöllisyyden.

Vast. 7b: ”...se ei välttämättä oo pelkästään se yksilölle kertynyt tieto. Se voi olla myöskin niinku yhteisössä oleva tällöinen historiakertymä, tapa toimia.”

7.4 Työhön opastus- ja perehdytysmenetelmät

Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä on käytössään jonkinlainen opas tai manuaali uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi talon tavoille. Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä voimakkaammin myös perehdyttäminen on manualisoitu. Monesti ainakin osa tästä materiaalista on sijoitettu verkkoon, jolloin se on käytettävissä myös työpaikan ulkopuolelta.

Vast. 5: ”Meillä on siis yleisperehdyttäminen firmaan, meidän arvoihin, konsepteihin, palveluihin, toimintamalleihin, yleisiin toimintamalleihin, turvallisuuteen ja palveluun ja tällaiseen. Siinä se on täysin konseptoitu ja siinä meillä on tällöinen intranetissä oleva perehdytysohjelma, jonka läpikäyminen kestää semmosen puolisen päivää.”

Vast. 3: ”Meillä on jokaisella brändillä omanlainen ns. käsikirja... Eli tällaiset brändi-käsikirjat on, jotka on sitte pohjana perehdytysuunnitelmalle. Eli mikä joka talossa on yksikkökohtainen tervetuloa taloon –perehdytysuunnitelma ja -opas ja siihen on ihan suht tiukat toimintamallitkin.”

Vast. 7b: ”Meillä on perehdyttämiseen panostettu hirveen paljon. Sitä pidetään meillä jatkuvasti esillä ja kehitetään niitä muotoja... meillä on tällöinen e-akatemia, joka tarkoittaa sitä, että se on tällöinen atk-koulutusjärjestelmä, johon periaatteessa kotikoneeltakin voi sitte kirjaantua salasanalla.”

Vast. 4: ”No meillä on perehdytysohjelma sinänsä kohtuullisen laaja ja se lähtee siitä, että meillä on yhteisesti tuotettua tukimateriaalia, on perehdytyksen tarkastuslistaa, on koulutus... Ja joissain paikoissa meillä on käytössä myös e-perehdytystä, mutta sitä ei o vielä koko toimialalle laajennettu.”

Vast. 1: ”Meillä on hyvin tarkat manuaalit miten me perehdytetään. Meillä on kuule, passeja löytyy, perehdyttämispasseja opettajille ja työssäoppijoille ja esimiehille ja kokeille ja tarjoilijoille ja ei se mitään, siis ihan sen mukaan mennään, sen sabluunan, raamin mukaan.”

Työhön perehdyttäjinä käytetään pääsääntöisesti koulutettuja työpaikkaohjaajia, mutta myös muita halukkaita ja osaavia työntekijöitä suositaan tässä toimessa. Yrityskohtaisesti perehdyttäjää voidaan lisäksi nimittää esimerkiksi kummiksi tai työpariksi. Yhteistä kaikille tutkimukseen osallistuneille oli voimakas perehdytyksen painottaminen.

Vast. 5: ”No kyllä se pyritään hoitamaan niin, että jokainen saa kummin silloin kun tulee töihin. Ja pyritään meneen sen yhden kummin kanssa, koska huomattiin, että samoissa tehtävissä toimivat ihmiset saattaa antaa hyvinkin erilaista informaatiota työhön opastus vaiheessa ja se on parempi, että meni se sitte vähän väärin tai oikein, ni se on parempi, että sulla on yks ihminen, joka sua opastaa siihen tehtävään.”

Vast. 3: ”Eliikä perehdytysvastuu on pääsääntöisesti vuoropäälliköllä tai sitte jollain innokkaalla nuorella, joka on halunnut koulutukseen ja on päässyt työpaikkaohjaajakoulutukseen.”

Vast. 6: ”...kun me palkataan ravintolapäälliköitä taloon, niin heidän lähin esimiehensä on tiimipäällikkö. Ja tiimipäällikkö on se henkilö, joka perehdyttää ravintolapäällikköä. Ja sen lisäksi me otetaan tämmösiä niin sanottuja kummiperehdyttäjiä. Eli ne on kollegaperehdyttäjiä, jotka perehdyttää siltä siihen työhön. Ja se tapahtuu sillä tasolla. Sitt taas kun ravintolaan otetaan kokki, kassatarjoilija tai joku muu, niin ravintolapäälliköllä on tää perehdytysvastuu.”

Vast. 2: ”...jos meille tulee joku nuorempi tarjoilija, ni me pyritään sille antamaan joku kummitarjoilija, vanhempi tarjoilija sille sitte opettamaan.”

Vast. 1: ”...meil on kaikissa yksiköissä näitä koulutettuja työpaikkaohjaajia, mut joissain meidän yksiköissä niin on tietoisesti valittu näitä iäkkäämmät henkilöt näitten nuorten työpaikkaohjaajaks.”

7.5 Mentorointi hiljaisen tiedon välittäjänä ja perehdytysmenetelmänä

Mentorointia ei käytetä yleisesti perehdytysmenetelmänä tai hiljaisen tiedon siirtämismenetelmänä. Lähinnä se on käytössä isommissa yrityksissä ja niissäkin pääsääntöisesti ylimmän johdon koulutusmuotona.

Vast. 5: ”...meil on yks mentorointiohjelma vuodessa, johon kerätään muutama ihminen ja sen tarkoituksena on nimenomaan löytää sisäisiä talenteja tuleviksi hotellinjohtajiksi.”

Pienet yritykset kokivat mentoroinnin hankalaksi rajallisten toimintaedellytysten vuoksi.

Vast. 2: ”Mä koen, että meidän yritys on sen verran pieni, että on vaikea löytää sellasia niinku mentoria tai mentoroitavaa...”

7.6 Taloudellinen tilanne ja ikäjohtaminen

Yksikään tutkimukseen osallistuneista ei suoraan sanonut taloudellisen tilanteen vaikuttavan yrityksen ikäjohtamiseen millään tavalla. Korostettiin, että taloudellisen mukanaan tuomat ikävät velvollisuudet kohdistuvat aina joko tiettyyn toimipisteeseen kokonaisuutena tai koko henkilöstöön ikään katsomatta.

Vast. 6: ”Nyt mitä meillä on ollu tämmösiä yt-neuvotteluja, jos meill on hiljentyne toimipaikka tai toimipaikka on loppunu, ni se kohdistuu aina toimipaikkaan.”

Lisäksi huomautettiin, että ikää suurempia tekijöitä henkilöstöä vähennettäessä ovat muut työntekijän työkykyyn vaikuttavat tekijät.

Vast. 5: ”Silloin, kun tuoll yksiköissä on jouduttu sit semmoseen haasteelliseen tilanteeseen, ett siell on enemmän tunteja työsopimusten sisällä, kun on antaa ja tarjota, silloin jos on näihin vähennyksiin jouduttu, silloin on katottu se osaamiskokonaisuus ja esimies joutuu sen kattoon siitä näkökulmasta, että jos mä joudun nyt vähemmällä porukalla pärjäämään, niin millä kombinaatiolla nää hommat pystytään hoitamaan; Ton mä tarvin ainakin, no ton mä tarvin ainakin, ja toi osaa noin hyvin kaikkia kieliä ja sit toi osaa ton homman ja sillai ja no, tolla ei nyt oikeen ole. Ja jos se nyt on nuorempi tai vanhempi, ni se ei tuu siitä näkökulmasta, vaan ne on nää muut olenaiset elementit, jotka siin tilanteessa vaikuttaa.”

Vast. 7a: ”Jos on karsintaa tapahtunut, niin jonkin muun syyn kuin iän perusteella. Ett se liittyy sitt siihen, että se henkilö ei sitten suoriutumisltaan oo sitten ollenkaan sillä tasolla, kun mitä edellytetään.”

Vain yksi tutkimukseen osallistuneista toi avoimesti esiin taloudellisen tilanteen vaikutuksen koko yritykseen. Muutamilla muilla asia oli kuultavissa verhoiltuna haastattelun aikana.

Vast. 2: ”No kyllä lama, vai mikä tää nyt on, näkyy selkeesti kaikessa meiän tekemisessä. Ollaan niinku törmätty jäävuoreen. Verrattuna viime vuoteen esimerkiks, myynnit on laskenu kovasti, tai niinkään kovasti, mutta kuitenkin ihan selkeästi...”

Vast. 7b: ”Hirveen paljon ei o vielä jouduttu irtisanomaan. Että lomautuksilla näissäkin paikoissa toistaseks mennään, missä toiminta näillä asiakasyrityksillä on loppunu. Tietysti sitte, jos se loppuu heilläkin kokonaan, niin meilläkin vaihtoehdot käy vähiin.”

Vast. 6: ”...vähemmän on auki olevia paikkoja. Ja sitt on jouduttu laittamaan muutama iso yksikkö kiinni.”

Taloudellinen tilanne on tuonut mukanaan myös joitakin positiivisia piirteitä.

Vast. 3: ”No ehkä enemmän on tuotu esille vaihtoehtoja kun aikasemmin. Ja oikeastaan ne kysymykset on tullu näitten ikääntyvien taholta... Näkisin että näkyy sillä tavalla, että halutaan olla apuna niille, jotka nyt haluaa jonkun ratkasun tehdä.”

Vast. 2: ”Yks asia, mikä on ainoo hyvä puoli, mikä on tullu tän taantuman mukana, on se, että ihmisiä on nyt oikeesti helppo rekrytoida.”

Vast. 4: ”Mutta hakijoita sitte taas on tullu lisää ja on tällasia alalle palaajia, jotka on tehneet joutain muuta tässä välillä... Ja kaiken kaikkiaan, kyllä siellä on hyvinkin korkean ammattitaidon omaavia henkilöitä.”

Vast. 7b: ”Ja se mikä ulkoseen hakuun on menny, niin kyllä mulla se käsitys on, että erittäin ammattitaitoisia hakijoita on liikkeellä tällä hetkellä.”

Tosin useimmat näistä hyvistä puolista painottuvat uuden työvoiman rekrytointipuolelle, jossa muuten ei nähdä kovinkaan paljon myönteisiä piirteitä.

Vast. 3: ”Meillä ei rekrytoida... Toistaiseksi meillä on koko kevään ollu muutamaa keittiömestarin paikkaa lukuun ottamatta kaikki haut sisäisiä.”

Vast. 4: ”Tilanne on tällä hetkellä siinä mielessä hankala, että meillä on hyvin vähän avoimia paikkoja, koska meiltä ei lähdetä tällä hetkellä. Meillä oli viime syksynä semmonen kolmisenkymmentä paikkaa jatkuvasti auki. Tällä hetkellä meillä on kaks avointa työpaikkaa.”

Vast. 7a: ”Siis se on ilman muuta, että avoimet työpaikat hyvin nopeasti supistui. Ja just sen tähden, että sitä liikkuvuutta talon sisältä katsotaan aina ensin ja varsinkaan ulkoiseen hakuun menevät, niin on ollu aika hiljasta sillä sektorilla.”

Tässä yhteydessä usea tutkimuksen osallistuneista nosti esille nykyisen henkilökunnan sitouttamisen tärkeyden. Nähtiin uuden henkilökunnan perehdyttämisen kalleus ja hankaluus sekä toisaalta henkilöstön omaaman tiedon ja osaamisen hävittämisen huonot puolet.

Vast. 7a: ”Ja just sen takia me halutaan pitää kiinni omasta henkilökunnasta, kun näkemys on, että tää talouden taantuma ei ikuisesti kestä ja olis aika lyhytnäköstä touhuu, että päästäis hyvää, osaavaa henkilöstöä nyt pois.”

Vast. 4: ”Meille se on erittäin tärkeätä, että me saadaan pidettyä meidän ihmiset ihan siihen todelliseen eläkeikään asti töissä.”

8 Johtopäätökset

Kronologisen iän negatiivisia viestejä on mahdollista kumota osaamisella, motivaatiolla ja olemuksella (Vaahtio 2003, 53). Näin ollen erillistä ikäjohtamista ei välttämättä tarvitakaan, mikäli työnantaja huolehtii koko ajan koko henkilöstön hyvinvoinnista ja ammattitaidon kehittämisestä. Oikeastaan ikäjohtaminen onkin vain hyvää johtamista, jossa kaikille annetaan yhtäläiset mahdollisuudet työssä kouluttautumiseen ja uralla etenemiseen ikään katsomatta. (Vaahtio 2003, 54.)

Edellä mainitun kaltaisia kannanottoja ilmeni myös tässä tutkimuksessa. Ikää tärkeämpinä tekijöinä rekrytoinnissa ja työssä onnistumisessa pidettiin persoonaa, ammattitaitoa ja erityisesti asennetta. Puhuttiin työntekijän osaamiskokonaisuudesta, johon vaikuttavista lukuisista tekijöistä ikä on kaikkein vähäisin.

Johtamisessa on kuitenkin otettava huomioon työntekijöiden fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset erot. Nämä erot ja niiden myötä myös yksilölliset tarpeet kasvavat iän myötä. Tästä johtuen, mikäli työyhteisössä jaetaan kaikki hyvät ja huonot tehtävät ja työajat tasan kaikkien kesken, se yleensä merkitsee työyhteisön hyvinvoinnin kärsimistä. (Lehtinen 2007, 52.)

8.1 Työhyvinvointi osana ikäjohtamista

Ilmarinen Työterveyslaitokselta (Lehtinen 2007, 51) korostaa, että puhuttaessa työhyvinvoinnista on keskipisteessä esimies ja tapa, jolla hän johtaa työyhteisöä. Kun henkilöstö voi hyvin ja kokee tulewansa tasapuolisesti kohdelluksi, avautuu myös hiljaisen tiedon tunnistamiselle ja siirtämiselle uusia mahdollisuuksia. Vastaavan johtopäätöksen voi vetää myös nyt tehdystä tutkimuksesta. Vastauksissa korostuivat esimiehen ja yleensä johtamisen merkitys työssä jakamisessa ja työhyvinvoinnissa.

Sen lisäksi, että ikääntyneet työntekijät jakavat osaamistaan ja tietoaan nuoremmille, voivat myös nuoremmat työntekijät toimia vanhempien kollegoidensa tukena esimerkiksi tietoteknisen osaamisen opettajina. (Tasala 2006, 91.) Tällä tavalla esimies voi omalla työllään vaikuttaa suuresti henkilöstön asenteisiin, mielipiteisiin ja hyvinvointiin (Lehtinen 2007, 51). Esimiesten konkreettisen johtamistyön lisäksi tutkimukseen osallistuneilla oli käytössään myös muita keinoja lisätä työhyvinvointia. Tällaisia ovat esimerkiksi varhaisen tuen malli, ikääntyneille suunnattu hyvinvointiprojekti ja hyvä elämä – ohjelma.

8.2 Hiljainen tieto ja mentorointi

Sigalan ja Chalkitin (2007, 474) tutkimus osoitti, ettei Kreikan hotellialalla vielä ymmärretä hiljaisen tiedon olemusta ja merkitystä yritystoiminnalle. Lisäksi heidän tutkimuksessaan hiljainen tieto yhdistettiin pelkkään kokemukseen. Nyt tehdyssä tutkimuksessa paljastui samansuuntaisia oletuksia. Hiljaisen tiedon olemassaolo tunnustettiin, mutta sen merkitystä omalle yritystoiminnalle ei juurikaan huomioitu. Enemmänkin sitä pidettiin vain yksilön ominaisuutena, jonka siirtäminen yrityksen toimintatapoihin koettiin joko merkityksettömäksi tai liian vaikeaksi toteuttaa.

Kuten Tasala (2006, 91) kirjoittaa, hiljainen tieto on vaikeasti konkretisoitavaa ja tunnistettavaa osaamista. Tämä tekee siitä myös vaikeasti ymmärrettävää ja arvostettavaa. Tässä tutkimuksessa hiljaista tietoa luonnehdittiin esimerkiksi kokemukseksi, piileväksi tiedoksi, käytännön nikseiksi, ymmärrykseksi ja näkemykseksi. Tästä voidaan päätellä, että hiljainen tieto nähdään yksilössä olevana ominaisuutena tai piirteenä. Yhdessä tutkimukseen osallistuvassa yrityksessä ei ole tehty konkreettisia suunnitelmia hiljaisen tiedon systemaattiseksi keräämiseksi tai siirtämiseksi. Yhdessä yrityksessä hiljaisen tiedon siirtäminen oli kuitenkin nostettu henkilöstöstrategian painopisteeksi, mutta koska kyseessä oli juuri tapahtunut uudistus, ei sille ollut vielä saatu luotua käytännön toimintasuunnitelmaa.

Tutkimuksessa ilmeni, ettei mentorointia juuri käytetä ravintola-alalla. Sen hyödyntämisen ainoat ilmenemismuodot olivat isojen yritysten ylimmän johdon seuraajaehdokkaiden koulutus ja valmentamismenetelmä. Hyvin samanlaiseen lopputulokseen päätyivät myös Murray ja Peyrefitte (2007, 126) omassa tutkimuksessaan, jossa he tutkivat sairaaloiden henkilökunnan tiedon välittämiseen liittyviä ongelmia.

8.3 Taloudellinen tilanne ja ikäjohtaminen

Taloudellisen tilanteen vaikutusta ikäjohtamiseen ei käsitellä tämän opinnäytetyön tietoperustassa, koska tätä työtä aloitettaessa elettiin niin sanottua talouden nousukautta, jolloin ei ollut mitään merkkejä siitä, että sillä olisi jonkinlaisia vaikutuksia yritysten tapaan huolehtia eri-ikäisistä työntekijöistään. Opinnäytetyöprosessin viivästyessä jouduttiin myös kansantaloudessa tilanteeseen, jossa koettiin globaali talouden taantuma. Tutkimuksen ajoittuessa aikaan, jolloin talouden taantumaa oli kestänyt jo joitakin kuukausia, tuntui luontealta ottaa sen vaikutusten arviointi mukaan myös tähän työhön.

Muistumat 1990-luvun taluskriisistä, voimakkaasta työttömyyden kasvusta ja silloin yleiseksi muodostunut siirtyminen varhain pois työelämästä olivat myös omiaan lisäämään mielenkiintoa aihetta kohtaan. Tuolloin myös valtiovalta omalla toiminnallaan aikaansai ikääntyneisiin kohdistuvan paineen siirtyä pois työelämästä ja antaa tilaa nuoremmille ja tällä tavalla omalta osaltaan lisäsi ikäyrjintää työmarkkinoilla. (Ilmakunnas 2001, 32–35; Ilmarinen 2005b, 97; Vaahtio 2003, 52.)

Nyt tehdyssä tutkimuksessa yritykset eivät nähneet suoria yhteyksiä taloudellisen tilanteen ja ikäjohtamisen välillä. Ikään perustuvaa taloudellisen tilanteen parantamista ei esiintynyt yhdesäkään tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä. Toisaalta taloudellinen tilanne oli ajanut yritykset vähentämään henkilöstöään tai ainakin vähentämään uuden henkilökunnan rekrytoimista. Lisäksi isot yritykset nostivat esille sekä valtiovallan harjoittaman tukitoiminnan (matalapalkkatuki) että rangaistuksiksi koetut toimet (työttömyysturvan työnantajan omavastuumaksu). Varsinkin jälkimmäinen koettiin hankalaksi, koska siinä työnantajaa ”rangaistaan” yli 59-vuotiaan irtisanomisesta, vaikka syynä olisivat muut kuin ikään liittyvät syyt.

Taloudellisen tilanteen paranemiseen melko pian uskoivat kaikki tutkimukseen osallistuneet. Kaikki pitivät tärkeänä nykyisen henkilökunnan säilyttämistä ja työterveyshuollon palveluiden tason ylläpitoa. Eräs haastatelluista toi asian esille näin:

Vast. 5: ”Mä luulin, että ikäjohtaminen ja ikäihmisiin kohdistuva kiinnostus tulee taas lähivuosina kasvamaan..., kun ovet alkaa taas liikkua eri suuntaan ja aletaan etsimään ihmisiä. Ja kun vaihtoehdoks tulee se, että otanko palvelukseen huonosti suomea puhuvan ulkomaalaisen työntekijän vai tämmösen alalla jo konkariks tulleen, mutta muutaman vuoden kotona olleen viisikymppisen leidin tai herran, ni se voi olla hyvinkin, että se valinta kohdistuu siihen ikäihmiseen. Ja silloin varmaan tulee nää tämmöset ... ikäjohtamiseen liittyvät palvelut ja mahdollisuudet; sitte tää ikäihminen kysyy, että mitä te tarjotte? Minkäslainen työterveyshuolto teillä on? Ja onks teillä joustavat työajat? Ja voiks mä pitää välillä vapaata ja onnistuuks tää ja onnistuuks toi? Niihin täytyy sittä tietysti varautua.”

Ilmarinenkin (2005a, 99) ottaa kantaa samaan asiaan hieman eri kannalta. Hänen mukaansa nuorten työntekijöiden palkkaaminen tulee suhteessa kalliiksi sen vuoksi, että heidän koulutamisensa työtehtäviin vaatii aikaa. Tämä puolestaan näkyy heidän työpanoksessaan, joka on käytettävissä vain osittain. Näin ollen työtehokkuuden kustannukset voivat olla suuret. Lisäksi työnantajan tekemät koulutusinvestoinnit voivat valua hukkaan nuoren siirtyessä toiseen yritykseen. Ikääntyneisiin kohdistuvat lisäkoulutuspanostukset sitä vastoin jäävät yleensä yrityksen hyväksi, koska nämä työntekijät enää vain harvoin vaihtavat työnantajaa.

8.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa on usein vaikea erottaa aineiston analyysi ja luotettavuuden arviointi jyrkästi toisistaan. Siinä on mahdollisuus kulkea suhteellisen vapaasti edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. Tehdyssä tutkimuksessa arviointi keskittyy tutkimusprosessin luotettavuuden arviointiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan määritellä perinteisesti neljällä kriteerillä. Ensimmäinen kriteeri on tutkimuksen uskottavuus. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan käsitysten tulisi vastata tutkittavan käsityksiä. Tämän tarkistaminen on kuitenkin hankalaa, koska tutkittavat voivat usein olla liian tiukasti kiinni omissa tilanteissaan tai kokemuksessaan, jolloin tutkimuksen uskottavuutta on hankala lisätä tätä kautta. (Eskola & Suoranta 1998, 209–212.) Tämän tutkimuksen yhteydessä uskottavuutta pyrittiin parantamaan selkeyttämällä haastateltaville tarvittaessa heidän vaikeiksi kokemiaan termejä ja määreitä. Tällaisia olivat esimerkiksi hiljainen tieto ja mentorointi. Useimmille haastateltaville kysytyt asiat olivat ymmärrettäviä, mutta varsinkin mentorointi vaati silloin tällöin hieman lisäselvitystä, jotta haastateltava ja tutkija puhuivat samasta asiasta.

Jonkinasteisena luotettavuutta vähentävänä asiana saattaa toimia tutkijan kokemattomuus haastattelutilanteissa. Kokeneempi haastattelija olisi kenties saanut syvempää tietoa yrityksen toimintamalleista oikein kohdistetuilla ja riittäväillä lisäkysymyksillä, joita tutkija ei nyt osannut esittää. Lisäksi tutkimuksen kohderyhmää olisi ehkä ollut mahdollista kasvattaa, mikäli tutkimukseen käytettyä aikaa olisi voinut laajentaa joko aikaisemmaksi tai myöhäisemmäksi. Nyt tutkimuksen osuessa kesäaikaan, oli osa potentiaalisista haastateltavista kesälomien vuoksi tavoittamattomissa.

Toinen perinteinen luotettavuuden kriteeri on tutkimustulosten siirrettävyys. Laadullisessa tutkimuksessa tämä kriteeri toteutuu tietyin ehdoin, mutta yleisesti katsotaan, että yleistykset eivät ole mahdollisia. (Eskola & Suoranta 1998, 212–213.) Alasuutarin (1999, 251) mukaan yleistämisen sijaan olisi kuitenkin mieluummin puhuttava suhteuttamisesta, koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii erittelemään sitä, miten hänen analyysinsä kertoo muustakin kuin vain hänen omasta aineistostaan. Tässä tutkimuksessa tulokset eivät liene yleistettävissä, koska otanta on hyvin rajallinen. Vaikka tutkimuksen tulokset eivät ole sellaisenaan siirrettävissä, voivat ne silti antaa tietynlaista suuntaa mahdollisille jatkotutkimuksille. Tuloksia voidaan josakin määrin suhteuttaa aikaisempiin tässäkin työssä käsiteltyihin tutkimuksiin, mutta hankalaksi sen tekee se, että käsitellyt tutkimukset eivät ole Suomessa tehtyjä. Toisaalta laadullisen tutkimuksen ytimenä onkin nimenomaan paikallinen selittäminen, vaikka tutkimuksen eri vai-

heissa viitataan muihin tutkimuksiin ja mahdollisesti myös tilastotietoon pyrittäessä ratkaisemaan yleistämisen ongelmia. (Alasuutari Moilasen & Rähän 2007, 66 mukaan.)

Kolmantena kriteerinä on tutkimusprosessin varmuus eli se, miten tutkimuksessa otetaan huomioon myös mahdollisuuksien mukaan tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot (Eskola & Suoranta 1998, 213). Toisaalta itse tutkimusraporttikin voi olla keskeinen luotettavuustekijä (Kiviniemi 2007, 83). Neljäntenä perinteisenä kriteerinä on tutkimuksen vahvistuvuus, jonka mukaan tehdyt tulkinnat saavat tukea aiemmista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1998, 213.)

Lievänä luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan tässä tutkimuksessa pitää haastateltujen asemaa edustamassaan yrityksessä. Vaikkakin johtotason henkilöt omaavat yrityksestä riittävästi tietoa sitä edustaakseen, saattavat he toisaalta olla liian etäällä suorittavan tason toiminnasta, jotta pystyisivät sitä realistisesti arvioimaan. Kaikkia yksikötason ongelmia tai konflikteja kun ei välttämättä aina kerrota ylemmälle johtoportaalalle, mikäli ne voidaan sisäisesti ratkaista.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnin taustalla on kysymys sen sisältämien väitteiden perustelluudesta ja totuudenmukaisuudesta. Luotettavuuden arviointinäkömynkset voidaan erottaa toisistaan niiden sisältämien todellisuuskäsitysten perusteella. Tässä tutkimuksessa on käytetty realistista näkökulmaa, jota kutsutaan myös ikkunaksi todellisuuteen. Tällöin tutkimusteksti kuvaa tutkimuskäytänteitä mahdollisimman tyhjentävästi ja heijastaa tutkimuskohdetta mahdollisimman totuudenmukaisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 213–214). Tehdyt analyysit pohjautuvat suoraan haastateltavien vastauksiin ja muodostavat näin luotettavan pohjan tutkijan johtopäätöksille.

Realistisessa luotettavuusnäkömynksessä vallitsee perinteinen validiteetin käsite, joka jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen validiteetti eli pätevyys viittaa tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen väliseen yhteyteen. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tehtyjen tulkin-tojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen luotettavuutta. Tutkimushavaintojen sanotaan olevan ulkoisesti valideja silloin, kun ne kuvaavat tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kun se on. (Eskola & Suoranta 1998, 214.) Tässä tutkimuksessa sekä sisäinen että ulkoinen validiteetti saavutettiin vertailemalla tutkimuksen johtopäätöksiä viitekehyksessä esitettyjen teorioiden kanssa.

9 Pohdinta

Ikäjohtamisesta ja ikääntyvistä työntekijöistä löytyy paljon ajankohtaista suomenkielistä kirjallisuutta. Onhan lähivuosina vastassa koko Euroopassa ja erityisen nopeasti Suomessa se, että työväestön keski-ikä tulee kasvamaan ja toisaalta eläkkeelle siirtyvien määrä tulee ylittämään työelämään tulevien määrän. Suomi onkin itse asiassa ollut ikääntyvään työväestöön kohdistuvan tutkimuksen johtavia maita jo useita vuosia. Hankaluutena olikin löytää nimenomaan ravintola-alaan kohdistuvaa tutkimustietoa ikäjohtamisesta. Suomesta tällaista tietoa ei löydy. Lähimmät tutkimukset ravintola-alalta löytyvät Norjasta, Englannista ja Kreikasta. Näitä tutkimuksia käsitellään myös tässä työssä.

Eräs kirjallisuudessa voimakkaasti esiintynyt asia on ikääntyviin työntekijöihin liittyvien asenteiden moninaisuus ja osittainen ristiriitaisuuskin. Osin jopa ikääntyvät itse saattoivat nostaa esille asioita, jotka ovat negatiivisesti ikääntymiseen ja ikääntyviin suhtautuvia, mutta samalla kuitenkin vähätellä niitä. Lisäksi työnantajien vastauksistakin oli havaittavissa tietynlaista ristiriitaisuutta suhtautumisessa ikääntyviin työntekijöihin. Toisaalta heidän koettiin olevan rikkaus ja hyöty yrityksen näkökulmasta, mutta toisaalta heidän koettiin myös vaativan enemmän esimerkiksi työterveyspalveluita kuin nuorempien työntekijöiden.

Miten työelämä ja organisaatiot ovat varautuneet tilanteeseen? Onko jo tehty suunnitelmia eläkkeelle siirtyvien omaaman hiljaisen tiedon saattamiseksi yrityksen käyttöön? Ovatko johtajat valmiita ja halukkaita kokonaisvaltaiseen ikäjohtamiseen? Tämän kaltaisia kysymyksiä voisi jatkaa loputtomiin. Näihin kysymyksiin tällä tutkimuksella pyrittiin löytämään edes osittaisia vastauksia.

Valitettava tosiasia on kuitenkin se, että useimmissa yrityksissä ei vielä ole valmistauduttu millään tavalla tulevaan murrokseen. Todennäköistä on myös se, että tilanne ymmärretään liian myöhään. Hiljaisen tiedon kerääminen olisi aloitettava nyt, kun sitä omaavat työntekijät vielä ovat yritysten palveluksessa. Tämä prosessi kun ei ole hoidettavissa päivissä tai edes viikoissa. Pitkäjänteinen, omaan organisaatioon räätälöity hiljaisen tiedon kerääminen ja sen rinnalla mahdollinen mentorointi saattaa viedä aikaa useista kuukausista jopa vuosiin riippuen yrityksen koosta ja toimialasta.

Suomessa ravintola-ala ei pidä hiljaisen tiedon keräämistä tärkeänä. Koetaan, että käsityöläisammatti, jota suurin osa ravintola-alan työtehtävistä edustaa, opitaan tekemällä. Työntekijöiden osaamisen siirtämistä seuraaville sukupolville ei pidetä vaivan ja ponnistelujen arvoisena. Työnantajat näkevät, että tämän kaltaisen osaamisen siirtäminen ja opettaminen voidaan hoitaa esimiesten kautta. Näin kuitenkin jätetään huomioimatta monien vuosien, jopa vuosikymmenien aikana tapahtunut hiljaisen tiedon kertymä, jota ei pelkästään esimiesten turvin voida välittää tuleville työntekijäsukupolville.

Mentorointia voitaisiin työpaikoilla harjoittaa paljon nykyistä enemmän. Totta on, että työskentelymuotona se on varsin vaativa ja sitoutumista edellyttävä. Mikäli siihen kuitenkin investoidaan riittävästi ja annetaan sen toteutukselle aikaa, osoittautuu se todennäköisesti monin verroin arvokkaammaksi kuin siihen investoidut varat. Mentorointi varmistaisi hiljaisen tiedon jäämisen organisaation hyödyksi eläkkeelle siirtymisten yhteydessä, kun ikääntyneet olisivat saaneet välitettyä omat tieto-taitonsa nuoremmille kollegoilleen. Suomessa ravintola-alalla mentorointia käytetään hyvin vähän. Pääsääntöisesti se on isojen ja isohkojen yritysten korkeimman johdon osaamisen siirtomenetelmä, jonka avulla pyritään valmentamaan seuraavaa johtajasukupolvea. Tällaisena se varmasti on osoittanut hyödyllisyytensä ja voisi olla jopa laajemmassa käytössä. Sitä voitaisiin menestyksellä hyödyntää myös pienemmissä yrityksissä, mikäli saataisiin aikaan yritysten välistä aitoa vuorovaikutusta ja osaamisen vastavuoroista vaihtoa.

Täytyy tosin muistaa, että mentoroinnin yhteydessä voidaan helposti myös siirtää huonoja käytänteitä uusille sukupolville, mikäli mentoroinnin tavoitteita ja tarkoitusta ei ole kunnolla kerrottu siihen osallistuville. Lisäksi täytyy aina ottaa huomioon niin mentoreiden kuin akto-reidenkin henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet ja tarvittaessa pyrkiä vaikuttamaan niihin ennen varsinaisen mentoroinnin aloittamista.

Tutkimuksessa esiin tullut mentoroinnin lähes olematon käyttö ravintola-alalla tuli jonkinasteisena yllätyksenä. Sen rajoittuminen pelkästään johtotasolle ei sinänsä ollut yllätys, koska olivathan siihen viitanneet jo tietoperustassa esiin tulleet seikat. Mutta yllättävää oli se, ettei mentorointia käytetä kuin yksittäisissä yrityksissä ja silloinkin vain muutamille henkilöille.

Taloudellisen tilanteen vaikutukset näyttivät jääneen tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä varsin pieniksi. Lähinnä se tuntui vaikuttaneen rekrytoinnin vähenemiseen ja muutamissa yrityksissä lomautuksiin, joiden määrää pidettiin vähäisenä. Totuus silti lienee jotakin muuta, mutta sen todistaminen ei ollut tämän tutkimuksen tavoitteena.

Kertooko tämän tutkimuksen tulos totuuden tilanteesta? Se kertoo yhden version asiasta. Mikäli samaa kysyttäisiin työntekijöiltä, voisi tuloksesta muodostua täysin erilainen. Tässä työssä keskityttiin tarkoituksella johdon haastatteluihin, sillä haluttiin selvittää, miten ravintola-alan johdossa suhtaudutaan ikäjohtamiseen. Selvästi tämän tutkimuksen perusteella olisi tilausta myös laajemmalle ja henkilöstönkin mielipiteen esille tuovalle tutkimustyölle. Sen tekeminen kuitenkin jää muiden tehtäväksi. Tämän tutkimuksen perusteella voi vain todeta, että ravintolalalla on paljon tehtävää, jotta ikääntyvien monimuotoiset tarpeet voidaan tulevaisuudessa ottaa paremmin huomioon.

Lähteet

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Vastapaino. Tampere.

Euroopan komissio 2007. Ikäjohtamisstrategia. ”Kansainvälinen tietojen vaihto aktiivisesta ikääntymisestä” –hankkeen julkaisu. Stamoulis Publications S.A. Ateena.

Furunes, T. & Mykletun, R. J. 2005. Managers’ perceptions of older workers in the hotel and restaurant industry. International Congress Series 1280, pp. 275-280.

Halme, P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. EJBO: Electronic Journal of Business and Organization Ethics, 10, 2, pp. 31-40. Luettavissa: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_31-40.pdf. Luettu: 14.11.2007.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Ilmakunnas, S. 2001. Ikääntyvä työvoima ja työntöön kannustimet. Esitelmä 31.12.2000. Kansantaloudellinen aikakauskirja, 97, 1, s. 32–40.

Ilmarinen, J. 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Työterveyslaitos. Helsinki.

Ilmarinen, J. 2005a. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Helsinki.

Ilmarinen, J. (Mertanen, V. toim.) 2005b. Työtoveri toista sukupolvea. Työterveyslaitos. Helsinki.

- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. Minerva Kustannus Oy. Jyväskylä.
- Juusela, T. 2006. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Juuti, P. 2001. Ikäjohtaminen. JTO-tutkimuksia, n:o 13. Ikäohjelma 1998–2002. Työministeriö. Helsinki.
- Jäppinen, T. 2006. Työelämästä houkutteleva vaihtoehto myös eläkeiän jälkeen. Socius, sosiaali- ja terveystieteellinen aikakauslehti, 12, 3, s. 4-8.
- Kemppinen, L. 2002. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Kvalitatiivisen aineiston analyysi- ja tulkintatavat. Luentomateriaali. Luettavissa:
http://vanha.edu.utu.fi/rokl/staff/laukem/OL3/OL3_02d.pdf. Luettu: 8.7.2009.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. korjattu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kreiner, K. 2002. Tacit knowledge management: the role of artifacts. *Journal of Knowledge Management*, 6, 2, pp. 112-123.
- Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Lehtinen, E. 2007. Kateus vie asiakkaatkin ravintolasta. *Aromi*, 40, 8, s. 51-52.
- Magd, H. 2003. Management attitudes and perceptions of older employees in hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15, 7, pp. 393-401.
- Martin, E. & Gardiner, K. 2007. Exploring the UK hospitality industry and age discrimination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, 4, pp. 309-318.

- Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. 2009. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta. Luettavissa: http://www.mara.fi/files/tilastotietoja_alalta_09.pdf. Luettu: 7.8.2009.
- Meggison, D. & Clutterbuck, D. 2005. Techniques for coaching and mentoring. Elsevier Butterworth-Heinemann. London.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Metodologia-sarja 4. International Methelp Ky. Helsinki.
- Moilanen, P. & Rähä, P. 2007 Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. korjattu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Moilanen, R. 2005. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen – näkökulmia ikäjohtamiseen. Tutkimusraportti. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 302/2005. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Ilmarinen. Helsinki.
- Mooradian, N. 2005. Tacit knowledge: Philosophic roots and role in KM. *Journal of Knowledge Management*, 9, 6, pp. 104-113.
- Murray, S. R. & Peyrefitte, J. 2007. Knowledge Type and Communication Media Choice in the Knowledge Transfer Process. *Journal of Managerial Issues*, 19, 1, pp. 111-133.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Inc. New York.
- Pettinger, R. 2002. *Mastering employee development*. Palgrave. Basingstoke.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino. Tampere.

Sigala, M. & Chalkiti, K. 2007. Improving performance through tacit knowledge externalisation and utilisation. Preliminary findings from Greek hotels. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56, 5/6, pp. 456-483.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari. Helsinki.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V.-M. (toim.) 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampereen yliopisto. Tampere.

Sädevirta, J. 2004. Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Työministeriö. Helsinki.

Tasala, M. 2006. Hiljainen tieto näkyväksi. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 8, 1, s. 90–95.

Toivonen, V.-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. ai-ai Oy. Helsinki.

Tossavainen, P. 2007. Työvoima ikääntyy. Tilastokeskuksen Hyvinvointikatsaus, 3. Luettavissa: http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2007/art_2007-10-11_002.html. Luettu: 15.11.2007.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuomola, T. & Airila, A. 2007. Hiljainen tieto yksilö- ja työyhteisönäkökulmasta. Teoksessa Kauppinen, K. & Evans, J. (toim.) *Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä*. Työterveyslaitos. Helsinki. s. 72-83.

Työministeriö. 2002. Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma. Seurantaraportti 2001. Helsinki. Luettavissa: <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/Seurantarap2001.doc>. Luettu: 23.10.2007.

Vaahio, E.-L. 2003. Työmarkkinaikää ei lasketa kalenterista. Tutkimus rekrytoinnista, iästä ja ageismista. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 2, s. 42–56. Luettavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/TAK_2003_2_5.pdf. Luettu: 14.11.2007.

Valvira, sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. 2009. Alkoholijuomien jakeluverkosto vuonna 2009. Luettavissa:

http://www.valvira.fi/ohjaus_ ja_valvonta/alkoholi/tilastot/vuosi_2009. Luettu: 7.8.2009.

Wiitakorpi, I. 2006. Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Väitöskirja. Åbo Akademi. Turku.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor Oy. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2006. ”Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua.” Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 154/2006. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Visti, A., Gyekye, A.-S., Heiskanen, H., Härkönen, L.-K. & Ruoppila, I. 2006. Moninaisuus työelämässä. *Psykologia*, 41, 6, s. 427–439.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Ikäjohtaminen strategiavalintana

Miten yrityksenne strategioissa / arvoissa / toimintatavoissa näkyy ikäjohtaminen?

Onko yrityksessänne havaittu ikäsyrijintää? Minkälaista? Miten näkyy?

Miten esimiehet suhtautuvat eri-ikäisiin työntekijöihin?

Hiljainen tieto

Mitä ymmärrätte hiljaisella tiedolla?

(Hiljainen tieto on... / Hiljaisen tiedon yhteisöllinen puoli?)

Miten hiljaista tietoa mielestänne voi kerätä? Miten yrityksessänne kerätään hiljaista tietoa?

Miten hiljaista tietoa mielestänne voi hyödyntää? Miten yrityksessänne hyödynnetään hiljaista tietoa?

Mentorointi

Miten ymmärrätte mentoroinnin?

Minkälaisia työhön opastus-/perehdytysmenetelmiä yrityksessänne käytetään? (Onko mentorointi käytössä?)

Taloudellinen tilanne ja ikäjohtaminen

Miten nykyinen taloudellinen tilanne näkyy yrityksenne ikäjohtamisessa?

Vastaajan taustatiedot

Yrityksen henkilöstömäärä

Yrityksen liikevaihto

Toimipisteiden lukumäärä / anniskelupaikkojen lukumäärä

Hei!

Opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa restonomiksi ja olen tekemässä opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä aiheesta "Ikäjohtaminen ravintola-alalla - seniorit voimavarana?".

Työhön liittyen teen haastattelututkimusta pääkaupunkiseudulla toimiville ravintola-alan yrityksille. Tarkoitukseni on kartoittaa, miten ikäjohtaminen näkyy yritysten strategioissa ja käytännön henkilöstöjohtamisessa. Samalla pyrin keräämään tietoa mahdollisesta hiljaisen tiedon ja mentoroinnin käytöstä sekä talouden taantumien vaikutuksista ikäjohtamiseen.

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, jossa haastateltavalle annetaan etukäteen tietoon vain haastattelun teemat ja haastattelijä vie haastattelua eteenpäin apukysymysten avulla.

Teemat tässä tutkimuksessa ovat:

Ikäjohtaminen strategiavalintana
Hiljainen tieto
Mentorointi
Taloudellinen tilanne ja ikäjohtaminen

Haastattelu vie aikaa noin 0,5-1 tuntia, eikä vaadi mitään etukäteisvalmisteluita.

Mikäli ette halua osallistua haastattelututkimukseen, pyydän lähettämään siitä tiedon vastaamalla tähän viestiin. Näin en häiritse teitä uudelleen tämän asian tiimoilta.

Muussa tapauksessa otan teihin yhteyttä puhelimitse tämän viikon aikana haastatteluajan sopimiseksi. Voitte myös lähettää sähköpostitse ehdotuksen itsellenne sopivimmasta haastatteluajankohdasta.

Mielenkiinnostanne ja ajastanne kiittäen.

Ystävällisin terveisin

Mika Heino
Lehtori; ravintolapalveluaineet ja tieto- ja viestintätekniikka
Projektipäällikkö: Understanding the Value of Adult Learning,
Grundtvig oppimiskumppanuus
Omnian aikuisopisto
Palvelualat
mika.heino@omnia.fi
0400 910 931