

**IKÄJOHTAMINEN**  
Lähiesimiehen kokemana

Mertala Tarja

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2022

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi

---

<b>Tekijä</b>	Tarja Mertala	<b>Vuosi</b>	2022
<b>Ohjaaja</b>	Mari Vähäkuopus		
<b>Työn nimi</b>	Ikäjohtaminen: Lähiesimiehen kokemana		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	35 + 2		

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli käsitellä ikäjohtamista esimiehen näkökulmasta katsottuna. Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiksi muodostuivat kaksi kysymystä: miten eri-ikäisten johtaminen koetaan esimiestyössä ja johtaako esimies nuoria työntekijöitä eri tavalla kuin vanhempia työntekijöitä.

Opinnäytetyöni teoreettinen osuus koostuu ikäjohtamisesta, sen kehittämisestä ja erilaisista keinoista, millä sitä mahdollisesti voisi kehittää. Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin avointa haastattelua. Haastattelujen jälkeen jaoin keskusteluista asioita teemoittain ja käytin tulosten analysoinnissa aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että esimiehet kokevat eri-ikäisten johtamisen positiivisena asiana eikä eri-ikäisyys tuo johtamiseen mitään erityisiä haasteita. Eri-ikäiset toimivat yhteistyössä ja jakavat kokemuksiaan työyhteisössä. Haastatteluissa ei myöskään tullut esille sitä, että esimies johtaisi nuorempia työntekijöitä eri tavalla kuin vanhempia työntekijöitä vaan kaikkia kohdellaan tasapuolisesti.

Ikäjohtamisen kehittämiskeinoina haastatteluissa korostui keskustelut ja työyhteisön avoimuus, palautteen antaminen sekä mahdollisuus päästä koulutuksiin. Avoin keskusteluyhteys esimiehen ja työntekijän välillä lisää luottamusta. Eri-ikäisten yhteistyö lisääntyy myös tekemällä koko työyhteisön kanssa jotain työajan ulkopuolella ja siihen pitää esimiehen antaa mahdollisuus.

Tämän opinnäytetyöni tehtyäni voin ajatella, että kun esimies itse ymmärtää ja hyväksyy ihmiset sellaisina kuin ovat ja sen ikäisinä kuin ovat, niin se lisää työntekijöiden sitoutumista työhön ja he jaksavat tehdä työtä. Kun esimies näkee eri-ikäiset työntekijät työyhteisön voimavarana, hän kokee, että eri-ikäisten johtaminen on rikkaus eikä haaste.

Avainsanat

Ikäjohtaminen, ikäasenne, hiljainen tieto

Business Management  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Tarja Mertala	Year	2022
<b>Supervisor</b>	Mari Vähäkuopus		
<b>Subject of thesis</b>	Age management: Experienced by immediate superior		
<b>Number of pages</b>	35 + 2		

---

The aim of this thesis was to deal with age management from the supervisor's point of view. The research questions in the thesis consisted of two questions: how management of different ages is perceived in managerial work and does a supervisor manage young workers differently than older workers.

The theoretical part of the thesis consists of age management, its development and the various means by which it could possibly be developed. The research was made as a qualitative study and as a collection of data the open interview was used. The matters were divided after the interviews about the discussions by theme and data based content analysis to analyse the results.

The results of the study found that managers perceive management of different ages as a positive matter and that different ages do not present any special challenges to management. The people of different ages cooperate and share their experiences in the work community. The interviews also did not bring up the fact that a supervisor manages younger employees differently than older workers, but that everyone is treated equally.

The interviews highlighted discussions and the openness of the work community, feedback and access to training as a means of developing age management. Open conversation between supervisor and employee increases trust. Cooperation between people of different ages also increases by doing something outside of working hours with the whole work community and must be given a chance by the manager.

Having done this thesis, you can think that when the supervisor himself understands and accepts people as they are and the age they are, it increases the commitment of employees to work and they are able to do the work. When a supervisor sees employees of different ages as an asset to the work community, he feels that managing people of different ages is a challenge and not a threat.

Key words

Age management, age attitude, silent knowledge

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Ikäjohtaminen tutkimisen kohteena .....	5
1.2	Ikäjohtamisen liittyminen työelämään .....	5
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
2	IKÄJOHTAMINEN.....	7
2.1	Ikäjohtaminen, ikäasenteet ja hiljainen tieto.....	7
2.2	Ikäryhmittelyä.....	9
2.3	Esimies ja ikäjohtaminen .....	10
2.4	Keinoja ikäjohtamisen tueksi.....	12
2.5	Ikäjohtamisen kehittäminen .....	15
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	18
3.1	Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus .....	18
3.2	Aineistot.....	19
3.3	Aineistonkeruumenetelmä .....	19
3.4	Aineiston analysointi.....	20
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	22
4.1	Esimiehenä toimiminen.....	22
4.2	Eri-ikäiset työntekijät työyhteisön voimavarana .....	23
4.3	Ikäasenteet .....	24
4.4	Ikäjohtamista tukevia keinoja ja työtapoja.....	24
5	OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....	27
5.1	Eettisyys .....	27
5.2	Luotettavuus .....	28
6	POHDINTA.....	29
	LÄHTEET .....	33
	LIITTEET .....	35

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Ikäjohtaminen tutkimisen kohteena

Tämä opinnäytetyöni aihe on kehittynyt vähitellen opiskelujeni aikana. Kiinnostuin johtamisesta aiheena johtamiseen ja henkilöstöhallintoon liittyvien kurssien aikana. Näiden kurssien sisältämien aiheiden avulla olen huomannut, että johtamisella on iso merkitys koko työyhteisölle. Oman työkokemukseni kautta olen itse ollut työntekijän roolissa ja nyt halusin tehdä tämän tutkimukseni esimiehen ja johtajuuden näkökulmasta.

Kiinnostustani tähän aiheeseen lisäsi vielä eräs oma työpaikkani, jossa esimies toimi useamman eri kohteen johtajana ja pohdin siellä sitä, miten esimies saa eri-ikäiset työntekijät toimimaan yhdessä niin hyvin työyhteisössä. Haluan myös tällä opinnäytetyölläni saada itselle sekä muille asiasta kiinnostuneille ikäjohtamisen haasteita ja kehittämistä vaativia asioita tutummiksi. Uskon myös, että tästä saan paljon uutta ajateltavaa myös mahdollisille omille johtamisen taidoille nyt ja tulevaisuudessa.

### 1.2 Ikäjohtamisen liittyminen työelämään

Työelämässä ikäjohtamisen ongelmaksi voisi Kivirannan (2010) mukaan tulla esimerkiksi se, että kokeneisiin tai nuoriin työntekijöihin voidaan ajatella liittyvän kielteisiä ikäasenteita. Tämän seurauksena työyhteisössä voi alkaa esiintyä työntekijöiden tuottavuuden vähentymistä ja eriarvoisuuden sekä riittämättömyyden tunteiden lisääntymistä. Tällöin tarvitaan ikäasenteiden tunnistamista ja kielteisten asenteiden muuttamista työyhteisössä. (Kiviranta 2010, 51.)

Ikäjohtamisen tarpeen tunnistamista tarvitaan esimiesten ja työntekijöiden välillä työyhteisössä. Työntekijöiden ikääntyminen, työssä jaksamisen tukeminen, eri-ikäisyys ja hiljainen tieto ovat olleet esillä yleisellä ja yhteiskunnallisella tasolla pitkään. Jokaisella työyhteisöllä on lisäksi omat ikäjohtamisen tarpeensa, mitkä pitää tunnistaa. Tunnistamalla tällaiset erityiset tarpeet työyhteisössä pystytään kehittämään oikeanlaista ikäjohtamisen kokonaisuutta. Erityiset tarpeet tarkoittavat esimerkiksi sitä, että työyhteisössä keski-ikä on korkea tai nuoria pitää valmistaa ottamaan lisää vastuuta työtehtävistä. Näistä tarpeista

keskustellen työyhteisössä voidaan ikäjohtamisen keinoja alkaa kehittää. Esimiesten ja johtajien pitää ymmärtää tarve kehittää omaa ikäjohtamistaan, sillä ilman sellaista asennetta on vaikea parantaa ikäjohtamista. (Kiviranta 2010, 53.)

Lähivuosina ja tulevaisuudessa työntekijät vaihtuvat Suomessa eläköitymisen vuoksi. Työelämään tulee vähemmän uusia työntekijöitä kuin on eläkkeelle lähtijöitä. Tästä johtuen voi puhua sukupolvimurroksesta työelämässä. (Jabe 2015, 93.) Tällainen tilanne työyhteisössä saa esimiehen pohtimaan, miten saada vanhat ja nuoret työntekijät toimimaan ja työskentelemään yhdessä ja miten hiljainen tieto saadaan siirrettyä luonnollisesti sukupolvilta toisille (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 22). Ikäjohtamisen tutkiminen on mielenkiintoista, koska haluan tietää, mitä asioita siihen liittyy työpaikoilla ja myös sitä, mitkä seikat edistävät parempaa ikäjohtamista.

### 1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on käsitellä ikäjohtamista esimiehen näkökulmasta katsottuna. Ajattelen, että on hyvä pohtia jonkin verran ikäasenteita ja myös sitä, miten voi ikäjohtamista kehittää ja ymmärtää paremmin eri-ikäisiä työntekijöitä. Tutkimuskysymyksiksi muodostui kaksi aihealuetta, joihin haluan haastattelujen kautta löytää teorian ja käytännön välisen yhteyden.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten eri-ikäisten johtaminen koetaan esimiestyössä?
2. Johtaako esimies nuoria työntekijöitä eri tavalla kuin vanhempia työntekijöitä?

## 2 IKÄJOHTAMINEN

### 2.1 Ikäjohtaminen, ikäasenteet ja hiljainen tieto

Ikäjohtamisella tarkoitetaan sitä, että otetaan huomioon ikäsidonnaiset tekijät henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Lundell ym. 2011, 67). Työympäristössä jokaisen työntekijän pitää saada kokea olevansa arvokas sen ikäisenä kuin sillä hetkellä on. Ikäjohtamiselle luo pohjan tieto ikääntymisen vaikutuksista ja muodostuvasta oikeasta ikäasenteesta. (Ilmarinen ym. 2003, 137.) Ikäjohtamisen taustalla on hyvä pitää mielessä myös kysymystä siitä, mitä esimiesten tai johtajien täytyy tietää ikääntymistä (Ilmarinen, 2005, 56).

Mielikuvat eri-ikäisistä ihmisistä ja kulttuurin arvot vaikuttavat ikäasenteiden muodostumiseen. Ikäasenteilla on merkitystä sille, mitä ihmiset ajattelevat eri ikäryhmistä sekä myös omasta iästä ja ikääntymisestä. Kun ikä lisääntyy, niin tapa, jolla ihminen suhtautuu vanhenemisesta johtuviin muutoksiin vaikuttaa hänen hyvinvointiinsa sekä sopeutumiseensa. Jokainen nuori vanhenee ja jokainen vanhus on ollut aikanaan nuori, joten ikäasenteet koskettavat meitä kaikkia. (Lundell ym. 2011, 35.)

Ikäasenteilla tarkoitetaan sitä, että sekä vanhempiin että nuorempiin työntekijöihin saattaa kohdistua kielteisiä, myönteisiä tai neutraaleja ikäasenteita. Ikäasenteiden kohteena on yleensä jonkin toisen ikä tai ikääntyminen. Ikäasenteiden tunnistaminen on tärkeää, sillä ne muodostavat sekä vuorovaikutuksen, yhteistyön että johtamisen perustan. (Kiviranta 2010, 51–52.)

Asenteilla on suuri merkitys ikäjohtamisessa. Esimiesten, johdettavien ja koko työyhteisön asenteet ovat muokkaamassa joko positiivista tai negatiivista itseään toteuttavaa kehää, joilla on vaikutusta työsuoritukseen, työssä kehittymiseen sekä työyhteisön toimivuuteen joko myönteisesti tai kielteisesti. Työyhteisön ja henkilöstön tilanne, ikäprofiili, eri-ikäisyys sekä hiljaisen tiedon merkitys on tärkeää esimiesten ymmärtää ja alkaa kehittää sitä. (Kiviranta 2010, 71–72.) Jotta työyhteisössä eri-ikäisten vahvuuksia hyödynnetään, tarvitaan ikäpolvien välistä vuorovaikutusta ja osaamisen jakamista. Esimiesten on hyvä olla tietoinen hiljaisen tiedon jakamisesta työyhteisössä. (Lundell ym. 2011, 349.)

Kokemuksen ja tiedon siirto sukupolvilta toisille pitää tehdä työyhteisössä hyvissä ajoin, ettei kävisi niin, että tieto lähtee eläkkeelle siirtyvän mukana ja uusi työntekijä joutuu etsimään kaiken työhönsä kuuluvan tiedon itse (Ilmarinen 2005, 70). Tällaista tiedon siirtoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi, jolla tarkoitetaan vaikeasti tunnistettavaa ja näkyväksi tehtävää. Se on ajattelumalleissa, kokemuksissa ja taidoissa ja sen sanotaan olevan kokonaan automaattista toimintaa. (Kiviranta 2010, 162.) Hiljaisen tiedon voisi sanoa myös olevan osa viisautta. Viisauteen sisältyy arviointia siitä, millaisena kukin hahmottaa oman elämänkulkunsa. (Kallio 2018.)

Hiljainen tieto käytännössä tarkoittaa työpaikoilla esimerkiksi sellaista, että kokenut työntekijä osaa tehdä jonkin asian tietyllä tavalla osaamatta selittää miksi tekee työn tietyllä tavalla. Hiljainen tieto vahvistuu iän ja kokemuksen mukaan. Vanhoilla työntekijöillä hiljaista tietoa on usein paljon, mutta myös nuorilla voi olla jostakin asioista hiljaista tietoa, jos heille on kertynyt paljon kokemusta esimerkiksi jostakin työtehtävästä. (Lundell ym. 2011, 188.) Nuorilla voi olla paljon uusia ideoita ja vanhemmilla erilaista näkökulmaa ja kokemusta asioihin (Jabe 2015, 121).

Hiljaisen tiedon siirtäminen tulee vuorovaikutteiseksi, kun nuoret opettavat omaa osaamistaan vanhemmille työntekijöille, jolloin työyhteisössä arvostetaan erilaisten taitojen jakamista työntekijöiden kesken (Ilmarinen 2005, 71). Hiljaisen tiedon siirtäminen voi olla sellaista, että siirretään eteenpäin jo vanhentuneita toimintatapoja, joka ei ole välttämättä hyvä asia (Lundell ym. 2011, 347).

Ihminen saa lisää tietoa kokemusten kautta itsestään, toisista ihmisistä sekä häntä ympäröivästä todellisuudesta. Vanhempien työntekijöiden voimavarana pidetään kokemusta, jolla tarkoitetaan työuralla saatuja kokemuksia, joiden avulla työntekijä on oppinut erilaisia valmiuksia työssään. Kun työntekijälle on kertynyt paljon kokemusta, hänen osaamisensa perustuu hiljaiseen tietoon. Pohjan kehittyneempien toimintamallien omaksumiselle antaa se, kun ihminen osaa tarkastella omia ajattelutapojaan ja uskomuksia kriittisesti. Työyhteisölle kokemus on merkityksellistä silloin, kun sen avulla tuotetaan työyhteisöön tärkeää osaamista. Kokemusten jakaminen ja pohtiminen yhdessä työyhteisössä kehittävät yhteisöllistä oppimista sekä asiantuntijuutta. (Lundell ym. 2011, 189.)



## 2.2 Ikäryhmittelyä

Ikääntymistä työelämässä määritetään iällä ja toimintakyvyllä, joita on helppo mitata ja määrittää konkreettisesti (Halme 2011, 30). Ikää voidaan tarkastella erilaisuuteen vaikuttavana tekijänä, mutta myös asioiden ryhmittelyn perusteluna. Noin 20–30-vuotiasta työuransa alussa olevaa henkilöä voidaan kutsua esimerkiksi nuoreksi tai kokemattomaksi. Henkilöä, jolle on kertynyt paljon kokemusta työurallaan, voidaan kutsua sanoilla kokenut, ikääntyvä, ikääntynyt tai seniori. Hän on noin 45-65-vuotias ja hänen työnkuvansa ja tehtävänsä ovat voineet muuttua huomattavasti työuransa aikana. (Kiviranta 2010, 15–16.)

Eri-ikäisyys tuo mukanaan erilaisia kokemuksia, erilaisen terveyden ja toimintakyvyn. Nuoremmat työntekijät voivat olla yhtenäisempi ryhmä pohtiessaan työasioita kuin vanhemmat työntekijät, koska nuorilla ei ole vielä paljon työkokemusta. Vanhemmilla työntekijöillä on usein vaihteleva kokemus erilaisista työtehtävistä ja tilanteista, joten siksi heidän tapansa käsitellä asioita voivat erota paljonkin toisistaan, vaikka he olisivatkin samanikäisiä. Toisilla on työuraa enemmän takana ja jotkut ovat tehneet jotain muuta elämässään enemmän kuin ansiotyötä. (Kiviranta 2010, 13.) Eri-ikäisyys on luonnollista, koska toimivathan eri-ikäiset sekä työssä että vapaa-ajalla keskenään (Halme 2011, 30). Vanhemmilla työntekijöillä on etuna lisäksi se, että he voivat käyttää toiminnassaan piilevää kokemustietoa eli hiljaista tietoa (Kallio 2018).

Ikää ei tarvitse aina ajatella vuosina, vaan voidaan puhua kokemuksellisesta iästä. Se tarkoittaa sitä, että vaikkapa 59-vuotias tuntee olevansa kuin 30-vuotias. Ikäasiaa voi pohtia myös sillä tavalla, miten toiset ihmiset näkevät jonkun toisen ihmisen iän eli ikää voi määritellä myös kanssaihmissen uskomuksista toistensa iästä. (Kallio 2018.)

Ikä ei aina tarkoita sitä, että mitä vanhempi henkilö on, sitä kokeneempi hän on. Jollakin on elämää varten jo todella nuorena laaja ja ymmärtäväinen asenne, joka johtuu paljon siitä, missä on asunut ja millaisia kokemuksia on kertynyt. Kannustavat työyhteisöt ja hyvät esimiehet lisäävät työntekijöiden oppimista ja suorituskkyä. (Jabe 2015, 127.)

Jotkut iäkkäät työntekijät saattavat kokea, että nuoret osaavat tehdä työtä paremmin ja sen vuoksi ajattelevat, etteivät pysy kehityksen mukana. Jos nuorten merkitystä työyhteisössä ylikorostetaan ja samaan aikaan vanhempia painetaan alas, syntyy sukupolvien välinen kilpailu ja silloin voi olla vaikea löytää eri-ikäisten välistä yhteyttä. (Jabe 2015, 127–131.)

Ikää voidaan käyttää jopa selityksenä sille, että kieltäydytään muutoksista työssä. Nuori sanoo olevansa liian nuori johonkin tehtävään ja vanhempi taas kokee, että ikää on liikaa. Kuitenkaan iästä ei työelämässä anneta lisäpisteitä vaan palkanmaksun perusteena käytetään työn vaativuutta, suoritusta ja tulosta. Ikä ei saisi vaikuttaa siihen, miten esimies kohtelee työntekijöitä. Johtajan ei myöskään saisi vedota heti ikään, jos työntekijä kertoo työnsä olevan liian kuormittavaa, vaan johtajan pitää osata ajatella esimerkiksi työolosuhteita pohtiessaan työntekijän kuormittumisen syitä. (Vaahtio 2006, 143–144.)

Sukupolvinäkökulmasta katsottuna ikäsidonnoisia tekijöitä tarkastellessa on huomattu, että yhteiskunnallinen tilanne muovaa eri ikäpolvien elämää ja heidän suhdettaan työhön. Työuran alkuvaiheessa olevat ikäpolvet kohtaavat aivan erilaisen työn maailman kuin vanhemmat työntekijät oman uransa alussa ovat kokeneet. Siitä johtuen voi eri ikäpolvien väliset työelämää koskevat asenteet ja arvot poiketa paljonkin toisistaan. (Lundell ym. 2011, 249.)

### 2.3 Esimies ja ikäjohtaminen

Esimieskoulutukseen ei usein sisälly ikääntymisen tai vanhenemisen asioista kursseja. Ajatellaan, että esimies toimii oman kokemuksensa mukaan, mutta yksilölliset kokemukset eivät anna riittävästi näkökulmia ikäjohtamiseen. Sen takia on tärkeää, että esimiehiä koulutetaan erilaisten tilanteiden ratkaisumalleihin, jos on esimerkiksi ikääntymiseen liittyviä ennakkokäsityksiä tai muita työelämän ristiriitatilanteita. Jos työpaikalla koetaan virheellisten ikäasenteiden vuoksi ikääntyneiden syyllistämistä kiinnittämällä huomiota liikaa esimerkiksi vanhenemisuhkiin tai jaksamisongelmiin, niin sen seurauksena voi olla, että nuoret ja vanhat asetetaan vastakkain. (Ilmarinen ym. 2003, 43–44.)

Esimiestyössä haasteena on, miten löytää oikea lähestymistapa nuorten ja vanhempien työntekijöiden kykyjen hyödyntämiseen ja myös sellaisen

asenneilmapiirin luomiseen, jossa erilaisen osaamisen arvo tulee esille ja nähdään voimavarana. Johtajan toimiminen nuorten työntekijöiden ammatillisen kasvun tukijana, työpaikan hyvän ilmapiirin luojana sekä kokonaisuuden hallussa pitäminen lisäävät johtajan kehittymistä ihmisten johtajana. (Ilmarinen ym. 2003, 182–185.) Haastetta ja kehittämistä lisäävät ikääntymisilmiöstä johtuvat tekijät esimerkiksi muutokset ikääntyvien toimintakyvyssä, ikärakenteen vääristymät ja henkilöstön epäyhtenäisyys (Halme 2011, 24).

Kun tarkastellaan työyhteisöä kokonaisuutena, esimiehen on hyvä ymmärtää se, miten eri-ikäiset työntekijät muovaavat työyhteisön kokemusta omasta asemastaan nähdessä työyhteisössä. Odotuksia muokkaavat asenteet esimerkiksi siitä, millaisissa rooleissa työyhteisön jäsenten odotetaan toimivan heidän työelämänsä eri vaiheissa. (Lundell ym. 2011, 349–350.) Ilmarisen (2005, 58) mukaan esimiehen oma ja myös muiden ikääntymisen tiedostaminen ja ymmärtäminen auttaa kehittämään hyvän pohjan työyhteisöille, joissa on eri-ikäisiä työtä tekemässä. Sillä voi olla myös vaikutusta työntekijöiden välisen ikäyrjinnän vähenemiseen, jos sellaista on esiintynyt työyhteisössä.

Esimies voi ajatella, että hän on kuin palvelija, joka ohjaa työyhteisöä eteenpäin ja myös voimaan hyvin. Esimiehen kyky hyväksyä eri-ikäiset työntekijät ja nähdä se voimavarana ja mahdollisuutena erilaisten ihmisten yhteistyölle, on johdon ja esimiesten etu. (Jabe 2015, 121.) Ikäjohtamisessa viisaan hiljaisen tiedon sekä elämäkokemuksen pohdiskelun ymmärtäminen auttavat luomaan yhteyttä aikuisiän ja myöhemmän aikuisiän mahdollisuuksiin ja lisätä tunnetta siitä, että elämäkokemusta arvostetaan. (Kallio 2018.)

Esimiehen ikäjohtamiseen liittyviä tärkeitä osa-alueita ovat esimerkiksi yksilön ja työn näkökulma, työvoima- ja resurssinäkökulma, kehittämiskeinot sekä ikäjohtamiseen tarvittavat järjestelmät ja puitteet. Yksilön ja työn näkökulma sekä kehittämiskeinot kertovat ihmislähtöisyydestä, kun taas työvoima ja tarvittavat järjestelmät liittyvät enemmän organisaation toimintaan. Esimiehet voivat näiden osa-alueissa olevien asioiden avulla arvioida tämänhetkistä tilannetta sekä valita mahdollisia kehittämiskohteita. Lisäksi he voivat pohtia, miten nykyiset johtamisen järjestelmät vahvistavat ikälähtöistä johtamista ja sen kehittämistä sekä arvioida, mitä tehtäviä esimiesten on tehtävä ja ehkä mahdollisesti

muutettava niin, että ikäjohtamisen periaatteet voivat toteutua. (Kiviranta 2010, 55–56.)

Kun esimies on riittävästi selvillä työyhteisönsä arjen tapahtumista, hän pystyy muodostamaan käsityksen osaamisesta, mitä eri tehtävissä tarvitaan. Työyhteisön toiminnan seuraaminen auttaa esimiestä huomaamaan työntekijöiden vahvuuksia ja kehittymistä. Työntekijöiden kehittymisen seuraaminen kuuluu esimiehen työhön sekä tarjoaminen eri urakehitysvaiheeseen sopivia tehtäviä. (Lundell ym. 2011, 350.)

Esimiehen ikäjohtamiseen kuuluvaan yksilön ja työn näkökulma osa-alueeseen liittyy esimerkiksi arvostukset, osaaminen ja sen tunnistaminen, motivaatio, sitoutuminen, työn hallinta ja työn vaatimusten sekä osaamisen tasapainotus. Työvoima- ja resurssinäkökulmaan liittyy riittävä osaaminen, ikärakenne, työvoiman sopiva määrä, oman työvoiman kehittäminen ja sijaisjärjestelyt. (Kiviranta 2010, 56.) Kehittämiskeinoista ja tarvittavista ikäjohtamisen järjestelmistä ja puitteista kerron lisää seuraavissa kappaleissa 2.4 ja 2.5.

#### 2.4 Keinoja ikäjohtamisen tueksi

Ikäjohtamisen tarpeet liittyvät usein erilaisiin keinoihin, joiden avulla esimies voi hoitaa ja soveltaa asioita ja tarvittaessa muuttaa niitä. Näitä keinoja ovat esimerkiksi perehdyttäminen, hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen, kehityskeskustelut, työparityöskentely, urasuunnitelmat ja koulutus. Ihmisten erilaisuudella on tärkeä merkitys keinojen valinnassa ja siinä tavassa, millä keinoja sovelletaan eri-ikäisten ja erilaisten yksilöiden johtamiselle. (Kiviranta 2010, 55–56.) Työntekijöille pitää antaa mahdollisuus työskennellä jokaisen omalle kehitysvaiheelle sopivassa roolissa tai asemassa (Lundell ym. 2011, 350).

Ikäpolvien välistä molemminpuolista arvostusta ja kunnioitusta lisäävät osaamisen jakaminen ja uudistava oppiminen. Osaamisen jakaminen olisi hyvä nähdä omana tehtävänä, joka on sisällytetty viralliseen tehtävänkuvaan. Sillä jos vanhempien työntekijöiden tehtävää nuorempien perehdyttäjinä ei ole määritelty tarkemmin, niin uusien työntekijöiden opastus ja tuki riippuu paljon siitä, miten aktiivisia kokeneemmat ovat jakamaan tietoa työyhteisössä. (Lundell ym. 2011, 351–352.)

Esimies saa enemmän tietoa työntekijöiden ammatillisista tavoitteista, osaamisesta sekä kehittämistarpeista kehityskeskusteluissa. Työntekijöistä ja heidän työtehtävistään kiinnostunut esimies haluaa kannustaa jokaista iästä huolimatta kehittymään työssään. Tällainen esimiehen toiminta tuottaa osaavia ja tehtäviinsä sitoutuneita työntekijöitä. (Lundell ym. 2011, 350–351.) Osaamisen kehittymiselle on tärkeää palautteen saaminen muulloinkin kuin esimiehen ja työntekijän välisissä virallisissa keskusteluissa. Kun työntekijälle annetaan palautetta, se nostaa sekä hänen vahvuuksiaan että kehittämisen kohteena olevaa osaamista. (Kiviranta 2010, 154.)

Parityöskentely on tavallinen tapa siirtää osaamista (Vaahtio 2006, 157). Esimerkiksi eläkkeelle lähtevän työntekijän osaamisen siirtäminen voi joskus kestää useita kuukausia, jotta uusi työntekijä selviytyisi itsenäisesti työtehtävässä. Jos eläkkeelle lähtevällä on sellaista osaamista, jonka säilyttäminen työyhteisössä on merkittävää, niin pitkään kestäväällä rinnakkain työskentelyllä on tärkeä rooli työyhteisössä. (Lundell ym. 2011, 351–352.)

Ura-ajattelussa ja -suunnittelussa esimiehellä on tärkeä rooli. Johtamistyöhön kuuluu henkilöstöresurssien suunnitteleminen ja kehittäminen sekä urasuunnittelu, joka on yksi johtamisen työkalu. Keskeisintä urasuunnittelussa on kuitenkin työntekijä itse, sillä jos hän on valmis saamaan vaihtelua työhönsä, niin silloin urasuunnittelua on kannattavaa tehdä. Kuitenkin esimiehen tukea ja keskustelua vahvuuksista ja mahdollisuuksista tarvitaan. Urasuunnittelun pohjana käytetään työntekijän nykyisen työuran vaiheita ja hänen osaamistaan ja vahvuuksiaan. (Kiviranta 2010, 130–131.)

Esimiehillä on usein vaikea huomata ja tunnistaa eri-ikäisyydestä johtuvaa erilaisuutta ja sitä, miten pitäisi toimia sen edellyttämällä tavalla. Tästä johtuu se, että kaikkia työntekijöitä johdetaan samalla esimieslähtöisellä tavalla. Esimerkiksi muutosten tullessa ikääntyvälle työntekijälle tarjotaan koulutusta, vaikka hänen tarpeensa olisi ollut ennemminkin se, että hän saa puhua esimiehen kanssa asiasta. Samoin on nuorempien työntekijöiden kohdalla, tilannetta auttaisi enemmän se, että annetaan riittävän selkeitä toimenkuvia ja hyvää perehdytystä eikä vain tarjota jotain ammatillisen osaamisen kurssia. (Kiviranta 2010, 56–57.)

Halmeen (2011) väitöskirjassa tutkittiin ikäjohtamista ja eri-ikäisyyden johtamista. Erilaisuuden johtaminen ja ikäjohtamisen välinen yhteys tässä tutkimuksessa tuli korostetusti esille. Erilaisuuden johtaminen ei nostanut käsitteenä erityisempään tarkkailuun tiettyä ikäryhmää tai laittanut sitä huonompaan asemaan vaan toi erilaisuuden esiin voimavarana. Tässä väitöskirjassa todettiin, että erilaisuuden johtaminen käsitetään enemmänkin erilaisten kansallisten ryhmien yhteensovittamiseksi kuin eri-ikäisten yhteensovittamiseksi. Lisäksi ikäjohtamiseen liittyviä merkityksiä haluttiin väitöskirjassa korostaa, koska ikäjohtamisen toivottiin koskevan myös muita kuin ikääntyneitä erityisryhmänä. (Halme 2011.)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa vuoden 2020 työolobarometrissa eli otantatutkimuksessa, jossa seurataan suomalaisten palkansaajien näkökulmasta työelämän laadun kehittymistä, on kysytty koulutukseen osallistumisesta ja sen mukaan asemalla on merkitystä koulutukseen osallistumisesta. Ylemmistä toimihenkilöistä 60 % osallistui viimeisen vuoden aikana koulutukseen ja työntekijöistä vain noin 35 %. Eniten koulutukseen osallistuivat työolobarometrin mukaan 35-44-vuotiaat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Työolobarometrin luvut saattavat kertoa jotakin ikäasenteista, sillä kielteisillä johdon ikäasenteilla voi olla merkitystä siinä, että ajatellaan helposti, että ammatillista kehittymistä ja koulutusta ei ikääntyville enää tarvitse järjestää. Johtaja ajattelee, että ikääntyvät eivät enää opi tai tarvitse uusia asioita ja sama asenne tarttuu helposti työntekijään ja hän alkaa itsekin uskoa siihen, että ei opi enää mitään uutta työstään ja työntekijä ei halua osallistua koulutukseen, vaikka siihen annettaisiin mahdollisuus. (Lundell ym. 2011, 289.)

Kokeneille työntekijöille sopii usein tekemällä oppiminen, koska siinä korostuu käytännönläheinen ja aktiivinen tapa oppimiseen ja he tietävät, mitä haluavat opiskella ja miten, eli he ovat itseohjautuvia. Se voi olla sitä, että uusia taitoja ja tietoja kokeillaan omassa työssä. Esimiehellä on vastuu siitä, että koulutusta hyödynnetään käytännössä ja hän antaa tukensa uusien ideoiden kokeiluun. Työtapojen, työympäristön ja tehtävien muuttaminen on johdon vastuulla, sillä heillä on mahdollisuudet muuttaa niitä. Esimiehen vastuulla on käytännönläheinen koulutus ja sen toteutuminen. (Ilmarinen 2005, 169.)

Nuoret kaipaavat johtajalta tukea työssään. Työn vaiheita käydään läpi konkreettisesti ja pieniä osa-alueita kerrallaan käsitellen. Vaikka palautteen antaminen on ihmislähtöisessä johtamisessa tärkeää, niin kuitenkin pääpaino on tehtävien opettelussa ja tarpeeksi vaiheittaisessa oppimisessa. (Kiviranta 2010, 57.) Ilmarisen (2005, 197) mukaan nuoret työntekijät tarvitsevat heidän tilannettaan tukevaa ja edistävää johtamista, kun taas kokeneet työntekijät tarvitsevat johdolta erilaista tukea suhteessa nuoriin työssä jaksamisen ja motivoinnin tueksi.

Ikäjohtamista voi tarkastella myös henkilöstövoimavarojen johtamisena, jossa otetaan huomioon työntekijöiden ikä ja siitä aiheutuva erilaisuus. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus ja myös siihen liittyvät asenteet ja arvot ovat vaikuttamassa onnistuneeseen ikäjohtamiseen. Kun ikäjohtaminen nähdään yhtenä johtamisen tapana, niin silloin tutkimuksellinen tarkastelun kohde on ihmisten johtamisessa ja vuorovaikutuksessa eikä niinkään ikäjohtamisen keinoissa. (Halme & Aaltio 2011, 221–225.)

Taloudelliset seikat, tehokkuus ja liiketoimintastrategia ovat myös osaltaan vaikuttamassa ikäjohtamiseen. Ikäjohtamisen arvo keinona johtaa erilaisia ihmisiä voi kadota, jos taloudelliset seikat ja tehokkuusajattelu liittyvät liikaa ikäjohtamiseen. Kun puhutaan ikäjohtamisesta, niin usein tarkastellaan johtajuutta enemmän sosiaalisena prosessina kuin jollekin henkilölle kuuluvana roolina. Tällaisissa tilanteissa vuorovaikutuksella on tärkeä rooli johtajuudessa, ja työpaikalla ei ole niin selvää jakoa alaisiin ja johtajiin. (Halme & Aaltio 2011, 225.)

## 2.5 Ikäjohtamisen kehittäminen

Ikäjohtamisen kehittämistä on vaikea lähteä uudistamaan, elleivät johtajat ja esimiehet koe itse tarvetta sen kehittämiseksi. Jokainen työyhteisö voi pohtia omaa ikäjohtamisen tarpeen tunnistamista niin työyhteisöissä kuin esimiesten ja alaisten kesken. Jos työyhteisöstä löytyy useita ikääntymisestä tai erikäisyydestä johtuvia tekijöitä, voi miettiä ikäjohtamispainotuksen lisäämistä johtamiseen. (Kiviranta 2010, 53-54.)

Ikäjohtamisen tehtäväalueissa oli organisaation näkökulmasta tulevia tarvittavia järjestelmiä ja puitteita, joilla tarkoitetaan esimerkiksi kehitys-, tavoite- ja tuloskeskusteluita, työssä oppimisen keinovalikoimaa, kannustinjärjestelmää, hiljaisen tiedon johtamista sekä urajohtamista. Nämä järjestelmät ovat johdon ja henkilöstöhallinnon tarkasteltavina työyhteisössä, joissa pohditaan, miten käytännössä ikäjohtamisen periaatteet saadaan tehtyä. (Kiviranta 2010, 55–56.)

Vuonna 2015 julkaistussa henkilöstökatsauksessa tehtiin kysely usealle italialaisen yrityksen henkilöstöpäällikölle. Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää sitä, vaikuttaako henkilöstöjohtajien oma ikä heidän asenteisiinsa ja käsityksiinsä eri-ikäisiä työntekijöitä kohtaan. Lisäksi haluttiin tietää, koetaanko ikäjohtamisen kehittäminen ikääntyneiden työntekijöiden parhaaksi. (Principi, Fabbietti & Giovanni 2015.)

Edellä mainitun henkilöstökatsauksen tulosten perusteella selvisi, että henkilöstöpäällikön ikä vaikuttaa hänen asenteisiinsa, koska he antavat myönteistä palautetta ja arvostavat enemmän samanikäisiä työntekijöitä kuin itse ovat. Ikäjohtamisen toimenpiteiden kehittämiseen ei ollut henkilöstöpäällikön omalla iällä vaikutusta. Tämän tutkimuksen avulla toivottiin, että erilaisilla ikäjohtamisen keinoilla henkilöstöjohtajien käsitykset paranevat vanhempien työntekijöiden positiivisista ominaisuuksista. Tärkeää on myös se, että henkilöstöjohtajat ymmärtävät sen, että sekä iältään nuoremmat että vanhemmat ovat hyödyllisiä ja heillä on erilaisia vahvuuksia. (Principi ym. 2015.)

Samaisessa tutkimuksessa huomioitiin, että helpommin otettiin käyttöön varhaiseläkejärjestelmä, jos henkilöstöjohtajat ovat itse nuoria. Suuremmissa yrityksissä toteutettiin paremmin ikäjohtamisaloitteita ja osoitettiin enemmän arvostusta vanhempia työntekijöitä kohtaan. Tämä tutkimus antoi uutta tietoa iäkkäitä työntekijöitä kohtaan olevasta iän roolista henkilöstöjohtajien henkilöstöasenteiden muodostumisesta sekä iänhallintapolitiikasta. (Principi ym. 2015.)

Kuitenkaan ei riitä, että vain ylimmän johdon ikäasenteet ovat asianmukaiset, vaan kaikkien esimiesten asenteiden pitää muuttua, jotta päivittäisjohtamisen kautta ikäjohtaminen tulee koko työyhteisöä käsittäväksi toimintamalliksi. On myös hyvä osata hyödyntää ikääntymistä työyhteisön voimavarana ja käsittää



ikäntyvillä oleva kokemuksellinen tieto ja sitoutuneisuus työpaikan vahvuutena ja mahdollisuutena. (Ilmarinen ym. 2003, 137–140.)

Ikäjohtamisen kehittäminen lähtee aina oman työyhteisön tilanteesta ja on käytännönläheistä työtä. Johtamisen taito kehittyy toisten kanssa keskustellen sekä erilaisia kehittymisen vaiheita kokeilemalla. Esimiehet ja eri-ikäiset voivat yhteistyössä pohtia, miten saadaan uusia toimintoja kehitettyä. (Kiviranta 2010, 72.) Oikealla ikäasenteella ja taidokkaalla ikäjohtamisella tuetaan yhteistä ammatillista kasvua, yhteisöllisyyttä ja menestymistä (Ilmarinen ym. 2003, 61). Kaikkien ikäryhmien tulisi olla yhtä kiinnostavia johtajuuden näkökulmasta, sillä jokainen ikäryhmä tarvitsee johtamista (Halme 2011).

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus

Todellisen elämän kuvaamista voidaan pitää laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Tutkimuskohteen kokonaisvaltainen tutkiminen on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa ja voidaan sanoa, että tosiasioiden löytäminen on laadullisen tutkimuksessa päämääränä eikä se, että todennetaan olemassa jo olevia väittämiä ja totuuksia. (Hirsjärvi ym. 2003, 152.)

Voidaan myös sanoa, että laadullisella tutkimuksella halutaan ymmärtää ilmiötä, jota tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkökulmasta. Se tarkoittaa sitä, että pidetään tärkeänä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kokemuksia ja ajatuksia sekä kaikkia niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat tutkittavalle asialle. Erilaisia menetelmiä apuna käyttäen tutkimuksen tekeminen helpottuu. Menetelmiksi kutsutaan keinojen kokonaisuutta, millä tutkittavaa aihetta käsitellään ja tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan. (Puusa & Juuti 2020, 9.)

Laadulliselle tutkimukselle on tavanomaista, että tutkija pyrkii siihen, että voi paljastaa odottamattomia seikkoja. Siksi lähtökohtana ei pidetä teorian testaamista vaan tarkastellaan aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Aineistoa tulkitaan ainutlaatuisina ja kohdejoukko, kuten esimerkiksi haastateltavat tässä opinnäytetyössäni, valitaan tähän opinnäytetyöni aiheeseen liittyen eikä satunnaisesti. (Hirsjärvi ym. 2003, 155.)

Tutkijan asema on laadullisessa tutkimuksessa keskeinen. Tutkijalla on eräänlaista vapautta toiminnassaan ja se antaa mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen tekemiseen ja toteuttamiseen. Tutkimussuunnitelma kulkee tutkimushankkeen rinnalla laadullisessa tutkimuksessa. Se lisää tutkimuksen eri vaiheiden eli aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin yhteen kietoutumista. Tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin eikä prosessia välttämättä voi jakaa toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Niinpä laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelmaa, mutta myös tutkimusongelmaa saattaa joutua muuttamaan tai ainakin tarkentamaan aineistonkeruun aikana tai myöhemmin. (Eskola & Suoranta 1998, 12–16.)

### 3.2 Aineistot

Tutkimusaineiston määrällä ei ole niin suurta merkitystä laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtävässä tutkimuksessa vaan laatu ratkaisee enemmän. Aineisto toimii enemmänkin apuvälineenä, jotta asia tulee ymmärretyksi. Tavoitteena on ilmiön tai asian selittäminen ymmärrettävästi tavalla, että on mahdollisuus ajatella toisin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75.)

Ensisijaisena aineistona käytin haastatteluja aiheesta. Empiirisen aineistoni keskeinen kohderyhmä on johtajat. Haastateltavakseni lupautui kaksi esimiestä, joilla on eri-ikäisiä työntekijöitä. Haastateltavat toimivat eri kokoisten työpaikkojen lähiesimiehinä. Haastattelun tueksi laadin joitakin kysymyksiä (Liite 1) ja kokemukseni oli, että haastattelutilanteet olivat enemmänkin vapaata keskustelua aiheesta kuin tiukassa tahdissa etenevää virallista haastattelua. Haastattelun aluksi kysyin johdattelevia kysymyksiä, jotka liittyivät esimiehen omaan työtehtävään ja työpäivän kulkuun.

Tallensin toisen haastatteluista puhelimen ääninauhurilla ja toisen teams-sovelluksella. Haastattelutilanteet sujuivat rauhallisesti ja ilman häiriötekijöitä. Myöhemmin litteroin eli kirjoitin haastatteluista muistiinpanot. Sekä tallenteet että muistiinpanot hävitän heti, kun tämä opinnäytetyöni on valmis.

### 3.3 Aineistonkeruumenetelmä

Haastattelua käytetään paljon laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä, koska laadullisessa tutkimuksessa suositaan sellaisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät esille. Haastattelulla yritetään saada mahdollisimman luotettavia tietoja sekä haastattelulla on selkeät tavoitteet. Yleensä haastattelulajit erotetaan sen mukaan, miten strukturoitu eli jäsenneilty tai muodollinen on haastattelutilanne. (Hirsjärvi ym. 2003, 155–197.) Avoin- ja teemahaastattelu sopivat laadulliseen tutkimukseen ja haastateltavat valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2003, 155).

Strukturoimatonta haastattelua kutsutaan esimerkiksi avoimeksi haastatteluksi, kliiniseksi haastatteluksi, syvähaastatteluksi, asiakeskeiseksi tai keskustelunomaiseksi haastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme 2015, 45).

Haastattelussa on hyvää se, että voidaan olettaa, että tutkimuksen aiheesta saadaan vastauksia monitahoisesti ja myös moniin suuntiin. Haastattelussa voidaan pyytää selventämään ja syventämään vastauksia ja voidaan myös esittää lisäkysymyksiä. Ihmiselle annetaan vapaus tuoda omia häntä koskevia asioita vapaasti esille. Haastattelun etuna pidetään sitä, että tutkija näkee haastateltavan ilmeet sekä eleet ja myös haastateltava voi kertoa enemmän sellaisistakin asioista, mitä tutkija ei ole etukäteen ajatellut. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.)

Aineistonkeruumenetelmäksi tähän opinnäytetyöhöni sopi mielestäni parhaiten avoin haastattelu. Haastateltavan valinta tulisi tehdä niin, että haastatellaan sellaista henkilöä, jolla olisi aiheesta omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta. Tutkija on tekemisissä tutkimushaastatteluaineistojen kokoamisessa aina sanojen ja myös niiden merkitysten kanssa. Avoimessa haastattelussa on kuitenkin mahdollisuus aina tarkistaa se, ymmärtääkö haastateltava mitä kysytään. (Vilkkä 2021, 127–135.)

### 3.4 Aineiston analysointi

Analyysitavaksi kannattaa valita sellainen analyysitapa, millä saisi parhaimman vastauksen tutkimusongelmaan (Hirsjärvi ym. 2003, 210–213). Haastattelumenetelmää käytettäessä ei riitä, että kirjoittaa vain vastaukset kaikille haastateltaville esitettäviin kysymyksiin, vaan on myös tärkeää kirjoittaa muistiin haastattelijan kysymykset. Näin voidaan analyysissä käyttää sanatarkkaa kuvausta tilanteesta. (Alasuutari 2011, 85.)

Sisällönanalyysia tehdään sekä aineistolähtöisesti että teorialähtöisesti. Tutkijan tavoitteena on aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa löytää tutkimusaineistosta jokin toiminnan logiikka tai tutkimusaineistosta tyypillinen kertomus. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä taas sekä teoria että aiheesta aiemmat tehdyt tutkimukset ohjaavat analyysia ja myös luokitusten ja käsitteiden määrittelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 82–84.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sopi tähän opinnäytetyöhöni parhaiten analyysitavaksi, koska sisällönanalyysi on usein laadullisen tutkimuksen metodi, jossa etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Niitä koskeva tieto

esitetään sanallisina tulkintoina ja tutkimusaineistoa kuvataan sanallisesti. (Vilkkä 2021, 171.)

Aineisto ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan, tällaista ryhmittelyä kutsutaan teemoitteluksi. Siinä korostuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81.) Haastattelujen jälkeen järjestelin vastaukset teemoittain eli ryhmittelin tutkimuskysymysten aiheiden mukaan haastattelussa esille tulevia asioita. Annoin eri teemoille eri värit, jotta minun on helpompi erottaa eri aihealueet toisistaan. Tutkimustuloksissa kursivoitu, sisennetty sekä lainausmerkeissä oleva teksti on haastateltavien puheesta otettuja suoria lainauksia.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Esimiehenä toimiminen

*”Se on varmaan jotaki sillai just, että samallai, kun mikä tahansa muu työ, niin kyllä sitä niinku sillai oppii, että ei voi sillai siinä alussa tietää oikein, että mihin niinku alkaa. Vähitellen tulee ne toimintamallit, mitkä niinku ittelle on sillai sellasia toimivia ja hyviä.”*

Haastattelun aluksi tein johdattelevia kysymyksiä esimiehen omasta työstä ja halusin tällä tavalla saada keskustelua etenemään ikäjohtamisen aiheisiin. Esimiehenä oleminen nähtiin monipuolisena työnä ja jokainen päivä on erilainen. Päivänkulkuun voi tulla nopeasti muutoksia. Sähköpostit, puhelut sekä erilaiset palaverit vievät paljon aikaa. Työntekijöiden kanssa asioiden hoitaminen ja normaali kanssakäyminen sekä keskustelut kuuluvat työpäivään. Esimies huolehtii toimintaympäristöstä, jotta työtä voidaan tehdä.

Suunnittelu on myös olennainen osa esimiehen työtä. Vaikka on olemassa tietyt raamit, mitä tehdään, niin kuitenkin työssä saa käyttää omaa luovuutta. Myös kiireellä on osansa työn teossa ja se tulikin haastatteluissa useamman kerran esille. Kuitenkin työntekijöille haluttiin välittää sellaista ilmapiiriä, että heille ja heidän asioille on aikaa. Työntekijöistä välittäminen nähtiin myös johtajuuden yhtenä arvona ja työntekijät koettiin tärkeimpänä voimavarana.

Molemmat haastateltavat kokivat työn pääsääntöisesti positiivisena ja mielenkiintoisena. Töihin on mukava tulla ja työ koettiin mielenkiintoisena. Esimiehenä pääsee vaikuttamaan omaan työhön ja käyttämään luovuutta. Uuden oppiminen koettiin myös mielenkiintoisena ja asenne haluttiin säilyttää sellaisena, että uudistukset ja muutokset kuuluvat työhön aina. Työn kehittäminen ja yhteistyö toisten työyhteisöjen sekä ylemmän johdon kanssa antavat työhön lisää vaihtelua. Haasteita johtamistyöhön tuovat työntekijöiden mielipide-erot ja konfliktit. Työhön sisältyy myös hankalat tunteet ja yleensä elämän kaikki kirjo, jotka saattavat aiheuttaa työn kuormittavuutta. Silloin voi tuntua joskus siltä, että olisi helpompi olla, kun ei olisi itse esimies.

Oma persoonallisuus ja luonne vaikuttaa esimiehenä toimimiseen. Haastatteluissa tuli esiin se, että työn keskeytymistä ei koeta rasitteena, vaan paremminkin silloin ollaan tehokkaampia, kun on monta asiaa yhtä aikaa kesken. Toisaalta koettiin, että kiireessä ei joudeta keskittymään yhteen asiaan pitkäksi aikaa, joka aiheuttaa sen, että työntekijät saavat lyhyitä vastauksia kysymyksiinsä.

*”Uudemmat työntekijät saattavat mennä seiniä pitkin ja eivät koputa, jos ovi on kiinni tai tulee, että onko sinulla aikaa ja tuota minä vastaan, että on ja sitte he sanoo, että jos keskeyttää, niin minä sanon, että tämä minun työ on yhtä keskeyttämistä. Tietenkin, jos oisin erityyppinen, niin se ois eri asia, mutta kun ite ei nää kuin sitä ommaa työtä.”*

#### 4.2 Eri-ikäiset työntekijät työyhteisön voimavarana

Haastateltavien työyhteisöön kuului eri-ikäisiä työntekijöitä. Nuoret koettiin hyvinä työntekijöinä ja heidät nähtiin innokkaina ja heiltä saatiin uusia ideoita. Vanhemmilla työntekijöillä on kokemusta ja heiltä voi oppia monenlaista. Eri-ikäiset työntekijät nähtiin rikkautena ja voimavarana työyhteisössä, mutta kuitenkin aina ei voi etukäteen tietää, onko työntekijä sopiva siihen työpaikkaan, mihin hänet on palkattu.

*”Kaikki palkkaukset ei oo välttämättä hyviä, mutta neki on opin paikkoja ja kasvatetaan työntekijöitä ja on ollu raskaitakin työntekijöitä, semmosia nuoria, jotka ei oo osanneet työelämän pelisääntöjä. Mutta minä voimaannun työntekijöistä ja niitten tekemisestä.”*

Tieto siirtyy luontevasti työntekijältä toiselle joko suullisesti tai joskus myös kirjallisia ohjeita käyttämällä. Uusille työntekijöille järjestetään mahdollisimman hyvä perehdytys ja opastaminen työtehtäviin ja toimintatapoihin. Yhteistyö nuorten ja vanhojen työntekijöiden kanssa nähtiin positiivisena asiana ja molemminpuolinen osaaminen haluttiin työyhteisössä jaettavaksi kaikkien kesken. Eri-ikäisyys työyhteisössä nähtiin hyvänä asiana ja esimerkiksi uudet työntekijät toivat työyhteisöön uusia työtapoja ja trendejä. Jos kaikki ovat samaa ikäluokkaa, niin uudet työtavat voivat olla vaikeammin toteutettavissa.

*”Joo, tämä vanhempien työntekijöitten kokemus, niin käytettäs se niinku hyväksi. Niillähän on paljo sellasta hiljaista tietoa monista asioista ja niinku sanoin nuorempien ideat ja uudet toimintamallit ja ajatukset otettas käyttöön, ei tavallaan tyrmättäs niitä nuorten ajatuksia, että ne vois olla tavallaan sellasena ns. tutorina toisilleen, että ei aina niin, että se vanhempi sille nuoremmalle vaan myös esimerkiksi tulee mieleen nämä digitaidot, niin niissähän sitte taas nuoremmat voi olla vanhemmille sitte niinku taas opastamassa. Molemminpuolista.”*

#### 4.3 Ikäasenteet

Ikäasenteista haastatteluissa tuli esille se, että joillekin pitkäaikaisille työntekijöille voi tulla iän myötä sellaisia asenteita ja rajoitteita, mitkä ilmenevät esimerkiksi tavalla, että heidän on vaikea hyväksyä nuorten innokkuus ja muutoshalukkuus. Jos pitkään työtä tehnyt työntekijä kokee työhön tulevat muutokset vaikeina, niin silloin esimiehen on pohdittava, miten asioissa edetään. Tässäkin asiassa esimiehen on hyvä nähdä yksilö ja hänen tekemänsä työ ja sen arvo, mitä hän tuo työyhteisölle.

Joskus haastateltavat esimiehet kokivat, että antoivat työhjeita enemmän ja selvemmin nuoremmille kuin vanhemmille työntekijöille. Näiden haastateltavien esimiesten ikäasenteilla oli eroa siinä, miten voi suhtautua eri tavalla eri-ikäisiin työntekijöihin.

#### 4.4 Ikäjohtamista tukevia keinoja ja työtapoja

Molemmissa haastatteluissa pohdittiin sitä, miten positiivinen ja ihmislähtöinen johtamisasenne auttaa omaa esimiestyötä. Esimies voi muuttaa omaa johtamistaan ja asenteitaan, mutta toisten ihmisten asenteita ei voi alkaa muuttamaan. Esimiehen kannattaa ajatella, että työntekijät osaavat asiansa ja heihin pitää voida luottaa. Kaikki työntekijät eivät välttämättä aina miellytä esimiestä itseään, mutta siitä huolimatta heitä on kohdeltava oikeudenmukaisesti ja muistaa se, että kaikilla on samat oikeudet ja velvollisuudet iästä ja tehtävistä riippumatta.

Työntekijän kuunteleminen ja ymmärtäminen ja hänen persoonansa huomioiminen nähtiin ikäjohtamisen kehittämisenä. Ei haluta enää toimia niin,



että esimies antaa käskyjä ja niitä sitten kyselemättä noudatetaan, vaan haluttiin yhteistyössä toimia asioiden parhaaksi. Joskus työntekijällä voi olla parempi idea jonkin työn tekemiseen, niin siihenkin esimiehen pitää osata suhtautua positiivisesti ja antaa työntekijöiden kehittää työtä.

*...”Että jotenki niinku sillai tavallaan tavoite ois, että ois siellä työpaikalla sellanen kannustava ilmapiiri, jossa hyväksytään erilaiset ihmiset ja erikäiset ihmiset sillai, että tavallaan kuunnellaan kaikkia, että varmaan mitä parempi mieli se on niinku olla siellä työpaikalla, niin sitä parempi on varmaan se työtulos ja on mukava lähteä ja tulla sinne töihin.”*

Palautteen antaminen korostui haastatteluissa ja se nähtiin todella tärkeänä asiana. Vaikka aikaa ei olisikaan sillä hetkellä, kun työntekijällä on asiaa, niin sitten katsotaan aika, milloin voidaan keskustella.

*”Jos kerran on niinku kehitettävää työntekijällä, niin kyllä otan sen ajan ja jos työntekijä tulee ja sillä on joku huoli, niin kyllä otan sen ajan. Voin sanoa, että edustan semmosta koulukuntaa, että ikinä en sano, että on kiire, ei kun sanon, että mulla on aikaa. Silloin, kun sä toistat sitä kiire sanaa, niin se alkaa ohjaamaan sua alitajuntasesti ja se on sitte valtava aikasyöppö ja tuota niin minun mielestä se vaan on esimiehen tehtävä, se vaan on annettava se aika eikä voi koskaan sanoa, että ei oo aikaa. Tietenki, jos sulla on joku kokoukseen meno, niin silloin katotaan, että milloin on se aika sitten. Tässä oon aika ehdoton.”*

Koulutus koettiin myös tärkeäksi ja esimies haluaa tukea ja tarjota mahdollisen koulutuksen ja tietojen hankkimisen. Työntekijöiden elämäntilanne vaikuttaa koulutuksiin lähtemiseen ja jos on lyhytkestoisia työsuhteita, niin sekin on osaltaan vaikuttamassa siihen, millaista koulutusta tarvitsee.

*”Jos ite käy koulutuksissa ja työntekijät ei pääse, niin se on vielä kamalampaa. Kannustan työntekijöitä koulutuksiin. Henkilöstöllä pitää olla mahdollisuus kouluttautua, se antaa näkökulmaa ja antaa mahdollisuuden vertaistukeen, kun osallistuu johonkin koulutukseen, niin siellä on samaa työtä tekeviä ja se vertaistuki tulee sitä kautta.”*

Erilaiset keskustelut koettiin hyvinä ikäjohtamisen kehittämiskeinoina. Virallisten kehittämiskeskustelujen lisäksi tavallinen kuulumistenvaihto koettiin hyväksi. Esimies kysyy työntekijän kuulumisia ja samalla voi huomioda, mitä toiveita ja kehitettävää työntekijällä olisi työn suhteen. Esille tuli myös se, että jos joku työntekijä on paljon pois töistä tai tulee jotakin ongelmia, niin voidaan yhdessä pohtia, aiheuttaako joku asia työpaikalla sen, että poissaolot ovat lisääntyneet.

Molemmissa haastatteluissa tuli esille myös se, että henkilöstön yhteisöllisyyttä lisää esimerkiksi yhteiset kahvi- ja lounashetket, retket, nimi- ja syntymäpäivien muistaminen. Nekin lisäävät eri-ikäisten ja erilaisten ihmisten luottamusta toisiinsa.

*...”et se yhteistyö tulee niinku sitä kautta, kun se luottamus tulee niihin kavereihin ja sitä vahvempi se on, mitä enemmän on sitä luottamusta. Se yhteistyö on sen parempaa.”*

Kun työntekijät käyvät koulutuksessa ja saavat siihen työhönsä uusia näkökulmia, niin samalla tavalla esimieskin tarvitsee jatkuvaa koulutusta omaan työhönsä.

*”Esimiehellä on elinikäinen oppiminen siinä esimiestyössä, koska et koskaan tiiä, miten työntekijät käyttäytyy. Ikävät asiat pitäis käsitellä loppuun. Ja tasapuolinen kohtelu, se on oikeesti, vaikka pidätkin jostakin enemmän, niin siitäki huolimatta työasioissa se tasapuolinen kohtelu.”*

## 5 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

### 5.1 Eettisyys

Etiikan avulla ihminen pohtii sitä, miten suhtautuu omiin ja toisten ihmisten tekemisiin, mikä on sallittua ja mikä taas ei ole. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan eettisiä periaatteita, johon kuuluu arvoja ja normeja sekä siihen kuuluu mm. aineiston hankintaan sekä tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset. (Kuula 2011, 21–25.) Tutkimusetiikka velvoittaa selvittämään tutkimusaineistojen tallettamista koskevat asiat. Tähän liittyy tutkittavien anonymiteetin säilyminen eli henkilöitä ei saa olla tunnistettavissa missään tutkimuksen vaiheessa. (Vilka 2021, 47.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan Suomessa sanalla tutkimusetiikka yläkäsitteenä tarkoitetaan kaikkia tutkimukseen ja tieteeseen liittyviä eettisiä arviointeja ja näkökulmia. Kuitenkin tässä ohjeessa korostetaan tutkimusetiikasta kapea-alaisempaa käsitettä, vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista eettisesti tutkimustoiminnassa. Myös epärehellisyiden torjuminen ja tunnistaminen kaikilla tieteenaloilla kuuluu tutkimusetiikkaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 4–5.)

Kun tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, niin se on eettisesti hyväksyttävä ja tulokset uskottavia. Noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Avoimuus ja vastuullisuus työn tekemisessä ovat tärkeitä sekä tarvittavat tutkimusluvut kuuluvat hyvään tieteelliseen käytäntöön. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Haastateltavani allekirjoittivat kirjallisen luvan haastatteluaineiston hyödyntämiseen tutkimus- ja kehittämistarkoituksessa Lapin ammattikorkeakoululle (Liite 2). Haastateltaville selitin tämän työni tarkoituksesta ja tiedotin aiheesta etukäteen ja myös siitä, että heitä ei voi tunnistaa työni tuloksista. En kerännyt haastateltavien henkilötietoja ja muutenkin pidin heidät anonymyminä opinnäytetyössäni. Merkitsin lähteet Lapin ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti.

## 5.2 Luotettavuus

Vaikka tutkimuksissa yritetään välttää virheiden syntymistä, niin siitä huolimatta tulosten luotettavuus sekä pätevyys voivat vaihdella. Siksi tutkimuksissa on hyvä arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2003, 216.) Tutkimusmenetelmien luotettavuutta pohditaan usein käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu tutkia ja reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121.)

Tutkimustulokset koostuvat tässä opinnäytetyössäni vain kahden lähiesimiehen haastatteluista, joten tutkimustuloksia ei voi pitää kovin luotettavina eikä niitä voi yleistää. Jos tämä tutkimus tehtäisiin uudestaan, niin haastateltavat voisivat antaa täysin erilaisia vastauksia kuin näiden haastattelujen perusteella saatiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Haastatteluista kerrotaan esimerkiksi haastattelupaikka ja mahdolliset häiriötekijät. (Hirsjärvi ym. 2003, 217.) Olen kertonut tarkemmin tämän opinnäytetyöni työvaiheista ja toteutuksesta aiemmin kertoessani työni toteuttamisesta.

## 6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyöni ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, miten eri-ikäisten johtaminen koetaan esimiestyössä. Teorian pohjalta nousi esille, että esimiehen täytyy itse huomata, tarvitseeko työyhteisössä tehdä jotain muutoksia ikäjohtamisen suhteen. Esimerkkejä muutoksiin johtuvista syistä voisi olla työntekijöiden ikääntyminen tai se, että työyhteisöön ei saada nuoria työntekijöitä töihin. (Kiviranta 2010, 53–55.) Haastateltavien työyhteisöissä ikäasiat eivät olleet nousseet erityisemmin esille tai esimiehet olivat itse sitä mieltä, että iällä ei ole työtehtävissä merkitystä.

Teorian mukaan palautteen antaminen on ihmislähtöisessä johtamisessa tärkeää (Kiviranta 2010, 57), niin samoin se koettiin haastateltavieni esimiesten mielestä tärkeäksi. Esimiestyössä pitäisi löytyä aikaa palautteen antamiselle ja haastatteluissa todettiin, että kiire voi aiheuttaa sen, ettei esimiehen ja työntekijöiden välisille keskusteluille jää aikaa. Kuitenkin haastateltavien esimiesten mukaan aika pitäisi tällaisissa tilanteissa sopia ja antaa mahdollisuus keskusteluun, jos työntekijä kokee siihen tarvetta. Haastatteluissa todettiin, että jos palautetta ei saa, niin silloin työntekijöiden pitää yhdessä esimiesten kanssa miettiä keinoja, jotta palautetta oikeasti saadaan ja sen antamiseen on aikaa tarpeeksi.

Kivirannan (2010, 56) mukaan esimiehet joutuvat ottamaan huomioon ikäjohtamisen omassa työssään esimerkiksi käyttämällä erilaisia ikäjohtamisen kehittämiskeinoja. Näitä kehittämiskeinoja haastatteluissa esille tuli muun muassa koulutus, perehdyttäminen, hiljainen tieto, kehityskeskustelu ja jopa työparityöskentely.

Teoriasta löytyy perusteet työparityöskentelystä. Tällainen osaamisen siirto voisi olla hyvä keino työyhteisöissä, joissa on jäämässä paljon työntekijöitä eläkkeelle. Esimerkiksi nuori tai vastavalmistunut saisi olla ensimmäiset kuukaudet kokeneen työntekijän kanssa ja oppia ”talon tavoille” ja omaa työtä varten erilaisia käytäntöjä. Työparityöskentely olisi työtä ajatellen kannattavaa ja toimiva tapa sekä se lisää yhteisöllisyyden tunnetta. Osaamisen jakaminen on työyhteisön tärkeä tehtävä ja se vie aikaa, mutta pitkällä aikavälillä se tuottaa tulosta, koska

työntekijä suoriutuu paremmin töistään. (Lundell ym. 2011, 351–352.) Myöskin haastatteluissa puhuttiin työparityöskentelystä ja sen hyödyistä.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, johtaako esimies nuoria työntekijöitä eri tavalla kuin vanhempia työntekijöitä. Haastatteluissa olisi voinut tulla esille enemmänkin ajatusta siitä, että nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välillä on ristiriitoja. Esimies joutuu silloin enemmän ajattelemaan sitä, miten saada eri-ikäiset toimimaan paremmin yhdessä ja miten hän toimii itse esimiehenä. Haastateltavien esimiesten osalta heidän työyhteisöissään eri-ikäiset työntekijät toimivat luontevasti yhdessä.

Teorian mukaan esimiehillä voi olla joskus vaikeuksia huomata eri-ikäisyydestä johtuvaa erilaisuutta (Kiviranta 2010, 57). Haastatteluissa tuli esille, että nuorille työntekijöille voi joutua esimies tarkemmin selvittämään asioita niin, että nuori varmasti ymmärtää, miten toimitaan. Kokeneet työntekijät osaavat yhdistellä asioita ja heille ei tarvitse kaikkea niin tarkasti kertoa. Aineiston perusteella ei ilmennyt muuta eroa haastateltavien johtamistavassa eri-ikäisiä kohtaan.

Ikäasenteet eivät juurikaan korostuneet näiden esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa. Nuoret työntekijät nähtiin innokkaina ja uusien ideoiden tuojina ja vanhemmat työntekijät koettiin sellaisiksi, joilla on iän tuomaa kokemusta, mutta kumpiakaan ei kohdella iän mukaan millään erityisillä tavoilla. Haastatellut esimiehet olivat itse huomanneet, että puhuivat ja tarkensivat työtehtäviä enemmän nuoremmille kuin vanhemmille työntekijöille. Tällainen tapa voisi olla yksi esimerkki näiden haastateltavien esimiesten omista ikäasenteista eri-ikäisiä kohtaan.

Lisäksi aineistosta nousi esiin se, että jokaisen ihmisen luonne ja persoona vaikuttaa työntekoon ja kaikilla on helpompaa työskennellä, kun halutaan hyväksyä erilaiset ihmiset tasavertaisina työyhteisössä. Näiden haastattelujen pohjalta voidaan ajatella, että ikä ei ole ollenkaan ratkaiseva tekijä, vaan yhteistyö ja keskusteleminen, avoin ilmapiiri työyhteisössä on lisäämässä kaiken ikäisten yhteistyötä ja sillä on vaikutusta myös esimiehen omaan työhön.

Pohdittaessa sitä, korostuiko haastatteluissa esimiehen oma asema jotenkin, niin molemmat haastateltavat antoivat ymmärtää, että he haluavat olla tasa-

arvoisessa asemassa työntekijöidensä kanssa. Tärkeää on se, että esimies kokee, että ikäjohtaminen on rikkaus eikä haaste ja esimies tosissaan tekee töitä sen eteen, että kaikenikäisillä on samanlainen mahdollisuus työn tekemiseen.

Tämän opinnäytetyön teoriakappaleessa (2.4) mainittiin työolobarometrin tuloksista, jonka mukaan koulutuksissa oli käynyt enemmän ylempiä toimihenkilöitä kuin työntekijöitä. Yhteenvetona haastatteluista voidaan sanoa, että niissä painottui se, että jos esimies itse käy koulutuksissa, niin silloin pitää antaa työntekijöillekin koulutusmahdollisuus. Itse olin ajatellut juuri niin, että esimiehet käyvät enemmän koulutuksissa ja näkevät oman koulutuksensa tärkeänä osana työtä. Tämän työni perusteella voin alkaa ajatella toisin eli niin, että kaikki tarvitsevat koulutusta, olipa sitten työ tai asema millainen tahansa.

Otin hiljaisen tiedon käsitteenä mukaan tähän opinnäytetyöhöni, koska Lundellin ym. (2011, 349) mukaan esimiesten on hyvä olla tietoinen hiljaisen tiedon jakamisesta työyhteisössä. Teorian mukaan työpaikoilla kannattaisi kokemus ja tieto siirtää jo hyvissä ajoin vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille, koska tietojen ja taitojen siirto on sitten jo myöhäistä, kun vanhempi työntekijä on jäänyt eläkkeelle. Nuorempien ja vanhempien kokemusten ja tiedon siirto molemminpuolisena luo yhteyttä ja auttaa erilaisten työtapojen ymmärtämisessä.

Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että työntekijöiden ikä ei vaikuttanut haastateltavina olleiden esimiesten johtamiseen vaan eri-ikäiset nähtiin voimavarana ja positiivisena asiana työyhteisössä niin kuin se teoriainkin mukaan pitää mennä. Jokaista ihmistä tarvitaan ja jokainen saa olla oma itsensä työyhteisössä.

Aloittaessani tätä opinnäytetyötäni rajasin aiheen koskemaan esimiesten näkökulmaa ikäjohtamista, koska ilman rajausta aiheen käsittely olisi mennyt liian laajaksi. Oma tavoitteeni tämän työn tekemiselle toteutui, koska ikäjohtamisen haasteita ja kehittämistä vaativat asiat ovat tulleet tutummiksi. Suurempi haastateltavien määrä olisi antanut tutkimukselle varmasti erilaisia tuloksia ja näkemyseroja ikäjohtamisesta esimiestyössä.

Tämä opinnäytetyö tehtiin esimiesten näkökulmasta, niin olisi mielenkiintoista selvittää työntekijöiden näkökulma samasta aiheesta. Jatkotutkimuksen aiheeksi

esitän sellaista aihetta, miten ikäjohtaminen näkyy työntekijöiden mielestä heidän esimiestensä johtamistavassa. Mielenkiintoista olisi myös tarkastella työntekijöiden kokemuksia siitä, millaisin keinoin ikäjohtamista on esimiesten taholta kehitetty, jos sitä ennen on koettu työyhteisössä iästä johtuvaa syrjintää työtehtävien jakamisessa.



## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. 4., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Helsinki: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 21.5.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän yliopisto. Taloustiede. Väitöskirja. Viitattu 10.8.2022  
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf>.

Halme, P. & Aaltio, I. 2011. Ikääntymisen merkitys työelämässä - näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. Hallinnon tutkimus 3/2011. Artikkelit. Viitattu 2.6.2022  
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100110/57660?acceptCookies=1>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2., painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 14.4.2022  
<https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 10., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 6.6.2022  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN%3aNBN%3afi-fe201504226126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.

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

Kallio, E. 2018. Voimaannuttava ikäjohtaminen. Telma-lehti 1/2018. Viitattu 7.6.2022 <https://telma-lehti.fi/voimaannuttava-ikajohtaminen>.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 11.7.2022  
<https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Principi, A., Fabbietti P. & Giovanni, L. 2015. Perceived qualities of older workers and age management in companies. Does the age of HR managers matter? *Personnel Review* Vol 44 No 5, 801–820. Viitattu 11.8.2022 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1108/PR-09-2013-0158>.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 21.5.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 26.4.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 11.7.2022 [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työolobarometri 2020. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36. Viitattu 24.4.2022 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM\\_2021\\_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Vahtio, E. 2006. Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymyksiä haastattelun tueksi

Liite 2. Lupa haastatteluaineiston hyödyntämiseen tutkimus- ja kehittämistarkoituksessa

Liite 1.

**Haastattelukysymyksiä haastattelun tueksi**

1. Kerrotko omasta työstäsi?
  
2. Kun ajattelet tyypillistä työpäivääsi, kuvaile millaisia työtehtäviä päivä pitää sisällään?
  
3. Millaisena koet johtamistyön?
  
4. Millä tavoin pyrit sitouttamaan henkilöstöä työhönsä?
  
5. Miten ajattelet omassa työyhteisössäsi tiedon siirtyvän työntekijältä toiselle?
  
6. Kuvailisitko minkä ikäisiä työntekijöitä kuuluu työyhteisöösi?
  
7. Miten valjastaisit eri-ikäiset voimavaraksi työyhteisössä?
  
8. Miten johtamista voisi mielestäsi kehittää esimiestyössä?
  
9. Millaisin keinoin sitä voisi kehittää?

Liite 2.

**Lupa haastatteluaineiston hyödyntämiseen tutkimus- ja kehittämistarkoituksessa**

**Haastattelu:**

**Haastatteluun osallistujan nimi:**

Annan luvan hyödyntää haastatteluaineistoa tutkimus- ja kehittämistarkoituksiin Lapin ammattikorkeakoulun toimesta siten, että yksittäisen vastaajan tietoja ei voida tutkimustuloksista tunnistaa (allekirjoitus hyväksymisen merkiksi).