Ikäjohtaminen työelämänkulun eri vaiheissa

Jaana Nevanperä

Opinnäytetyö, tradenomi ylempi AMK
Tammikuu 2023
Liiketalouden ala
Organisaation ja talouden johtaminen tutkinto-ohjelma

jamk | Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

jamk

Kuvailulehti

Nevanperä, Jaana

Ikäjohtaminen työelämänkulun eri vaiheissa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tammikuu 2023, 64 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Ikääntyvä väestö ja työvoiman riittävyys on maailmanlaajuinen sekä kansallinen haaste, jota on pyritty ratkaisemaan esimerkiksi eläkeikiä nostamalla. Ikääntyvä työvoima näkyy myös suomalaisilla työmarkkinoilla ja erityisesti kunta-alalla. Tulevien vuosien voimakas eläköityminen kunta-alalla haastaa työvoiman saatavuuden, mutta samalla myös monimuotoistaa kuntien henkilöstörakennetta.

Ihmisen ikä yhtenä monimuotoisuuden muotona on osa työyhteisöjen näkyvää monimuotoisuutta. Eri ikäisten ja eri työelämävaiheissa olevien johtamisodotukset haastavat johtamista. Johtamisen tueksi tulee luoda ikäjohtamisen käytänteitä, joiden avulla tuetaan henkilöstöä koko työuran ajan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa ikäjohtamisen tilasta julkisessa organisaatiossa sekä kerätä henkilöstön kokemuksia siitä, kuinka henkilön ikä, eri työelämänvaiheet tai siirtymät näkyvät työelämässä ja kuinka ne huomioidaan esihenkilötyössä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen aineisto koottiin kohdeorganisaation henkilöstön haastattelujen avulla. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksen aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen mukaan henkilön iällä ei koettu olevan merkitystä työelämässä ja eri ikäisyyden koettiin rikastavan työyhteisöjä, niin osaamisen kuin sosiaalisen pääoman kautta. Kuitenkin ihmisen ikään liitettiin tutkimuksen mukaan tiettyjä stereotyyppisiä ajattelumalleja. Tuloksissa korostuivat yksilöiden erilaiset työelämänvaiheet siirtymineen sekä niihin liittyvät johtamisodotukset. Työelämänvaiheista aineistossa korostuivat erityisesti nuoruus, perhe-elämään liittyvät vaiheet sekä muutokset työntekijän voimavaroissa. Eläköitymisen vaiheeseen liitettiin voimakkaasti yhteiskunnallinen näkökulma työn muutoksesta eläkeikien yhä noustessa. Esihenkilötyön osalta esiin nousivat luottamuksellinen ilmapiiri sekä vuorovaikutus.

Tutkimus osoitti, että perehdytyksen ja hiljaisen tiedon siirtymisen osalta kohdeorganisaatiossa on haasteita. Hiljaisen tiedon siirtyminen osana perehdytystä koettiin merkitykselliseksi. Perehdytyksen ja hiljaisen tiedon siirtämisen tueksi tuloksissa nousi esiin mentoroinnin käyttäminen osana organisaation henkilöstökäytänteitä.

Avainsanat (asiasanat)

Moninaisuus, ikä, ikäjohtaminen, ikääntyvät työntekijät, työelämä, elämänkaari.

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

jamk

Description

Nevanperä, Jaana

Age management in different phases of working life

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, January 2023, 64 pages.

Business Administration. Degree Programme in Business and Financial Management. Master’s thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The aging population and the adequacy of the labour force is a global and national challenge that has been tried to be solved, for example, by raising the retirement age. The aging workforce is also visible in the Finnish labour market and especially in the municipal sector. The strong retirements in the municipal sector in the coming years will challenge the availability of labour, but at the same time it will also diversify the personnel structure of the municipalities. A person's age as one form of diversity is part of the visible diversity of work communities. The leadership expectations of people of different ages and stages of working life challenge management. In order to support management, age-management practices must be created, which will be used to support personnel throughout their working careers.

The aim of this study was to get information about the status of age management in a public organization and to collect personnel experiences on how a person's age, different working life stages or transitions are reflected in working life and how they are taken into account in superiors work. The study was carried out as a qualitative study and its material was compiled with the help of interviews with the personnel of the target organization. A theme interview was used as the data collection method. The research material was analysed using material-based content analysis.

According to the study, a person's age was not perceived to be important in working life, and different ages were perceived to enrich work communities, both through competence and social capital. However, according to the study, certain stereotypical thinking patterns were associated with a person's age. The results highlighted the different working life stages of individuals and their transitions, as well as the management expectations associated with them. Regarding the phases of working life, youth, stages related to family life and changes in the employee's resources were particularly highlighted in the material. The phase of retirement was strongly associated with the societal perspective of the change in work as the retirement age continues to rise. Regarding superior’s work, the atmosphere of trust and interaction came to the fore.

The study showed that there are challenges in the target organization in terms of orientation and the transfer of tacit information. The transfer of silent information as part of the orientation was felt to be meaningful. In order to support orientation and tacit information transfer, the results showed the use of mentoring as part of the organization's personnel practices.

Keywords/tags (subjects)

Variety, age, age management, ageing employees, working life, course of life.

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1 Johdanto ... 3
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset ... 4
1.2 Tutkimuksen rajaus ja konteksti ... 5
2 Ihmisen monta eri ikää ... 6
2.1 Työelämänkulku osana elämänkulkua ... 7
2.2 Työelämän siirtymät ... 11
3 Moninaisuus ... 15
3.1 Moninaisuuden johtaminen ... 16
3.2 Ikäjohtaminen ... 19
3.3 Ikäjohtamisen edistäminen organisaatiossa ... 21
4 Tutkimuksen toteutus ... 23
4.1 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmän valinta ... 23
4.2 Aineiston keruu ... 24
4.2.1 Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus ... 26
4.2.2 Haastattelujen toteutus ... 27
4.3 Aineiston purkaminen ... 28
4.4 Aineiston analyysi ... 29
4.4.1 Aineiston analyysin eri vaiheet ... 29
4.4.2 Sisällönanalyysi ... 30
4.5 Tutkimuksen luotettavuus ... 32
4.6 Eettisyys ja tietosuoja ... 35
5 Tutkimuksen tulokset ... 38
5.1 Ikä yhtenä moninaisuuden muotona työyhteisössä ... 39
5.2 Työelämänkulku työyhteisössä ... 40
5.3 Esihenkilötyö ja työelämänkulun vaiheet ... 42
5.4 Ikäjohtamisen käytänteiden kehittämisen kulmakivet ... 44
6 Johtopäätökset ... 47
6.1 Henkilöstön kokemuksia iästä ... 47
6.2 Kokemuksia työelämänkulun vaiheista ja esihenkilötyöstä ... 49
6.3 Odotuksia ikäjohtamisen kehittämiseksi ... 51

7 Pohdinta 53

Lähteet 56

Liitteet 61

Liite 1. Teemahaastattelun runko 61

Kuviot

Kuvio 1. Työelämänkulun siirtymät 9

Kuvio 2. Työelämän siirtymät 12

Kuvio 3. Hyvä tieteellinen käytäntö 36

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analysoinnista 32

1 Johdanto

Ikääntyvä väestö on maailmanlaajuinen ilmiö ja monissa teollistuneissa maissa eläkeikää on nostettu. Eläkeiän nostamisella on pyritty ehkäisemään työvoimapulaa sekä vaikuttamaan ennenaikaisen eläköitymisen kuluihin. (Salminen & von Bonsdorff 2017, 89.) Maailmanlaajuisesti organisaatioilla on paineita alentaa kuluja, joka voi vaikuttaa negatiivisesti myös yksilöiden uraan. Nykyisten työurien luonteeseen vaikuttavat muun muassa taloudelliset kriisit ja työpaikkojen epävarmuus. Onkin mahdollista, että tulevaisuudessa työskentely varsinaisen eläkeiän jälkeen on hyvin tavanomaista. (Salminen & von Bonsdorff 2017, 90.)

Väestön ikääntyminen näkyy myös suomalaisilla työmarkkinoilla. Vanhemmat sukupolvet ovat eläköitymässä ja nuorempi, mutta pienempi sukupolvi on astumassa työelämään (Heilman 2017, 141). Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan työikäisten määrän ennustetaan laskevan Suomessa vuoteen 2040 mennessä 60 prosenttiin ja vuoteen 2060 mennessä 57 prosenttiin (Karppanen, Hynynen, Martikainen, Mårtensson, Wakeham-Hartonen, Haverinen & Noro 2020, 15). Työikäisen väestön väheneminen vaikuttaa negatiivisesti niin kansalliseen talouteen kuin myös organisaatioiden työvoiman pysyvyyteen sekä rekrytointeihin. Tämän vuoksi on tärkeää saada ihmiset jatkamaan työuriaan aiempaa pidempään. (Heilman 2017, 141.) Myös kansallisen ikäohjelman yhtenä vaikuttavuustavoitteena on parantaa ikääntyvien työntekijöiden työkykyä ja pidentää työuria (Karppanen ym. 2020, 28). Työikäisen väestön ikääntymisen lisäksi suomalaisia työmarkkinoita haastavat syntyvyyden lasku ja osaamistason laskeminen työelämän muutosten vuoksi (Hallitusohjelma). Nykyisen hallitusohjelman tavoitteina ovat muun muassa nuorten työllisyyden parantaminen, perhevapaiden ja hoivavastuiden jakautuminen tasaisesti molempien vanhempien kesken, työaikajoustot tasapainottamaan työn ja perheen yhteensovittamista sekä toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi (Hallitusohjelma).

Tilastokeskuksen mukaan noin 25 % kokoaikaisista palkansaajista työskentelee kunta-alalla (Palkkarakenne 2021). Työikäisen väestön väheneminen ja kunta-alaa voimakkaasti ravisteleva eläköityminen tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa voimakkaasti kunta-alan henkilöstötilanteeseen. Kunnallisten palvelujen tarpeen kasvu ja samanaikainen haaste työvoiman saatavuudessa kunta-alalla haastavat kunnallista henkilöstöjohtamista. (Valtiovarainministeriö 2020, 25.) Eläkevakuutusyhtiö Kevan ennusteen mukaisesti kunta-alan työntekijöistä arvioidaan eläköityvän vuoden 2039 lop-

puun mennessä noin 59 prosenttia kunta-alan eläkevakuutetuista työntekijöistä (Valtiovarainministeriö 2020, 264). Eläköityminen ja uusien sukupolvien tulo kuntasektorille haastaa kuntien vakiintuneita käytäntöjä niin johtamisessa kuin päätöksenteossakin (Hietaharju, Kenni & Salenius 2013, 6). Kunnissa ei myöskään ole riittävällä tavalla varauduttu eläköitymiseen ja haasteisiin saada kuntien palvelukseen uusia osaajia sekä sitoutumaan heidät organisaatioon (Hietaharju, Kenni & Salenius 2013, 8).

Kunta-alan henkilöstön moninaisuutta kuvaavat voimakkaasti alan naisvaltaisuus ja muita työnantajasektoreita korkeampi työntekijöiden keski-ikä. Vuonna 2021 noin 80 prosenttia kunta-alan työntekijöistä oli naisia (Kuntasektorin kuukausipalkat 2021). Kunta-alan työntekijöiden keski-ikä oli vuonna 2021 45,5 vuotta ja suurin ikäryhmä kaikilla kunta-alan sopimusaloilla oli 50–59-vuotiaat (Henkilöstö ikäluokittain ja keski-iät 2021). Kunta-alan ikärakenne poikkeaa koko Suomen työvoiman ikärakenteesta, sillä Tilastokeskuksen mukaan syyskuussa 2022 suurin osa työvoimasta sijoittui ikäryhmään 35–44-vuotiaat (Työvoimatutkimus 2022).

Työelämässä on ollut havaittavissa jo jonkin aikaa muun muassa sen monimuotoistuminen. Näin ollen myös johtamiseen kohdistuu erilaisia tarpeita, kuten tarpeet työn ja muun elämän tasapainottamiseksi tai joustotarpeet eri elämäntilanteissa (Ahonen, Huisman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarelma-Thiel, Saari & Wallin 2015, 16.) Päivittäisellä esimiestyöllä, joka huomioi henkilöstön eri-ikäisyyden, voidaan edistää kaiken-ikäisten ja työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden hyvinvointia ja työuraa (Ahonen ym. 2015. 106.) Voimakas eläköityminen monimuotoistaa kuntien henkilöstöä niin iän kuin eri kulttuurienkin näkökulmasta. Haasteena kuntien tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa ovat työvoiman riittävyys sekä henkilöstön osaamisen hyödyntäminen. (Pakarinen 2009, 131.)

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää ikäjohtamisen tilaa julkisessa organisaatiossa henkilöstön kokemana eri työelämänkulun vaiheissa. Tutkimuksen avulla pyritään keräämään tietoa siitä, kuinka eri työelämänvaiheet, henkilön ikä sekä siirtymät näkyvät työelämässä ja kuinka edellä mainitut seikat huomioidaan esihenkilötyössä. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään keräämään mahdollisia kehittämisehdotuksia ikäjohtamisen kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. **Kuinka ikäjohtaminen näkyy eri työelämänkulun vaiheissa ja siirtymissä henkilöstön näkökulmasta?**

2. **Millaisia odotuksia henkilöstöllä on ikäjohtamiselle?**

1.2 Tutkimuksen rajaus ja konteksti

Tutkimus toteutettiin Petäjäveden kunnassa. Petäjäveden kunta on noin 3700 asukkaan kunta Keski-Suomessa. Kunnat ovat kansallisella tasolla merkittäviä työnantajia, sillä Tilastokeskuksen helmikuun työvoimatutkimuksen mukaan lähes 19 % koko Suomen 15–74-vuotiaista työllisistä työskentelee kunta-alalla (Työvoimatutkimus 2022). Petäjäveden kunnan henkilöstömäärä oli vuoden 2021 poikkileikkaustilanteessa 282 työntekijää. Henkilöstöstä miltei puolet työskentelee sivistyksen palvelualueella ja kolmasosa perusturvan palvelualueella. Loppu henkilöstö työskentelee kuntateknisellä ja konsernijohtamisen palvelualueilla. (Henkilöstökertomus 2021, 7.)

Petäjäveden kunnan henkilöstön keski-ikä oli vuonna 2021 oli 44 vuotta ja 5 kuukautta. Henkilöstöstä suurin osa sijoittuu ikäryhmään 50–59-vuotiaat ja perässä seuraavat ikäryhmät 40–49-vuotiaat ja 30–39-vuotiaat. Vähiten henkilöstöä on ikäryhmissä alle 30-vuotiaat ja yli 60-vuotiaat. Huomattavaa kuitenkin on, että moni työskentelee eläkeikään saakka tai sen yli. (Henkilöstökertomus 2021, 8.) Koko kunta-alan työntekijöiden keski-ikä vuonna 2021 oli 45 vuotta ja 5 kuukautta. Kuntatyönantajien tilaston mukaan suurin osa kuntien henkilöstöstä kuuluu ikäryhmään 51–60-vuotiaat ja toiseksi suurin ikäryhmä on 41–50-vuotiaat. (Henkilöstö ikäluokittain ja keski-iät 2021.) Koko maan tasolla suurin osa työvoimasta sijoittuu ryhmään 35–44-vuotiaat (Työvoimatutkimus 2022).

Tutkimus kohdennettiin Petäjäveden kunnassa sivistyksen palvelualueelle, jossa työskenteli vuoden 2021 henkilöstökertomuksen mukaisesti 138 henkilöä. Tutkimus oli perusteltua toteuttaa henkilöstömäärältään kunnan suurimmalla palvelualueella. Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudistus vuoden 2023 alusta muuttaa kuntien henkilöstörakennetta, jolloin sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö siirtyy hyvinvointialueiden palvelukseen. Näin ollen jatkossa sivistyksen rooli kasvaa kunnissa. Lisäksi tutkimusjoukko sivistyksen palvelualueella on ammattiryhmänsä perusteella yhtenäisempi verrattuna teknisten palveluiden ja konsernipalveluiden henkilöstöryhmiin.

2 Ihmisen monta eri ikää

Ihmisen ikää voidaan kuvata monin eri termein. Tavallisimmin ihmisen ikää kuvataan kronologisen iän käsitteen kautta (Simström 2009, 52). Kronologisella iällä tarkoitetaan kalenterivuosissa mitattavaa ikää (Kauppinen 2007, 25), joka kertoo ihmisen iän vuosina syntymähetkestä tähän hetkeen (Rantamaa 2001, 52). Kronologista ikää voidaan kuvata myös termillä kalenteri-ikä (Ilmarinen 2005, 38). Yhteiskunnassa kronologinen ikä esiintyy usein lainsäädännössä ikään liittyvien oikeuksien ja velvollisuuksien perusteena (Vaahtio 2006, 43).

Biologinen ikä liitetään ihmisessä iän myötä tapahtuviin fyysisiin ja fysiologisiin muutoksiin, joita voidaan arvioida esimerkiksi toimintakyvyn, elimistön kunnon tai ulkoisten merkkien perusteella (Kauppinen 2007, 25). Biologinen ikä ilmenee yksilökohtaisesti ja eri aikataulussa, mutta fyysinen vanheneminen tapahtuu kuitenkin hyvin samankaltaisesti (Vaahtio 2006, 45). Biologinen ikä liittyy vahvasti myös ihmisen toimintakykyyn ja työelämässä toimintakyvyllä voi olla ikää suurempi merkitys (Ilmarinen 2005, 40).

Psykologinen ikä kertoo ihmisen psyykkisen kehityksen eri vaiheista ja puolista ja sitä voidaan arvioida esimerkiksi kognitiivisten taitojen, persoonallisuuden piirteiden tai käyttäytymisen perusteella (Rantamaa 2001, 56–57). Psykologisesta iästä voidaan käyttää myös termiä koettu ikä, ja sitä voidaan kartoittaa yksilön oman kokemuksen kautta (Ilmarinen 2005, 40). Psykologiset kehitysteoriat kuvaavat normeja ihmisen kasvulle ja kehitykselle ja jokaisella ikävaiheella on omat kehitystehtävänsä, jotka toteutuvat hierarkkisessa järjestyksessä. Erilaiset kehitysteoriat ovat vaikuttaneet voimakkaasti kulttuuristen ikämerkitysten syntymiseen, esimerkiksi psykologiset käsitteet kuten uhma- tai murrosikä ja keski-iän kriisi ovat vakiintuneet arkikieleen. (Rantamaa 2001, 57–58.)

Sosiaalisen iän termi liittyy erilaisiin odotuksiin ihmisten rooleista eri elämänvaiheissa (Simström 2009, 52). Lisäksi eri elämänvaiheet kuten lapsuus, nuoruus ja aikuisuus ovat sosiaalisia ikiä (Ilmarinen 2005, 41). Termillä voidaan kuvata myös yksittäisen yksilön elämänvaiheita tai yksilön tai ryhmän sosiaalista asemaa yhteiskunnassa. Sosiaalista ikää voidaan käsitellä ikäroolien kautta. Eri ikäroolien oletetaan määräytyvän kronologisen iän ja ikävaiheiden perusteella. Rooliodotukset näyttäytyvät muun muassa keskusteluissa siitä, millaiset roolit sopivat esimerkiksi lapsille, nuorille, aikuisille tai iäkkäille. (Rantamaa 2001, 58.) Sosiaalinen ikä tulee usein näkyväksi, kun ihminen poikkeaa kalenteri-iän mukaisesta roolistaan (Vaahtio 2006, 47).

Persoonallinen ikä perustuu yksilön omaan kokemukseen ja hänen itselleen asettamilleen tavoitteisiin sekä niiden saavuttamiseen (Rantamaa 2001, 62). Se linkittyy myös sosiaaliseen ikään kokemuksena siitä, kuinka yksilö on saavuttanut henkilökohtaiset tavoitteensa (Ilmarinen 2005, 42). Persoonallinen ikä voidaan jakaa neljään eri kauteen, joita kuvataan termein ensimmäinen, toinen, kolmas ja neljäs ikä. Näitä eri kausia leimaavat erilaiset kehitystehtävät, tavoitteet ja ominaisuudet. (Vaahtio 2006, 49.)

Iällä on merkittävä rooli yhteiskunnan rakenteissa ja ihmisen sosiaalisen identiteetin rakentumisessa (Saarenheimo, Pietilä, Maununaho, Tiihonen & Pohjolainen 2014, 12). Ikään ja ikääntymiseen liittyy paljon teorioita ja arkikäsityksiä, jotka ilmenevät päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Näiden ikänormien merkitys on kuitenkin vähentynyt viime vuosikymmenten aikana kulttuurin ja elämäntyylien muutoksen myötä. Esimerkiksi opiskelusta on tullut elinikäistä pelkästään nuoruuteen sijoittuvan ajanjakson sijaan. Myöskään sosiaalisten normien vaikutukset eivät ilmene enää niin voimakkaina esimerkiksi perheen perustamiseen liittyvinä paineina. (Saarenheimo ym. 2014, 11.)

2.1 Työelämänkulku osana elämänkulkua

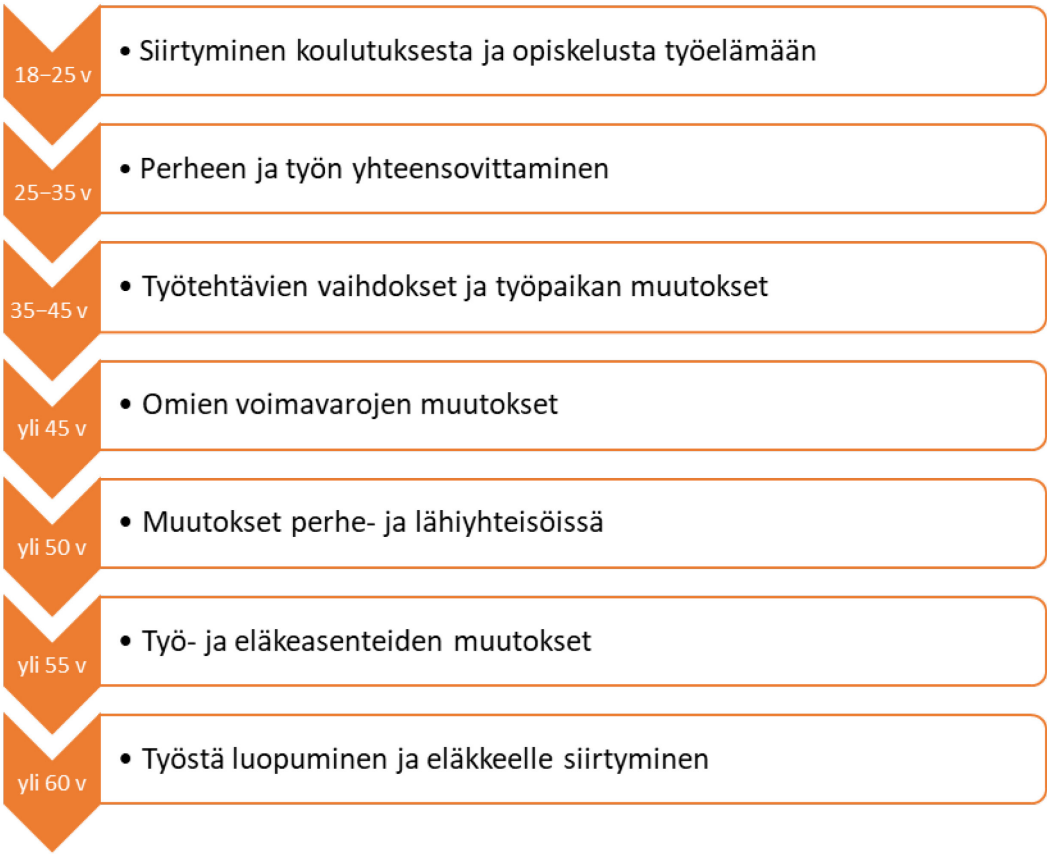
Elämänkulkua voidaan kuvata monin eri termein muun muassa englanninkieliset termit *life cycle, life span* ja *life course* kuvaavat sitä hieman eri näkökulmista (Ilmarinen 2006, 36). Elämänkulku koostuu eri vaiheista, joita ovat lapsuus, nuoruus, aikuisuus ja vanhuus. Näitä vaiheita jaksottavat erilaiset siirtymät, kuten esimerkiksi työelämään siirtyminen, vanhemmuus ja eläköityminen. (Vilkko 2000, 75.) Elämänkaari ajattelu (*life span*) on psykologinen näkökulma, jonka mukaan ihmisen kehitys on läpi elämän jatkuva prosessi. Kehitys säilyy ihmisessä läpi koko elämän ja jokaisessa ihmisen elämänvaiheessa ilmenee uusia tarpeita kehittymiseen. Ihmisen ikä yhtenä osana ihmisen kehitystä fyysisine muutoksineen ja ympäristön odotuksineen suuntaavat ihmisen kehitystä. Elämänkulun (life course) näkökulma kuvaa ihmisen kehitystä sosiologiasta käsin. (Nurmi, Ahonen, Lyytinen & Lyytinen, Pulkkinen & Ruoppila 2014, luku Aikuisuus.)

Käsitys elämänkulusta on kuitenkin muuttunut ja sen myötä myös yksilölliset ratkaisut korostuneet ikänormeja ja elämänvaiheita voimakkaammin. Käytännössä eri elämänvaiheet voivat olla päällekkäisiä toisistaan ja erottumattomia tai toisaalta voi syntyä kokonaan uusia määritelmiä uusille elämänvaiheille. (Vilkko 2000, 76–77.) Toisaalta elämänkulku jäsentyy edelleen paljolti iänmukaisesti

ja suurin osa ihmisistä käy lävitse keskeiset siirtymät (Nurmi & Salmela-Aro 2000, 91). Elämänvaiheiden monimuotoistuessa myös termit elämänvaihe ja ikävaihe voidaan erottaa toisistaan. Ikävaiheella tarkoitetaan tiettyä kronologista ikää tai ikäryhmää, jossa korostuu elämäntilanteiden monipuolisuus. Elämänvaihe termiin liittyy samankaltaiset tilanteet tai samat elämänvaiheet, joita ei välttämättä määrittele ihmisen kronologinen ikä. (Marin 2001, 21.)

Yksilön elämänkulkua voidaan kuvata eri vaiheiden avulla, joista työelämänkulku on ihmiselle yksi pisimmistä ja tärkeimmistä elämänpoluista (Simström 2009, 53). Työelämänkulkua voidaan kuvata myös termillä työmarkkinapolku ja se voi olla jopa 40–50 vuoden pituinen jakso ihmisen elämässä (Rouhelo, 2006, 123). Työelämänkulku voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat koulutus, työ ja eläköityminen. Eri työelämänkulun vaiheet ovat perinteisesti seuranneet elämänkulun vaiheita nuoruudesta aikuisuuteen, mutta nykyään työelämänkulun vaiheet ovat monimuotoistuneet. (Lundel, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 46–47.) Elämänkulun ennustettavien rakenteiden ja niiden tuoman elämänrytmin merkitys on vähentynyt tai kadonnut kokonaan nykyajassa (Fineman 2011, 14). Työelämänkulkua määrittävät yksilön ominaisuuksien, kokemusten ja valintojen lisäksi myös erilaiset yhteiskunnalliset tekijät, kuten koulutus- ja työmarkkinatilanne (Rouhelo 2006, 123).

Ikään liittyvät erilaiset oletukset, siirtymät ja rajat ovat muuttuneet entistä mukautuvammiksi (Fineman 2011, 14) ja eri työelämänvaiheet, kuten koulutus ja työ ovat elämänkulussa nykyisin enemmänkin rinnakkaisia vaiheita, kuin peräkkäisiä (Lundel ym. 2011, 46–47). Ihmisten elämänkulku on voimakkaasti yksilöllistynyt ja eri elämänkulun vaiheet ovat luonteeltaan muuttuvia ja voivat ilmetä myös päällekkäisinä. (Lundel ym. 2011, 46–47.) Lisäksi työurat ovat pirstaleisempia ja yksilöllisempiä, jolloin yksilön omat valinnat työelämässä korostuvat entisestään (Fineman 2011, 14). Myös henkilön sukupuolella voi olla merkitystä hänen elämän- ja työelämänkulkunsa muodostumiseen, sillä usein erilaiset hoivavastuut vaikuttavat voimakkaammin naisten työelämänkulkuun. Kuitenkin sukupuoliroolit ovat moninaistuneet ja hoivavastuut voivat määrittää molempien sukupuolten työelämänkulkua. (Lundel ym. 2011, 46–47.) Ilmarinen kuvaa työelämänkulkua seitsemän eri vaiheen avulla, jotka on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Työelämänkulun siirtymät (Ilmarinen 2006, 39, muokattu)

Siirtyminen koulutuksesta työelämään tapahtuu yleisemmin 18–25 vuoden iässä, mutta siirtyminen työelämään on siirtynyt yhä kauemmas koulutusaikojen pidentyessä. Kyseissä vaiheessa korostuvat henkilön oma käsitys omasta roolistaan työssä, sekä erilaisuuden kohtaaminen ja hyväksyminen työyhteisössä. (Ilmarinen 2006, 39–40.) Elämänvaiheiden tutkija Levinson (1983) kuvaa 17–22-vuotiaita aikuiseksi siirtyviksi. Tyypillistä tässä elämänvaiheessa on oman paikan etsiminen, sitoutuminen tiettyihin asioihin, mutta toisaalta taas avoimuus uusille mahdollisuuksille (Juuti 2001, 17.) Toisaalta kyseistä elämänvaihetta voidaan kuvata varhaisaikuisuudeksi, joka kestää 18 vuoden iästä aina 40 ikävuoteen saakka. Tämä elämänvaihe voi olla yksilölle hyvin stressaava, koska kyseiseen elämänvaiheeseen sisältyy usein sellaisten ratkaisujen tekemistä, joilla saattaa olla pitkät vaikutukset yksilön elämään. (Sugarman 2001, 60.)

Nuoren elämässä työelämään siirtyminen on yksi suurimmista muutoksista ja työhön perehtyminen sekä työ- ja yhteistyötaitojen oppiminen vaatii usein aikaa ja sinnikkyyttä (Ilmarinen 2000, 175). Työuran alku on usein myös hyvin moninainen ja sitä voi värittää katkonaisuus esimerkiksi

pätkätöiden ja harjoittelupaikkojen muodossa. (Ahonen ym. 2015, 123). Nuoren astuessa työelämään oma rooli työyhteisössä muodostuu ja työyhteisön jäseneksi kasvaminen saattaa viedä aikaa. (Ilmarinen 2006, 40.) Pirnes (2003) listaa nuoren ja työelämässä vielä tuoreen työntekijän johtamisodotuksiksi ohjaavan perehdyttämisen ja opastuksen turvallisessa sekä hyväsyvässä ilmapiirissä, joka sallii myös kyseenalaistukset. Myös Ylikoski (2000) kuvaa samankaltaisia johtamisodotuksia sekä mainitsee lisäksi valmentavan otteen ja mukaan ottamisen. (Simström 2009, 54.)

Ikävuosia 25–35 leimaa perheen ja työn yhteensovittaminen. Tähän samaan elämänvaiheeseen liittyy usein perheen lisäksi työ, opiskelu ja työttömyys. Kyseisen elämänvaiheen sisältäessä monia yhtäaikaisia vaiheita, voi niiden yhteensovittaminen olla hankalaa. (Ilmarinen 2006, 40.) Työtehtävien vaihdokset ja työpaikan muutokset (35–45 v) sijoittuvat yleensä ikävuosin 35–45 välille. Tässä työelämän vaiheessa yksilöt kohtaavat hetken, jolloin oman paikan ja roolin löytäminen työelämänkulussa korostuu. (Ilmarinen 2006, 40). Tässä vaiheessa yksilö yleensä tavoittelee omia ammatillisia ja henkilökohtaisia päämääriään (Juuti 2001, 17). Kyseisen elämänvaiheen johtamisodotuksissa korostuvat Pirneksen (2003) ja Ylikosken (2000) mukaan mahdollisuus lisäosaamisen hankkimiseen ja vastuunkantoon (Simström 2009, 54).

Muutokset omissa voimavaroissa ilmenevät usein ennen 50. ikävuotta. Työntekijän terveys, toimintakyky, osaaminen ja asenteet muuttuvat ja niiden alkua voi olla vaikea havaita. Lisäksi työolot voivat aiheuttaa altistumista riskitekijöille, jotka alentavat henkilön terveyttä tai toimintakykyä. Muutoksiin vaikuttavat kuitenkin voimakkaasti myös yksilön elämäntavat. (Ilmarinen 2006, 41.) Yli 50 vuoden iässä tapahtuu usein muutoksia perhe- ja lähiyhteisöissä sekä omassa terveydessä. Kyseistä elämänvaihetta haastavat muun muassa lasten muuttaminen pois kotoa ja yhdessäolon muuttuminen oman puolison kanssa sekä omien vanhempien hoivavastuut. Yksilön työ- ja eläke-asenteet muuttuvat yli 55 vuoden iässä ja niihin vaikuttavat esimerkiksi muutokset terveydessä ja toimintakyvyssä tai elämäntilanteessa. (Ilmarinen 2006, 42.) Elämänvaiheeseen liittyy usein kriisejä, jotka voivat liittyä työ- tai perhe-elämän paineisiin sekä henkilökohtaisiin ajatuksiin vanhenemisesta (Sugarman 2001, 62).

Työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen tapahtuu yli 60 vuoden iässä, vaikka keskimääräinen eläkeikä onkin noussut. Työelämästä eläkkeelle siirtyminen on ihmisen elämänkulun suurimpia

siirtymiä, mutta siihen on harvoin valmistauduttu tarpeeksi ennakolta. (Ilmarinen 2006, 42). Siirtyminen eläkkeelle omasta halusta on kuitenkin vähemmän raskas kokemus, kuin eläkkeelle siirtyminen ennakoimattomasti (Sugarman 2001, 63).

Kansainvälisissä tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että tyytyväisyys ja onnellisuus lisääntyvät iän karttuessa. Ihmisen elämää värittävät erilaiset kriisit ja ruuhkavuodet noin 50 vuoden ikään saakka, jonka jälkeen ihmisen hyvinvointi lähtee kasvamaan. Syy hyvinvoinnin lisääntymiselle on muun muassa se, että paineet pärjäämisestä vähenevät ja yksilö pystyy hyväksymään itsensä kokonaisvaltaisesti. (Jabe 2015, 48–49.)

2.2 Työelämän siirtymät

Elämänpolun vastakohta ovat erilaiset siirtymät, jotka ovat luonteeltaan lyhytkestoisia muutoksia. Siirtymä voi olla luonteeltaan normatiivinen, kuten esimerkiksi opiskelun päättäminen tai eläköityminen. Se voi olla luonteeltaan myös ei-normatiivinen kriisi, esimerkiksi äkillinen työttömyys. (Ilmarinen 2006, 38–39.) Kriisin lisäksi siirtymiä voidaan kuvata sanoilla murroskohta, täyttynyt unelma, saavutus tai haaste ja kukin siirtymä tulee tulkituksi eri tavoin. Kokemus siirtymästä voidaan kokea eri tavoin ja kokemukseen vaikuttavat yksilön elämäntilanne, yksilölliset tekijät ja ympäristö sekä yhteiskunnallinen tilanne. (Lundell ym. 2011, 48.) Siirtymät ovat ihmisen muuttuvia ja erilaisia tarpeita työelämänkulussa. (Ahonen ym. 2015, 121.) Siirtymälle on tyypillistä, että se muuttaa tapaa, kuinka koemme itsemme tai kuinka toiset kokevat meidät (Ilmarinen 2006, 39). Siirtymät tyypillisesti ajoittuvat tai yksilö ajoittaa ne olemassa olevien normien ja odotusten mukaisesti. Siirtymät eivät puhtaasti jakaudu elämän- tai työelämänkululliseksi siirtymiksi, vaan ne ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. (Lundel ym. 2011, 48.)

Siirtymiä on tutkittu niin psykologiassa ja sosiologiassa. Psykologisesta näkökulmasta yksilölle syntyy sisäinen tarve muutokseen, jolloin syntyy tarve suunnitella ja toteuttaa muutoksia omassa elämäntilanteessa. Sosiologisen näkökulman mukaan siirtymät ovat roolimuutoksia yksityiselämässä, opiskelussa tai työssä. (Ahonen ym. 2015, 121.) Siirtymät eivät liity suoraan ikään vaan tiettyyn ikäkauteen. Samassa työyhteisössä voi työskennellä hyvinkin eri ikäisiä työntekijöitä, jotka ovat kuitenkin ammatillisesti työurallaan samassa vaiheessa. Lisäksi erilaiset siirtymät voivat toistua henkilön elämänkulun aikana useaan kertaan. (Ahonen ym. 2015, 121.) Organisaatiossa on tärkeää

tunnistaa tyypilliset siirtymät ja ennakoida niiden vaikutusta sekä yksilön, että työyhteisön näkökulmasta. Rakentamalla siirtymiä tukevia menettelytapoja ja johtamiskäytäntöjä, voidaan tukea yksilöä tai koko työyhteisöä erilaisissa siirtymissä. (Lundell ym. 2011, 319.)

Ahonen ym. (2015) kuvaavat työelämän eri siirtymiä, jotka on esitetty kuviossa 2:

Kuvio 2. Työelämän siirtymät (Ahonen 2015, 122, muokattu)

Työelämään kiinnittymisen siirtymässä voidaan käyttää tukena erilaisia menettelytapoja tukemaan nuorta työntekijää. Kiinnittymistä työelämään voidaan tukea eri ikäpolvien yhteistyön avulla, joita voivat olla esimerkiksi nuori–konkari työparitoiminta tai kummitoiminta. (Ahonen ym. 2015, 123.) Työelämään kiinnittymisen tueksi kannattaa organisaatiossa luoda myös käytänteitä, jotka tukevat kiinnittymistä. Tällaisia käytänteitä ovat muun muassa oppilaitosyhteistyö, suunnitelmallinen perehdyttäminen ja työhönopastus. (Lundel ym. 2011, 320). Toimiva lähiesimiestyö sekä esimiehen riittävä tuki ovat avainasemassa organisaatioon kiinnittymisessä. Lisäksi kiinnittymisessä ja sitoutumisessa organisaatioon perehtyminen sekä ammatillisten tehtävien työnopastus ovat merkittävässä roolissa. Perehdytyksessä on syytä kiinnittää huomiota myös työyhteisövalmiuksiin, työlainsäädäntöön sekä organisaation pelisääntöihin. (Ahonen ym. 2015, 123.) Työhöntulovaiheen

onnistunut perehdytys ja opastus uusiin tehtäviin nopeuttaa nuoren työntekijän kiinnittymistä työhön ja työyhteisöön (Saarelma-Thiel & Wallin 2012, 219). Tässä siirtymävaiheessa myös palaute työnhakuvaiheessa sekä työtovereilta ja esimieheltä saatu palaute ja tuki ohjaavat nuorta työntekijää. (Ahonen ym. 2015, 123.)

Seuraava siirtymä kuvaa muutoksia työroolissa. (Ahonen ym. 2015, 123). Tässä vaiheessa esimerkiksi työtehtävät voivat muuttua merkittävästi tai työntekijä voi vaihtaa roolia organisaatiossa. Kyseissä vaiheessa korostuu työntekijän urakehityksen tukeminen. (Saarelma-Thiel & Wallin 2012, 219.) Käytännön toimenpiteitä työroolin muutoksen tukemisessa ovat muun muassa sisäinen rekrytointi ja työnkierto, joiden avulla voidaan tukea organisaation sisäistä urakehitystä. Keskeisessä roolissa ovat myös urasuunnittelu ja henkilökohtaiset urasuunnitelmat, joita voidaan käydä työntekijän kanssa yhdessä läpi esimerkiksi vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Kyseissä siirtymävaiheessa kehityskeskusteluiden avulla voidaan kartoittaa työntekijän urakehitykseen liittyä toiveita. (Ahonen ym. 2015, 123–124.) Uusien tehtävien omaksumisen tueksi voidaan käyttää esimerkiksi työnopastusta tai täydennyskoulutusta, lisäksi uuden roolin vastaanottamisen tukemiseksi voidaan käyttää mentorointia tai työnohjausta. (Saarelma-Thiel & Wallin 2012, 219).

Erilaiset hoivavastuut koskettavat lähes jokaista jossain vaiheessa työuraa. Hoivavastuu saattaa kohdistua lapsiin, perheenjäseniin tai ikääntyviin vanhempiin. (Ahonen ym. 2015, 124.) Työn ja perhe-elämän tukemiseksi voidaan käyttää erilaisia joustoja, kuten esimerkiksi perhevapaa, joustot työajoissa, mahdollisuus etätyöhön, tehtävänkuvan muokkaus tai sijaisjärjestelyt (Saarelma-Thiel & Wallin 2012, 219). Lisäksi voidaan mahdollisuuksien mukaan tukea työntekijää mahdollisuudella vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. Myös perhemyönteisellä esimiestyöllä ja ilmapiirillä edistetään yksilön kokemusta työn ja perhe-elämän yhdistämisestä. (Ahonen ym. 2015, 124.)

Muutokset työntekijän toimintakyvyssä tai terveydessä saattavat aiheuttaa pitkiä poissaolojaksoja työstä (Ahonen ym. 2015, 125). Tärkeänä tavoitteena on nopeuttaa työntekijän työhön paluuta pitkän poissaolon tai osatyökyvyttömyyden yhteydessä (Saarelma-Thiel & Wallin 2012, 219). Tässä vaiheessa korostuvat ennaltaehkäisevät toimintamallit, kuten varhaisen välittämisen ja -tuen toimintamallit sekä erilaiset joustot työajoissa, kuten esimerkiksi osa-aikatyö. Myös erilaiset työolosuhteiden parantamiseen liittyvät keinot kuten erilaiset ergonomiset ratkaisut ja apuvälineet ovat

merkittävässä roolissa. Työntekijän tehtävänkuvaa voidaan myös muokata hänen työkykynsä mukaan. (Ahonen ym. 2015, 125.) Työkyvyn alentuessa merkittävästi voidaan työelämän jättämisen sijaan harkita ammatillista kuntoutusta tai osa-aikatyötä (Saarelma-Thiel & Wallin 2012, 219).

Työuran tienhaarat ovat työuran vaiheita, johon tyypillisesti liittyy jokin ulkopuolinen tekijä. Työelämän tienhaaroja ovat muun muassa työpaikan vaihto, muutokset työtehtävissä tai työttömyysuhka. Tienhaaroja voivat liittyä myös yksilön omiin tavoitteisiin tai muutoksiin työpaikalla. (Ahonen ym. 2015, 125–126.) Teknologian kehittyminen ja globalisaatio ovat kuitenkin tuoneet jatkuvan muutoksen kiinteäksi osaksi työyhteisöjä, jolloin korostuvat uusien tietojen ja taitojen jatkuva oppiminen. Osaltaan uuden oppiminen voi tuoda mahdollisuuden kehittyä työssä, mutta toisaalta lisätä myös kuormitusta. (Ilmarinen 2006, 40.) Työntekijää voidaan tukea työelämän tienhaaroissa muutosjohtamisen avulla sekä toimivalla henkilöstösuunnittelulla (Ahonen ym. 2015, 125–126). Organisaation muutostilanteissa on tärkeää huomioida työntekijöiden muutosvalmius, jota voidaan tukea muun muassa mahdollisuudella osallistua päätöksentekoon, keskustelulla tai erilaisilla henkisen tai sosiaalisen tuen keinoilla (Saarelma-Thiel & Wallin 2012, 219). Organisaation sisäisiä kehittymispolkuja työntekijälle voidaan tarjota esimerkiksi työnkierron, sisäisen rekrytointien tai sijaisuuksien hoitamisen avulla. Työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta voidaan tukea osaamisen kehittämisen avulla. (Ahonen ym. 2015, 125–126.)

Eläköityvän työntekijän viimeisillä vuosilla on merkitystä myös hänen tulevaan arkeensa, jolloin korostuvat työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukeminen työuran loppuun saakka (Ilmarinen 2006, 43). Työstä palautumisen tukemiseksi työuran loppupuolella työntekijää voidaan tukea esimerkiksi erilaisin työaikajoustoin. Eläkkeelle siirtyminen ja työstä luopuminen tulisi olla suunniteltua ja oikeaaikaista sekä työntekijän että organisaation kannalta (Saarelma-Thiel & Wallin 2012, 220.) Eläkkeelle siirtymistä voidaan helpottaa eläköitymissuunnitelmien ja -valmennuksen avulla. Eläköitymissuunnitelma hyödyntää sekä yksilöä, että organisaatiota. On tärkeä kiinnittää huomiota henkilökohtaiseen lähtösuunnitelmaan, mutta myös hiljaisen tiedon pysyttämiseen organisaatiossa. Eläköitymissuunnitelmista voidaan keskustella esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Lisäksi eläköityjä voi toimia työyhteisön nuoremmille mentorina, jolloin on mahdollisuus jakaa hiljaista tietoa sekä kokemustietoa työyhteisön käyttöön. (Ahonen ym. 2015, 126–127.) Eläkevalmennuksen avulla työntekijää voidaan tukea sopeutumaan tulevaan taloudelliseen tilanteeseen ja elämänvaiheeseen (Saarelma-Thiel & Wallin 2012, 220).

Työuran eri vaiheissa kohdatut kriittiset elämäntapahtumat voivat vaikuttaa merkittävästi siihen millaiseksi kokonaistyöura muodostuu. Tämän vuoksi johtamisessa on tärkeä ennakoida ja tunnistaa tyypilliset siirtymät ja valmistautua niihin sopivilla toimintatavoilla ja johtamismalleilla. Tämä edistää henkilöstön työssä jaksamista ja motivaatiota sekä halua jatkaa työtä kyseisessä organisaatiossa. Johtamisessa on tärkeää hyödyntää eri-ikäisten vahvuudet sekä tunnistaa erilaiset odotukset ja tarpeet. Tämän avulla eri-ikäisyydestä luodaan organisaation voimavara. Ikäystävällisiä käytäntöjä luodessa, on tärkeä korostaa vastakkainasettelun sijaan vastavuoroisuutta, jottei epäoikeudenmukaisuuden tunnetta pääse syntymään. (Ahonen ym. 2015, 121–122.)

3 Moninaisuus

Monimuotoisuus ja moninaisuuden johtaminen ovat käsitteitä, joilla ei ole yleistä määritelmää. Usein monimuotoisuus liitetään varsin kapeasti koskettamaan vain etnistä erilaisuutta tai monikulttuurisuutta. (Savileppä 2007, 112.) Moninaisuus käsitteenä voidaan jakaa ulospäin havaittaviin tekijöihin ja toisaalta taas sellaisiin tekijöihin, jotka eivät ole ulkoisesti havaittavissa. Havaittavia moninaisuuden piirteitä ovat muun muassa yksilöä leimaavat seikat, kuten ikä, sukupuoli tai etninen alkuperä. Vaikeammin havaittavia moninaisuuden muotoja ovat esimerkiksi henkilön koulutustausta, työkokemus tai yksityiselämän tilanne. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 31.) Edellä mainittujen moninaisuuden ilmenemisen muotojen lisäksi moninaisuus koostuu myös joukosta erilaisia uskomuksia, käsityksiä sekä arvoja ja tapoja (Shen, Chanda, D'Netto & Monga 2009, 236).

Moninaisuus ei ole oikeudellinen termi, kuten esimerkiksi tasa-arvon käsite, mutta moninaisuuden käsitteellä on yhteys moniin lainsäädännön periaatteisiin (Jaatinen 2015, 26). Kuitenkin suomalaisen yhteiskunnan lainsäädäntö pyrkii edistämään moninaisuuden toteutumista. Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa työnantajaa edistämään yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla muun muassa kehittämällä työoloja ja toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä koskevissa ratkaisuissa sekä rekrytointien yhteydessä. Lisäksi yhteistoimintalain mukaisesti työnantajan, joka työllistää säännöllisesti yli 30 henkilöä on laadittava yhdenvertaisuussuunnitelma toimenpiteistä, joilla edistetään yhdenvertaisuuden toteutumista. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 7 §.) Yhdenvertaisuuslaki kieltää myös yksiselitteisesti syrjinnän erilaisten henkilöön liittyvien ominaisuuksien perusteella kuten esimerkiksi iän, alkuperän, kansalaisuuden tai uskonnon perusteella. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8 §).

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta velvoittaa työnantajia edistämään miesten ja naisten välistä tasa-arvoa työelämässä. Työnantajien tulee muun muassa edistää molempien sukupuolten hakeutumista avoimiin tehtäviin sekä edistää naisten ja miesten palkkatasa-arvoa. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 §.) Yhteistoimintalain mukaisesti säännöllisesti yli 30 henkilöä työllistävän työnantajan on laadittava tasa-arvosuunnitelma, jonka tulee sisältää palkkakartoitus toimenpiteitä tasa-arvon edistämiseksi. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 a §).

3.1 Moninaisuuden johtaminen

Monimuotoisuusjohtaminen tai monimuotoisuuden johtaminen tulee englanninkielisestä sanasta *diversity management*. Se on liikkeenjohdon suunta, joka on kehittynyt Yhdysvalloissa. (Trux 2007, 43.) Moninaisuusjohtaminen kehittynyt 1950–luvulla Yhdysvalloissa halusta parantaa eri väestöryhmien tasa-arvoista siirtymistä työelämään sekä vähentää epäoikeudenmukaista kohtelua ja syrjintää työpaikoilla (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 43). Siltaojan ja Vartiaisen (2010) mukaan nykyäänkin Suomessa moninaisuuden termi liittyy vahvasti yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin ja väestöllisiin ilmiöihin, kuten väestön ikääntymiseen, eläköitymiseen, maahanmuuttoon sekä eri väestöryhmien asemaan työelämässä (Jaatinen 2015, 25). Yhteiskunnallisella tasolla moninaisuuden johtamisella pyritään sovittamaan yhteen organisaation toiminta sekä yhteiskunnan odotukset ja tarpeet, jotka voivat vaihdella paljonkin toimintaympäristön mukaan (Matinheikki-Kokko 2015, 59).

Kansainvälistyminen ja globalisaatio ovat lisänneet työvoiman monimuotoisuutta ja monien organisaatioiden asenteet siihen vaihtelevat paljon aina moninaisuuden arvostamisesta suvaitsemattomuuteen saakka (Shen, Chanda, D'Netto & Monga 2009, 236). Monimuotoisuuden lisääntyminen työelämässä on pakottanut monet johtajat tarkastelemaan uudestaan omia näkökulmiaan ja tavoitteitaan monimuotoisuuden hallinnan osalta (Dass & Parker 1999, 77). Johtamisen haasteena onkin avoin ymmärrys monimuotoisuutta kohtaan ja erilaisuuden hyväksyminen. Monimuotoisuuden johtaminen vaatii johtajalta itsetuntemusta, oman kulttuurisen taustan tuntemusta sekä herkkyyttä ja avoimuutta hyödyntää monimuotoisuutta voimavarana. (Sydänmaanlakka 2015, luku 5.4.)

Moninaisuuden johtaminen on koko organisaation yhteinen asia ja sen tulee läpäistä koko organisaatio (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2015, 47). Ylimmän johdon tehtävänä on luoda strategia työvoiman moninaisuuden hallintaan, jota esimiehet toteuttavat työssään ja työntekijät toiminallistavat sitä omien näkökulmiensa pohjalta. (Dass & Parker 1999, 77). Ylimmän johdon rooli moninaisuuden johtamisessa on sitoutua sen tavoitteisiin sekä toimia omalla esimerkillään mallina koko organisaatiolle (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2015, 47).

Moninaisuuden johtaminen on moninaisuuden tunnistamista, arvostamista, hyödyntämistä sekä oikeudenmukaisuutta (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2015, 44). Moninaisuuden johtamisessa ei niinkään ole kyse erilaisuuden hyväksymisestä, vaan aktiivisesta moninaisuuden hallinnasta ja arvostamisesta (Shen, Chanda, D'Netto & Monga 2009, 236). Moninaisuuden johtamisella pyritään hallitsemaan moninaisuuteen liittyviä haasteita ja hyödyntämään sen mahdollisuuksia (Lundell ym. 2011, 287).

Monimuotoisuuden johtaminen linkittyy vahvasti organisaation henkilöstöjohtamisen toimintoihin (Shen, Chanda, D'Netto & Monga 2009, 236). Moninaisuudella on vaikutuksensa organisaation henkilöstöjohtamiseen ja ennen kuin sen käytänteet kiinnittävät huomiota eri ryhmien tarpeisiin, ei monimuotoisuutta voida tukea. (Sippola 2007, 39.) Lado ja Wilson kuvaavat henkilöstöjohtamista toiminnoiksi ja prosesseiksi, joiden avulla ohjataan organisaation henkilöstöresursseja (Shen, Chanda, D'Netto & Monga 2009, 239). Henkilöstöjohtaminen onkin tehokas keino organisaation kulttuurin muutoksessa, sillä sen käytänteet vaikuttavat suoraan monimuotoisuuden hallintaan ja epäsuorasti siihen, kuinka yksilöitä kohdellaan (Sippola 2007, 39). Shen ja Edwards nimeävät henkilöstöjohtamisen keskeisiksi toiminnoiksi rekrytoinnin, koulutuksen ja kehittämisen sekä suorituskyvyn hallinnan ja palkkaukseen liittyvät seikat. (Shen, Chanda, D'Netto & Monga 2009, 239.) Sippolan mukaan henkilöstöjohtaminen jakautuu moninaisuuden osalta proaktiivisiin ja reaktiivisiin toimintoihin. Reaktiivisessa lähestymistavassa organisaatio keskittyy perustehtävän hoitamiseen, ja henkilöstöjohtamisen käytänteet keskittyvät perinteisiin henkilöstöjohtamisen keinoihin, kuten palkkaukseen ja osaamisen johtamiseen. (Sippola 2007, 36.) Proaktiivisen lähestymistavan avulla organisaatio pyrkii tavoittelemaan kilpailuetua sekä kehittämään henkilöstöjohtamisen käytänteitä, esimerkiksi laajentamalla rekrytointien kohderyhmää perinteisestä (Sippola 2007, 36–37).

Osana monimuotoisuuden johtamista tasa-arvoista rekrytointia pidetään niin johdon kuin työntekijöiden mielestä onnistuneena tapana johtaa moninaisuutta. (Shen, Chanda, D'Netto & Monga 2009, 239.) Monimuotoisuuden edistämiseksi rekrytoivien henkilöiden tulisi tunnistaa omia asenteitaan, uskomuksiaan ja stereotypioita, jotka voivat vaikuttaa rekrytointitilanteessa. Myös tietoisuuden kasvattaminen monimuotoisuuden osalta on tehokas henkilöstöjohtamisen keino, jonka avulla rakennetaan organisaation yhteistä ymmärrystä monimuotoisuuden osalta ja rakennetaan sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi organisaatioissa tulisi varmistaa koko henkilöstölle yhtenäiset mahdollisuudet ammatilliseen kehitykseen ja uralle etenemiseen (Shen, Chanda, D'Netto & Monga 2009, 243.)

Schuler, Downing ja DeCieri toteavat, että erilaisten suorituskyvyn arviointikäytäntöjen tulisi olla objektiivisia ja oikeudenmukaisia kaikille työntekijöille, eikä niissä saisi esiintyä erityskohtelua. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa arvioinnin tulisi keskittyä henkilön suoritukseen persoonallisuuden tai rodun sijasta (Shen, Chanda, D'Netto & Monga 2009, 244.) Palkkaerot ovat merkittävä henkilöstöjohtamisen monimuotoisuusongelma, joka aiheuttaa työhön tyytymättömyyttä sekä alhaista motivaatiota (Shen, Chanda, D'Netto & Monga 2009, 241). Palkka tasa-arvon avulla tulisi edistää monimuotoisuuden hallintaa. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät tulisi suunnitella yhteisten periaatteiden mukaan ja huomioida myös yksilön kyvyt, tiedot ja taidot. Monimuotoinen työvoima asettaa omat haasteensa myös organisaatioiden työn- ja yksityiselämää tukeviin käytöntöihin. Organisaatioiden tulisikin tarjota erilaisia joustavia tapoja tukea työntekijöiden työ- ja yksityiselämän tasapainoa. (Shen, Chanda, D'Netto & Monga 2009, 244.)

Monimuotoisuutta voidaan lähestyä myös organisaation monimuotoisuusilmaston kautta, jota ovat kuvanneet muun muassa Kossek & Zonia (1993), Mor Barak ym. (1998) sekä Gefland ym. (2006) työntekijöiden yhteisiksi käsityksiksi käytännöistä ja menettelytavoista, joiden avulla viestitään, miten organisaatiossa edistetään ja ylläpidetään monimuotoisuutta sekä poistetaan syrjintää. Ikä-monimuotoisuusilmasto on yksi monimuotoisuusilmaston muoto ja sitä voidaan kuvata organisaation jäsenten yhteiseksi käsitykseksi kaiken ikäisten työntekijöiden oikeudenmukaisesta kohtelusta. Organisaatioissa ikämonimuotoisuusilmasto näkyy ikäjakaumaltaan monipuolisen työvoiman suosimisessa ja toimenpiteissä, joiden avulla rekrytoidaan, sitoutetaan ja mahdollistetaan etenemispolkuja kaikille ikäryhmille. Lisäksi ilmapiirin tulisi heijastaa ikäneutraaleja asenteita koko organisaatiossa. (Boehm, Kunze & Bruch 2014, 671.)

Nykyjohtamista haastavat monimuotoisuudesta johtuvat erilaiset osaamisalueet ja vahvuudet sekä monenlaiset tarpeet työn ja muun elämän tasapainottamisessa. Lisäksi henkilöstön erilaiset joustotarpeet eri elämäntilanteissa ja vaihteleva työ- ja aikaansaannoskyky työssä asettavat omat haasteensa johtamistyössä. (Ahonen ym. 2015, 16.) Ikä yhtenä moninaisuuden tekijänä haastaa osaltaan organisaatioiden johtamista. Eri ikäkausia ja arvosukupolvia edustavien henkilöiden johtaminen asettaa erilaisia odotuksia johtamiselle. (Pakarinen 2009, 133). Tulevaisuuden henkilöstöjohtamiselta vaaditaan sitä, että monimuotoisuus nähdään organisaatiolle lisäarvona. Aikaisempi ajattelu korostaa henkilöstöjohtamisen toimintatapojen ja järjestelmien olevan kaikille samanlaisia ja sitä kautta oikeudenmukaisia. Uusi näkökulma korostaa henkilöstön yksilöllisten tarpeiden huomioimista iästä riippumatta. (Pakarinen 2009, 135.) Käytännössä eri-ikäisten yhteistoimintaa organisaatioissa voidaan kehittää ikäjohtamisen keinoin (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 118).

3.2 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamista on tutkittu monilla tieteenaloilla, esimerkiksi terveys- yhteiskuntatieteissä (Halme 2005, 32). Alkujaan ikäjohtamisen käsite on syntynyt tarpeesta hallita väestön ikääntymiseen liittyviä uhkia. Suomessa 1990-luvun puolivälissä heräsi huoli työvoiman riittävyydestä suurien ikäluokkien lähestyessä eläkeikää. Lisäksi uhkakuvia muodosti myös varhaisen eläköitymisen lisääntyminen ja huoltosuhteen kiristyminen. (Lundel ym. 2011, 285.) Ikäjohtamista voidaan tarkastella yhteiskunnan, organisaation ja yksilön näkökulmista. Yhteiskunnallisella tasolla ikäjohtamisen avulla pyritään turvaamaan kansantalouden kestävyyttä ja koko EU:n tasolla ikäjohtaminen linkittyy keinoihin hillitä väestön ikääntymistä ja sen mukanaan tuomia haasteita. Organisaation näkökulma ikäjohtamiseen linkittyy henkilöstöjohtamisen käytänteisiin, kun taas yksilötasolla merkityksellisiksi nousevat työn merkitys ja luonne. (Halme 2005, 31.)

Ikäjohtamisen käsitteeseen liittyy myös kritiikkiä, sen vahvasta linkittymisestä ikästereotypioiden vahvistumiseen ja ikäryhmien välisten erojen korostumiseen. Erityisesti on kritisoitu näkemystä, jonka mukaan ikäjohtaminen on tarpeen ikääntyneiden työntekijöiden jaksamisen ja työkyvyn tukemiseksi. (Lundel ym. 2011, 286). Ikästereotypiat ovat uskomuksia, jotka liitetään työntekijään tai hänen työkäyttäytymiseensä kronologisen tai havaitun iän perusteella (Hertel, Béatrice IJM van, de Lange & Deller 2013, 731). Ikääntyneitä työntekijöitä pidetään stereotyyppisesti vähemmän motivoituneina tai huonosti suoriutuvina. Lisäksi heidän teknologisia taitojaan tai oppimiskykyään

pidetään huonompana verrattuna nuorempiin työntekijöihin. Kuitenkin tutkimukset ovat osoittaneet nämä stereotypiat vääriksi. (Buchanan & Huczynski 2019, 265.) Vaikka ikääntyneisiin työntekijöihin liittyy positiivisia stereotypioita, ovat kuitenkin negatiiviset stereotypiat yleisempiä (Hertel, Béatrice IJM van, de Lange & Deller 2013, 731). Myös nuorempiin työntekijöihin voidaan liittää negatiivisia stereotypioita, kuten epälojaalius, kokemattomuus ja alhainen motivaatio. (Buchanan & Huczynski 2019, 265.) Negatiivisten ikästereotypioiden on havaittu aiheuttavan motivaation heikkenemistä sekä edistävän eläkkeelle siirtymistä (Hertel, Béatrice IJM van, de Lange & Deller 2013, 731). Ikästereotypioita esiintyy organisaatioissa niin johdon, työntekijöiden kuin työyhteisöjenkin toimesta. Erilaiset ikäasenteet voivat olla näkyviä tai piileviä tai organisaatiossa olevia käytäntöjä. Ikäasenteilla on kuitenkin huomatta merkitys yksilön työuran kannalta. (Julkunen & Pärnänen 2005, 129.)

Hannu Simström viittaa tutkimuksessaan Ilmariseen (2005), joka kuvaa ikäjohtamista yksinkertaisesti eri-ikäisten johtamiseksi. (Simström 2009, 44). Kiviranta kuvailee ikäjohtamista iästä ja kertyneestä kokemuksesta johtuvan erilaisuuden huomioimiseksi johtamisessa ja esimiestyössä (Kiviranta 2010, 13). Ikäjohtaminen on kaikenikäisten ihmisten johtamista, jossa huomioidaan eri ikäisten työntekijöiden erityistarpeet ja vahvuudet. Ikäjohtamista voidaan kuvata myös moninaisuuden ja erilaisuuden johtamisena, jolla pyritään hallitsemaan erilaisuuteen liittyviä haasteita ja hyödyntää sen tuomia mahdollisuuksia. (Lundel ym. 2011, 286–287.) Moilasen (2005) mukaan ikäjohtaminen sisältää työpsykologian ja ihmisten johtamiseen liittyvää osaamista. Näiden avulla huomioidaan ikääntyvän työntekijän arvo ja arvostus sekä työkyky. Halme (2005) kuvaa ikää yhtenä erilaisuuden muotona ja ikäjohtaminen on yksi erilaisuuden johtamisen muodoista. Lisäksi hän näkee ikäjohtamisen osana hyvää henkilöstöjohtamista, jossa huomioidaan ihmisten erilaisuus. Ikäjohtaminen linkittyy Viitalan (2007) mukaan eri-ikäisten työntekijöiden elämänvaiheiden huomioimiseen ja ikään liittyvän syrjinnän poistamiseen. (Simström 2009, 46−47.)

Ikäjohtamista voidaan kutsua myös eri-ikäisten johtamiseksi osana moninaisuuden johtamista. Ikäjohtamisessa ei ole kysymys pelkästään työntekijöiden iästä, vaan työelämässä olevista eri ikäpolvista, jotka ovat työuransa eri vaiheissa. (Ahonen ym. 2015, 116.) Jokaisella sukupolvella on omat odotuksensa ja lähestymistapansa työhön. Sukupolvien välisien erojen taustalla ovat kaikki ne tapahtumat ja olosuhteet, joille ihmiset ovat altistuneet. Nämä tapahtumat ja olosuhteet muovaavat sukupolvien asenteita, uskomuksia ja arvoja työtä kohtaan. (Buchanan & Huczynski 2019, 53.) Eri

ikäpolvien arvot, asenteet, odotukset, osaaminen ja terveydentila ovat erilaiset ja ne vaihtelevat työuran aikana. (Ahonen ym. 2015, 116.) Ikäjohtamisen tavoitteena on tunnistaa ja hyödyntää organisaation eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksia sekä huomioimaan erilaiset tavat tehdä työtä. (Colliander ym. 2009, 118). Lisäksi ikäjohtamisella taataan, että työntekijä voi toimia työyhteisössä omien voimavarojensa mukaan tarkoituksenmukaisessa tehtävässä. Organisaation tulee myös ennakoida ikäjohtamiseen liittyviä tarpeita ja odotuksia sekä reagoida niihin toimivilla johtamiskäytännöillä. (Ahonen ym. 2015, 121.)

Ikäjohtamisella voi olla myös strateginen näkökulma, jonka mukaan se edistää organisaation menestystä ja tavoitteiden saavuttamista. (Lundell ym. 2011, 287). Käytännössä ikäjohtaminen nivoutuu osaksi strategiaa ja henkilöstöstrategiaa sekä osaksi HR-käytänteitä ja esimiestyötä. (Ahonen ym. 2015, 146). Ikäjohtaminen tukee organisaation visioiden saavuttamista ja sen tavoitteena on vahvistaa henkilöstöstrategiaa ottamalla huomioon ikämoninaisuuden vahvuudet sekä haasteet (Ilmarinen 2006, 199). Strategisesti ikäjohtaminen tulee sitoa osaksi henkilöstöpolitiikkaa, jonka lähtökohdat arvioidaan organisaation nykytilan ja tulevaisuuden tavoitteiden pohjalta. Organisaation nykytilaa voidaan tarkastella erilaisten mittareiden avulla, kuten henkilöstön ikärakenne, työhyvinvointikyselyt, sairauspoissaolot, eläköitymissuunnitelmat, osaamiskartoitukset ja muut henkilöstöraportit. (Ahonen ym. 2015, 146–147.) Ikäjohtaminen edellyttää johdolta sitoutumista ja halua kehittää ikäjohtamista osana henkilöstöstrategiaa. Ikäjohtamiselle tulee laatia visiot, jotka täydentävät organisaation henkilöstöstrategian visioita. Käytännössä ikäjohtamisen keinoja luodaan, kehitetään ja kokeillaan organisaatiossa. Lopulta hyvien käytäntöjen pohjalta syntyy ikäjohtamisen kulttuuri. (Ilmarinen 2006, 200.)

Myös yhteiskunnallisella tasolla ikämoninaisuutta tulisi tukea eri keinoin. Tällaisia keinoja ovat muun muassa vaikuttaminen vallitseviin arvoihin ja asenteisiin sekä ikäsyrjinnän ehkäisy. Työmarkkinoille tulisi myös luoda ikätietoisia työkäytänteitä ja luoda uudenlaisia menettelytapoja työelämästä eläkkeelle siirtymiseen. Lisäksi on tärkeää tukea työikäisten työllistymistä erilaisen koulutuksen avulla ja edistää työttömien työhön paluuta. (Colliander ym. 2009, 118–119.)

3.3 Ikäjohtamisen edistäminen organisaatiossa

Käytännössä ikäjohtaminen on myös osaamisen johtamista esimerkiksi hyödyntämällä kokeneiden työntekijöiden osaamista ja huolehtimalla hiljaisen tiedon siirtymisestä. Lisäksi on tärkeä tarjota

tukea osaamisvaatimusten muuttuessa ja edistää työntekijöiden ammatillista kehittymistä. (Lundell 2011, 295.) Henkilöstökäytänteisiin tulee sisältyä yhtäläiset mahdollisuudet koulutukseen kaikille ikäryhmille, jotta heillä olisi tarvittavat tiedot ja taidot suoriutua työstään (Boehm, Kunze, & Bruch 2014, 672). Osaamisen johtaminen on myös eri-ikäisten työntekijöiden uramahdollisuuksien tukemista ja panostamista elinikäiseen oppimiseen. (Ahonen ym. 2015, 148). Mahdollisuus edetä urallaan, vaihtaa tehtävää tai jatkaa urakehitystä iästä riippumatta ovat osa hyviä ikäkäytänteitä (Boehm, Kunze, & Bruch 2014, 672). Henkilöstön urakehitysmahdollisuuksia voidaan tukea organisaatiossa ylöspäin eli vertikaalisesti tai horisontaalisesti laajentamalla henkilön tehtäväkenttää. Tämä vaatii käytännössä tehtävänkuvien ajantasaisuutta ja eri-ikäisten työntekijöiden osaamistarpeiden ja työkuorman tunnistamista. (Ahonen ym. 2015, 148.)

Hyvää ikäjohtamista on myös positiivisen työnantajakuvan rakentaminen, johon kuuluvat henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen sekä erilaiset työelämän joustot (Lundell ym. 2011, 295). Joustavien työaikojen avulla mahdollistetaan työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Keinoina muun muassa työvuorojärjestelyt, työaikojen lyhentäminen, työnkierto tai osa-aikaeläke. Olennainen osa ikäjohtamista on myös erilaisten työkykyongelmien hallinta. Pääpaino tulee olla erityisesti ennaltaehkäisevässä toiminnassa, jolla pyritään vähentämään sairauspoissaoloja sekä työkyvyttömyyttä ja ennenaikaista eläköitymistä. (Lundell ym. 2011, 295.) Muita käytännön toimia ikämoninaisuuden edistämiseksi ovat myös eri ikäryhmien yhteistyö, ikäergonomia, työn ja levon aikataulutus ja räätälöity koulutus. (Colliander ym. 2009, 118).

Esihenkilötyössä ikäjohtamisen edellytyksenä on omien ikäasenteiden tunnistaminen, sillä se muodostaa perustan vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. (Kiviranta 2010, 52). Lisäksi on tärkeää luoda organisaatiokulttuuri, joka arvostaa kaikkien ikäryhmien työpanosta. (Boehm, Kunze, & Bruch 2014, 673). Esimiehen tehtävänä on suunnata alaisten mielenkiinto, innostus ja työpanos organisaation perustehtävään varmistaen onnistumisen edellytykset henkilöstön ikään katsomatta (Vaahtio 2006, 20). Lisäksi rekrytointikäytänteitä tulisi kehittää ikäneutraaleiksi siten, että fokus on nimenomaan osaamistarpeissa. (Ahonen ym. 2015, 148).

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmän valintaa sekä tutkimuksen aineiston keruuta ja analysointia. Luvussa käsitellään lisäksi tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyteen ja tietosuojaan liittyviä seikkoja.

4.1 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmän valinta

Järvinen & Järvinen (2004) kuvaavat Huczynskin ja Buchananin (1991) neljä eri tutkimustarkoitusta, jotka ovat kuvaaminen, selittäminen, ennustaminen ja kontrolli. Kuvaavan tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä ja selittävä tutkimus pyrkii selvittämään kyseessä olevan ilmiön vaikutuksia ja suhteita. Ennustava tutkimus ennustaa tutkittavasta ilmiöstä johtuvaa toimintaa ja kontrollitutkimus pyrkii tutkimaan, kuinka kyseessä olevaa ilmiötä voidaan kontrolloida. (Järvinen & Järvinen 2004, 8.) Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara kuvaavat tutkimuksen tarkoitusta termeillä kartoittava, selittävä, kuvaileva ja ennustava. Yleisimmin kartoittava tutkimus on kvalitatiivinen ja se pyrkii etsimään tutkittavasta aiheesta uusia näkökulmia tai kartoittamaan aiheeseen liittyviä tapahtumia ja ilmiöitä. Selittävä tutkimus pyrkii syyseuraus suhteita tutkimalla löytää selitystä valittuun tutkimusongelmaan. Kuvailevassa tutkimuksessa esitetään tarkkoja kuvauksia tutkittavasta asiasta ja dokumentoidaan sen keskeisiä piirteitä. Ennustava tutkimus keskittyy tutkimaan tietyn ilmiön tuloksia, seurauksia tai vaikutuksia. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138.139.)

Laadullisen tutkimuksen termi sisältää monipuolisia lähestymistapoja ja menetelmiä sosiaalisen elämän tutkimukseen. Tunnusomaista sille on ei-kvantitatiivinen aineisto, joka on usein tekstimateriaalia, kuten haastatteluainestoa tai kenttämuistiinpanoja. (Saldana 2011, 3.) Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161) ja sen tavoitteena on tutkittavan ilmiön syvällinen ymmärtäminen sitä kuvaamalla ja tulkitsemalla (Kananen 2017, 35). Laadulliselle tutkimukselle ominaista on pyrkiä tutkimustuloksiin ilman määrällisiä keinoja tai tilastollisia menetelmiä. (Kananen 2017, 35.) Pääpaino laadullisessa tutkimuksessa on tutkittavan ilmiön tai aiheen kokonaisvaltainen tutkiminen ja sen myötä tosiasioiden löytäminen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Ominaista laadulliselle tutkimukselle on muun muassa, että se tapahtuu aidossa ympäristössä ja aineisto kerätään tutkittavilta vuorovaikutuksessa. Lisäksi aineisto on muodoltaan usein monipuolista, kuten tekstiä tai haastatteluja. Ladullisen tutkimuksen

keskiössä on tutkittavien näkökulmat kyseessä olevasta ilmiöstä tai aiheesta. (Kananen 2017, 34.) Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pitää sisällään joukon erilaisia tutkimuskäytäntöjä ja sillä ei ole täysin omia metodeja (Metsämuuronen 2006, 203).

Opinnäytteen tutkimustavoite on selittävä, sillä se pyrkii kuvaamaan tutkittavan aiheen nykytilaa ja siihen liittyviä henkilöstön kokemuksia. Tutkimus kuitenkin sisältää myös kartoittavan tutkimuksen piirteitä, sillä tutkimuksen aikana pyritään saamaan esiin myös kehitysehdotuksia ikäjohtamisen osalta. Kyseessä oleva opinnäytetyö on tutkimuksellinen, jossa käytetään laadullista otetta. Laadullinen tutkimus soveltuu kyseessä olevaan opinnäytetyöhön juuri sen vuoksi, että tässä tapauksessa halutaan tutkia kokonaisvaltaisesti tutkittavien näkökulmia ikämoninaisuuteen liittyen. Tutkimuksella ei pyritä yleistettävään tietoon, vaan pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta aiheesta kohdeorganisaatiossa. Laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa tukee myös aineiston kerääminen vuorovaikutuksessa tutkittavien henkilöiden kanssa, jolloin saadaan parhaiten kerättyä aiheesta erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia.

4.2 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään pääsääntöisesti haastattelua, havainnointia tai kyselyä. Edellä mainittuja menetelmiä voidaan myös tutkimuksesta riippuen yhdistää tai käyttää rinnan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu yleisin käytetyin menetelmä. (Kananen 2017, 88). Haastattelun avulla pystytään helposti selvittämään mitä tutkittava ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Haastattelun etuna tutkimusmenetelmänä on se joustavuus, jolloin tutkija voi tarvittaessa haastattelun aikana esittää lisäkysymyksiä tai pyytää täsmennyksiä vastauksiin. Haastattelun tavoitteena on kerätä aiheesta mahdollisimman paljon tietoa, joten kysymykset voi esittää vapaassa järjestyksessä, jotta ne palvelevat parhaiten tutkimustarkoitusta. Lisäksi tutkimuksen tekijän on mahdollista valita haastatteluun juuri ne henkilöt, joilla on parhain tietämys tai kokemus tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.) Tutkimuksen kannalta on tärkeää valita näyte eli haastateltavat huolellisesti, sillä näytteen tulisi pystyä avaamaan tutkittavaa asiaa monipuolisesti. Haasteltaviksi kannattaa valita henkilöitä, joiden suhtautuminen tutkittavaan asiaan vaihtelee tai haastateltavat eroavat toisistaan jonkun muun seikan, esimerkiksi iän perusteella (Gerson & Horowitz 2002, 182–183.)

Haastateltavilta voidaan ilmiön laajan kattavuuden parantamiseksi kysyä myös, ketä muita tutkimukseen tulisi haastatella (Järvinen & Järvinen 2004, 145). Tutkimushaastattelua voidaan kuvata vuorovaikutustilanteeksi ja sen ominaisuuksiin kuuluvat haastattelun ennakkosuunnittelu ja tutkijan perehtyminen tutkittavaan aiheeseen. Tutkimushaastattelu lähtee tutkijan aloitteesta ja hän ohjaa haastattelua sekä tarvittaessa motivoi haastateltavaa. Lisäksi haastateltavan tulee pystyä luottamaan siihen, että aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 43.) Kvalen (1983) mukaan kvalitatiivinen tutkimushaastattelu keskittyy haastateltavan elämismaailmaan ja pyrkii ymmärtämään sen merkityksiä. Haastattelu on hänen mukaansa myös kvalitatiivista, kuvailevaa, spesifiä ja vapaata ennakko olettamuksista. Kuvaavaa haastattelulle on, että se keskittyy tiettyihin teemoihin ja se sallii moniselitteisyydet sekä muutokset. Haastattelu tapahtuu vuorovaikutuksessa ja siihen vaikuttaa myös tutkijan herkkyys. Haastateltavalle haastattelutilanne voi olla positiivinen kokemus. (Järvinen & Järvinen 2004, 146−147.)

Erilaisia haastattelutyyppejä ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Lomakehaastattelussa kysymykset esitetään tutkittavalle ja vastausvaihtoehdot ovat ennalta määritellyt. Lomakehaastattelua ei voida pitää laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, mutta on kuitenkin tyypiltään haastattelu. Teemahaastattelu käydään vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa aihe eli teema kerrallaan. Syvähaastattelu eroaa teemahaastattelusta siten, että aiheesta käydään keskustelua ilman teemoja. (Kananen 2017, 88.)

Teemahaastattelua voidaan kuvata myös termillä puolistrukturoitu haastattelu (Metsämuuronen 2006, 253). Sen avulla pyritään ymmärtämään ja muodostamaan kokonaiskäsitys tutkittavasta aiheesta. Keskiössä teemahaastattelussa on ihminen ja hänen kokemuksensa. (Kananen 2017, 90.) Teemahaastattelun soveltuu hyvin tutkimuksiin, joiden avulla halutaan selvittää muun muassa haastateltavan arvostuksia, ihanteita tai perusteluita (Metsämuuronen 2006, 235). Haastattelun avulla pystytään keräämään tehokkaasti tietoa yksilön tai ryhmän henkilökohtaisista kokemuksista, kokemusmaailmasta, mielipiteistä tai uskomuksista (Saldana 2011, 33). Teemahaastattelu rakentuu ennalta valittujen aiheeseen liittyvien keskeisten teemojen ympärille (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelussa ei määritellä ennakolta tarkasti kysymysten muotoa tai niiden esittämisjärjestystä (Metsämuuronen 2006, 235) vaan haastattelu etenee keskeisten teemojen va-

rassa (Hirsijärvi & Hurme 2009, 48). Haastattelun aikana tutkija voi esittää teemaan liittyviä tarkentavia kysymyksiä, mutta niiden tulee liittyä tutkimusongelmaan. Teemahaastattelussa korostuvat haastateltavien tulkinnat kyseessä olevasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Strukturoitu kysely on määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, muta sitä voidaan käyttää myös osana laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa strukturoitua kyselyä voidaan käyttää tutkittavan aiheen taustoitukseen. Strukturoitujen kysymysten avulla voi aineistoista löytyä tutkittavan ilmiön kannalta oleellista tietoa. Esimerkiksi vastaajat saattavat jakautua vastaustensa perusteella useampaan ryhmään, vaikka iän tai sukupuolen mukaan. (Kananen 2017, 93–94.)

4.2.1 Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus

Tutkimuksen kohderyhmänä on harkinnanvarainen näyte kunnan sivistyksen palvelualueen opetuksen henkilöstöstä, joilta aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi sen joustavuuden vuoksi ja kyseinen menetelmän avulla on mahdollista kerätä runsaasti tutkittavien kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelun valintaa aineistonkeruumenetelmäksi tuki myös se että, kyseinen aineistonkeruumenetelmä antaa vapauden valita haastateltavat itse. Näin tutkittavien joukosta saa monipuolisen iän ja työuran pituuden suhteen. Tutkimuksessa käytettiin myös strukturoituja kysymyksiä, joilla kerättiin haastateltavien taustatietoja. Tällaisia taustatietoja olivat henkilön ikä, sukupuoli ja työuran pituus. Taustatietoja ei käytetty itse tutkimuksessa, vaan niitä käytettiin apuna aineiston tulkinnassa.

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida määritellä tarkkaa havaintoyksiköiden eli haasteltavien määrää. Karkeasti voidaan sanoa, että havaintoyksiköiden määrä on riittävä, mikäli aineistossa alkaa esiintyä saturaatiota eli kylläänytymistä. (Kananen 2017, 128.) Tämä tarkoittaa, että aineisto alkaa toistamaan itseään eikä haastateltavat enää tuota uutta tietoa tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Myös Bertauxn (1981) mukaan aineisto on riittävä silloin, kun teemat toistuvat eikä aineisto tuo enää esiin mitään uutta. Kalelan (2000) mukaan aineiston määrä on riittävä, kun tutkija pystyy vastaamaan tutkimuskysymykseensä. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 117.) Laadullisessa tutkimuksessa maksimissaan 15 tiedonantajan määrällä uskotaan saatavan sellainen tutkimustulos, joka ei enää vaikuta tuloksiin ja aineisto alkaa toistamaan itseään. (Kananen 2017, 129).

Mikäli tutkimuksen avulla pyritään yleistämään tulokset koko perusjoukkoon, on aineiston edustettava kyseistä joukkoa tilastollisesti. Tilastollinen tulosten analysointi vaatii myös suurta tutkittavien määrää. Tutkittaessa kulttuurista ilmiötä ja tutkimuksen tavoitteena on antaa kuvaus kyseisestä ilmiöstä, on pyrittävä keräämään aineisto, joka edustaa ilmiötä laadullisesti. Kun tutkimus keskittyy kuvaamaan ilmiön mahdollisia muotoja ja sen monimuotoisuutta, on aineiston keräämisessä kiinnitettävä huomiota sen heterogeenisyyteen. Käytännössä on varmistettava, että aineistoon tulee mukaan erilaisia näkökulmia, tilanteita tai asiayhteyksiä. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 117.)

4.2.2 Haastattelujen toteutus

Tätä tutkimusta varten toteutettiin 5 kpl haastatteluja Petäjäveden kunnan sivistyksen palvelualueen opetuksen henkilöstölle. Haastateltavaa joukkoa oli ennakolta informoitu opinnäytetyön aiheesta. Haastateltavilla ei kuitenkaan ollut ennakolta tarkempaa tietoa haastattelun sisällöstä tai teemoista. Ennen tutkimukseen osallistumista tutkimuksen kohderyhmälle lähetettiin sähköpostitse pyyntö osallistua haastattelututkimukseen sekä kuvaus tutkimuksen tarkoituksesta. Sähköpostin mukana kohderyhmälle lähetettiin myös tutkimuksen tietosuojaseloste. Haastateltavat valikoituvat osin oman ilmoittautumisen perusteella sekä osin tutkijan valinnan perusteella. Haastatteluihin pyrittiin valitsemaan mahdollisimman monipuolinen joukko haastateltavia iän, työuran pituuden ja työelämän vaiheiden perusteella. Haastateltavien määrä jäi ennakoitua pienemmäksi, sillä haastateltavia oli vaikea saada osallistumaan tutkimukseen. Todennäköisesti tähän vaikutti tutkimuksen ajankohta, sillä aineiston keruun ajankohtana henkilöstön keskuudessa ilmeni paljon lyhytaikaisia poissaoloja. Lisäksi tutkijan rajatun aikaresurssin vuoksi, ei ollut mahdollista käyttää enempää aikaa tutkittavien löytämiseen haastatteluja varten.

Haastattelut toteutettiin joko kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa tai videoyhteyden avulla. Haasteltavilla oli mahdollisuus valita itselleen soveltuvin haastattelutapa, vaikkakin pyrkimys oli toteuttaa haastattelut pääsääntöisesti kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa. Videohaastatteluissa käytettiin Microsoftin Teams-sovellusta. Haastattelun toteuttaminen videohaastatteluna mahdollisti joustavan tavan haastatella henkilöitä eri toimipisteistä ja se madalsi myös haastateltavien kynnystä osallistua tutkimukseen. Lisäksi videohaastattelu säästi tutkijan aikaresurssia, sillä aikaa ei mennyt toimipisteiden välillä matkustamiseen. Kaikki haastattelut tallennettiin Teams-sovelluksen avulla sisällön litteroimista varten.

Haastattelujen alussa tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tavoite ja aineistoin käyttötarkoitus. Lisäksi tutkittavia informoitiin haastattelun alussa mahdollisuudesta kieltäytyä haastattelusta tai perua osallistuminen tutkimukseen, missä vaiheessa tahansa. Haastateltavilta varmistettiin myös, että he olivat saaneet tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen. Haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin haastattelun nauhoittamisesta litterointia varten. Haastattelut etenivät ennalta määriteltyjen teemojen ja niitä tukevien apukysymysten avulla. Teemahaastattelun runko on tämän opinnäytetyön liitteenä 1. Tutkija esitti kuitenkin käsiteltävään teemaan liittyvä lisäkysymyksiä tai tarkennuksia haastattelussa esiin nousseiden seikkojen perusteella.

4.3 Aineiston purkaminen

Aineiston keräämisen jälkeen se voidaan purkaa joko litteroimalla tai koodaamalla päätelmiä ja teemoja suoraan tallennetusta aineistoista. Päätelmien tekeminen suoraan aineistosta on hyvä tapa aineiston purkamiseen tilanteissa, joissa haastateltavia on ollut vähän tai haastattelu on ollut lyhyt. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 138.) Aineiston litterointi tarkoittaa aineiston sanasanaista puhtaaksi kirjoittamista (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222). Litterointi eli haastattelun purkaminen tekstiksi voidaan tehdä pelkän haastattelussa puhutun aineiston perusteella tai se voi sisältää myös muuta vuorovaikutusta, kuten puheen painotuksia ja sävyjä tai taukoja. Litteroinnin tarkkuus riippuu aineiston analyysin vaatimasta tarkkuudesta. Mikäli analyysia tehdään luokittelemalla, teemoittamalla tai kategorisoimalla sisältöä, yleensä puhutun sisällön ja yksinkertaisten vuorovaikutuksen piirteiden litterointi on riittävä. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen, 2013, 119.) Litteroinnin tasoja ovat sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Sanatarkka litterointi tarkoittaa aineiston tarkkaa käsittelyä, jossa muun muassa äännähdykset on kirjattu ylös. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti muutetaan kirjakielelle siten, että siitä poistetaan murre- ja puhekielen ilmaisut. Propositiolitteroinnissa aineistoista kirjataan vain sen ydinsisältö. (Kananen 2017, 135.)

Haastattelujen jälkeen aineisto litterointiin Teams -tallenteen perusteella tekstiksi. Haastattelu litteroitiin word -sovelluksessa tekstiksi ja litteroinnin yhteydessä tunnistetiedot hävitettiin eli aineisto anonymisoitiin siten, että yksittäin henkilö ei ole tunnistettavissa. Anonymisoinnissa tunnistetiedot poistettiin peruuttamattomasti. Myös haastateltavien haastatteluissa esiin tuomat henkilöiden nimitiedot poistettiin. Litterointi valikoitui aineiston purkamistavaksi johtuen haastateltavien määrästä ja haastatteluiden kestosta. Kuhunkin haastatteluun oli varattu aikaa yksi tunti,

mutta haastattelut kestivät keskimäärin noin 30 minuuttia. Haastattelujen sisältö litteroitiin analyysiä varten yleiskielisesti puhutun aineiston perusteella, koska tutkimuksen kannalta ei ollut oleellista litteroida muuta haastattelun vuorovaikutusta. Aineistosta jätettiin litteroimatta muu keskustelu, joka ei liittynyt lainkaan tutkittavaan aineistoon. Toisaalta haastateltavien määrän jäätyä pieneksi, olisi ollut mahdollista tehdä päätelmiä myös suoraan aineistosta. Kuitenkin kerätty haastatteluaineisto oli niin laaja, joten oli tarkoituksenmukaisempaa lähteä purkamaan sitä litteroinnin avulla. Litteroitu aineisto myös antaa mahdollisuuden palata siihen myöhemmin ja etsiä mahdollisia uusia aineistosta esiin nousevia ilmiöitä tai käsitteitä.

4.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi alkaa aineistoon tutustumisesta mahdollisimman neutraalilla tavalla. Tässä vaiheessa on tärkeää hahmottaa, mitä aineisto sisältää ja mitä se kertoo. Aineistoon tutustumisvaiheessa kartoitetaan yleisellä tasolla aineiston sisältämät aiheet sekä merkitään ylös huomioita sen sisällöstä. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 124.) Tutustuminen kerättyyn aineistoon kannattaa aloittamalla lukemalla se lävitse. Tähän vaiheeseen tulee varata riittävästi aikaa ja aineisto kannattaa lukea lävitse useampaan kertaan. Lukemisen pohjalta aineistosta alkaa nousta esiin erilaisia ajatuksia tai kysymyksiä. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 143.)

Litteroinnin jälkeen opinnäytetyön tekijä luki kaikki litteroidut haastattelut kertaalleen lävitse, jonka jälkeen lukemista jatkettiin lukemalla yksi haastattelu kerrallaan satunnaisessa järjestyksessä. Tässä vaiheessa tutkija merkitsi aineistoon kommentteja Wordin kommentointityökalulla sekä korosti tekstistä esiin nousseita käsitteitä. Tässä vaiheessa aineistosta alkoi nousta esiin aihekokonaisuuksia, joiden pohjalta syntyi alustava listaus aineiston sisällöstä.

4.4.1 Aineiston analyysin eri vaiheet

Aineiston analyysia voidaan kuvata prosessiksi, jonka avulla jäsennetään aineistoa ja lopulta tuotetaan havaintoja. Ronkainen (2004) jakaa aineiston analyyttisen prosessin kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa pilkotaan, luokitellaan ja jäsennetään jonkin analyysitekniikan avulla. Tässä vaiheessa aineistosta tehdään havaintoja tutustumalla siihen ja samalla tutkija tutustuu aineistoonsa. Toinen vaihe on käsitteellistämisen tai tulkinnan vaihe, jossa analyysin tuloksena

syntyneitä havaintoja peilataan teoreettiseen tutkimukseen hakemalla joko yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia. Kolmannessa vaiheessa havaintoja tarkastellaan valitun ajattelukehikon lävitse peilaten sitä teoriaan. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 124−126.) Alasuutarin mukaan laadullinen analyysi sisältää kaksi toisiinsa nivoutuvaa vaihetta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämisvaiheessa ainestoa tarkastellaan teoreettisestä metodologisesta näkökulmasta ja aineistossa kiinnitetään huomiota vain seikkoihin, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia. Tämän jälkeen havaintoja yhdistetään etsimällä niistä yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä. (Alasuutari 2011, 39−40.) Analyysin toista vaihetta voidaan kutsua arvoituksen ratkaisemisen sijaan myös tulosten tulkinnaksi. Tässä vaiheessa havaintojen perusteella tehdään tulkintoja tutkittavana olevasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 44.)

4.4.2 Sisällönanalyysi

Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysiä voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Sisällönanalyysi on yksinkertaisimmillaan tekstien ja aineiston systemaattista tarkastelua (Saldana 2011, 10). Kyngäs ja Vanhanen kuvaavat sisällönanalyysia menettelytapana, jonka avulla analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti dokumentteja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Dokumentilla tarkoitetaan mitä tahansa kirjalliseen muotoon jäsennettyä materiaalia, kuten esimerkiksi artikkelit, päiväkirjat, haastattelut tai keskustelut (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Grönfors (1982) taas kuvaa sisällönanalyysia aineiston järjestämiseksi johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Sisällönanalyysiä voidaan kuvata myös käsitteellä tekstianalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117).

Laadullisen aineiston analyysissä voidaan käyttää aineistolähtöistä tai teorialähtöistä analyysia, joista teorialähtöistä käytetään harvemmin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sisältää kolme vaihetta. Nämä vaiheet ovat redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämisessä haastatteluaineistoa voidaan karsia epäolennaisuuksista, tiivistää tai litteroida olennaiset ilmaukset. Ryhmittelyvaiheessa aineistosta esille nousseet ilmaukset käydään läpi ja etsitään samankaltaisia tai eroavia käsitteitä. Tämän jälkeen samankaltaiset käsitteet ryhmitellään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–111.) Ryhmittelyvaiheessa samankaltaiset käsitteet ryhmitellään sekä yhdistetään eri luokiksi, joiden pohjalta syntyy tutkittavaa ilmiötä kuvaavat alaluokat. Alaluokat nimetään aineiston sisällön mukaan ja näitä luokkia yhdistelemällä syntyy yläluokkia ja edelleen pääluokkia.

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 124−125.) Käytännössä ryhmittelyn avulla tutkimusaineisto jäsennetään sellaiseen muotoon, että aineiston perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan erottaa yksittäisistä tutkittavista tai lausumista sekä siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen 2006, 242). Lopuksi abstrahointivaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–111.) Tässä vaiheessa luokituksia yhdistellään mahdollisimman pitkälle. Yhdisteltävässä aineistossa tulee silti säilyä yhteys alkuperäiseen kerättyyn tutkimusaineistoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125−126.)

Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa eli pelkistämisessä aineistoa karsittiin keräämällä tutkijan näkökulmasta oleelliset asiat perustuen teoriasta nousseiden eri teemojen ympärille. Pelkistämisvaiheessa oleellisia asioita nostettiin aineistosta esiin käyttämällä Word -sovelluksen korostusvärejä. Eri aihepiireihin liittyviä käsitteitä ja ilmauksia korostettiin eri värein, jotta niitä on helpompi käsitellä ryhmittelyvaiheessa. Seuraavassa vaiheessa käsitteitä ryhmiteltiin siten, että ensimmäisenä ryhmiteltiin mahdollisimman samankaltaiset ilmaisut. Tämän jälkeen ryhmiteltiin toisistaan eroavat ilmaisut. Ryhmitellyt käsitteet siirrettiin Excel−taulukkoon, jotta niitä olisi mahdollisimman helppo yhdistää eri luokiksi. Luokat jaettiin tämän jälkeen edelleen ylä- ja alaluokkiin. Näiden vaiheiden jälkeen ja pohjalta aloitettiin muodostamaan aineiston perusteella teoreettisia käsitteitä ja edelleen johtopäätöksiä. Taulukossa 1 on havainnollistettu esimerkinomaisesti aineiston analysointia.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analysoinnista

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Teoreettinen käsite
Sehän (eri-ikäisyys) on huima rikkaus. Hyvässä työyhteisössä on monen ikäisiä ihmisiä.	Eri-ikäisyyden tuomat hyödyt	Eri-ikäisyys	Moninaisuus	Ikämoninaisuus
Varsinkin, kun tätä digilaitetta ja muuta on tullut, niin ei ne vanhimmat ole ollenkaan sieltä heikoimmasta päästä. Saatetaan ajatella, että jos olet kovin nuori, niin ei oteta vakavasti. Ja jos olet liian vanha, niin kohta olet menneen talven lumia.	Oletukset eri ikäisistä ihmisistä	Olettamukset	Ennakkokäsitykset	Stereotypiat
Silloin, kun omat lapset oli pienempiä, niin ei voinut paneutua siihen työhön niin syvällisesti. Jos sun työura on vaikka 20 tai 30 vuotta, niin siihen mahtuu koko elämä.	Kokemukset iästä ja eri elämänvaiheessa olevista työntekijöistä	Eri elämänvaiheissa olevat työntekijät	Monipuoliset elämänvaiheet	Työelämänkulun vaiheet

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta voidaan kuvata validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys kertoo, kuinka tutkimus kuvaa tutkittavana olevaa ilmiötä (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 130). Reliabiliteetti kuvaa mittauksen luotettavuutta ja kuinka se on suoritettu (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 131) sekä tulosten toistettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoisen validiteettiin. Sisäinen validiteetti kuvaa tutkimuksen sisäistä logiikkaa ja johdonmukaisuutta. Ulkoisen validiteetin avulla pyritään kuvaamaan, kuinka tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää. Lisäksi validiteettia voidaan arvioida sisältö-, rakenne-, käsite-, tai sisältövaliditeetti käsitteiden avulla. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne

& Paavilainen 2013, 130.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa validiteetti ja reliabiliteetti ovat saaneet monenlaisia tulkintoja ja käsitteet vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeisiin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 160−161). Kuitenkin validiteetin tarkastelussa peruskysymykset ovat samat riippumatta tutkimustavasta. Validiteetti pyrkii kuvaamaan, tutkitaanko tutkimuksen avulla niitä ilmiöitä, joita tutkimuksen avulla pyritään selvittämään ja kuvaavatko käsitteet tutkittavaa ilmiötä. Sen avulla todistetaan myös, onko tutkimuksen avulla saatu tieto tuotettu pätevästi ja onko tieto pätevää tutkimuskohteen osalta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 131.)

Yleisellä tasolla reliabiliteetilla tutkimuksen tekemisessä tarkoitetaan johdonmukaisuutta ja tarkkuutta esimerkiksi aineiston analysoinnissa ja havaintojen keräämisessä. Havaintojen kerääminen tulee reliabiliteetin varmistamiseksi suorittaa systemaattisesti ja samankaltaisesti. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 132.) Flickin (1998) mukaan reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toteuttamisen toimintatapojen luotettavauutta, kuten esimerkiksi huolellisuutta ja johdonmukaisuutta aineistonkeruussa ja haastatteluissa. Haastattelututkimuksessa reliabiliteettia voidaan parantaa tutkimuksen toimintatapoja kehittämällä. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi haastattelukysymysten toimivuuden testaamista ennakkoon. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 133.) Aineiston luotettavuutta voidaan parantaa etukäteen myös suunnittelemalla mahdollisia lisäkysymyksiä tai tapoja syventää käsiteltäviä teemoja (Hirsijärvi & Hurme 2009, 184). Tutkimuksen luotettavuus liittyy myös aineiston luotettavuuteen. Luotettavuutta voivat heikentää esimerkiksi haastattelutallenteiden huono laatu tai litteroinnissa esiintyvät epäjohdonmukaisuudet. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 185.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin alusta saakka samoin menetelmin ja mahdollisimman systemaattisella tavalla. Kuitenkin haastatteluaineiston kerääminen mahdollisimman samankaltaisesti ei ollut täysin mahdollista. Aineiston keräämiseen haastattelun yhteydessä vaikutti muun muassa tutkittavan motivaatio kertoa asioista ja esiin nousseiden teemaan kuuluvien seikkojen esiin tuleminen. Myös lisäkysymysten esittäminen haastatteluiden yhteydessä kehittyi vasta muutaman haastattelun tekemisen myötä. Haastattelujen tekeminen kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa sekä videoyhteyden välityksellä heikensi osaltaan aineiston keräämisen johdonmukaisuutta. Tutkimuksen kannalta olisi ollut parempi valita joko lähi- tai etähaastattelu aineiston keräämistavaksi, jotta haastattelut olisi suoritettu mahdollisimman samankaltaisissa olosuhteissa. Ennen haastattelujen

aloittamista haastattelututkimuskysymykset testattiin yhdellä henkilöllä, joka ei ollut riittävästi. Mikäli kysymykset olisi testattu useammalla henkilöllä, olisivat haastattelukysymykset todennäköisesti täsmentyneet. Kysymykset olivat myös osin samankaltaisia, joten tutkimusongelman kannalta kysymyksiä olisi ollut hyvä pohtia monesta eri näkökulmasta ja tehdä mahdollisia muutoksia. Teemahaastattelun mahdollisia lisäkysymyksiä olisi ollut syytä alustavasti kehittää ennen haastatteluita, jotta haastattelutilanteista olisi saanut muodostettua mahdollisimman monipuolisen aineiston. Aineisto litteroitiin mahdollisimman pian aina kunkin haastattelun jälkeen ja kaikki haastattelut litteroitiin samalla tavalla yleiskielisesti.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida seuraavien tekijöiden kautta; informantin vahvistus, vahvistettavuus, arvioitavuus ja dokumentaatio sekä tulkinnan ristiriidattomuus. Muita luotettavuuden arvioinnin kriteereitä ovat saturaatio ja aikaisemmat tutkimukset. (Kananen 2017, 176.) Informantin vahvistus tarkoittaa, että tutkittava vahvistaa aineiston sekä tutkijan tulkinnan. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi haastattelutekstin lukemista ja hyväksymistä. Luotettavuutta arvioidaan myös vahvistettavuudella, joka tarkoittaa, että eri lähteistä kerättyä tietoa verrataan omaan tulkintaan. Samalla verrataan, tuottavatko nämä tietolähteet toisiaan tukevia tuloksia. Tutkimuksen arvioitavuutta tarkastellaan riittävän dokumentaation kautta. Dokumentaation avulla tutkimuksen vaiheet ja toiminta pystytään perustelemaan. Tulkinnan riidattomuutta tukee useamman tutkijan sama lopputulos tutkittavasta aiheesta. Saturaatio on yksi luotettavuuden arvioinnin mittari. Saturaatiosta voidaan puhua silloin, kun tulokset alkavat esimerkiksi haastatteluissa toistua. Luotettavuutta voidaan arvioida myös aikaisempien tutkimustulosten avulla, mikäli kyseiset tutkimukset ovat tuottaneet samankaltaisia tuloksia. (Kananen 2017, 177−179.)

Informantin vahvistuksen osalta aineistoa ei annettu tutkittavalle luettavaksi ja vahvistettavaksi. Tutkija ei kokenut tätä vaihetta tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkitykselliseksi, koska aineistoista ei tehty tulkintoja haastattelun perusteella vaan koko haastatteluaineistoa käsiteltiin kvalitatiivisin analyysimenetelmien avulla, eikä yksittäinen haastatteluaineisto nouse merkittävään rooliin koko aineistossa. Aineisto tuotti osin samoja tuloksia, kuin teoriapohjassa esitetyt tietolähteet. Kuitenkin aineisto tuotti tutkijan ennakko odotuksista poiketen hyvin vähän tietoa esimerkiksi kokemuksesta omasta tai muiden iästä. Haastateltavien määrä oli verrattain aika pieni, joten aineiston saturaatiota ei kaikin osin päässyt syntymään. Kuitenkin aineistoista oli tiettyjen käsittei-

den ja ilmiöiden osalta havaittavissa aineiston saturaatiota. Myös haastateltavien löytäminen tutkimukseen oli haastavampaa, kuin ennalta oli oletettu, jonka vuoksi haastattelujen määrä jäi suhteellisen pieneksi.

Luotettavuuden lisäksi voidaan tarkastella tutkimuksen puolueettomuutta. Puolueettomuuden arvioinnissa nousee esiin kysymys siitä, pystyykö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedon sellaisenaan vai vaikuttaako tutkijan omat näkemykset siihen, kuinka hän havainnoi tutkittavaa. Esimerkiksi tutkijan ikä, sukupuoli tai virka-asema voivat vaikuttaa tutkijan puolueettomuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin joka tapauksessa tutkimuksen tekijän omat havainnot vaikuttavat väistämättä, sillä hän toimii tutkimuksen alkuunpanijana ja tulosten tulkitsijana. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 160.)

Tutkimushaastatteluissa tutkija pyrki toimimaan mahdollisimman puolueettomasti, kuitenkin kiistatta osaan haastattelutilanteiden vuorovaikutukseen vaikutti se, että tutkija ja tutkittava olivat esimerkiksi työskennelleet/työskentelevät yhteistyössä. Myös tutkijan virka-asema organisaation ylimmässä johdossa osaltaan saattoi mahdollisesti vaikuttaa tutkimuksen puolueettomuuteen tutkittavien suhtautumisen kautta. Kuitenkaan tutkija ei huomannut haastattelutilanteissa tällaisten asenteiden vaikuttavan tilanteeseen.

4.6 Eettisyys ja tietosuoja

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä, jonka mukaisesti tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2021.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaisesti hyvä tieteellinen käytäntö sisältää seuraavat seikat, jotka on esitetty kuviossa 3.

Kuvio 3. Hyvä tieteellinen käytäntö (Kananen 2017, 190, muokattu)

Tutkimustyössä noudatettava rehellisyys, tarkkuus ja objektiivisuus varmistetaan käyttämällä tutkimuksessa tieteellisiä aineistonkeruu-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimusmenetelmä valitaan tutkimusongelman perusteella ja tutkimusmenetelmien pitää noudattaa valitun menetelmän kriteereitä. Tutkimuksen julkaisussa tulee noudattaa avoimuutta sekä vastuullisuutta. Tutkimuksen tekeminen edellyttää teoriapohjan luomiseksi myös muiden tutkijoiden tutkimustuloksia. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkimuksen tekijä kunnioittaa muiden työtä viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Tutkimuksen kohteen ollessa yksityinen ihminen tai organisaatio, tarvitaan yleensä tutkimuslupa ja mahdollinen eettinen ennakkoarviointi. Ennen tutkimusprosessin alku tulee myös käydä läpi tutkimuksen eri osapuolten oikeudet, vastuut ja velvollisuudet. Myös eri osapuolten sidonnaisuudet, kuten rahoituslähteet tuodaan avoimesti esille. Lisäksi on tärkeää noudattaa hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa sekä huomioida tietosuojaan liittyvät kysymykset. (Kananen 2017, 190−191.)

Tutkimuksen tekemisessä on otettu huomioon Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet sekä periaatteet liittyen henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan. Tutkimuksen aineistonhallinnan ja henkilötietojen käsittelyn osalta on tehty aineistonhallintasuunnitelma osana opinnäytetyösuunnitelmaa. Opinnäytetyössä ei ole sellaisia tutkimusasetelmia, jotka vaatisivat eettisen

ennakkoarvioinnin. Opinnäytetyön toimeksiantaja organisaatio on julkinen toimija eikä opinnäytteessä käsitellä sellaista tietoa, jonka vuoksi se sisältäisi salassa pidettäviä osioita. Toimeksiantaja-organisaatio on myöntänyt opinnäytetyölle tutkimusluvan, joka on sisällytetty opinnäytetyösuunnitelmaan. Työssä on käytetty asianmukaisia lähdeviittauksia ja opinnäytetyöhön on laadittu lähdeluettelo Jyväskylän ammattikorkeakoulun antamien ohjeiden mukaisesti. Valmis työ tullaan julkaisemaan ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden julkaisupalvelu Theseuksessa, jossa se on julkisesti luettavissa. Opinnäytetyön arkistokappale arkistoidaan PDF/A -muodossa Jyväskylän ammattikorkeakoulun sähköiseen arkistoon.

Tutkimusetiikkaan liittyy vahvasti tutkittavien suoja. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkijan on kerrottava tutkimukseen osallistuville kyseessä olevan tutkimuksen tavoitteet, menetelmät sekä mahdolliset riskit. Osallistuminen tutkimukseen tulee olla vapaaehtoista ja tutkittavalla on milloin tahansa oikeus kieltäytyä tutkimuksessa mukana olosta tai kieltää käyttämästä häntä koskevaa aineistoa tutkimuksessa. Lisäksi tutkijan tulee varmistaa tutkittavalta, että antaessaan suostumuksensa osallistua tutkimukseen, osallistuja tietää mistä tutkimuksessa on kyse. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.)

Tietosuojavaltuutetun toimisto määrittelee henkilötiedon tiedoksi, joka liittyy tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan henkilöön. Henkilötietojen käsittelijä on ihminen tai organisaatio, joka käsittelee kyseisiä tietoja. (Henkilötietojen käsittely.) Henkilötietojen käsittely vaatii lain mukaisen käsittelyperusteen. Käsittelyperusteita ovat rekisteröidyn suostumus, sopimus, rekisterinpitäjän lakisääteinen velvoite, elintärkeiden etujen suojaaminen, yleistä etua koskeva tehtävä tai julkinen valta tai rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettu etu. (Henkilötietojen käsittelyn oikeusperusteet.) Tietosuojalain 31 §:n mukaisesti tietosuoja-asetuksen 15, 16, 18 ja 21 artiklassa säädetyistä rekisteröidyn oikeuksista voidaan poiketa tilanteissa, joissa henkilötietoja käsitellään tieteellisiä ja historiallisia tutkimustarkoituksia varten. Tällöin edellytetään, että henkilötietojen käsittely perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Henkilötietoja tulee käyttää ja luovuttaa vain tieteellistä tutkimusta varten siten, että tiedot eivät paljastu ulkopuolisille. (Tietosuojalaki 2018, 31 §.)

Tutkimuksessa käsiteltiin henkilötietoja ja niiden käsittelyperusteena oli tieteellinen tutkimus. Tutkimusta varten on tehty tutkimussuunnitelma, jossa määritellään tutkimuksen vastuuhenkilö. Lisäksi tutkimukseen osallistuvilta on pyydetty suostumus osallistua tutkimukseen sekä informoitu heitä tietojen käsittelystä. Tutkimukseen osallistuvat ovat saaneet tutustua tutkimusta varten tehtyyn tietosuojaselosteeseen. Tutkittavia on myös informoitu tutkimushaastattelujen alussa mahdollisuudesta kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta tai kieltää häntä koskevan aineiston käytön osana tutkimusta, missä vaiheessa tutkimusta tahansa.

Tutkimuksen aineistot koostuivat haastattelutallenteista, litteroiduista haastatteluaineistoista, aineiston perusteella tehdyistä muistiinpanoista ja listauksista sekä aineiston sisällönanalyysiin liittyvästä materiaalista. Kaikkia materiaali oli sähköistä, eikä mitään materiaalia tulostettu tai käsitelty paperisena. Näin ollen paperisen aineiston säilyttämiseen tai hävittämiseen tutkimuksen jälkeen ei ole tarvetta ottaa kantaa kyseissä tutkimuksessa. Tutkimukseen liittyvät aineistot säilytettiin tutkimuksen tekemisen ajan tutkijan toimeksiantajan tarjoamalla henkilökohtaisella tietokoneella, joka on suojattu ajantasaisella viruksentorjuntaohjelmistolla ja henkilökohtaisilla salasanoilla. Käytettävän laitteiston tietoturvaa parantaa lisäksi käytössä oleva kaksivaiheinen tunnistus. Tutkimuksen materiaalit oli tallennettu tutkijan henkilökohtaiselle OneDrive−tilille, jossa säilytettiin myös tutkimusmateriaalien varmuuskopiot. Tutkimuksen aineistoihin on pääsy pelkästään tutkimuksen tekijällä eikä aineistoja luovuteta tai siirretä eteenpäin. Tutkimusaineisto tuotettiin pelkästään kyseistä opinnäytetyötä varten ja tutkimuksen aikana syntynyt aineisto säilytetään Jyväskylän ammattikorkeakoulun aineiston käsittelyä koskevan ohjeistuksen mukaisesti kahdeksi vuodeksi opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Aineisto säilytetään sähköisessä muodossa toimeksiantajan tarjoamalla henkilökohtaisella OneDrive−tilillä, joka on suojattu henkilökohtaisin salasanoin. Kahden vuoden säilytysajan umpeuduttua aineisto hävitetään lopullisesti siten, että aineistoa ei voi enää palauttaa.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään aineiston ja sen analyysin perusteella saatuja tutkimustuloksia. Tutkimustulokset käsittelevät haastateltujen kokemuksia eri-ikäisyydestä työyhteisössä, elämänkulun vaiheista ja esihenkilötyöstä sekä ikäjohtamisesta.

5.1 Ikä yhtenä moninaisuuden muotona työyhteisössä

Tutkittavien vastaukset jakaantuivat osin kahtia käsiteltäessä eri ikäisyyttä työyhteisössä. Osa koki, että iällä ei niinkään ole merkitystä työssä ja osa koki iän näkyvän työssä vahvastikin eri ilmiöiden kautta. Tällaisia ilmiöitä olivat muun muassa nuoriin työntekijöihin liitetyt ominaisuudet sekä iäkkäämpien työntekijöiden osalta kuormittuminen työssä. Kokemukset iästä painottuivat varsin vahvasti kahtia nuoriin sekä vanhempiin työntekijöihin.

Lähes kaikki tutkittavat kokivat ikään liittyvän moninaisuuden työyhteisössä vahvuutena tai rikkautena. Työyhteisön moninainen ikäjakauma koettiin myös yhtenä hyvän työyhteisön merkkinä. Eri ikäisten ja eri sukupolvien omaavan tiedon koettiin rikastavan työyhteisöä myös kokemusperäisen tiedon jakamisen osalta. Myös ihmisten erilaiset persoonallisuudet ja lahjakkuudet nähtiin työyhteisöjen vahvuutena sekä mahdollisuutena hyödyntää niiden mukanaan tuomaa lisäarvoa työyhteisössä.

> *Jotenkin mä ajattelen niin, että hyvässä työyhteisössä on monen ikäisiä ihmisiä, monesta eri elämäntilanteesta tulevia ihmisiä, koska se tuo sen rikkauden. (H5)*

> *Mutta jos ajatellaan työyhteisössä, että mitä laajempi se ikähaitari on, niin sitä rikkaampihan se on. (H3)*

Haastatteluissa esiin nousivat myös ikään liittyvät stereotypiat ja lähes jokainen vastaaja tunsi ihmisen ikään liittyvän stereotypioita. Stereotypiat liitettiin muun muassa oppimiskykyyn tai ammattitaitoon. Eräs vastaaja otti esiin myös stereotypiat liittyen ikääntyneiden työntekijöiden huonompiin teknologisiin taitoihin ja oppimiskykyyn verrattuna nuorempiin. Hänen kokemuksensa mukaan stereotypia on väärä ja yleistävä, koska ei kokenut iällä olevan merkitystä teknologisten taitojen osalta.

> *Varsinkin kun tätä digilaitetta ja muuta on tullut niin ei siellä välttämättä ne vanhimmat oo ollu heikoimpia, vaan saattanut olla niitä ensimmäisiä kokeilemassa tai oivaltamassa miten tehdään. (H1*)

Nuorempiin työntekijöihin liitettiin stereotypioita, jotka koskivat lähinnä kokemattomuutta. Myös ihmisen sukupuolen koettiin osin vaikuttavan stereotypioiden vahvistumiseen. Toisaalta osa vastaajista koki stereotypioissa kuitenkin olevan ikääntyneiden osalta todellisuutta, sillä ihmisen ikääntyminen väistämättä vaikuttaa työn tekemiseen tavalla tai toisella.

> *No kyllähän sillä (iällä) on merkitystä. Onhan sillä merkitystä ainakin ulkoisesti. Ainakin ajatellaan, että jos olet kovin nuori, niin sitten ei ehkä oteta niin vakavasti. Ja jos oot liian vanha, niin kohta oot menneen talven lumia. (H2)*

5.2 Työelämänkulku työyhteisössä

Tutkimuksen tuloksissa tunnistettiin erilaisia työelämänkulun vaiheita ja vastauksissa korostuivat erityisesti nuoruus ja työelämään siirtyminen, perhe-elämän ja asiantuntijuuden kasvamisen vaiheet sekä ikääntymiseen liittyvät haasteet. Lisäksi eläköitymisen vaihe nousi esiin lähinnä yhteiskunnallisena ilmiönä, jolloin vastauksissa korostui huoli jaksamisesta työurien pidentyessä ja eläkeiän noustessa.

> *Työelämän on jatkossa pakko joustaa, muokataan niitä työtehtäviä. Kyllähän toimistojuttuja jaksaa, mutta tätä työtä täällä kentällä, että jaksaisko enää samalla tavalla. (H2)*

> *Mutta kyllähän se tulevaisuudessa aiheuttaa tosi paljon meidän alalla tuo ikääntyminen. Että kyllä se vaatii työelämältä, että jollain tavalla tullaan vastaan. (H3)*

Tutkittavat kokivat eri vaiheet hyvin luonnollisena osana ihmisen työelämänkulkuja, ja työyhteisöissä koettiin olevan hyväksyntää erilaisissa tilanteissa olevia työntekijöitä kohtaan. Aineistossa korostui henkilön oman kokemuksen ja esihenkilötyön lisäksi myös oman työyhteisön rooli voimakkaasti. Työyhteisön avoimella ja keskustelevalla ilmapiirillä koettiin olevan myönteinen ja vertaistuellinen vaikutus erilaisissa elämäntilanteissa.

> *Kyllä ne siviilipuolen vaiheet näkyy tuolla ja kyllä me niistä keskustellaan. Joku saattaa kertoa, että mulla on sellanen tilanne vaikka äidin kanssa ja sitä sitten yhdessä*

pohditaan. Meidän työyhteisö on sellanen, että niissä eri vaiheissa myötäeletään. (H4)

Nuoriin ja juuri työelämään tulleisiin työntekijöihin liitettiin paljon positiivisia seikkoja, erityisesti korostuivat innokkuus, jaksaminen työssä sekä tuore koulutus. Useat haastateltavat kokivat nuoret työntekijät työyhteisöä rikastavana tekijänä ja kokivat, että heiltä voi ammentaa oppia myös omaan työhön. Nuorten ajankohtaista koulutuksen tuomaa tietoa ja osaamista arvostettiin ja koettiin sen tuovan lisäarvoa työyhteisöön. Toisaalta nuorten työntekijöiden osalta haastateltavissa heräsi myös huolia jaksamisen ja työkuorman osalta. Nuorten työntekijöiden uran alkupäätä värittävien määräaikaisten palvelussuhdejaksojen, koettiin myös osin lisäävän heidän kuormaansa todistaa omaa osaamistaan tai ottaa vastaan erilaisia lisätehtäviä. Nuorten työntekijöiden tukemisessa työuran alussa, koettiin kokeneempien työyhteisön jäsenten sekä esimiehen tuen olevan avainasemassa. Tutkimuksessa tuli ilmi myös oppilaitosten ja työnantajien rooli nuorten tukemisessa siirryttäessä työelämään. Olisi tärkeää varmistaa, että opiskelijat pääsevät harjoittelupaikoissaan tekemään tarkoituksenmukaisia oman ammattialan tehtäviä ja heillä olisi mahdollisuus riittävään ohjaukseen työpaikoilla.

Nuoret on innokkaampia ja niillä on virtaa. Usein nuoret on määräaikaisia ja heidän on pakkokin olla innokkaita ja täynnä virtaa. (H2)

Nuorilla on paljon sitä tuoretta tietoa sieltä yliopistolta, mutta vanhojen tehtävänä on vähän toppuutella. Ja mentoroida siinä, että ei polttais itseään loppuun niinku ensimmäisenä työvuonna. (H4)

Tutkimukseen osallistuvien vastauksissa korostui myös perhe-elämän vaiheet. Vastaukset keskittyivät lähinnä lapsiperheaikaan, mutta osa vastaajista toi esiin hoivavastuut myös muista perheenjäsenistä, kuten iäkkäistä vanhemmista. Perhe-elämän vaatimukset tunnistettiin näkyvän työpaikoilla muun muassa poissaoloina ja erilaisina joustoina, mutta suhtautuminen perhe-elämän tuomiin haasteisiin oli yksinomaan positiivinen. Perheen ja työn yhteensovittamisen elämänkulun vaiheeseen liitettiin kokemuksia siitä, että kyseisessä vaiheessa työn rooli ja siihen liittyvä panostus on osin vähäisempää.

Silloin kun omat lapset oli pienempiä, niin ei yksinkertaisesti voinut paneutua siihen työhön niin syvällisesti. (H4)

Muutokset työrooleissa nousivat esiin aineistoista työelämänkulun vaiheina ja siirtyminä. Muutokset työrooleissa eivät korostuneet esimerkiksi alan tai tehtävän vaihtoon liittyvinä tekijöinä, joka varmasti johtuu alalle ominaisesta pysyvyydestä. Haastattelut toteutettiin opetuksen palveluissa ja alalle on tyypillistä, että harvoin alaa vaihdetaan tai työrooli muuttuisi merkittävästi. Tyypillisempää on työpaikan vaihdokset tai omaan osaamisen kehittäminen hankkimalla lisäpätevyyttä. Tutkittavat kokivat kuitenkin, että erilaisia joustoja oman osaamisen kehittämiseen on hyvin saatavilla ja lisäksi omaa osaamista voi kehittää ottamalla erilaisia lisätehtäviä. Haastateltavat kokivat myös, että oman ammatillisen kehittymisen vaihe alkaa muodostumaan, kun pikkulapsiperheaika on ohitettu. Tässä elämänvaiheessa koettiin olevan aikaa keskittyä työhön ja omaan ammatilliseen kehittymiseen sekä koettiin oman asiantuntijuuden kehittyneen jo hyvälle tasolle.

Aineistosta kävi ilmi myös erilaisia kokemuksia voimavarojen muutoksista ikääntymisen myötä. Voimavarojen muutokset tunnistettiin, niin itsessä kuin muissakin. Muutoksia tunnistettiin niin fyysisissä kuin psyykkisissäkin voimavaroissa. Esille nousi muun muassa työn kuormittavuus ja työn muuttuneet vaatimukset ja toisaalta taas työn vaatimat fyysiset haasteet. Myös jatkuva muutos ja siihen liittyvät osaamistarpeet koettiin kuormittavina. Esimerkiksi nopea digitaalisuuden kehittyminen koettiin haastavana, eikä siihen koettu välttämättä saadun riittävästi tukea tai opastusta.

Mutta sitten on se toinen puoli, että huomaa että voimavarat eivät ole enää samanlaiset. Jos ei olis tällasta asiantuntemusta siihen työhön niin mä luulen, että mä en jaksais välttämättä aina tehdä sitä työtä. Sen takia kun koen, että kuormitus on lisääntynyt sen iän myötä ei oo enää niin nopee regoimaan asioihin. (H4)

Kyllä se vaatii, että jollain tavalla työelämä muuttuu ja ottaa huomioon sen ihmisen fyysisen rapistumisen, tässä ammatissa ainakin. (H3)

5.3 Esihenkilötyö ja työelämänkulun vaiheet

Nuorten työntekijöiden osalta esiin nousi voimakkaasti perehdyttäminen ja riittämättömät resurssit sen toteuttamiseen. Varsinaisten perehdytysmateriaalien ei ajateltu olevan pelkästään riittäviä,

vaan aikaa tulisi olla myös keskinäiseen vuorovaikutukseen ja osaamisen jakamiseen. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että oman roolin löytäminen työssä vie aikaa, eikä pelkkä koulutus tuo riittäviä taitoja työelämässä toimimiseen. Tämä asettaa tiettyjä vaatimuksia niin perehdytykselle, esihenkilötyölle ja työyhteisölle.

> *Siihen oman roolin löytämiseen menee oma aikansa. Aika harva on valmis tekemään suoraan. Ei se koulutus vastaa sitä, mitä se työelämä on. (H1)*

Perheen ja työn yhteensovittamisen vaiheen osalta haastateltavat toivat esiin erilaiset joustot ja työaikajärjestelyt. Esihenkilön ymmärrys ja avoin suhtautuminen kyseiseen elämänvaiheeseen ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin koettiin olevan merkittävässä roolissa. Haastateltavien kokemus oli, että työn ja perheen yhteensovittamista tuetaan riittävästi ja esihenkilöiden tuki on riittävällä tasolla.

> *Mun mielestä meillä on aika kivasti joustoa siinä niinku jos aatellaan ruuhkavuosia. Ihmisillä on erilaisia velvoitteita perheen puolesta, kun lapset on pienempiä. (H2)*

Oman osaamisen kehittämisen osalta esihenkilötyöltä toivottiin mahdollisuuksia erilaisiin kehittymismahdollisuuksiin tai mahdollisuutta ottaa erilaisia vastuullisempia tehtäviä. Henkilön kehittymishalukkuuden tunnistamisen osalta ensisijaisena työkaluna pidettiin kehityskeskusteluja, joissa yhdessä työntekijän kanssa voidaan kartoittaa erilaisia mahdollisuuksia kehittyä. Työnantajan suhtautuminen opiskelun vuoksi otettaviin erilaisiin vapaisiin tai joustoihin koettiin myös positiiviseksi, vaikka joustoja ei kaikissa tilanteissa välttämättä pystytä järjestämään.

> *Ja kun paukkuja sieltä lapsiperhearjesta alkaa liikenemään enemmän niin alkaa odottamaan työelämältä sitä uutta. Että tarjottaisiin niitä mahdollisuuksia kehittää. Jos työntekijä viestii kehittämishalukkuutta, niin olisi polkuja tai mahdollisuus ottaa vastuuta. (H2)*

Esihenkilön rooli työntekijöiden voimavarojen muutoksissa korostui haastateltavien kokemuksissa voimakkaasti. Esihenkilön suhtautuminen ja asenne koettiin olevan avainasemassa tuettaessa työntekijää näissä haasteissa. Erityisesti korostui esihenkilön halu kuulla ja tukea yksilöä. Toisaalta

tunnistettiin esihenkilön työhön liittyvät hankaluudet havaita ja vaikuttaa yksilön voimavaroihin liittyviin haasteisiin. Työyhteisöissä tunnistettiin erilaisia keinoja ja järjestelyjä, joiden avulla työntekijää voitiin tukea. Tällaisia keinoja olivat muun muassa erilaiset työjärjestelyt, toisiin tehtäviin siirtyminen ja varhaisen tukemisen malli. Kuitenkin esiin nousi myös yksilön oma rooli ja työskentely omien voimavarojen parantamiseksi.

> *Esimiehen empaattinen asenne ja kohtaaminen on jotenkin ensiarvoisen tärkeää. Ja sen asian ymmärtäminen, että me jokainen eletään vuorollaan niitä eri elämäntilanteita ja vaiheita. Ne voi olla pikkulapsiarkea tai omien vanhempien sairastumista tai itsensä sairastumista tai läheisen menettämistä. (H5)*

> *Jos terveys rupee prakaamaan, niin onhan se aika herkkä kohta kelle tahansa. Kyllähän sen esimiehen pitää siinä aika herkillä olla. Miten paljon kärsii kysellä ja lähteä neuvomaan. Ja sitten löytää sellainen ratkaisu, joka toimii. Ei se oo helppoo esimiehellä olla siinä tilanteessa. (H1)*

5.4 Ikäjohtamisen käytänteiden kehittämisen kulmakivet

Aineistossa korostuivat ikäjohtamisen edistämisessä erityisesti vuorovaikutus ja erilaisten vuorovaikutustilanteiden lisääminen osaamisen ja tiedon jakamiseksi. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että erilaisia foorumeita avoimelle keskustelulle tai vuorovaikutukselle ei ollut tarpeeksi. Vuorovaikutuksen lisäksi aineistosta nousi esiin myös hiljaisen tiedon ja mentoroinnin käsitteet.

Hiljainen tieto

Suurin osa tutkittavasti koki, että hiljaista tietoa jää paljon käyttämättä tai katoaa kokonaan työntekijöiden eläköityessä tai vaihtaessa työpaikkaa. Hiljaisen tiedon siirtyminen koettiin erittäin tärkeänä osana perehdyttämistä. Haastatteluissa eräs haastateltava osuvasti totesikin, että henkilövaihdoksissa kaikki alkaa tietyllä tapaa alusta, ja hyvä kokemusperäinen tieto jää käyttämättä ja uusi henkilö toistaa jo aiemmin huonoksi koettuja toimintatapoja tai joutuu etsimään yksinään ratkaisuja ongelmiin. Osaltaan hiljaisen tiedon hyödyntämättömyyden koettiin tuhlaavan jo nytkin niukkoja aikaresursseja.

> *Suomalainen yhteiskunta on sellainen, kun lähdet eläkkeelle, niin seuraavana päivänä tulee uus ja jää sitä hiljasta tietoa ihan hirveet määrät käyttämättä. (Hiljainen tieto) jos mikä on sitä perehdyttämistä siihen työhön. (H1)*

Haastateltavien kokemuksissa korostuivat pidempään työyhteisössä olleiden tai iäkkäämpien työtovereiden kokemusperäisen tiedon ja osaamisen arvostaminen. Osin kokemusperäistä tietoa jaettiin työyhteisöiden yhteisissä tilaisuuksissa, perehdyttämisen yhteydessä tai tavanomaisessa arkisessa työskentelyssä. Haastateltavat nostivat mentoroinnin esiin yhtenä konkreettisena työkaluna siirtää hiljaista tietoa organisaatiossa eteenpäin.

> *Hiljaista tietoa ei hyödynnetä, kun ei välttämättä oo aikaa siihen. Vaikka, kuinka tiedetään, että joku on lähössä, tai tiedetäänhän me milloin joku on eläköitymässä tai vaihtamassa työpaikkaa. PItäis ihan tietosesti varata sitä aikaa, että keskustellaan ja käydään niitä asioita läpi. (H5)*

Mentorointi

Aineistosta mentorointi nousi esiin perehdyttämisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen yhteydessä. Työyhteisöissä mentorointia ei aktiivisesti oltu käytetty osana perehdyttämistä, eikä siitä ollut kokemuksia myöskään koko organisaation tasolla. Mentoroinnin arveltiin olevan hyödyllistä erityisesti nuorille uusille työntekijöille ja osana perehdyttämistä. Mentoroinnin toivottiin olevan osa kunnan henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja sille varattavan riittävästi resursseja. Vaikka eläköitymistilanteet eivät nousseet aineistosta voimakkaasti esille, niin mentorointia toivottiin käytettävän myös tilanteissa, joissa pitkäaikainen työntekijä eläköityy. Päämääränä mentoroinnissa olisi tällöin hiljaisen tiedon jakaminen ja erilaisen osaamisen siirtäminen työyhteisöön jääville.

Mentorointi nostettiin esiin perehdytyksen lisäksi myös erilaisen tietotaidon jakamisen välineenä, jolloin sen avulla voisi rikastaa koko työyhteisön tai yksittäisen työntekijän osaamista.

> *Mä pitäisin sitä (mentorointia) äärimmäisen tärkeenä asiana. Ja olis suorastaan välttämätön. Että se olis automaatio. Sen lisäks, että sulla on perehdytys, joka hoidetaan aika nopealla tahdilla. Mutta olis ihan nimetty henkilö siihen (mentorointiin), jolta vois kysyä. Musta se olis hieno juttu. (H4)*

Hyvinvointia ja työkykyä tukeva toiminta

Haastateltavat kokivat, että koko organisaation tasolla tukea on saatavissa riittävästi esimerkiksi työkykyongelmiin ja niihin on olemassa riittävät mallit. Koko organisaation tasolla työnantajan tarjoamat hyvinvointi- ja kulttuuripalvelusetelit koettiin hyvänä lisänä tukemaan työntekijän omaehtoista työhyvinvoinnin parantamista. Myös erilaisten ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttäminen työkykyongelmissa tai asiantuntijaluennoitsijoina, esimerkiksi kuormittumiseen liittyen, koettiin tärkeäksi. Eräs haastateltava totesikin, että kaikkea osaamista ei ole tarkoituksenmukaista löytää omasta organisaatiosta, vaan asiantuntemusta voi hankkia myös oman organisaation ulkopuolelta.

> *Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on yksi keino. Meidän työyhteisössä ja koko Petäjäveden kunnassa näitä asioita pidetään esillä. Hyvinvointisetelit on olleet yksi tosi hieno lisä, mikä on tullut. (H4)*

Esihenkilötyö ja organisaation johtaminen

Ikäjohtamiseen liittyen esihenkilötyön osalta esille nousivat avoin keskustelu ja vuorovaikutus oman esihenkilön kanssa. Haastateltavat nostivat esiin myös luottamuksellisen ilmapiirin esihenkilön ja työntekijän välillä, kokemus siitä, että asioista pystyy puhumaan oman esihenkilön kanssa luottamuksellisesti, koettiin merkitykselliseksi. Kokemukset esihenkilötyöstä ja esihenkilön tuesta olivat varsin positiiviset, mutta toisaalta tunnistettiin myös, että esihenkilöillä ei ole riittävästi aikaa vuorovaikutukseen ja kohtaamiseen. Myös esihenkilön omalla asenteella koettiin olevan ratkaiseva merkitys työntekijän kohtaamissa erilaisissa työelämänkulun vaiheissa. Esihenkilöiltä toivottiin ymmärrystä ihmisen elinkaaren eri vaiheisiin ja niiden mukanaan tuomiin haasteisiin. Kehityskeskustelut koettiin tärkeänä esihenkilön työkaluna. Toimiva kehityskeskustelukulttuuri auttaa esihenkilöä ymmärtämään paremmin työntekijän ajatuksia, haasteita tai kehittymistoiveita sekä etsimään keskustelun kautta yhteisiä ratkaisuja.

> *Luottamus on kaikista tärkein, että esimiehelle voi kertoo ja luottaa, että se jää heidän välisekseen. (H3)*

> *Odotan sitä esihenkilöltä ymmärrystä siitä elämänkaaresta ja siihen liittyvistä haasteista. Ja sitä että on avoin ja ottaa vastaan ja on valmis ottamaan huolet vastaan.*

Antaa viestiä, että kiinnostaa miten sulla menee ja haluun tukee sua siinä vaiheessa, missä sä oot. (H4)

Kehityskeskustelut on tärkeitä. Että varataan niille riittävästi aikaa. Että esimies ja työntekijä pääsee juttelemaan. Se avaa siihen, että missä kohtaa työuraa ihminen on menossa. Kun pääsee vapaasti keskustelemaan vaikka perhetilanteista ja ymmärtää, että ihmisen aika menee illalla vaikka semmosiin asioihin, mitä ei tässä arjessa huomaa eikä osaa ottaa huomioon. (H3)

Esihenkilötyön kehittämiseksi nousi esiin esihenkilökoulutus ja esihenkilöiden mahdollisuus käyttää mentorointia hyödykseen. Ylimmän johdon rooli ikäjohtamisessa nousi esiin toimimisena muille esimerkkinä. Kokemus siitä, että ylin johto on sitoutunut ja toimii esimerkkinä sekä esihenkilöille että työntekijöille, luo ympärilleen positiivisia ikäasenteita. Lisäksi tutkimuksessa tuli ilmi ikäystävällinen rekrytointi, vaikka se ei varsinaisesti sisältynyt teemakysymyksiin tai aiheen ympärille muodostettuihin lisäkysymyksiin. Organisaatiossa rekrytointien koettiin olevan tasa-arvoisia ja syrjimättömiä, eikä erillisille toimenpiteille rekrytointien kehittämiseksi tämän osalta koettu olevan tarvetta.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia teoriatietoon peilaten. Kyseessä olevan tutkimuksen tuloksia peilataan ja verrataan aiheesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin, joita on käsitelty opinnäytetyön teoriaosuudessa. Tutkimustulokset ja johtopäätökset esitetään edeltävän tutkimustuloksia esittelevän luvun mukaisessa järjestyksessä.

6.1 Henkilöstön kokemuksia iästä

Tutkimuksen mukaan ihmisen ikä näkyy työelämässä muun muassa osaamisen, kokemuksen tai kokemattomuuden tai eri elämänvaiheiden kautta. Ihmisen ikä ja osin eri ikäkausia noudattelevat elämänvaiheet tunnistettiin osaksi työyhteisön moninaisuutta. Collianderin, Ruoppilan ja Härkösen (2009) mukaan moniaisuus sisältää ulospäin havaittavia tekijöitä, kuten esimerkiksi ikä sekä hankalammin havaittavia tekijöitä, kuten yksityiselämän tilanne (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 31). Henkilön ikä on näkyvä osa työyhteisön moniaisuutta, mutta ikäsidonnaiset työelämänkulun

vaiheet eivät välttämättä tule näkyviksi työyhteisössä tai esihenkilötyössä. Kuitenkin eri ikäisyyden koettiin olevan työyhteisön moninaisuutta rikastava tekijä. Pakarisen (2009, 135) mukaan henkilöstöjohtamisessa monimuotoisuus tuleekin nähdä lisäarvona.

Tutkimuksessa ihmisen iän ei koettu olevan erityisen merkityksellistä, vaan tuloksissa korostuivat erilaiset elämänvaiheet sekä ikääntymisen tuomat muutokset. Vastaajien kokemukset eivät linkittyneet niinkään ihmisen kronologiseen ikään vaan vastauksissa ilmeni viittauksia ihmisen biologisen ja sosiaalisen iän vaikutuksista työhön. Ihmisen sosiaalinen ikä liittyy vahvasti eri ikävaiheisiin ja rooleihin (Vaahtio 2006, 47). Sosiaalinen ikä ilmeni vastauksissa juuri ikävaiheiden näkökulmasta ja esiin nousi usein koulutus, asiantuntijaksi kasvamisen vaiheet sekä ikääntymiseen liittyvät vaiheet. Kauppinen (2007, 25) kuvaa biologisen iän liittyvän iän myötä tapahtuviin muutoksiin, jotka ilmenevät esimerkiksi ihmisen toimintakyvyssä Haastateltavien vastauksissa ilmeni voimakkaasti yhteys biologiseen ikään ja ikääntymisen mukanaan tuomiin haasteisiin muun muassa toimintakyvyssä ja iän koettiin näkyvän juuri muutoksina esimerkiksi fyysisessä ja henkisessä toimintakyvyssä.

Tarkasteltaessa ikää ja sen merkitystä työyhteisössä, nousi tutkimuksessa esiin erilaisia stereotypioita. Hertel, Béatrice IJM van, de Lange & Deller 2013, 731 kuvaavat ikästereotypioita uskomuksiksi, jotka liittyvät henkilöön hänen ikänsä perusteella. Tutkimuksessa esiin nousseet stereotypiat jakaantuivat kahtia sekä nuoriin, että iäkkäämpiin työntekijöihin. Iäkkäämpiin työntekijöihin kohdistuvat stereotypiat koskivat heikompia digitaalisia taitoja, alhaisempaa kiinnostusta osaaminen kehittämiseen sekä suurempaan määrään sairauspoissaoloja. Buchanan ja Huczynski (2019) tunnistavat ikääntyneisiin työntekijöihin liittyvän stereotypioita, jotka liittyvät alhaisempaan motivaatioon, huonompaan suorituskykyyn tai oppimiskykyyn sekä heikompiin teknologisiin taitoihin. Kuitenkin tutkimukset ovat osoittaneet, että edellä mainitut stereotypiat eivät ole totta. (Buchanan & Huczynski 2019, 265.) Tutkimuksessa nuorempiin työntekijöihin kohdistuvat stereotypiat koskivat kokemattomuutta ja kokemusperäisen tiedon puuttumista. Myös Buchanan ja Huczynski (2019, 265) mainitsevat juuri nuoriin yleisesti liitettäväksi stereotypiaksi kokemattomuuden, epälojaaliuden ja alhaisemman motivaation.

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että eri ikäisten vahvuudet, kokemus ja osaaminen rikastavat työyhteisöä. Kokeneempien työntekijöiden kokemuksen ja asiantuntijuuden yhdistäminen nuorten kou-

lutuksen tuomaan osaamiseen ja innokkuuteen, koettiin olevan hedelmällinen yhdistelmä. Tutkimuksessa korostui myös, että eri ikäisten vahvuuksia hyödynnettiin riittävästi työyhteisössä. Collianderin ym. (2015, 44) mukaan moninaisuuden johtamiseen kuuluvat sen tunnistaminen, arvostaminen ja hyödyntäminen. Ikäjohtamisen näkökulmasta onkin olennaista tunnistaa ja hyödyntää eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksia (Colliander ym. 2009, 118).

6.2 Kokemuksia työelämänkulun vaiheista ja esihenkilötyöstä

Tutkimuksessa eri työelämän vaiheista esiin nousivat erityisesti nuoruus, erilaiset perhe-elämään liittyvät vaiheet ja muutokset omissa voimavaraoissa. Lisäksi omalla uralla kehittymisen ja eläköitymisen vaiheet tuotiin esille tutkimuksessa. Työelämänkulun eri vaiheisiin ja siirtymiin suhtautuminen oli tutkimuksen mukaan hyvin ymmärtäväistä ja eri vaiheet koettiin luonnollisena osana yksilön elämää. Työyhteisöissä koettiin olevan hyväksyvä ilmapiiri erilaisten vaiheiden ja siirtymien osalta, sekä työyhteisön myönteisen ilmapiirin koettiin tukevan jaksamista. Olennainen osa ikäjohtamista onkin organisaatiokulttuurin rakentaminen, joka huomioi kaiken ikäiset työntekijät (Boehm, Kunze, & Bruch 2014, 673).

Tutkimuksessa nuoruuden työelämänvaiheeseen liitettiin paljon positiivisia termejä ja nuoren työntekijän koettiin rikastavan työyhteisöä esimerkiksi innokkuuden ja uuden tiedon kautta. Vastauksissa ilmeni, että nuoret työskentelevät uransa alussa usein määräaikaisissa palvelussuhteissa. Myös Ahonen ym. (2015, 123) tunnistavat työuran alun moninaisuuden ja siihen liittyvät katkonaiset harjoittelu- tai työskentelyajanjaksot. Aineistosta ilmeni, että nuorten työntekijöiden osalta oltiin huolestuneita myös työssä jaksamisesta, sillä usein kyseissä työelämänvaiheessa on tarpeen todistaa omaa osaamistaan ja tätä kautta varmistaa myös työn jatkumista. Työyhteisön ja esimiehen tuki ja opastus koettiin tärkeäksi osana nuoren työntekijän perehdyttämistä. Työhön kiinnittymisessä perehdyttäminen ja työhönopastus sekä riittävä tuki ja palaute sekä esihenkilöltä että työyhteisöltä ovat avainasemassa (Ahonen ym. 2015, 123). Perehdytyksen osalta tutkimuksessa ilmeni riittämättömät resurssit perehdyttämisen toteuttamiseen. Perehdytyksen osalta toivottiin perinteisten perehdytysmateriaalien lisäksi aikaa vuorovaikutukselle ja osaamisen jakamiselle. Saarelma-Thiel ja Wallin (2012, 219) toteavat, että työhöntulovaiheessa suoritettu onnistunut perehdytys ja opastus työhön, nopeuttavat osaltaan työntekijän kiinnittymistä työhön sekä työyhteisöön. Tutkimuksessa tunnistettiin, että koulutuksen tuoma pätevyys ei tuo riittäviä valmiuksia työelämässä toimimiseen, vaan oman roolin löytäminen työntekijänä vie aikaa. Myös Ilmarinen (2006,

40) tunnistaa nuoren työelämän astumiseen liittyvät seikat, joita ovat kasvaminen työyhteisön jäseneksi sekä oman roolin löytäminen.

Perheen ja työn yhteensovittamisen ja erilaisten hoivavastuiden työelämänkulun vaiheissa korostui voimakkaasti esihenkilön suhtautuminen kyseisen elämänvaiheen tuomiin moninaisiin tilanteisiin. Esihenkilötyössä korostuivat ymmärrys ja avoin suhtautuminen yksilön haasteisiin. Perhemyönteinen esihenkilötyö vahvistaakin henkilön kokemusta työn ja perhe-elämän yhdistämisestä (Ahonen ym. 2015, 124). Lisäksi haastateltavat kokivat, että erilaiset hoivavastuut vaikuttavat siihen, että työn merkitys ja panostus työhön on vähäisempää, sillä voimavarat kohdistuvat tässä elämäntilanteessa muihin arjen haasteisiin. Ilmarisen (2006, 40) mukaan kyseisessä elämävaiheessa korostuvatkin eri vaiheiden yhteensovittamisen haasteet. Perhe-elämän tilanteet ja erilaiset hoivavastuut näkyivät tutkimuksen mukaan työpaikoilla esimerkiksi poissaoloina. Kuitenkin tutkimuksessa kävi ilmi, että työn ja yksityiselämän yhdistämiseen on tarjolla riittävästi erilaisia joustoja. Erilaisten joustojen avulla, kuten perhevapaat, työaikajoustot, etätyömahdollisuus tai tehtävänkuvan muutokset, voidaan tukea työntekijän työn ja yksityiselämän yhdistämistä (Saarelma-Thiel & Wallin 2012, 219).

Oman työroolin muutoksiin liittyvä työelämävaihe esiintyi tutkimuksessa haluna kehittää omaa osaamista tai ottaa vastaan vastuullisempia tehtäviä. Myös Pirnes (2003) ja Ylikoski (2000) tunnistavat kyseiseen vaiheeseen liittyvät johtamisodotukset, jotka liittyvät lisäosaamisen hankkimiseen tai lisävastuisiin työssä (Simström 2009, 54). Boehm, Kunze ja Bruch (2014, 672) pitävät mahdollisuuksia työtehtävien vaihtamiseen tai urakehitykseen organisaation hyvinä ikäkäytänteinä. Yksilön osaamisen kehittämisen tai uratoiveiden kehittämisen työkaluna osana esimiestyötä tutkimuksessa tuotiin esiin kehityskeskustelut. Myös Ahonen ym. (2015, 123) tuo esiin kehityskeskustelut osana työntekijän urakehitykseen liittyvien toiveiden kartoittamisessa. Lisäksi on tärkeää tukea työntekijän urakehitystä (Saarelma-Thiel & Wallin 2012, 219). Tutkimuksen mukaan myös omaehtoiseen opiskeluun tai osaamisen kehittämiseen suhtauduttiin organisaatiossa positiivisesti ja osaamisen kehittämiseksi pyrittiin mahdollisuuksien mukaan järjestämään erilaisia joustoja. Osaamisen johtamisen käytänteet liittyvätkin eri-ikäisten työntekijöiden uramahdollisuuksien tukemiseen ja elinikäiseen oppimiseen panostamiseen (Ahonen ym. 2015, 148).

Erilaiset voimavarojen muutokset työelämässä ikääntymisen myötä korostuivat tässä tutkimuksessa voimakkaasti. Voimavarojen muutoksia havaittiin sekä fyysisessä että psyykkisessä suorituskyvyssä. Fyysisinä muutoksina esille nousivat erilaiset työn fyysiset kuormitustekijät, ja psyykkisinä kuormittumiseen ja osaamisvaatimuksiin liittyvät tekijät. Myös Ilmarinen (2006, 41) kuvaa muutoksia työntekijän terveydessä, toimintakyvyssä ja osaamisessa, jotka ilmenevät usein ennen 50 ikävuotta. Tutkimuksessa esihenkilön koettiin olevan avainasemassa työntekijän voimavaroihin liittyvissä asioissa. Etenkin esihenkilön suhtautuminen ja asenne voimavarojen muutoksiin koettiin ratkaisevana. Organisaatiossa tunnistettiin erilaisia keinoja tukea yksilöä, muun muassa erilaiset työaikajärjestelyt, toiseen tehtävään siirtyminen sekä varhaisen tuen malli. Myös Ahonen ym. (2015, 125) listaa varhaisen tuen mallin, työaikajoustot ja tehtävänkuvan muokkauksen ennalta ehkäisevinä työkykyä tukevina keinoina. Tutkimuksessa korostui kuitenkin myös yksilön oma rooli omien voimavarojen ylläpitämisessä. Ilmarinen (2006, 41) tunnistaa myös voimavarojen muutoksiin liittyvät yksilön elämäntavat.

Tässä tutkimuksessa eläköitymiseen liittyvät seikat nousivat esiin pelkästään yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Esiin nousi huoli työntekijöiden jaksamisesta eläkeikään saakka työn kuormituksen lisääntyessä ja eläkeikien yhä noustessa. Tämän vuoksi työmarkkinoille tulisi luoda käytänteitä, jotka ovat ikätietoisia sekä luoda uudentyyppisiä menettelytapoja eläkkeelle siirtymiseen (Colliander ym. 2009, 118). Ilmarisen (2006, 43) mukaan työuran lopussa olisi myös tärkeää tukea henkilön työkykyä ja työhyvinvointia.

6.3 Odotuksia ikäjohtamisen kehittämiseksi

Tässä tutkimuksessa ikäjohtamisen osalta haasteeksi koettiin hiljaisen tiedon siirtäminen ja sen jakaminen. Hiljaista tietoa koettiin katoavan merkittävästi työntekijöiden eläköityessä tai vaihtaessa työpaikkaa. Hiljainen tieto on tietoa, joka syntyy omakohtaisen käytännön kokemusten kautta. Se syntyy muun muassa erilaisten epäonnistumisten, korjausten ja muuttuneiden käsitysten tuloksena. (Varila 1994, 173.) Tutkimuksessa havaittiin, että Varilan (1994) edellä mainitsema omakohtaisen kokemuksen kautta hankittu tieto jää usein käyttämättä ja usein uusi työntekijä tai työyhteisö joutuu aloittamaan toimintatapojen kehittämiseen ikään kuin alusta. Hiljainen tieto voi olla myös käytännön tietotaitoa ja rutiininen hallintaa tai tiedollista tietoa, joka sisältää erilaisia asenteita tai uskomuksia. Hiljaisen tiedon avulla usein mahdollistetaan, että kokenut osaaja toimii luovasti ja pystyy löytämään kokemuksensa avulla uusia ratkaisuja. (Kupias & Salo 2014, luku 5.) Tässä

tutkimuksessa ilmeni, että iäkkäämpien tai työyhteisön pidempi aikaisten työntekijöiden kokemuksen kautta saatua tietoa ja osaamista arvostettiin osana hiljaista tietoa.

Tutkimuksessa mentorointi nousi esiin vahvasti perehdyttämisen sekä hiljaisen tiedon jakamisen osalta. Kupias ja Salo (2014, luku 5) toteavat myös, että hiljaista tietoa saadaan esille ja hyödynnettäväksi esimerkiksi mentorointia hyödyntämällä. Mentorointi tunnetaan tavallisimmin toimintatapana, jossa kokeneempi mentori ohjaa nuorempaa tai kokemattomampaa henkilöä. (Kupias & Salo 2014, luku 1). Mentorin tehtävänä on lisäksi neuvoja, tukea ja edistää mentoroitavaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 15). Mentorointi perustuu luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen ja sen ytimenä on oppiminen. Mentorointi ei ole pelkkää tiedon siirtämistä vaan sen perustana on tasavertainen yhteistyösuhde. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 15). Tavoitteena on mentoroitavan kehittyminen ja oppiminen. Mentori jakaa omaa osaamistaan, mutta samanaikaisesti myös mentorin omaa osaaminen voi kasvaa prosessin aikana. (Kupias & Salo 2014, luku 1.) Tutkimuksessa havaittiin, että mentoroinnin koettiin olevan höydyksi nuorille työntekijöille oppimisen ja kehittymisen kannalta. Mentorointi tuli tutkimuksessa esiin myös esihenkilöiden osalta heidän osaamisensa ja tiedon jakamisen osalta. Lisäksi mentorointia toivottiin käytettävän höydyksi eläköitymistilanteissa, jotta osaamista ja hiljaista tietoa voitaisiin jakaa mahdollisimman tehokkaasti. Myös Ahonen ym. (2015, 126–127) nostavat esiin eläköityjän roolin mentorina hiljaisen ja kokemusperäisen tiedon jakamisessa työyhteisölle.

Tutkimuksessa nousi esiin myös ikäkysymykset rekrytointien yhteydessä, vaikka tutkimuksen fokus ei varsinaisesti liittynyt kyseiseen aiheeseen. Rekrytoinnit koettiin ikäystävällisiksi, ja pääpaino rekrytoinneissa oli nimenomaan osaamisessa, eikä muissa yksilöön kohdistuvissa moninaisuustekijöissä. Tasa-arvoista rekrytointia pidetään yhtenä onnistuneena moninaisuuden johtamisen muotona, niin työntekijöiden kuin johdon osalta (Shen, Chanda, D'Netto & Monga 2009, 239). Rekrytointien osalta ei koettu tarpeelliseksi kehittää erilaisia tapoja ikäystävällisen tai tasa-arvoisen rekrytoinnin osalta, koska valinnoissa osaamisen koettiin olevan merkittävin vaikuttava tekijä. Myös Ahonen ym. (2015, 148) korostaa rekrytointikäytänteiden kehittämistä ikäneutraaleiksi, joissa pääpaino on nimenomaisesti henkilön osaamisessa. Julkisen sektorin toiminta nojaa vahvasti lainsäädäntöön ja esimerkiksi laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta edellyttää julkista hakumenettelyä sekä kelpoisuusvaatimusten täyttymistä. Uskoakseni myös lainsäädännön ohjaavuus vaikuttaa voimakkaasti julkisen sektorin rekrytointikäytänteisiin myös tasa-arvon osalta.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ikäjohtamisen tilaa henkilöstön kokemana kunnallisessa organisaatiossa eri työelämänkulun vaiheissa. Opinnäytetyön avulla kerättiin henkilöstön kokemuksia, kuinka eri työelämänvaiheet siirtymineen sekä henkilön ikä näyttäytyvät työelämässä ja, kuinka ne huomioidaan arjen esihenkilötyössä. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää kehittämisehdotuksia kohdeorganisaation ikäjohtamisen kehittämiseksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena Petäjäveden kunnassa sivistyksen palvelualueella opetuksen palveluissa. Sivistyksen palvelualue on henkilöstömäärältään kunnan suurin palvelualue ja hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa vuoden 2023 alussa, tulee sivistyksen palveluiden rooli kunnissa yhä kasvamaan. Tutkimus kohdennettiin sivistyspalveluihin henkilöstömäärän ja henkilöstörakenteen vuoksi. Henkilöstörakenteeltaan opetuksen palveluiden henkilöstö on työnkuviltaan yhtenäisempää, verrattuna muihin kunnan palveluiden henkilöstöön. Lisäksi tutkimuksen kohteena olevalla palvelualueella työskentelee monipuolinen joukko työntekijöitä, niin iän kuin työuran pituuden suhteen.

Tutkimusaineisto koostui teemahaastattelujen avulla kerätystä aineistoista. Tukimusta varten toteutettiin yhteensä viisi haastattelua ja haastatteluihin valittiin mahdollisimman monipuolinen joukko, niin iän kuin työuran pituuden perusteella. Haastattelujen määrä jäi ennakoitua pienemmäksi, johtuen vaikeudesta saada haastateltavia osallistumaan tutkimukseen ja käytettävissä olevasta niukasta aikaresurssista. Osallistujien määrän ollessa pieni, ei myöskään tavoitteena ollut laaja ikäjakauma haastateltavien osalta täysin toteutunut. Haastatteluaineisto oli kuitenkin laadultaan kattavaa, ja aineistosta nousi tutkimuksen kannalta esiin kiinnostavia tuloksia. Aineistossa ei kaikilta osin päässyt syntymään saturaatiota, koska näyte jäi pieneksi. Haastatteluaineisto litteroitiin yleiskielisesti ja sen jälkeen se analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Analyysia varten aineistoa pelkistettiin ja karsittiin, jonka jälkeen käsitteitä ryhmiteltiin. Ryhmitellyt käsitteet jaettiin ylä- ja alaluokkiin, jonka jälkeen aineiston perusteella aloitettiin muodostamaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Aineiston jäätyä kohtuullisen pieneksi, olisi ollut mahdollista tehdä päätelmiä myös suoraan aineistosta, mutta varsinaisen analyysin avulla aineistoa oli helpompi jäsentää kohden varsinaisia tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksen aineisto kerättiin samoin menetelmin ja systemaattisesti koko prosessin ajan sekä tutkimukseen osallistuvilta on pyydetty suostumus osallistua tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuvia informoitiin tietojen käsittelystä ja heillä oli mahdollisuus tutustua etukäteen tutkimuksen tietosuojaselosteeseen. Tutkittavia informoitiin myös mahdollisuudesta kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta tai kieltää häntä koskevan aineiston käytön, missä vaiheessa tahansa. Tutkimuksen tekemisessä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisiä periaatteita ja ohjeita henkilötietojen käsittelystä ja tietosuojasta. Kaikki tutkimukseen liittyvä aineisto on syntynyt sähköisesti ja se säilytetään sähköisessä muodossa kahden vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymisestä, jonka jälkeen se hävitetään lopullisesti.

Tutkimuksen tietoperusta koostuu monipuolesta lähdemateriaalista, joka palvelee erityisesti julkista organisaatiota. Lähteet koostuvat osin myös lainsäädännöstä sekä julkisen sektorin tutkimustiedosta, johtuen niiden olennaisesta merkityksestä julkisen sektorin toiminnassa. Tietoperustaa rakennettaessa, on työhön valittu mahdollisimman tuoreita ja ajantasaisia lähteitä. Lisäksi tietoperustassa on käytetty kansanvälisiä lähteitä. Kuitenkin moni kansainvälinen tutkimusaineisto nojaa ikäjohtamisen tutkimuksen osalta suomalaiseen tutkimukseen, joten kotimaisen lähdemateriaalin käyttäminen tältä osin on perusteltua.

Tutkimuksen tulokset antoivat saman suuntaisia tuloksia verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin. Esimerkiksi tulokset koskien kokemuksia työelämänkulun vaiheita ja siirtymiä sekä niihin nivoutuvaa esihenkilötyötä, olivat samankaltaisia verrattuna aikaisempaan tutkimustietoon. Tutkimuksessa mentorointi ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen nousivat esiin ennakoitua voimakkaammin. Mikäli kyseiset käsitteet olisivat opinnäyttyön suunnitteluvaiheessa otettu vahvemmin huomioon, olisi näitä teemoja voinut käsitellä tutkimuksessa laajemminkin. Tutkimuksen avulla saatiin luotua kuva toimeksiantajan käyttöön ikäjohtamisen tilasta sivistyksen palveluissa. Huomioitavaa kuitenkin on, että haastateltavat edustivat vain pientä joukkoa ja yksittäisiä ammattiryhmiä koko kunnan henkilöstöstä. Mikäli tutkimus olisi toteutettu koko kunnan tasolla, olisi tulokset voineet poiketa merkittävästikin tämän tutkimuksen tuloksista.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kehittää kohdeorganisaation ikäjohtamisen käytänteitä ja tavoitteita huomioiden työelämänkulun eri vaiheet ja niihin liittyvät haasteet. Kehittämistyön

ytimessä on tiedon ja osaamisen lisääminen ikäjohtamisesta, niin henkilöstön kuin esimiesten osalta. Tutkimuksessa esille nousseet perehdyttämisen kehittäminen mentoroinnin avulla ja hiljaisen tiedon siirtäminen ovat konkreettisia seikkoja, joita organisaatiossa voidaan lähteä kehittämään osana henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Petäjäveden kunnan strategian kärkitoimina ovat muun muassa uusien toimintatapojen kokeileminen ja kehittäminen, työssä kehittyminen sekä työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistaminen. Esimerkiksi mentoroinnin kehittäminen osaksi perehdyttämistä on konkreettinen strategiaan nivoutuva henkilöstöjohtamisen toimenpide.

Yhteiskunnallisella tasolla ikäjohtaminen nousee tulevaisuudessa merkittävään rooliin työllisyysasteen laskiessa ja työikäisen väestön yhä vähentyessä. Käsitteenä ikäjohtamisen rinnalle tai sen sijaan onkin syntynyt käsite työurajohtaminen, joka mielestäni kuvaa konkreettisemmin aiheeseen liittyvää ilmiötä. Siihen sisältyy koko työuran vaiheet johtamisodotuksineen, irrotettuna yhteydestä pelkkään ihmisen ikään. Kansallisella tasolla puhutaan nimenomaan työurista ja niiden pidentämisestä. Viime vuosina lainsäädännön muutoksilla on pyritty työurien pidentämiseen, niin perhevapaauudistuksen ja eläkeuudistuksen avulla, jotka tarjoavat yhä joustavampia tapoja tehdä työtä. Yksin lainsäädännön turvin ei pystytä tukemaan työuria riittävästi, vaan se vaati organisaatioilta yhä ketterämpiä ja joustavampia henkilöstöjohtamisen käytänteitä tukemaan henkilöstöä työuran kaikissa vaiheissa.

Tutkimuksen tulosten perusteella olennaiseksi haasteeksi nousi hiljaisen tiedon pysyttäminen organisaatiossa ja sen siirtäminen edelleen. Tarpeet hiljaisen tiedon siirtämiseen nousevat esiin henkilöstömuutosten yhteydessä, sekä osana uuden työntekijän perehdyttämistä. Konkreettisena hiljaisen tiedon siirtämisen keinona tutkimuksessa esiin nousi mentorointi. Mahdollisena jatkotutkimusehdotuksena olisi kohdeorganisaation kannalta hyödyllistä selvittää mentoroinnin käytettävyyttä ja hyötyjä osana perehdytyskäytäntöjä.

Lähteet

Ahonen, G., Huisman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Boehm, S.A., Kunze, F. & Bruch, H. 2014. Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes. Personnel Psychology, 67, 3, 667–704. Viitattu 13.11.2022. https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1111/peps.12047.

Buchanan, D. & Huczynski, A. 2019. Organizational Behaviour. 10 edition. United Kingdom: Pearson.

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Dass, P. & Parker, B. 1999. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. Academy of Management Executive, 13, 2, 68–80. Viitattu 18.10.2022. https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.5465/AME.1999.1899550.

Fineman, S. 2011. Organizing age. Oxford University Press, Incorporated. Viitattu 18.10.2022. https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=800822.

Gerson, K. & Horowitz, R. 2002. Observation and interviewing: Options and choices in qualitative research. Julkaisussa Qualitative research in action. SAGE Publications, Limited. Viitattu 18.12.2022. https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=254691.

Hallitusohjelma. Luottamuksen ja tasa-arvoisten työmarkkinoiden Suomi. Valtioneuvosto. Viitattu 27.12.2022. https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/luottamuksen-ja-tasa-arvoisten-tyomarkkinoiden-suomi.

Halme, P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 10, 2, 31. Viitattu 21.10.2022. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/25302/ejbo_2005_vol10_no2_pages_31-40.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Heilman, P. 2017. Age managament in organizations: The perspective of middle-aged employees. Julkaisussa Ageing organisations and managament. Palgrave Macmillan imprint published by Springer Nature.

Henkilöstö ikäluokittain ja keski-iät. 2021. Kuntatyönantajat. Viitattu 6.11.2022. https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ika

Henkilöstökertomus. 2021. Petäjäveden kunta. Viitattu 27.8.2022. https://www.petajavesi.fi/images/stories/hallinto/Henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus_2021.pdf

Hertel, G., Béatrice IJM van, d. H., de Lange, A.,H. & Deller, J. 2013. Facilitating age diversity in organizations - part I: Challenging popular misbeliefs. Journal of Managerial Psychology, 28, 7, 729–740. Viitattu 13.11.2022. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0233.

Henkilötietojen käsittely. Artikkeli tietosuojavaltuutetun toimiston verkkosivulla. Viitattu 20.11.2022. https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-kasittely.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperusteet. Artikkeli tietosuojavaltuutetun toimiston verkkosivuilla. Viitattu 20.11.2022. https://tietosuoja.fi/kasittelyperusteet.

Hietaharju, A., Kenni, M. & Salenius, M. 2013. Uusi sukupolvi päättäjänä, johtajana ja asiantuntijana. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2021. Artikkeli Tutkimuseettisen neuvottelukunnan verkkosivuilla. Viitattu 20.11.2022. https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk.

Ilmarinen, J. 2000. Työikäiset ja elämänkulku. Julkaisussa Suomalainen työelämänkulku. Toim. E. Heikkinen & J. Tuomi. Helsinki: Tammi, 173-193,

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 3.8.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/72340

Ilmarinen, J. 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Helsinki: Työterveyslaitos.

Jaatinen, K. 2015. Työorganisaation moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen – katsaus käsitteen ja tutkimuksen kehittymiseen. Julkaisussa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. L. Timonen, J. Mäkelä & A-M. Raivio. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 25–43.

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

Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. Uusi Ikäsopimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 21.10.2022. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/43146/952-5591-40-9.pdf.

Juuti, P. 2001. Ikäjohtaminen. Helsinki: Työministeriö.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karppanen, S., Hynynen, R., Martikainen, M., Mårtenson, A., Wakeham-Hartonen, M., Haverinen, A. & Noro, A. 2020. Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030. Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 5.11.2022. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-6865-3.

Kauppinen, K. 2007. Ikä, ikästereotypiat ja tasa-arvo. Julkaisussa Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Toim. K. Kauppinen & J. Evans. Helsinki: Monikko-hanke, 20–33.

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

Kuntasektorin kuukausipalkat ammattiluokituksen 2010 mukaan. 2021. Tilastokeskus. Viitattu 6.11.2022. https://pxweb2.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__ksp/statfin_ksp_pxt_11aj.px/.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Alma Talent Pro. Viitattu 27.11.2022. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/CAEBEXCTEB#.

L1050/2018. Tietosuojalaki. Viitattu 20.11.2022. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050#L5P31.

L1325/2014. Yhdenvertaisuuslaki. Viitattu 2.10.2022. https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325.

L8.8.1986/609. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Viitattu 2.10.2022. https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609.

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

Marin, M. 2001. Tarkastelukulmia ikään ja ikääntymiseen. Julkaisussa Lapsuudesta vanhuuteen – iän sosiologiaa. Toim. A. Sankari & J. Jyrkämä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 17–48.

Matinheikki-Kokko, K. 2015. Työorganisaation moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen – katsaus käsitteen ja tutkimuksen kehittymiseen. Julkaisussa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. L. Timonen, J. Mäkelä & A-M. Raivio. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 57–79.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.

Nurmi, J-E., Ahonen, T., Lyytinen, H., Lyytinen, P., Pulkkinen, L. & Ruoppila, I. 2014. Ihmisen psykologinen kehitys. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 23.10.2022. https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516518.

Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. 2000. Ihmisen psykologinen kehitys ja elämänkulku. Julkaisussa Suomalainen elämänkulku. Toim. E. Heikkinen & J. Tuomi. Helsinki: WSOYpro, 86–98.

Pakarinen, T. 2009. Henkilöstö strategisen johtamisen ytimessä. Julkaisussa Haastava kuntajohtaminen. Toim. A. Haveri, K. Majoinen & A. Jäntti. Helsinki: Kuntaliitto, 131–142.

Palkkarakenne. 2021. Kokoaikaisten palkansaajien lukumäärät ja kokonaisansiot kuukaudessa koulutusasteen, iän ja työnantajasektorin mukaan 2021. Tilastokeskus. Viitattu 6.11.2022. https://pxweb2.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__pra/statfin_pra_pxt_13rp.px/table/tableViewLayout1/.

Rantamaa, P. 2001. Ikä ja sen merkitykset. Julkaisussa Lapsuudesta vanhuuteen – iän sosiologiaa. Toim. A. Sankari & J. Jyrkämä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 49–95.

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. KauppakamariTieto. Viitattu 27.11.2022. https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/valmentava-mentorointi-2019#.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rouhelo, A. 2006. Akateemisten suorat ja polveilevat urapolut. Julkaisussa Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Toim. J. Mäkinen, E. Olkinuora, R. Rinne & A. Suikkanen. Jyväskylä: PS-kustannus, 121–138.

Saarelma-Thiel, T. & Wallin, M. 2012. Aina on oikea ikä vaihtaa suuntaa: Työpaikka tukee työuran siirtymävaiheissa. Aikuiskasvatus, 32, 3, 217–220. Viitattu 28.12.2022. https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93994/52672.

Saarenheimo, M., Pietilä, M., Maununaho, S., Tiihonen, A. & Pohjolainen, P. 2014. Ikäpolvien taju. Elämänkulku ja ikäpolvet muuttuvassa maailmassa. Helsinki: Vanhustyön keskusliitto.

Saldana, J. 2011. Fundamentals of qualitative research. Oxford University Press, Incorporated. Viitattu 18.12.2022. https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=665394.

Salminen, H. & von Bonsdorff, M. 2017. Late career and retirement in the context of changing carees. Julkaisussa Ageing organisations and managament. Toim. I. Aaltio, A. Mills & J. Mills. Palgrave Macmillan imprint published by Springer Nature, 89–111.

Savileppä, A. 2007. Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi – tulevaisuuden organisaation voimavarat. Julkaisussa Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Toim. K. Kauppinen & J. Evans. Helsinki: Monikko-hanke, 112–127.

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. & Monga, M. 2009. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. International Journal of Human Resource Management, 20,2, 235–251. Viitattu 18.10.2022. https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1080/09585190802670516.

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arviomana. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteen laitos. Tampere: Acta Univesitatis Tamperensis 1422.

Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management. Perspectives on Diversity Management. Acta Wasaensia No. 180. Business Administration 75 Management and Organization. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 22.10.2022. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-193-2.

Sugarman, L. 2001. Life-span development. Frameworks, accounts and strategies. 2nd edition. Psychology Press.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum Pro. Viitattu 21.10.2022. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BAXBBXATFBCEC#kohta:((c4)LYK((c4)S((20)JULKINEN((20)JOHTAMINEN((20).

Trux, M-L. 2007. Ruoholahti – San Jose: monikulttuurisuutta etsimässä. Julkaisussa Suomalainen johtajuus puntarissa. Toim. K. Tainio. Helsinki: WSOYpro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työvoimatutkimus. 2022. Väestö työmarkkina-aseman, sukupuolen ja iän mukaan, kuukasitiedot 2009M01-2022M09. Tilastokeskus. Viitattu 6.11.2022. https://pxweb2.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tyti/statfin_tyti_pxt_135y.px/.

Vaahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Valtiovarainministeriö. 2020. Kunnat käännekohdassa? Kuntien tilannekuva 2020. Valtiovarainministeriö. Viitattu 5.11.2022. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-065-5.

Varila, J. 1994. Hiljainen taitotieto ja henkilöstön kehittäminen. Aikuiskasvatus, 14,3, 172. Viitattu 27.11.2022. https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/96949/55344.

Vilkko, A. 2000. Elämänkulku ja elämänkulkukerronta. Julkaisussa Suomalainen elämänkulku. Toim. E. Heikkinen & J. Tuomi. Helsinki: WSOYpro, 74–85.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Ikä ja työelämä

Millainen merkitys iällä on työelämässä?

Miten eri ikäisyys näkyvät konkreettisesti työyhteisössäsi?

Miten eri ikäisyyttä voidaan hyödyntää työyhteisössä?

Työelämänkulku ja siirtymät

Kuinka erilaiset työelämänkulun vaiheet näyttäytyvät työyhteisössäsi?

Millaisia odotuksia sinulla on esihenkilötyölle eri työelämänkulun vaiheissa?

Millaista tukea olet saanut työelämänkulun eri vaiheissa tai siirtymissä esihenkilöltäsi/työyhteisöltäsi?

Ikäjohtaminen eri työelämänkulun vaiheissa

Millaisia konkreettisia tapoja ikäjohtamisen tapoja tunnistat työyhteisössäsi?

Kuinka työyhteisössä huomioidaan uran eri vaiheissa olevat työntekijät?

Millaisia odotuksia tai kehittämisehdotuksia sinulla on ikäjohtamisen kehittämiseksi omassa työyhteisössäsi?