

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Carita Sandell-Kaukonen

IKÄJOHTAMINEN

Ikääntyneen työntekijän johtamisen haasteet ja kokemukset esimiehen näkökulmasta

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen taustaa	7
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat	8
2. IKÄJOHTAMINEN OSANA JOHTAMISTA	10
2.1. Johtaminen ja esimiestyö	10
2.2. Ikäjohtamisen taustaa	12
2.3. Ikäjohtaminen esimiestyössä	14
3. IKÄÄNTYNYT TYÖNTEKIJÄ TYÖELÄMÄSSÄ	19
3.1. Ikääntyminen	19
3.2. Ikääntynyt työntekijä	22
3.3. Ikääntyneen työntekijän johtamisen haasteet	25
3.4. Ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukeminen johtamisen avulla	29
4. TUTKIMUSMENETELMÄT	36
4.1. Tutkimus- ja haastattelumenetelmä	36
4.2. Tutkimuskohteiden esittely	37
4.3. Tutkimuksen toteutus	37
5. TUTKIMUSTULOKSET	40
5.1. Ikäjohtaminen osana johtamista	40
5.2. Ikääntynyt työntekijä työelämässä	43
5.3. Ikääntyneen työntekijän johtaminen käytännössä	47
5.4. Keskeisimmät havainnot	51

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	54
6.1. Johtopäätökset	54
6.2. Tutkimuksen luotettavuus	56
LÄHDELUETTELO	59
LIITTEET	
LIITE 1. Saatekirje	67
LIITE 2. Haastattelurunko	68
LIITE 3. Haastateltavat	69

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Organisaation toimintavalmiuden eri tasot	35
Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen	39
Taulukko 1. Työtehtävien soveltuvuuden arviointia ikääntyneille työntekijöille.	31

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Carita Sandell-Kaukonen

Pro gradu -tutkielma:

Ikäjohtaminen – ikääntyneen työntekijän johtamisen haasteet ja kokemukset esimiehen näkökulmasta

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveystieteiden maisteri

Työn ohjaaja:

Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2016

Sivumäärä: 69

TIIVISTELMÄ:

Ikääntyminen on kaikille tuttu ilmiö. Ikärakenteen muuttuessa ikääntyneitä on yhä enemmän. Samanaikaisesti syntyvyys on laskenut huomasti sotavuosien jälkeisistä ruuhkavuosista sekä työvoimapula selkeästi lisääntymässä. Hyvän sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmämme ansiosta terveytemme ja työ- ja toimintakykymme ovat yhä parempia ja jaksamme sen turvin olla yhä pidempään työelämässä.

Esimiehen tulisi tuntee ikäjohtamisen käsite ja siihen liittyvät sisällölliset elementit. Ikäjohtaminen tämän päivän työelämässä tarkoittaa nuorten ja vanhempien työntekijöiden samanaikaista johtamista ikäsidonnaisten tekijä huomioiden. Ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä tulisi tukea niin, että yhä useampi pystyisi työskentelemään työuran loppuun asti.

Tämän Pro Gradu –tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Vaasan seudun pk –yritysten esimiesten kokemuksia johtaa ikääntyviä työntekijöitä. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli: Mitä tarkoitetaan ikääntyneen työntekijän johtamisella? Tutkimuksen alakysymyksinä oli: Minkälaisia kokemuksia esimies on kokenut ja kokee johtaessaan ikääntyvää työntekijää? ja Mitkä tekijät tukevat ikääntyneen työntekijän johtamista? Vastausta tutkimusongelmaan pohditaan ikäjohtamiskäsitteen ja aikaisempien tutkimusten kautta. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään ikääntymistä, ikääntynyttä työntekijää ja ikäjohtamista sekä miten ikääntynyttä työntekijää voidaan yrityksessä tukea.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja se toteutettiin teemahaastattelulla. Pääteemoina haastattelussa oli ikäjohtaminen osana johtamista, ikääntynyt työntekijä työelämässä sekä ikääntyneen työntekijän johtaminen käytännössä. Tutkimukseen osallistui 14 esimiestä.

Tutkimuksessa selvisi ikäjohtamis-käsitteen olevan monelle esimiehelle epäselvä termi. Ikäjohtamista ei erikseen ajateltu, vaan kaikkia työntekijöitä johdettiin samalla tavalla. Tasa-arvoisuutta pidettiin tärkeänä. Mentorointi oli useassa yrityksessä otettu käyttöön ja sitä hyödynnettiin. Missään tutkimuksessa olleissa yrityksissä ei ollut erillistä ikäohjelmaa eikä ikääntyneille työntekijöille ollut eri vapauksia suhteessa muihin työntekijöihin. Kuitenkin suurimmassa osassa yrityksissä osattiin tukea ikääntynyttä työntekijää erilaisin keinoin. Kaikki esimiehet kokivat ikääntyneet työntekijät arvokkaina, joilla pitkä työkokemus näkyi vahvana työhön sitoutumisena ja hyvänä työn hallitsemisena. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen toimintasuunnitelmia laadittaessa koskien ikääntyviä työntekijöitä ja heidän tukemistaan työssä.

AVAINSANAT: ikäjohtaminen, ikääntyminen, ikääntynyt työntekijä, ikääntyneen työntekijän johtaminen

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Ikääntyminen on käsite, joka on noussut erityisesti viime aikoina otsikoihin. Siitä on tullut haaste niin poliittisesti kuin kansantaloudellistikin. Syntyvyyden lasku, väestön ikääntyminen ja eläkkeelle siirtyminen on lähes kaikissa kehittyneissä maissa ollut trendi viime vuosina (Drolet, Schwarz & Yoon 2010: xvii). WHO:n raportin mukaan 60-vuotiaiden määrä tulee jopa kaksinkertaistumaan vuoteen 2050 mennessä (WHO 2015). Maiden kehittyneisyys, tieteen lisääntyminen ja kokemusperäinen tieto auttaa lisäämään huomioita ja rakentamaan yhtenäisyyksiä eri tieteenalojen välille tutkittaessa ikääntymiseen liittyviä tekijöitä. Yhä useampi on terveempi ja toimintakykyisempi kuin aikaisemmin. Ikääntyminen on tuonut myös negatiivisia piirteitä, kuten työvoimapulaa: eläkkeelle jäävien osuus on suurempi lähivuosina ja jo nyt, kuin uusien työpaikkojen syntyminen.

Pidempi elämä edellyttää pidempää työelämää, ja se vaatii vankan rahoitus pohjan. Joudumme puhumaan työurien pidentämisestä, vaikka se herättääkin monenlaisia ajatuksia ja huolenaiheita työikäisissä. Puolestaan niille, jotka ovat ns. hyvissä töissä, pidempi työelämä voi tuntua realistiselta ja toivottavalta. Sen sijaan 30–40 vuotta raskaissa ja kuluttavissa töissä asettaa 63 vuoden eläkeiän jo kovaksi saavutukseksi. Työssäjatkamispäätöstä vaikeuttavat lisäksi elämän nopeat muutokset globalisaatiossa, uuden teknologian jatkuva kehittyminen, kilpailukyvyn sekä tuottavuusvaatimusten kiristyminen. Työelämä näyttääkin muuttuvan toista rataa kuin ihminen luonnostaan. (Airila, Kauppinen & Eskola 2007: 2; Active ageing and gender equality policies 2012: 52–53; OECD 2014: 52–53.)

Eläkkeelle menijöitä on ollut vuoden 2010 jälkeen enemmän, kuin on uusia työntekijöitä tullut työmarkkinoille (Tilastokeskus 2015). Vuoden 2005 eläkeuudistuksen (Eläkeuudistus 2015) tarkoituksena oli kannustaa yrityksiä panostamaan ikääntyneisiin työntekijöihin. Eläkeikää tullaan nostamaan Suomessa vuonna 2017 kolmella kuukaudella vuodessa, kunnes vanhuuseläkkeen alaraja on 65 vuotta. Keskeisiksi kohdiksi ovat nousseet eläkeikärajojen muutokset, eläkekarttumien yhdenmukaistaminen ja uudet

tavat siirtyä eläkkeelle. Muutokset astuvat voimaan vuoden 2017 alusta. Tämä tarkoittaa ikääntyvien työntekijöiden lisääntyntä määrää työpaikoilla ja heidän työkykynsä tukevista työuran loppuun saakka. Tähän tarvitaan uusia keinoja ja malleja, joita on jo osittain yrityksissä käytössä.

Keskusteltaessa työurien pidentämisestä on työhyvinvoinnin merkitys lisääntynyt. Keinoja miten työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa, on alettu pohtia laajemminkin. Työhyvinvoinniksi ymmärretään yksilön oman työhyvinvoinnin kokemus sekä sitä tukevat työolot. Oman työn kokeminen arvokkaana ja merkityksellisenä on tärkeää. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013: 10.)

Ikääntyneiden työntekijöiden johtaminen on haasteellista ja se vaatii johtamisen kehittämistä. Huolestuttavaa on ikääntyneiden työntekijöiden asema työelämässä. Työkyvyn muutokset, työpaikan ikärakenteen vääristymät ja työn tuottavuus asettaa johtamiselle uudenlaisia vaatimuksia johtaa yritystä. Työntekijöiden osaamisen johtamisen varmistaminen onkin korostunut viime aikoina merkittävästi (Saarelma-Thiel & Wallin 2015: 107). Tulevaisuudessa työntekijät koostuvat eri-ikäisistä ja eri kulttuureista sekä eri osaamistaustaisista ihmisistä. Lisäksi ihmisten elämäntilanteet elävät ja ovat hyvinkin erilaisia, mikä tarkoittaa arvojen asenteiden hajanaisuutta. (Halme 2007: 39.) Yhteistyötä on siis tehtävä työntekijöiden työkykyä edistäviin organisaatioihin. Ikäjohtamisen käsite on tullut kuvaamaan eri-ikäisten työntekijöiden johtamista. Tässä tutkimuksessa käsittelen pelkästään ikääntyneiden työntekijöiden johtamista.

1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella esimiesten näkemyksiä heidän johtaessaan ikääntyneitä työntekijöitä.

Pääongelmana on:

Mitä tarkoitetaan ikääntyneen työntekijän johtamisella?

Lisäksi haluan vastauksia seuraaviin alaongelmiin:

Minkälaisia haasteita esimies kokee ja on kokenut johtaessaan ikääntynyttä työntekijää?

Mitkä tekijät tukevat ikääntyneen työntekijän johtamista?

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä osassa tarkastelen ikäjohtamista (*engl. age management*) ja siihen liittyviä käsitteitä. Ikäjohtaminen tässä työssä tarkoittaa ikääntyneiden työntekijöiden johtamista. Lisäksi johtaminen ja esimiestyö sisältyvät ikäjohtamiseen ja sen merkitys ikääntyneiden työntekijöiden tukijoina on merkittävä. Käsitteiden oikea määrittely helpottaa lukijaa sisäistämään, mitä termeillä tutkielmassa tarkoitetaan. Johtaminen ja esimiestyö esiintyvät tässä työssä rinnakkaisina termeinä. Pääpaino on siis ikäjohtamisessa esimiehen näkökulmasta.

Toisen kappaleen teoriaosiossa määrittelen käsitteet ikääntyminen (*engl. ageing*) ja ikääntyvä työntekijä (*engl. aging worker*). Johnsonin (2005: 3) mukaan on olemassa tarpeeksi tutkimustietoa ikääntymisestä, mutta sitä tulee tarkastella eri menetelmien kautta, jotka auttavat ratkaisemaan ikääntymiseen liittyviä ongelmia. Ikääntyneen työntekijän johtamisen haasteet ja työkyvyn tukeminen ovat asioita, joita esimies kohtaa työssään päivittäin. Teoriaosassa käsittelen näitä asioita teoreettisesti ja empiriaosiossa tutkimustulosten myötä käytännön tasolla. Lopussa tarkastelen ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemista johtamisen avulla.

Tulen tekemään pro gradu-tutkielmani empiriaosan kvalitatiivista tutkimusotetta käyttäen, joka tässä tutkielmassa tarkoittaa 14 pk-yrityksen esimiehen haastattelua Vaasan seudulta.

2. IKÄJOHTAMINEN OSANA JOHTAMISTA

2.1. Johtaminen ja esimiestyö

Johtajan oma käyttäytyminen vaikuttaa tapaan miten yksilöitä johdetaan, sekä organisaation sisällä että tiimeissä. Erilaisia johtajuuden käyttäytymismalleja ovat tunnistanee Lewin (1951) että White & Lippitt (1960). Vallan käytön näkökulman kautta voidaan tarkkailla johtajuutta. Tämä tarkoittaa autoritaarista, demokraattista tai ”antaa mennä” - tyyllistä johtamista. Autoritääriinen johtaja kontrolloi, käyttää päätösvaltaansa sekä rankaisukeinoja saavuttaakseen tavoitteensa. Demokraattinen johtaja rohkaisee puolestaan kaikkia alaisiaan osallistumaan päätösprosesseihin ja on itsekkin aktiivinen. ”Antaa mennä” - tyylinen johtaja ei tee päätöksiä, ei osallistu toimintaan eikä yrityksen organisointiin. (Barr & Dowding 2008: 55–56.)

Marquis ja Huston (2006: 50) toteavat kirjassaan, että johtajalla tulee olla tiettyjä ominaisuuksia, jotka liittyvät ensiksikin älykkyyteen, kuten tietoa, arvostelukykä, päättäväisyyttä ja suullista taitoa. Lisäksi persoonallisia ominaisuuksia, kuten sopeutumiskykyä, luovuutta, yhteistyötaitoa, valppautta, itseluottamusta, korkeaa moraalialia, tunneelämän tasapainoa, mukautumista ja itsenäisyyttä, tulisi myös olla. Taitoa rekrytoida, tehdä yhteistyötä eri ihmisten ja organisaatioiden kanssa sekä ihmissuhdetaidot, diplomaattisuus, vaikutusvalta sekä sosiaalinen kanssakäyminen ovat lähes välttämättömiä edellisten lisäksi.

Vuonna 2013 valmistui Nuutisen, Heikkilä-Tammen, Mankan ja Bordin toimintatutkimus vuorovaikutteisesta johtajuudesta työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimuksessa tutkittiin työhyvinvoinnin ja esimiestyön toimivuutta taustakyselyllä että esimiesten ja työntekijöiden yksilöhaastatteluilla sekä ryhmäkeskustelulla. Tutkimustulokseksi saatiin hyvien johtamiskokemusten olevan yhteydessä erilaisiin työntekijöiden ja esimiesten välisiin vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteisiin. Esimiehen läsnäolo ja työn käytäntöjen tunteminen ovat työhyvinvointia tukevia. (Nuutinen ym. 2013: 4.)

Hyvän johtajan tunnusmerkeiksi luetaan se, että johtaja tunnistaa tilanteen ja haastaa ihmisiä tarvittaessa muuttumaan. Hän tietää organisaation sisäiset ja ulkoiset strategiat sekä niiden merkityksen sidosryhmiin ja julkisiin/yksityisiin kumppaneihin. Johtaja johtaa ihmisiä, mikä tarkoittaa ryhmässä työskentelyä, ja johtaminen perustuu tiimityöhön, kehittämiseen ja yhteistyöhön. Johtajuus on kuuntelemista, ymmärtämistä ja luottamuksen synnyttämistä. (Joyce 2012: 6–7.)

Strömmer (1999: 75–78) toteaa kirjassaan, että hyvä johtaja tukee alaisiaan, kun he sitä tarvitsevat. Asettamalla vaatimuksia henkilöstölleen ja kannustamalla yhteistyössä löytämään parhaat ratkaisut ovat hyvän esimiehen ominaisuuksia. Kun ongelmatilanteita tulee, otetaan ne esille ja pyritään mahdollisimman nopeasti ne myös ratkaisemaan. Esimiehen tulee siis tukea uusia ajatuksia ja kehittämissuhteita, varsinkin jos ne kehittävät organisaatiota.

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaalakan (2004: 13–14, 90–96) mukaan hyvän johtajan tehtävänä on tarjota johtamispalveluja ja organisoida onnistumisia, jotta sekä yritys että alaiset menestyisivät. Johtajan kyvyttömyys uudistua ja muuttua ovatkin suurimpia esteitä johtajuuden kehittämisessä. Johtamista opitaankin johtamalla. Hyväksi johtajaksi vaaditaan paljon käytännön kokemusta, asioiden reflektointia, tietoa, hiljaista tietoa sekä yhdessä työskentelyä.

McGregor (2003: 7, 11–12) on jakanut johtajien näkökulmat kahteen päätyyppiin: X-teoriaan ja Y-teoriaan. X-teorian mukaan työntekijät ovat laiskoja, eivät pidä työstä, eivät vastuusta, ja heitä on valvottava ja ohjattava suoriutuakseen tehtävistään hyvin. Y-teoriassa työntekijät puolestaan pitävät työstään, ovat luovia, vastuuntuntoisia ja ohjaavat omia toimiaan, ja ovat siten sitoutuneita organisaation päämääriin. Johtajien ihmiskäsityksien mukaan käsitys ihmisestä ja hänen käyttäytymisestään vaikuttavat heidän toimintatapojensa muodostumiseen ja ohjaavat siten johtamista.

Y-sukupolvi on tulossa työelämään. Tämä tarkoittaa, että etenkin johtajien tulisi tiedostaa eri sukupolvien välinen erilaisuus. Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980–2000-luvulla syntyneitä. Tämän uuden sukupolven onkin ennustettu vaativan keskustelevaa ja kehit-

tymistä edistävää johtamisotetta. He haluavat osallistua organisaation kehittämiseen sekä vaikuttaa omiin toimintatapoihinsa. Esimiehillä onkin haasteita johtaa tulevaisuudessa neljä sukupolvea, jotka tulisi saada työskentelemään keskenään. Hiljaisen tiedon siirtäminen ikääntyneiltä nuoremmille vaatii kahdensuuntaista mentorointia, joka edellyttää uutta, ennakkoluulotonta ja yhteisöllisyyttä korostavaa johtamistapaa. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 10, 19–21, 82; Jarenko & Pesonen 2013: 22.)

2.2. Ikäjohtamisen taustaa

Elinajanodotteen nousun ja syntyvyyden laskun on huomattu vähentävän työvoimaa tulevaisuudessa. Jo 1980-luvun lopulla huomattiin, että jollei eläkeikää olisi nostettu ja naisten työllisyyttä tuettu, olisi työvoiman vähyys suhteessa vanhusväestöön vieläkin suurempi. Jos silloin oli viisi työssä olevaa työntekijää yhtä eläkeläistä kohti, olisi suhde vuonna 2030 kaksi yhtä kohden. Vaikka ongelma tiedostettiin jo tuolloin, ei se vielä vaikuttanut poliittisiin päätöksiin. Vasta 1990-luvulla ja etenkin vuosituhaten vaihteessa ongelma tunnistettiin maailmanlaajuisesti. Etenkin yritykset haluttiin saada muuttamaan yrityskulttuuria erilaisin suunnitelmin ja ohjelmin. (Archibald & Brood 2012: 51–52; Lehto 2009: 140–141.)

1990-luvun alussa alettiin puhua eläkepolitiikan käännöksestä. Eläkemenoja ja odotettavissa olleen eläkevakuutusmaksujen nousua tuli hillitä. (Julkunen 2001: 197–202.) Eläkekomitean asettama tavoite oli työurien pidentäminen kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä. Tämä tavoite kirjattiin myös ensimmäistä kertaa hallitusohjelmaan vuonna 1999. Arvioitiin, että keskimäärin yksi vuosi lisää eläkkeellesiirtymisiässä poistaisi 1,5–2 prosenttiyksikköä eläkevakuutusmaksujen nostotarvetta. (Julkunen & Pärnänen 2005: 32, 36.)

Ikäpolitiikasta puhuttaessa on yrityksiltä alettu vaatia ikäjohtamista ja ikäsensitiivisyyttä. Se tarkoittaa eri-ikäisten työkyvyn ja tarpeiden huomioimista sekä ikääntymisen ymmärtämistä. Tämä kuitenkin saattaa asettaa vastakkain nuorten ja ikääntyneiden

työntekijöiden kohtelemisen, joka edellyttää kaikkia työntekijöitä kohdeltavan samoin. (Julkunen & Pärnänen 2005: 258.)

Ikäjohtaminen (*engl. age management*) on alun perin käsitetty tarpeesta hallita väestön ikääntymiseen liittyviä uhkia. 90-luvulla alettiin mieltää työvoiman riittävyyttä ja varhaista eläkkeelle siirtymistä ja siihen liittyviä ratkaisuja. Työelämän laadulliset tekijät korostuivat, koska niillä huomattiin olevan merkitystä ikääntyneiden palkansaajien haluun ja mahdollisuuksiin pysyä työelämässä. Johdon ja esimiesten ikätietoutta pyrittiin lisäämään mm. Kansallisen ikäohjelman (1998–2002) myötä. Professori Juhani Ilmarinen onkin tuolloin johtanut ikäjohtamisen käsitteen suomalaiseen työelämään. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011: 285.)

Kultalahden & Viitalan (2014: 129) mukaan keskustelua ikääntyneistä työntekijöistä ei vielä parikymmentä vuotta sitten juurikaan käyty. Iän merkitys henkilöstöpuheissa oli varsin vähäinen. Siitä alettiin puhua vasta, kun huomattiin työvoiman ikärakenteen kehityksessä vinouma ja muiden maiden jo nostettua eläkeikää. Nyt kolme vuosikymmentä myöhemmin on erilaisten toimenpiteiden, kuten kansallisen tason hankkeiden, kolmikannan yhteistyötä kaiken ikäisten työkyvyn tukemisessa sekä organisaatioiden ikäohjelmien, avulla on ikääntyneiden työntekijöiden työllisyysaste saatu nousuun (Saarelma-Thiel & Wallin 2015: 109).

Ikäjohtaminen ei tarkoita vain ikääntyneiden johtamista vaan kaiken ikäisten huomioon ottamista työssä (Walker 1998: 11). Samaa Halme toteaa väitöskirjassaan Iästä johtamiseen (2011: 50, 52), että ikäjohtaminen on työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamista. Tällä hän tarkoittaa sitä, että työyhteisöissä on monenikäisiä ja monenlaisia ihmisiä, jotka tarvitsevat yksilöllistä johtamista.

2.3. Ikäjohtaminen esimiestyössä

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön mukaan ikäjohtaminen sisältyy jo henkilöstöjohtamiseen. Sitä tulisi myös lainsäädännön kautta edistää koskien ikääntyvien työntekijöiden vakiinnuttamista koko työväestöön, lisäten tai vakiinnuttaen yrityksen tuottavuutta sekä parantaen työympäristön laatua. Avaintekijöinä ovat sosiaalinen verkosto sekä eri viranomaiset. (Active ageing and gender equality policies 2012: 73.)

Ketsetzopouloun (2007: 55–56) mukaan ikäjohtamisen periaatteet kuuluu esimiehen vastuulle. Työilmapiiriä kehitettäessä on henkilöstöhallinnon johdon ja työntekijöiden edustajien sitoutuminen tärkeää, että ymmärrettäisiin työpaikan väestörakennemuutoksen muuttuminen. Työntekijän ikääntymisen, terveyden, tuottavuuden sekä työntekijän ikääntymisen, toimintakyvyn ja oppimisen välillä on yhteys, ja se tulee esimiehen tiedostaa. Onnistunut lähiesimiestyö edistää kaiken ikäisten työntekijöiden hyvinvointia ja näin tukee mahdollisuutta työurien pidentämiseen (Saarelma-Thiel & Wallin 2015: 106). Hyvään ikäjohtamiseen kuuluu myös hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistaminen ikääntyneeltä työntekijältä nuoremmalle: huomioidaan siis organisaation sisäiset kulttuuritekijät (Halme 2007: 17).

Ikäjohtamista ei tulisi pitää muusta johtamisesta irrallisena vaan se tulisi liittää osaksi henkilöstövoimavarojen johtamista. Siinä tulisi ikäsidonnaiset tekijät huomioida siten, että se palvelee niin henkilöiden hyvinvointia kuin organisaation tavoitteitakin. Erityisesti se, miten ikäsidonnaiset tekijät pystytään huomioimaan ja hyödyntämään organisaatiossa sekä miten se vaikuttaa sen toimintaan, kilpailukykyyn ja tulokseen, on tärkeää. Yksittäisen ihmisen kannalta oman osaamisen hyödyntäminen, työkyky, voimavarojen kehittyminen, työn mielekkyys sekä työn ja muun elämän tasapaino ovat merkityksellisiä. (Lundell ym. 2011: 290–291.)

Hyvällä esimiestyöllä voidaan edistää työntekijän hyvinvointia ja tuottavuutta työssä. Se tarkoittaa johdon ja esimiesten tietoisuutta ikäjohtamisen merkityksestä työssä sekä ymmärrystä, että ikäjohtaminen on prosessi, joka koskettaa kaikkia työntekijöitä. Kaikissa yrityksissä tulisi olla kehityssuunnitelmia, joissa huomioidaan jokainen ikäryhmä

ja esimerkkiä siitä, kuinka eri-ikäisiä työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Lisäksi koko henkilökunnalle tulisi tarjota tietoa eri ikäryhmistä ja tukimuodoista, joilla tuetaan eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyötä. Ikäjohtamisen hyviä käytäntöjä tulisi tutkia, raportoida, arvioida ja kehittää, jotka ovat hyvän johtamisen edistäviä tekijöitä. (Ilmarinen 2006: 87–93.)

Ikäjohtamisessa voidaan erottaa neljä perusasiaa. Ensimmäiseksi ikäjohtamiseen sisältyy työ, työntekijä ja työsuhte. Toiseksi työn merkitystä tulisi pohtia, jotta sitoutuminen ja työmotivaatio voisi tapahtua. Kolmanneksi työn määrä ja työntekijän voimavarat tulisivat olla tasapainoisessa suhteessa toisiinsa. Viimeisenä työntekijän omat vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä ovat olennaisia, jotta voisi kokea työn arvostusta. Työntekijän omat arvot ja niiden toteutuminen niin yksityiselämässä kuin työssäkin ovat osa työhyvinvointia. (Kiviranta 2010 : 104.)

Ilmarisen (2006: 235) mukaan ikäjohtamisella on vaikutuksia työntekijän työkykyyn sekä työssä jatkamiseen. Se tarkoittaa hyvin suunniteltua ja organisoitua työtä huomioiden työntekijöiden voimavarat. Lisäksi yrityksen tuottavuus ja työhyvinvointi parantuvat, joka tarkoittaa työntekijöiden voimavarojen kehittämistä ja siten edesauttaa yritystä saavuttamaan visionsa. Visioiden myötä kehittyy yrityksessä käytävien keskustelujen avulla työkaluja, metodeja ja hyviä käytäntöjä johtamiseen. Ikäjohtaminen perustuu siis yritys- ja henkilöstöstrategiaan. Tarve siihen syntyy yleensä yrityksen huomattua ikääntyvän henkilökunnan uhat ja mahdollisuudet. Halme (2007: 17) lisää tähän, että ikäjohtaminen määrittyy yritysten työkykytoiminnaksi, jolla tarkoitetaan työntekijän ikääntymisen tuomat rajoitukset ja työtehtävien turvallisuus huomioivaksi.

Ikäjohtamisen hyötyjä ovat työn tuottavuuden ja motivaation paraneminen, osaamisesta huolehtiminen eri-ikäisillä, työn kehittäminen, työhön sitoutumisen vahvistaminen sekä työhyvinvoinnin lisääminen. Keinoiksi luetellaan yksilöllisten motiivien tunnistaminen ja hyödyntäminen, turvallisuuden tarpeen tunnistaminen, aktiivisten motivaatiomallien soveltaminen, yksilön osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen, arvostava ja vahvuuslähtöinen suhtautuminen eri-ikäisiin, ikäasenteista vapaa johtaminen, yksilön osaamisen mielekäs käyttö ja kehittäminen, ikääntyvien hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakami-

nen, yksilön roolitasapainon tukeminen, työn merkityksellisyyden tunnistaminen, hallinnan tunteen ja pärjäämisen lisääminen, onnistumisen tunteen rakentaminen, vaatimusten ja voimavarojen tasapaino, arvostava kuuntelu, keskustelu muutoksista ikääntyvien kanssa, sosiaalisen tuen tarjoaminen (esim. kollegiaalinen ja esimiestuki) sekä uupumusta ja masennusta aiheuttavien tekijöiden vähentäminen. (Kiviranta 2010: 33–49.)

Työterveyslaitos julkaisi vuonna 2011 Ikävoimaa työhön -kirjan, missä tarkastellaan kaiken ikäisten johtamista. Ikäjohtamisella tarkoitetaan tässä ikätietouden hyödyntämistä henkilöstövoimavarojen johtamisessa sekä ikäsidonnaisten tekijöiden huomioonottamista. Kirjassa korostetaan eri-ikäisten voimavarojen hyödyntämistä, työn ilon ja innovatiivisuuden käyttöönottamista, kilpailukyvyyn haastamista ja riskien haltuun ottamista (työkyvyttömyyden ehkäiseminen). Kantavana ajatuksena nousee iän ottaminen voimavaraksi, oikeus vanhentua työelämässä sekä hyvinvoinnin ja tuottavuuden kulkeminen rinnakkain. Nämä seikat tulisi tunnistaa ja hyödyntää organisaatiota johdettaessa. (Työterveyslaitos 2014.)

Ikäjohtaminen synnyttää Lundellin ym. (2011: 295) mukaan tarpeita, jotka puolestaan synnyttävät muutoksia. Näitä tarpeita ovat:

1. Osaamispääomasta huolehtiminen

- hyödynnetään kokeneiden työntekijöiden osaamista
- pidetään kiinni osaavista työntekijöistä, kannustetaan eläkeikää lähestyviä työssä jatkamiseen
- siirretään eläkkeelle lähtevien osaamista organisaatioon jääville
- tuetaan oppimista osaamisvaatimusten muuttuessa
- tuetaan nuorten ammatillista kehittymistä

2. Myönteisen työnantajakuvan luominen

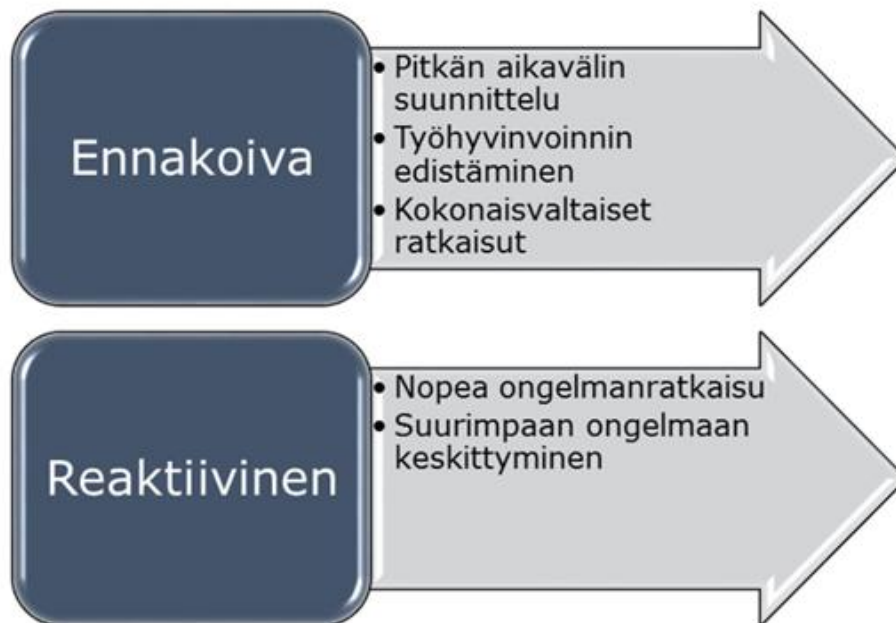
- huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista
- tuetaan ammatillista kehittymistä
- luodaan urakehitysmahdollisuuksia työuran kaikissa vaiheissa
- joustetaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi

- rekrytoidaan myös ikääntyneitä

3. Työkykyongelmien hallinta

- ennaltaehkäistään sairauspoissaoloja
- ennaltaehkäistään työkyvyttömyyttä ja ennenaikaista eläkkeelle siirtymistä

Tätä tukee EuroFoundin Euroopan maissa tekemä tutkimus, jonka mukaan ikäjohtamisessa nähdään kaksi erilaista ulottuvuutta: organisaation ikätietoisuus sekä toimintavalmius. Ikätietoisuus voi ääritapauksessa olla täysin puuttuvaa tai se voi kuulua täysin organisaation monimuotoisuuteen ja sitä osataan hyvin hyödyntää. Toimintavalmiudella tarkoitetaan organisaation haasteisiin varautumisen astetta ja siihen käytettäviä resursseja. Toiset organisaatiot ovat hyvin varautuneet, esimerkiksi edistämällä varhain työhyvinvointia, ja toiset huonosti eli he tulevat yllätetyiksi. (Wallin 2014: 16–18.) Alla oleva kuvio selventää ennakoivan ja reaktiivisen toimintavalmiuden tasot.



Kuvio 1. Organisaation toimintavalmiuden eri tasot (Wallin 2014: 18).

Jotta ikääntyneitä työntekijöitä palkataan ja pidetään töissä, tulisi johtamiskoulutuksessa syventää ymmärtämystä ikääntymisestä ja ikärasismista. Ikääntyneet ihmiset ovat ali-edustettuja mediassa ja kun heistä puhutaan, heidät mainitaan heikkoina, raihnaisina tai ärtyisinä. Poliitiikan muuttuminen ja hallituksen kannustaminen saattaa lisätä ikääntyneiden työntekijöiden palkkaamisen ja pitämisen työelämässä, mutta se ei välttämättä vetoa tai motivoi vanhempia työntekijöitä. Ikääntyneiden työntekijöiden huomio taloudellisista etuisuuksista on useimmiten kääntynyt hyvinvointiin. Tarkastelun tulisi olla työelämän joustoissa ja tasapainossa suhteessa työhön ja työympäristöön. (Kulik, Ryan, Harper & George 2014: 931–933.)

Henkilöstöstrategia, HR-käytännöt ja esimiestyö ovat alueita, joissa ikäjohtaminen näytetään päivittäin. Erilaisten ikärakenteiden tarkasteluilla, työhyvinvointikyselyillä, eläköitymissuunnitelmilla, henkilöstöraporteilla, ikäystävällisten toimintojen sekä esimiehen oman suhtautumisen avulla voidaan ikäjohtamista käytännössä toteuttaa. Lisäksi erilaisia ikäjohtamissuunnitelmia ja -ohjelmia koulutuksineen voidaan Suomessa toteuttaa, esimerkiksi Ikävoimaa työhön -valmentajavalmennuksen kautta. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015: 146–154.)

3. IKÄÄNTYNYT TYÖNTEKIJÄ TYÖELÄMÄSSÄ

3.1. Ikääntyminen

Ikääntymisestä puhuttaessa historiankirjoista löytyy muinaisten kreikkalaisten kirjoituksista viitteitä sairauksista, joita ikääntynyt kohtaa. Aristoteles (384–322 eKr) mainitsi teoksissaan ikääntyneitä ihmisiä kohtaavista sairauksista: hengenahdistusta, keuhkokaattaria, virtsaumpea, nivelkipuja, munuaisten vajaatoimintaa, huimausta, ärtyneisyyttä, muistinmenetystä, kutinaa, unettomuutta, ummetusta ja aistien heikkoutta. Samoin Hippokrates (460–370 eKr) ja Cicero (104–43 eKr) listasivat ikääntymisen negatiivisia seurauksia. Antropologit ja historian tutkijat ehdottavat ikääntymisestä puhuttaessa jakoa kolmeen näkökulmaan: 1) vanhoja ihmisiä on aina ollut, tosin niiden prosentuaalinen osuus on maapallon kokonaisväestönmäärästä ollut vähäinen 1920-luvulle saakka, 2) 1700-luvulta lähtien on 65-vuotiaasta ihmisestä käytetty nimitystä ikääntynyt tai vanha ja 3) suurin elinajanodotteen kasvu tapahtui 1900-luvulla, kun kuolleisuus vähentyi ja syntyvyys kasvoi toisen maailmansodan jälkeen. Tosin pian sen jälkeen syntyvyys kääntyiikin laskuun. (Johnson 2005: 21–24, 30.)

Suomessa ikääntymistä on tutkittu paljon, ja ikääntyvien työssä jaksamista ja jatkamista on edistetty esimerkiksi erilaisten työelämän kehittämisohjelmien avulla, kuten työministeriön Työssä jaksamisen -ohjelman, Työelämän kehittämisohjelman (Tykes), Ikäkomitean, Veto-ohjelman (sosiaali- ja terveysministeriö) sekä Noste-ohjelman (opetusministeriö) avulla. Lisäksi on olemassa erilaisia ikäohjelmia, joiden tavoitteena on ollut ikääntyvien aseman vahvistaminen työmarkkinoilla, työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen, työolojen kehittäminen sopivammaksi eri-ikäisille, työssä jaksamisen ja jatkamisen tukeminen, työllistymisessä auttaminen, työmotivaation säilyttäminen, tasa-arvon parantaminen sekä työn houkuttelevuuden edistäminen eri tilanteissa. (Forss 2004: 21–22.)

Myös kansainvälisesti ikääntymistä on tutkittu. Viimeisimpiä on esimerkiksi hollantilais-saksalainen tutkimus ikääntyvästä työvoimasta, missä tutkimuksen tarkoituksena oli laajentaa käsitystä ja vähentää väärinymmärryksiä ikääntymisestä ja siihen liittyvistä

yhteyksistä kognitiiviseen oppimiseen, fyysiseen terveyteen ja sen suhteesta työkykyyn, työmotivaatioon, sosioemotionaalisiin taitoihin, työstä suoriutumiseen sekä työhyvinvointiin. Maiden ikääntyvä väestö ja työvoiman väheneminen ovat saaneet hallitukset laatimaan ohjelmia, nostamaan eläkeikää, edistämään ikääntyvien terveyttä ja taistelemaan ikärasismia vastaan sekä julkaisemaan ohjelmia elinikäisestä oppimisesta. (Hertel & Sacher 2015: 2, 54.)

Ikä voidaan jakaa kronologiseen eli kalenteri-ikään, biologiseen ikään, sosiologiseen ikään ja psykologiseen ikään. Kalenteri-ikällä tarkoitetaan jaottelua lapsiin, nuoriin, keski-ikäisiin ja vanhoihin. Biologinen ikä tarkoittaa elimistön biologisia eli solutasolla tapahtuvia muutoksia, jotka vaikuttavat elimistön toimintakykyyn. Näitä ovat kehon rakenne, aistitoiminnot, keskushermoston toiminnat sekä fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn liittyvät muutokset. Sosiaalinen ikä sisältää ihmisen roolit ja asemat yhteisöissä eri ikävaiheissa ja psykologisella iällä ihmisen itsensä kokemaa ikää. Peter Laslett (1996: 34–37) erottaa viidennen iän eli henkilökohtaisen iän, jolla tarkoitetaan ihmisen kokemaa ikää sen hetkessä elämässä. Ja kun ihminen ikääntyy, lisääntyvät myös yksilölliset erot siinä. (Lundell ym. 2011: 28–31; Irni 2010: 37.)

Whitbourne (2008: 7) ja Erber (2010: 71) jakavat biologisen iän ensimmäiseen ikään-tymiseen (*engl. primary aging*) ja toissijaiseen ikääntymiseen (*engl. secondary aging*). Ensimmäisellä ikääntymisellä tarkoitetaan väistämätöntä elimistön biologisen vanhenemisen prosessia, joka koskettaa kaikkia ihmisiä maailmassa. Toissijaisella ikääntymisellä taas viitataan erilaisten ulkoisten tekijöiden, kuten sairauksien ja elinolosuhteiden, vaikutusta vanhenemiseen.

Johnsonin toimittamassa kirjassa *The Cambridge Handbook of Age and Ageing* (2005) jaetaan biologinen, psykologinen ja sosiologinen ikääntyminen vielä pienempiin osiin. Biologisessa ikääntymisessä voidaan nähdä samat piirteet kuin ihmisen normaalissa kehitysvaiheessakin, tosin geneettisesti säädeltynä ja ohjelmoituna. Voidaan puhua neuroendokriinisestä, immunologisesta ja vapaan radikaalin (orgaaninen kemia) teoriasta. Lisäksi solujen ikääntymisen ja evoluution teoria kuuluu biologisiin muutoksiin. Psykologinen ikääntyminen sisältää kognitiivisen kehittymisen, persoonallisen kehittymisen

ja sosiaalisen kehittymisen muutokset. Näitä ovat esimerkiksi muistitoiminnot, oppiminen, tunteet ja havaintokyky, kielelliset taidot, sosiaalipsykologiset taidot, motoriset taidot, psykometriset taidot ja kehityspsykologia. Samaa ajatusta ikääntyneen psykologista muutoksista tukevat Drolet ym. kirjassaan *The Aging Consumer* (2010). He lisäävät ikääntymisen merkittävänä vaikuttajana kulttuurin, jonka kautta he hahmottavat ympäröivää maailmaa. (Drolet ym. 2010: 3, 13; Atchley 2000: 48.) Sosiologinen ikääntyminen nähdään kuitenkin monimutkaisempana kuin biologinen tai psykologinen. Se tarkoittaa makro- ja mikrotasojen analysointia sekä yksilö- että yhteisötasolla. Tutkijat haluavat selvittää ikääntymisen kontekstuaalisen ja prosessimaisen luonteen, ikään liittyvät muutokset ja kehityksen, kuinka ikääntyminen muuttaa sosiaalisia yhteyksiä, kulttuurisia tarkoituksia ja sosiaalisia piirteitä sekä kuinka aika, aikakausi ja joukko muokkaa yksilöllisesti ja yhteisöllisesti ikääntymisprosesseja. (Johnson 2005: 8–14.)

Irni (2010: 39, 48) erottaa ikääntymisessä jaottelun lisäksi sukupuolisuuden eron: monet tutkimukset vahvistavat, että naiset kokevat ikääntyessään enemmän syrjintää työpaikoilla kuin miehet. Naiset ja miehet kokevat lisäksi eri lailla ikääntymisen ruumiissaan: naisia huolestuttavat ruumiilliset muutokset, kun taas miehiä fyysinen toimintakyky. Lisäksi naisilla vaihdevuosien ylittäminen liittyy heidän kokemuksiinsa ikääntymisestä sekä terveyden ja ruumiin muutoksista.

Ihmiset kokevat yleisesti ikääntymisen aiheuttamia muutoksia 50–60 vuoden välillä. Tietoisuus ikääntymisen vaikutuksista lisääntyy viidenkymmenen vuoden iän jälkeen. Tätä vahvistaa lisäksi vanhempien ja ystävien kuolemat, eläminen kolmen sukupolven välissä, vanhimpana työntekijänä työssä työskentely sekä tuleminen isovanhemmiksi. (Karp 2000: 65.)

Cavanaugh & Blanchard-Fields (2015: 4) toteavat ikääntymisen olevan elinikäisen kehittymisen prosessi. He siteeraavat Paul Batesin ajatusta elinikäisen kehittymisen neljästä erilaisesta avaintoiminnasta, joiden kautta ikääntymistä voidaan tarkastella: moninaisuus, muovautuminen, historiallinen näkökulma sekä monisyisyys. Moninaisuus käsittää kehittymisen ja heikentymisen: kun kehittyy yhdellä alueella, niin jollakin toisella alueella joku muu asia heikentyy. Muovautuminen tarkoittaa taas, että ihmisen

suorituskyky ei ole ennalta määrätty vaan monia taitoja pystyy harjoittelemaan ja parantamaan iästä huolimatta, tiettyyn pisteeseen saakka. Jokainen ihminen kehittyy niissä puitteissa minkä aikakausi ja kulttuuri sen mahdollistaa. Kehittyminen muotoutuu biologisista, sosiokulttuurisista, psykologisista ja elinkaareen liittyvistä vaikutteista. Yksikään vaihe elämässä ei ole toistaan enemmän tai vähemmän tärkeämpi.

3.2. Ikääntynyt työntekijä

Suomessa oli vuonna 2014 keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä 61,2 vuotta työeläkejärjestelmän mukaan. Nousua oli edellisestä vuodesta 0,3 vuotta. Nousuun vaikutti mm. työkyvyttömyyseläkkeiden määrän lasku ja varhennetun vanhuuseläkkeen lakkauttaminen. (Eläketurvakeskus 2015.) Työelämää tulee edelleen muuttaa: aktiivisia työvuosia tulee lisätä, työssä viihtymistä parantaa, positiivisia asenteita työvuosien lisäämiseen nostaa ja ikärasismia vähentää. (Ilmarinen 2006: 17–18.)

Ikääntyvän väestön kasvu ja työvoiman väheneminen on lähes joka maan tulevaisuuden ongelma. Pensions at a Glance 2015 -raportin mukaan OECD:n maissa tällä hetkellä 20-vuotiaan työelämään siirtyvän työntekijän eläkkeellesiirtymisikä vaihtelee 60–68 vuoden iän välillä. Normaali eläkkeellesiirtymisikä tulee olemaan 65-vuoden tietämillä tai myöhemmin. Vuonna 2014 yleisesti miesten normaali eläkkeellesiirtymisikä oli 64.0 ja naisten 63.1 vuotta. Suurimmat eläkeiän nostot lähivuosina tulee olemaan Tsekin tasavalloissa, Italiassa ja Slovakiassa. Suomessa normaali eläkeikä oli vuonna 2014 65 vuotta, kun taas esimerkiksi Yhdysvalloissa 67 tai Isossa Britanniassa 68 vuotta. Luxembourgiassa oli sitä vastoin 60 ja Kreikassa 62 vuotta. (Pensions at a Glance 2015: 132–133.)

Juhani Ilmarinen (2006: 171–174) sekä Cleveland ja Shore (2007: 683–694) määrittelevät ikääntyneeksi työntekijäksi yli 45-vuotiaan henkilön, koska tuolloin ihmisellä alkaa ilmetä toimintakyvyn ja terveyden muutoksia. Tässä ikävaiheessa on tutkimusten mukaan esimerkiksi fyysinen toimintakyky eli lihasvoima ja kestävyys, liikkuvuus sekä hengitys- ja verenkiertoelimistön suorituskyky laskeneet 23–25 % elinikäisestä parhaas-

ta tilanteesta, joksi sanotaan noin 25-vuotiaasta. Kun halutaan arvioida fyysistä työkykyä, voidaan tutkia fyysistä terveyttä, tuki- ja liikuntaelimestöä sekä aistitoimintojen ja keskushermoston toimintaa. Henkistä työkykyä tutkitaan muistitoimintoja, älykkyyttä ja mielialaa tutkimalla. Sosiaalista työkykyä arvioidaan työympäristön moninaisuus huomioiden. (Chan, Tan & Koh 2000: 483–485; Lahn 2003: 131.)

Termillä ikääntyminen on yleensä epämiellyttävä konnotaatio ja sitä vältetään henkilökohtaisissa keskusteluissa. Se kuuluu joka tapauksessa luonnollisesti osana elämää, ja on mielenkiintoinen, muuttuva ja yllätyksellinenkin prosessi. Sen ei tulisi aiheuttaa ahdistusta. Sen sijaan ihmisen tulisi tuntea sen erilainen ilmeneminen ja salaisuus. Ymmärtämällä ikääntymisen erilaiset vaiheet on tullut yhä tärkeämmäksi työelämässä. (Ilmarinen 2006: 124–127.)

Monet asiantuntijat ovat määritelleet yli 45-vuotiaan työntekijän ikääntyneeksi työntekijäksi. Muutokset ihmisen terveydessä ja toimintakyvyssä muuttuvat 40–50 vuoden tienoilla: ne vaikuttavat ihmisen työkykyyn ja käytössä oleviin voimavaroihin. (Ilmarinen 2006: 124–127.) Moilanen ja Chan, Tan & Koh tukevat tätä käsitystä: 50 ikävuoden jälkeen työ alkaa tuntua raskaammalta useissa tehtävissä, koska hän joutuu ponnistelemaan entistä enemmän päästäkseen samaan työtulokseen. Lisäksi ihmisen fyysinen ja psyykinen kuormitus altistaa työtapaturmille, jotka voivat aiheuttaa pitkiäkin poissaoloja. Ammattitauteja esiintyy enemmän ikääntyneillä kuin nuorilla, mutta yleensä se johtuu altistumisaikojen pitkistä ajoista ja tautien pitkistä kehitymisajoista. (Moilanen 1999: 5, 71; Chan, Tan & Koh 2000: 484–486.)

MONIKKO-ikähankkeessa tutkittiin kolmen julkisen sektorin, opettajien, hoitajien ja palomiesten näkökulmista ikääntymistä ja sen merkitystä. Siinä tutkittavat määrittelivät ikääntyneeksi työntekijäksi yli 50-vuotiaat: itseänsä ikäistään nuoremmaksi kokeminen oli yhteydessä myönteisesti koettuun terveyteen, työkykyyn, työtyytyväisyyteen, koettuun eläkeikään sekä itsevarmuuden kokemuksiin työssä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että mitä vanhempi vastaaja oli, sitä vanhemmaksi ikääntynyt työntekijä määriteltiin. (Airila ym. 2007: 15, 40–41.)

Vaasan yliopiston teettämässä Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet - tutkimustuloksissa ilmeni, että haastateltavat kokivat työelämän kovaksi ja tulevaisuudessa vielä kovemmaksi. Jaksamiseen ja motivoitumiseen työelämässä ei enää uskota ikääntyneiden työntekijöiden joukossa ja nuorten ei uskota alistuvan työelämän jäykkiin rakenteisiin ja kovaan tahtiin. Vanhemmat työntekijät eivät kokeneet saavansa arvostusta nuorilta, vaikka ovat sitoutuneempia työhönsä. Oman osaamisen riittävyys oli vanhemmilla työntekijöillä päällimmäisenä huolenaiheena. (Kultalahti & Viitala 2014: 123, 127.) Tutkimustulos tukee Lundellia ym. (2011: 66–67), joiden mukaan ammatillinen identiteetti on uhattuna, jos ikääntyvä työntekijä kokee jatkuvat muutokset kielteisinä: ulkopuolisuuden tunne kasvaa ja siten eläkkeelle siirtyminen alkaa tuntua yhtä houkuttelevammalta.

Ikääntyneiden työntekijöiden työllistäminen riippuu työnantajasta sekä työntekijän asenteesta. Tutkimuksen mukaan lähes kaikissa OECD:n maissa ikäsyrijintää esiintyy työpaikoilla. Suomessa noin 7 % yli 55–vuotiaista on kokenut ikäsyrijintää työpaikallaan, enemmän kuin missään muussa Pohjoismaassa. Vanhemmat työntekijät kokevat teknisiä taitojaan ja uusien muutosten vastaanottamista heikoksi. (OECD 2014: 71.) Saman tuloksen saivat Barnes, Smeaton & Taylor (2009: 43) tutkimuksessaan haastateltuaan useiden yritysten johtohenkilöitä. Lisäksi naiset kokevat ikäsyrijintää enemmän kuin miehet (Active ageing and gender equality policies 2012: 52).

Saviojan jo vuonna 2005 teettämässä tutkimuksessa ilmeni ikääntyvillä työntekijöillä pelkoa työtehtävien vaikeutumisesta. Työssä viihtyvyyttä tulevaisuudessa lisäsivät tai heikensivät työyhteisöjen ilmapiiri ja johtaminen. Suurista ikäluokista 48–53-vuotiaat pitivät terveyttensä hyvänä tai keskinertaisena, vaikka jo 40 prosentilla oli jokin pitkäaikaissairaus. Valtaosalla sairaus ei kuitenkaan rajoittanut elämää merkittävästi. (Savioja 2005: 88.)

Oppiminen hidastuu iän myötä, mutta kyky oppia uusia asioita ja taitoja säilyy. Vaikka tieto ikääntymisestä ja osaamisesta on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana, suhtaudutaan edelleen ikääntyviä työntekijöitä kohtaan ristiriitaisesti. Työnantajat ovat huolissaan ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn heikkenemisestä. (Roberts 2006: 74.)

Ikääntyneillä työntekijöillä on paljon vahvuuksia ja heidän kokemustaan arvostetaan kaikilla toimialoilla. Pitkä kokemus, osaaminen, ammattitaito, hiljaisen tiedon hallinta, rauhallisuus, työhön sitoutuneisuus, vakaus ja luotettavuus, hyvät vuorovaikutustaidot sekä halu opastaa muita työntekijöitä koetaan myönteisiksi ominaisuuksiksi. Kielteisiksi koetaan puolestaan jaksamisongelmat, oppimis- ja kehittymishalun puute, eläkeiän odottaminen, motivaation puute sekä kaavoihin kangistuminen. (Airila ym. 2007: 42–44; Paloniemi 2003: 195–200.)

Erilaisia lakisääteisiä vapaita ja työpaikkakohtaisia joustokäytäntöjä on nykyään olemassa työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi. Lakisääteisiä vapaita ovat erilaiset perhe- ja hoitovapaat sekä pienten lasten vanhempien mahdollisuus lyhennettyyn työaikaan. Jos työntekijä haluaa vapautua määrääjäksi työstään, voidaan vuorotelluvapaata anoa. Osa-aikatyöhön siirtyvälle voidaan myöntää osa-aikalisää ja opiskelemaan meneville opintovapaata. Eläkeikää lähestyvälle osa-aikaeläke on mahdollisuus vähentää työmääräänsä. Lisäksi erilaisiksi työpaikkakohtaisiksi joustoiksi luetaan liukuva työaika, vuosiloman säästäminen, ylityön korvaaminen vapaana ja lomarahen vaihtamisen vapaaksi. Etätyö sekä satunnainen kotityö tukee myös työntekijän työssä jaksamista. Ikääntyville työntekijöille voidaan myös seniorivapaiden avulla antaa ylimääräisiä palkallisia vapaapäiviä. (Lundell ym. 2011: 253–255.)

Paloniemen (2003: 200–201) tekemän tutkimuksen mukaan kronologista ikää merkittävämpiä tekijöitä ovat kuitenkin ikääntyneiden työntekijöiden persoonalliset ominaisuudet, halukkuus oman osaamisen kehittämiseen sekä oman kokemuksen jakaminen. Näitä ominaisuuksia tarvitaan työelämässä, joita voidaan hyödyntää eri-ikäisten työyhteisöissä esimerkiksi erilaisten mentorointiohjelmien ja konsultaatiomallien avulla.

3.3. Ikääntyneen työntekijän johtamisen haasteet

Ikääntyminen on merkityksellinen, koska se lisää yksilöllisiä eroja niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin. Siinä erottuvat iän biologiset, psykologiset ja sosiaaliset ulottuvuudet. Ihmiset ikääntyvät entistä terveemmin ja nuorekkaammin ja se on

haaste niin poliittisesti kuin kansantaloudellisestikin. Suomen työeläkejärjestelmä uudistettiin vuonna 2005 siten, että varhaiseläkeiän rajaa nostettiin ja vanhuuseläkeikä muutettiin joustavaksi 63 ja 68 ikävuoden välille. Eläkeiän korottaminen ei ole ainoa ratkaisu, vaan siihen tarvitaan myös laaja-alaista työelämän kehittämistä työntekijöiden työssäolojana pidentämiseen. Esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittamisen helpottaminen, ikääntyneiden työntekijöiden työnteon mahdollisuuksien parantaminen sekä maahanmuuttajien kotouttaminen yhteiskuntaan ovat yksiä ratkaisumalleja. (Airila ym. 2007: 15.)

Väestörakenne, talouselämä ja teknologian kehitys luovat haasteita niin työelämälle, kansantaloudelle että yhteiskunnalle. Organisaatioiden toimintaympäristöön ja siten toimintaedellytyksiin vaikuttavat talouselämän kehitys ja teknologian kehittyminen. Työurien pidentäminen, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisääminen ovatkin yksi keskeisimpiä kysymyksiä Suomessa. Ikääntymistä ei tulisikaan nähdä pelkästään rasitteena, vaan uutena mahdollisuutena innovaatioihin ja uudentyypiseen yrittämiseen. Ikäystävällisessä työyhteisössä osataan hyödyntää eri-ikäisten työntekijöiden erilaisuutta sekä tukea voimavaroja ja niiden kehittymistä työuran eri vaiheissa. (OECD 2014: 51.)

Yksi suurimmista hankkeista, jolla pyrittiin vaikuttamaan työuriin ja työssä jaksamiseen, on ollut usean eri ministeriön yhteistyönä toteuttama Kansallinen Ikäohjelma (1998–2000). Ohjelman tavoitteena oli mm. parantaa yli 45-vuotiaiden työnsaantimahdollisuuksia ja työssä jaksamista, vahvistaa heidän asemaansa työmarkkinoilla sekä edistää heidän pysymistään työssä aiottua pidempään. Ohjelma huomioi myös johtamiskulttuurin kehittämisen. Tavoitteena oli kouluttaa johtajat huomioimaan ikään liittyviä asioita työtehtävien suunnittelussa ja toiminnan johtamisessa. Ikäohjelman loppuraportissa todetaan, että työssä jaksamisessa ja pysymisessä sekä työkyvyssä on kyse hyvin pitkässä prosessista ja siihen vaikuttavat monet seikat. Työn ja ikääntymisen yhteensovittamisen perusongelmana todetaan olevan, että työn vaatimukset ja ihmisen voimavarat muuttuvat eri suuntiin. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2002: 3.)

Työntekijän työkyky perustuu ihmisen voimavarojen ja työelämän vaatimusten tasapainoon. Voimavarat koostuvat terveydestä, toimintakyvystä, koulutuksesta ja työkoke-

muksesta, sekä arvoista ja asenteista. Muutokset toimintakyvyssä ja terveydessä heijastuvat työkykyyn. Työ tarkoittaa työtyytyväisyyttä, työyhteisöön kuulumista, työn vaatimuksia ja organisoitua, johon johtamisella voidaan vaikuttaa. (Ilmarinen 2006: 132.) Epätasapaino taas uuvuttaa, rasittaa ja vähentää mahdollisuuksia työssä. Se näkyy lähinnä työpaikan vaihtamisella tai työuupumuksena. Jos työ vaatii fyysistä suoriutumista, joka todetaan ikääntyneellä heikentyneen, tulee työ sopeuttaa tai muuttaa erilaisten järjestelyiden avulla. Tärkeää on myös työntekijän oma usko selviytymiseen. (Kiviranta 2010: 19, 27, 99.)

Ihmisen ikääntyessä työelämässä saattaa työtapaturmat lisääntyä, sairauspoissaolojen määrä lisääntyä, työkyvyssä voi ilmetä rajoitteita, työssä oppiminen voi hidastua, työtehtävät eivät välttämättä enää sovi tai yleinen työkyky vaihdella työstä johtuen. Esimerkiksi fyysisesti kuormittava työ rasittaa ikääntyneitä työntekijää enemmän kuin nuorempaa: fyysisen terveyden, lihaskunnan, verenkiertoelimistön kunnan, aistitoimintojen, keskushermostojärjestelmän sekä tasapainokyvyn tulee olla hyvä. Lisäksi hyvä henkinen suorituskky tarkoittaa hyvää muistia, älykkyyttä ja vastuuntuntoa. On arvioitu, että noin puolella yli 50-vuotiailla on jokin diagnosoitu sairaus, lähinnä tuki- ja liikuntaelimistön tai verenkiertoelimistön sairaus. (Chan, Tan & Koh 2000: 484–485.) Samaan johtopäätökseen on päätenyt Whitbourne (2008: 266–268) tutkimuksessaan: erityisesti vuorotyö ja siitä palautuminen rasittavat ikääntyneitä työntekijöitä enemmän kuin nuorempia. Työtapaturmia esiintyy yli 55-vuotiailla lähes puolet enemmän kuin alle 35 -vuotiailla ja, ikääntyneillä tapaturmasta parantuminen kestää kaksi kertaa kauemmin kuin nuoremmilla ikäpolvilla. Lisäksi työtapaturmakuolleisuus nousee erityisesti yli 65-vuotiailla.

Ikääntyneet työntekijät kuuluvat siihen ryhmään, joiden terveyttä työterveyshuollon tulee tarkkailla erityisesti. Yksi ikääntyneiden työntekijöiden suurimmista ongelmista on työkyvyn ja työvaatimusten yhteensopimattomuus. Työvaatimukset eivät yleensä kasva iän kasvaessa, mutta työkyky yleensä laskee vanhetessa. Arvio työhön sopivuudesta on enemmän kuin fyysisen toimintakyvyn arviointia: arvioijan tulee myös ymmärtää työn terveydelliset vaarat ja stressitekijät sekä pystyä tekemään ehdotuksia työn uudelleenjärjestelyille. Työkyky tarkoittaa vuorovaikutussuhdetta sosiaalisten, ympäristöl-

listen ja yksilöllisten tekijöiden kanssa, tarkoittaen myös fyysistä sopivuutta, suorituskykyä sekä sosiaalisia ja terveydellisiä elintapoja. Pelkästään kronologinen ikä ei tarkoita työhön sopimattomuutta. (Chan, Tan & Koh 2000: 483, 488.)

Ikääntyneen työntekijän työelämässä työn vaatimukset ja ihmisen voimavarat eivät useinkaan kohtaa. Jatkuva työn fyysisyys ja työn fyysisten voimavarojen heikkeneminen johtavat usein siihen, että ikääntyvä työntekijä pystyy juuri ja juuri suoriutumaan työn päivittäisistä vaatimuksista. Ajan mittaan sama työ alkaa rasittaa ihmistä iän myötä yhä enemmän ja palautuminen kestää kauemmin. Tämän johdosta voi aiheutua fyysisiä rasitusoireita ja kiputiloja sekä pitkittyneitä poissaoloja, sairauksia, työkyvyn laskua ja lopulta kenties työkyvyttömyyttä. (Ilmarinen 2006: 132–133; Julkunen 2003: 156–163.)

Työssä ja työn oppiminen on tutkimusten mukaan erilaista nuorilla kuin ikääntyneillä työntekijöillä. Haasteena koetaan tekniset työvälineet, kuten tietokoneohjelmat ja sen käyttäminen – varsinkin, jos aika on rajallinen. Lisäksi vanhojen ja uusien työntekijöiden sitouttaminen muutoksiin vaatii enemmän aikaa ja omaksumista, uusia työtapoja tulisi toistaa useasti, palautetta tulisi antaa ja vanhoja työtapoja huomioida tulevassa työssä. Oppimistavat ovat kaikilla yksilölliset ja uusien menetelmien käyttöönottamiseen tulisi rohkaista; ystävällinen työilmapiiri sekä hyvin suunniteltu ja tehty ohjelma uusista työtavoista tai -menetelmistä tulisi olla selkeä. (Lahn 2003: 129.) Myönteistä kuitenkin on, että ikääntyneet työntekijät ovat sitoutuneempia ja tuottavampia sekä henkisesti kypsempia. Lisäksi paineensietokyky on parempi kuin nuoremmilla työntekijöillä. (Sterns & Sterns 2006: 580–581; Barnes, Smeaton & Taylor 2009: 40–41.) Esimies voi hyödyntää eri-ikäisten työntekijöiden odotukset, tarpeet ja vahvuudet, käyttää niitä organisaation voimavarana. Erilaisia joustoja myöntämällä joillekin ryhmille, voidaan työssä jaksamista, työmotivaatiota ja halua jatkaa työpaikassa tukea. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015: 122.)

3.4. Ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukeminen johtamisen avulla

Eri-ikäisten työntekijöiden huomioon ottaminen kuuluu esimiehen vastuulle. Työpaikan johtamiskäytännöt vaikuttavat kaikkien työntekijöiden, niin nuorten kuin ikääntyneidenkin, hyvinvointiin. (Väestöliitto 2016.) Organisaation huolenpito henkilöstön työkyvystä tarkoittaa työkykyongelmien ennaltaehkäisemisen sekä puuttumisen työkyvyssä ilmeneviin ongelmiin. Työkykyongelmien ennaltaehkäisyllä ymmärretään fyysisen ja psyykkisen kuormittumisen säätelyä sekä työturvallisuutta, jotka ovat esimiehen tehtäviä huolehtia. Lisäksi hyvä työympäristön suunnittelu, työaikajärjestelyt, oikein mitoitettut työtehtävät sekä voimavarojen kehittämisen edellytykset lisäävät työssä jaksamista. Tähän voidaan lisätä vielä terveellisiin elintapoihin kannustaminen. (Lundell ym. 2011: 301–302.)

Organisaatioissa voi olla haitallista puhua yleistävästi iästä, jolloin se aiheuttaa lokeerointia ja haitata täten yhteistyötä. Paremminkin tulisi kohdentaa huomiota työn tavoitteisiin ja itse työhön. Se miten työntekijä suoriutuu työstään, on merkityksellistä eikä se, minkä ikäinen hän on. Organisaatiolle sellainen työntekijä on arvokas, joka pystyy edistämään organisaation tavoitteiden saavuttamista, oli sitten nuori tai vanhempi. (Kultalahti & Viitala 2014: 129.)

Johtamisen tulee muuttua, koska työelämäkin muuttuu jatkuvasti. Johtamisesta onkin tullut yhä haastavampaa työn tietointensiivisyyden lisääntymisen, monitasoisen ja nopeasyklisten muutosten sekä toimintatapojen uusien organisointimuotojen ja -muutosten myötä. Se vaikuttaa yritykseen yksittäisen työntekijän ja työyhteisön kautta. Työhyvinvointijohtaminen lähtee yrityksen strategiasta, jonka avulla saatetaan työvoima yrityksessä tehokkaaseen käyttöön. Työhyvinvoinnin kiintopisteenä ovat yksilö ja hänen työyhteisönsä, jotka ovat yrityksen voimavaroja. Työorganisaatioiden peruskysymyksiä onkin, miten ylläpitää ja edistää samanaikaisesti tuloksellisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 60–61.)

Korkea koulutus, hyvä terveys, työpaikan tuki, vaikuttamismahdollisuudet työssä ja hyvä johtaminen ovat asioita, jotka usein edesauttavat työntekijää jaksamaan työssään.

Lisäksi ulkopuoliset tekijät, kuten fyysinen aktiivisuus, hyvät sosiaaliset suhteet, hyvä elämänhallinta ja tyytyväisyys omaan elämään ovat asioita, jotka tukevat työssä jatkamista. Vastakohtana huono terveys ja elämänhallinta, taloudelliset ongelmat ja tulevaisuudenpelko nopeuttaa eläkkeelle suuntautumiseen. (Ilmarinen 2006: 76–79; Whitbourne 2008: 276–277.)

Vuonna 2003 joukko Työterveyslaitoksen asiantuntijoita (Ilmarinen 2006: 336) laativat listan, jonka avulla ikäjohtamista voidaan tukea.

- ikätietoisuus eli tieto siitä, miten ikäsidonnaiset tekijät vaikuttavat yksilön voimavarojen kehittymiseen, myös oman ikäasenteen tiedostaminen
- hyvä johtamistaito, joka tarkoittaa ikääntymisen yksilöllisyyden ja monimuotoisuuden ymmärtämistä
- hyvän ikästrategian luominen
- hyvä työkyky, motivaatio ja innostus työn jatkamiseen
- korkea koulutustausta ja
- hyvä elämä

Neljässä EU:n jäsenvaltioissa (Suomi, Saksa, Italia ja Sveitsi) vuonna 2005 tehtiin kysely esimiehille, jossa saatiin seuraavanlaisia tuloksia johtaa työntekijöitä: 1. Työntekijöiden työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden tukeminen, esimerkiksi osaamisen, ammatillisen kehittymisen ja terveellisten elintapojen tukemisen avulla, 2. Ikäsidonnaisten johtaminen, joka tarkoittaa tehtävien, tuen, tiedon ja koulutuksen antamista työntekijöille heidän ikänsä huomioiden, 3. Ikääntyneiden työntekijöiden johtaminen, jolla tarkoitetaan konkareiden osaamisen huomioiminen ja hyödyntäminen organisaation tuloksellisuuden saavuttamiseksi sekä 4. Ikääntyneiden liian aikainen poistuminen työelämästä, jota kaikki esimiehet vastustivat kyselyssä. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015: 131–134.)

Norjassa tutkittiin vuosina 2004–2005 välisenä aikana työeläkekuntoutuksessa olleita. Tarkoituksena oli tarkastella työeläkekuntoutuksen työllisyysvaikutuksia eli edistää kuntoutujien työelämässä pysymistä sekä ennenaikaisen eläkkeelle siirtymisen ehkäiseminen. Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 1680 kuntoutukseen hakijaa. Tutkimus-

sa selvisi, että osallistuminen työeläkekuntoutukseen nosti työsuhteessa jatkamisen todennäköisyyttä ainakin jonkin verran. Edellytyksenä oli, että kuntoutuja kävi kuntoutuksen loppuun asti. Ne, jotka keskeyttivät kuntoutuksen, työsuhteessa jatkaminen oli selvästi heikommalla tasolla. Tutkimuksessa vahvistui myös käsitys, että työpaikkakuntoutus sekä apuvälineet tukivat työssä jatkamista ainakin jonkin aikaa. (Tuomala 2012: 163, 186–188.)

Ikääntyneille työntekijöille suunnattu onnistunut työsuunnittelu tarkoittaa ensiksikin heidän taitojensa ja kykyjensä väheksymisen välttämistä, heidän jäljellä olevan työkyvyn tukemista holistisen näkemyksen pohjalta sekä työkykyongelmien ennaltaehkäisemistä ennemmin kuin korjaamista. Alla olevassa taulukossa on näkökulmia ikääntyvän työntekijän huomioonottamiseen työsuunnittelussa: Taulukko auttaa esimestä arvioimaan työtehtävien soveltuvuutta ikääntyneille työntekijöille. Riskejä on analysoity, jolloin on helpompaa arvioida niiden syy-seuraussuhdetta.

Taulukko 1. Työtehtävien soveltuvuuden arviointia ikääntyneille työntekijöille (mukailen Landau, Weibert-Horn, Presl & Brauchler 2012: 85).

SUOSITUKSIA TYÖTEHTÄVIEN SUUNNITTELUU KUORMITUKSEN VÄHENTÄMISEKSI	SYYT
Pitkäaikaista staattista työasentoa tulisi välttää	Staattiset asennot aiheuttavat lihasvaivoja. Ikääntyneillä työntekijöillä on enemmän vaikeuksia hallita kehoaan huonoissa asennoissa. Pään yläpuolella tehtäviä töitä tulisi välttää kokonaan.
Suosi asennon vaihteluita säännöllisesti	Onnistuneet asennon vaihtelut mahdollistavat lihasten palautumisen. Yksilölliset työpisteiden korkeussäädöt ovat myös erittäin tärkeitä.
Vältä tai rajoita raskaiden taakkojen nos-	Ikääntyneillä työntekijöillä on vähemmän

tamista, kuljettamista, työntämistä tai vetämistä	lihasvoimaa ja he usein kärsivät niveloireista. Tämä vähentää heidän toimintakykyään ja lisää tapaturma-alttiutta. Liikkeet tulisi suhteuttaa heidän ikänsä mukaan.
Vähennä työkiirettä	Ikääntyneillä työntekijöillä on huonompi lihaskoordinaatio eivätkä siten sopeudu yhtä nopeasti nopeisiin työn sisällön muutoksiin.
Aikaa tulisi olla riittävästi työtehtävien suorittamiseen	Henkinen kuormitus vähenee ikääntyneillä työntekijöillä, jos annetaan riittävästi aikaa työtehtävien suorittamiseen
Vähennä puristusvoimaa vaativaa työtä	Ikääntyneillä työntekijöillä on vähemmän lihasvoimaa ja he usein kärsivät niveloireista. Tämä heikentää heidän kykyään suorittaa puristusvoimaa vaativaa työtä. Tämän vuoksi työkaluissa tulisi olla vipuvarsi vähentämään rasitusta.
Huomioi ikääntyneillä työntekijöillä mahdollinen suurempi ruumiin paino	Suurempi ruumiin paino vaatii enemmän liikkumatilaa, etenkin ahtaissa työoloissa
Vältä meluallistusta	Ikääntyneillä työntekijöillä on usein kuulohäiriöitä ja he kärsivät helpommin impulssimelusta
Vähennä lämpökuormitusta	Ikääntyneet työntekijät sopeutuvat huonommin työympäristön korkeisiin lämpötiloihin
Lisää valaistusta, mutta vähennä häikäisyä	Ikääntyneet työntekijät tarvitsevat lisävalaistusta heikentyneen näön vuoksi
Vältä vuorotyötä	Vuorotyöllä on haitallisia vaikutuksia lähes kaikkiin metabolisia sairauksia sairastaviin. Se voi helposti pahentaa esimerkiksi ruoansulatuselinten vaivoja tai

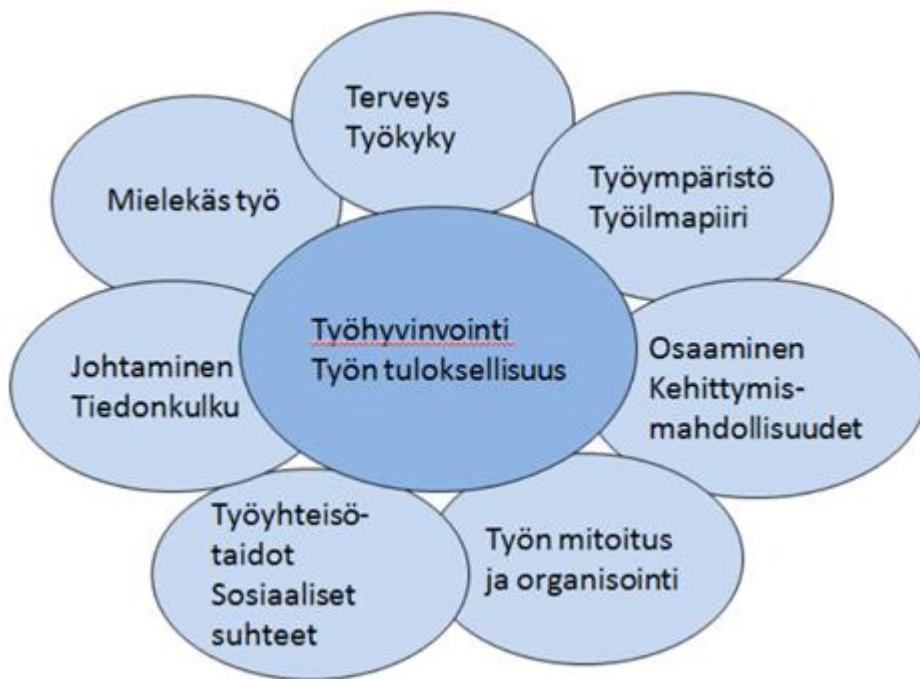
	diabetesta. Lisäksi ikääntyneiden työntekijöiden sopeutuminen vuorokausi-rytmin vaihteluihin on vaikeampaa.
Vältä kaatumistapaturmia	Suoraa yhteyttä työntekijän ikään ja tapaturma-alttiuteen ei ole osoitettu, mutta ikääntyneillä työntekijöillä on suurempi riski kaatua. Tätä riskiä voidaan vähentää poistamalla johdot, letkut ja putket sekä epätasaisuudet lattioilta. Lisäksi osteoporoosia sairastavien ikääntyvien naisten luumurtumariski on suurempi kaatumisten yhteydessä.
Vältä ääriponnistuksia työssä	Verenkiertoelimistön toimintahäiriöt lisääntyvät ikääntymisen myötä

Työkykyongelmien ennaltaehkäisy ja puuttuminen työkyvyssä ilmeneviin ongelmiin tarkoittavat henkilöstön työkyvystä huolehtimista. Fyysisen ja psyykkisen kuormittumisen säätely sekä työturvallisuusriskien hallinta ovat esimiehen tehtäviä ennaltaehkäistä ongelmien syntymistä. Lisäksi tieto ikääntymiseen liittyvistä muutoksista auttaa työkykyongelmien tunnistamisessa ja hallinnassa; esimerkiksi työympäristön suunnittelu, työaikajärjestelyt, oikein mitoitettavat työtehtävät suhteessa työntekijän voimavaroihin sekä niiden kehittymiselle ovat yksiä keinoja. (Lundell ym. 2011: 301–302.) Kun puhutaan ikääntyvien työntekijöiden terveyden edistämisestä, tarkoitetaan sillä ikäystävällisiä käytäntöjä, ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä sekä suorituskyvyn laskun kompensointia. Työpaikan mahdollisten terveystarkkailujen kartoittamisen jälkeen tulisi esimiehiä tukea terveysjohtamisessa. Ikääntyneiden työntekijöiden työperäiset sairaudet usein vaativat pitkän kehityksajan. Joskus joudutaan työntekijä sijoittamaan uudelleen, joka tarkoittaa olemassa olevien työkyvyn rajoitusten ja työn laadun ylläpitämistä. (Walker 1998: 5.)

Suomessa työnantajan tulee järjestää vähintään lakisääteinen työterveyshuolto työntekijöilleen. Työterveyshuoltolainsäädäntö määrittelee työterveyshuollon lakisääteiset tehtävät, joihin kuuluu työn ja työympäristön vaaratekijöiden tunnistaminen ja arviointi, työkyvyn ja työterveyden edistäminen, työ- ja toimintakyvyn tukeminen ja arviointi, työperäisten sairauksien ja ammattitautien ennaltaehkäisy, tutkimus ja seuranta, työtapa-
turmien torjunta, työhön paluun tukeminen pitkien sairauslomien jälkeen sekä kuntoutukseen ohjaaminen. Hyvän työterveyshuoltolainsäädännön mukaan yrityksen tulisi toteuttaa sitä yhdessä työterveyshuollon kanssa. (Työterveyslaitos 2015.)

Työterveyshuolto ja työpaikka voivat yhdessä tukea työntekijöiden terveyttä ja työkykyä, sekä edistää työn, työpaikan ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. Työterveyslaitos on julkaissut oppaan pientyöpaikoille työterveysyhteistyöstä, jonka avulla voidaan työkykyyn vaikuttaa. Näitä ovat mm. työpaikkaselvitykset, terveystarkastukset, neuvonta ja ohjaus, kuntoutus sekä varhaisen tuen toimintamalli. (Työterveyslaitos 2015.)

Vuonna 2014 Työturvallisuuskeskus avasi Sykettätyöhön.fi –palvelun, jonka tarkoituksena on työhyvinvoinnin johtamisen, kehittämisen ja työpaikan sisäisen yhteistyön tukeminen. Sivusto sisältää työhyvinvoinnin teemat (kuviot 1) ja työkaarimallin, jonka avulla työnantaja pystyy tarkastelemaan, millaiset johtamisen käytännöt tukevat pitkiä työuria. (Työturvallisuuskeskus 2014.) Seuraava kuviot hahmottaa työhyvinvoinnin osat alueet osana ikäohjelmaa.



Kuvio 1. Ikäohjelma osana käsiteltäviä työhyvinvoinnin osa-alueita (Työturvallisuuskeskus 2013).

Verkkotyökalumalli sisältää työkykyjohtamisen kehittämismallin työkaaren eri vaiheisiin: miten esimiestyöllä, työjärjestelyillä tai työympäristön muokkaamisella työn tekeminen on mahdollista työkyvyn alenemisesta huolimatta. Tätä mallia kutsutaan ikäohjelmamalliksi, jota voidaan soveltaa ja muokata oman työpaikan tarpeita vastaamaan. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Ikäohjelman avulla voidaan käsitellä työhyvinvoinnin eri osa-alueita ja olisi suotavaa, että koko yritys sitoutuisi ohjelman suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Yhteistyökumppaneiksi voi ottaa lisäksi työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon.

Erityisesti esimiehen merkitys mallin toteuttamisessa on keskeinen. (Työturvallisuuskeskus 2013: 7, 26–27.)

4. TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1. Tutkimus- ja haastattelumenetelmä

Tutkielma toteutettiin haastattelututkimuksena. Haastattelua pidetään ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna on, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen, vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan ja aineistoa voidaan tarvittaessa myöhemmin täydentää. Ihmiset nähdään subjekteina ja aktiivisena osapuolena. Haastattelutilanteessa voidaan nähdä ihmisen reaktiot eli ilmeet ja eleet, saada monitahoisesti vastauksia, joita voidaan tarvittaessa pyytää selventämään, sekä pyytää perusteluja vastauksille. Näin henkilöiden motiivointi on myös helpompaa ja haastateltavalla on enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä. Lisäksi haastattelumenetelmää käytetään usein arkojen tai vaikeiden aiheiden tutkimisessa. Kielteisinä puolina voidaan todeta, että haastattelu on aikaa vievää, se vaatii huolellista suunnittelua, litterointi on vaativaa ja haastateltava voi antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia tai puhua toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004: 193–196; Hirsjärvi & Hurme 1993: 15.)

Haastattelututkimus on osa empiiristä tutkimusta. Se on vuorovaikutustilanne, joka on päämäärähakuista tiedonhankintaa haastateltavilta. Ne tähtäävät aina jonkin käytännön ongelman ratkaisemiseen. Niillä voi olla myös terapeuttisia pyrkimyksiä. Haastattelut ovat ennalta suunniteltuja ja päämäärähakuista toimintaa. Haastattelulajeja ovat loma-kehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 1993: 25–26, 29.) Omassa tutkielmassani käytin teemahaastattelua.

Teemahaastattelun pyrkimys on löytää merkityksellisiä vastauksia ongelmanasettelun ja tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Haastattelun teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen, jonka teoriaosasta kysymykset muodostetaan. Ne voidaan esittää tutkijan oman näkemyksen mukaan missä järjestyksessä tahansa. Tärkeintä on saada halutusta asiasta mahdollisimman paljon tietoa. Haastattelukysymykset olisi hyvä antaa tutkittaville etukäteen tutustuttaviksi, jotta aiheeseen voi tutustua jo ennen aiottua haastattelua.

Haastattelut sovitaan henkilökohtaisesti, jolloin jo etukäteen voidaan luoda kontakti haastattelijan ja tutkittavan välille. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73–75.)

4.2. Tutkimuskohteiden esittely

Tässä tutkielmassa haastattelin 14 Vaasan seudun pk-yritysten esimiestä. Pk-yrityksillä tarkoitetaan tässä pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joissa on alle 250 työntekijää. (Tilastokeskus 2015). Yritykset edustivat eri toimialoja, kuten asiantuntijaorganisaatioita, metalliteollisuutta, autonkuljetusalaa, sähkötuotantoa sekä asiakaspalvelutyötä sosiaali- ja terveysalalla. Yrityksissä osassa työ oli pääosin fyysistä ja sitä tehtiin tehdasolosuhteissa, ulkona tai liikenteessä. Työ saattoi olla kokoonpanotyötä, hitsaamista, sähkökaapeleiden vetämistä tai jäteastioiden tyhjentämistä. Osassa puolestaan työ tehtiin toimistotiloissa, näyttöpäätteen äärellä. Yhdessä yrityksessä työ oli asiakaspalvelutyötä hoitoalalla.

Kaikissa haastateltavissa yrityksissä oli ikääntyneitä työntekijöitä, lukumäärät vaihtelivat yhdestä yli puoleen yrityksen työntekijöistä. Valitsin haastateltavat yritykset Vaasan seudulta, koska alueelta löytyy runsaasti tämän kokoisia yrityksiä. Yritykset valittiin sattumanvaraisesti. Aloitin haastatteluni tavoittelemalla yritysten esimiehiä ensin puhelimitse, jonka jälkeen lähetin tietoja tutkimuksen tarkoituksesta saatekirjeessä (liite 1) sekä haastattelukysymykset. Sen jälkeen sovin ajat haastatteluun, joka tapahtui haastateltavien esimiesten yritysten tiloissa kahta lukuun ottamatta. Kaksi esimiestä halusi haastattelun tehtävän puhelimitse.

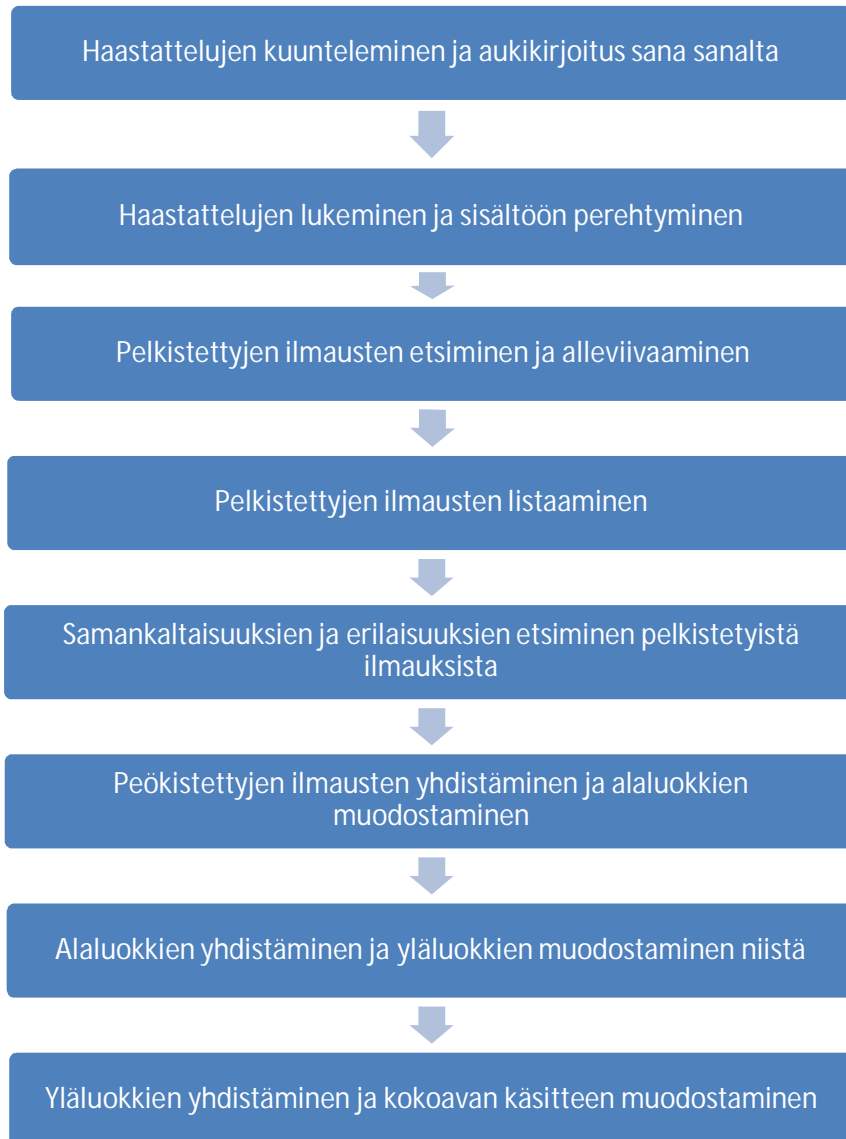
4.3. Tutkimuksen toteutus

Haastattelu suoritettiin teemahaastatteluna: siinä haastattelun aihepiirit olivat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttui. Haastattelumuotona käytin yksilöhaastattelua. (Hirsjärvi ym. 2004: 197–199.)

Tutkimuksen teoriaosio valmistui talvella vuosina 2015–2016. Haastattelu toteutettiin maaliskuuhun 2016 aikana. Haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin aukikirjoitettiin eli litteroitiin. Haastattelut kestivät noin 10 minuutista reiluun 32 minuuttiin. Haastattelujen litteroinnin aloitin maaliskuussa ja huhtikuussa syvennyin tutkimustulosten tulkintaan ja analysointiin, jota jatkoin kevään aikana. Yritysten toimintastrategioiden vuoksi haastateltavat sekä haastateltavien yritykset esiintyvät anonyymeinä. Anonyymisyys ei vaikuta tutkimustuloksiin eikä luotettavuuteen. Luettelo tutkimuksen kohdeorganisaatioista ja haastateltavien nimilista on tarkastajien käytössä, mutta nimilista on poistettu julkisesta versiosta. Tutkielmani valmistui kesän 2016 aikana.

Tutkimusaineiston analysoinnissa käytin apuna aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sillä tarkoitetaan dokumenttien sisällöllistä kuvailua sanallisesti. Aineisto pyritään järjestämään mahdollisimman tiiviiseen ja selkeään muotoon, jonka jälkeen voidaan tehdä selkeitä johtopäätöksiä tutkittavasta ongelmasta. Aluksi aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudestaan, jotta saadaan looginen kokonaisuus. Sisällönanalyysissä voidaan nähdä kolme vaihetta: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103–109.)

Aineistoa on tarkasteltava avoimesti. Haastateltavat voivat tuoda erilaisia näkökantoja tutkittavaan ilmiöön kuin tutkija itse on odottanut. Aineistoa käsiteltäessä on katsottava tarkkaan, mitä siellä on ja mitä sieltä puuttuu. Aineistoa tulisi kohdata etäännytettyinä ilman omia ja tutkimuksen olettamuksia. Tutkijan tulkitsee ja käsitteellistää tutkimusaihettaan oman ymmärryksen kautta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011: 122–123.)



Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009: 109).

Kirjallisuuslähteinä on käytetty kotimaisia ja ulkomaisia julkaisuja ja verkkolähteitä, painettuja ja elektronisia kirjoja, eri tutkimuksia, tieteellisiä artikkeleita, väitöskirjoja, Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä, Työterveyslaitoksen julkaisuja sekä Eläketurvakeskuksen tilastoja. Kirjallisuutta on löytynyt Vaasan yliopiston kirjastosta, Vaasan kaupungin kirjastoista, kaukolainauksilla sekä internetistä eri hakukoneita apuna käyttäen. Tutkimusaihe on ajankohtainen ja siitä löytyy jonkun verran tutkittua tietoa.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset on koottu yhteenvedona 14 Vaasan seudun pk-yritysten esimiehille tehdyistä haastatteluista. Ne on esitetty haastatteluteemoittain, joita olivat ikäjohtaminen osana johtamista, ikääntynyt työntekijä työelämässä sekä ikääntyneen työntekijän johtaminen käytännössä.

Ensimmäisessä kappaleessa kuvataan **esimiesten käsityksiä ikäjohtamisesta, mitä he ymmärtävät sen tarkoittavan**. Alakysymyksenä oli: **miten ikäjohtaminen toteutuu heidän johtamissaan yrityksissä? ja mitkä asiat he kokevat tärkeiksi johtaessaan eri-ikäisiä työntekijöitä?** Toisessa kappaleessa kuvataan **esimiesten käsityksiä käsitteestä ikääntynyt työntekijä sekä heidän kokemuksiaan siitä, eroaako ikääntyneiden työntekijöiden työskentely nuorempien työskentelystä ja jos eroaa, niin miten?** Lisäksi esimiehet pohtivat johtamiaan yritysten toimintaperiaatteiden avulla sitä, **miten ikääntyneitä työntekijöitä voitiin yrityksessä tukea**. Kolmannessa kappaleessa esimiehet saivat **kuvailta kokemuksiaan, kun johtavat ikääntyneitä työntekijöitä johtamissaan yrityksissä**. Lopuksi he pohtivat **mitä johtamisen haasteita he kokivat työssään sekä sitä, mitä asioita tulee ottaa huomioon ikääntynyttä työntekijää johtaessa**.

5.1. Ikäjohtaminen osana johtamista

Käsite ikäjohtaminen ei ollut kaikille esimiehille täysin selvä. Toiset esimiehet kokivat sen koskevan kaikkia työntekijöitä yrityksessä ja toiset taas pelkästään rajasivat sen ikääntyneisiin työntekijöihin. Pari esimiestä ei ollut kuullut sanaa ollenkaan tai se oli terminä outo.

Suurin osa esimiehistä koki ikäjohtamisen olevan olennainen osa työtään: sitä ei erikseen eroteltu vaan se on luonnollinen osa ihmisten johtamista. Osalle haastateltavista sana ikäjohtaminen toi mieleen ikääntyneet ja vanhemmat työntekijät, joilla työkokemusta oli kertynyt jo useita kymmeniä vuosia. Osalla esimiehistä oli selvä näkemys yrityksen strategiasta ja työntekijöiden ohjaamisesta tavoitteeseen pääsemiseksi. Yhden

asiantuntijaorganisaation esimiehen mielestä eri-ikäisiä työntekijöitä pitää johtaa eri tavalla, huomioiden heidän eri elämänvaiheensa.

”Mä en koe, että mä joka päivä niin kuin johtaisin jotakin.”

”...se on yksi näkökulma miten pitää huomioida siinä, että saadaan ihmisiä viemään haluttuun suuntaan.”

Osa esimiehistä käsitti sanan sisällöllisen merkityksen koskemaan erilaisia iästä johtuvia tarpeita. Yhden haastateltavan yrityksessä ei ole ollut tarvetta erotella sitä sekä yhden haastateltavan mukaan sana oli tuotu muualta yrityskulttuuriin, joka hänen mielestään tarkoittaa ideologian tulleen ulkomaiden ihanteiden mukaan.

”Et kyl se on, aina kun henkilöitä johdetaan, niin kaikki on vähän erilaisia. Kaikkia pitäis käsitellä vähän eri lailla.”

Kysymykseen miten ikäjohtaminen toteutuu yrityksessä, tuli esimiehiltä paljon samankaltaisia vastauksia. Suurin osa ei kokenut erikseen johtavansa nuoria ja ikääntyneitä. Tasa-arvoista kohtelua pidettiin tärkeänä.

”...mulla ei ole ikäjohtamista, että mä johtaisin nuoria eri tavalla kuin iäkkäämpiä. Mulla on vain yksi johtamistapa. Noin mä olen pyrkiny niinku tasapuolisesti nimenomaan, että oli ikä mikä tahansa.”

”Kyllä mun mielestä, meillä niinkun kaikkia ihmisiä kohdellaan niinku sillä tavalla hyvin tasa-arvoisesti. Enemmän meillä johtaminen näkyy siinä, että mitä asioita sä osaat ja mitä asioita sä oot tehnyt.”

Yli puolet esimiehistä toi esille ikääntyneiden pitkän työkokemuksen, jolla oli merkitystä työnjohdollisesti. Tämä tiedostettiin useissa työpaikoissa ja sitä osattiin hyödyntää: erityisesti perehdytysvaiheessa mentorointi oli otettu käyttöön ja hiljaista tietoa pyrittiin siirtämään työpaikoilla ikääntyneiltä nuoremmille. Tämän koettiin lisänneen työmotiivaatiota työntekijöissä yleensä.

”...ikäntyneen työntekijän kokemus tulisi saada käyttöön. Mutta siinähan on just sitä hiljaista tietoa, jota siirretään nuoremmalle polvelle.”

”...kokeneet seniorit on meillä tutorina. Varmasti ne saa siitä hyvää mieltäkin ja jaksaa taas eteenpäin.”

Ikääntyneet työntekijät tekivät pääsääntöisesti samaa työtä kuin nuoremmatkin. Yhdessä teollisuuden yrityksessä tehtävien kierrolla on pyritty pitämään työntekijöiden työmotivaatiota yllä, jolloin kaikki työntekijät pystyivät tekemään lähes kaikkea. Lisäksi lähes kaikissa yrityksissä vuorovaikutus työntekijöiden kanssa tuntui toimivan ja avoimeen kommunikointiin toivottiin ja pyrittiin, sekä työntekijöiden että työnantajan puolelta. Suurin osa esimiehistä oli ollut jo useita vuosia esimiestehtävissä ja kokivat tuntevansa alaisensa suhteellisen hyvin.

”Kyllä sä opit tuntemaan nuo. Sitten kun sä tunnet vähän niiden taustoja, ...niin sä tiedät, missä kunnossa ne on ja mitä niillä oikeesti pystyy teettään.”

Asiantuntijaorganisaatioissa etätömahdollisuus oli osittain vaihtoehto työpaikalla tehtyyn työhön. Erityisesti lapsiperheet käyttivät tätä hyväkseen, jos lapsi sairastaa mutta vanhempi kuitenkin haluaa tehdä työtä kotona. Tätä oli pidetty hyvänä työsuhte-etuna. Yhdessä yrityksessä työajan joustavuus näkyi myös siten, että esimerkiksi iltaisin pystyi tekemään töitä.

Siihen mitä asioita esimiehet kokivat tärkeiksi johtaessaan eri-ikäisiä työntekijöitä, tuli hyvin samankaltaisia vastauksia. Lähes kaikki esimiehistä koki, että iän mukanaan tuomat fyysiset ja psyykkiset toimintakyvyn rajoitteet tulee huomioida työssä. Ymmärrettiin, että työkyky voi laskea ikääntymisen myötä tai eri sairaudet ja vaivat lisääntyä. Näihin oli löydetty työpaikan sisäisillä tai työnkuvan muutoksilla ratkaisuja, jotka koettiin onnistuneiksi. Joillakin työpaikoilla ei työnkuvan muutoksia voitu kuitenkaan tehdä työn luonteen vuoksi. Eräs esimies kuvasi asian siten, että johtajalla tulee olla kyky adaptoitua työntekijän silloiseen tilanteeseen ja sen kautta johtaa heitä.

Kuusi esimiestä koki työterveyshuollon roolin merkittäväksi erityisesti silloin, kun tehdään työhöntulo- ja määräaikaistarkastuksia, jotka auttavat heitä arvioimaan työntekijän soveltuvuutta työhön. Yleensäkin yhteistyö työterveyshuollon kanssa koettiin tärkeänä työntekijän koko työuran kestäväksi aikana.

”Sitten työterveyshuolto. Se on kyllä tosi tärkeässä asemassa. Koska kyllähän siellä jo näkee ammattitaitoinen henkilökunta aikasemmin, kuin joku tyhmä työnjohtaja täällä, että jos on jotakin.”

Työpaikoilla työskentelevä Y-sukupolvi on huomattu. Parissa yrityksessä esimiehet näkivät heidät haastavina työntekijöinä, joiden maailmankuva poikkeaa vanhemmasta ikäpolvesta. Pelkkä työ ja työn sisältö eivät välttämättä olekaan työssä motivoiva tekijä, vaan työnantajan tulee olla jatkuvasti heitä innostava ja tukeva. On huomattu, että johtamiskulttuuri on muuttunut ja edelleen muuttumassa, joka vaatii esimiehiltäkin jatkuvaa muutosvalmiutta.

”... niitä Y-sukupolven tyyppejä...työpaikankin pitää olla aika houkutteleva ja työnantajakuvan pitää olla aika semmonen niinkun mukaansa tempaava, niinku ihmiset haluaa olla töissä. Että kilpaillaan vähän niistä työntekijöistä.”

”Tää Y-sukupolvi menee työttömyyskortistoon mieluummin kuin varastotöihin. Meillä on se huoli, kunhan ei koskaan menis eläkkeelle. Tää vanhempi sukupolvi.”

Viestinnän ja tiedottamisen yleensä on moni esimies kokenut tärkeäksi johtamisessa. Toiset kokivat viestimisen olevan samanlaista kaikille ja toiset selvästi olivat huomanneet ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla sen taas eroavan: ikääntyneet työntekijät tarvitsivat enemmän ohjausta ja valvontaa uusien asioiden opetteluun, kuin taas nuoremmat. Lisäksi motivaatiolla uuden oppimisessa oli merkitystä: usein ikääntyneillä työntekijöillä se saattoi olla heikompi, kun taas nuoret olivat enemmän urasuuntautuneita ja halukkaampia oppimaan uutta. Tosin asiantuntijaorganisaatioissa koettiin, että nuorten tietomäärää ei voida kerralla ”kaataa” ja siinä suhteessa ikääntynyt työntekijä pystyy yrityksen kannalta näkemään kokonaisuuksia paremmin.

5.2. Ikääntynyt työntekijä työelämässä

Käsite ikääntynyt työntekijä aiheutti useimmissa esimiehissä kysymyksiä ja hämmennystäkin. Vaikka kaikissa yrityksissä oli vanhempia työntekijöitä, ei keskustelua ikääntymisestä ollut käyty monessakaan yrityksessä. Toiset esimiehet arvioivat ikääntyneen

työntekijän käsitteen käyttämistä jo nelikymppisistä ja toiset vasta työntekijän lähestyessä eläkeikää. Kolme esimiestä ei halunnut käyttää kronologista arviota ikääntyneestä vaan arvioivat sen tarkoittavat kokemusta työntekijän työvuosien mukaan. Heidän mielestään ikääntynyt työntekijä on sellainen, jolla on jo pitkä työhistoria takanaan. Yksi esimies koki jo sanan ikääntynyt työntekijä ikärasismia heijastavaksi.

”Se on vähän yksilöllistä, että kukin kokee sen ikääntymisen vähän eri tavalla. Jos mä henkilökohtaisesti ajattelen, niin se on 40-45 vuoden välillä. Ainakin mulla. Että rupee särkeen vähän sieltä ja täältä.”

”Mä näkisin enemmän, että ikääntynyt työntekijä työelämässä mun näkökulmasta niin, on vaan kokeneita ja vähemmän kokeneita työntekijöitä.”

Parin esimiehen mukaan käsite ikääntynyt työntekijä muuttuu oman ikääntymisen myötä. Nuorempana arvio oli ollut ikääntyneistä kovempi, mutta oma vanheneminen on saanut näyttämään ikääntyneet työntekijät yhä nuoremmilta.

”...kymmenen vuotta sitten mä ajattelin, että kuuskymppiset on jo kuolleita. Ja nyt mä ajattelen, että seitsemänkymppisetkin on aika nuoria. Se menee suoraan sen mukaan, kun oma ikä tulee enemmän.”

Ikääntyneitä työntekijöitä pidettiin pääasiallisesti rauhallisina ja luotettavina. Toiset esimiehet kuvasivat, että *”..tämmönen seniori puhuu vähän, mutta järkeä..”* He noudattavat hyvin työturvallisuutta ja tuntevat työn sisällön hyvin. Kaikki haastateltavat pitivät heitä tarpeellisina ja arvostivat heidän työtään. Osalla esimiehistä oli käsitys, että ikääntyneillä itsellään oli käsitys, ettei heitä arvostettaisi.

Rekrytointitilanteessa neljä esimiestä kertoi, ettei iällä juurikaan ollut merkitystä. He painottivat kokemuksen ja osaamisen olevan tärkeämpiä kuin numeerinen ikä. Lisäksi se, että henkilökunnassa on kaikenikäisiä, myös ikääntyneitä, koettiin voimavarana eikä rasitteena. Parissa yrityksessä työskenteli edelleen osittain jopa yli 70-vuotiaita, jo eläköityneitä työntekijöitä. Heidän kokemuksestaan arvostettiin ja sitä osattiin käyttää hyödyksi yrityksen toiminnassa.

”Jag säger ändå att de är som resurser.”

”Mä edustan enemmän sitä näkemystä johtamisessa, että sillä kokemuksella on enemmän merkitystä ja sillä oikealla halulla tehdä töitä... On jopa voimavara, että löytää vähän vanhempia työntekijöitä kuin se, että löytää nuoria. Kaikkihan on tehtävistä kiinni.”

Muutama esimies myönsi joissakin ikääntyneissä työntekijöissä väsymistä ja työhön turhautumista. Väsymistä pidettiin siis sekä fyysisenä oireena että työhön kyllästymisenä. Eri sairaudet kuluttavat ikääntyneitä eri tavalla kuin nuoria ja työstä palautuminen kestää kauemmin. Lisäksi kahdella esimiehillä oli kokemus, että ikääntyneen työntekijöiden sairauslomat ovat usein pitempikkestoisia kuin nuorten työntekijöiden. Esimiehet arvioivat, että fyysisesti raskas työ kuluttaa työntekijää enemmän kuin istumatyö. Kolmessa yrityksessä sitä vastoin koettiin, että ikääntyneet työntekijät olivat paljon motivoituneempia ja tehokkaampia kuin nuoret. Työhön sitoutuminen oli vahvaa ja omista osaamisalueista haluttiin pitää tiukasti kiinni.

Kysymykseen eroaako ikääntyneen työntekijän työskentely nuorempien työskentelystä, vastasi useimmat esimiehet lähes samalla lailla: lähes kaikkien haastateltavien mielestä työelämä on kehittynyt huomasti viimeisten vuosien aikana ja se jatkuu edelleen. Kehityksessä mukana pysyminen ja etenkin tietotekniikka tai tekniikka yleensä oli asioita, joita ikääntyneet työntekijät kokivat vaikeina tai esimiehet olivat huomanneet siinä puutteita. Tämä aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoakin työtehtävien suoriutumisesta. Nuorten työntekijöiden tietotekniset taidot sitä vastoin oli huomattu yleisesti. Moni esimies oli huomannut heidän yhteistyönsä vaikutukset positiivisina.

”Toinen on just koulusta tullu ja toinen kauan alalla ollut. Oikeastaan siinä toteutuu parhaimmillaan se yhteistyö nuoren innokkuuden ja vanhan ja kokeneen välillä. Vähän molemmat vie terää toisiltaan ja saadaan se järkevä sieltä.”

Useat esimiehet kokivat ikääntyneiden työntekijöiden tekevän samalla lailla töitä kuin nuoremmatkin. Yksi esimiehistä vastasi ikääntyneen työntekijän olevan hitaampia kuin nuoremmat, kun taas kolme esimiestä koki heidän työskentelynsä rauhalliseksi ja levolliseksi. Turha hosuminen oli jättäytynyt työvuosien jälkeen vähemmälle.

”Nää, det är klart att tex de unga kanske, de gör det snabbare, kanske besöket, men jag vet inte om det är så vettigt och kvalitetsmässigt då.”

”...jos sä seuraat heitä, kun he tekee töitä, niin se näyttää, ettei tapahdu mitään. He ei tee yhtään turhaa liikettä. Se on niinku, se alkaa olla niin harjaantunutta.”

Kysymykseen, miten ikääntynyttä työntekijää voidaan yrityksessänne tukea, vastattiin monitahoisesti. Usea esimies koki sen heikoksi. Kuitenkin myöhemmin haastattelussa saattoi tulla esille asioita, miten sitä kuitenkin tuettiin. Parilla fyysisen työn toimialalla ei työtä juurikaan voitu keventää vaan useat esimiehet korostivat, että ikääntyneet työntekijät tekivät samaa työtä kuin nuoremmatkin eikä työn keventämiseen ollut ollut tarvettakaan. Yksi esimies kertoi, että heillä on työvuorosunnittelulla pyritty halukkaille ikääntyneille tarjoamaan pelkästään päivävuoroa kolmivuorotyön sijaan.

Tietotekniikka koettiin yleisesti vaikeaksi, mutta monissa työpaikoissa oli huomattu nuorten työntekijöiden osaaminen siinä. Tätä osattiin useimmiten hyödyntää. Lisäksi ikääntyneille työntekijöille tarjottiin koulutuksia osaamisen varmistamiseksi. Tätä myös toivottiin, mutta kaikki ikääntyneet eivät ole halukkaita lähtemään.

”Esimiesten pitäisi rohkeesti mennä kysymään. Ei niinku ajatella, että nuoria vaan. Myös se kuuskymppinenkin voi olla vielä halukas lähtemään.”

Yrityksen toimialasta riippumatta työnkuvan muokkauksella pyrittiin järjestämään ikääntyneille työntekijöille fyysisesti helpompaa, mielekästä työtä ja sen kautta onnistumisen kokemuksia. Työtehtävien kiertomahdollisuus oli yhdeksässä yrityksessä. Yhdessä yrityksessä sitä oli mietitty, mutta ikääntyneemmille työntekijöille tämä lisäsi stressiä eikä sitä ollut otettu käyttöön.

”...enempi pitäisi kierrättää, sillä on yrityksellekin se etu, että sitten kun kesälomia ja sairaslomaa tulee, niin sitten on aina joku osaaaja siinä.”

Fyysistä kuntoa ja työkykyä pyrittiin tukemaan useassa yrityksessä monellakin tavalla. Asiantuntijaorganisaatioissa sähköpöytien hankintaan oli panostettu. Osassa työpaikoilla oli käytettävissä kuntosalilaitteita, osalla oli käytössä tyky-setelit, yhdessä työpaikassa oli järjestetty erillinen niska-selkä-hartia –ryhmä. Sen tärkeys kuitenkin tiedostettiin

ja siihen haluttiin satsata. Hyvien elintapojen merkitystä korostettiin yhdessä yrityksessä, ja taas toisessa saatettiin työterveyshuollon terveystarkastukset nostaa yhdeksi tärkeimmäksi tukemismuodoksi. Yhdessä yrityksessä oli panostettu soutilaitteisiin, jump-pamattoihin ym. kuntosalilaitteisiin työntekijöille eri työpisteisiin. Asiantuntijaorganisaatioissa osattiin hyödyntää tietotekniikkaa.

”Hyvinvointiohjelmat toimii nettipohjaisesti, toiset on tosi aktiivisia iästä riippumatta ja toiset taas vähän vähemmän ja...oikeastaan semmosia ei voi pakottaa ketään ja ...pitää vaan osata innostaa ja löytää niitä houkuttelevia juttuja.”

Yksi esimiehistä kertoi, että yrityksellä oli käytössä työvuosien mukaan ylimääräinen lomansaantioikeus. Tämä tarkoitti kolmenkymmenen työvuoden jälkeen kaksi viikkoa ylimääräistä vapaata ja neljäkymmenen vuoden jälkeen kolme ylimääräistä viikkoa.

Osa-aikatyömahdollisuudesta mainitsi puolet esimiehistä. Tämä tarkoitti sitä, osasairauspäivärahan tai osa-aikaeläkkeen työntekijöistä oli heillä kokemusta. Kokemukset olivat olleet niin positiivisia, että osa jopa ehdotti niitä tarvittaessa työntekijöilleen. Tämän oli huomattu lisäävän jaksamista ja yleistä virkistymistä. Vuorotteluvapaamahdollisuudesta mainitsi yksi esimies.

5.3. Ikääntyneen työntekijän johtaminen käytännössä

Suurimmalla osalla esimiehistä oli vain positiivisia kokemuksia ikääntyneistä työntekijöistä. He kokivat heidät sitoutuneiksi ja halukkaiksi työskentelemään edelleen. Muutama esimies koki motivaation olevan yksi haaste, mitä tulisi tukea työssä. Yksi esimiehistä näki ikääntyneiden työntekijöiden ajatusten olevan jo hyvissä ajoin eläkkeelle lähtemisessä ja asiaa haluttiin ajoissa selvittää.

”...kun se 60 tulee niin sanotusti mittariin, niin kyl se motivaatio rupee siihen katoamaan. Eläkekirjoja, papereita, nettiä selataan ja lasketaan sitä eläkettä... Se on se suurin haaste siinä saada se kaveri tähän työelämään. Kääntymään ne ajatukset, voi olla hyvin vaikeeta.”

Ikääntyneet työntekijät koettiin yleisesti työteliinä ja ahkerina työntekijöinä. He valit-
tivat vähän työtehtävistään ja avun hakeminen oli vähäistä. Heitä joutui välillä ohjaa-
maan haluttuun suuntaan, koska sopeutuminen uusiin haasteisiin koettiin yleisesti vai-
keahkoksi.

*”He ovat äärettömän työteliäitä. Ja laittavat koko päivän energiansa työpäivänä
siihen työhön. Mutta sitten vähän jäärpäisiäkin: että eivät halua nähdä sitä asi-
aa, jos heitä halutaan ohjata johonkin tiettyyn suuntaan, tai heillä voi olla hyvin
vaikeaa niinkun sopeutua siihen uuteen suuntaan.”*

Useimmat esimiehet kokivat uuden opetteluun lisäksi tietotekniikan oppimisen vaikeaksi
ikäntyneille työntekijöille. Useimmissa työtehtävissä tarvitaan teknillistä tai tietotek-
nillistä taitoa ja ala kehittyy koko ajan. Tietotekniikan käyttö oli myös joidenkin haasta-
teltavien mielestä epämieluisia ja se halutaan antaa nuoremmille työntekijöille. Koulu-
tukseen osallistumista toivottiin ja sitä tarjottiin avoimesti.

*”...ei ollut sitä tietoteknistä kykyä. Mutta hän ei niitä tietoisesti tehny eikä silleen
osaamattomuuttaan vaan sen, että joku entteri jäi painamatta jossakin kohtaa.”*

*”Niin noi järjestelmien oppiminen voi olla niinku tosi haastavaa. Että ne osaa sen
teknisen työn ja sen sitten tosi hyvin, mut sitten jos tulee uutta. Ja se koulutuksen
tärkeys on niinku korostuu siellä.”*

*”No se on juuri tää, että jos ei hallitte näitä nykyajan tekniikoita, niin kyllä se on
haaste. Ja vaikka kuinka laitetaan kursseille, niin tulee niille vaan ahistusta, että
pitääkö mun niille mennä?”*

Kielitaito oli taidoista myös yksi, jonka muutama esimies mainitsi haastatteluissa.
Ikääntyneiden työntekijöiden kyky oppia kieliä on haasteellisempaa kuin nuorempien.
Tänä päivänä yritysten välinen vuorovaikutus kotimaassa ja ulkomailla sekä siihen liit-
tyvä viestintä tapahtuu usein kansainvälisellä kielellä eli englanniksi.

Viisi esimiestä koki fyysisen terveyden tärkeäksi johtaessa ikääntyneitä työntekijöitä.
Tietyn alan työtehtävät saattoivat olla niin raskaita, että fyysisen työkyvyn merkitys
kasvoi. Työtehtäviä pystyttiin joissakin yrityksissä muokkaamaan, jos työntekijällä oli
vaikeuksia suoriutua niistä.

”Työkyvyn osalta on ollu sitä joustavuutta. On voitu vekslata niitä tehtäviä siltä osin.”

”Voi olla hyvin haasteellisia talvia, liukkaista kelejä ja kuumia kesäpäiviä. Viikon kolmeskymppi lämpötila. Se vaatii silloin fyysiikalta ominaisuuksia.”

Suurin osa esimiehistä ei kokenut minkäänlaisia tai erityisiä haasteita johtaessaan ikääntyneitä työntekijöitä. He eivät kokeneet sen olevan ongelma eikä sitä ollut ollut erikseen mietitty. Vasta kun ongelmia esiintyy, niihin puututaan. Osalle esimiehistä puolestaan oli jo urallaan ollut tilanteita, joissa ikääntyneille työntekijöille oli tullut jo rajoitteita suoriutua työstä.

”No se on tietysti, jos on jotakin rajoitteita, että miten ne pystyy tekemään. Jos sanotaan, että lonkka on vinksautanut tai huonossa kunnossa...Tämmöstä pitää sitten ottaa huomioon, jaetaan työtehtäviä.”

”Minusta se ei ole mikään haaste. Se on sanotaan sitten toisinpäin eli nuorempi työnjohtaja, joka johtaa vanhempia, niin silloin voi kokea, että on haasteita. Päinvastoin, että kun näyttää suuntaa niille, niin se menee.”

Yhdessä yrityksessä työaika oli hyvin joustavaa: työntekijä pystyi itse säätelemään työaikoja omien menojen mukaan. Tämä oli koettu tärkeäksi ja työmotivaatiota lisääväksi tekijäksi. Henkilökunnan vaihtuvuus oli tässä yrityksessä pieni.

”Det vet jag att nån vi har kunnat ge mindre arbete om de så har önskat, kortare dagar och plus att nån ville sköta sin hälsa och gå simma i simhallen så fick hon börja senare. Eller sluta tidigare på dagen så att hon hann på sån då jumpa. Det är flexibelt.”

Kysymykseen mitä asioita tulee ottaa huomioon ikääntynyttä työntekijää johtaessa, tuli erilaisia näkökulmia liittyen hieman yrityksen toimialaankin.

Muutama esimies ei osannut kysymykseen vastata, koska ei omasta mielestä ollut siihen työuransa aikana törmännyt. Heidän mielipiteensä oli, ettei oteta mitään erityisesti huomioon eli nuorta tai ikääntynyttä työntekijää ei käsitellä mitenkään eri lailla. Työntekijöiden samantarvoisuus oli tärkeä arvo, jota haluttiin yrityksessä ylläpitää.

”Mun mielestä on paras niinku tapa kohdata kaikki työntekijät samalla lailla. Ei tuu sitten sisäistä skismaa johtamisen näkökulmastakaan, että onko noilla nyt jotain eri oikeuksia kuin niillä, jotka on ollut 25 vuotta talossa ja mä oon vaan 5 vuotta.”

Yhden esimiehen kokemus oli, että tehtaalla työntekijöiden ammattitaito ei vanhene eikä hän näin ollen koe sen luovan haasteitakaan. Hän kantoi huolta toimistossa työkentelevistä työntekijöistä. Hänen mielestään toimistotyö on työtä, missä pitää olla jatkuvasti alan kehityksessä mukana. Tähän liittyy kielitaito ja ATK-taidot sekä niiden jatkuva kehittyminen, ja ikääntyvien kohdalla tämä tulee yhä haastavammaksi.

Sairastuminen oli yksi asia, jonka moni esimies mainitsi. Ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla oma tai läheisen sairastuminen voi muuttaa elämäntilanteen kokonaan toislaiseksi. Useimmiten yksityiselämän huolet näkyvät ihmisestä ulospäin eikä työssä jakseta entiseen tapaan. Useat esimiehet olivat huomanneet työssään, että ikääntyneet työntekijät hakevat harvoin sairauslomia, vaikka osittain olisi siihen tarvettakin. Työhön sitoutuneisuus kokonaisuudessaan vaikutti myös omaan arvioon sairauspoissaolon tarpeesta.

Työturvallisuus ja työergonomia ovat tulleet tutuiksi yrityksille. Osassa yrityksissä on ergonomian avulla yritetty tukea ikääntyviä työntekijöitä. Se on asia, mikä tulee huomioida jatkuvasti, oli sitten ikääntynyt tai ei. Apuvälineiden hankinta oli myös asia, joka tuli ottaa huomioon työtä ja työtehtäviä suunnitellessa.

”Kaikki työasennot tutkitaan ja ergonomia tänä päivänä. Hankitaan apuvälineitä. Vai onko se joku päinvastainen ilmiö, että kroppa rappeutuu siitä sitten?”

Fyysinen kunto ja työkyky yleensä olivat asioita, joista esimiehet olivat tietoisia, ja joihin yritettiin panostaa.

5.4. Keskeisimmät havainnot

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella ikäjohtamista ja erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden johtamista. Tutkimus sai alkunsa tämänhetkisen työni sekä eläkeuudistuksen aiheuttaman mielenkiinnon myötä. Ihmisen ja työn välinen yhteys ja siihen kuuluvat eri osa-alueet ovat nykyisen työni sisältöalueita, johon päivittäin työssäni törmään. Ikääntyminen ja ikääntynyt työntekijä on asia, joka tulee lähes jokaisen ihmisen ja yrityksen eteen pohdittavaksi. Emme ole koneita, joita voi vain ajastaa tekemään tietty aika vuorokaudesta töitä ja loppuaika palautua. Työntekijän työkyvyn lisäksi perhe, sosiaaliset suhteet ja ympäristö tulee huomioida, kun tarkastellaan ikääntynyttä työntekijää ja ikäjohtamista. Olemme kokonaisuus, jossa yhden osan vajavaisuus tai puute voi aiheuttaa haasteita työntekijän toimintakyvyssä ja siten heijastuu myös johtamiseen.

Tutkimus tehtiin Vaasan seudulla eri toimialoja edustavissa pk-yrityksissä haastatella 14 esimiestä. Yritykset valittiin sattumanvaraisesti. Tutkimuksessa halusin selvittää, mitä ymmärretään ikääntyneen työntekijän johtamisella, ja minkälaisia haasteita ja kokemuksia esimiehet ovat työssään kokeneet. Haastattelukysymykset jaoteltiin kolmen haastatteluteeman mukaan ja ne lähetettiin esimiehille etukäteen tutustuttavaksi.

Haastatteluissa selvisi, että käsite ikäjohtaminen ei ollut kaikille selvä. Osa käsitti sen koskevan vain ikääntyneitä ja osa eri-ikäisiä työntekijöitä. Kuitenkin lähes kaikki esimiehet kokivat johtavansa kaiken ikäisiä työntekijöitä tasapuolisesti eivätkä kokeneet ikääntyneiden työntekijöiden työskentelyn juurikaan poikkeavan nuoremmista: työhön sitoutuminen ja vahva ammattitaito koettiin erityisenä piirteenä, jota esimiehet arvostivat ikääntyneissä. Osan mielestä ikäjohtamisessa tulee huomioida eri-ikäisten erilaiset tarpeet. Eri-ikäisyydestä johtuen mentorointi oli ymmärretty useassa yrityksessä perehdytysvaiheessa sekä yleisesti motivaatiota lisäävänä tekijänä, ja sitä käytettiin tietoisesti.

Ikäjohtaminen terminä on tullut johtamiskulttuuriin vasta pari vuosikymmentä sitten. Erityisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana se on noussut otsikoihin ja kenties jäänyt käsitteenä osalle esimiehiä oudoksi. Johtamiskoulutuksen ja täydennyskoulutuksen tärkeys nousee juuri kansainvälisen kilpailun ja kehityksen myötä, joihin myös pienyri-

tykset kuuluvat. Pk-yritysten esimiesten tulisi ymmärtää ikäjohtaminen ja sen monitulkintaisuus osana johtamista.

Ikääntynyt työntekijä ymmärrettiin kahdella eri tavalla ja siihen vaikutti osittain vastaajan oma ikä ja minkälaisia kokemuksia hänellä oli heistä. Muutama esimies koki termin ikääntynyt työntekijä negatiiviseksi ja eräs esimies ikärasismia heijastavaksi. Yleisesti ikääntynyt miellettiin yli viisikymppiseksi työntekijäksi. Useamman esimiehen mielestä kokenut olisi parempi termi kuvaamaan ikääntynyttä työntekijää. Lähes jokaisessa yrityksessä oli ollut tai oli työntekijöitä, jotka olivat olleet useita vuosikymmeniä töissä. Muutamassa yrityksessä oli jo eläkkeelle jääneitä töissä edelleen osa-aikaisena ja sitä pidettiin arvokkaana yrityksen näkökulmasta katsottuna. Asiantuntijuutta voitiin vielä hyväksikäyttää eläkeiän jälkeenkin.

Suurin osa esimiehistä piti pitkän työuran ja vankan ammattitaidon myönteisenä puolelta sen, ettei ikääntyneitä työntekijöitä juurikaan tarvinnut työssä ohjata. Heitä pidettiin luotettavina ja rauhallisina, jotka olivat pääasiallisesti motivoituneita työhönsä. Muutaman esimiehen mielestä iällä ei ollut merkitystä rekrytoidessa uutta väkeä, vaan pitkän kokemuksen. Negatiivisena puolena voidaan mainita se, että uuden opettelu ja erityisesti tietotekniikan hallinta koettiin vaikeana.

Monessa yrityksessä ikääntyneitä työntekijöitä oli tuettu erilaisilla työjärjestelyillä, kevennetyllä työllä tai työvuoroilla, apuvälineiden hankinnalla, työtehtävien kierrolla, yhteistyöllä työterveyshuollon kanssa sekä erilaisilla osa-aikatyöjärjestelyillä. Lisäksi etätyömahdollisuus ja erilaiset joustot työssä antoivat enemmän liikkumatilaa työn tekemiseen.

Tutkimusten mukaan erilaiset joustot työssä rohkaisevat ikääntyneitä työntekijöitä jatkamaan työssään sekä siirtämään eläkkeelle siirtymistään (OECD 2006: 98–101). Erityisesti osa-aikatyö houkuttelee jäämään työelämään, varsinkin eläkeiän lähestyessä. Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan naiset käyttivät osa-aikatyömahdollisuutta eläkeiän lähestyessä enemmän kuin miehet. Myös sairastuneet pitivät osa-aikatyötä hyvänä vaihtoehtona jatkaa työelämässä. Osa-aikatyöllä voitiin siis pidentää työntekijöi-

den työuraa ja kompensoimaan työvoiman riittämättömyyttä. (Loretto & Vickerstaff 2015: 234, 241, 245.)

Suurin osa esimiehistä koki pelkästään positiivisena asiana ikääntymisen ja ikääntyneet työntekijät. Vuorovaikutusta nuorten ja ikääntyneiden työntekijöiden välillä haluttiin lisätä ja sitä oli tehty esimerkiksi mentoroinnilla tai erilaisilla viestimisen keinoilla.

Kysymykseen mitä haasteita esimiehet kokivat johtaessaan ikääntyneitä työntekijöitä, vastasivat lähes kaikki, ettei niitä ollut lainkaan tai niitä ei ollut vielä esiintynyt. Osalla esimiehistä oli kokemuksia, että ikääntyneillä työntekijöillä oli jopa parempi fyysinen kunto kuin nuoremmilla, mutta sairauksien syntymisen riski ymmärrettiin lisääntyvän iän myötä. Palautumisen ja sairauspoissaolojen tiedettiin puolestaan kestävän pitempään kuin nuoremmilla työntekijöillä. Kynnys hakea sairauslomaa oli parin esimiehen mielestä kuitenkin korkeampi eli ikääntyneiden arvio sen tarpeesta oli erilainen verrattuna nuoriin työntekijöihin eikä sitä haluttu tai osattu hakea.

Lopuksi erään esimiehen kiteytys ikääntyneistä työntekijöistä:

”Mun mielestä se on enemmän niin kuin rikkaus, koska sitten se antaa taas niin paljon enemmän työyhteisölle, kun on kaikenikäisiä, eri kulttuureista ja näin pois-päin. Ja se opettaa kaikille vähän sellaista sopeutuvaisuutta ja toisten huomioon ottamista”

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1. Johtopäätökset

Suomessa, kuten lähes kaikissa kehittyneissä maissa, on jouduttu tarkastelemaan kansalaisten ikäjakaumaa ja huomattu, että se on muuttunut olennaisesti. Suuriin ikäluokkiin kuuluvat työntekijät vanhenevat ja ovat jäämässä eläkkeelle, osa on jo jäänytkin. Työeläkerahastot vähenevät uhkaavasti ja keinoja taata nyt ja tulevan sukupolven eläke ovat vaakalaudalla. Työntekijöiden riittävyys, yrityksen tuottavuus, riittävä työkyky ja ikään-tyneiden työntekijöiden johtaminen ovat tulevaisuudessa yhteiskunnan haasteita. Työuria tulee pidentää ja riittävän työkyvyn takaaminen edellyttää osittain uudenlaista johtamista ja yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa (Viitala, Järnlström & Uotila 2014: 2).

Kilpailu markkinoilla yritysten kesken on kovaa. Uutta teknologiaa ja kehityssuuntia otetaan jatkuvasti käyttöön. Yritykset tarvitsevat tuottavuutta ja kannattavuutta yhä vähemmällä resursseilla. Tämä tarkoittaa työntekijöiden ja etenkin ikään-tyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemista johtamisen eri keinoin. Näitä keinoja ollaan nyt yleisesti pohtimassa. Monet seikat puoltavat eläkeiän nostamista ja yksi niistä on kansalaisten hyvinvoinnin parantuminen oleellisesti viime vuosikymmenten aikana. Tätä tukee myös elinajanodotteen jatkuva nousu.

Ikäjohtaminen oli monille esimiehille käsitteenä outo, mutta sitä kuitenkin tehdään jokapäiväisessä johtamisessa. Yleisesti tiedetään, että ikäjohtamisella on merkitystä työkykyyn ja työssä jatkamiseen. Johtajan rooli on muuttunut enemmän valmentavaksi ja työntekijän työkyvyn tukijaksi. Enää ei käskytetä vaan halutaan ottaa työntekijöiden mielipiteet ja ehdotukset huomioon. Tämä tutkimus osoitti, että johtajuuskoulutusta tarvitaan jatkuvasti. Yhteiskunnan muuttuessa myös johtaminen muuttuu ja johtajuudessa käytettävät termit ja menetelmät tulisi esimiesten päivittää. Johtajuuskoulutusta järjestävät monet yliopistot, ammattikorkeakoulut sekä aikuiskoulutuskeskukset, ja tätä tulisikin enemmän markkinoida yrityksiin.

Esimiehet olivat yleisesti tyytyväisiä ikääntyneisiin työntekijöihin. Kukaan haastattelemistani esimiehistä ei halunnut lokeroida eikä erottaa ikääntynyttä työntekijää nuoremista vaan päinvastoin, pitkä kokemus haluttiin tuoda erityisesti esille. Työhön sitoutumista ja vahvaa ammattitaitoa arvostettiin. Mentorointi oli ymmärretty arvokkaaksi tietotaidon työkaluksi ja sitä osattiin jo hyväksi käyttää. Ikääntyneiden työntekijöiden vuosien kokemus ja tietopääoma on ymmärretty yrityksen voimavaraksi, joka pitää ottaa talteen.

Aalto yliopistossa tehdyn Global Time –tutkimushankkeen (2014) mukaan yli 45-vuotiaat työntekijät ovat tarmokkaita, sitoutuneita ja omistautuneita työhönsä. Vuonna 2014 tutkimukseen vastasi 1661 henkilöä ja siihen osallistui kuusi Akavan jäsenjärjestöä. Tutkimuksessa ilmeni, että yli 45-vuotiaat tarvitsevat vähemmän tukea työpaikallaan, ovat itseohjautuvia ja tuottavia sekä olivat joustavampia kuin nuoremmat kollegansa. He ovat omaksuneet joustavan tavan työskennellä sekä ovat kaikin tavoin tyytyväisempiä elämäänsä. (Nurmi 2015.) Nämä tutkimustulokset tukevat omaa tutkimustani ja auttavat näkemään ikääntyneet työntekijät yritysten suurena voimavarana, joita tulisi rekrytoida aktiivisemmin yrityksiin.

Haasteiksi koettiin pääasiallisesti tekniikan ja etenkin tietotekniikan kehittyminen ja uusien ohjelmien opettelu. Lisäksi kielet ja niiden käyttäminen työssä koettiin esimiesten mukaan haastavina. Jatkuvat muutokset työelämässä koettiin osittain kielteisinä, jolloin motivaatio työssä jatkamiseen laski. Eläkkeelle siirtyminen kiinnosti haastatteluhen perusteella etenkin fyysisissä töissä työskenteleviä.

Harvalla esimiehellä oli negatiivisia kokemuksia ikääntyneistä työntekijöistä. Heidän riski sairastua sekä fyysiset ja psyykkiset työkyvyn mahdolliset rajoitteet tiedettiin ja tunnustettiin, mutta se nähtiin yleisenä ilmiönä eikä pelkästään omaa yritystä koskevana. Jos ongelmia ilmeni, osattiin siihen hakea apua. Usea esimies koki hyväksi yhteistyön työterveyshuollon kanssa etenkin, jos ongelmia alkoi esiintyä. Varhaisen työkyvyn tuen toimintamalli otettiin käyttöön kaikissa Suomen yli 20 hengen yrityksissä vuonna 2012. Toimintamallin jalkauttamisen jälkeen jäljellä olevaa työkykyä ja työkykyä

yleensä voidaan yhä tehokkaammin tukea ja asiaan nopeammin tarttua. (Työterveyslaitos 2015.)

Yrityksissä oli mietitty jonkin verran keinoja tukea ikääntynyttä työntekijää. Tukeminen oli tapauskohtaista. Suomessa on monissa suurissa yrityksissä laadittu tukitoimenpiteitä ikääntyneille työntekijöille, mutta niiden käyttöä ei ole paljoa tutkittu. Tukitoimenpiteiden toimivuutta ja vaikuttavuutta olisi mielenkiintoista selvittää. Suuret ikäluokat ovat nyt ylittäneet keski-ikä ja työkokemusta heillä on runsaasti, joten yrityksissä on paljon kokemusta ikääntyneistä työntekijöistä. Missään tutkimuksessani mukana olleissa yrityksissä ei ollut erillistä ikäohjelmaa. Sitä ei ollut erikseen mietitty tai kaivattu tai asia saattoi olla heille uusi. Yksilölliset ratkaisut ovat olleet näiden pk-yritysten omia keinoja tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä ja se oli havaittu hyväksi ja käyttökelpoiseksi. Tosin tutkimuksesta ei käynyt ilmi, oliko ikäjohtamismalleihin tutustuttu tai oliko siitä käyty edes keskustelua.

Eri palkansaaajajärjestöt, kuntatyönantajat, Työterveyslaitos ja muut työntekijän työkykyä tukevat järjestöt ja yhdistykset ovat laatineet erilaisia ikäohjelmia käytettäväksi yrityksiin. Niiden avulla yritykset voivat kehittämistoimissaan ja toimintatavoissaan ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet, kun halutaan taata kaikille työntekijöille hyvät edellytykset työn tekemiseen. Ikäohjelmien avulla yritykset pystyvät näkemään eri-ikäisyyden voimavarana ja hyödyntämään sitä.

6.2. Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Havainnot tulisi olla luotettavia ja puolueettomia, joka tarkoittaa tutkijan ymmärrystä ja puolueettomuutta tutkittavaan kohteeseen. Tutkimusta tulee arvioida kokonaisuutena, joka tarkoittaa sen johdonmukaisuutta tutkittavaan aiheeseen. Voidaan arvioida mitä tutkitaan ja miksi, miksi tutkimus oli tutkijalle tärkeä, miten aineiston keruu tapahtui, millä perusteella ja miten tutkittavat valittiin, kuinka kauan tutkimus kesti,

miten aineisto analysoitiin ja raportoitiin sekä miksi tutkimusraportti on luotettava. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 134–141.)

Tutkimusaihe on ajankohtainen ja esiintynyt useasti julkisuudessa. Aihetta on tutkittu yleisellä tasolla, mutta oma kiinnostukseni keskittyi pk-yrityksiin ja niissä työskentelevien esimiesten kokemuksiin ikääntyneiden työntekijöiden johtamisessa. Teoriaosuudessa on käytetty mahdollisimman monipuolista lähdeaineistoa. Lähteinä on kotimaisia ja ulkomaisia teoksia, julkaisuja, väitöskirjoja tai artikkeleita.

Tutkimukseni täyttää yleiset sille asetetut tavoitteet ja perusteltavuuden tieteen yleisten kriteerien näkökulmasta. Teoriaosio ja tutkimuksen empiria kohtaavat ja tukevat siten toisiaan. Olen toiminut tutkimusta, haastattelujen tallentamista ja litterointia tehdessäni rehellisesti, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen. Olen pyrkinyt tutkimustulosten esittämisessä ja tulosten arvioinnissa avoimuuteen sekä tarkkuuteen, joka tarkoittaa johtopäätösten vertailun kestävyyttä muihin samankaltaisiin tutkimustuloksiin.

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset valittiin sattumanvaraisesti. Kaikkia esimiehiä lähestyttiin ensin puhelimitse ja sen jälkeen sähköpostitse, johon liitettiin saatekirje sekä tutkimuskysymykset etukäteen tutustuttavaksi. Tämän jälkeen sovittiin haastatteluajan kohta ja -paikka. Kaksi haastateltavaa toivoi haastattelun tapahtuvan puhelimitse, joka myös toteutettiin.

Kysymykset testattiin yhdellä henkilöllä, joka ei kuulu haastateltavien yritysten esimiehiin. Tämän jälkeen paria kysymystä tarkennettiin, että vastaajat ymmärtäisivät ne samalla lailla. Haastateltavia esimiehiä oli 14 ja se oli tutkijan mielestä riittävä määrä, koska vastaukset alkoivat toistaa itseään. Tämä tarkoittaa, että uutta tietoa ei enää saatu. Teemahaastattelun kysymykset koettiin pääasiallisesti helppoina ja vastaukset saattoivat liittyä kahteen tai useampaan kysymykseen kerralla. Haastattelua ohjasi tutkimuskysymykset, joihin saattoi palata myöhemminkin.

Tutkimusaineisto ja raportointi analysoitiin sisällön analyysin avulla, joka auttoi jäsentämään vastauksia. Tutkimus toteutettiin syksyn 2015 ja kesän 2016 välisenä aikana ja saatettiin lopulliseen muotoon kesällä 2016.

LÄHDELUETTELO

- Active Ageing and Gender Equality Policies (2012). The Employment and Social Inclusion of Women and Men of Late Working and Early Retirement Age. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Airila, Auli, Kaisa Kauppinen & Kaisa Eskola (2007). Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä: tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Archibald, Giles & Raymond Brood (2012). Ageing Workforces and Competitiveness - European Perspective. In Global Population Ageing: Peril or Promise? Global Agenda Council on Ageing Society.
- Atchley, Robert C. (2000). A Continuity Theory of Normal Aging. In: Aging and Everyday Life. Eds. Jaber F. Gubrium and James A. Holstein. UK: Blackwell Publishers.
- Barnes, Helen, Deborah Smeaton & Rebecca Taylor (2009). An Ageing Workforce. The Employer's Perspective. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Barr, Jill & Lesley Dowding (2008). Leadership in Health Care. Sage Publications. London: The Cromwell Press Ltd.
- Cavanaugh, John C & Fredda Blanchard-Fields (2015). Adult development and aging. 7th Edition. USA: Cengage Learning.
- Chan Gregory, V. Tan & D. Koh (2000). Ageing and fitness to work. Occupational Medicine/Volume 50: 7, 486–491.
- Cleveland, J.N. & L.M. Shore (2007). Work and employment: Individual. In: Encyclopedia of gerontology: Age, aging, and the aged. Eds. J.E. Birren. 2nd

ed., Vol. 2: 683–694. Boston: Elsevier Academic Press.

Drolet, Aimee, Norbert Schwarz & Carolyn Yoon (2010). *The Aging Consumer. Perspectives from Psychology and Economics*. New York: Routledge.

Eläketurvakeskus (2015). Saatavissa 25.10.2015: <http://www.etk.fi/fi/service/el%20kkellesiirtymisik%20/677/el%20elakkellesiirtymisik%20>.

Eläkeuudistus 2015. Saatavissa 26.10.2015: <http://www.eläkeuudistus.fi/etusivu.html>

Erber, Joan T. (2010). *Aging and Older Adulthood. Second Edition*. Florida International University. Printed in Singapore: Wiley-Blackwell.

Forss, Simo (2004). *Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen*. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Halme, Pinja (2011). *Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena*. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä University Printing House.

Halme, Pinja (2007). *Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen*. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. N:o 164/2007. Lisensiaatintutkimus

Hertel, Guido & Hannes Sacher (2015). *Managing the aging workforce*. In *The SAGE Handbook of Industrial, Work, & Organizational Psychology*. Eds. Viswesvaran, C., Anderson, N., Ones, D. S., & Sinangil, H. K. 2nd Ed., Vol. 3. Thousand Oakes, CA: Sage.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (1993). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2004). Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.
- Ikäohjelman monet kasvot. Kansallisen ikäohjelman 1998-2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Saatavissa 12.11.2015: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201309236166>
- Ilmarinen, Juhani (2006). Towards a longer worklife!: ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Irni, Sari (2010). Ageing Apparatuses at Work. Åbo Akademi University Press. Åbo: Painosalama Oy.
- Jarenko, Karoliina & Joonas Pesonen (2013). Sisäisen motivaation johtaminen – avain y-sukupolven johtamisen haasteisiin. Työn tuuli 2: 16–22.
- Johnson, Malcolm L. (2005). The Cambridge Handbook of Age and Ageing. Edited by Malcolm L. Johnson in association with Vern L. Bengtson, Peter G. Coleman and Thomas B.L. Kirkwood. Cambridge University Press.
- Joyce, Paul (2012). Strategic Leadership in Public Services. London: Routledge 2012.
- Julkunen, Raija (2001). Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, Raija (2003). Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Julkunen, Raija & Anna Pärnänen (2005). Uusi ikäsopimus. Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos: Kopijyvä Oy.
- Karp, David A. (2000). A Decade of Reminders: Changing Age Consciousness between Fifty and Sixty Years Old. In: Aging and Everyday Life. Eds. Jaber F.

Gubrium and James A. Holstein. UK: Blackwell Publishers.

Ketsetzopoulou, M. 2007. Ikäjohtamisen strategia. Kansainvälinen tietojen vaihto aktiivisesta ikääntymisestä-hanke. European Profiles S.A. Athens, Greece: Stamoulis Publications S.A.

Kiviranta, Raili (2010). Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Kulik, Carol T, Susan Ryan, Sarah Harper & Gerard George (2014). Aging populations and management. *Academy of Aging Journal*. Vol. 57: 4.

Kultalahti, Susanna & Riitta Viitala (2014). Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Teoksessa *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Toim. Riitta Viitala & Maria Järnlström. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302.

Lahn, Leif (2003). Competence and Learning in Late Career. *European Educational Journal*/Volume 2:1, 26–140.

Landau, Kurt, Margit Weibert-Horn, Angelika Presl & Regina Brauchler (2012). *Active Age Management*. Darmstadt University of Technology. Germany. Ergonomia GmbH & Co. KG, Stuttgart.

Laslett, Peter (1996). *A Fresh map of Life. The Emergence of the Third Age* Second Edition. Houndmills & London: Macmillan Press LTD.

Lehto, Anna-Maija (2009). Työelämän laadun kolme vuosikymmentä. Teoksessa *Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet*. Toim. Anna Pärnänen ja Kaisa-Mari Okkonen. Helsinki: Tilastokeskus.

Loretto, Wendy & Sarah Vickerstaff (2015). Gender, age and flexible working in later life. *Work, employment and society*. Vol. 29: 2, 233–249.

- Lundell, Susanna, Eva Tuominen, Tomi Hussi, Soili Klemola, Eija Lehto, Elina Mäkinen, Rita Oldenbourg, Tiina Saarelma-Thiel & Juhani Ilmarinen (2011). Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Marquis, Bessie L & Carol J Huston (2006). Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application (5th edition). Philadelphia: Lippincott.
- McGregor, Douglas (2003). The Human Side of Enterprise. Reflections. Vol. 2: 1.
- Moilanen, Jaakko (1999). Työolojen vaikutuksen ikääntyvän henkilöstön työkykyyn ja niiden taloudellinen merkitys. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja.
- Nurmi, Niina (2015). Tutkimus: yli 45-vuotiaat ovat unelmatyöntekijöitä. Kauppalehti 23.3.2015.
- Nuutinen, Sanna, Kirsi Heikkilä-Tammi, Marja-Liisa Manka & Laura Bordi (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos: Tampere: Tampereen yliopisto.
- OECD (2006). Live Longer, Work Longer. Paris: OECD Publishing.
- OECD Economic Surveys: Finland 2014. Pages 51–80. Paris: OECD Publishing.
- Paloniemi, Susanna (2003). Myöhäismodernissa ikänormit murtuvat – ikä on itsestä kiinni. Tälle annettuja merkityksiä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Aikuiskasvatus 3: 193–203.
- Pensions at a Glance (2015). OECD and G20 –indicators. Paris: OECD publishing.

Roberts, Ian (2006). Taking Age out the Workplace. Putting older workers back in? *Work, Employment and Society* 20:1, 64–86.

Ronkainen, Suvi, Leila Pehkonen, Sari Lindblom-Ylänne & Eija Paavilainen (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Saarelma-Thiel, Tiina & Marjo Wallin (2015). Eri-ikäisten johtaminen. Teoksessa *johtamista jalostamassa*. Toim. Guy Ahonen, Päivi Husman, Raimo Ikonen, Pauli Juuti, Arto Koho, Sari Käpykangas, Marjukka Laine, Eeva Larjomaa, Tiina Saarelma-Thiel, Eveliina Saari, Marjo Wallin. Keuruu: Työterveyslaitos.

Savioja, Hannele (2005). *Suuret ikäluokat keski-iässä – työssä vai eläkkeelle*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sterns, H.L. & A.A. Sterns (2006). Industrial gerontology. In: *The Encyclopedia of Aging*. Eds. R. Schulz. 4th ed.: 580–581. New York: Springer.

Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*: Helsinki: Oy Edita Ab.

Sydänmaalakka, Pentti (2004). *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.

Tilastokeskus (2015). Saatavissa 19.10.2015: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Tuomala, Juha (2012). Vaikuttaako kuntoutus työssä jatkamiseen? Teoksessa *toimiiko työeläkekuntoutus? Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 1/2012*. Toim. Raija Gould, Kristiina Härkäpää ja Aila Järvikoski. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työterveyslaitos (2014). *Hyvinvointia työstä*. Saatavissa 22.11.2015:

http://www.ttl.fi/partner/tyhyverkosto/toiminta/tapahtumat/Documents/Kokkola_040314%20_Tiina_Saarelma-Thiel.pdf

Työterveyslaitos (2015). Terveyttä ja työkykyä työterveysyhteistyöllä – opas pientyöpaikoille. Saatavissa 11.11.2015: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Terveytta_ja_tyokyky_pienopas.pdf

Työterveyslaitos (2015). Työkyvyn varhainen tuki. Saatavissa 11.5.2016: http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/tyokyvyn_tuki/tyokyvyn_varhainen_tuki/sivut/default.aspx

Työturvallisuuskeskus (2014). Sykettätyöhön.fi. Saatavissa 30.11.2015: <http://sykettatyohon.fi/fi>

Työturvallisuuskeskus (2013). Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen. Toim. Bjarne Andersson, Karoliina Haggrén, Kari Haring, Päivi Lantto, Oili Marttila, Jan Schugk ja Riitta Työläjä. Saatavissa 1.12.2015: <http://www.akava.fi/files/11375/opas-ikaohjelman-laitimiseen.pdf>

Walker, Alan (1998). *Managing an Aging Workforce. A Guide to Good Practise.* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Saatavissa 18.1.2016: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/1998/65/en/1/ef9865en.pdf

Wallin, Marjo (2014). Ikäjohtaminen Euroopassa. Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.

Vesterinen, Pirkko-Liisa & Marjaana Suutarinen (2011). Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO. Vantaa: Hansaprint Oy.

Whitbourne, Susan Krauss (2008). *Adult development & aging.* Biopsychosocial

perspectives. Third Edition. University of Massachusetts at Amherst.

WHO (2015). Saatavissa 20.1.2015: <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2015/older-persons-day/en/>

Viitala, Riitta, Maria Järnlström & Timo-Pekka Uotila (2014). Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen uuden edessä, henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet, 1–11. Toim. Riitta Viitala & Maria Järnlström. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302.

Väestöliitto (2016). Saatavissa 13.1.2016: <http://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/tyourien-tukeminen/tyourien-tukeminen/kuka-on-vastuussa/>

LIITE 1. Saatekirje

Hei!

Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä, pääaineena sosiaali- ja terveyshallintotiede. Viime syksynä olen aloittanut Pro Gradu – tutkimustani aiheesta Ikäjohtaminen – Ikääntyneen työntekijän johtamisen haasteet esimiehen näkökulmasta.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiesten haasteita ja kokemuksia johtaa ikääntynyttä työntekijää. Tulen haastattelemaan noin 15 Vaasan seudun pk-yrityksen esimiestä. Haastattelu kestää noin tunnin ja se tullaan nauhoittamaan ja kirjoittamaan auki. Haastatteluiden teemat ja alustavat kysymykset lähetetään ennen haastatteluja haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelutilanteessa käsitellään vapaasti teemahaastattelulomakkeessa olevia aiheita ja kysymyksiä. Haastattelujen litteroinnin jälkeen tullaan ne tulkitsemaan ja analysoimaan, jonka jälkeen pyritään löytämään niistä yhtymäkohtia tutkimuksen teorian kanssa.

Haastateltavia ei voida tunnistaa tekstistä eikä yritysten nimiä tule missään vaiheessa esille. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Ystävällisin terveisin:

Carita Sandell-Kaukonen

LIITE 2. Haastattelurunko

Teemahaastattelun teemat

Teema 1: Ikäjohtaminen osana johtamista

- Mitä ymmärrät käsitteellä ikäjohtaminen?
- Miten ikäjohtaminen toteutuu yrityksessänne?
- Mitkä asiat koet tärkeiksi johtaessasi eri-ikäisiä työntekijöitä?

Teema 2: Ikääntynyt työntekijä työelämässä

- Mitä ymmärrät käsitteellä ikääntynyt työntekijä?
- Eroaako ikääntyneen työntekijän työskentely nuorempien työskentelystä ja jos eroaa, niin miten?
- Miten ikääntynyttä työntekijää voidaan yrityksessänne tukea?

Teema 3: Ikääntyneen työntekijän johtaminen käytännössä

- Minkälaisia kokemuksia yrityksessänne on johtaessanne ikääntyneitä työntekijöitä?
- Mitä ikääntyneen työntekijän johtamisen haasteita koet työssäsi?
- Mitä asioita tulee ottaa huomioon ikääntynyttä työntekijää johtaessa?

LIITE 3. Haastateltavat

Nimilista haastatelluista ja haastatteluajankohdista