



Turun yliopisto
University of Turku

YLI 50-VUOTIAIDEN NÄKEMYKSIÄ KEI- NOISTA EDISTÄÄ TYÖSSÄ JAKSAMISTA JA JATKAMISTA

Case: Tampereen Seudun Osuuspankki

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Kati Ylitalo

Ohjaaja:
TkT Kirsi Liikamaa

19.5.2014
Tampere



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujaarjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, keskeiset käsitteet ja rajaukset .	8
1.2	Aiemmat tutkimukset	9
1.3	Tutkimuksen metodologiset valinnat ja toteutus.....	10
1.3.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus	10
1.3.2	Aineiston keruu	11
1.3.3	Aineiston käsittely ja analysointi	14
1.4	Kohdeorganisaation kuvaus	16
1.5	Tutkimuksen rakenne	17
2	IKÄJOHTAMISEN ULOTTUVUUDET	18
2.1	Ikäjohtamisen kehittyminen	18
2.2	Ikäjohtaminen työkyvyn edistäjänä.....	21
2.3	Ikäjohtaminen osana monimuotoisuuden johtamista	23
2.4	Ikäjohtaminen osana strategista henkilöstövoimavarajohtamista	27
3	YLI 50-VUOTIAIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ TYÖSTÄ JA JAKSAMISESTA.....	31
3.1	Vahvuutena kokemus ja sitoutuminen	31
3.2	Mikä kuormittaa ja mikä auttaa jaksamaan?	35
3.3	Töissä, eläkkeelle vai molempia?.....	42
4	YLI 50-VUOTIAIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN JA HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN.....	49
4.1	Vanhemman työntekijän osaamisen kehittäminen.....	50
4.2	Hiljainen tieto kohdeorganisaatiossa.....	55
4.2.1	Hiljainen tieto osaksi organisaation osaamista	56
4.2.2	Hiljaisen tiedon jakaminen kohdeorganisaatiossa	57
5	IKÄJOHTAMISELLA JA OSAAMISEN JOHTAMISELLA YLI 50-VUOTIAIDEN TYÖSSÄ TUKEMISTA.....	64
5.1	Vanhempien työntekijöiden tukitoimintojen tarve.....	64
5.2	Ikästrategialla kokonaisvaltaiseen ikäjohtamiseen.....	65
5.3	Ikäohjelma työkykyä tukemassa	66
5.3.1	Terveysten edistäminen	67
5.3.2	Ikäystävälliset asenteet ja ammattitaidon ylläpitäminen.....	69
5.3.3	Vanhempien työntekijöiden urasuunnittelu ja työn muokkaaminen	70

5.3.4	Työaikajärjestelyt.....	72
5.3.5	Tavoitteiden sopeuttaminen	72
5.4	Ikääntyneille kohdennetut kehityskeskustelut ja osaamisen ylläpito.....	73
5.5	Hiljaisen tiedon johtaminen	75
6	LOPUKSI	78
6.1	Yhteenveto	78
6.2	Tutkimuksen arviointia	82
6.3	Jatkotutkimusehdotuksia	85
	LÄHTEET.....	86
	LIITTEET	95
	LIITE 1: Kutsu haastatteluun	95
	LIITE 2: Haastattelurunko.....	96
	LIITE 3: Yhteenveto ikäohjelmista	97

KUVIOT

Kuvio 1. Ikääntymisen ja työn kokonaisuus	19
Kuvio 2: Työkyvyn talo	22
Kuvio 3. Ikäjohtaminen osana strategista johtamista.....	29
Kuvio 4. Työssäjätkämiseen vaikuttavia tekijöitä	43

1 JOHDANTO

Väestön vanhenemista pidetään Euroopan unionissa yhtenä pääkysymyksistä. Väestön nopea ikääntyminen on esillä muun muassa Eurooppa 2020 -strategiassa sekä Euroopan työllisyysstrategiassa. (Ketsetzopoulou 2007, 9.) Suomessa työvoiman ikääntyminen on korostunut, sillä työväestö on Euroopan vanhimpia (Ketsetzopoulou 2007, 20). Yli 50-vuotiaita on jo 30 % työvoimasta. Väestöennusteen mukaan työikäisten määrä vähenee Suomessa edelleen seuraavina vuosikymmeninä. (Ruotsalainen 2013.) Tämä väestön vanheneminen sekä pidentynyt elinikä kasvattavat merkittävästi hoiva- ja eläkemenoja (Ilmarinen 2006, 42). Kun Suomessa oli vuonna 2011 neljää työikäistä kohden yksi vanhus, arvioidaan vuonna 2050 tämän suhteen olevan jo neljän suhde kahteen (Tela 2012). Yhteiskunnallisesti tähän ilmiöön on tartuttu Suomessa voimakkaasti 1990-luvulta lähtien. Suomen valtio on tavoitellut kestäväää sosiaaliturvaa toimillaan, kuten Kansallisella ikäohjelmalla vuosina 1998–2002 sekä lukuisilla tutkimushankkeillaan (Ketsetzopoulou 2007, 20–21). Tavoitteena on pidentää työuria niin, että nuoret siirtyisivät työelämään aikaisemmin ja työssä jatkettaisiin 2–3 vuotta pidempään (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 42). Aihe on erityisen ajankohtainen, sillä työmarkkinajärjestöt neuvottelevat parhaillaan työeläkejärjestelmän uusimista. Yhtenä tavoitteena on nostaa vanhuuseläkeikää 63 ikävuodesta ylöspäin. (Luukka 2014.)

Yhteiskunnan lisäksi työvoiman ikääntyminen koskettaa organisaatioita. Organisaation ikääntyvä henkilöstö nähdään yhdeksi henkilöstöhallinnon suurimmista haasteista. Osassa organisaatioista puuttuu lähes kokonaan 30–40-vuotiaiden ikäryhmä. (Ilmarinen ym. 2003, 27–28). Ikärakenteen vinoumasta seuraa haasteita paitsi henkilöstöjohtamisen arkeen myös strategisella tasolla. Työuran pidentämisen keskiössä ovat ikääntyvät (45–55-vuotiaat) ja ikääntyneet (yli 55-vuotiaat) työntekijät. Työntekijöiden työssä jatkamiseksi vaikuttavat monet tekijät, kuten työssä viihtyminen, työkyky ja taloudelliset tekijät. Tutkijana minua kiinnostaa kuinka organisaatiot voivat edistää työntekijöidensä työssä jatkamista yleisellä tasolla huomioiden samalla työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Kirjallisuuden mukaan ikäjohtaminen ja osaamisen johtaminen voivat auttaa näiden henkilöstöhaasteiden ratkaisemisessa (ks. esim. Ilmarinen ym. 2003; Pärnänen 2011).

Ikäjohtaminen nähdään sellaisena johtamisena, jossa työtä pyritään muotoilemaan yksilön toimintakyvyn muutokset huomioiden ja siten, että yksilö kokee itsensä arvostetuksi työyhteisössä – iästä riippumatta (Ilmarinen ym. 2003, 8). Vaikka ikäjohtamiseen on paneuduttu jo 1990-luvulta lähtien, ja muun muassa työnantajien asenteet ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan ovat parantuneet, on edelleen tarvetta vahvistaa iän huomioimista työyhteisötasolla. Yksi tapa tähän on ikäohjelman soveltaminen. Ikäohjelma sisältää työpäivän tarpeista ja lähtökohdista johdetut ikäsidonnaiset kehittämistoimet ja toimintatavat (Andersson ym. 2013, 3). Ajankohtaisimpana esimerkkinä ikäjohtamisen soveltamisesta on työmarkkinaosapuolten laatima yhteinen malli ikäohjelmia varten vuonna 2013. Tällä

yhteiskaarimalliksi nimetyllä suosituksella tavoitellaan pidempiä työuria kaiken ikäisille. (Andersson ym. 2013.)

Osaamisen johtamisella tavoitellaan yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla. Yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. (Viitala 2007, 14–15.) Ikääntyneen ikärakenteen organisaatioissa osaamisen hallinnassa korostuu elinikäinen oppiminen ja hiljaisen tiedon merkitys. Osaamisen kehittäminen on vahvasti sidoksissa työssä jatkamiseen. Ilman hiljaisen tiedon johtamisen hallintaa yritykset voivat puolestaan menettää suuren osan siitä tiedosta ja osaamisesta, jonka yksilöt ovat työuransa aikana hankkineet. Merkittävä osa kokemuksen kautta kertyvästä osaamisesta ja tiedosta on hiljaista tietoa (Polanyi, 1966). Vanhempiin työntekijöihin painottuvan ikärakenteen organisaatioissa onkin tarpeellista tavoitella tiedon hallittua siirtämistä yksilöiltä organisaatioon.

Sekä ikäjohtamisella että osaamisen johtamisella on selkeä yhteys yrityksen strategiaan johtamiseen ja henkilöstöstrategiaan. Kokonaisvaltainen ikäjohtaminen edellyttää johdon sitoutumista asiaan ja ikärakenteen tarkastelua strategisesti (Ilmarinen ym. 2003). Henkilöstöstrategiassa tulee huomioida organisaatiolle kriittisiä ikäsidonnaisia asioita. Käytäntöön ne saadaan esimerkiksi ikäohjelman avulla.

Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään yksilö- ja organisaatiotason näkökulmiin sekä käsitellään kyseisten tasojen onnistuvaa yhdistämistä. Tutkielmassa tarkastellaan, miten henkilöstöhallinto ja yrityksen johto voivat toimia proaktiivisesti yli 50-vuotiaiden työssä jatkamisessa ja siten pitää ihmiset aktiivisina, tuottavina ja työstänsä innostuneina vanhuuseläkeikään asti. Tutkielman kohdeorganisaatio Tampereen Seudun Osuuspankki tavoittelee työurien pidentämistä ja harkitsee ikäohjelman toteuttamista. Tutkielman empiirisessä osuudessa tarkastellaan toimeksiantajan yli 50-vuotiaiden työntekijöiden näkemyksiä ja ajatuksia ikääntymisestä työyhteisössä. Aineisto on kerätty haastattelemalla kyseisen kohderyhmän edustajia ryhmissä. Osana tutkielmaa tehtiin myös lyhyt kirjallisuuskatsaus toimivista ikäohjelmista. Tutkimusraportissa hahmotellaan kyseisen ikäryhmän työelämän haasteita ja mahdollisuuksia sekä mahdollisia tuen tarpeita. Samalla tarkastellaan hiljaisen tiedon siirtymistä osaksi organisaation osaamista.

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, keskeiset käsitteet ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ikäjohtamista ja osaamisen johtamista ikääntyvien henkilöstövoimavarojen tilanteessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yli 50-vuotiaat työntekijät kannattaa huomioida työyhteisössä, jotta nämä olisivat arvokas, aktiivi-

nen ja osaava voimavara koko työuran ajan. Tutkimuksessa vastataan kysymykseen: *Miten organisaatio voi ikäjohtamisen ja osaamisen johtamisen avulla tukea yli 50-vuotiaiden työskentelyä?* Pääkysymykseen vastataan seuraavien osakysymysten avulla:

- Mitä ikäjohtamiseen sisältyy?
- Minkälaisia näkemyksiä yli 50-vuotiailla on työstä ja työn jatkamisesta kohdeorganisaatiossa?
- Miten yli 50-vuotiaiden työntekijöiden osaamista ja hiljaista tietoa johdetaan kohdeorganisaatiossa?

Tämä tutkielma keskittyy siis 50 vuotta täyttäneisiin työyhteisön jäseniin. Termiä *vanhempi työntekijä* käytetään tässä raportissa synonyyminä yli 50-vuotiaista henkilöistä Vaahtiota (2006, 37) ja Julkusta (2003) mukaillen. Komparatiivin käyttö ilman suoraa vertailua ei ole suomen kieliopin mukaista, mutta tällä ikäjohtamisen tutkimuksessa yleisesti käytetyllä tavalla voidaan erottaa tutkielman ikäryhmät muista henkilöstöryhmistä. Vanhemmat työntekijät (engl. ”older employees”) on myös vakiintunut ilmaisu englanninkielisessä työelämän ikäsidonnaisiin asioihin liittyvässä tutkimuksessa. Tarvittaessa tutkielmassa 50–55-vuotiaita kutsutaan termillä *ikääntyvä*, kun taas yli 55-vuotiaisiin viitataan termillä *ikääntynyt* maailman terveysjärjestö WHO:n määritelmää seuraten (Lehtinen 1995, 8).

Tutkielmassa tarkastellaan organisaation vanhempiin työntekijöihin liittyviä asioita yksilön ja organisaation kannalta. Ikäjohtamisen yhteiskunnallista ulottuvuutta ja iän tarkastelua tasa-arvon näkökulmasta ei tässä raportissa käsitellä. Tutkielman ulkopuolelle on rajattu myös yli 50-vuotiaiden työttömyys, työkyvyttömyys sekä vanhuuseläkkeen aika.

1.2 Aiemmat tutkimukset

Ikääntyneiden asemaa ja työurien pidentämistä on tutkittu Suomessa huomattavan paljon. Useimmat tutkimukset käsittelevät eri-ikäisten asemaa ikäjohtamisen viitekehyksestä. Lähestymistapa on yleensä keskittynyt kahteen ikäryhmään, joko organisaation nuorimpiin tai vanhimpiin työntekijöihin. Tutkimusta on tehty ikääntyneiden työoloista, työkyvystä ja työssä jatkamiseen vaikuttavista tekijöistä (esim. von Bonsdorff 2009; Forma & Väänänen 2004; Ilmarinen 2006). Julkunen (2003) on puolestaan tarkastellut työn hallintaa ikääntyneiden näkökulmasta. On tutkittu myös iän merkitystä ja ikäsyntymää työssä sekä työnantajien asenteita ikääntyneitä kohtaan (esim. Airila, Kauppinen ja Eskola 2007; Juuti 2001; Vaahtio 2002). Myös ikääntyneiden osaamisen johtamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä on tutkittu (esim. Lahtinen 2009; Wiitakorpi 2009; Moilanen 2007).

Lähiesimiehen merkitystä on tutkittu niin ikään laajasti (esim. Simström 2009). Varsinkin opinnäytetyöt ovat usein rajautuneet henkilöstöjohtamiseen esimiehen näkökulmasta ikäjohtamisen käsitteen laaja-alaisemman tutkinnan sijasta. Vähemmän tutkittu näkökulma on ollut aihepiirin organisatorinen ja strateginen taso (vrt. Pärnänen 2011; Moilanen 2003). Tässä tutkimuksessa keskitytään vastaavasti vanhempien työntekijöiden ikäryhmään. Tutkimuksen kiinnostavuutta lisännee kuitenkin se, että ilmiötä pyritään tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti ja huomioiden strategista ulottuvuutta. Tutkittavaa ilmiötä lähestytään sekä osaamisen että ikäjohtamisen viitekehyksistä.

1.3 Tutkimuksen metodologiset valinnat ja toteutus

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa empiria toteutettiin ryhmähaastatteluilla kohdeorganisaatiossa. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen metodologisia valintoja ja kerrotaan sen toteuttamisesta käytännössä.

1.3.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tämä tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii tarkastelemaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Tutkimuksessa tavoitellaan tutkimuskohteena olevan ilmiön kuvausta ja pyritään antamaan ilmiölle tarkoituksenmukainen teoreettinen tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86). Laadullisen tutkimuksen kehittämiseen on otettu vaikutteita lukuisista eri ajattelusuunnista ja tutkimustraditioista. Sillä on geneettisiä suhteita hermeneutiikkaan, fenomenologiaan ja analyyttiseen kielifilosofiaan muodostaen eri suuntauksia yhdistelevän eli eklektisen tutkimussuuntauksen. (Eskola & Suoranta 1998, 25.)

Tapaustutkimus (engl. case study) on tutkimusstrategia, jossa tavoitteena on tyypillisimmin tutkimuksen ilmiöiden kuvailu. Tällöin kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159.) Tapaustutkimukselle on tyypillistä monipuolisuus ja joustavuus (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 161). Aineistoa kerätään tyypillisesti käyttämällä monia metodeja, kuten havainnoin, haastatteluin ja asiakirjoja tutkien. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159.) Käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159). Tapaus voidaan nähdä integroituna systeeminä, jossa teoria ja empiria ovat parhaimmillaan uutta luovassa dialogissa keskenään (Saarela-Kin-

nunen & Eskola 2001, 161, 168). Parhaimmillaan tapaustutkimus pystyy tarjoamaan syvällistä tietoa yksittäisestä tapauksesta realistisesti kuvattuna omassa ympäristössään (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135). Valittu tutkimusote soveltunee tutkimukseen hyvin, sillä tutkimuksen näkökulma on ihmiskeskeinen ja haastateltavien henkilökohtaisia ja mahdollisesti arkojakin asioita käsittelevä.

Tapaustutkimukseen on kohdistunut kritiikkiä sekä edustavuuden että kurinalaisuuden puutteesta aineistoa kerätessä ja analysoitaessa. Tähän on osin liittynyt näkemys tutkijan ja hänen tietolähteidensä subjektiivisuudesta ja niiden vaikutuksista tutkimukseen. Tapaustutkimuksen näkökulma voi olla kuitenkin toinen kun puhutaan aineistolähtöisyydestä teorialähtöisen analyysin vastakohtana. Tällöin kerätystä aineistosta lähtien rakennetaan jotain yleisemminkin kiinnostavaa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159–160.) Tähän tavoitteeseen myös tällä tutkimuksella pyritään.

1.3.2 Aineiston keruu

Tutkielman empiirisen aineiston pääpaino on ryhmähaastatteluissa. Ryhmähaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jossa haastatellut kommentoivat asioita melko vapaasti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelija puhuu useille haastateltaville yhtä aikaa ja suuntaa väliin kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. Ryhmähaastattelu menetelmänä sopii hyvin tietojen saamiseen haastateltavien sosiaalisesta ympäristöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61–63.) Kun ryhmähaastattelussa pääpaino on ryhmässä tapahtuvalla vuorovaikutuksella, päästään yksilöhaastatteluista lähemmäksi työelämän todellisuutta, kuten mielipiteitä, asenteita sekä käsityksiä yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista (Moilanen 1995, 9). Sulkusen (1990, 264) mukaan tutkija voi nimenomaan ryhmähaastattelun avulla tavoittaa kollektiivisesti tuotetut ja jaetut merkitysrakenteet. Alasuutari (1999, 155) puolestaan toteaa, että ryhmäkeskustelu saa keskusteluun osallistuvat puhumaan asioista, jotka jäävät itsestäänselvyyksinä tai muista syistä helposti keskustelun ulkopuolelle. Lisäksi ryhmäläisten vuorovaikutus voi parantaa tiedon laatua. Osallistujat tasapainottavat toisiansa puheissa, mikä poistaa keskustelusta vääriä ja äärimmäiset näkökulmat (Patton 1990, 386).

Yksilöhaastattelun tapaan ryhmähaastatteluja voidaan toteuttaa monin tavoin, kuten strukturoidusti, teemahaastattelujen tapaan tai haastattelija voi olla lähinnä havainnoitsijan roolissa (Pötsönen & Välimaa 1998, 3). Tähän tutkimukseen valittiin tavaksi teemojen hyödyntäminen haastatteluissa. Teemahaastattelu on keskustelu, jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville tutkimuksen aihepiiriin liittyviä seikkoja (Eskola & Vastamäki 2001, 24). Haastatellut etenevät keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin struktu-

roitua haastattelua. Menetelmässä haastattelujen aihepiirit ovat kaikille samat. Teema-haastattelussa puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta strukturoimattoman syvähaastattelun tapaan se ei ole täysin vapaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48).

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui viidestä kohdeorganisaatiossa toteutetusta ryhmähaastattelusta. Kohdeorganisaation henkilöstöasiantuntija hoiti ryhmähaastattelujen järjestelyt. Hän valitsi haastateltavat pankinjohtajan avustuksella. Tällä organisoinnilla voitiin huomioida käytännön rajoitukset, järjestää haastattelut työntekijöille sopivina ajankohtina sekä koostaa monipuoliset ryhmät. Yhteensä haastatteluihin kutsuttiin 25 haastateltavaa. Haastattelun teemalistaus lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta he tietäisivät, mitä asioita haastattelussa tulisi käsittelemään (ks. liitteet 1 ja 2).

Ryhmiä homogeenisuus voi helpottaa ryhmän toimintaa, varsinkin kun keskustellaan vaikeista asioista (Pötsönen & Välimaa 1998, 7). Kukin haastatteluryhmä oli iän puolesta varsin homogeeninen, mutta muuten jäsenten taustat erosivat, esimerkiksi edustamiensa yksiköiden tai tehtäviensä mukaan. Organisaatioyksiköitä oli hyvin edustettuina, esimerkiksi vakuutus- ja rahoitus- ja tukiyksiköitä. Toimeksiantajan 12 toimipisteestä oli pääkonttorin lisäksi haastateltavia neljästä muusta toimipisteestä. Ryhmähaastattelun haittoina nähdään se, että kaikki kutsutut eivät välttämättä saavu haastatteluun ja että vanhuksat, vammaiset ja johtavassa asemassa olevat ihmiset ovat usein vastahakoisia osallistumaan ryhmähaastatteluihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63). Toteutuneissa ryhmähaastattelussa oli kuitenkin yhteensä 20 osallistujaa, joista naisia oli 17 ja miehiä 3. Haastateltavien iät olivat 50–67-vuotta, keski-ikä ollessa 57. Kaksi ryhmää koostui 50–54-vuotiaista ja kaksi ryhmää 55–60-vuotiaista. Yhdessä ryhmässä osallistujat olivat 61–67-vuotiaita. Useat haastateltavista olivat organisaatiossa edenneitä. Johtajia oli 20 %. Asiantuntijoina ja päälliköinä toimi 45 %. Toimihenkilötehtävissä työskenteli puolestaan 35 %.

Moilasen (1995, 58) mukaan pohdiskelevat ja luottamukselliset keskustelut vaativat pienen ryhmän. Myös Pötsönen & Välimaa (1998, 3) suosittelevat pieniä ryhmiä spontaanin ilmaisun lisäämiseksi. Tällöin ryhmän henkilöt voivat tuntea olonsa turvallisemmaksi ja varmemmaksi. Syntyvää synergiaa voidaan hyödyntää, kun toinen voi jatkaa siitä mihin toinen jäi. Ryhmissä tuodaan esiin sekä yhteneviä että eriäviä näkemyksiä. Ryhmäläiset voidaan nähdä enemmänkin viiteryhmäänsä edustavina informantteina kuin henkilökohtaisten asioiden kertojina, jolloin voidaan keskustella vaikeistakin asioista. (Pötsönen & Välimaa 1998, 3.) Edellä mainitut haasteet huomioitiin ryhmiä suunniteltaessa. Kuhunkin ryhmään kutsuttiin viisi henkilöä, ja kolme sovittiin alarajaksi haastattelun toteuttamiselle. Toteutetuissa haastatteluista ryhmäkoko säilyi edelleen tarpeeksi suurena. Yhdessä haastattelussa kaksi johtajaa poistui haastattelusta päällekkäisen tapaamisen vuoksi, mutta keskustelemaan jäi edelleen kolme henkilöä.

Pötsönen ja Välimaa (1998, 10) korostavat tilajärjestelyn merkitystä ryhmähaastattelujen onnistumisessa ja vuorovaikutuksen lisäämisessä. Ryhmähaastattelutilaksi valittiin

toimeksiantajan viihtyisät saunatilat, jossa haastattelut toteutettiin mukavasti sohvilla ja nojatuolilla istuen. Kaikki osallistujat istuivat ympyrän muodossa nähdessä toisensa Pötsösen ja Välimaan (1998, 10) suosituksia seuraten. Haasteellisen ryhmähaastattelusta tekee ryhmädynamiikka ja erityisesti valtahierarkia, sillä ne vaikuttavat siihen, kuka puhuu ryhmässä ja mitä sanotaan. Erityinen ongelma syntyy silloin, kun yksi tai kaksi henkilöä dominoi ryhmässä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63; Patton 1990, 387.) Ryhmien heterogeenisuus todennäköisesti vähensi valtahierarkiaa. Varsinaisesti dominoivia haastattelutilanteita oli yksi. Tuossa ryhmähaastattelussa kaksi haastateltavaa oli huomattavasti toisia enemmän äänessä. Tilanteita purettiin siten, että pyysin toisilta kommentteja ja keskustelun pitkittyessä ohjasin haastattelut tarvittaessa toiseen aiheeseen.

Tavallisesti ryhmäkeskustelu tallennetaan mikrofonilla tai videoidaan. Usein yksi mikrofoni ei riitä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63.) Haastattelut tallennettiin kahdella mikrofonilla. Käytössäni oli taustatietoja haastateltavista ja haastattelun lopuksi merkitsin kunkin haastateltavan istumapaikan ja joitain avainsanoja. Videonauhoittamiseen ei päädytty, koska se olisi voinut luoda jännitteitä haastattelutilanteisiin.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 66) mukaan teemahaastatteluissa on harkittava, onko kaikista tutkimukseen sisältyvistä ilmiöistä haastattelutilanteessa keskusteltava. He kannustavat noudattamaan joustavuutta. Toteutuneissa ryhmähaastatteluissa käsiteltiin kaikkia teemoja, tosin aihepiirien järjestykset ja painotukset vaihtelivat. Ryhmähaastattelujen teemoina olivat 1) ikäjohtaminen ja henkilöstöstrategia, 2) osaaminen ja hiljainen tieto sekä 3) yli 50-vuotiaiden huomioiminen organisaatiossa ja ikäohjelma.

Alustin ensin keskustelun, ja tämän jälkeen haastattelut esittelivät itsensä. Haastattelut kertoivat hyvinkin erilaisia asioita esittelyssään, ja näitä tietoihin välillä palasin haastatteluissa. Yhdessä ryhmässä haastattelut kertoivat jo alussa omat eläkeratkaisunsa ja niihin vaikuttaneita tekijöitä, kun taas toisessa ryhmässä keskustelu suuntautui luontevasti erikäisyyteen työyhteisössä. Esittelykierroksen jälkeen keskustelu käynnistyi ensimmäisestä teemasta. Keskustelu käytiin vapaana, ja tarvittaessa kyselin tarkennuksia ja lisäksymyksiä. Ohjausta takaisin teemojen pariin tarvittiin harvoin. Haastattelut sovittiin etukäteen 1,5 tunnin mittaiseksi, ja vireä keskustelu vei yleensä sen ajan 10 minuutin vaihtelulla.

Ryhmissä toteutetuilla haastatteluilla haettiin syvällisempää otetta aihepiiriin. Jo mainitun synergian lisäksi ryhmässä saatetaan tuottaa ideoita ja ajatuksia, jotka esimerkiksi yksilöhaastattelussa eivät olisi nousseet lainkaan esille. Vahvuutena on edelleen, että tutkijan omat näkökulmat häipyvät taustalle ja saadaan esille kohderyhmän oman maailman luokituksia ja sisältöjä. (Stewart, Shamdasani, Rook 2007, 19–20.) Toteutetut ryhmähaastattelut tukivat Eskolan ja Suorannan (2001, 94–95) ajatusta, että ryhmähaastattelussa jäsenet voivat saada tukea sekä rohkaisua toisiltaan sekä innostaa toisiaan. Haastattelut tuntuivat kokevan saman ikäisyyden yhdistäväksi tekijäksi ja vaikuttivat pystyvän keskustelemaan vapautuneesti ryhmässä ja vertaamaan kokemuksiaan ja näkemyksiänsä antaen

tutkimukseen arvokasta tietoa. Ryhmähaastattelut muodostuivat varsin erilaisiksi. Yhteisenä piirteenä keskusteluissa oli, että haastatellut olivat motivoituneita keskustelemaan aiheesta, valottaen ajatuksiansa ja henkilökohtaisia, arkojakin asioitansa ja valintojansa.

Haastatteluissa pyrin hyödyntämään ryhmähaastattelujen moniäänisyyttä saaden syventävää tietoa ryhmän kulttuurista, kuten toimeksiantajan tapauksessa ikääntyneiden asemasta työyhteisössä. Ryhmässä mielipiteiden kertomiset puolesta ja vastaan auttavat määrittelemään käsitteitä ja havaitsemaan niiden viittauksellisen luonteen. Se mahdollistaa myös yksittäisten ajatusten yleisyyden testaamisen, kuten tässä tapauksessa organisaation ikäsidonnaisen ohjelman tarvetta ja sisältöä. (Moilanen 1995, 29.)

Ennen ryhmähaastatteluja haastattelin henkilöstöpäällikköä ja -asiantuntijaa organisaation henkilöstöstrategiasta, työhyvinvoinnista ja ikäsidonnaista asioista. Tämä haastattelu oli suunniteltu antamaan taustatietoa organisaatiosta. Lisäksi tutustuin työhyvinvoinnin ja työssä viihtyvyyden tunnuslukuihin ja mittareihin, kuten poissaoloihin ikäryhmittäin, sekä muuhun taustamateriaaliin. Osana tutkielmaa tein lyhyen kirjallisuuskatsauksen ikäohjelmista. Hakusanoina olivat ikäohjelma, senioriohjelma, ikääntyneet toimenpiteet. Tarkoituksena oli selvittää millaisia toimivia ikäohjelmia suomalaisissa yrityksissä on käytössä. Yrityskohtaisten ikäohjelmien taustat, tavoitteet, keinot ja tulokset on kerätty liitteeseen 3.

1.3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Ryhmähaastattelujen jälkeen tutkimus eteni aineiston käsittelyyn. Laadullisen aineiston analyysiä voi tehdä monella tapaa eikä yksiselitteisiä sääntöjä ole. Analyysiä tehdessä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettista kokonaisuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 151–152.) Laadullisen aineiston analyysin avulla kerättyyn aineistoon luodaan selkeyttä ja siten tuotetaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin tarkoituksena on tiivistää aineisto kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää tietoa. Hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 1998, 138.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee kertoa aineiston analysoinnista, jotta lukija pystyy arvioimaan, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 258–259). Tässä tutkielmassa sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Aineistosta lähtevä, induktiivinen analyysimalli koostuu aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä sekä ala- ja yläkategorioiden ja yhdistävien kategorioiden luomisesta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitellaan käsitteiden yhdistelyä ja että niiden avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tuloksia kuvatessa täytyy tulla ilmi myös luokittelun pohjalta nousseet käsitteet ja niiden sisällöt. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Tämän tutkimuksen aineiston käsittely alkoi ryhmähaastattelutallenteiden sanatarkalla litteroinnilla. Tämä keskustelujen purkaminen ja analyysien teko tallenteista koetaan ryhmähaastattelujen haasteena (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61–63). Litterointi olikin hidasta, sillä haastatellut puhuivat osittain päällekkäin ja puhujien tunnistaminen äänestä oli välillä vaikeaa. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 100 sivua fonttikoolla 11. Laadullisen aineiston analyysi tapahtuu usein yhdessä aineistonkeruun kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61). Alustavaa analysointia syntyy jo haastattelutilanteissa ja puhtaaksi kirjoitusvaiheessa, sillä tutkija alkaa hahmottaa aineistosta selviä ja toistuvia teemoja jo ennen varsinaista analyysiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136). Alustavaa analysointia toteutui myös tässä tapauksessa, ja lisäsin värikoodeja, avainsanoja ja muita merkintöjä tekstin joukkoon. Tämän jälkeen tulostin litterointiliuskat ja luin tekstejä useaan otteeseen tehden lisää merkintöjä.

Aineistoon tutustumisen jälkeen järjestelin materiaalia pääteemojen mukaan taulukko-ohjelmaan. Teemoittelun jälkeen tein teemoille kertyneille ilmauksille tyypittelyä ja ryhmittelyä, mikä tarkoittaa aineiston ryhmittämistä tietyiksi tyypeiksi, etsimällä esimerkiksi aineiston yhteneväisiä ominaisuuksia ja piirteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Jaoin edelleen löytyviä yhtenäisiä teemoja taulukko-ohjelmassa teemakohtaisille sivuille. Käytin pelkistettyjä ilmauksia, jolloin pystyin ryhmittelemään materiaalia helpommin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Tämän jälkeen kiinnostuksen kohteista muodostetaan luokkia, niitä yhdistetään ja tutkitaan luokkien sisällöt ja sijoitetaan eri ideat ja lainaukset niihin. Nämä luokat yhdistetään teemoiksi, joiden valossa aineisto esitetään raportoituna. (Moi-lanen 1995, 66).

Ryhmähaastattelujen analysointi on monimutkaisempaa kuin yksilöhaastatteluilla kerätyn aineiston analysointi. Analysoinnissa on huomioitava ryhmän vuorovaikutus, kuten haastateltujen toisilleen antamat ärsykkeet, äänensävyt ja päälle puhumiset. Kiinnostuksen kohteita ovat edelleen mielipiteiden erot ja yhteneväisyydet, sanaton viestintä, nauhdukset ja ryhmässä vallitseva hiljaisuus. Tärkeää on löytää keskustelujen suuret ideat, jotka kohoavat haastattelujen keskeltä noudattamatta teemaryhmittelyä. Sen lisäksi, että analysoinnissa on kiinnitettävä huomiota puheen muotoon, on myös huomioitava, että esiin tuleva puheen lähde ei ole vain yksittäinen puhuja, vaan yksilö edustaa myös oman viiteryhmänsä pienoiskulttuuria (Pötsönen & Välimaa 1998, 13.) Pyrin ottamaan edellä mainitut seikat analyysissä huomioon, esimerkiksi välttämällä dominoivien puheenvuorojen aiheuttamaa tulkinnan värittymistä.

Sulkusen (1990, 276) mukaan ryhmähaastattelujen ongelmana on usein aineiston laajuus. Aineiston määrää kasvattaa usein tarve verrata ryhmähaastattelujen ryhmiä toisiinsa. Tässäkin tutkimuksessa vertailua toteutettiin, ja ilmauksia ja teemoja ryhmiteltiin myös ikääntyvä–ikäntynyt -ikäryhmien sekä haastateltujen asemien mukaan. Aineiston analysointi tiivistyksineen ja luokitteluineen veikin huomattavan paljon aikaa.

Tutkimusraportti sisältää suoria sitaatteja haastateltavien puheista. Teksteistä on poistettu luettavuuden takia tilkesanat, kuten ”niin kuin” ja ”tuota noin”. Kun sitaatti on otettu osittain haastatellun puheesta, on poistettu kohta merkitty kolmella pisteellä (...). Lainaukset on esitetty tekstin lomassa kursivoituna ja sisennettynä. Lainauksien perässä on merkintöjä H1–H16 kuvaten 16 asiantuntija-, päällikkö- ja toimihenkilöasemassa olleiden haastateltujen kommentteja. Merkinnät J1–J4 kertovat puolestaan sitaatin edustavan johtoasemassa olevaa henkilöä. Henkilöstöhallinnon sitaatit on merkitty HR1–HR2. Lainauksien perässä on myös haastatellun ikäryhmä, mikäli se on nähty merkityksellisenä kontekstissa.

1.4 Kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimuksen toimeksiantajana oli rahoitus- ja vakuutustoiminnan toimialalla toimiva Tampereen Seudun Osuuspankki. Toimeksiantaja kuuluu yhtenä noin 200 itsenäisestä osuuspankista ja keskusyhteisöstä koostuvaan OP-Pohjola-ryhmään. Tämän Suomen suurimman finanssiryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen alueeseen, jotka ovat pankki-toiminta, vahinkovakuutus ja varallisuuden hoito. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen. OP-Pohjolan perustehtävänä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. (OP-Pohjola lyhyesti.) OP-Pohjolan arvoina toimivat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen (Arvot 2012).

Kohdeorganisaatio on menestynyt työpaikkatutkimuksissa. Esimerkiksi vuoden 2014 Great Place to Work -listauksessa toimeksiantaja arvostettiin finanssialan parhaaksi ollen Suomen 14. paras yritys (Great place to work 2014). Tampereen Seudun Osuuspankki työllisti 1.3.2014 kaikkiaan 368 henkilöä. Henkilöstö on ikääntyvää ja sama kehitys tulee jatkumaan tulevaisuudessakin. Ikäjakama on finanssialan tapaan vinoutunut. Keski-ikä yrityksessä on 42,8 vuotta. 45–59-vuotiaiden osuus on 40 %. 60 vuotta täyttäneitä on puolestaan 8,7 %. Henkilöstö on varsin naisvaltaista. Naisia oli 303 (n. 82 %) ja miehiä vastaavasti 55 (n. 18 %).

Tampereen Seudun Osuuspankin vinoutunut ikärakenne vaikuttaa muun muassa päätöksiin työhyvinvoinnin edistämisestä. Henkilöstön ikääntymiseen on havahduttu jo aiemmin, ja sitä on huomioitu yksilöllisin ratkaisuin. Organisaatiotasolla on toteutettu erikikäisyyteen liittyviä hankkeita, kuten että esimiehet on koulutettu ikäjohtamiseen. OP-Pohjola -ryhmän tasolla on myös laadittu ikäjohtamisesta ohjeita ja suosituksia. Toimeksiantaja haluaa panostaa entistä enemmän ikääntyneiden työntekijöiden hyvinvointiin, työkykyyn ja työssä jatkamiseen. Myös hiljaisen tiedon siirtäminen on henkilöstöhallinnon keskeinen tavoite. Organisaatio on kiinnostunut ikäohjelman toteuttamisesta.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti koostuu kuudesta pääluvusta. Johdantokappaleen jälkeen luvuissa kaksi-viisi käsitellään tutkielmaan liittyvää teoriaa ja aineiston analysointia lomittain. Raportissa lähdetään liikkeelle ikäjohtamisen käsitteen syntymisestä ja kehittymisestä. Ikäjohtamista tarkastellaan työkyvyn edistämisen, eri-ikäisyyden ja strategisen henkilöstöjohtamisen kautta. Tämän jälkeen luvussa kolme paneudutaan yli 50-vuotiaiden työntekijöiden näkemyksiin iästä ja vanhenemisesta kohdeorganisaatiossa, työssäjaksamisesta sekä ajatuksiin työssä jatkamisesta. Luvussa neljä tarkastellaan kohdeorganisaation yli 50-vuotiaiden osaamista ja oppimisen piirteitä. Lisäksi tutkitaan hiljaisen tiedon piirteitä ja sen jakamisen nykytilaa kohdeorganisaatiossa.

Viimeisessä teoriaa ja empiriaa yhdistävässä luvussa tarkastellaan organisaation keinoja vastata vanhempien työntekijöiden mahdollisiin ikäsidonnaisiin tarpeisiin työssään. Yksittäisten keinojen sijaan aihetta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ikästrategian, ikäohjelman ja osaamisen johtamisen kautta. Ikäohjelman osalta koostetaan haastateltujen näkemyksiä ikäohjelman tarpeesta ja sen sisällöstä. Päätösluvussa yhdistetään tutkielman keskeiset teemat ja vastataan alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen. Lisäksi arvioidaan tutkielman onnistumista ja luotettavuutta sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita.

2 IKÄJOHTAMISEN ULOTTUVUUDET

Ikäjohtamista (engl. age management, age-aware management) kutsutaan eri-ikäisten johtamiseksi (Ilmarinen 2006, 56). Käsitteestä on olemassa monia toisiaan lähellä olevia määritelmiä, jotka korostavat hieman eri näkökulmia. Suomessa yleisimmin käytetty käsite korostaa kaikkien työntekijöiden arvostamista:

”Työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas.” (Ilmarinen ym. 2003, 8).

Tässä kappaleessa tarkastellaan ikäjohtamisen taustaa. Tämän jälkeen käsitettä lähestytään työkyvyn, moninaisuuden sekä strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmista.

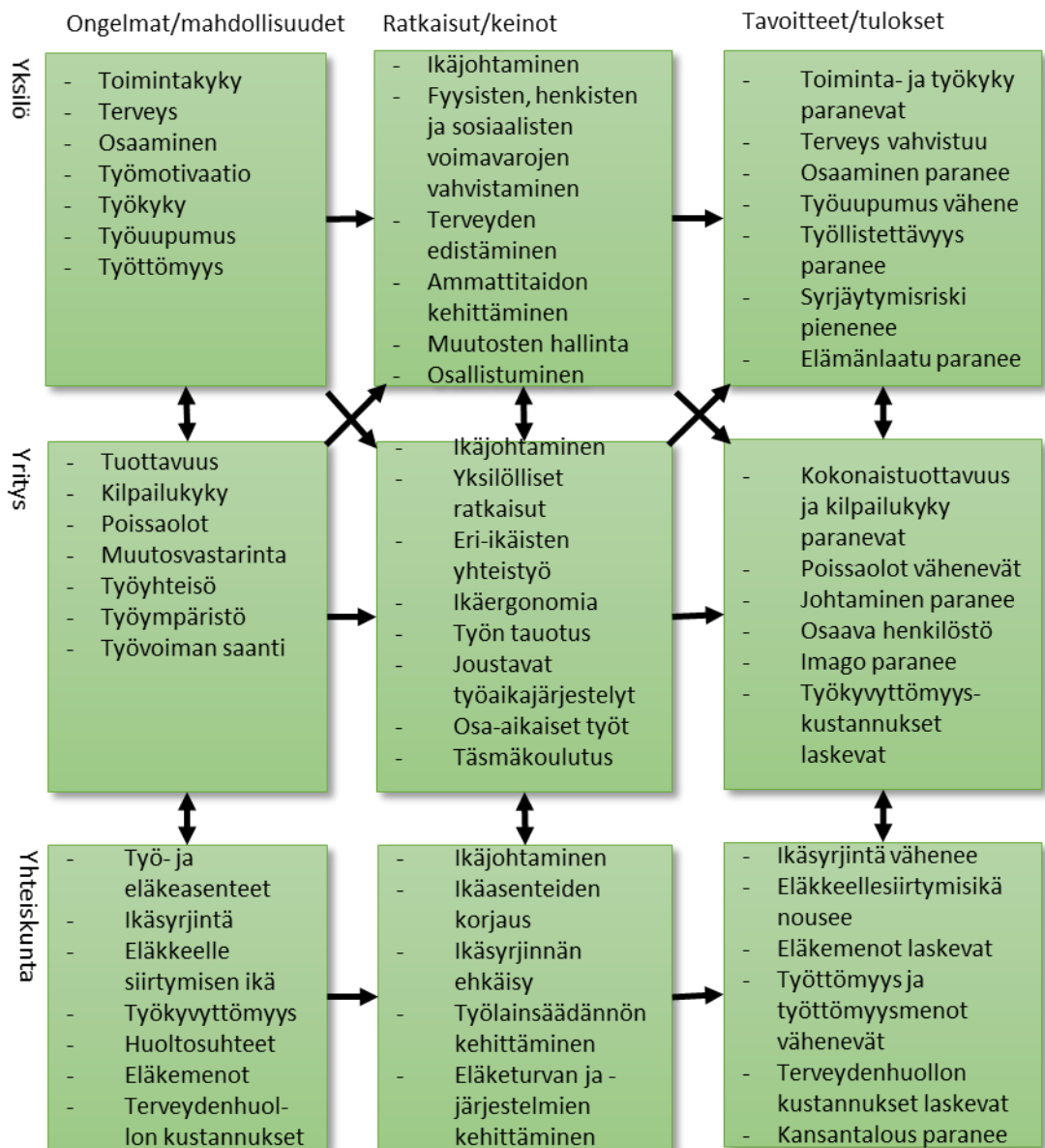
2.1 Ikäjohtamisen kehittyminen

Ikäjohtaminen on käsitteenä suhteellisen uusi. Väestön ikääntyminen on pakottanut yhteiskunnat miettimään keinoja, joilla voidaan selvitä väestön ikääntymisen aiheuttamasta kansantaloudellisesta kuormituksesta (Juuti 2001, 6). Suomessa tarve on ollut vielä ajankohtaisempi, sillä suuret ikäluokat eläköityivät nopeammin kuin muissa Euroopan maissa (Ketsetzopoulou 2007, 20). Ikäjohtamisen käsite syntyi Suomessa vuosina 1998–2002 toteutetun Kansallisen ikäohjelman yhteydessä. Ikäohjelma koostui valtioneuvoston päätöksessä määritellyistä 40 hankkeesta, jotka edistivät toimintaa yli 45-vuotiaiden työkyvyn ylläpitämiseksi ja ikääntymiseen liittyvän tiedon lisäämiseksi. Hankkeissa kiinnitettiin huomiota muun muassa työkykyyn, työelämän kehittämiseen, työsuojeluun, ikäsyrjintään, ikääntyneiden oppimiseen sekä ikääntyneiden johtamiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö¹ 2002; Ilmarinen 2006, Ketsetzopoulou 2007, 21–22). Tuloksena on ollut muun muassa mittava työeläkeuudistus vuonna 2005 ja eläkkeelle siirtymisen iän myöhentyminen (Ketsetzopoulou 2007). Suomi onkin ollut edelläkävijä ikääntyneiden työskentelyn tutkimisessa ja tukemisessa. Esimerkkinä tästä on Kansainvälisen työjärjestön (ILO, engl. International Labour Organization) Suomelle antama tunnustus Euroopan parhaasta integroidusta ja kattavimmasta ohjelmasta vanhemmille työntekijöille. (Tikka-

¹Sosiaali- ja terveysministeriön teoksessa ”Ikäohjelman monet kasvot. Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti” esitellään kaikkien Kansallisen ikäohjelman hankkeiden toimenpiteitä ja tuloksia.

nen 2006, 20.) Myös muualla Euroopassa huomattiin samankaltaisia työvoiman ikääntymisen haasteita. Ikäjohtamisen kautta alettiin suunnata positiivista huomiota vanhempiin työntekijöihin. (Tikkanen 2006, 23–24.)

Yhteiskunnan ja työvoiman ikääntyminen koskettavat meitä kaikkia, niin yksilöitä, organisaatioita kuin yhteiskuntaa. Työvoiman ikääntymiseen ja työhön liittyvää kokonaisuutta voidaan kuvata matriisilla (kuvio 1). Matriisi ilmentää ongelmia, ratkaisukeinoja ja tavoitteita kolmella tasolla. (Ilmarinen 2006, 17.)



Kuvio 1. Ikääntymisen ja työn kokonaisuus (Ilmarinen 2006, 17)

Kuviossa korostuu se, että vastuu ikääntyvien työhön osallistumisesta on kaikilla tasoilla eli yksilöllä, yrityksellä ja yhteiskunnalla. Ratkaisuna ja keinoina voidaan hyödyn-

tää ikäjohtamista. Yksilön kohdalla se tarkoittaa sekä itsensä johtamista että osallistumista ikäjohtamisen toteutumiseen omalla kohdalla. Organisaation näkökulmasta ikäjohtaminen kokoa yhteen eri toimenpiteitä eri-ikäisten tarpeisiin. Yhteiskunnan kannalta ikäjohtaminen kuvaa ikärakenteiden hallintaa kokoamalla tehokkaita toimenpiteitä kokonaisuudeksi. (Ilmarinen ym. 2003; Ilmarinen 2006, 17–18.)

Organisaatiotasolla suurten ikäluokkien eläköityminen on tuonut haasteita. Joissakin organisaatioissa työvoima on saatettu palkata pääosin 1970–1980-luvuilla. Jos vaihtuvuus on ollut pientä ja uuden työvoiman tarve on ollut vähäinen, ikärakenne on vinoutunut ja työntekijöiden keski-ikä on noussut korkeaksi. Tällaisessa organisaatiossa eläkkeelle lähtijöiden aalto saattaa viedä mennessään suuren osan työvoimasta ja osaamisesta. (Viitala 2007, 58–59.) Useissa palvelualan yrityksissä, kuten finanssialalla, ikärakenne näyttäytyy kaksikyttäisyytenä. Suurten ikäluokkien ja heitä seuraavien keskimääräistä isompien ikäluokkien rinnalla työskentelee nuoria työntekijöitä. Näiden välissä oleva ikäluokka jää puolestaan pieneksi. (Ilmarinen ym. 2003, 22, 27–28; Kallonen 2013, 6.) Finanssialan henkilöstön keski-ikä on 45 vuotta. Henkilöstöstä yli 20 % on yli 55-vuotiaita. Alalta onkin lähivuosien aikana siirtymässä eläkkeelle merkittävä määrä työntekijöitä. Finanssialan kokonaishenkilöstömäärän ei odoteta nykyisestä kasvavan, mutta ala tarvitsee uutta työvoimaa korvaamaan eläköityviä työntekijöitä. Pankkikriisin jälkeen 1990-luvun alusta alkaen noin kymmenen vuoden aikana pankkiala sopeutti toimintaansa ja karsi kustannuksia. Uusia työntekijöitä ei tuona aikana palkattu paljoa. Tämä näkyy pankkialan henkilörakenteessa siten, että keski-ikää lähestyviä, 1970-luvulla syntyneitä työntekijöitä on suhteellisesti vähiten. (Kallonen 2013, 6.) Toimeksiantajalla näkyi myös tämä alalle tunnusomainen ikärakenteen kaksikyttäisyyys. Synä vinoutuneelle ikärakenteelle haastatellut näkivät alan fuusioiden ja lama-ajan vaikutukset.

”Mulla on sellainen kokemus, että kun tultiin Säästöpankista Osuuspankkiin niin siinä kohtaa OP joutui hirveesti luopuun nuoresta työvoimasta. Määräaikaaisia [työsuhteita] jouduttiin lopettaan. Sellainen tietyn ikäinen porukka katosi pankkisektorilta. Meillä meni 10 vuotta, ettei täällä näkynyt edes raskaana olevaa naista.” (H1)

Haastatellut olivat kokeneet ikärakenteen vinouman vaikutuksia käytäntöön. Nuorten aktiivinen rekrytointi oli tiedostettu samoin kuin eläkkeelle siirtyvien suuri määrä. Nuorten rekrytoinnin seurauksena äitiys- ja muille hoitovapaille jääviä nähtiin myös olevan paljon. Myös muut työajan joustot ja sekä erimittaiset sairaspöissaolot loivat paineita arkeen.

”On sitten niitä pienten vanhempia, niin ollaan sairaslomalla, se on ihan luonnollista, ja kuuluu ollakin. Mutta se asettaa sitten haasteita, jotka ovat sitten siellä konttorissa, varsinkin pienissä konttoreissa.” (H2)

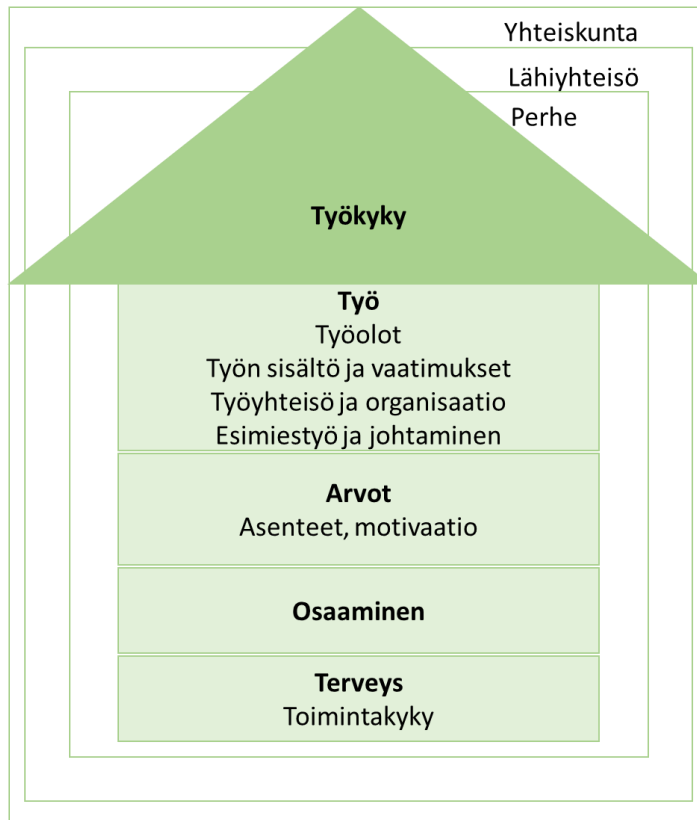
Eläkkeelle siirtymisen vaikutukset katsottiin korostuvan edellisessä sitaatissa mainittujen pienten konttorien haasteena. Usea haastateltu kertoi, että heidän aloittaessaan Tampereen Seudun Osuuspankissa konttoreiden henkilökunta oli pääsääntöisesti alle 30-vuotiaita. Työyhteisö koostui pitkään samasta henkilökunnasta hitsautuen yhteen. Henkilöstön ikääntyessä haasteena nähtiin edellä mainittujen pienten konttoreiden henkilökunnan hallittu eläkkeelle siirtyminen.

”Kun tää porukka, varsinkin pienessä konttorissa jää eläkkeelle niin. Täällä isossa [pääkonttorissa] on eri asia... Aatellaan vaikka [konttorin nimi] on 4 henkeä, jotka taitavasti ja erinomaisesti tuntee sen ympäristön, ja jää samoihin aikoihin [eläkkeelle], niin eihän sellaista korvaa millään. Siinä on kyllä haastetta.”
(J2)

Ratkaisuna ikärakenteen haasteisiin suositellaan ikäjohtamista (Ilmarinen ym. 2003, 22). Tämän käsitteen tarkastelua jatketaan seuraavaksi työkyvyn ja monimuotoisuuden sekä strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmista.

2.2 Ikäjohtaminen työkyvyn edistäjänä

Ikäjohtamisessa keskeisenä elementtinä on nähty työntekijöiden työkyvyn (engl. work capacity, work ability) ylläpitäminen ja parantaminen. Työntekijän tärkein pääoma työelämässä on hänen työkykynsä. Vastaavasti yrityksen tulos on sidoksissa henkilöstön työkykyyn, jolloin yrityksen rooli henkilöstönsä työkyvyn tukemisessa ja kehittämisessä on olennainen. (Ilmarinen 2006, 79.) Kuviossa 2 on kuvattuna työkyvyn osatekijöitä kerrostalona. Työkyky on talon kattona. Talon kivijalkana toimii yksilön fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. (Ilmarinen ym. 2003, 69–70.)



Kuvio 2: Työkyvyn talo (Ilmarinen ym. 2003, 70)

Koko muun rakennelman paino kohdistuu aina kivijalkaan. Terveiden heikkeneminen voi heikentää työkykyä ja vastaavasti toimintakyvyn vahvistuminen mahdollistaa myös työkyvyn kehittämisen (kuvio 2). Toimintakyky madaltuu iän myötä. Biologisen ikään-tymisprosessin lisäksi siihen vaikuttavat työpaikan fysikaaliset, ympäristö- ja organisaa-tiotekijät. (Lehtinen 1995, 9–10.) Terveiden yksilölliset erot näkyvät selkeimmin työuran viimeisinä vuosikymmeninä. Nämä yksilölliset voivat rajoittaa joissakin tehtävissä työn-tekijän työkykyä ja edellyttävät yksilöllisiä ratkaisuja työtehtävien suunnittelussa ja muo-toilussa. (Ilmarinen 2001; Ilmarinen 2006; Lehtinen 1995, 9–10.)

Ihmisen voimavarat koostuvat terveyden lisäksi talon kahdesta seuraavasta kerrok-sesta, eli osaamisesta ja arvoista (kuvio 2). Osaaminen edellyttää elinikäistä oppimista sekä tietojen ja taitojen päivittämistä. (Ilmarinen ym. 2003, 69.) Maailman terveysjärjestö (WHO, engl. World Health Organization) suosittelee, että koulutus liitetään osaksi jokai-sen työntekijän työtä. Koulutuksen tulee ennakoida tekniset muutokset samoin kuin työn uudelleen muotoileminen työntekijän ikääntyessä. Näin työntekijät voivat säilyttää ja li-sätä taitojaan, mikä parantaa työtyytyväisyyttä. (Lehtinen 1995, 14.) Arvot ja asenteet ohjaavat taustalla yksilön toimintaa. Tässä kuvion kolmannessa kerroksessa käsitellään sekä työn ja omien voimavarojen tasapainoa että työn ja muun elämän välisiä suhteita. (Ilmarinen ym. 2006, 79.)

Työ sijaitsee kuvion ylimmässä kerroksessa, jolloin kaikki alemmat kerrokset ovat edellytys työssä suoriutumiselle. Se on talon suurin ja painavin kerros, joka kuvaannollisesti painaa alempia kerroksia. Työn vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen tekevät työkerroksesta moniulotteisen, vaikeasti hahmottuvan ja mitattavan kokonaisuuden. Esimiehillä ja johdolla on vastuu ylimmästä kerroksesta. (Ilmarinen 2006, 80.)

Ihminen on luonnollisesti vuorovaikutuksessa perheeseen ja yhteisöön. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on noussutkin tärkeäksi. Yhteiskunta luo infrastruktuurin ja palvelut joiden perusteella yrityksiä ja henkilöstön työkykyä voidaan tukea. (Ilmarinen ym. 2003, 69; Ilmarinen 2006, 80.) Kun yksilön voimavarat ja työn vaatimukset ovat tasapainossa, työkyky säilyy hyvänä. Työkyky vaihtelee jatkuvasti ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten muuttuessa, esimerkiksi uuden teknologian seurauksena. (Ilmarinen 2006, 81.) Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät esimiehen ja työntekijän hyvää yhteistyö. Myös työyhteisöllä on huomattava merkitys. Ikäjohtamisella voidaan vaikuttaa jossakin määrin kaikkiin työkykyä ylläpitäviin tekijöihin. (Ilmarinen ym. 2003, 69–70).

2.3 Ikäjohtaminen osana monimuotoisuuden johtamista

Nykyään ikäjohtamista ei nähdä tarpeellisena vain ikääntyneille vaan käsitetään eri-ikäisten johtamisena (Halme 2005a, 25). Organisaatiot ovat yhä heterogeenisempi sekoitus ikää, etnistä taustaa ja kulttuuria edustavia työntekijöitä. Monimuotoisuuden johtamisen (engl. diversity management) käsitteellä tarkoitetaan kaikkien tasavertaista kohtelua unohtamatta yksilöllistä tukea työtehtävistä selviytymiseen. (Pitts 2009, 328–329). Yleensä monimuotoisuus käsitetään suppeasti huomioiden yksilön ominaisuuksia, kuten ikää, sukupuolta tai vammaisuutta. Laveammassa määritelmässä huomioidaan myös muita tekijöitä, kuten persoonallisuus ja koulutustausta sekä erilaiset työskentelytavat. Laajinta määritelmää voidaan kritisoida siitä, että koko käsite muuttuu liian abstraktiksi. Jos kaikki työntekijät nähdään erilaisina ja yksilöllisinä, saattavat todelliset erot peittyä eikä se enää silloin kuvaa niitä haasteita, joita kyseisellä ryhmällä on. (Sippola 2007, 17–19.)

Ikäjohtamisessa keskitytään yhteen monimuotoisuuden johtamisen kohteeseen: ikään (Halme 2005b, 32). Halmeen (2005b, 36) tutkimuksessa eri-ikäisyys nähdään yrityksen voimavarana. Eri-ikäiset täydentävät toisiaan erilaisilla vahvuuksillaan ja erilaisilla osaamisillaan (Halme 2005b, 36). Vastaava tulos näkyi myös tässä tutkimuksen aineistossa, sillä eri-ikäisyys näyttäytyi työyhteisön vahvana rikkautena. Haastateltavien puheissa korostui se, että iän heterogeenisyys tiimi- ja konttoritasolla koettiin tavoiteltavan arvoinen

asia. Yleisimmin nostettiin esille teoreettisen koulutuksen ja kokemuksen yhdistämisestä syntyvää synergiaa.

”Nyt on kivaa, että on tullut tätä nuorempaa [väkeä]. Tulee erilaista näkemystä. Musta on tärkeää, että on joka ikäpolvesta, että on sitä näkemystä. Itte huomaa, että vaikka itsellä on pitkä tausta vakuutusosalta 80-luvulta ja kokemusta, mutta on ihana saada nuoria. Niillä on viimeisin koulu.” (H13)

Eri-ikäisten välinen vuorovaikutus on työyhteisön toimivuuden kannalta ikäjohtamisessa keskeinen elementti. Työn organisoinnin kehittämisen ohella tuottavuutta voidaan parantaa juurikin vuorovaikutukseen panostamisella. Eri-ikäisten välille on pyrittävä rakentamaan ryhmätyömalleja, joissa erilaisten ihmisten erilainen osaaminen pääsee parhaalla mahdollisella tavalla esille. (Halme 2005a, 27; Ilmarinen 2006, 102.) Haastateltujen mukaan nuoret toivat työpaikalle jatkuvuutta ja että eri-ikäisten välistä vuorovaikutusta esiintyi merkittävästi.

”Jotenkin puntit on tasan aika lailla, kun tänä päivänä meillä on tuossa enemmistö nuorta mun näkökulmasta, niin kyllä mää koen, että mää ihan yhtä lailla pystyn antaan ohjeita ja neuvoja ja tietämystä, kun taas saan heiltä.” (H2)

Kohdeorganisaatiossa tämä eri-ikäisten vuorovaikutteisuus näyttäytyi luontevana ja tarpeellisenä tapana toimia. Suurin osa haastatelluista korosti oppivansa nuorilta.

”Mekin tykätään siitä, että mekin opitaan. Koska onhan se selvää, että heillä [nuoremmilla työntekijöillä] on koulutuksen takia [tietoa]. Käytännön kokemus on ihan erilainen. Joillain voi tietysti olla meidänkin ikäryhmässä. Yleensä mulla ei oo aikaa opetella. Sillain se on ihanaa, että kun on näitä nuoria! (H13)

Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, kuten kohdeorganisaatiossa, ovat monimuotoisuuden hyödyt nähty luovuuden ja ongelmanratkaisukapasiteetin lisääntymisenä kun erilaisten taustojen ja ajattelu- ja työskentelytapojen omaavat työntekijät pystyvät tuottamaan erilaisia näkökulmia ongelmiin. Monimuotoinen työvoima lisää innovatiivisuutta, mutta hyötyjen saamiseksi työyhteisön jäsenten on oltava tietoisia ja suvaitsevaisia muiden ajattelu- ja työskentelytapoja kohtaan. Henkilöstöllä on myös oltava mahdollisuus kertoa ideansa ja olla mukana ideointiprosessissa. (Cox & Blake 1991, 50; Bogaert & Vloeberghs 2005, 483–486.) Haastateltujen mukaan kohdeorganisaatiossa ideointiin kannustettiin ja erilaisuutta selkeästi arvostettiin. Haastellut näkivät, että eri-ikäisten näkökulmia yhdistämällä saadaan uutta aikaan.

”Me ollaan nähty 90-luvun lama, meillä on perspektiiviä. Ja sellainen on tosi hyvä, että ... on nuoria ja vanhoja tässä joukossa. On hyvä, että on kokemusta mukana – niiltä jotka on eläneet monet kaudet – ja on nuoria, jotka katsovat eri perspektiivistä.” (J1)

Haastatellut kokivat, että rekrytoinnissa voitaisiin painottaa nykyistä enemmän yli 35-vuotiaiden rekrytointiin, jotta työyhteisössä olisi kaiken ikäisiä työntekijöitä. Finanssialalla yleistä naispaineista työvoimaa haastatellut kokivat työnantajan jo tasapainotaneen miesten rekrytoinnilla, joskin sukupuolijakauma oli osan haastateltavien mukaan edelleen kovin naispainotteinen.

”Ja sitten tulee joskus välillä näitä [asiakkaita], että haluaisivat miehelle. Varsinkin kun oon vakuutuspuolella niin tulee, että haluaa miehen kanssa ja meillä kun ei oo kuin se yksi.” (H9)

Jos organisaatiot työllistävät kaiken ikäisiä, pystyvät ne ymmärtämään erilaisia asiakasryhmiä ja siten paremmin palvelemaan erilaisia kohderyhmiä (Bogaert & Vloeberghs 2005, 483–486; Cox & Blake 1991, 490). Haastateltujen mukaan eri-ikäisyyden vahvuus näkyikin juuri asiakaspalvelutyössä. Koska asiakkaat edustivat kaikkia ikäryhmiä, oli myös asiakaspalvelijoiden oltava iältään heterogeenisiä. Kaikissa ryhmissä haastatellut kertoivat siitä, kuinka välillä asiakkaat toivoivat joskus vanhempaa virkailijaa. Asiakkaiden nähtiin luottavan vanhempiin nuoria virkailijoita enemmän kun kyseessä oli vaikea tai rahallisesti merkittävä tehtävä.

”Esimerkiksi eilen tuli tällainen vähän kovaääninen rouva. Että hänen mielestään, että koska hän oli käynyt nuorella, niin se nuori oli ilman muuta tehnyt virheen, vaikka hän ite oli ymmärtänyt väärin. Mää sitten selitin hänelle, ja hän sitten sanoi, että oli se hyvä, että pääsin vanhemmalle.” (H8)

Samaan aikaan kun työntekijöille taataan tasavertaiset mahdollisuudet, organisaation on kiinnitettävä huomiota myös ikäryhmien erilaisuuteen ja erilaisiin tarpeisiin. Ikäjohtaminen tutkimuksen lisääntyessä on kuitenkin esitetty kritiikkiä siitä, tulisiko ikäjohtamisessa lainkaan ajatella työntekijää ikänsä tai luokitellun ikäryhmänsä kautta. Luokittelun on nähty toimivan ikäsyrjintää lisäävänä tekijänä. (Vaahtio 2002, 181.) Duncan (2003) määrittelee ikäsyrjinnän perusteettomina irrationaalisina ennakkoluuloina ikääntyviä kohtaan. Ikäsyrjintään on puututtu yhteiskunnan tasolla. Ikäsyrjinnän ehkäisemiseksi Suomi on asettanut ikään perustuvan syrjinnän lakisäädöksen. Euroopan tasolla ikäsyrjintä on kiellettyä EU-direktiivillä (Dittmar & Indrenius 2014). Lähestyin tematiikkaa

ryhmähaastatteluissa. Suoranaista ikäsyrjintää kukaan haastatelluista ei tunnistanut työyhteisössä tapahtuneen. Haastatellut kokivat päinvastoin kuuluvansa arvostetuksi työyhteisön osaksi. Kuitenkin ryhmähaastatteluissa jotkut vitsailivat nuorten mahdollisilla ikäasenteilla.

”Aattelevat tuolla [henkilöstö]ruokalassa, että taas sieltä ne mummot tulee.” (H8)

Eräs haastateltu mietti korkean iän vaikuttavuutta yrityksen imagoon asiakaspalvelutilanteessa.

”Siinä tulee mun eteen 25-vuotias ja mää oisin 68 niin kyllä ... Se sanoisi, että mikäköhän fossiili tuolla pankissa on. Onko se enää pankin imagoon sopiva, ihan oikeesti, enkä mä tarkoita, että mun pitää olla ikäloppu 68 tai oisinko mää sitten hirveen rupsahtanut rötiskö tossa [iässä] vaan on se imagokysymys ihan oikeesti.” (H5)

Edellä mainitun kaltaiset tapaukset voivat Julkunen ja Pärnänen (2005, 165) mukaan viestiä piiloikäsyrjinnästä. Julkunen ja Pärnänen (2005) kuvaavat Duncania (2003) mukaillen, että työyhteisöt voivat suhtautua myönteisesti tai kielteisesti ikäsyrjintään. Lisäksi lähestyminen voi olla joko irrationaalista tai rationaalista. Myönteinen suhtautuminen tarkoittaisi vanhempien työntekijöiden suosimista tai ei ainakaan syrjintää rekrytoinnissa, henkilöstökoulutuksissa ja henkilöstön vähentämisessä. Syrjintä tai suosiminen olisi puolestaan rationaalista, jos se palvelee liiketoimintaa ja irrationaalista, jos se on yrityksen edun vastaista. (Julkunen & Pärnänen 2005, 64–65; Duncan 2003, 101–120). Haastateltujen mukaan yritykset käyttävät rationaalista ikäsyrjintää, kun ikääntyneitä ohjataan irtisanomistilanteessa varhaiseläkkeelle. Toimeksiantaja rekrytoi pääasiassa nuoria, minkä nähtiin olevan rationaalista. Toisaalta hyviä kokemuksia löytyi myös myönteisestä suhtautumisesta vanhempiin työntekijöihin rekrytoinnissa. Eräs johtaja kertoi palkanneensa 50-vuotiaan naisen ja kuvasi tätä eri alalta rahoitusosalalle siirtynyttä henkilöä ”hirveän” hyvänä työntekijänä. Osa haastatelluista koki myös, että yhteiskunta ohjaa siirtymään eläkkeelle ja siten tekemään tilaa nuoremmille työelämään. Yhdessä ryhmähaastattelussa keskusteltiin vilkkaasti työurien pidentämisen välttämättömyydestä yhteiskunnan toimivuuden takia. Asia ymmärrettiin järkevänä yhteiskunnallisena tasolla, mutta ei välttämättä ikääntyvien kannalta.

2.4 Ikäjohtaminen osana strategista henkilöstövoimavarajohtamista

Ikäjohtamista voidaan lähestyä myös henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Ensimmäiset henkilöstöjohtamisen määritelmät ovat 1960-luvulta. Tällöin syntyi käsitys henkilöstöstä voimavarana, johon kannatti investoida taloudellisten tai teknillisen resurssien tapaan (Vaahtio 2002, 62). Henkilöstövoimavarojen johtamisen käsite esiintyi puolestaan ensimmäisen kerran 1980-luvulla ja sen käyttö lisääntyi 1990-luvulla (Sädevirta 2004, 20). Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, joita tarvitaan säätelemään henkilöstön määrää ja laatua, osaamisen varmistamista sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämistä (Strömmer 1999). Henkilöstöön sidottu aineeton pääoma on organisaatioiden tärkein voimavara. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan henkilöstön kokemusta ja taitotietoa sekä organisaation toimintatapaa ja asiakastuntemusta, jotka mahdollistavat tuotteiden ja palvelujen jalostamisen asiakkaille. (Kesti 2010, 19.)

Haastatellut kokivat henkilöstön, mukaan lukien ikääntyneiden, olevan positiivinen voimavara toimeksiantajalla. Parantamisen varaa koettiin lähinnä rahallisen palkitsemisen käytössä sekä tavoitteiden asettamisen tiukkuudessa. Haastateltujen mukaan työnantaja kuuntelee aidosti työntekijöitä ja kannustaa avoimeen keskusteluun. Voimavaralähtöisyys vaikuttaa henkilöityvän nykyisen ja edellisen toimitusjohtajan käytäntöihin ja toimiin, joita seuraava sitaatti kuvaa vanhempien työntekijöiden osalta.

”Se kertoo myös talon linjasta, että ihan oikeesti kyllä arvostetaan [vanhempia työntekijöitä]. En oo ikinä kokenut että johonan tuo lähtis kun on tarpeeksi vanha ja kuuluu kalustoon... Meillähän aina vitsaillaan, toimitusjohtajakin sanoo, että sää oot 68-vuotiaanakin töissä, ja mää aina sanon että juujuu, että ihan ilman muuta.” (H5)

Vastaavia esimerkkejä siitä, että toimitusjohtaja kannusti vanhempien työntekijöitä jatkamaan vanhuuseläkeikään ja sen yli, oli useita. Toimeksiantajan eettinen vastuu työntekijöistä jatkui vielä eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Haastateltujen mukaan toimeksiantajalla oli aktiivinen eläkeläisten kerho, joka kokoontui kuukausittain viettämään yhteistä aikaa.

Voimavaralähtöinen lähestymistapa heijastui myös organisaation työhyvinvointiohjelmassa ja tarjotuissa terveyspalveluissa. Ohjelma sisälsi terveyttä edistävien tekijöiden lisäksi kulttuuri- ja sosiaalista puolta. Yhtenä tuoreimpana uudistuksena on laaja terveysturva. Sen myötä työntekijät pääsivät leikkauksiin yksityiselle sektorille. Keskeisenä osassa työhyvinvointiohjelmaa oli aktiivinen henkilöstökerho.

”Käydään teatterissa, on jos jonkin näköistä [aktiiviteettia]... Annan arvoa, että vaikka meillä on johtajia vuosien varrella vaihtunut, niin meillä ei oo ikinä raha ollut esteenä, kun meille on määrätty ne mitä työnantaja meille maksaa per henkilö henkilökuntakerholle ja sitten osittainhan me maksetaan itse mutta siellä se pääpuoli menee sieltä meidän henkilökuntakerhon kautta. Sillä on suuri merkitys: nimikin on Optimisti.” (H5)

Liikuntaan on motivoitu yhdessä liikkumisen kautta, esimerkiksi erinäisillä tempauksilla kuten sauvakävelyryhmillä sekä kohdeorganisaation tarjoamilla jumppatunneilla. Haastatellut arvostivat työterveyden palveluita ja työhyvinvointiohjelmia – jopa niin, että eräskin haastateltu vitsaili työterveyden olevan syy, miksi hän ei ole vielä siirtynyt eläkkeelle. Myös työn ulkoisiin puitteisiin, kuten toimitiloihin ja ajan tasaisiin työvälineisiin oltiin pääasiassa tyytyväisiä.

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (engl. Strategic human resource management, SHRM) voidaan määritellä organisaation strategisiksi päätöksiksi töiden organisoinnista ja työvoiman käytöstä (Boxall & Purcell 2011). Se pohjautuu ajatukseen, että yrityksen strategia voi toteutua vain riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla (Viitala 2007, 10). Mitä vaikeammin kopioitavaa ja harvinaisempaa työntekijöiden kyvykkyyttä yritys kykenee luomaan liiketoimintansa perustaksi, sitä kilpailukykyisempi se on. Henkilöstövoimavarat ovat näin tulkiten organisaation strategisen kilpailukykyyn keskeinen perusta. Liiketoimintaa suuntaavat strategiset valinnat ohjaavat henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarat puolestaan on tärkeänä lähtökohtana sille, minkä varassa organisaation strategisia valintoja voidaan tehdä. (Viitala 2007, 23–24).

Sädevirran (2004, 23) mukaan henkilöstöjohtamisella tavoitellaan samanaikaisesti kahta asiaa. Ensinnäkin pyritään tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Toisaalta tavoitteena on henkilöstön hyvinvointi. (Sädevirta 2004, 23.) Vastaavasti ikäjohtamisella voidaan parantaa sekä yrityksen tuottavuutta että henkilöstön työhyvinvointia. (Ilmarinen 2006, 197). Ikäjohtaminen kannattaakin liittää yrityksen strategiseen henkilöstöjohtamiseen tehokkaampien tulosten saavuttamiseksi (Ilmarinen ym. 2003, 199). Näin ikäjohtaminen voi muodostua kokonaisvaltaisemmaksi ja se on johdettu yrityksen strategiasta (Ilmarinen ym. 2003, 197–200; Walker 2005).

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan liiketoimintastrategiaan kiinnitettyä henkilöstöressurssien johtamisen pitkän tähtäimen suunnitelmaa. Siinä määritellään henkilöstövoimavarojen määrällistä ja laadullista tarvetta sekä esitetään suunnitelmat niiden täyttämiseksi. (Strömmer 1999, 13.) Ikäjohtaminen tukee yrityksen liiketoimintastrategian toteuttamista. Se täydentää henkilöstöstrategiaa henkilöstön eri-ikäisyyden vahvuuksien ja haasteiden huomioimisella. (Ilmarinen ym. 2003, 199.) Kohdeorganisaatio oli uusinnut liiketoimintastrategiansa ja siihen kytketyn henkilöstöstrategiansa. Organisaatio otti henkilöstöstrategiaan mukaan työurien pidentämisen. Haastateltujen mukaan strategiat oli esitelty

ja niistä oli keskusteltu osastoittain ja tiimeittäin uudistuksen jälkeen. Yhtenä konkreettisenä toteutuksen muotona henkilöstöhallinto harkitsi vanhemmille työntekijöille kohdistetun ikäohjelman toteuttamista.

Ikäjohtamisen kehittäminen lähtee visioista ja etenee hyviin käytäntöihin (kuvio 3). Ikäjohtamisen tarve syntyy organisaation ja sen johdon havahtumisesta henkilöstönsä ikääntymisen uhkiin ja mahdollisuuksiin. Kun ikäkysymykset huomioidaan henkilöstöstrategian eri osa-alueilla, ikäjohtaminen kytkeytyy luontevalla tavalla osaksi henkilöstövoimavarojen johtamista. (Lundell ym. 2011, 297.)



Kuvio 3. Ikäjohtaminen osana strategista johtamista (Ilmarinen 2006, 199)

Ikäjohtamisen kehittäminen koostuu kahdeksasta kohdasta, joilla tavoitellaan organisaation ikäjohtamisen tavoitetilaa (Ilmarinen 2006, 200–207; Lundell ym. 2011):

1. *Hyvä tietoisuus ikärakenteista.* Johto on tietoinen työvoimaan ja henkilöstöön liittyvistä ikähaasteista.
2. *Oikeudenmukaiset ikäasenteet.* Johto ja esimiehet suhtautuvat positiivisesti vanhempiin työntekijöihin ja osaavat hyödyntää heidän vahvuuksiansa.
3. *Hyvä yksilöllisyyden ja erilaisuuden ymmärtävä johtaminen.* Kaikenikäisten yksilöllinen kohtelu on johdon vastuulla.
4. *Toimiva ikästrategia.* Ikästrategia on omaksuttu osaksi yrityksen henkilöstöstrategiaa ja suunnitelmallista henkilöstöpolitiikka. Näkemys elinikäisestä oppimisesta, eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyö ja tasa-arvo vahvistuvat.
5. *Työkyky motivaatio ja jaksaminen.* Työkyky, motivaatio ja jaksaminen parantuvat. Työelämässä halutaan jatkaa aktiivista työntekoa entistä pidempään.

6. *Hyvä osaaminen.* Yhteinen osaaminen ja työssä oppiminen ovat johtamisen keskeisiä tavoitteita. Hiljaisen tiedon siirtymisestä vanhemmilta nuoremmille työntekijöille huolehditaan.
7. *Hyvä töiden organisointi ja työympäristö.* Töiden järjestely ja ympäristö vastaavat eri-ikäisten tarpeita ja edellytyksiä.
8. *Hyvä elämä.* Hyvä ikäjohtaminen parantaa ikääntyvien työntekijöiden arvostusta ja elämän laatua. Eläkkeelle siirrytään arvokkaasti.

Oleellista on, että koska ikäjohtaminen lähtee organisaation liiketoimintastrategiasta, on se siten yrityskohtainen. Seuraavassa luvussa tarkastellaan yli 50-vuotiaiden ajatuksia työstä ja työssä jaksamisesta ja siten kartoitetaan aiheita, joita kohdeorganisaatiossa kannattaisi huomioida ikäjohtamista suunnitellessa.

3 YLI 50-VUOTIAIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ TYÖSTÄ JA JAKSAMISESTA

”Haluan olla täällä töissä, mä tykkään tästä omasta työstä ihan äärettömän paljon. Mä haluaisin, että voisin tehdä sitä hamaan tappiin ja haluan olla eläkeikään saakka työssä, Mutta näillä jutuilla, mitä nyt on, musta tuntuu, että mä en varmaan pysty. Mä en varmaan jaksa.” (H11)

Edellinen sitaatti kuvaa huomattavan osan haastateltujen ajatuksia. Työyhteisö on viihtyisä, oma työ suurelle osalle haastatelluista motivoivaa ja työnantaja panostaa työhyvinvointiin monella tapaa. Jaksaminen ja työkyky voivat olla jo hieman rajoittuneita tai niiden uskotaan laskevan yli 60 vuoden iässä. Tässä kappaleessa tarkastellaan ensin millaisia vahvuuksia ja heikkouksia yli 50-vuotiaat kokevat omaavansa työyhteisössään. Tämän jälkeen selvitetään kyseisen ikäryhmän työn kuormittavuuteen liittyviä tekijöitä sekä työstä palautumista. Lopuksi tarkastellaan millaisena työntekijät näkevät työssä jatkamisen mahdollisuuksiansa ja niihin liittyviä perusteluita.

3.1 Vahvuutena kokemus ja sitoutuminen

Ikääntyminen ja vanheneminen tarkoittavat osittain eri asiaa. Vanheneminen tarkoittaa yksilöllistä vanhenemisprosessia, ja mitä vanhemmaksi ihmiset tulevat, sitä enemmän yksilölliset erot tulevat näkyviin. Vanhenemisprosessiin vaikuttavat sekä yksilön perimä että ympäristö. (Ilmarinen ym. 2003, 39–40.) Ikääntyminen puolestaan tarkoittaa kronologista, kalenterin mukaan tapahtuvaa ikääntymistä (Ilmarinen 2006, 60). Ikääntymisen tai iän käsitteet eivät ole yksioikoisia, sillä ikä voidaan määritellä kronologisen iän lisäksi esimerkiksi psykologisen ja sosiaalisen iän kautta. Kronologinen ikä on yksinkertainen ja helposti hyväksyttävä käsite, sillä kaikille kertyy ikää samalla vauhdilla. Siksi myös ikääntyminen käsitetään normatiivisena tapahtumana, joka koskettaa kaikkia samalla tavalla ja toimii vanhenemisen määrittelyn loogisena perustana. Vanheneminen on kuitenkin yksilöllistä, jolloin kronologinen ikä voi olla varsin harhaanjohtava kuvaamaan vanhenemista esimerkiksi työelämän kuluessa. (Ilmarinen 2006, 62–63.)

Käsitteitä ikääntyvä (45–54-vuotiaat) ja ikääntynyt (yli 55-vuotiaat) käytetään Suomessa laajasti (Ilmarinen 2006, 60). Perusteita tälle ikäryhmittäiselle määrittelylle löytyy työkyvyn muutoksista. Näitä muutoksia toimintakyvyssä alkaa usein muodostua 40–50-vuotiaana (Lehtinen 1995, 8). Yli 50-vuotiaat kokevat työkykynsä muuttuvan voimakkaasti ja samalla ajatukset eläkkeelle siirtymisestä voimistuvat. Toimintakykyä parantavilla toimenpiteillä on tuossa ikävaiheessa tärkeä merkitys. Yli 55-vuotiaiden määrittelyä

ikääntyneeksi työvoimaksi on perusteltu sillä, että kahdella kolmasosalla tämän ikäisistä on lääkärin toteamia kroonisia työkykyyn vaikuttavia oireita. (Ilmarinen 2006, 366.)

Ihminen kokee iän yksilöllisesti. Mitä enemmän ihminen vanhenee, sitä suurempi ero kuitenkin on hänen kronologisen ja persoonallisen, koetun ikänsä välillä (Ilmarinen 2006, 66; Julkunen 2003, 74, 81). Haastatellut eivät kokeneet itseänsä keskimäärin vanhoiksi, vaan enemmänkin keski-ikäisiksi gerontologian näkökulman mukaisesti (Halme 2005a, 31). Airilan (2007, 46–47) tutkimuksen tapaan haastatellut eivät assosioineet itseensä termejä ikääntyvä, ikääntynyt tai seniori, vaan näillä katsottiin tarkoitettavan itseä huomattavasti vanhempia, kuten omia vanhempia. Osassa haastatteluissa ryhmäläiset arvioivat spontaanisti toistensa iäkiä. Muita haastateltuja kuvailtiin kronologista ikäänsä nuoremman näköiseksi. Nuorekkuuden säilyttäminen vaikutti olevankin osalle tärkeää. Seuraava sitaatti kuvaa kronologisen ja koetun iän eroa. Ero tulee usein esiin yllättävissä tilanteissa, kuten siinä, että peilistä ei tunnisteta itseänsä (Julkunen 2003, 74).

”Sehän on vähän jännää ajatella, että numerona [haastatellun ikä] on jo aika paljon, mut sitten taas se oma mieli ja semmoinen, ei tunnu. Tuntuu kolmekymppiseltä, mutta sitten taas joissakin tilaisuuksissa oikeesti tuntuu kamalalta. Kun lääkäri sanoi mulle justiin maanantaina, että olen tyypillinen keski-ikäinen vaihdevuosi-ikäinen ja mitä kaikkee. Mää sanoin, että kaikkee muuta paitsi en ruma. Mitään en voi kieltää. Mutta tuntui hurjalta, että toi on totta, mitä toi sanoi.---. Silloin vaan, et oikeesti, mä oon tänikäinen vaikka ei oo se filis niin numerona se on totta.” (H5, alle 60-vuotias)

Vastaavalla lailla kronologinen ikä voi tulla yllätyksenä myös työyhteisössä, varsinkin jos ikärakenne on vinoutunut. Seuraava sitaatti on alle 60-vuotiaalta haastatellulta, jonka työyhteisö koostui alle 40-vuotiaista kollegoista.

”Konttorilla ... [iäkkäin työntekijä] kun jäi eläkkeelle, niin musta tuntui, että mää vanhenin monta vuotta. Kaikki alkoi mulle sanomaan, että säähän oot nyt konttorin vanhin. Siitä tuli sitä arvovaltaa enemmän ja painolastia... Kyllä sitä ajattelee, että nuoremmatkin ajattelee, että me tuodaan sitä tiettyä arvovaltaa, ja osaa mista ja tietämystä siellä. Mää ainakin huomasin, että mää niin kuin heräsin. Heranjumala, mää oon nyt se vanhin.” (H12)

Julkusen (2008, 16; 2003, 75) mukaan se, että ihminen ei tunne itseään vanhaksi, voi viestiä hänen torjuvan sen kautta ikään liitettyjä kielteisiä stereotypioita ja normatiivisia rajoituksia. Mitä terveemmäksi ja onnellisemmaksi ihminen kokee itsensä, sitä todennäköisemmin hän kokee itsensä biologista ikää nuoremmaksi (Julkunen 2008, 16). Myös

Ilmarinen (2006, 67) tähdentää terveyden merkitystä iän kokemiseen. Hän kertoo tutkimuksesta², jossa itsensä kokeminen fyysisesti tai henkisesti vanhemmaksi kuin kronologinen ikänsä, lisäsi yli 65-vuotiailla kuoleman riskiä yli 40 % verrattuna ryhmään, joka koki itsensä nuoremaksi kuin kronologinen ikänsä (Ilmarinen 2006, 67).

Ikääntyminen näyttäytyy usein kaksijakoisena. Samalla kun keho rapistuu, keski-ikäiset kertovat oman minäkuvan vahvistumisesta (Julkunen 2008, 19). Ikä, työ, sukupuoli - tutkimuksessa haastatellut 60-vuotiaat kuvasivat tuntevansa hidastumista, fyysistä väsymistä, kyllästymistä, oppimisen ja muistin vajeita sekä kieli- ja tietoteknisten taitojen puutteita nuoriin verrattuna. Toisaalta tutkimuksessa nostettiin positiivisina puolina kokemusta, luotettavuutta, hiljaista tietoa, arviointikykyä, kokonaisuuksien hallintaa ja korkeaa moraalia (Julkunen 2003; Julkunen & Pärnänen 2005 132–138.) Samankaltaisia tutkimustuloksia on runsaasti (ks. esim. Ilmarinen 2006, Juuti 2001, Airisto 2007). Myös tämän tutkimusaineiston havainnot tukevat aiempia tuloksia. Haastatellut pitivät yli 50-vuotiaiden vahvuuksina työelämässä ennen kaikkea elämäkokemusta, osaamista ja hiljaista tietoa. Pelkkä teoreettinen tieto ei riitä, vaan kokemusta tarvitaan, jotta työelämässä menestyy. Seuraavat kaksi sitaattia kuvaavat kokemuksen merkitystä, ensimmäinen tiedon kumuloitumisesta ja jälkimmäinen kokemuksen välttämättömyydestä.

”Meidän vahvuus on se, että meillä on tuolla pääkopassa kuitenkin ihan jumalattoman paljon historiatietoa, sellaista tosi tärkeätä tietoa asiakkaista tai pankkitoiminnasta.” (J4)

”Se vakuuttaminen on... itseasiassa aika haastavaa. Moni ajattelee, että se on melko helppoa nakella [tietoja] vaan tuolle koneelle... Meillä vanhoilla ne [tiedot] on tietysti tuolla takaraivossa... Sun pitää tietää tiettyjä taustoja. Ne ei tuu kuin oppimalla, kun teet kauan. Meillä ei oo koskaan valmis.” (H13)

Vanhempien työntekijöiden vahvuuksina oli myös kykyä nähdä kokonaisuuksia sekä soveltaa tietoa. Näitä vahvuuksia haastatellut pystyivät hyödyntämään varsinkin asiakaspalvelutyössä³ ja kompleksisissa rahoitustapauksissa. 1990-luvun lama vaikutti finanssialaan voimakkaasti, ja kokemukset ja käytännön opit noilta ajoilta nousivat erityisesti haastateltavien mieliin.

² Uotisen, Rantasen ja Suutaman tutkimuksessa ”Perceived age as predictor of old age mortality: a 13-year posteventive study” seurattiin 13 vuoden ajan sitä, miten koettu fyysinen ja henkinen ikä vaikuttivat 65–84 -vuotiaiden kuolleisuuteen. Henkilöt ryhmiteltiin oman ikäkokemuksensa perusteella kolmeen ryhmään: nuoremmat, saman ikäiset tai vanhemmat kuin kronologinen ikänsä. Itsensä kokeminen fyysisesti vanhemmaksi kuin kronologinen ikänsä lisäsi kuoleman riskiä 42 % kuin itseään nuoremaksi koke-neilla. Vastaavasti itsensä kokeminen henkisesti vanhemmaksi lisäsi kuoleman riskiä 56 % verrattuna ryhmään, joka koki itsensä kronologista ikäänsä nuoremaksi.

³ Kokemuksen hyödyntämisestä kerrotaan enemmän kappaleessa 4.2 Hiljaisen tiedon jakaminen.

”Kyllä kai sitä historiaa on taustalla, vaikkei peräpeiliin katsomalla mitään opi mutta, varmaan on monta casea, jotka on tullut nähtyä ja jos niistä voi jotain sanoa, niin se on tietysti hyvä. Jarrumiehiä aina tarvitaan.” (J2)

Yli 50-vuotiaat työntekijät kokivat heikkoutenaan nuorille arvioimansa vahvuudet eli tietotekniikan käytön ja uusien tietoteknisten sovellusten nopean omaksumisen. Nuoria kuvattiin usein näppäriksi tietotekniikan käyttäjiksi, joille tietotekniikka oli luonnollinen osa arkea. Vanhemmat sen sijaan olivat opetelleet tietotekniikan käytön työn tarpeisiin työn ohessa.

”Sitten täytyy aina aatella, että me ollaan sen ajan ihmisiä jotka on taloon tullut, että me ollaan tää tietokonepuoli opeteltu kantapään kautta.” (H6)

Kyseessä oli vanhempien työntekijöiden osalta merkittävä seikka, sillä muutokset koskivat yleensä uusien sovellusten käyttöönottoa. Myös nuorten työskentelyvauhti oli vanhempia sukupolvia nopeampaa.

”Se tulee nopeesti siinä, että ensinnäkin ne [nuoret] on niin hirveen paljon näppärämpiä tuossa tekniikassa ja nopeempia toteuttamaan kaiken, että ne saa paljon nopeemmin sinne vietyä sinne kuin minä, niin onhan se paljon näppärämpää ja niille jää sitten... Meillä menee siihen vähän aikaa enemmän.” (H8)

Nuorempien työntekijöiden vahvuuksia oli myös koulutus, innokkuus ja nopea asioiden omaksuminen. Tämän hetkisiä pääosin 1950-luvulla syntyneitä työntekijöitä leimaa usein heidän sukupolvensa tekemä kova työ ja vahva työmoraali, joka ei lopu eikä heikkene eläkeiän lähestyessäkään (Ilmarinen 2006). Vanhempien työntekijöiden korkeampi työmoraali ja lojaalius työnantajaa kohtaan esitettiinkin aineistossa hyvinä ominaisuuksina. Joissakin tutkimuksissa on samalla työnantajalla pysymiseen nivottu vanhempien työntekijöiden hankalampi työnsaanti muualta (esim. Pärnänen 2011, 136). Toimeksiantajan organisaatiossa haastatellut arvioivat työmarkkina-arvonsa korkeaksi osaamisensa myötä. Yksi haastateltava kertoi, että toinen työnantaja oli lähestynyt häntä rahakkaamman työtarjouksen merkeissä, mutta hän oli lojaalisuussyistä jäänyt nykyiselle toimeksiantajalle.

Vastaavasti nuorten motivaatiota ja yritykseen sitoutumista epäiltiin. Nuorten nähtiin hakevan hanakasti urakehitystä, sekä organisaation sisällä että ulkopuolella.

”Ei ne [nuoret] aattele 40 vuoden työuria. Nehän vaihtaa tehtäviä ja työpaikkoja. Ajatusmaailma on ihan erilainen. Se on sellainen, että mulle-kaikki-heti-nyt.”
(H10)

Vaikka työhön sitoutumisessa nähtiin sukupolvien välillä eroja, osa haastatelluista toi esille, että motivaatio olisi enemmän yksilökohtaisempi asia kuin ikään liittyvä tekijä. Motivaation perusluonne säilyykin melko muuttumattomana läpi aikuiselämän. Sisäinen motivaatio on yleensä pitkäkestoista, kun taas ulkoiset motivaatiotekijät ovat lyhytkestoisia ja häviävät, kun tavoite on saavutettu. Iän myötä motivaation selektiivisyys kuitenkin lisääntyy. Pidemmän työuran tehneillä on usein itsetuntemus kasvanut. He tietävät paremmin minkälaisissa tehtävissä viihtyvät ja motivoituvat. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 67.) Tämä valikoivuus näkyi myös haastatteluissa. Haastatelluilla olivat suhteellisen voimakkaat käsitykset omasta osaamisestaan.

”Ja sit kun tulee itse kriittisemmäksi mitä tekee ja mitä pitää tehdä. On tietynlainen itsekunnioitus olemassa ja tietää omat taitonsa.” (H4)

Esimerkiksi osa haastatelluista halusi keskittyä enemmän mukavuusalueilleen, kuten kasvokkain tehtäviin myyntitilanteisiin puhelinajanvarausten sijasta.

3.2 Mikä kuormittaa ja mikä auttaa jaksamaan?

Finanssiala on kokenut suuria muutoksia viime vuosikymmeninä. Pankkitoiminta on ollut fuusioiden ja rationalisointien kohteena, mutta sen ohella koko pankkitoiminnan liikeidea on uudistunut. Teknologian kehitys on auttanut siirtämään entistä pankkivirkailijan työtä verkkoon asiakkaille. Pankkitoimihenkilöille on muotoiltu uudet sijoitusten, lainojen ja vakuutusten myyjien toimenkuvat. (Julkunen & Pärnänen 2005, 119.) Suuri osa haastatelluista oli työskennellyt ainoastaan toimeksiantajan palveluksessa. Työuraa oli kestänyt jo 30–40-vuotta, enimmillään 47 vuotta, ja haastatellut olivat työuransa aikana sopeutuneet monenlaisiin muutoksiin. Toimialan muutokset koettiin pääosin positiivisina, kuten organisaatorakenteen madaltuminen ja avoimempi yrityskulttuuri. Myös nykyinen ihmisläheisempi johtamistyyli nähtiin hyvänä muutoksena.

1970-luvulla työntekijä finanssialalla oli ennen kaikkea luotettava ja tarkka numeroiden kanssa – ja tällaiseksi haastatellut identifioivat itsensä edelleen. Nykyään finanssialan asiakaspalvelutehtävissä korostui myyntityön luonne. Lisäksi tietotekninen kehitys oli tuonut valtaisia muutoksia haastateltujen toimenkuviin.

”Mää [70-luvulla] käsin kirjasin vientejä, käsin kirjotin näin [piirtää ilmaan]. Se Tailorix-alusta oli iso missä oli lehti, sitten oli kalkkeripaperia ja sitten oli asiakkaan kortti. Siihen käsin kirjoitettiin: nosto, eläke, lapsilisä.” (H9)

Teknologisesti, organisatorisesti, tuotevalikoimaltaan ja liikeajatukseltaan uudistuvat yritykset edellyttävät uusien taitojen ja ajattelumallien oppimista. (Julkunen & Pärnänen 2005, 118). Finanssialalla tämä uudistuminen tuntui haastateltujen mukaan olevan välillä haastavaa. Työntekijöiltä muutosten hallinta on vaatinut uudenlaista asennoitumista työhön ja toimeksiantajalta työntekijöiden tukemista tilanteessa, esimerkiksi koulutusten ja valmennusten muodossa. Muutokset ovat olleet haastavia niin henkilökunnan kuin esimiesten näkökulmista. Henkilöstölle muutokset ovat usein stressitekijöitä, vanhemmille työntekijöille yleensä vielä nuorempia työntekijöitä suurempia. Vanhoista tavoista luopuminen voi aiheuttaa pelkoa ja muutosvastarintaa. Kokeneet työntekijät voivat kokea ahdistavampana ja pelottavampana uudenlaiset tehtävät ja epäonnistumisen mahdollisuuden kuin asemaansa ja paikkaansa hakevat ja työtään opettelevat työntekijät. (Ilmarinen ym. 2003, 29.) Eräs haastateltu kertoi myyntiorganisaatioksi muuttumisesta johtajan näkökulmasta. Mittava muutos perinteisestä pankkitoiminnasta myyntiorganisaatioksi oli ollut haasteellista ja aiheuttanut muutosvastarintaa varsinkin ikääntyneissä.

”Että kyllähän siinä oli kireetäkin ilmapiiriä ja jouduttiin oikein miettimään, miten saadaan avattua ja miten saadaan enemmän keskustelua. Että esimerkiksi palaverieissakin otetaan esille onnistumisia – myös avoimesti niitä epäonnistumisia, että niistäkin keskusteltaisiin. Kaikki kunnia 80-luvun pankkitoiminnalle siitä, mitä se on sitten tällä hetkellä. Osittain meitä on samoja ihmisiä täällä, jotka vielä täällä työskentelevät.” (J2)

Vaikka toimenkuvien muutoksista oli aikaa ja niihin oli sopeuduttu päällisin puolin, tuntui suhtautuminen myyntityöhön erottavan sukupolvet toisistaan edelleen. Vanhempi väki koki, että tavoitteellinen myyntityö ei ollut heille yhtä palkitsevaa kuin nuorille. He näkivät, että myyntityöhön valikoitu henkilöitä, jotka kokivat sen omaksi osaamisalueekseen verrattuna heihin, joilla rooli oli ollut tarpeen omaksua organisaatio- ja alan muutosten mukana.

”Mut tää uusi väki, joka tänne tulee ja on nää tavoitteet. Niillä on ihan erilainen lähtökohta varmaankin kuin meillä vanhoilla. Ei me tultu tänne myymään mitään, me tultiin olemaan kilttejä asiakkaille ja meillä oli kaunis käsiala ja nätti hymy - mitä ei enää ole.” (H8)

Toimialan ja tietotekniikan kehittyminen toivat edelleen jatkuvaa muutosta haastattelujen arkeen. Kaikissa haastatteluryhmissä työn luonnetta kuvattiin sanalla vaativa. Tämä siksi, että työssä tarvittavan tiedon ja osaamisen määrä oli aiempaa huomattavasti laajempi, sekä pankki- että vakuutuspuolella. Finanssialan säännökset ja säädökset tuli tuntea hyvin. Työntekijöiden tuli hallita yhtä aikaa useita tuotteita ja huomioida asiakastapaamisessa laaja-alaisesti asioita. Tiedon määrä korostui rahoituspuolella, jossa haastattelujen mukaan tuli tuntea rahoitusasioiden lisäksi myös sijoitusasioita, verotusta ja vakuuksia. Eräs haastatelluista kuvasi jatkuvien muutosten ja kasvavan tiedon määrän vaikuttavan keskeisesti työssä jatkamisen mahdollisuuksiin.

”Tää pankkityö ... on nyt jo vaativaa ja on koko ajan vaativampaa. Että esimerkiksi mää omassa työtehtävässäni, tämän hetkisessä työtehtävässäni, kuusikymppisenä, niin kyllä mää olisin aikamoinen riski pankille... Kun tulee kaiken maailman säännöksiä ja prosessit vielä monimutkaistuu ja työvälineet koko ajan uudistuu niin kyl mää mietin että kyl, mää oon aikamoinen riski kuusikymppisenä tekemään tällaista hommaa.” (J4, alle 60-vuotias)

Edellisessä sitaatissa ilmenee työntekijän uskomus oman työkyvyn heikkenemiseen. Hänen toimintakykynsä, varsinkin muistiin ja uuden oppimiseen liittyvät tekijät, vaikuttavat olevan laskemassa, samalla kun työn vaatimukset edelleen nousevat. Muistiongelmien nousivat esille kaikissa haastatteluissa. Muistitoiminnot kuuluvat kognitiivisiin toimintoihin. Tieto vastaanotetaan sensorisessa muistissa, josta se siirtyy lyhytkestoiseen muistiin seulottavaksi. Tärkeä tieto siirtyy pitkäkestoiseen muistiin. Vanhenemisesta aiheutuvia muutoksia ei lyhytkestoisessa muistissa tapahdu työiässä. Sen sijaan muutoksia kohdistuu pitkäkestoisen muistin eri osa-alueisiin. Muutoksia on tällöin keskeisesti mieleenpainamis- tai palauttamisvaiheissa. Kielellisesti esitetyissä muistamistehtävissä vanhemmat suoriutuvat heikommin kuin nuoremmat, mutta ikäerot jäävät vähäisiksi, jos tehtävät palautetaan käyttäen motoriikkaa. On myös todettu, että ikääntyneet muistavat nuorten tapaan kun vanhemmat vastaanottavat muistattavat asiat monta kanavaa pitkin (Ruoppila & Suutama 1994, 64–65.)

Haastatellut pohtivat, että asioiden unohtelu ei olisikaan yksilöstä kiinni, vaan että sitä tapahtui työyhteisössä kaikilla ikään katsomatta. Haastateltujen mukaan nykyiset tietotekniikkasovellukset vaativat paljon erilaisten asioiden muistamista, mikä loi haastetta työssä suoriutumiselle.

”Sulla on niin valtava määrä, mitä sun pitää manuaalisesti muistaa, että mää en yhtään ihmettele, että kovalevy pitää välillä päästää toisesta päästä ulos ja sä et millään muista... Että kaikkee sitä, mitä meidän pitäisi tehdä ja muistaa aina niissä asiakastilanteissa, niin et millään kykene... Eikä puhuta siis tämmöisestä

tietotaidosta tai ammattitaidosta vaan meidän atk taikka tää systeemi ei palvele meitä.” (H5)

Haastatellut käyttivät aikaa tietojen kaivamiseen mapeista, vaikka ajantasainen tieto oli löydettävissä sähköisistä järjestelmistä. Etsimiseen ei kuitenkaan ollut aikaa, esimerkiksi asiakasta palvellessa, joten oli helpompaa koota materiaalia. Tiedon kerrottiin kuitenkin vanhennevan nopeasti. Epävarmuus tiedon ajankohtaisuudesta kalvoi osaa työtehtävissä ja toi epävarmuutta, sillä yksityiskohdat olivat merkityksellisiä sopimusteksteissä. Haastatellut näkivätkin, että yksi työn hallintaa parantava tekijä olisikin erinäisten ulkoa muistettavien asioiden vähentäminen, esimerkiksi tietotekniikkajärjestelmien uusimisella.

Haastatellut kokivat jonkin verran psyykkistä kuormitusta ja työperäistä stressiä. Työstressi määritellään tilanteeksi, jossa henkilöstö altistuu korkealle psykososiaaliselle kuormitukselle työssä. Tilanne syntyy tyypillisesti silloin, kun työssä yhdistyvät korkeat vaatimukset ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet. Työstressi vaikuttaa haitallisesti yksilön hyvinvointiin ja rasittaa työyhteisöä heikentäen myös työn tuloksellisuutta. (Karhula ym. 2011, 8.) Haastateltavien puheissa erityistä kuormitusta työhön loivat edellä mainitut toimialan ja tietotekniikan kehittymisen tuomat jatkuvat muutokset sekä myyntitavoitteet. Osa koki henkilökohtaiset myyntitavoitteet kuormittavina ja stressaavina. Osa haastateluista oli puolestaan ”oppinut elämään niiden kanssa”. Lisäksi kiire, asiakasrajapinnassa toimiminen sekä jatkuva uusien asioiden oppiminen nousivat kuormittaviksi tekijöiksi. Varsinkin kiire koetaan yleisesti henkisesti rasittavaksi. Noin kolmannes työikäisistä kokee työnsä henkisesti rasittavaksi ja lähes puolet kokee, että joutuu kiirehtimään melko usein tai usein suoriutuakseen työstään (Kauppinen ym. 2010).

Haastatellut kokivat kuormituksen merkittäväksi yleensä silloin, kun työssä yhdistyi useita edellä mainittuja kuormituksen lähteitä. Keskustelussa näkyi hyvin myös kuormituksen kokemisen yksilöllisyys ja kokemuksen tuoma parantunut stressinhallintataito. Yksi asiakaspalveluvirkailija kuvasi iän tuomaa asioiden suhteuttamisen taitoa, mikä lisäsi omaa jaksamista.

”Kyllä sitä varmaan nuorempana ajatteli kaikennäköistä, mutta nyt kun on ikää tullut, kun ei nää asiat siitä miksikään muutu. Eikä ne oo mun asioita vaan muitten ihmisten enkä mää voi niille yhtään mitään. Ne menee omaa painoonsa. Ne pitää vaan kuunnella puheluissa ja ottaa sen mukaan.” (H10)

Työn sisällöllä ja ympäristöllä on olennainen vaikutus työssä suoriutumiseen. Erilaiset työelämän muutokset, kuten työpaine ja työn psyykkisten vaatimusten ja kuormituksen kasvu altistavat yksilön työkyvyn heikkenemiselle (Aro 1995, 95). Asiakaspalvelutyössä olevat pitivät työstänsä, mutta työ koettiin ainakin osittain raskaana.

”Mulla on ainakin asiakkaat tän työn henkireikä, se on suola, siitä mää saan voimavarat. Vaikka kyllähän se imeekin, tottakai kun itte on sen luontoinen, että kaikkensa antaa sillain joskus huomaa, että tietenkin on omat yksityiselämän rasitteet tulee siinä mukana, kyllä joskus huomaa että on joskus poikki. Tunnen, että asiakkaat imee musta kaiken. Mä annan liikaa asiakkaille, että mulle ei enää jää voimia muuhun.” (H5)

Asiakaspalvelutehtävissä olevien tulee kyetä kuuntelemaan asiakasta ja vastaanottamaan palautetta. Asiakaspalvelijan on oltava ystävällinen, hallita tunteensa ja hermonsensa ja kääntää hankalatkin tilanteet myönteiseksi. (Lecklin 2002, 132–133.) Eräs haastateltu kuvasi asiakaspalvelutyötä vaativaksi, sillä tällöin edusti organisaatiota kokonaisvaltaisesti ja koko ajan.

”Meidän homma on niin rajua, kun pitää olla koko ajan skarppina ihmisten edessä.” (H16)

Puhelin- ja verkkopalvelussa etäisyys asiakkaaseen toi kasvokkaaseen kohtaamiseen verrattuna helpotusta ja työtä ei vaikuttanut yhtä raskaalta. Toisaalta kasvottomuuden kerrottiin vahvistavan negatiivisia asiakaspalautteita, esimerkiksi rumempana kielenkäytönä kuin mitä se konttorissa nähtiin olevan.

Muita syitä asiakaspalvelutyön kuormittavuuteen olivat työn vaativuus sekä asiakastapaamisten suuri määrä. Lisäksi haastatelluilla asiakaspalvelutyön hallintaa vaikeuttivat monen yhtäaikaisen asian hallinta. Kun suoritetaan yhtä aikaa useaa asiaa, työssä on keskeytyksiä ja huomiota vievät liikkeet, heikkenee työmuisti (Lundell ym. 2011, 171). Eräs asiakaspalvelutyössä kuvasi työtä arjessa kiireisenä aikana kaoottiseksi.

”Joskus se on järkyttävää, että sulla on asiakas, ja koko ajan tulee sähköpostia ympäri taloo, [pikaviestinsovellus] laulaa koko ajan, mun pitää keskittyä tohon asiakkaaseen ja kun se asiakas lähtee et seuraava odottaa niin mää äkkiä luen ne [viestit], mitä täällä on vastattu.” (H5)

Varsinkin pikaviestinsovelluksen käyttö koettiin stressaavaksi, sillä haastatellut kokivat, että heidän tuli vastata niihin välittömästi, asiakkaan edessä. Vaikka sovellukseen pystyi säätämään, ettei ollut saavutettavissa, sitä vaihtoehtoa ei usein pystytty käyttämään. Pikaviestinohjelma oli kuitenkin myös oleellinen osa oman tiimin kommunikointitapaa ja sitä hyödynnettiin akuuttien ongelmien ratkaisemiseen. Toimeksiantajan kannattaisikin miettiä ratkaisuja tähän teknologian tuomaan haasteeseen, esimerkiksi mahdollistamalla sovellukseen ryhmäkohtaiset viestinnät.

Myös henkilöstön suuri vaihtuvuus stressasi joitakin haastateltuja. Osassa tiimejä, kuten kassapalveluissa ja osassa konttoreissa, koulutettiin jatkuvasti uusia työntekijöitä.

”Se kun on sellainen hautomo, että aina otetaan ihminen ja se koulutetaan ja sitten se lähetetään johonkin muuhun konttoriin. Nytkin lähtee yks pois, on ehtinyt 4 kuukautta olemaan siellä.” (H3)

Koulutuksen tarve uusille työntekijöille ymmärrettiin. Tiimin pysyville jäsenille tämä malli kuitenkin loi jatkuvaa muutosta ja oli haaste tiimihengen säilymiseen hyvänä.

Haastatellut olivat huomioineet, että kasvokkain tehtävän asiakaspalvelutyön kuormittavuudella olisi yhteyttä aikaisempaan eläkkeelle siirtymiseen.

”Kyllä tossakin huomaa, että ... kaikki 60-vuotiaat rahoituksen tyypit on jäänyt pois. Että kyllä ne vanhemmat ihmiset on olleet sisäisillä osastoilla ja taustatoimissa. Kyllä se myyntityö ja asiakkaiden kanssa oleminen, kyllä se kuormittaa liikaa.” (H17)

Työn kuormittavuus konkretisoitui osalla väsymyksenä. Väsymyksen lisäksi haastatellut kertoivat stressin vaikuttavan muistiin. Tekemättä jääneitä työtehtäviä saattoi tulla mieleen illalla ja yöllä. Muutama haastateltu kertoi listaavansa vapaa-ajalla työajalla unohtuneita asioita seuraavalle päivälle hoidettavaksi.

”Mää aina vertaan siihen, että jos sää oot rakennuksilla töissä niin voit pudottaa ne rukaset ja lähtee, mutta täältäähän sää et koskaan lähde niin. Sitä miettii bussissa kotiin mennessä jotain lainacasea tai jotain, että miten mää tän järjestäisin huomenna kun mä tuun. Et jos jää joku semmoinen iso juttu viimeiseksi niin kyl-lähän se on sillä tavalla kuluttavaa.” (H2)

Työstressi on myös yhteydessä uniongelmiin ja terveyteen (Karhula ym. 2011, 8). Vaikeita uniongelmiä ei ainakaan ryhmähaastatteluissa mainittu. Sen sijaan varsinkin lähempänä 60 vuotta tai vanhemmat haastatellut nostivat esiin lyhytkestoisten uniongelmiä, kuten yhden–kahden yön valvomisen, väsyttävän huomattavasti aiempaa enemmän. Lisäksi noin 60-vuotiaat kertoivat unen laatunsa muuttuneen iän myötä, mikä saattoi väsyttää päivisin.

”Ja sitten tietysti kaikkea tulee, uniin ja, tää muuttuu, ja vanhenee, uni ei enää ookaan yhtä pitkää ja syvää kuin, kaiken maailman kuuhulluudet tulee.” (H6)

Julkusen (2003, 40) mukaan ikääntymiseen voi olla helppo vedota. Keski-ikäiset selittävät omaa väsymystään ja uupumustaan ikääntymisellään, kun taas lasten väsymystä selitetään muun muassa liian vähällä unella ja television katsomisella. Haastatteluissa työssä jaksaminen koettiin kuitenkin enemmän yksilölliseksi asiaksi ja osittain iästä riippumattomaksi. Esimerkkeinä käytettiin nuorempien työntekijöiden väsymistä ja työasioiden stressaamista. Työstä palautuminen oli kuitenkin hidastunut merkittävästi suurella osalla haastatelluista. Osa koki, että jaksaisi tehdä ylitöitä, osalla jo normaali työpäivä väsytti liikaa. 60-vuotiaat ja vanhemmat työntekijät olivat huomanneet jaksavansa merkittävästi vähemmän kuin aiemmin.

”Mä en aikaisemmin tajunnut sitä [eroa jaksamisessa] ennen kuin ite viisikymppisenä, että emmää jaksa sitä samaa kuin kolmikymppisenä. Kun miettii kymmenen vuotta eteenpäin... Väsy paljon ennemmin. Aikaisemmin ei väsynyt työviikosta, mut perjantaina tiäkkä, menee sohvalle eikä jaksa tehdä mitään.” (H11)

Kielteinen lyhytkestoinen kuormittuneisuus ilmenee muun muassa huonona työn hallintana, työ koetaan vaikeaksi sekä työssä viihtymättömyytenä. Mikäli kielteinen kuormittuvuus jatkuu pitkään, muuttuu se pitkäkestoiseksi ilmentyen esimerkiksi työuupumisena ja loppuun palamisena. (Waris 2001, 28–29.) Pitkäkestoinen stressi vaikuttaa myös muistin heikkenemiseen. Pitkäkestoinen kuormitus vaikutti kohdeorganisaatiossa vähäiseltä. Yksi haastateltu vaikutti työuupuneelta. Aiemmin paljon ylitöitä paljon tehneellä haastatellulla oli vaikeuksia selvittää arjesta. Illat sujuivat työpäivästä palautuen. Se vaikuttaa asioiden mieleen palautukseen ja mieleen painamiseen. (Karhula ym. 2011, 10.) Pääosin kuormitus vaikutti ajoittaiselta, esimerkiksi työkiireiden mukaan.

”Kun tuolla työelämässä on kiire, niin hyvä kun huomaa sen oman konttorin, että saatikka jotain muuta siellä ympäristössä, ei oikeestaan voi keskittyä mihinkään. Ja illat on väsyneitä, sitä lähsähtää siihen telkkarin ääreen, et kun saa jotain syödäksensä niin siinähan se on. Odottaa seuraavan aamun töihin lähtöä.” (H12)

Omaa jaksamisesta edisti haastatelluilla omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Monien haastateltujen mukaan liikunta oli tehokas apu työstä palautumiseen.

”Kyllä sen just huomaa, että palautuminen kestää nykyään aika paljon, tai kauemmin kuin ennen kesti. Kyllä se on jos on kovakin työviikko, niin kyllä se viikonloppu tuntuu tosi lyhyeltä. Kyllä sitä on välillä fyysisestikin ihan... Koettaa kun nostaan pitää huolta ja sillain.” (H17)

Jaksamista parantavana seikkana haastateltavat toivat esiin myös työn ja kodin välisen tasapainon sekä harrastusten tärkeyden. Aktiivisen elämän nähtiin myös helpottavan eläkkeelle siirtymistä. Yksi merkittävä keino stressinhallintaan oli osa-aikaeläkkeellä olo. Useampi haastatelluista kertoi, että osa-aikaiselle eläkkeelle siirtyminen oli mahdollistanut työssä jatkamisen. Pääasiallisina syinä tähän olivat oman ajan lisääntyminen ja stressin väheneminen.

”Viime vuonna mä valvoin öitä kun on niin paljon töitä tehtävänä ja uusia ajanvarauksia on koko päivä täynnä, mut nyt tää muutos [osa-aikaeläkkeelle siirtyminen]. Ei stressaa.” (H10)

Osa-aikaeläkkeellä olevat tuntuivat pystyvän irrottautumaan työstä nopeasti ja palautumaan työstä helposti.

”Mää stressasin niin, et nyt mä oikein itekin ihmettelen, että kun mä jään keskiviikkoiltana, niin torstaiaamuna vähän tulee pankki mieleen, niin iltapäivällä ei tuu enää ollenkaan.” (H9)

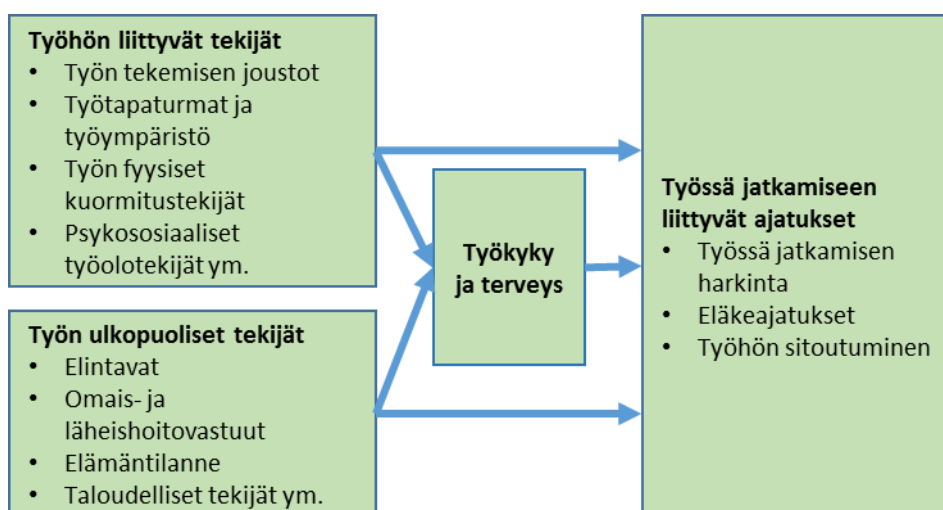
Monilla osa-aikaeläkkeelle siirtyneillä oli konkreettisenä muutoksena ollut työajan lyhentymisen lisäksi työn tehtävien muuntelu tai siirtyminen toisiin työtehtäviin, yleensä kasvokkain tehtävistä asiakaspalveluista tukitoimintoihin siirtyminen.

3.3 Töissä, eläkkeelle vai molempia?

Vuonna 2005 vanhuuseläkejärjestelmä muuttui joustavaksi siten, että eläkkeelle on mahdollista siirtyä 63–68-vuotiaana. Vuonna 2013 keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä oli Suomessa 60,9 vuotta (Eläketurvakeskus 2014). Kohdeorganisaatiossa eläkkeelle on voinut siirtyä jo 55-vuotiaana, jos oli aloittanut työt vuonna 1971 tai aiemmin. Keskimäärin kohdeorganisaatiossa vanhuuseläkkeelle siirrytään kuitenkin 61,7 -vuotiaana ja työkyvyttömyyseläkkeelle noin 55-vuotiaana.

Työ ja ihminen -tutkimuksella⁴ kartoitettiin eläkkeelle siirtymisen tekijöitä. Kuvio 4 kuvaa tutkimuksessa esille nousseita tekijöitä.

⁴ Työ ja ihminen -tutkimusraportissa käsitellään 45–63-vuotiaiden työssä jatkamisajatuksia 63. ikävuoden jälkeen. Tietolähteenä on käytetty Työterveyslaitoksen Työ ja terveys -haastattelututkimusten aineistoja vuosilta 2006 ja 2009.



Kuvio 4. Työssäjatkamiseen vaikuttavia tekijöitä (Perkiö-Mäkelä & Kauppinen 2012, 5)

Kyseisen tutkimuksen mukaan eläkkeelle siirtymisen ajankohta riippuu suurelta osin työntekijän omasta päätöksestä. Sosioekonominen asema erotteli työssä jatkamisen ajatuksia: vuonna 2009 positiivisimmin työssä yli 63-vuotiaaksi jatkamisen harkintaan suhtautuivat johtajat ja erityisasiantuntijat (yli 70 %). Myös muut pankkialan ammattiryhmät, eli toimisto- ja asiakaspalvelutyö sekä palvelu- ja myyntityö, sijoittuvat suhteellisen hyvin (noin 60 %). (Perkiö-Mäkelä & Kauppinen 2012, 13.) Naiset suhtautuvat työssäjatkamiseen keskimäärin miehiä kielteisemmin. Mitä enemmän koulutusta vastaajilla on, sen yleisemmin he suunnittelevat jatkavansa työtä 63 ikävuoden jälkeen. (Forma 2004, 191–193.)

Kuvion tekijöistä tärkeimpinä edellytyksinä jatkaa työssä yli vanhuuseläkeiän saavuttamisen jälkeen olivat oma terveys (24 %), taloudelliset tekijät (23 %), mielekäs, mielenkiintoinen ja haastava työ (20 %), työn keventäminen (16 %) ja työajan joustoihin liittyvät tekijät (16 %) (Perkiö-Mäkelä & Kauppinen 2012, 14). Myös Julkusen (2003) tutkimuksessa yli 60-vuotiaiden työssä jatkajien ominaisuuksiksi nousivat terveys, oma aktiivisuus työkyvyn ja ammattitaidon ylläpitäjänä sekä tuntemus siitä, että työllä on edelleen annettavaa. Kyseisessä tutkimuksessa työssä todennäköisemmin jatkajalla oli myös sopiva suhtautuminen muutoksiin (Julkunen 2003).

Terveys nähtiin myös tässä tutkimuksena keskeisenä työssä jatkamisen mahdollistavana tekijänä. Esimerkiksi työuraansa 67-vuotiaaksi jatkanut haastateltava koki hyvän terveyden olleen suurin syy jatkaa työntekoa. Terveet elintavat, erityisesti liikunta ja positiivinen elämänasenne tuntuivat vaikuttaneen päätöksiin jatkaa työssä. Eräällä haastatellulla oli takana vakava, pitkään kestänyt sairastuminen. Hän kuvaili motivaationsa nousseen tervehtymisen jälkeen korkeammalle kuin ennen sairastumista.

”Että miten se imi musta mehut se, että mä olin jatkuvasti sairaslomilla ja sitten olin töissä. Ja kun mä tavallansa kaikesta siitä selvisin, niin minkälainen [huippu]työteho mulle takaisin palas.” (H5)

Sen sijaan terveyttä ei koettu Julkusen (2003) ja Perkiö-Mäkelän ja Kauppisen (2012) tutkimusten lailla pelkästään työssä pitävänä tekijänä. Haastatelluilla suhtautuminen terveyteen oli kaksi jakoista. Paitsi että terveys mahdollisti työssä käynnin, haastatellut halusivat nauttia terveistä eläkepäivistä. Varoittavat esimerkit työyhteisössä ja lähipiirissä lyhyestä jääneestä eläkevaiheesta puolsivat aikaisin eläkkeelle siirtymistä.

Työn suuret vaatimukset vähentävät ja työn hyvä hallinta puolestaan lisäävät suunnitelmia jatkaa työssä (Forma & Väänänen 2004, 316–319). Haastatelluilla työn hallintaa vähensi ulkoa muistamisen tarpeen suuri määrä. Moni haastateltu mietti muistin olevan omalla kohdalla työkykyä rajoittava tekijä lähellä vanhuuseläkeikää.

”Joskus oikeen miettii, että kauanko vielä menee jakeluun... Miksi jatkaisin 63 jälkeen niin mää en tiedä enää. Täytyy muistaa että tässä on kuitenkin lähes kolme vuotta tavallansa siihen että mää täytän sen 63 niin mä pelkään juuri sitä, että mä en enää pystyisi tekemään tota työtä että siinä rupeis tuleen sitä black outtia sen verran että se on se työn vaatimus.” (H4)

Hoitovastuu on yksi keskeinen ikäsidonnainen tekijä eurooppalaisessa tutkimuksessa. Suomessakin työn ja perheen yhteensovittamisesta on puhuttu viime vuosina paljon, mutta se ei kuitenkaan ole noussut ikäjohtamisessa merkittäväksi osa-alueeksi. (Julkunen 2003.) Forma (2004) kuitenkin tutki Kuntatyö 2010 -aineiston valossa eläkehakuisuuden ja hoitovastuun suhdetta eikä havainnut hoitovastuulla sinänsä olevan yhteyttä eläkehakuisuuteen. Työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat sitä vastoin ennakoivat eläkehakuisuutta (Forma 2004). Työn ja perheen yhteensovittaminen kuormittivat osaa haastatelluista.

”Niin se [yksityiselämän rasitteet] muakin tietten eniten rassaa. Työssä kyllä jaksaisi käydä.” (H6)

Perhe ja läheiset ihmissuhteet ovat voimavaran lähde, mutta vaativat myös aikaa ja voimavaroja. Tasapainoilua työn ja muun elämän kanssa tarvitsevat varsinkin ikääntyvien vanhemmistaan huolehtijat. (Lundell ym. 2011, 251.) Jatkuvat hoitovastuut nähtiin osana elämänkiertoa, eräänlaisena luonnollisena jatkumona. Omien lasten huolehtimisen jälkeen monella oli lapsenlapsia ja omia ikääntyneitä vanhempiansa hoidettavana.

”Että jos multa nyt kysyttäisiin, että haluatko jäädä kotiin, niin haluan! Mulla olis niin hirveesti... Mulla on lapsenlapsia, jotka jokainen olis ilolla tulossa. Tarvetta olisi, vanhemmat on juurikin lähdössä takaisin työelämään. Olis kyllä puuhaa. Sitten tulee se palkka mieleen. No niin, en mää mihinkään matkusta. Vaikka eihän se voi olla ainoa motivaatio. Ja jos oikein syvälle menee, niin onhan sulla täällä se työyhteisö, mikä kannustaa jatkamaan täällä töissä. Mutta olisi paljon muuta-kin tekemistä, kuin käydä täällä.” (H2)

Edellä olevassa esimerkissä työssä oli vetovoimaa, samalla kun muu elämä veti pois työelämästä. Perhesuhteet vaikuttivat muutenkin eläkkeelle siirtymisen päätökseen, varsinkin jos puoliso oli jo eläkkeellä.

”Nyt on sitten suunniteltu se eläkkeelle jääminen. Mun mies on jo kohta kaksi vuotta ollut eläkkeellä. Se siinä on se ajatus, että päästään sitten vähän liikkeun ja kulkeen ja on sillain erilaista vähän se. Se siinä kaivertaa siinä, että saa ker- rankin ruveta lukemaan Aamulehden rauhassa eikä tukka putkella juosta bus- sille... Se on aivan olematon se ilta. Ihan sillain oon aatellut tän, on sopiva aika jäädä sitten eläkkeelle.” (H3)

Organisaatio voi vaikuttaa positiivisesti moneen työssä jatkamiseen liittyvään tekijään. Työaikajousto nähtiin Työterveyslaitoksen Työ ja ihminen -tutkimuksessa tärkeäksi tekijäksi: Ne, joilla oli yksilöllistä työaikajoustoa, ajattelivat muita harvemmin siirtyvänsä ennenaikaiselle eläkkeelle (Kandolin & Tuomivaara 2012, 34). Työaikajoustoilla tarkoi- tetaan määrällisiä joustoja, jotka toteutetaan organisaatiossa. Niillä pyritään vastaamaan sekä tuotannollisiin että yksilöllisiin jouston tarpeisiin. (Kandolin & Tuomivaara 2012, 28.). Noin puolet haastatelluista nostivat esille tarpeen tuotannollisiin joustoihin, lähinnä vapaana korvattuihin ylitöihin. Myös liukuvaa työaikaa toivottiin ryhmähaastatteluissa, mutta ymmärrettiin, ettei se ollut mahdollista kaikissa tehtävissä pankkitoiminnan luon- teen vuoksi. Työajan joustot voivat toimia työssä jatkamisen kannustimena erityisesti naisvaltaisilla aloilla (Perkiö-Mäkelä & Kauppinen 2012, 27), mitä finanssiala edustaa.

Yksilöllisesti joustavat työaikajärjestelyt ottavat huomioon työntekijöiden työaikatoi- veita, jotka voivat vaihdella työuran eri aikoina ja painottua eri tavoin esimerkiksi opis- kelun, perheen ja ikääntymisen vaatimusten mukaan (Kandolin & Tuomivaara 2012, 28). Lähes kaikki haastatellut halusivat käyttöön niin sanottuja ikävapaita.⁵ Yhteiskunnan tu- kemia joustomalleja ovat esimerkiksi osittainen hoitovapaa, vuorotteluvapaa ja osa-aika- eläke (Kandolin & Tuomivaara 2012, 28). Osa-aika-eläkkeestä oli jo useammalla kannus-

⁵ Ikävapaista tarkemmin luvussa 5.3.

tavaa kokemusta. Haastatellut arvioivat työaikajoustoilla, varsinkin ikävapailta ja osa-aikaeläkkeellä, olevan suoraa yhteyttä työssä jatkamiseen. Työaikajoustot nähtiin mahdollisuutena elämäntilanteen ja hoitosuhteiden tasapainottamiseen. Eräskin haastateltu kertoi, että hänellä kului lauantait vanhempiensa asioita ja taloutta hoitaessa, mikä tuntui työn jatkumona. Työn joustoilla hän voisi hoitaa vanhempiin liittyvät asiat arkena ja palautumiseen jäisi tällöin enemmän aikaa. Osa-aikaeläkkeellä olevat haastatellut kokivat osa-aikaisuuden lisänneet merkittävästi elämänlaatua ja työhyvinvointia, kuten seuraavasti käy esille.

”Ja mulla menee nyt viides vuosi, että kun mää oon osa-aikaisesella... Ja musta tuntuu, että mää en muista koska mää oisin voinut yhtä hyvin kuin nyt kun oon keventänyt tätä työrupeaani.” (H13)

Toisaalta on huomioitava, että hoitovastuut ja työntäyteiset elämäntilanteet nähtiin myös positiivisessa valossa, haastatellut käyttivät sanoja kuten ilo ja onni kuvatessaan esimerkiksi lastenlapsien hoitoa. Yhdellä haastatelluilla oli kokemusta vuorotteluvapaasta. Vuorotteluvapaalla ollut toivoi pystyvänsä jatkossakin järjestämään lomia tasaisesti pitkin vuotta. Hän oli huomannut, että lyhyet lomat auttavat jatkamaan työelämässä.

Haastatelluista muutama suunnitteli jatkavansa työssään yli 63-vuotiaaksi. Myös tällöin keskeisenä työuraa pidentävänä tekijänä nähtiin työajan joustot: lyhyempi viikoittainen työaika ja siten lisääntynyt vapaa-aika.

”Jos aatellaan tästä eteenpäin, mää koen ihan mieluisaksi tulla töihin ja mun mielestä tää työyhteisö on mukava. Ois aika outoa, ettei olisikaan töissä... Teke mistä varmaan löytyisi, mutta mieluisasti tänne tulee ja sitten jos ajattelee vielä sen 63 eläkeiän jälkeen niin joskus pystyis. Saattais olla, kun mää oon asiantuntijatehtävissä, että olisi mahdollista järjestää sillain, että olis enemmän vapaa-aikaa. Tietenkin näkyisi palkassa, että se siellä leikkaantuisi Että pystyisi tekemään sillain niin se ei oo ollenkaan huono juttu. Vaikka olisikin vaikka iäkkäämmäksikin kuin se 63 vuotta. Mutta silloin pitäisi olla sitä vapaa-aikaa enemmän.” (J4)

Myös avoin ja avuliaisuuteen perustuva organisaatiokulttuuri edistää työssä jatkamisessa. (Juuti 2008, 232). Koska haastatellut eivät ottaneet esille tätä tekijää, on luultavaa, että organisaatiokulttuuria ei nähdä ongelmallisena tässä suhteessa. Myös esimiehistä ei ryhmähaastatteluisissa puhuttu paljoa. Poikkeuksena on seuraava kuvaus esimiehen vaikutavuudessa työssä jatkamiseen.

”Odotin et mää täytän 58-vuotta, että voin sanoa, että moro mää lähden. Sitten mun olosuhteet vaihtui niin paljon töissä, niin se muutti käsitystä, että mää jäänkin... Tuli niin ihana esimies... Ei tuntunut olo sellaiselta painostavalta ja semmoiselta tuli jaksamista paljon enempi. Ja kun nyt on tää osa-aikaisuus, niin se teki hyvin paljon.” (H9)

Taloudelliset syyt jatkaa työelämässä nousivat siis Työ ja ihminen -tutkimuksessa tärkeäksi tekijöiksi. Vanhuuseläkkeen suuruus kasvaa suhteessa enemmän työuran loppuvaiheilla. 53–62 -vuotiailla eläkettä karttuu 1,9 % kun ikävuosina 63–68 karttumisprosentti on jo 4,5 (Lundell ym. 2011, 272) Vuonna 2013 kaikista yli 50-vuotiaista työntekijöistä 43 %⁶ myönsi, että vanhuuseläkkeen suurempi karttuminen lisää heidän haluaan jatkaa työelämässä yli 63-vuotiaaksi (Sutela & Lehto 2014). Ryhmähaastatteluissa taloudellinen syy jatkaa vaikutti myös tukevan työssä jatkamisen päätöstä. Se ei kuitenkaan motivoinut ketään jatkamaan työelämässä pidempään.

”Totta kai mua motivoi vähän parempi eläke ja mää aattelen näin että mun palkkani nousi lähes vuosi sitten niin mun motiivi on se, että näillä viimeisillä vuosilla on merkitystä ihan oikeesti eläkkeeseen ja kyl mää aattelen - ja ei se oo pelkästään se - kyl mää koen myös itteni, että mää oon hyvässä työvireessä.” (H5)

Edellä oleva esimerkki kertoi siitä, että taloudelliset tekijät toimivat positiivisena kannusteena työssä jatkamiseen. Toisaalta, kun omat voimavarat eivät ole tasapainossa työn vaatimuksiin, ei taloudellinen tuki motivoinut yksittäisenä tekijänä tarpeeksi.

”Mullekin on moni sanonut, että kai sää nyt jatkat 66:een et saat parempaa eläkettä, niin ei puhettakaan. Kyllä riittää nää, et ei jaksa.” (H16)

Eläkkeelle siirtyminen oli nuorinta haastatteluryhmää lukuun ottamatta jo konkreettinen asia haastatelluille. Asiaa oli prosessoitu aktiivisesti. Viimeistään 60 vuoden täyttäminen tuntui muodostuneen rajapyykiksi oman työuran ja eläkeiän pohdinnalle.

”Mietin kun täytin 60, että mitä mä teen vielä tässä loppuelämässäni. Mulla oli pari vaihtoehtoja ja kun tuo paikka tuolla vapautui, mä että joo, tässähän tää olikin tää loput 2 vuotta. Toivon mukaan. Ajattelin, että vielä vois tehdä vielä jotain muutakin vai jäänkö hoitamaan lapsenlapsia ja iäkkäitä vanhempia, mutta sitten oon vielä töissä.” (J3)

⁶ Tulokset käyvät ilmi Tilastokeskuksen vuoden 2013 työolotutkimuksen ennakkotiedoista.

60 vuotta täyttäneillä ja osa-aikaeläkeläisillä oli useimmilla jo eläkkeelle siirtymisen ajankohta valmiiksi mietittynä. Eläkkeelle siirtymisen ajankohtaa oli haarukoitu jo suurella tarkkuudella kahden–kolmen vuoden päähän.

”Mulle tulee 40 vuotta [työuraa] täyteen 2016... Mähän pääsen sitten jo lomien myötä ja meinaan ottaa sen 40-vuotiskuukauden yhden niistä vapaana ja kun ottaa lomat ja kaikki ne mukaan niin se on siinä. Meinaan siis olla 63 vuoteen asti töissä.” (H7)

Päätös eläkkeelle siirtymisestä vaikutti osalle vaikealta. Yhdessä ryhmässä pohdittiin eläkkeelle siirtymisen oikeaa aikaa, varsinkin oman terveyden näkökulmasta.

”Näähän on hirveen vaikeita asioita, ihmiset sairastuu, tulee vakavia asioita. Ikä tuo tullessansa valitettavasti, jos ei nuorempanakin, kyllähän nää on semmoisia jotka vaikeuttavat tavallansa sitä omaa päätöstä ja just sitä ittellä voimia sanoa onko enää, jaksako enää tehdä. (H5)

Oikeaan ajankohtaan vaikutti edellä mainittujen tekijöiden lisäksi haastatelluilla vahvasti halu lähteä vielä arvostettuna työyhteisön jäsenenä ja tyytyväisenä omaan työuraansa.

”Kun sää muistelet sitä työelämää, että se oli mukavaa ja kaikki hyvin. Siihen ei saisi päästää, että sää oot itse siinä jamassa. Että sitten kun sää lähdet, että kun sää tajuat, että sää et enää jaks, että kaikki muuttuukin, kaikki mennytkin elämä negatiivisesti.” (H6)

Johtajana toimiva haastateltu kertoi työssään kohdanneensa kohdeorganisaatiossa ikääntyneitä henkilöitä, joiden työssä jaksaminen oli selkeästi madaltunut. Hän kuvaili, että työntekijöistä tulee avuttomampia ja kyvyttömämpiä työskentelemään itsenäisesti ja että työssä ei jaksettaisi olla. Haastatellut pohdiskelivat, että vastaavassa tilanteessa esimiehen asiaan puuttuminen voisi vielä vaikeuttaa asiaa. Nähtiin, että henkilön tulisi itse ottaa vastuu tilanteesta ja tehdä sille jotain – esimiehen tuella.

4 YLI 50-VUOTIAIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN JA HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN

Organisaation ikärakenteen muutokset merkitsevät uusia ja lisääntyviä vaatimuksia osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Työvoiman ikääntyminen on nostanut huolen osaamisen säilymisestä eläkkeelle siirtymisten johdosta, ja osaamisen johtamisesta haetaan keinoja tilanteen hallintaan (Virtainlahti 2009, 68). Osaamisen johtamisesta on useita koulukuntia, kuten tietämyksen johtaminen (engl. knowledge management), älykkään pääoman johtaminen (engl. intellectual capital management) sekä kompetenssipohjainen johtaminen (engl. competence-based strategic management). Eri koulukunnat tarkastelevat osaamisen johtamisesta vähän eri näkökulmista. Kompetenssipohjainen johtaminen on kytköksissä strategiaan ja siihen miten henkilöstö saadaan kytkettyä strategiaan. (Virtainlahti 2009, 97–98.)

Osaamisen johtamisessa keskitytään osaamisen hallintaan ja kehittämiseen. Osaamisen johtamisella tavoitellaan yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla. Yrityksen strategisen tason linjaukset suuntaavat osaamisen kehittämistä yrityksen kaikilla tasoilla. (Viitala 2008, 14–15.) Tehokkaasti osaamistaan johtavat yritykset (Zach 1999, 57):

- ymmärtävät strategisen tiedon vaatimukset
- yhdistävät osaamisstrategian yrityksen liiketoimintastrategiaan
- toteuttavat osaamisprosesseihin soveltuvat organisatorisen ja teknisen arkkitehtuurin.

Otala (2008, 53) määrittelee organisaation osaamisen olevan yhteinen näkemys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu yhteiseksi, kun ihmiset jakavat ja kehittävät osaamistaan yhdessä (Otala 2008, 53). Vanhempien työntekijöiden osaamisen johtaminen voidaan nähdä kaksitasoisena. Alasoinin (1996, 28) mukaan organisaatioiden on huolehdittava siitä, että vanhemmat työntekijät kiinnostuvat itsensä jatkuvasta kehittämisestä ja sitoutuvat siihen, jolloin parhaimmillaan saadaan syntymään itse itseään ruokkivia positiivisia kehiiä:

kannustus koulutukseen → oppiminen → ennakkoluulojen hälventäminen → itsearvostuksen nousu → persoonallinen kasvu → halu kehittää itseään ja omaa osaamistaan.

Organisaatioilla on myös oltava rakenteita, jotka mahdollistavat tiedon jakamisen, kehittämisen ja yhdistämisen, jotta eläkkeelle siirtyvien henkilöiden hiljaista tietoa jää tarpeeksi organisaatioon. Tässä luvussa tarkastellaan ensin vanhempien työntekijöiden osaamista ja sen kehittämistä, minkä jälkeen perehdytään hiljaisen tiedon käsitteeseen ja sen siirtymiseen kohdeorganisaatiossa.

4.1 Vanhemman työntekijän osaamisen kehittäminen

Osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Yksilön osaaminen muodostuu hänen tiedoistaan, taidoistaan, kokemuksistaan, verkostoistaan ja kyvystään toimia toisten osaajien kanssa yhteistyössä sekä hänen asenteistaan ja halustaan oppia jatkuvasti uutta. (Ojala 2008, 47.) Jo 1980–1990-lukujen ikääntyvien oppimisen suositukset, kuten WHO:n ja ILO:n raportit painottavat oppimisen merkitystä ikääntyneiden työn jatkamisessa (Lehtinen 1995, 6).

Työelämä on muuttunut ja jatkaa muuttumistaan, eivätkä vanhat taidot enää välttämättä riitä vastaamaan esimerkiksi uusien teknologisten muutosten tuomiin haasteisiin. Tarvitaan elinikäistä oppimista. Elinikäisellä oppimisella viitataan kaikkeen oppimiseen, johon muuttuva työelämä ja muuttuva elinympäristö haastavat työntekijän (Ojala 2008, 135). Oppimisesta onkin tullut kaikenikäisille työntekijöille keino ylläpitää sekä työkykyä että työmarkkinakelpoisuutta (Tamminen 2005, 25; Reday-Mulvey 2005, 129). Se auttaa myös vanhempia työntekijöitä pysymään teknologisten muutosten tahdissa ja sen avulla voidaan tasoittaa mahdollista yksilön tuottavuuden laskua myöhäisemmällä iällä (Reday-Mulvey 2005, 129). Haastatellut olivat omaksuneet elinikäisen oppimisen ajatusmallin. Jatkuvat muutokset edellyttivät jatkuvaa oppimisen tarvetta. He näkivät poikkeuksetta, että elinikäinen oppiminen kuului keskeisenä osana työelämään ollen sekä oma että organisaation etu. Eräs haastateltu vertasi koulusta valmistunutta raakileeksi, koska osaaminen tuli työssä oppimisen kautta.

”Kyllähän elämä on jatkuvaa oppimista, muutenkin. Että oli työ mikä tahansa, niin kyllähän se menee siihen, että pitää koko ajan kehittyä. Kyllähän se myös motivoi. En voi kuvitella, että olisin jäänyt jollekin tietylle tasolle. Eihän meillä tasoja sillä tavalla mitatakaan, mutta jos ajattelee että olisin edelleen sillä tasolla jolla olin 10 vuotta sitten niin kyllä se tuntuisi jotenkin vähän, että olisi taantunut.” (H2)

Oppiminen kuului kiinteästi lähes joka päiväiseen arkeen, usein huomaamattakin. Wiitakorven (2006, 188) ikääntyneiden oppimista koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että vain formaaliin opetukseen osallistuminen tuntui oppijan roolissa olemisena. Työssä oppimisessa ei sen sijaan kytetty työntekijän ja oppijan roolia erottamaan. (Wiitakorpi 2006, 188). Myös haastatelluilla asia vaikutti olevan osittain näin. Työssä tekeminen nähtiin kuitenkin mahdollisuutena oppimiseen. Oppijan rooli työssä korostui nuorten perehdyttäessä, sillä oppiminen oli molemmin suuntaista.

Ikä tuo mukanaan tietty muutoksia, jotka lisäävät kykyä omaksua asioita, kuten esimerkiksi viisauden lisääntymisen ja kokemusten ja käsitevarastojen rikastumisen (Mäkipeska & Niemelä 1999, 155). Muutoksista johtuen uusien asioiden oppiminen muuttuu.

Vahervan (1994, 263) mukaan oppija tarkastelee uutta asiaa suhteessa olemassa olevaan, hyväksyy tietyt asiat, jättää loput pois ja näin sulattaa jotain uudesta tiedosta vanhaan tietorakenteeseen. Vanhempien työntekijöiden uuden oppiminen tulee rakentaa hyödyntämään heidän kokemustaan ja tietoansa (Reday-Mulvey 2005, 26). Vaikka haastattelut näkivät kokemuksen vahvuutena, jotkut haastateltavat kokivat kokemuksen hidastavan uuden oppimista.

”...Ja kaikki vanhan poisoppiminen. Sehän on meidän ikäisillä se juttu. Nuorilla kun ei ole sitä vanhaa juttua, niin ne omaksuu tosi nopeesti. Mutta meillä vanhemmilla se vanhan poisoppiminen, se on semmoinen, mikä vie oikeesti aikaa ja voimia.” (H6)

Edellisessä sitaatissa on teoreettista pohjaa. Kyse on siitä, että kokemuksen myötä taidot automatisoituvat ja monet työvaiheet hoituvat rutiinien varassa (Lundell ym. 2011, 177). Uuden oppiminen koetaankin erityisen vaikeaksi, jos automatisoituneina toimintamalleja uudistetaan, esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöä opetellessa. Tutut rutiinit pohjaavat pitkälle automatisoituihin, osin tietoisien kontrollin ulottamattomiin toimintamalleihin. Vanhoista rutiineista pois oppiminen voi viedä aikaa. (Lundell ym. 2011, 197.)

”Kyllä se vaatii panostusta että sää aina sen uuden opit. Ja sun täytyy ottaa kovalevyltä jotain pois. Välillä tuntuu siltä, että nyt tilttaa.” (H2)

Osan haastatelluista puheissa oli kuultavissa uudesta oppimisen luopumista kokemuseräisen tiedon puutteen takia. Syynä opiskelun hankaluuteen nähtiin – paitsi erääseen kurssiin liittyvän huomattavan määrän vaikeaselkoisen tekstin opettelua kokeeseen – myös sen, että materiaalia ei voitu sitoa arkeen ja jo olemassa olevaan tietoon. Myös tietynlaista armeliaisuutta itseä kohtaan oli havaittavissa.

”Mä en enää jaksa [opetella uutta laaja-alaista asiaa]. Mää vetosin tähän mun yksityiseen elämään ja sen tuomiin rasituksiin, että mulla ei riitä siihen voimat [suorittaa tutkintoa].” (H5)

Samantapaista motivaation ja innostuksen hiipumista, tiettyä luopumisen tunnetta kuvasivat kuusikymppiset haastateltavat Ikä, työ ja sukupuoli -tutkimuksessa (Julkunen & Pärnänen 2005, 137). Oppimiseen liittyykin keskeisenä oma motivaatio. Haastatellut vaikuttivat keskimäärin motivoituneilta kehittämään itseään iästä ja ammatista riippumatta. Vaikka välillä muutosten määrä ja uuden tiedon soveltamisen tarve oli voimakas, näyttäytyi oppiminen vahvasti positiivisena haastateltavien ajatuksissa.

"Ja niin kauan kun mielenkiinto säilyy, just näin, että haluan selvittää, haluan tietää ja haluan oppia, niin niin kauan se työ on mielenkiintoista ja sitä haluaa tehdä." (H6)

Opiskelumotivaation kasvattaminen ja onnistumisen kokemukset ovat tärkeitä oppimisen aikaansaamisessa (Ilmarinen ym. 2003, 29–30). Vanhempien työntekijöiden itsetuottamus voi olla matala, esimerkiksi vähäisistä ja huonoista opiskelukokemuksista johtuen (Wiitakorpi 2006, 61). Lähiesimiehen rohkaisu uusien asioiden oppimiseen kannattaa, kuten seuraavassa sitaatissa ilmenee.

"Mä olin oikein positiivisesti yllättynyt kun mulle ehdotettiin tätä arvopaperitutkintoa. Mää koin, että onpa ihanaa, mäkin oon 55-vuotias, että muhun satsataan, että ne oikeesti usko. Että tuli mukava tunne vaikka se olikin, tuntuukin ihan järjettömältä paineelta ruveta lukeen yhtäkkiä, mutta tuntui kyllä mukavalta. Ja sitten tavallaan siihen innoistuinkin itsekin, et se tuntui, että jotain oppikin." (H17)

Koulutustausta erottaa usein nuoremmat ikäpolvet vanhemmista ikäpolvista. Nuorilla nähdään olevan enemmän työelämän muutosten edellyttämiä osaamisalueita, kuten kielitaitoa, kansainvälisyyttä ja tietotekniikan osaamista (Ilmarinen ym. 2003, 28). Tämä heijastui myös ryhmähaastatteluisissa, varsinkin tietotekniikan osalta. Haastatellut kuvasivat kuinka nuorille tietotekniikan oppiminen oli nopeaa ja helppoa, kun taas heiltä se vaati pidempää prosessointia. Vaikka uusien sovellusten käytön oppiminen oli varsinkin osalle haastatelluista haastavaa, oli lopputulos yleensä palkitseva kun uusi tietotekniikkasovellus helpotti työskentelyä.

Kun aikuisten oppimista on tutkittu, on havaittu, että vähintään puolet oppimisesta tapahtuu tekemisen kautta. Toinen puoli syntyy vuorovaikutuksessa muiden oppijoiden kanssa sekä uuden tiedon hankinnasta ja ymmärtämisestä. (Ojala 2008, 68.) Uuden tiedon hankinta koulutuksen kautta on tärkeää. Oppija tarvitsee uutta tietoa ja teoriaa ruokki-
maan oppimisprosessia. Hankittu tieto pitää ymmärtää ennen kuin se muuttuu osa-
miseksi. Ymmärtäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja soveltamalla tie-
toa työhön ja tekemiseen. Tekemisen kautta syntyy puolestaan kokemus, jota arvioimalla
voi todeta onko oppimista tapahtunut. Tiedollinen viitekehys auttaa myös luomaan koke-
muksesta käsitteitä, jotka ovat siirrettävissä seuraavaan kokemukseen. Tiedon ymmärtä-
minen nopeutuu, jos uusi tieto liittyy olemassa olevaan tietoon. (Ojala 2008, 69.)

Moni yritys hyödyntää kohdeorganisaation lailla oppimisessa 70-20-10 -mallia. (Ojala 2008, 69.) Kyseisessä mallin mukaan 70 % oppimisesta tapahtuu kohdeorganisaatiossa työssä, kuten parhaiden käytäntöjen jakamisena ja itseopiskeluna. 20 % oppimisesta pe-

rustuu palautteeseen, esimerkiksi mentoroinnin ja arviointien kautta. Loput 10 % on koulutusta, esimerkiksi verkko- tai luokkahuoneopiskelua. Suurin painoarvo on työssäoppimisen kautta saavutettavalla kokemuksella, kun taas arvioinneissa lisätään tietoisuutta ja kouluttamisella tiedon lisäämistä. (OP-Pohjola 2014). Haastatellut kokivat toisilta oppimisen hyvänä keinona oman ammattitaidon kehittämiseen. Esimerkiksi useampi kertoi, että perehdyttäessään uusia työntekijöitä tehtäviin, he vastavuoroisesti pyysivät perehdytettäviä neuvomaan heitä itseään tietotekniikan käytössä.

Kyllä tietotekniikka on just semmonen, kun se menee niin hurjaa vauhtia eteenpäin, niin nuoret oppii sen ihan tosta vaan niin heiltä saa sitä, eikä kukaan koskaan sano, että eksää nyt osaa. Et ihan tosi niin kuin mun mielestä on positiivista tää vuorovaikutus. Tosi mieluusti näyttää, kun mää sanon, että en kerta kaikkiaan selviä tästä tai tästä.” (H2)

Toimeksiantajan koulutuksen pääpaino oli siirtynyt koulutustilaisuuksista itsenäiseksi opiskeluksi ja tiedon etsimiseen yrityksen IT-järjestelmistä. Haastatellut kokivat, että oppiminen oli aiempaa enemmän yksilön omalla vastuulla.

”Mitä meillä tuli tohon lainoihin ohjelma esimerkiksi, niin kyllä me se ite opeteltiin niistä, mitä oli tiedotteita, että ei meitä koulutettu kyllä tällä hetkellä ainaakaan. Että mää luulen, että suurin osa tuolla ittestä kiinni, mitä luetaan.” (H9)

Internet-pohjaisten koulutusmenetelmien käyttö on lisääntynyt henkilöstön kehittämisessä. Teknologia mahdollistaa osallistujien välisen yhteydenpidon ja tiedon siirron erinäisten sovellusten kautta. (Hernez-Broome & Hughes 2004.) Kohdeorganisaatiossa hyödynnetään pääasiallisena koulutusmuotona työssä oppimista ja verkkokoulutuksia. Verkko-opinnot todettiin haastatelluissa joustavana ja laadukkaana opiskelumuotona.

”Hyvä puoli Lyncissä on, että koulutus tulee samalla lailla kaikkien saataville... Varsinkin kun nyt on aika hyvin aikataulutettu, että pystytään sen työajan puitteissa osallistuun siihen.” (H15)

Teknologia mahdollistaa osallistujien välisen yhteydenpidon ja tiedon siirron erinäisten sovellusten kautta. Verkko-opetus ei kuitenkaan voi korvata ihmisten kanssakäymisen kautta saatavia etuja kuten yhteisten oppimiskokemusten jakamista (Hernez-Broome & Hughes 2004). Useat haastatellut kokivat opitun soveltamisen käytäntöön haastavaksi. Haastateltujen mukaan uusien asioiden omaksuminen käytäntöön vaatii yhdessä asioista keskustelua, pohtimista ja yhtenäisten toimintatapojen mietintää. Tämä siksi, että ihmiset oppivat ja tulkitsevat ohjeita eri tavoin.

Mää ainakin henkilökohtaisesti kaipaisin [kasvokkaisia koulutuksia], paljonhan sitä koulutetaan, mutta kun se on tuon koneen kautta, että käy nyt se ja se kurssi. Et mun mielestä siinä syntyisi sitä keskustelua ja oppisi enemmän. Ja jäisi paremmin tänne muistiin.” (H8)

Yhteiset oppimiskokemukset ja tuen tarve korostuivat erityisesti tietotekniikkasovellusten käyttöönotossa. Useilla tiimeillä oli hyviä käytäntöjä uuden tiedon soveltamiseen käytäntöön, esimerkiksi niiden läpikäynnillä yhteisissä palaverissa, joskin aikarajoitukset hallitsivat välillä arkea. Ongelmiin haettiin ratkaisuja yhdessä. Kun ongelma oli ratkaistu, lähetettiin siitä osassa tiimeissä viestiä toisille tiedoksi. Koska asiakasrajapinnassa olevat työntekijät eivät ehtineet keskustelemaan uusien asioiden soveltamisesta käytäntöön paljoa työn ohessa, hyödynnettiin asioiden prosessoinnissa yhteisiä palaveria.

”Meillähän perjantainaamu on opiskeluaamu... Sitten on tiistai koko alakerran osaston palaveri. Joskus kun on pitänyt jotakin suorittaa, verkkokurssia tai jotain, niin sittenhän me lopetellaan aikaisemmin se aamupalaveri ja jokainen menee koneelle itse tekemään. Enemmän semmoista yhteistä keskustelua, kun tulee jotain uutta että mites tää nyt meni, joko oot tän tehnyt, ja mites tästä eteenpäin. Kyllä sille tarvetta on ihan ehdottomasti ja sitä on.” (H5)

Hyvänä käytäntönä esittäytyi myös pareittain työskentely. Työparin kanssa pystyttiin yhdessä pohtimaan ongelmallisia tilanteita, joita syntyi erityisesti uusien sovellusten käyttöönotossa.

Itsenäisesti toteutettavien koulutusten vuorovaikutuksen tarpeen lisäksi haastetta toi kurssien mahduttaminen työpäivään. Haasteena oli useilla koulutuksen priorisointi asiakastapaamisten yli.

”Ja tavallaan se, että se ajan löytäminen, kun sää oot siinä etulinjassa, niin sen ajan löytäminen uuden oppimiseksi niin siinä on aina välillä haastetta, kun sulla ei oo mahdollisuus panna kalenteria kiinni, että lukisin mitä sieltä tuutista on tänään tullut... Vai onko se siitä kiinni, että oma mentaliteetti tehdä työtä on asiakaslähtöisyys, että teen ensin asiakkaan tarpeen ja sitten opiskelen tämän asian, kun voi olla, että joku muu aattelee, että mun pitää tää oppia ja minäpä opiskelen nyt ja muut asiat saa odottaa.” (H2)

Jotkut haastatellut näkivät itsenäisen opiskelun priorisoinnilla yhteyttä ikäpolvien erilaisilla arvoilla. Nuorilta tämän ajanhallinnan nähtiin onnistuvan paremmin, kun taas vanhemmilla korostui asiakaspalveluhenkisyys. Haastellut kokivat, että heillä itsenäisten

kurssien suorittaminen saattoi todennäköisemmin jäädä omalla ajalla tehtäväksi. Vastavaa tulosta on saatu muistakin tutkimuksista. Varsinkin tietotyössä itsensä ajan tasalla pitäminen ei tahdo mahtua työaikaan vaan niitä edistetään omalla ajalla (Julkunen & Pärnänen 2005, 120). Vaikka verkkokurssille voisi varata ajan oman sähköisestä kalenterista, siihen haastatellut eivät kuitenkaan halunneet aina ryhtyä mahdollisen asiakastapaamisen menettämisen takia.

Verkko-opinnot koettiin kaiken kaikkiaan hyvänä ratkaisuna, kunhan huomioitiin yhteisen muutosten prosessoinnin tarve. Kaikkiin tilanteisiin itsenäistä koulutusta ei kannatettu.

”Aikaisemmin oli... tosi hyviä johonkin vakuuksiin liittyviä kursseja, vakuuksien sudenkuopat, missä käytiin läpi hankalia tilanteita mitä vakuuksissa tulee ja mihinkä kannattaa huomiota. Mun mielestä me sellaisia tarvittaisiin edelleenkin. Ne ei hoidu verkkokurssin kautta. Siellä pitää olla joku juristi joka käy aina niitä meidän kanssa.” (J4)

Haastavien kurssien lisäksi myös tietotekniikkasovellusten käyttöön toivottiin perinteisiä koulutuksia. Vanhempien työntekijöiden haasteena oli usein uudistettujen ja uusien tietotekniikkasovellusten käytön oppiminen. Koulutusta ei välttämättä ollut tarjolla. Ohjeita taas ei aina arjen kiireessä ehditty lukea. Kokeilun ja erehdyksen kautta oppiminen koettiin välillä turhauttavana.

Yleensä ihmiset opettelevat uusia taitoja mieluiten ikäistensä ja vertaistensa joukossa. Vanhempien työntekijöiden opetuksen tulisi nojautua heidän tietopohjaansa ja käytännönläheisiin tarpeisiin. (Ilmarinen 2006, 27). Vanhemmat työntekijät vaativat rentoutumista oppimisen edistämiseksi sekä aikaa edetä omassa tahdissaan (Mäkipeska & Niemelä 1999, 155–156). Koulutuksen suunnittelussa on myös huomioitava, että vanhemmat työntekijät voivat pelätä tekevänsä virheitä ja että heitä voi vaivata tarkkaavaisuuden puute (Wiitakorpi 2006, 68).

4.2 Hiljainen tieto kohdeorganisaatiossa

Tässä kappaleessa tarkastellaan ensin hiljaisen tiedon piirteitä kohdeorganisaatiossa. Tämän jälkeen tutkitaan tiedon jakamisen nykytilannetta.

4.2.1 *Hiljainen tieto osaksi organisaation osaamista*

Organisaatioissa oleva tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen (engl. explicit knowledge) ja hiljaiseen tietoon (engl. tacit knowledge) (Polanyi 1966). Eksplisiittinen tieto voidaan ilmaista sanallisesti tai kaavioina. Tätä täsmätietoa voidaan tallentaa jollakin muodollisella tavalla, kuten asiakirjoihin tai tietokantoihin. Hiljainen tieto on puolestaan abstraktimpaa, henkilökohtaista ja vaikeammin määriteltävää. Se koostuu subjektiivisista mielipiteistä, intuitiosta, kokemuksista, ideoista, arvoista ja tuntemuksista. Eksplisiittinen ja hiljainen tieto täydentävät toisiaan. (Virtainlahti 2009, 42–43, 54.) Hiljainen tieto on muotoutunut vuosien varrella. Mitä korkeampi osaamisen ja kokemuksen taso on, sitä monimutkaisempaa on yrittää selittää yksilön ratkaisu- ja päätöksentekoprosesseja. Suurin osa yksilön tiedoista ja taidoista perustuu juuri tähän hiljaiseen tietoon. Toiminta tapahtuu alitajuisesti eikä yksilö välttämättä osaa selittää mihin hänen osaamisensa perustuu. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59; Virtainlahti 2008, 43, 54.)

Hiljaisen tiedon luonne ja sen siirtäminen koettiin abstrakteina asioina myös kohdeorganisaatiossa. Näkyvää tietoa verrattiin kovalevyyn, jonka voisi luovuttaa. Hiljaisen tiedon siirtämistä pidettiin hankalampana, sillä se ei ollut useinkaan tietoista eikä ennalta suunniteltua. Haastateltujen puheissa hiljaisen tiedon jakaminen muodostui pitkäkestoiseksi, määrittelemättömän ajan kestäväksi prosessiksi.

Osaamisen johtaminen on noussut hiljaisen tiedon myötä tärkeään asemaan monilla aloilla. Kokemuksen ja hiljaisen tiedon katoaminen on ikääntyvän henkilöstön myötä syntyvä osaamisongelma. Ilman hiljaisen tiedon hallintaa, arvokas tieto voi siirtyä lähtevän henkilön mukana pois. Kun hiljaista tietoa johdetaan kunnolla, henkilöstön vaihtuvuus on hallinnassa (Virtainlahti 2008, 109). Moni organisaatio pyrkiikin johtamaan hiljaisen tiedon siirtymistä henkilöiltä osaksi osaamispääomaa. (Ojala 2008, 26.) Henkilökohtaisista tiedoista tulee sosiaalisen kanssakäymisen myötä yhteisöllinen tietovaranto (Kesti 2010, 67). Tämä tiedon siirto ei tapahdu itsestään, vaan sitä on ohjattava ja otettava yleensä käyttöön uudennlaisia työtapoja ja menetelmiä (Ojala 2008, 26).

Organisaatioissa tieto syntyy ja laajenee eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksen tuloksena (Nonaka & Takeuchi 1995, 61). Tämä SECI-malliksi kutsuttu tiedonluomisprosessi sisältää neljä vaihetta, joita ovat sosialisatio (engl. socialisation), ulkoistaminen (engl. externalisation), yhdistäminen (engl. combination) ja sisäistäminen (engl. internalisation) (Nonaka & Takeuchi 1995, 71). Sosialisaatiossa jaetaan hiljaista tietoa kokemusten, ajattelumallien ja teknisten taitojen avulla asiantuntijoiden kautta (Virtainlahti 2009, 98). Kokemusta siirretään havainnoimalla, matkimalla ja harjoittelemalla taitoa (Nonaka & Takeuchi 1995, 63).

Ulkoistamisella tarkoitetaan hiljaisen tiedon muuntumista sanoiksi ja näkyviksi käsitteiksi (Virtainlahti 2009, 99). Prosessissa hiljainen tieto artikuloidaan eksplisiittiseksi tie-

doksi metaforien, vertausten, käsitteiden, hypoteesien ja mallien muodossa. Vaikka kuvaukset ovat kuitenkin usein epätasällisia ja riittämättömiä, voi se lisätä vuorovaikutusta ja asioiden havainnointia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–68.)

Yhdistelyssä näkyvää tietoa muunnetaan monimutkaisemmaksi näkyväksi tiedoksi (Virtainlahti 2009, 100). Tietoa yhdistellään asiakirjojen, kokousten ja puhelinkeskustelujen kautta. Olemassa olevasta informaatiosta muodostetaan järjestelemällä, lisäämällä, vertailemalla ja luokittelemalla uutta eksplisiittistä tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–68.) Sisäistämisessä puolestaan eksplisiittistä tietoa muuntuu hiljaiseksi tiedoksi, kun uudet toimintamallit otetaan käyttöön omassa työssä (Virtainlahti 2009, 100). Sisäistämisessä auttaa, jos tieto on kuvattu asiakirjoihin tai ohjeistuksiin (Nonaka & Takeuchi 1995, 69–70).

4.2.2 Hiljaisen tiedon jakaminen kohdeorganisaatiossa

Usein kuulee sanottavan, että tieto on valtaa. Tämän tapainen ajattelu voi estää hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatiossa (Zach 1999, 46). Jos jollakulla on hallussa asemansa säilyttämiseksi tärkeää tietoa, ei sitä välttämättä haluta luovuttaa toisille epävarmoissa tilanteissa (Viitala 2008, 170). Kohdeorganisaatiossa tiedon siirtyminen vaikutti kuitenkin olevan vallalla. Käsite hiljaisen tiedon jakamisesta assosioitui haastatelluilla ryhmähaastatteluissa pitkälti tiedon panttaamisen vastakohdaksi. Kaikki haastatteluryhmät painottivat, että tiedon panttaamista ei ollut esiintynyt vuosikausiin.

”Muistan sellaisen 80-luvun lopusta... Mun mielestä oli jotain sellaisia vanhempia toimihenkilöitä, jotka eivät tietoonsa edes jakaneet, koska se tieto oli sen. Tieto toi sen aseman sulle, sen tietyllä tavalla sen aseman siinä hierarkiassa ja sit se oli just sääli kun tällainen ihminen jäi töistä pois niin sehän vei ihan jumalettoman määrän tietoa mukanaan. Mun mielestä siinä ollaan menty paljon eteenpäin.” (J4)

Tiedon panttaamisen lisäksi myös huono ilmapiiri ja kilpailukeskeisyys työyhteisössä estävät tehokkaasti hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen (Viitalan 2008, 133). Haastatellut löysivät syinä tiedon panttaamisesta luopumiseen nykyiset tiimirakenteet sekä avoimemman ja keskustelevamman yrityskulttuurin muodostumisen. Kaiken kaikkiaan haastatellut kokivat hiljaisen tiedon siirtämisen pitkälti yrityskulttuurin vahvaksi piirteeksi, organisaation sisäänrakennetuksi tavaksi toimia.

”Semmoinen ylimmän johdon kannustaminen kritiikkiin ja avoimeen keskusteluun säteilee sitten alemmalle, yksiköihin ja konttoreihin. Näinhän sen pitäisi olla. Mun

mielestä semmoista ilmapiiriä pyritään varjeleen, että olisi tällainen avoin kun se kannustaa just tällaiseen tiedon jakamiseen ja tiedon levittämiseen ja kehittymiseen." (J2)

Edellisessä sitaatissa viitataan johdon keskeiseen rooliin hiljaisen tiedon siirtämisen onnistumisessa (Virtainlahti 2008, 219). Lisäksi eri-ikäisyyden nähtiin edistävän tiedon siirtymistä toimeksiantajalla. Aloittavat työntekijät oppivat kokeneempien työntekoa havainnoimalla ja seuraamalla.

"Tätähän [tiedon siirtyminen] edesauttaa se, että osastolla on eri-ikäisiä ihmisiä, niin väkisinkin tulee sitä siirtoa ja toiset oppii siinä pikkuhiljaa." (H5)

Lisäksi moni aloittava työntekijä kiersi alussa oppimassa useissa tiimeissä, jolloin kokemusta ja tietoa siirtyi heidän mukanaan tiimeistä toisiin. Myös palkkausperuste voi olla merkityksellinen, kuten seuraavassa sitaatissa kerrotaan.

"Mää teen töitä sellaisen tiimin... kanssa ja koulutan heitä ja keskustellaan millä tavalla parannettaisiin... Niin siellä perustuu palkkapolitiikka lähes kokonaan provikkapalkasta. Ja meillä taas kannustetaan jonkin verran, että on pienehköjä lisiä, joita voi onnistumisella saada. Että meillä on kuitenkin tämä kuukausipalkka. Niin tämä kuukausipalkka tekee paljon helpommaksi sen just tällaisen tiedon jakamisen ja kaiken tällaisen, että siellä on paljon hyvää henkeä ... Mutta sitten siellä [tiimissä] on semmoista, sehän on sen heidän elantonsa ne tapaukset, että tiedon panttaus ja kaikki tällainen, että siihenkin projisoituna." (J1)

Haastatteluissa hiljaisen tiedon siirtäminen koettiin pääosin hyvinkin myönteiseksi seikaksi. Hiljainen tiedon siirtäminen onkin vanhemmille työntekijälle mahdollisuus jakaa osaamistaan ja siten saada arvostusta pitkästä työkokemuksestaan (Tamminen 2003, 24–25). Haastateltujen mukaan uuden henkilön kouluttaminen viesti kokeneemman työntekijän osaamisen arvostamisesta.

"Kyllä se mun mielestä on ihan velvollisuus, että jo siinä, jos on joku ketä sä opastat. Et jos joku joka tulee kysyyn, niin onhan se tottakai hirvee kohteliaisuus et se katsoo että sä olet niin viisas. Niin kuin jotain opettaan. Niin totta kai." (H15)

Tiedon siirtäminen oli osa yrityskulttuuria, kohtelias tapa toimia. Negatiivisena tekijänä esitettiin lähinnä ajan puutetta. Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja on lukuisia, kuten mentorointi, työkierto, työhön opastaminen ja perehdyttäminen, yhdessä tekeminen, osaamisen jäsentäminen, hiljaisen tiedon mallittaminen, työn kuvaukset (Moilanen ym.

2005, 39; Tamminen 2003, 24–25.) Haastatteluissa nousivat esille seuraavat keinot: dokumentointi, epäviralliset tilanteet ja työhön perehdyttäminen ja mentorointi. Haastattelujen mukaan työvaiheiden ja prosessien dokumentointia tapahtui paljon. Samalla he tunsivat hiljaisen tiedon vaikeuden: kirjalliseen muotoon saattaminen oli rajallista kompleksisten asiakokonaisuuksien ja tiedon nopean uusiutumisen takia. Epäviralliset tilanteet, kuten kahvitauot, nähtiin toimeksiantajan tapauksessa tärkeinä hiljaisen tietämyksen jakamisessa. Näissä tilanteissa luodaan vuorovaikutussuhteita ja rakennetaan tietämyksen jakamisen kannalta olennaista luottamusta (Virtainlahti 2009, 134–135). Haastatellut kokivat hiljaisen tiedon jakamisen epävirallisten tapojen kautta olevan osa omaa työtään ja organisaation oppimistapoja.

"Koen, että meidän talossa on helppo keskustella mistä tahansa asiasta kenen tahansa kanssa. Se on jatkuvaa keskustelua. Välillä jonkun casen yhteydessä, välillä sen ulkopuolella. Välillä kahvipöydässä ja niin edelleen." (J2)

Haastatellut jakoivat hiljaista tietoa, kun heiltä pyydettiin apua. Kyse oli tällöin usein ongelmallisista ja haastavista aiheista, joissa haastellut usein hyödynsivät kokemuksen lisäksi intuitiotansa.

"Meidän ryhmässä tietenkin minulta pyydetään yleiskatsauksen luomiseen. Heil-lähän [nuoremmilla] on hirveän hyvät pohjat kun ovat kouluja käyneet ja pankki kouluttaa hyvin. Heillä on jo tosi hyvä tietämys, mutta sitten on niitä asioita riskienhallintaan liittyvää, että sulle on tietyt normit annettu. Ajatellaan, että sitten kun he näissä pysyy, niin sitten asia on ok. Mutta eihän se niin oo. Se kokonaisuus pitää ottaa huomioon. Pitää olla se mutu-tuntuma, että mikä on siinä taustalla. Sitä minä ainakin annan heille varmaan hyvin vahvasti." (H12)

Hiljaisen tiedon johtamisessa on oleellista myös hiljaisen tiedon sisäistäminen. Tällöin kokenut työntekijä voi siirtyä taaemmalle työtehtävissään ja vähemmän kokenut on työskentelyn keskipisteenä. Näin vähemmän kokenut pääsee kokeilemaan saamiaan oppeja ja vakiinnuttamaan parhaat menettelytavat osaksi omaa toimintaa. Hän myös sisäistää ja oppii helpommin työtä tekemällä. (Kiviranta 2010, 197.) Jaettu kokemusperäinen tieto voi nopeuttaa uuden tehtävän omaksumista (Virtainlahti 2009, 132). Tätä työssä oppimista toteutettiin haastattelujen mukaan kohdeorganisaatiossa runsaasti. Uusi työntekijä kiersi tehtävästä toiseen. Työhön perehdyttäminen koettiin luonnollisena tapana uuden työn oppimiseen. Lisäksi esimiehet havainnoivat niin tulokkaiden kuin kokeneempien työntekijöiden asiakasrajapinnassa työskentelyä ja ohjasivat tarvittaessa. Työnopastuksen lisäksi osa uusista henkilöistä sai tutorin. Tutorit toimivat jonkin aikaa uuden työntekijän

opettajina tehden työtä yhdessä hänen kanssaan. Tämä vastuu oli huomioitu kevennetyillä tavoitteilla vielä hetki senkin jälkeen, kun uusi henkilö alkoi tehdä töitä itsenäisesti.

Haastatellut pystyivät hyödyntämään kokemustansa ja jakamaan tietoa paitsi epävirallisesti myös virallisissa tilanteissa.

"Kyllähän meillä aika paljon ... käydään keskustelua ja toki tää [vanhempi] ikäluokka on niissä elimissä, jotka myös päättää niitä ja sitä kautta tuovat päätöksiin sitä historian havinaa. Ja varmasti niiden päätösten takana - ja ainakin haluan niin uskoa - päätösten kautta asiat ja taustat siirtyy eteenpäin. Sekä hyvät että huonot." (J1)

Yksi hyvä tiedon jakamisen muodoista on tiimityöskentely (Kiviranta 2010). Myös kohdeorganisaatiossa tämän nähtiin auttavan tiedon jakamisessa, esimerkiksi asiakasvastuullisten tehtävissä.

"Tokikin asiakassalkut on olemassa... mutta enemmän ja enemmän rakennetaan, niin, että se on aina on tietyt tiimit, jotka ihan ohjelmoidusti tuodaan esille, että tää porukka hoitaa yhdessä näitä asioita ja etitään niitä puolia mitkä ite kukin tai iso organisaatio, vakuutukset ja pankkipalvelut ja kaikki että ne tulisi hoidettua." (J2)

Haastatellut kokivat, että hiljaisen tiedon jakamisen nykytilanne oli hyvä. Kertyneestä kokemustaidosta siirrettiin organisaatiossa toisille, varsinkin nuoremmille työntekijöille, tarvittava määrä. Esimerkiksi yritysasiakaspuolella ei tiedetty yhdenkään asiakkaan siirtyneen kilpailijoille eläköitymisen takia. Myöskään työyhteisölle eläkkeelle siirtymiset eivät olleet muodostaneet merkittäviä ongelmia. Vaikka kaikkea tietoa ei ollut voitu siirtää, ei sen nähty olevan tarpeellistakaan. Oleellisena koettiin, että verkostot oli siirretty, jolloin tiedettiin, mistä ongelmaa alettiin ratkaisemaan. Tilanteen positiivisena puolena nähtiin myös se, että itse asiasta selvää ottamalla haastatellut kokivat oppivansa paremmin.

Haastatellut rajasivat tiedon siirron koskemaan ajankohtaisia, tärkeitä asioita ja nykyisiä toimintamalleja, sillä merkittävä osa tiedosta vanheni nopeasti. Nuoremmille ei nähty tarpeellisena opettaa harvoin käytettyjä, vanhoja teknologioita hyödyntäviä prosesseja, sillä se ei olisi ollut tuottavaa ajankäyttöä. Osa haastatelluista kertoi kuitenkin nuoremmille työntekijöille alan vanhoja työtapoja enemmänkin tarinan muodossa, osana finanssialan jatkumoa.

Vaikka suoranaisia esteitä tiedon siirtymiselle ei toimeksiantajalla havaittu, ei hiljaisen tiedon jakamista aina koettu helpoksi. Hiljaisen tiedon siirtoa voi vaikeuttaa se, että siirrävillä osapuolilla on erilaiset taustat ja elämäkokemukset, erilainen yhteiskunnallinen

tilanne ja arvot sekä erilaiset työmenetelmät. Näin on usein tilanteissa, joissa tietoa ei siirretä sukupolvelta toiselle, vaan eläkkeelle siirtyvältä nuorelle työntekijälle. (Moilanen 2007, 25.) Haastatellut nostivat sukupolvien eron esille haasteellisena tekijänä. Moni haastateltu korosti, että tiedon siirtämisessä ja nuorten opettamisessa tuli noudattaa varovaisuutta ja huomioida erilaiset lähtökohdat ristiriitojen välttämiseksi. Nuoret nähtiin ot-tavan tietoja vastaan valikoidusti. Haastateltujen mukaan nuoremmat työntekijät kuvitte-livat tietävänsä paljon, esimerkiksi teoreettisen tiedon pohjalta.

"Että tehdään ihan miten tykätään. Vaikka olisi miten päin prinkkalaa." (H10)

"Ja ollaan, että mää osaan kaiken." (H8)

Nuorempia kouluttavat ja työhön perehdyttävät haastatellut käyttivät hiljaisen tiedon siirtämisessä apuna huumoria ja pyrkivät varovaisuuteen konfliktien estämiseksi. Rooli koettiin välillä haastavaksi.

"Se [sukupolvien ero] nyt kun me tehdään töitä neliapilassa. Paljon tehdään töitä puhelimessa. Ne [vähemmän kokeneet] kurkkaa sieltä, että minkä näköinen mää oon. Se on aivan hirveää, teet omaa työtäsi ja kuulet koko ajan sellaista, että ihan itse säikähtää ja sit mää näytän jotain tällaista näin [näyttää ilmassa stop-käsi-merkkiä]... Se on hyvin tärkeää pitää se tilanne humoristisena. Se pitää hyvin varovaisesti tehdä siellä... Näitä täytyy [opettaa], ja ei niitä oikein voi tehdä muut. Toiset odottaa, että toimin tietyllä tavalla asemani mukaisesti." (H12)

Nuorille jaettiin hiljaisena tietona finanssialalle tyypillistä formaaliutta ja säännösten seuraamisen tarpeellisuutta. Yksi haasteltu antoi tästä kuvaavan esimerkin kertomalla nuoren kirjoittamasta asiakirjasta, jossa asiakkaaseen viitattiin pelkällä etunimellä.

"Kun asiakkaista puhutaan virallisissa papereissa etunimellä... Kun ajattelee, että meitäkin tarkastetaan. Miten ne voi olla varmoja, että tässä on aito, oikea asiakassuhde eikä mitään tuttuutta?" (H5)

Kohdeorganisaatiossa hiljaista tietoa jaettiin varsinkin edellisen esimerkin tapaan asiakkaiden oikeanlaisesta kohtaamisesta ja käsittelystä. Kokeneet työntekijät lähtivät asiakastilanteissa asiakkaan kunnioittamisesta. Haastateltujen mukaan nuoremmat työntekijät eivät vähäisemmän elämäkokemuksensa myötä ehkä osanneet kohdella kaikkia asiakkaita tarpeeksi arvokkaasti ja erilaisuutta arvostaen.

”Sun pitää hirveesti haistella sitä asiakasta. Ei oo mitään sellaista, että samalla tavalla kaikkien asiakkaiden [kanssa toimittaisiin]. Mää sanon, että mun työ on hirveen lähellä näyttelijän työtä. Sulla on aina jonkunlainen rooli, että tiedät minkälaiseen rooliin lähdet tän asiakkaan kans, et se on mun mielestä sellaista opettamista nuorelle. Ja jollain tapaa sellaista, jonkinlaista kunnioitusta. Nuorilla on ehkä enemmän sellaista hyvä veli, mikä ei käy kaikkiin. Kun sieltä tulee vanhempi asiakas, niin ei se tykkää, että sanotaan ”mitäs sulle nyt, mitä sulle laitetaan”. Tän kanssa teititellään, ja tän kanssa ei. Pitää osata, että toisen kanssa ei voi mennä ihan lähellä. Välillä huomaa joistakin palautteista, että ei osata.” (H13)

Vasta työnsä alkaneet saattoivat siis kohdella kaikkia samalla tavalla. Osa asiakastilanteista tuli kuitenkin hoitaa arvokkaasti, jolloin liian rento ote, saattoi johtaa asiakkaan henkiseen loukkaantumiseen. Vähemmän kokeneiden kanssa asiakastilanteita käytiin paljon läpi.

”Ja tätä kyllä joutuu ihan oikeesti niiden nuorten kanssa käymään läpi arjessa että miten kohdataan ja miten mennään, mutta kuitenkin sillä lailla turvallisesti ja eivät ala pelkäämään.” (H15)

Hiljaisen tietoon viitattiin haastatteluissa välillä maalaisjärjen käyttönä. Tällä tarkoitettiin sitä, että kokemuksen ja parantuneen kokonaisuuden ymmärtämisen myötä, voitiin tehdä luovia ratkaisuja, esimerkiksi asiakaspalvelussa. Asiakkaan koettiin näin saavan parempaa palvelua, ilman että mitään tehtiin varsinaisesti väärin: kaikkea ei vaan voitu kirjoittaa ohjeistukseksi.

”Vaikka ei oo välttämättä ihan niin kuin joku ohje sanoo mutta kun sää tiedät, että voit toimia näin ja asia etenee sillä lailla, että asiakas kokee sitten saavansa jotain hyvää palveluakin.” (H4)

Johtajien osalta korostui kokemuksen jakamisessa yhteistyöverkostojen siirtäminen. He myös hyödynsivät tehokkaasti omia kohdeorganisaation sisäisiä verkostojaan tiedon saamiseksi.

”Onhan se paljon jos me pystytään niitä verkostoja, joita ollaan kehitelty vuosikymmenen aikoina, et jos niitä pystytään edes osa siirtämään, niin sehän on jo paljon.” (J1)

Mentorointi on hyvä tapa siirtää organisaation hiljaista tietoa, esimerkiksi eläkkeelle siirtymisen yhteydessä (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 10). Mentoroinnissa osaava, kokenut ja arvostettu henkilö antaa kehityshaluiselle henkilölle ohjausta ja tukea työhön liittyvissä kysymyksissä (Virtainlahti 2009, 119). Mentoroinnissa pyritään tunnistamaan mentoroitavassa piileviä kykyjä ja kehittämään niitä. Mentoroinnin avulla voidaan nopeuttaa ja helpottaa uusien ihmisten kykyä luoda toimivia verkostoja. Sen perusideana on rakentaa molempia osapuolia tyydyttävä vuorovaikutussuhde, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja sitoutumiseen. Vuorovaikutuksen tuloksena on tarkoitus syntyä molemminpuolista oppimista. (Juusela ym. 2000, 14–15.) Mentorointi on yksi niistä keinoista, joita toimeksiantaja on käyttänyt hiljaisen tiedon siirtoon. Sen käyttäminen oli rajoittunut lähinnä ulkoisiin sidosryhmiin.

”Onhan meillä mentorointia laajasti eri pankkien välillä. Kyllä määhän oon parille pankille mentorina... ja sitten vielä yliopistollekin. Vielä Boomillekin sit, siellä on oma mentorointiohjelma, jossa ollaan mukana. Että kyllä meillä on [mentorointia] sekä ryhmän sisällä, että ryhmästä ulospäin muihin suhdetoimintaverkostoihin.” (J1)

Ulkopuolista mentoria käytettäessä voidaankin tuoda lisäarvoa organisaation uuden tietämyksen muodossa (Virtainlahti 2009, 120). Syyksi mentoroinnin vähäiseen sisäiseen käyttöön toimeksiantajalla epäiltiin ajan puutetta. Mentoroinnin nähtiin jääneen myös hieman unohdetuksi tavaksi toimia. Mentorointiohjelman laajempaan käyttöönottoon oli yleisesti ottaen innostusta, joskin muutama osallistuja koki sen hieman liian muodolliseksi toimintamalliksi hiljaisen tiedon siirtämiseen.

5 IKÄJOHTAMISELLA JA OSAAMISEN JOHTAMISELLA YLI 50-VUOTIAIDEN TYÖSSÄ TUKEMISTA

Aiemmissa luvuissa on tarkasteltu kohdeorganisaation nykytilannetta yli 50-vuotiaiden näkökulmasta. Ikäjohtamisella ja osaamisen johtamisella voitaneen tukea vanhempien työntekijöiden työssä jaksamista ja työssä jatkamista. Ennen keinojen tarkastelua on kuitenkin syytä miettiä työntekijöiden näkökulmaa edelleen: nähdäänkö tukitoimet ylipääntensä tarpeellisena?

5.1 Vanhempien työntekijöiden tukitoimintojen tarve

Ikäjohtamisella tarkoitetaan tavallisesti positiivisen huomion kiinnittämistä erityisesti vanhempiin työntekijöihin. Kuitenkin Juutin (2001) tutkimuksessa yli 90 % vastaajista koki, että ikääntyminen on yksilöllistä eikä välttämättä seuraa kronologista ikää. Myös Työ, ikä ja sukupuoli -tutkimuksessa ikääntyminen nähtiin samansuuntaisesti: Ikääntyminen oli yksilöllistä ja henkilökohtainen työkyky, terveys ja oma asenne olivat ikää tärkeämpiä (Julkunen & Pärnänen 2005, 225). Muun muassa edellisten tutkimusten perusteella on aiheellista kyseenalaistaa tarvitaanko ikäryhmäkohtaisia käytäntöjä ja tukitoimia. Niinpä kysyin kaikissa ryhmähaastatteluissa, että pitäisikö vanhempiin työntekijöihin ylipääntensä kiinnittää erityistä huomiota työyhteisössä. Ensimmäiset vastaukset olivat kieltäviä. Haastatellut eivät halunneet käsiteltävän itseään osana ryhmää. Vastaukset saattoivat johtua myös siitä, että haastatellut kokivat vanhenemisen olevan negatiivinen asia yhteiskunnallisella tasolla. Haastattelujen edetessä useat haastatellut mainitsivat, että erityiskohtelu on tarpeen esimerkiksi vakavan sairauden jälkeen tai jos fyysiset vaivat vaikeuttavat työtehtävistä suoriutumista. Kyseessä ei edelleenkään ollut ikä vaan yksilöllinen tekijä. Lisäksi työssä jaksamiseen ja terveyteen liittyviä parannuksia, kuten ergonomiaa, haluttiin solidaarisesti kaikenikäisille.

Kun keskusteltiin puolestaan iän tuomista fyysisistä ja palautumiseen liittyvistä muutoksista, lähes kaikki haastatellut kokivat ikäryhmäkohtaisilla käytänteillä olevan tarvetta sekä yleisellä että omakohtaisella tasolla. Tämä siitäkin huolimatta, että ikääntyessä terveyden variaatiot lisääntyvät (Ilmarinen ym. 2003, 39–40). Moni oli havainnut itsessään jonkinlaista työkyvyn heikkenemistä. Eniten kaivattiin lisää aikaa työstä palautumiseen.

Vaikka oma työkyky koettiin vielä suhteellisen hyvänä, moni haastateltu koki henkilökohtaisesti hyvänä ratkaisuna, että työnantajalla olisi tarjolla toimintamalli, jolla tuettaisiin ikääntyneiden työssä jatkamista.

”Ois mukava jos ois joku suunnitelma tai joku että sää tiedät [että työnantaja tulee] että vielä ei missään tunnu, mut sitten se voi tulla yhtäkkiäkin sellainen, että mitä sitten.” (H2, alle 60-vuotias)

Henkilöstöhallinnolta toivottiin suunnitelmallista otetta yksilölliseen ikääntymiseen. Seuraavissa alaluvuissa käydään tarkemmin läpi aineistossa esiin nousseita tuen tarpeita sekä niihin liittyviä ikäjohtamisen ja osaamisen johtamiseen liittyviä keinoja.

5.2 Ikästrategialla kokonaisvaltaiseen ikäjohtamiseen

Ikäjohtamisen hyviä käytäntöjä ja keinoja on tutkittu runsaasti. Erilaisia listauksia on paljon (esim. Reday-Mulvay 2002, 112–192; Walker & Taylor 1998). Myös liite 3 sisältää suomalaisia hyviä käytäntöjä. Ikäjohtamisen haasteisiin vastaamisessa on keskeisenä kuitenkin, että erilliset tai yksittäiset keinot eivät riitä, vaan sekä yrityksen johto ja että henkilökunta tulee sitouttaa kokonaisvaltaisella tavalla ikäjohtamiseen (Lazazzara & Bombelli 2011). Käytäntöjen ja keinojen sopivuutta tulee tarkastella organisaatio- ja toimialakohtaisesti (Andersson 2013, 4).

Tehokasta, kokonaisvaltaista ikäjohtamista voidaan tavoitella ikästrategian avulla. Ikästrategia, joko irrallisena tai osana henkilöstöstrategiaa, on osa organisaation strategista suunnittelua (Ilmarinen ym. 2003, 140). Ikästrategia tulee sovittaa liiketoimintastrategiaan, johtamiskulttuuriin, organisaation toimintaan ja erityispiirteisiin, kuten henkilöstötilanteeseen. (Ilmarinen ym. 2003, 141.) Kokonaisvaltaisen ikästrategian osa-alueiksi ovat määritelty seuraavat kohdat (Walker & Taylor 1998):

- Huomion kiinnittäminen ennaltaehkäisevään toimintaan, kuten ikääntyneiden työntekijöiden ammattitaidon alenemiseen tai työperäisten terveysongelmiin.
- Keskittyminen koko työikään ja kaikkiin ikäryhmiin.
- Kokonaisvaltainen lähestymistapa.
- Lyhyellä aikavälillä ikääntyneiden tilannetta parantavat toimet jos he tarvitsevat ammattitaitoaan parantavaa koulutusta tai kun työkyky on heikentynyt.

Oleellista ikästrategian suunnittelussa on löytää keskeiset tekijät, joilla vaikutetaan organisaation toimintaan, tulokseen ja kilpailukykyyn (Lundell ym. 2011, 290). Ikästrategiassa ylimmän johdon rooli on keskeinen. Mikäli ylin johto ei varmista oikeanlaisten henkilöstöresurssien saamista omalla strategisella toiminnallaan ja resurssien suuntaamisella, jäävät operatiivisen johdon mahdollisuudet kehittää henkilöstöresursseja puutteelliseksi. (Kiviranta 2010, 139.)

5.3 Ikäohjelma työkykyä tukemassa

Ikäohjelma nähdään yhtenä keskeisenä ikäjohtamisen strategisena toimenpiteenä (Ilmarinen ym. 2003; Lundell ym. 2011). Ikäohjelmalla voidaan muun muassa vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, edistää rekrytointia ja parantaa työn tuottavuutta. Työntekijän näkökulmasta ikäohjelma voi auttaa parempana tulotasona sekä työn mielekkyyden ja elämänlaadun kohenemisena. (Andersson ym. 2013, 6.)

Osana tutkielmaa tein kirjallisuuskatsauksen olemassa olevista, pääasiassa suomalaisista ikäohjelmista (ks. liite 3). Monilla yrityksillä ja julkisilla yhteisöillä on käytössä vanhemmille työntekijöille kohdistuvia ikäohjelmia hyvin tuloksin. Esimerkiksi Abloy, Berner ja Saarioinen ovat ikäohjelmiensa kautta pystyneet myöhentämään eläkkeelle siirtymisen ikää 2–4vuodella (ks. Andersson ym. 2013, 35–36; Ilmarinen ym. 2003, 16; Sitra 2013). Muita keskeisiä hyötyjä ovat olleet ikätietoisuuden lisääntyminen, vanhempien työntekijöiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin lisääntyminen ja sukupolvien välisen kommunikaation parantaminen (ks. liite 3).

Ikäohjelmien rakentamiseen on runsaasti ohjeita ja malleja (ks. esim. Andersson ym. 2013). Keskeistä on rakentaa ikäohjelma organisaatioiden tarpeista ja johtaa se henkilöstöstrategiasta. Haastatellut kokivat ikäsidonnaisten ohjelman tarpeellisuuden kaksijakoisesti, kuten yleisten tukitoimienkin: tarvetta koettiin, mutta ikää ei haluttu nostaa erillisenä tekijänä. Ikäohjelman myönteisyys vaikutti kasvavan iän myötä. Kirjallisuuskatsauksen ikäohjelmista 70 % keskittyi pelkästään ikääntyneisiin työntekijöihin. Loput ikäohjelmat oli suunnattu kaiken ikäisille, joskin niissäkin oli enemmän painoarvoa ikääntyneiden ikäryhmässä (liite 3). Ikäohjelmaa suositellaan toteuttamaan kaiken ikäisille (Lundell ym. 2011; Andersson ym. 2013; Ilmarinen 2006). Empirian ja kirjallisuuden perusteella voitaisiinkin suositella, että toimeksiantaja ei toteuttaisi ikäohjelmaa pelkästään yhdelle ikäryhmälle, vaan kohdistaisi toimia eri-ikäisille. Näin toimimalla voitaisiin vähentää mahdollista ikäohjelmaan kohdistuvaa muutosvastarintaa. Ikääntyneiden työkyvyn alentumisen vuoksi kannattaisi kuitenkin panostaa enemmän ikääntyneisiin, kuten Walker ja Taylor (1998) suosittelevat ikästrategiassa tehtävän.

Ikääntyneille kohdistuneista ohjelmista 60 % oli suunnattu 55 vuotta täyttäneille ja 20 % 58 vuotta täyttäneille (liite 3). Vastaavasti haastatellut kohdistaisivat ikäohjelman 55 tai 58 vuotta täyttäneille. Haastatellut kokivat tarpeelliseksi kohdistaa ikäohjelman hienalle 60-vuotiaille ja vanhemmille sen motivoivan vaikutuksen takia. Tällöin ikäohjelma osuisi haastateltujen mukaan niille ikävuosille, jolloin mietitään uran loppuvaiheita. Ikäohjelma voisi esimerkiksi ikävapaiden kautta kannustaa jatkamaan työssä. Osalla 55–58-vuotiaille oli mahdollista siirtyä aiemmin eläkevakuutuksen myötä eläkkeelle. Haastateltujen mukaan ikäohjelma voisi kannustaa näitäkin henkilöitä jatkamaan työssä pidempään. Lisäksi yli 60-vuotiaat kokivat, että ohjelma tulisi heidän ikäisilleen hieman liian myöhään.

Ikäohjelmien toimenpiteinä suositellaan seuraavia asioita: työyhteisön ikäystävällisyyden edistämistä, työuran ja työssä jatkamisen suunnittelua, työn hallinnan varmistamista, työaikajärjestelyjen tekemistä, työn muokkaamista sekä terveystarkastusten toteuttamista ja terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistämistä (Andersson ym. 2013). Toteutuneissa ikäohjelmissa käytetyimmät keinot liittyivät työkyvyn parantamiseen, kehityskeskusteluihin, ikääntyneiden yhteistoimintaan sekä ikävapaisiin (liite 3). Vastaavanlaiset aiheet nousivat myös empiriasta eli terveyden edistäminen, urasuunnittelu ja työn sisällön muokkaaminen ja työaikajärjestelyt. Erityisenä organisaatiokohtaisena piirteenä haastatellut nostivat tavoitteiden sopeuttamisen ikääntyneille. Lisäksi kirjallisuuden perusteella ikäystävällisyys ja ammattitaidon ylläpito voisivat sisältyä kohdeorganisaation ikäohjelmaan. Seuraavaksi tarkastellaan näitä haastatelluissa ja kirjallisuudesta esille nousseita aihepiirejä.

5.3.1 Terveiden edistäminen

Terveys on tiukasti sidoksissa työkykyyn⁷. Työkaarimalliksi kutsutussa ikäohjelmamallissa suositellaan laatimaan terveystarkastuksen perusteella työterveyssuunnitelma, jossa kartoitetaan yksilöllisesti terveyden ja työkyvyn riskit ja voimavarat sekä ne keinot, joilla työhön ja elämäntapoihin liittyen tuetaan henkilön työkykyä ja terveyttä (Andersson ym. 2013, 20). Kaikki työnantajat tarjosivat ikäohjelmissa mukana oleville säännöllisiä terveydentarkastuksia (liite 3). Myös haastatellut näkivät yhteyttä työssä jaksamiseen kattavilla työterveyden palveluilla. Nykyiset palvelut koettiin jo toimivina, joskin terveydentarkastuksia haluttaisiin säännölliseksi ennalta ehkäisevän vaikutuksen takia. Tällä hetkellä terveydentilaa arvioitiin säännöllisesti internet-pohjaisella sovelluksella. Mikäli tuloksissa oli puutteita, kutsuttiin työntekijä perinteiseen terveydentarkastukseen.

Ergonomia on nostettu keskeiseksi keinoiksi ikääntyneiden työkyvyn edistäjänä (ks. esim. Walker & Taylor 1998). Haastatellut kokivat vastaavasti, että ergonomia tulisi ottaa ikäohjelman osa-alueeksi. Lisää huomiota tulisi kiinnittää varsinkin asiakaspalvelutehtävissä olevien työpisteisiin.

Erilainen yhteistoiminta ja luennot ikääntymisen vaikutuksista, liikunnan merkityksestä, eläketietoudesta ja ruokavalioista kuuluivat kaikkiin kirjallisuuskatsauksen ikäohjelmiin. Samalla osallistujille tavoiteltiin vertaistukea. (liite 3.) Haastatellut kokivat jonkin verran eläketietoudelle jonkin verran tarvetta. Osa haastatelluista oli osallistunut OP-ryhmän tarjoamalle Eläkkeelle vireänä -kurssille. Tämän kaksipäiväisen kurssin anti näh-

⁷ Ks. luku 3.3 Ikäjohtaminen työkyvyn edistäjänä.

tiin tarpeellisenä irtiottona arjesta. Kurssi ei kuitenkaan tarjonnut varsinaista tietoa eläkevaihtoehtoista, rahallisista korvauksista ja eläkkeelle hakemisen prosessista – kaikki asioita, joista haluttaisiin lisätietoja. Suurena vertaistuen ja tiedotuksen merkitystä ei nähty.

”En mää lämpene, kun mietin mitä se on. Siellä sitten ne iäkkäät istuu, että hohhoijakkaa että kuinka tässä jaksaa.” (H5, alle 60-vuotias)

Toisaalta toimeksiantajan eläkekerholaisten toiminta oli osasta houkuttelevaa ja otettiin itsestään selviönä. Lähellä eläköitymistä olevat aikoivat osallistua toimintaan.

”Porukka viihtyy vielä työuran jälkeenkin yhdessä. Me ollaan päivät työyhteisössä, se porukka on se suurin mitä sää päivän aikana oot tekemisessä. Sehän se ois aikamoinen juttu, jos ei olis mitään yhteistä juttua. Nehän on hyvin aktiivisia. Siellähän on sekäettä, on talon omaa sekä liiton omaa.” (H5)

Haastateltujen vastauksista voisi päätellä, että vertaistuen ja yhteistoiminnan tarve kasvaa lähempänä eläkeikää. Toteutetuissa ikäohjelmissa tämä vertaistuki on koettu toimivaksi käytännöksi. Esimerkiksi Abloy Oy:ssä toimii ikämestariklubi, Berner Oy:ssä on senioritapaamisia ja Naantalın kaupungin senioriohjelma pohjaa pitkälti ikääntyneiden vapaa-ajan ohjelmaan (Björklund 2013; Ilmarinen 2006, 220–221; Ilmarinen & Vainio 2013, 16–17). Merkille pantavaa on, että näissä ikäohjelmissa ikääntyneet itse suunnittelevat ja järjestävät toiminnan yrityksen tarjoaman budjetin voimin. Tämä käytäntö voinee lisätä sitoutumista toimintaan ja voisi siten sopia myös toimeksiantajan ikäohjelmaan.

Ikäohjelmaa suunniteltaessa haastatellut toivoivat huomioitavan koko konttorirakennetta. Toimeksiantajan konttorirakenne on levittäytynyt laajalle alueelle, ja lyhytkestoisiin tilaisuuksiin osallistumista ei nähty järkevänä ajankäyttönä osallistua. Mahdollisia tapaamisia haluttaisiin koostettavan koko päivän tapahtumiksi.

Liikunnan merkitys työkykyyn tunnustettiin. Organisaation nykyiset liikuntapalvelut arvioitiin tärkeiksi ja monipuolisiksi. Varsinkin erilaiset yhdessä tehtävät kuntoiluhankkeet koettiin pääosin ryhmähenkeä tukevinä ja liikkumaan motivoivina hankkeina. Sen sijaan organisaation tarjoama ryhmäliikunta todettiin toimimattomaksi ratkaisuksi kaikissa haastatteluissa. Syyksi mainittiin yleensä liian aikainen ajankohta ennen työn alkamista. Lisäksi ryhmäliikunnan sisältö koettiin enemmänkin nuorille suunnatuiksi. Haastatellut ideoivat liikuntapalveluja täydentämään erilaisia keskelle työpäivää sijoitettavia liikunnallisia hetkiä, kuten 5-10 minuutin niska-hartia -jumppaa ja kevyttä pilatesta ruokautunnin yhteydessä. Yhteistä ideoille oli, että ne haluttiin pitää kevyinä ja lyhyinä liikunnallisina hetkinä.

5.3.2 Ikäystävälliset asenteet ja ammattitaidon ylläpitäminen

Keskeisenä ikäjohtamisen keinona on ei-stereotyyppisen tiedon lisääminen vanhempien työntekijöiden osaamisesta ja oppimisesta (Ilmarinen 2006). Yhtenä vanhempiin työntekijöihin liittyvänä stereotypiana on muutosvastarintaisuus ja madaltanut kyky oppia. Monien tutkimusten mukaan vanhemmat työntekijät eivät pääse koulutukseen toisten ikäryhmien tapaan. (ks. esim. Posthuma & Champion 2009, 161–168, Duncan 2003). Tilanteessa voi syntyä noidankehä, jossa esimiehet eivät usko vanhempien työntekijöiden olevan motivoituneita oppimaan, ovat joustamattomampia ja eivät halua osallistua koulutuksiin. Seurauksena yritykset eivät panosta vanhempien työntekijöiden koulutuksiin. Vanhempien työntekijöiden itseluottamus puolestaan laskee, kun koulutukseen ei saada tukea ja heidän ammattitaitonsa vanhenevat nopeasti. Koulutus kuitenkin parantaa tuottavuutta merkittävästi. Oppimisen merkitys korostuu vielä nopeissa muutostilanteissa, jolloin taidot ja tiedot vanhenevat nopeasti kaikkien työntekijöiden osalta. (Lazazzara & Bombelli 2011, 813).

Jotta koko organisaation tasolla tapahtuisi muutosta, on sekä johdon että koko yrityksen henkilöstön herättävä tiedostamaan omat asenteensa ja iän merkitys työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. (Ilmarinen 2006, 173–185.) Johtamisen ja esimiestyön merkitys organisaation työntekijöiden työssä jaksamiselle ja työkyvyn paranemiselle on todettu useissa tutkimuksissa. Samoin johtamisen menetelmät ja tyylit vaikuttavat suoraan työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. (Ilmarinen 2006, 197.) Merkittävää on lähiesimiehen positiivinen asenne ikääntyviin työntekijöihin sekä osallistuminen heidän työnsä ja työolojensa tukemiseen ja edistämiseen. Esimiehet tarvitsevat sekä ikäjohtamiseen liittyvää tietoa sekä edellytyksiä että valtuuksia toimia ikämyönteisellä tavalla. (Ilmarinen ym. 2003)

Kohdeorganisaation ikätietoisuus ja ikäasenteet vaikuttivat keskimäärin positiiviselta. Kaikki esimiehet on koulutettu ikäjohtamiseen. Lisäksi konsernitasolla tuotettu ikäjohtamisen ohjeistus oli tarjolla kaikille työntekijöille intranetissä. Ylimmän johdon asenne oli työyhteisön vanhempia kunnioittava ja arvostava. Erään haastateltavan mukaan toimitusjohtajan ja muun johdon kunnia-asia oli olla mukana palvelus- ja ikävuosijuhlissa. Ylin johto myös kannusti ihmisiä jatkamaan vanhuuseläkkeelle siirtymisajan loppuun asti. Käytännön ongelmia työn jatkamisessa yli 63 ikävuoden ei ollut havaittu.

”Mä oon varmaan vanhin nyt tässä talossa. Mä täytän ens maaliskuussa 68, ja mulla ei ole ainakaan ollut mitään vaikeuksia olla täällä... [Esimies] vielä kysyi että haetaanko lisääaikaa 70 ikävuoteen asti, mutta mä sanoin että ei tarvi...”
(H14)

Myös eri sukupolvien välillä tuntui vallitsevan molemminpuolinen arvostus. Ikäystävällisyys ei rajoittunut työssä oleviin, vaan kunnioittava asenne jatkui eläkkeelle siirtyneisiin. Viriili eläkekerho kokoontui kuukausittain, ja kohdeorganisaatio järjestää heille vuosittain joululounaan. Voi kuitenkin olla, että esimiehille olisi hyvä lisätä tietoutta ikääntymisen vaikutuksista ja vääristä ennakkoluuloista, sillä hyvä ikäjohtaminen tuntui henkilöityvän osaan esimiehistä esimerkiksi kehityskeskustelujen⁸ ja uuden oppimisen osalta.

5.3.3 Vanhempien työntekijöiden urasuunnittelu ja työn muokkaaminen

Ryhmähaastatteluissa toivottiin ikääntyville työntekijöille vahvempaa urasuunnittelua. Lähteenmäen (1995) tutkimuksen mukaan 41–54-vuotiailla on oman aseman säilyttäminen vahvin toive (55,5 %), mutta myös omaa uraa halutaan edistyvän (23,7 %). Osa alle 60-vuotiaista haastatelluista toivoi urakehitystä. Kahdessa alle 60-vuotiaiden haastattelussa innovoitiin uudesta asiantuntijaportaasta. Haastatellut näkivät olevansa uransa huijulla jo 50-vuotiaana ja yli 10 vuoden työskentely samassa asemassa tuntui ajatuksena leipäännyttävältä. Esimerkiksi senioriaseman lisääminen nykyiseen uraportaaseen vahvistaisi haastateltujen mukaan osaamisen ja ammattitaidon arvostusta. Samalla vanhemmat työntekijät saisivat tunnustusta vaativimmista tehtävistä, joita moni koki tekevänsä verrattuna vähemmän kokeneisiin, samalla tittelillä oleviin kollegoihinsa nähden.

”Meidän pitäisi vähän muuttaa sitä meidän rakennetta - kun meillä on tämmöinen juniori, ammattilainen, asiantuntija ja päällikkö - niin lisää portaita vielä sinne väliin koska tää kipuaminen tähän juniori ja ammattilainen ja asiantuntija tapahuu aika nopeesti tänä päivänä, mutta siitä asiantuntijasta eteenpäin siihenhän pysähdyt ja jämähdät.”(H12, alle 60-vuotiaat)

Lähteenmäen (1995) tutkimuksessa 55–64-vuotiailla työntekijöillä korostui aseman säilyttäminen (44 %) sekä uramuutoshalu sekä itsensä toteuttaminen (36 %). Tämän tutkimusaineiston yli 60-vuotiaita haastateltuja ei enää kiinnostanut tehtävän vaihto. Haastatellut tuntuivat arvostavan pitkälti hyvää työilmapiiriä ja työn stabiiliutta. Muutamalla haastatellulla nämä tekijät kompensoivat rutiininomaista ja tylsäksi luokittelemaansa työtä. He myös vaikuttivat sitoutuneelta työyhteisöön, eräskin haastateltu työskennellen yli 63-vuotiaana. Vastaavanlaista omistautumista työlle on huomattu muissakin tutkimuksissa (Lähteenmäki 1995, 119).

⁸ Ks. tarkemmin 5.4.

Ikääntyneille voi olla hyvänä ratkaisuna alentuneeseen työkykyyn uudelleensijoittaminen vähemmän kuormittaviin tehtäviin (Julkunen & Pärnänen 2005, 219). Tätä kohdeorganisaatiossa oli toteutettukin, esimerkiksi osa-aikaeläkkeelle siirtymisten yhteydessä. Myös esimiestehtävistä oli siirrytty asiantuntijaksi työssä jaksamisen parantamiseksi. Moilasan ym⁹. (2005, 24) tutkimuksessa työn sopeuttaminen oli tärkeää erityisesti yli 55-vuotiaille työntekijöille. Tutkijat tulkitsivat sen kertovan siitä, että vanhemmat työntekijät haluaisivat lisää joustoja työhönsä, esimerkiksi oman jaksamisen, lähiomaisen huolehtimisen tai sen takia, että haluavat säästää voimia vielä eläkeiällekin (Moilanen 2005, 24).

Osa täyttä työviikkoa tekevistä haastatelluista oli kiinnostunut keventämään työtänsä nykyisessä työtehtävässä, esimerkiksi osa-aikaisen eläkkeen avulla. Varsinkin asiakaspalvelutehtävissä tämä työajan muutos nähtiin liian hankalaksi toteuttaa. Vaihtoehdot, kuten sisäisiin palveluihin siirtyminen, koettiin negatiivisena. Syinä tähän oli lähinnä se, että asiakaspalvelutyöt koettiin edelleen motivoivana tekijänä, ja sisäisissä palveluissa ei olisi suoranaisia asiakaskohtaamisia. Toisaalta uuteen tehtävään siirtymisessä edellytti uusien asioiden omaksumista, mikä aiheutti muutosvastarintaa.

Osa työntekijöistä oli kuitenkin vaihtanut tehtäviä osa-aikaeläkkeelle siirtymisen myötä. Työnantajan koettiin pääasiassa tukeneen järjestelyissä ja työn sisällön räätälöinnissä. Yksittäiset negatiiviset kokemukset henkilöityivät lähiesimiehen toimintaan.

Osa-aikaeläkkeen haasteena oli uusien ajatus- ja toimintamallien oppiminen ja tehtävien priorisointi. Haastatellut kommentoivat, että heillä jäi paljon tietoa huomaamatta tai lukematta.

”Jos ne kaikki [tiedotteet, viestit] menis kattoon, niin tulee sellainen tunne, että mulla menee se maanantaipäivä siihen et katon mitä on tullut, sit tiistaina pitäisi tehdä jotain töitä, keskiviikkona sillain et mun täytyisi tääkin homma tehdä et kun mä jää sit taas pois neljäksi päiväksi, viikonlopuksi. Niin paljon menee tosiaan ohitte.” (H10)

Muutamalla osa-aikaeläkeläisellä oli muodostunut hyviä käytäntöjä lyhentyneen työpäivän hallintaan, esimerkiksi työkaverin kanssa oli sovittu, että heille lähetetään sähköpostilla oleelliset viestit.

⁹ Moilanen, von Bonsdorff ja Tamminen (2005) tutkivat kyselyllä eri-ikäisyyttä johtamisen näkökulmasta Jyväskylän kaupungin terveyshuollossa.

5.3.4 Työaikajärjestelyt

Ryhmähaastatteluissa keskusteltiin eniten erilaisista työajan joustoista ja vapaista. Selkeä enemmistö toivoi ikään perustuvia vapaita. Varsinkin Vattenfall Nordic Ab:n malli, jossa työntekijä työskentelee 80 % työajasta, mutta saa 90 % palkkaa täydellä eläkekertymällä (Mykletum ym. 2010, 25–36), koettiin houkuttelevana. Eläkekertymän merkitys nähtiin tuossa mallissa merkityksellisenä. Osa suhtautui ikävapaisiin epäilevästi, sillä kaikissa tehtävissä 4 päivän työviikko tai 6 tunnin työpäivä ei ole mahdollista.

”Kyl se [ikäohjelma] pitäisi näkyä. Esimerkiksi työpäivän lyhennys kuulostaa kauhean houkuttelevalta, se pitäisi pystyä se työmäärä rajoittamaan. Työhän ei häviä mihinkään.” (H15)

Ikäohjelmissa ikävapaa on yleensä porrastettu ikävuosittain. Esimerkiksi Abloy Oy:llä tarjotaan 58 vuotta täyttäneille ja sitä vanhemmille työntekijöille 6 - 20 vapaa päivää (Ilmarinen 2006). Vastaavasti Berner Oy:llä yli 58-vuotiaat ovat oikeutettuja ylimääräisiin vapaisiin. Vapaita kertyy 58 ikävuodesta lähtien 5–8 päivää ja yli 63-vuotiaille sopimuksen mukaan (Rissanen 2013, 6). Yritykset edellyttävät ikävapaiden saamiselle yleensä henkilökohtaista panosta, kuten henkilökohtaisen työ- ja toimintakykyohjelman noudattamista tai kuntotestin tekemistä. Yleensä ikävapaita voi pitää maksimissaan kolme päivää peräkkäin eikä niitä voi yhdistää muihin lomiin. (ks. liite 3.) Haastatellut näkivät, että ikävapaille oli tarvetta työstä palautumiseen. Ikävapaiden uskottiin kannustavan jatkamaan työssä, ”kun tietää, että vapaata on vähän enemmän”.

5.3.5 Tavoitteiden sopeuttaminen

Empirian perusteella toimeksiantajan kannattaisi harkita kahteen tavoitteisiin liittyvän asian kehittämistä osana ikäjohtamista, nimittäin tavoitteiden keventämistä ja tiimitavoitteiden lisäämistä. Kaikissa ryhmähaastatteluissa haastatellut nostivat esille tavoitteiden keventämisen merkityksen työssä jaksamisen ja jatkamisen edistäjänä. Haastatellut toivat esille näkemystä, että heidän työpanoksensa arviointi ei olisi yhtä tiivistä kiinni myyntituloksissa kuin vähemmän kokeneilla. Monet heistä toimivat esimerkiksi jatkuvasti kouluttajina tai heidän työaikaansa kului muuten vähemmän kokemusta omaavien kollegoiden neuvomisessa. Tavoitteita voitaisiin muokata tämän mukaisesti.

”Vois ajatella, että tavoitteita hivenen löysättäis, kun ikää tulee lisää... Näkisin, että jonkinnäköistä vois tulevaisuudessa miettiä, että tavoitteiden asetanta ei oo

ihan samanlainen koska sitten sää kuitenkin kokemuksen kautta annat taas muulta sille osastolle ja niille ihmiselle.” (H5)

Vaikka yrityksen ilmapiiri oli hyvä ja työyhteisössä viihdyttiin, tiimityöskentelyä toivottiin vahvistettavan entisestään tiimikohtaisten tavoitteiden suosimisella. Useat haastatellut kertoivat tavoitteidensa sisältävän huomattavan suuren osan henkilökohtaista osuutta. Henkilökohtaisten tavoitteiden katsottiin kuitenkin edistävän kilpailua.

”Yks meidän vahvuuksista on ollut meidän vahva yhteisöllisyys, mutta mun mielestä se, että meillä on niin vahvat ne henkilökohtaiset tavoitteet, se on vähän niin kuin syönyt sitä yhteisöllisyyttä. Et me jokainen puurretaan niiden meidän omien tavoitteiden eteen ja siinä pystyt vähemmän auttaan sitä kaveria kun aikaisemmin.” (J4)

”Sit se tavallaan se yhteinen unohtuu, että me saataisiin enemmän aikaan yhdessä.” (H17)

Perusteluina tiimikohtaisten tavoitteiden laajemmalle käytölle oli myös erilaisuuden hyödyntäminen. Haastatellut katsoivat, että ihmisten vahvuudet saataisiin paremmin hyödynnettyä, kun ”puhallettaisiin yhteen hiileen”. Huippumyyjiä nähtiin olevan tiimikohtaisesti vain yksi tai kaksi, kun muiden vahvuudet olivat toisaalla.

”Jokainen on omalla asialla alueellaan hirveen hyvä meistä [tiimissä]. Joillakin ne myynnit vaan näyttää tosi huonolta, mut siltikään mää en antaisi sitäkään tyttöä ikimailmassa pois, sillä tietty osa-alue on hänellä niin valtavan voimakas. Ja sitten kun nämä myynnit on ohjautuneet tällä tavalla, niin ei nähdä sitä kokonaisuutta kunnolla... Annettaisiin tehdä niitä osa-alueita, joissa on hyvä, ja sit se olisi se ryhmä täydellinen.” (H12)

Seuraavaksi tarkastellaan yli 50-vuotiaiden osaamisen johtamisesta nousseita tukkeita.

5.4 Ikääntyneille kohdennetut kehityskeskustelut ja osaamisen ylläpito

Osaamisen johtamisessa tärkeitä elementtejä ovat osaamiskartat, osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut. Pidemmän aikavälin osaamistarpeisiin voidaan varautua osaamiskartan työstämisellä. Osaamiskartassa kuvataan tavoitteisiin vaikuttavat osaamiset ja niiden

keskinäiset riippuvuudet. Osaamisen nykytasoa voidaan selvittää puolestaan osaamiskartoituksella. Siinä kukin henkilö arvioi omaa osaamistansa itse, yhdessä esimiehen tai HR-asiantuntijan kanssa organisaation strategisen osaamisen kannalta. (Ojala 2008. 123)

Yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen työkaluista on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, kehityskeskustelu. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan työntekijän ja lähiesimiehen välistä hyvin valmisteltua keskustelua. Sen perimmäisenä tavoitteena on sovittaa työntekijän tarpeet ja tavoitteet yhteen organisaation tavoitteiden kanssa. (Lundell ym. 2011, 309.) Kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset olivat vakiintuneita henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Kehityskeskustelut toimivat pääpiirteittäin hyvin. Kehityskeskusteluilla nähtiin yhteyttä liiketoimintastrategiaan. Haastateltujen mukaan esimiehet kuuntelivat kehityskeskusteluissa haastateltujen omia toiveita osaamisen kehittämistä. Joilla kuilla oli keskustelussa pohdittu jaksamista sekä työn ja muun elämän tasapainottamista, mutta tätä ei tapahtunut johdonmukaisesti.

Toisaalta kehityskeskustelut koettiin osittain sitä heikommiksi mitä lähemmäksi eläkeikää lähestyttiin. Haastatellut olivat pitkän työuransa aikana kehittäneet taitojaan ja osaamistaan, eikä kehityskeskusteluissa enää löytynyt niinkään uusia oppimisen osa-alueita.

"Et sitä tiettyyn rajaan asti sitä koulutusta tulee ihan hirveesti, että sitä ei pysty omaksumaan sitä kaikkea määrää tulee. Ja sitten kun saavutat tietyllä tapaa sen tietyn tason, niin se on siinä." (H14)

Esimiesten suhtautuminen vanhempien työntekijöiden osaamisen kehittämiseen vaihteli. Positiivisia esimerkkejä oli, esimerkiksi vanhemman työntekijän uusiin tehtäviin siirtymisen tukeminen ja sitä kautta koulutuksiin lähettäminen. Varsinkin yli 60-vuotiaat kokivat kehityssuunnitelman laadinnan haasteellisena sekä itselleen että lähiesimiehelle.

"Kyllä meidät on tässä [kehityskeskusteluissa] huomioitu, mutta esimiehellä on kyllä tuntunut tuskaa, kun on ollut tällainen henkilö joka, jää eläkkeelle ja pitäisi joku kehityssuunnitelma tehdä. Onhan se ajanhukkaa, ihan oikeesti." (H5)

Eräs haastateltava kertoi, ettei hänelle enää oltu tehty uusien asioiden oppimista sisältävää kehityssuunnitelmaa, koska hän ei enää mielestään pystynyt omaksumaan uusia asioita. Muutama muu haastateltava kommentoi, että kehityssuunnitelma oli keskittynyt verkkokoulutuksiin viimeisten vuosien ajan.

Kehityskeskusteluissa ei näin ollen huomioitu vielä johdonmukaisesti ikääntymisen tuomia vaikutuksia. Kohdeorganisaatiossa voitaisiinkin uudistaa kehityskeskustelua huomioimaan enemmän ikääntyneiden työssä jaksamista ja jatkamista. Vakiintunut prosessi

mahdollistaisi tasa-arvoisen aseman kaikille ikääntyneille. Ikäohjelma voi näin sisältää ikääntyneille työntekijöille kohdennetun kehityskeskustelun, jossa käydään perusteellisesti läpi työkykyä ja tulevaisuuden suunnittelu (Lundell ym. 2011, 309). Esimerkiksi Berner Oy:ssä kehityskeskustelussa luodaan ikäohjelmaan liittyneille työurasuunnittelu (Björklund 2013). Ikääntynyt käy tällöin esimiehen kanssa läpi asioita, jotka auttavat jatkamaan työssä vanhuuseläkeikään asti. Myös Abloy Oy:ssä kehityskeskustelussa on 55-vuotiaasta lähtien osana niin kutsuttu seniorihaastattelu. Keskustelun aikana pohditaan tarkemmin jatkon urakehitystä, arvioidaan mahdollisia esteitä tai haasteita ja etsitään ratkaisuja niihin. (Ilmarinen ym. 2003). Tällainen toimintamalli voisi viestittää ikääntyneille, että heidän työssä jaksamistaan halutaan tukea organisatorisella tasolla.

5.5 Hiljaisen tiedon johtaminen

Ikäjohtamisen ja osaamisen johtamisen tavoin myös hiljaisen tiedon johtaminen liittyy henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Sekä hiljaisen tiedon johtamisessa että henkilöstövoimavarojen johtamisessa huomioidaan osaava työvoima ja osaamisen kehittäminen. Lisäksi henkilöstövoimavarojen johtamisessa keskitytään hiljaisen johtamisen kannalta tärkeiden taustatekijöiden mahdollistamiseen, kuten työkykyyn, motivaatioon ja sitoutumiseen. (Virtainlahti 2009, 65.)

Henkilöstöhallinto voi edistää muutamilla tavoin hiljaisen tiedon jakamiseen ja kehittämiseen, kuten perehdyttämisellä, työnopastuksella, koulutuksella sekä kehityskeskusteluilla (Virtainlahti 2009, 130). Kohdeorganisaation osalta näitä kaikkia keinoja on jo käsitelty. Operatiivisen tasolla jokaisella lähiesimiehellä olisi tarpeen olla pohdittuna listaus eläkkeelle jäävistä henkilöistä ja mitä yrityksen ja toiminnan kannalta tärkeää osaamista näillä ihmisillä on (Ojala 2008, 136). Kohdeorganisaatiossa hiljaista tietoa jaettiin jo tyydyttävästi yli 50-vuotiaiden näkökulmasta. Tietoa vaikutettiin jaettavan työyhteisössä riittävästi ja monipuolisia kanavia käyttäen. Varsinkin epäviralliset käytännöt, joita on hankala hallita, mutta ovat tehokkaat, toimivan haastattelujen mukaan sujuvasti.

Useassa haastattelussa nousi esille suunnitelmallisuuden tarve eläkkeelle siirtyvän vastuiden ja tehtävien siirtämiseen. Haastattelujen mukaan asiakas kokee palvelun henkilöityvän asiakasvastuulliseen pankki- tai vakuutusvirkailijaan. Haastatellut näkivät, että isojen asiakkuuksien osalta kyseessä on mittavaa tiedon siirtämistä, johon tuli varautua ennakolta. Haasteltujen mukaan hyvä tapa olisi nimetä toinen työntekijä mukaan asiakasvastuulliseksi ja että tämä olisi mukana neuvotteluissa tapauksesta riippuen 2–12 kuukautta ennen asiakkuuden siirtoa henkilöltä toiselle.

"Kyllä se kohta kun tällöinen luottohenkilö jää pankista taikka vakuutusyhtiöstä eläkkeelle se on se kohta, jolloin asiakas vaihtaa palvelua, että siihen kyllä kannattaisi ottaa perintöprinssi tai -prinsessa mukaan niihin isoihin asiakaskokonaisuuksiin joka olisi mukana siinä..." (H8)

Toisaalta asiantuntijatiimin rakentaminen tukemaan asiakkuudesta vastaavan työntekijän roolia nähtiin lieventävän siirtoa.

"Siinä tietysti semmoinen asiantuntijatiimin kokoaminen taakse, ettei palvelut ole yhden takana, niin se on se juttu. Isoissa kokonaisuuksissa, joka myöskin tähän puree omalta osaltaan, mutta toki myös se asiakasvastuullisen rooli on iso, mutta sitä pystytään lieventämään tällä toimintamallilla." (J1)

Kolmantena asiakkuuksiin liittyvän tiedon jakamisen keinona haastatteluissa pohdittiin asiakkaiden siirtämistä vuosittain asiakasvastuulliselta toiselle. Myös tällä idealla voitaisiin vauhdittaa osaamispääoman kertymistä organisaatiossa.

Kun työt nopean muutoksen seurauksena ovat jatkuvassa muutoksessa ja kun asiantuntijuuden säilyttäminen edellyttää ihmisiltä jatkuvaa itsensä kehittämistä, hankaloituu kokemustiedon siirto verrattuna tilanteeseen, jossa pitkään samaa työtä aiemmin tehneet kertoisivat työhön siirtyville henkilöille tietojansa. Ikään liittyvän kokemuksen siirtämisen lisäksi organisaatioilla on tarve siirtää kokemuksia yli funktioiden ja organisaatiotasojen (Juuti 2008, 229–230). Haastatellut nostivat tehtäväkierron lisäämisen keinoksi lisätä organisaation osaamista ja tiedon vaihtoa. Osa haastateltavista koki, että henkilöstöhallinnon tulisi vahvistaa työntekijöiden urakiertoa eri toimintojen välillä, kuten että pankkivirkailija voisi siirtyä välillä vakuutuspuolelle.

Ryhmähaastatteluissa nousi esille kiinnostus mentoritoiminnan kehittämiseen. Vanhempi työntekijä voikin toimia työyhteisössä mentorina ja valmentajana. Ikääntyneille räätälöidyissä asiantuntijatehtävissä heillä on merkittävät mahdollisuudet jakaa osaamistaan ja tietämystään sekä keskittyä niihin projekteihin, joihin tuntee vetoa. (Juuti 2001, 20–21.) Myös haastatelluilla oli positiivisia esimerkkejä vastaavanlaisesta osaamisen siirtämisestä. Yksi haastatelluista oli aiemmin toiminut esimiestehtävissä, ja toimi nykyään täysipäiväisenä kouluttajana jakaen tehokkaasti tietojansa. Yhdessä ryhmähaastattelussa osallistujat ideoivat tiedon jakamisen sisällyttämistä osaksi ikääntyneiden asiantuntijuutta.

"Meillä on yks henkilö tuolla... jolla on tosi pitkä historia takana ... niin hän opastaa näitä nuorempia. Tietyllä tavalla on hänelle niin kuin myytykin sitä ideaa, että toimi sää näille mentoreina. Kun sulla on sitä tietoa niin tuo sitä." (J4)

Sitaatissa kuvailtuja toimenkuvia toivottiin organisaatioon enemmän. Sillä nähtiin taloudellista pohjaa.

"Kuitenkin kun meidän työ on sellaista, että ei se tavallaan salli virheitä. Että jos sulla on virheellinen panttaus olemassa minkä perusteella pankille tulee satojen tuhansien tappio, niin tällaisilta ihmisiltä sitä saisi sitä tietoa kuinka tää menee oikein." (H15)

Näissä tehtävissä toimivilla korostuisi kertyneen kokemuksen jakaminen, esimerkiksi vaativien tehtävien neuvonnassa. Yhteydenotot asiantuntijaan voisivat tulla myös oman tiimin ja osaston ulkopuolelta, jolloin tietoa siirtyisi yli tiimirajojen. Rooli voisi vahvistaa kokemuksen arvostamista työyhteisössä.

6 LOPUKSI

Tässä luvussa tarkastellaan ensin tutkimuksen keskeisiä teemoja ja vastataan alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen. Lisäksi arvioidaan tutkielman onnistumista ja luotettavuutta sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita.

6.1 Yhteenveto

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin, miten organisaatio voi toimia proaktiivisesti yli 50-vuotiaiden työssä jatkamisessa ja siten pitää ihmiset aktiivisina, tuottavina ja työnsä innostuneina vanhuuseläkeikään asti. Asiaa tutkittiin kohderyhmän näkökulmasta: millaisena he kokevat tilanteensa ja millaisia tukitoimia he mahdollisesti tarvitsisivat työssä jaksamiseensa. Aihepiiriä lähestyttiin ikäjohtamisen ja osaamisen johtamisen viitekehyksistä. Tutkimuksessa vastataan kysymykseen: *Miten organisaatio voi ikäjohtamisen ja osaamisen johtamisen avulla tukea yli 50-vuotiaiden työskentelyä?* Kysymyksen ratkaisussa auttavat alakysymykset ikäjohtamisen sisällöstä, yli 50-vuotiaiden näkemyksistä työssä jaksamisesta ja jatkamisesta kohdeorganisaatiossa sekä siitä, miten yli 50-vuotiaiden osaamista ja hiljaista tietoa johdetaan kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Tampereen Seudun Osuuspankki. Toimeksiantaja oli havahtunut ikäjohtamisen tuomiin mahdollisuuksiin työntekijöiden keski-ikä kasvaessa. Tämän tutkielman tarkoituksena oli osaltaan olla selvittämässä sitä, mitä ikäjohtaminen voisi tuoda organisaatioon ja mitä haastattelut arvostaisivat mahdollisessa ikäohjelmassa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla teemoja hyödyntäen. Haastattelvina olivat yhteensä 20 Tampereen Seudun Osuuspankissa toimivaa esimiestä, asiantuntijaa ja toimihenkilöä. Haastatteluissa vaihtelevalla tarkkuudella käytetty teemahaastattelurunko laadittiin ikä- ja osaamisen johtamista käsittelevän kirjallisuus- ja tutkimusaineistoon pohjautuen. Haastatteluissa teemoina olivat 1) ikäjohtaminen ja henkilöstöstrategia, 2) osaaminen ja hiljainen tieto sekä 3) yli 50-vuotiaiden huomioiminen työyhteisössä ja ikäohjelma. Kerätty haastatteluaineisto litteroitiin ja analysoitiin aineistolähtöisesti.

Ensimmäisessä alakysymyksessä kysyttiin *Mitä ikäjohtamiseen sisältyy*. Ikäjohtamisen tutkimus on saanut alkunsa Suomessa vuosina 1998–2002 toteutetusta Kansallisesta ikäohjelmasta kehittyen siitä kansainväliseksi tutkimustoiminnaksi. Alun perin ikääntyneisiin keskittynyt toiminta on laajentunut kaiken ikäisiin. Vuosituhannen vaihteessa huomion kohteena olivat erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukeminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen. Uudemmassa ikäjohtamisen tutkimuksessa käsite nähdään osana monimuotoisuuden johtamista, jossa ikä nähdään yhtenä erilaisuuden muotona. Eri-ikäisyys kuvataan organisaation voimavarana. Ikäjohtamista voidaan tarkastella

myös henkilöstövoimavarojen näkökulmasta. Kokonaisvaltaisessa ikäjohtamisessa ikäsidonnaiset asiat huomioidaan henkilöstöstrategiassa ja siten se on yhteydessä liiketoimintastrategiaan. Vaikka kohdeorganisaatiossa ei varsinaisesti toteuteta ikäjohtamista, on sillä empirian perusteella ikäystävällisiä piirteitä ja käytäntöjä, kuten eri-ikäisyyden kokemisen voimavarana ja ikäsyrjinnän vähyys. Vuorovaikutteisuus koettiin oleellisena tekijänä: vanhemmille työntekijöille oli tärkeää, että he oppivat nuoremmilta, ja päinvastoin. Vahvan pohjan tälle ikämyönteisyydelle loi yrityskulttuuri: johdon nähtiin kannustavan avoimeen ja kriittiseen keskusteluun. Yrityksen johto myös kannusti työntekijöitä jatkamaan työskentelyä vanhuuseläkeiän saavuttamisen jälkeen. Yrityksellä voidaankin nähdä olevan hyvä lähtökohta ikäjohtamisen toteuttamiseen.

Vastaus toiseen alakysymykseen, eli *Minkälaisia näkemyksiä yli 50-vuotiailla on työstä ja työn jatkamisesta kohdeorganisaatiossa*, on myös moniulotteinen. Kokonaisuudessaan tutkielma tuki aiempia tutkimustuloksia ikääntyneiden kokemuksista ja työssä jatkamisesta. Yli 50-vuotiaat näkivät vahvuutenansa työkokemuksen ja osaamisen, taidon suhteuttaa asioita sekä lojaaliuden työnantajaa kohtaan. Keskeisenä heikkoutena korostui nuorten vahvuus eli tietotekniikkataidot. Työ koettiin pääsääntöisesti mielenkiintoisena ja haastavana. Työn kuormitus vaihteli yksilöllisesti ja tehtäväkohtaisesti. Palautumisen koettiin jo osittain hidastuneena, varsinkin yli 60-vuotiailla haastatelluilla. Stressaaviksi tekijöiksi nostettiin kasvokkain tehtävä asiakaspalvelutyö, asiakaskohtaamisten suuri määrä, kiire, jatkuvat muutokset ja uuden oppiminen sekä monen asian yhtäaikainen tekeminen. Osa-aikaeläke koettiin kuormitusta tehokkaasti laskevana tekijänä. Osa-aikaiselle eläkkeelle siirtyminen edellytti yleensä suorasta asiakaspalvelutehtävistä siirtymistä tukipalveluihin tai muihin taustatoimiin. Voikin olla, että osa-aikaisuuden työssä jaksamista parantava vaikutus pohjasi paitsi lyhyempään työpäivään että kasvokkaisen asiakaspalvelutyön vähenemiseen. 60 ikävuoden täyttäminen vaikutti muodostuvan rajapyykiksi eläkkeelle siirtymisen ajankohdan pohdintaan. Päätös siirtymisen ajankohdasta oli moniulotteinen sisältäen monen tekijän tarkastelua kuten omaa terveyttä, taloudellisia tekijöitä, perheen ja työn yhteensovittamista sekä organisaation tukea, kuten yksilöllisiä työajan joustoja. Organisaatioiden voisikin olla hyvä panostaa työssä tukemiseen jo ennen 60 ikävuotta proaktiivisesti, jotta organisaatioiden tukitoimilla olisi vielä merkittävää vaikutusta.

Viimeisessä alakysymyksessä lähestyttiin ikääntyvien ja ikääntyneiden osaamisen johtamista vastaamalla kysymykseen *Miten yli 50-vuotiaiden osaamista ja hiljaista tietoa johdetaan kohdeorganisaatiossa?* Tulokset olivat kannustavia. Aineiston perusteella yli 50-vuotiaat suhtautuivat elinikäiseen oppimiseen suhteellisen positiivisesti. He paitsi näkivät jatkuvan oppimisen oleellisena työskentelemisen kannalta, mutta se myös motivoi. Kokemuksen merkitys oli uuden oppimisessa olennainen tekijä. Oman eläkeiän lähestyessä tapahtui jo uusien asioiden opettelusta luopumista, varsinkin mikäli oppimista ei voitu pohjata olemassa olevaan kokemukseen. Toisaalta jos muutos koski kokemuksen

myötä automatisoituneita toimintamalleja, oli oppiminen nuorempia työntekijöitä hitaampaa. Toimeksiantajalla suurin osa oppimisesta oli työssä oppimista, joka tukee vanhempien ihmisten oppimistapaa. Oppimiseen tarvittavaa teoreettista tietoa saatiin pitkälti verkko-opinnoilla. Keskeisenä löydöksenä voidaan todeta, että ikääntyneillä verkkokoulutusmuoto vaatii yhteisten oppimiskokemusten jakamista. Kohdeorganisaatiossa ei tutkimuksessa osoittautunut olevan merkittäviä osaamista estäviä ongelmia. Parannusehdotuksena voisi olla lisätä huomiota vanhempien työntekijöiden oppimisen erityispiirteisiin ja edellytyksiin, kuten rauhallisen ympäristön, pidemmän oppimisajan sekä yhteisen oppimiskokemuksen jakamisen tarpeita. Lisäksi hyviä käytäntöjä voisi ottaa laajemmin käyttöön, kuten työparitoimintaa sekä palavereissa yhteistä uusien asioiden ja prosessien käsittelyä.

Organisaatioissa oleva tieto voidaan jakaa näkyvään ja hiljaiseen tietoon. Hiljainen tieto koostuu ihmisten intuitiosta, kokemuksista, arvoista ja tuntemuksista. Organisaatioiden tulisi johtaa hiljaista tietoa niin, että se tarpeellisilta osin siirtyy osaksi organisaation osaamispääomaa. Kohdeorganisaatiossa vaikuttaisi tietoa siirtyvän määrällisesti ja laadullisesti tarpeeksi. Varsinaisia tiedon siirtymisen esteitä ei ollut havaittavissa, joskin sukupolvien ero välillä vaikeutti tiedon siirtymistä. Jo toimivia hiljaisen tiedon siirtämisen tapoja olivat työhön perehdyttäminen, mentorointi ja tiedon siirtyminen epävirallisissa tilanteissa. Mentorointia voitaisiin hyödyntää säännöllisemmin. Yksi kohdeorganisaatiossa harkinnan arvoinen kehityshanke voisi olla mentoroinnin hyödyntäminen myös osa-aikaeläkkeelle siirtymisen yhteydessä. Osa-aikaeläkkeelle siirtyminen vaikutti olevan huomattava muutos henkilön elämässä. Tämä siirtyminen voi tuottaa osa-aikaeläkkeelle siirtyessä ylimääräistä henkistä kuormitusta. Voisi olla järkevää, että toimeksiantaja tukisi työstänsä osittain ajallisesti irtaantuvia rakentamalla kevyen tutorointi-/mentorointi-ohjelman. Tällöin jo osa-aikaisella oleva mentori voisi antaa suosituksia parhaista käytännöistä lyhentyneen ajankäytön hyödyntämiseen ja toimia muutoksessa tukena. Myös johdolta tai muulta auktoriteetilta tullut lupa keventää voisi olla hyvä vaihtoehto.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymykseen *Miten organisaatio voi ikäjohtamisen ja osaamisen johtamisen avulla tukea yli 50-vuotiaiden työskentelyä?* Tukitoimintojen tarve osoittautui hieman paradoksaaliseksi. Haastatellut nimittäin halusivat itseänsä kohdeltavan työyhteisössä tasaveroisina, ikää korostamatta. He eivät halunneet kategorisoida työyhteisössä tietyn ikäisinä tai ikäryhmänä. Samaan aikaan yli 58-vuotiaat haastatellut kuitenkin toivoivat erinäisiä helpotuksia ja kevennyksiä työhönsä madaltuneen työkyvyn ja hitaamman palautumisen vuoksi.

Ikäjohtamiseen sisältyy paljon hyviä käytäntöjä ja keinoja, mutta kokonaisvaltainen lähestymistapa ikäjohtamiseen mahdollistuu henkilöstöstrategiaan sisältyvällä tai erillisellä ikästrategialla. Ikästrategia on yhteydessä liiketoimintastrategiaan ja huomioi toimialan ja yrityksen ominaispiirteet. Ikästrategian toimenpiteet toteutetaan ikäohjelmalla.

Haastattelujen perusteella kohdeorganisaation haasteena on pienten konttorien eläköityminen. Kohdeorganisaation kannattaisikin panostaa konttorikohtaisiin eläkkeelle jäävien huomioimiseen ja pyrkiä toteuttamaan hallitusti eläkkeisiin varautumiset, esimerkiksi työkierron kautta.

Empirian perusteella kohdeorganisaation vapaaehtoinen ikäohjelma voisi sisältää erityisesti terveyden ylläpitoon, ikätietoisuuden lisäämiseen sekä urasuunnitteluun, työn muokkaamiseen ja työaikajoustoihin liittyviä ikäjohtamisen osa-alueita. Se voisi kohdistua kaikenikäisille, joskin ikäohjelman rakentaminen voitaisiin aloittaa suuntaamalla toimia erityisesti yli 55-vuotiaille. Henkilöstöhallinnolta ja johdolta toivottiin ikästrategiaa, jossa erityistä painoarvoa annettaisiin urasuunnittelulle ja juurikin työssä jaksamiselle. Alle 60-vuotiailla keskiöön nousivat urakehitys ja arvostuksen saaminen, esimerkiksi uuden, vahvasti kokemukseen perustuvan uraportaan kautta. Yli 60-vuotiaat puolestaan kokivat tärkeänä hyvän työilmapiirin ja työn stabiiliuden. Ikävapaat nähtiin tärkeimpänä kuormitusta keventävänä seikkana. Lisäksi erityisinä yritysکوhtaisina teemoina nousivat esille henkilökohtaisten tavoitteiden keventäminen vanhemmiten ja tavoitteiden painopisteen siirtämistä enemmän tiimikohtaisiin tavoitteisiin. Ikäohjelmaan olisi myös hyvä lisätä ikääntyneille kohdennetut kehityskeskustelut sekä ikääntyneiden oppimisen erityispiirteiden huomiointia. Mielestäni ilman ikääntyneille kohdennetuilla kehityskeskusteluja työssä tukemisen ja työkyvyn selvittäminen jää yksittäisten esimiesten toimintamallien varassa. Näin ollen vakiintuneen prosessin avulla voitaisiin kohdella tasaveroisemmin ikääntyneitä työntekijöitä. Lisäksi se viestisi organisaation eettisestä vastuusta, sillä työntekijä voisi jäädä varmemmin eläkkeelle arvostettuna työyhteisön jäsenenä – työntekijälle oikeaan aikaan. Työkyvyn madaltumiseen voitaisiin myös puuttua enemmän ennalta ehkäisevästi. Ikääntyneiden kehityskeskusteluissa voisikin olla hyvä käydä läpi kaikki työkyvyn talon elementit mahdollisten vinoumien paikallistamiseksi.

Kohdeorganisaation vanhemmilla työntekijöillä on hiljaista tietoa ja halua jakaa sitä työyhteisössä. Hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin tehostaa eläkkeelle siirtymisten yhteydessä, kuten asiakkuuksien hallitulla siirtämisellä. Lisäksi tiedon jakamista voitaisiin järjestelmällisemmin lisätä osana asiantuntijoiden tehtäväkuvausta ja muodostaa erityisiä rooleja, joissa autettaisiin muita työntekijöitä vaikeissa tapauksissa.

Työurien pidentäminen edellyttää kuviossa 1 esitettyjen tasojen – yksilön, organisaation ja yhteiskunnan – vahvaa yhteistyötä. Muun muassa Suomen valtio, työmarkkinajärjestöt ja tutkimuslaitokset ovat pyrkineet jo pidentämään työuraa erinäisten hankkeiden kautta. Paljon positiivisia muutoksia onkin tapahtunut viimeisen vuosikymmenen aikana, esimerkiksi ikäasenteissa. Kuitenkin tässäkin tutkimuksessa osa työntekijöistä koki vielä yhteiskunnallista painostusta siirtyä eläkkeelle 63 vuoden iässä. Voi olla, että taloudellinen taantuma on hidastanut yli 63-vuotiaiden työelämässä arvostamista suotuisien muutosten jälkeen. Toisaalta eläkkeelle siirtyminen 63 ikävuoden vaiheessa nähtiin oikeudeksi pitkän työuran jälkeen eikä monikaan nähnyt syytä jatkaa pidempään. Työtä on siis

vielä paljon edessä kaikilla kuvion 1 tasoilla, jotta työelämä houkuttaa jatkamaan yli varhaiseläkkeen alarajan suomalaisissa työyhteisöissä. Organisaatioiden tukitoiminnot käyvät kriittisemmäksi nykytilanteessa, kun vanhuuseläkeikää ollaan nostamassa.

Ikäjohtaminen tarjoaa mielestäni hyvän ja monipuolisen pohjan organisaation ikäsidonnaisten asioiden pohtimiseen. Kuten tässäkin tutkimuksessa nähtiin, ikäjohtamisen ja osaamisen johtamisen keinoilla voi olla merkitystä työssä jatkamisessa ja jaksamisessa. Tässä tutkielmassa paneuduttiin yli 50-vuotiaiden työntekijöiden tukemiseen työyhteisössä. Kohdeorganisaatiossa eläkkeelle siirrytään jo nyt keskimääräistä myöhempään, mutta ikäohjelman avulla voitaneen eläkkeellesiirtymisikää vielä pidentää. Ikääntyvä henkilöstö on organisaatiolle arvokas voimavara silloin, kun tähän ikäryhmään suhtaudutaan positiivisesti, mahdollisuudet huomioiden organisaation kaikilla tasoilla. Kuten tämän tutkimuksen aineistokin osoittaa, kokonaisvaltainen eri-ikäisyyden huomioiminen ikäohjelman ja ikästrategian kautta on organisaatiolle tavoiteltavan arvoinen asia. Strategian avulla organisaatio varautuu proaktiivisesti vanhempien työntekijöidensä työkyvyn ylläpitämiseen ja parantamiseen. Näin yksilö voi olla varmemmin työssä pidempään jatkava, aktiivinen ja osaava työntekijä.

6.2 Tutkimuksen arviointia

Tutkimusten luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validius tarkoittaa mittarin ja tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Yksi tapa jäsentää validiteettia on erottaa sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäisellä validiteetilla viitataan tällöin tutkimuksen sisäiseen logiikkaan ja johdonmukaisuuteen. Ulkoinen validiteetti taas tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan siirtää yhden tutkimuksen yhteydestä toiseen yhteyteen. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne, Paavilainen 2013, 130.) Ryhmähaastattelun sisäinen validiteetti liittyy siihen, miten luotettavasti ja oikein saadaan tietoja tutkitavista (Pötsönen & Välimaa 1998, 14).

Validiteetilla viitataan siis siihen, miten hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetti eli luotettavuus kertoo sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 214.) Reliabiliteetilla tarkastellaan mittauksen tarkkuutta ja luotettavuutta eli sitä kuinka yhdenmukaisesti mittaus on suoritettu ja kuinka johdonmukaisesti ja tarkasti mittari toimii. Mittaukseen sisältyy aina virheitä, joko satunnaisia tai systemaattisia. Satunnaisvirhe tarkoittaa yksittäisten mittaustulosten epätarkkuutta. Jos haastatellut on valittu satunnaisesti ja heitä on riittävän paljon, satunnaisvirheet kumoavat toinen toisensa. (Ronkainen ym. 2013, 131–132.) Vaikka aiheistonhankinnassa tapahtuisi tutkimuksen luotettavuuden kannalta

tutkimusta heikentäviä virheitä, nämä yleensä paljastuvat ja tutkija korjaa aineistoa uudella aineistonhankinnalla (Varto 1992, 104). Tämän tutkielman aineiston määrä oli mielestäni suhteellisen laaja, 20 haasteltavaa viidessä ryhmässä. Olin toimeksiantajan kanssa varautunut lisäämään tarvittaessa haastatteluryhmiä, mutta lisähaastattelut nähtiin tutkimuksen laadun kannalta suhteellisen tarpeettomina. Keskeisten teemojen osalta uusia näkökulmia ei enää noussut kahdessa viimeisessä ryhmässä. Näin saturaatio oli jo viiden haastatteluryhmän jälkeen varsin korkea.

Aineiston määrän ohella haastateltavien valintatavalla on ollut vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Toimeksiantajan henkilöstöasiantuntija valitsi ja jakoi haastatellut ryhmiiin. Mielestäni otos on kattava, sillä ikää lukuun ottamatta haastateltavien valinta tehtiin mahdollisimman heterogeenisesti. Kussakin ryhmässä oli eri asemassa olevia edustajia eri toiminnoista ja eri konttoreista. Näin toimimalla pyrittiin varmistamaan, että vastaukset kuvaisivat koko henkilöstöryhmän mielipiteitä ja näkemyksiä.

Tutkimuksen tekijän subjektiivisuus voi vaikuttaa havaintojen luotettavuuteen ja puolueellisuuteen. Tämä nousee esiin, jos tutkija pyrkii suodattamaan kuulemansa ja perustamaan tiedon omiin kokemuksiinsa. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tutkija tarkastelee aina tietoa oman kehyksensä läpi, sillä hän on itse tutkimusasetelman luoja ja tulkit-sija. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 134–136.) Minulla ei ollut toimeksiantajaan henkilökoh-taista sidosta. Mediasta muodostuneiden positiivisten ennakko-odotusten myötä toimek-siantajan henkilöstöhallinto tekisi erinomaista työtä, mikä heijastui organisaation menes-tyksissä erilaisissa työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa. Pyrin kuitenkin suhtautu-maan organisaation neutraalisti haastattelutilanteissa, vastausten analysoinnissa tai tutki-muksen johtopäätöksissä.

Haastatteluun voi sisältyä erilaisia virhelähteitä. Jos esimerkiksi haastattelutilantee-seen liittyy jännitystä, voi se vaikuttaa haastateltavaan ja hänen vastauksiinsa. Myös ai-healue, josta keskustellaan voi aiheuttaa sen, ettei haastateltava kerro oikeita mielipitei-tään. Haastateltava saattaa myös puhua erilailla haastattelutilanteessa kuin saattaisi puhua jossakin muussa yhteydessä, sillä haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. (Hirsjärvi ym. 2009, 206–207.) Ikään ja vanhenemiseen liittyvät kokemukset työyhtei-sössä voidaan nähdä arkana tutkimusalueena. Tarkastelun kohteena ovat yhtäältä yksilön ikääntyminen ja hänen työssä jatkamisensa ja toisaalta työyhteisön suhtautuminen häneen ja hänen ikäryhmänsä edustajiin. Kuten Wiitakorpi (2006, 177) huomauttaa, tässä aika-kaudessa vallitseva hiljainen pyrkimys päästä eroon ikääntyvistä työntekijöistä mieluum-min kuin tukea heitä aktiivisesti selviämään ja viihtymään työssään tekee aiheesta erityi-sen aran sekä työnantajille että työntekijöille.

Tutkimusta suunnitellessa pyrin huomioimaan aiheen mahdollista arkuutta haastatel-taville. Mietin ennen haastatteluja neutraaleja termivalintoja. Haastateltava ryhmät koos-tettiin homogeenisesti iän mukaan, jotta haasteltavat tuntisivat voivansa keskustella tur-vallisesti oman viiteryhmänsä sisällä. Haastateltaville kerrottiin ennakolta haastattelun

tarkoitus sekä ryhmähaastattelun teemat, jotta osallistuminen olisi henkisesti helpompaa. Varsinainen haastattelutilanne pyrittiin rakentamaan miellyttäväksi tilaratkaisulla ja kahvitarjoilulla. Haastatteluissa pyrin käyttäytymään mahdollisimman objektiivisesti ja olemaan johdattelematta haastateltavia sekä annoin haastateltavien viedä keskustelua eteenpäin ohjaten vain tarvittaessa keskustelua takaisin raiteilleen. Pyrin neutraalilla käytökselläni ja vähäpuheisuudellani olemaan vaikuttamatta haastateltaviin ja heidän vastauksiinsa. Haastattelujen alussa korostin vielä tietojen tallentamisen luottamuksellisuutta ja haastateltujen anonyymiyttä tutkimuksessa. Kerroin myös ryhmän toimintatavasta ja omasta roolistani. Edellä mainituilla keinoilla pyrin vähentämään jännitystä ja nopeuttamaan ryhmähaastattelun käynnistymistä. Samalla täytyi tutkimuksen uskottavuuteen ja eettisyyteen liittyviä kriteerejä. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä (Tuomi & Sarajarvi 2009, 132–133). Uskon myös, että oma keski-ikäisyyteni edesauttoi haastattelujen hyviä tuloksia. Nuorena haastattelijana haastatellut olisivat voineet varoa näkemyksiensä ilmaisemista työyhteisön nuoremmista sukupolvista.

Haastattelun laatua tulee tarkastella kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa (Eskola & Suoranta 2001, 208). Ennen haastatteluiden tekemistä olin perehtynyt ikä- ja osaamisen johtamisen teoreettiseen taustaan ja suunnitellut ja testannut teemojen läpikäymistä haastattelurungon avulla. Haastattelutilanteissa esitin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä oleellisista seikoista teoreettisen esiymmärryksen pohjalta. Nämä seikat ovat varmasti osaltaan parantaneet tämän tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta lienee myös parantanut Pattonin (1990, 335–336) mainitsema ryhmän jäsenten toistensa kontrollointi, jolloin ryhmän yhteisiä kokemuksia on vaikea salata. Kirjallisuuskatsaus vahvisti käsityksiä ikäohjelmien käytettävyydestä. Edelleen tutkimuksen luotettavuutta lisäävät tutkimusraportissa käytetyt haastattelujen suorat sitaatit, haastatteluaineiston purkaminen sanasta saan ja systemaattisuus analyysiä tehdessä. Aineistoa pyrin analysoimaan monenlaisista käsitteellisistä näkökulmista, jotta ikäjohtaminen ja ikääntyvä työyhteisössä tuli kattavasti havainnollistettua.

Etukäteisjärjestelyistä huolimatta ryhmähaastattelu metodologisena valintana arvelutti hieman etukäteen. Huoleni keskustelujen pinnallisuudesta olivat kuitenkin turhia. Haastattelut osoittautuivat avoimiksi, ja keskustelut olivat vilkkaita välillä yllättävän voimakkaaine tunnetiloineen. Toistuvat naurun remahdukset täyttivät ilmaa kun taas välillä joku haastateltava saattoi pyyhkiä silmäkulmaansa ja saada lohdutusta toisilta haastateltavilta. Voikin olla, että vivahteikas ja eläväinen keskustelu vei pidemmälle kuin mitä yksilöhaastatteluissa olisi saavutettu tässä tutkimuksessa.

Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi eteni hyvin ja systemaattisesti. Tutkielman eri vaiheet olivat opettavaisia. Tämän tutkimuksen empirian tuloksia sovellettaessa tai niiden yleistettävyyttä mietittäessä on muistettava, että kyseessä on finanssialan aineistoa. Osa

tuloksista voisi kuitenkin olla yleistettävissä ikääntyviin työyhteisöihin, mutta osassa tuloksissa korostunee toimialakohtaiset erityispiirteet. Tässä tutkielmassa, kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin, ei ole pyritty yleistettävyyteen vaan kuvaamaan ilmiötä ainutlaatuisena (Koskinen ym. 2005, 276). Tarkoituksena oli kuitenkin valottaa kohdeorganisaation työntekijöiden ajatuksia ikäjohtamisesta ja ikäohjelmasta sekä ikääntymisen tuomia tukitoimien tarpeita.

6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Ikäjohtamisesta on tehty Suomessa lukuisia tutkimuksia. Pääpaino on ollut lähellä eläkeikää olevissa työntekijöissä, jolloin organisaatioiden toimenpiteet ovat lähinnä korjaavia. Jatkotutkimusta ajatellen aihepiiriä olisi mielenkiintoista lähestyä tarkemmin 30–44-vuotiaiden ikäryhmästä, jolle kohdistuvat panostukset vielä ehtivät tuottaa tulosta kohderyhmäläisten työuraa ajatellen. Näin myös organisaatio voisi keskittää voimavarojansa myös vahvemmin ennakoivaan ja ehkäisevään ikäjohtamiseen. Toisaalta voitaisiin myös tarkastella erillisen ikäjohtamisen tarvetta organisaatioissa. Tämä tutkimus voitaisiin toteuttaa kartoittamalla, mitä oleellista ikäjohtamisesta jää hyvin henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvointiohjelmien ulkopuolelle vai täyttävätkö nämä kaksi tekijää jo ikäjohtamisen funktion. Muun henkilöstön suhtautumista tietylle ikäryhmälle suunnattuun ikäohjelmaan voisi olla hedelmällistä tutkia. Edistääkö ikäryhmittäinen tarkastelu ikäsyryntää vai edesauttaako se ikäystävällisyyttä? Edelleen ikäohjelmien merkitystä yrityksen imagoon voitaisiin selvittää, esimerkiksi rekrytoinnin yhteydessä.

LÄHTEET

- Airila, Auli (2007) Eri-ikäisiin työntekijöihin liitetyt mielikuvat ja stereotypiat.
Teoksessa: *Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä: tutkimus hoito-, ope-
tus- ja pelastuslalla*, toim. Airila, Auli – Kauppinen, Kaisa – Eskola,
Kaisa, 20–60. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Airo, Juha-Pekka – Rantanen, Jarkko – Salmela, Timo (2008) *Oma ura, paras ura*.
Talentum, Helsinki.
- Alasoini, Tuomo (1996) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen oppivassa
yhteiskunnassa: näkökulmia uuteen työpoliittiseen ajatteluun*. Työminis-
teriö, Helsinki.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Andersson, Bjarne – Haggrén, Karoliina – Haring, Kari – Lanttola, Päivi – Marttila,
Oili & Schugk, Jan – Työläjärv, Riitta (2013). *Työkaarimallilla kohti pi-
dempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen*. <[http://www.akava.fi/fi-
les/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf](http://www.akava.fi/files/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf)>, haettu 20.2.2014.
- Aro, T. (1995) Yksilön työkyvyn arviointi. Teoksessa: *Hyvä työkyky työkyvyn ylläpidon
malleja ja keinoja*, toim. Matikainen E. – Aro T. – Kalimo R. – Ilmarinen
J. – Torstila I. Työterveyslaitos. Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, Hel-
sinki.
- Arvot (2012). OP-Pohjola -ryhmän arvot. <[https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/
op-pohjola-ryhma/strategia/arvot?id=80123&srcpl=8](https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/strategia/arvot?id=80123&srcpl=8)>, haettu 4.3.2014.
- Björklund, Niina (2013) Berner Oy:ssä työhyvinvointi kohdallaan.
<[http://www.tesso.fi/artikkeli/berner-oyss%C3%A4-ty%C3%B6hyvin-
vointi-kohdallaan](http://www.tesso.fi/artikkeli/berner-oyss%C3%A4-ty%C3%B6hyvinvointi-kohdallaan)>, haettu 20.2.2014.
- Bogaert – Vloeberghs (2005) Differentiated and individualized personnel management.
Diversity management in Belgium. *European Management Journal*, Vol.
23, no. 4, 483–493.

- Bonsdorff von, Monika E (2009) *Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees*. University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Boxall, Peter – Purcell, John (2011) *Strategy and human resource management*. Kolmas painos. Palgrave Mcmillan, Bristol.
- Cox, Taylor – Blake, Stacy (1991) Managing Cultural diversity. *Academy of Management Executive*, Vol 5, No 3, 45–46.
- Dittmar – Indrenius (2014) *Age discrimination internationally. Finland*. <<http://www.age-discrimination.info/international/Pages/Finland.aspx>>, haettu 3.2.2014.
- Duncan, Colin (2003) Assessing anti-ageism routes to older worker re-engagement. *Work, Employment & Society*, vol. 13 (1), 101–120.
- Eläketurvakeskus (2014) *Eläkkeellesiirtymisiän odote*. <http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4kkeellesiirtymisi%C3%A4n_odote/677/el%C3%A4kkeellesiirtymisi%C3%A4n_odote>, haettu 1.4.2014.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, Jari – Vastamäki Jaana (2001) Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Aaltola, Juhani – Valli, Raine, 24–42. Chydenius-instituutin julkaisuja; 2/2001. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Forma, Pauli (2004) Antavatko erilaiset kysymykset erilaisen kuvan työssä jatkamiseen liittyvistä suunnitelmista? Teoksessa: *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla: Kuntatyö 2010 -tutkimus*, toim. Forma, Pauli – Väänänen, Janne, 189–208. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.
- Great place to work (2014). Suomen parhaat työpaikat. <<http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/suomen-parhaat-tyopaikat-listat>>, haettu 5.3.2014.
- Halme, Pinja (2005a) Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 10 (2), 31–40.

- Halme, Pinja (2005b) *Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena*. Väitöskirja. Jyväskylä studies in business and economics 105. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Hernez-Breeme, G – Hughes, R. L (2004) Leadership Development: Past, Present, and Future. *Human Resource Planning*, Vol 27(1), 24–32.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Ilmarinen, Juhani (2006) *Pitkää työuraa!: ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ilmarinen, Juhani – Lähteenmäki, Satu – Huuhtanen, Pekka (2003) *Kyvyistä kiinni: ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Talentum, Helsinki.
- Ilmarinen, Juhani – Vainio, Vesa (2013) *Työhyvinvointia kaikille sukupolville*. http://www.ttk.fi/files/3105/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf>, haettu 20.2.2014. Työturvallisuuskeskus TTK, elintarvikealojen työalatoimikunta.
- Julkunen, Raija – Pärnänen, Anna (2005) *Uusi ikäsopimus*. Minerva, Jyväskylä.
- Julkunen, Raija (2003) *Kuusikymmentä ja työssä*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä
- Julkunen, Raija (2008) Ikä ideana ja tutkimuskohteena. Teoksessa: *Kuluerästä voimavaraksi: sosiokulttuurinen puheenvuoro ikääntymiskysymyksiin*, (toim.) Suomi, Asta – Hakonen, Sinikka, 15–32. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Juusela, Tuulikki – Lillia, Tuula – Rinne, Jari (2000). *Mentoroinnin monet kasvot*. Yrityskirjat, Helsinki.
- Juuti, Pauli (2001) *Ikäjohtaminen*. JTO-tutkimuksia; nro 13. Työministeriö, Helsinki.

- Juuti, Pauli (2008) Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa: *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*, toim. Toom Auli, Onnimaa Jussi – Kajanto Anneli, 221–234. Kansanvalistusseura, Helsinki.
- Kallonen, Tanja (2013) *Töissä finanssialalla. Tietoa toimialasta*. <http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Toissa_finanssialalla.pdf>, haettu 01.02.2014. Finanssialan Keskusliitto ry.
- Kandolin, Irja – Tuomivaara, Seppo (2012) Työn tekemisen joustot ja työssä jatkamisen ajatukset. Teoksessa: *Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset*, toim. Perkiö-Mäkelä, Merja – Kauppinen, Timo, 27–41. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kankainen, Hanna (2008). ”*Ihan toisella tsempillä puskee vaikka ikää on*”. *Arviointitutkimus HKR-Tekniikan ikäohjelman toteuttamisesta, toteutumisesta ja vaikutuksista*. <http://www.kuntoutussaatio.fi/files/176/Ihan_toisella_tsempilla_puskee_vaikka_ikaa_on.pdf>, haettu 01.02.2014. Kuntoutussäätiö, Helsinki.
- Karhula, Kati – Puttonen, Sampsa – Vuori, Marko – Sallinen, Mikael – Hyvärinen, Hanna Kaisa – Kalakoski, Virpi – Härmä, Mikko (2011) *Työstressi ja uni hoitotöissä. Työstressin ja työaikajärjestelyn vaikutuksen uneen, kuormittumiseen ja toimintakykyyn terveydenhuoltoalan ammattilaisilla*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 63. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kauppinen Timo – Hanhela, Rauno – Kandolin, Irja – Karjalainen, Antti – Kasvio, Antti – Perkiö-Mäkelä, Merja – Priha, Eero – Toikkanen, Jouni – Viluksela, Marja (toim.) (2010). *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Työterveyslaitos, Helsinki. <http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2009.pdf>
- Kesti, Marko (2010) *Strateginen henkilöstötuottavuuden*. Talentum, Helsinki.
- Ketsetzopoulou, Maria (2007) *Ikäjohtamisstrategia*. European Profiles S.A., Ateena.
- Kiviranta, Raili (2010) *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. WSOYpro, Helsinki.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

- Lahtinen, Päivikki (2009) *Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa*. Väitöskirja. Tampere University Press, Tampere.
- Lazazzara, Alessandra – Bombelli, Maria (2011) HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training. *Journal of European Industrial Training*, Vol 35(8), 808–825.
- Lecklin, Olli (2006) *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Talentum, Helsinki.
- Lehtinen, Suvi (1995) *Ikääntyminen ja työkyky. WHO:n asiantuntijaryhmän johtopäätökset ja suositukset*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Lundell, Susanna – Tuominen, Eva – Hussi, Tomi – Klemola, Soili – Lehto Eija – Mäkinen, Elina – Oldenbourg, Rita – Saarelma-Thiel, Tiina – Ilmarinen, Juhani (2011) *Ikävoimaa työhön*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Luukka, Arto (2014) *Eläkeväännössä häämöttää loppurutistus*. Helsingin sanomat. <<http://www.hs.fi/kotimaa/El%C3%A4kev%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6ss%C3%A4+h%C3%A4%C3%A4m%C3%B6tt%C3%A4%C3%A4+loppurutistus/a1400133578851>>, haettu 16.5.2014.
- Lähteenmäki, Satu (1995) *"Mitä kuuluu - kuka käskää?": yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä - vaihemallin mukainen tarkastelu*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. 1:1995. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Moilanen, Liisa (1995) *Ryhmähaastattelu työyhteisössä: tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Moilanen, Raili (2005) *Ikäjohtaminen eri-ikäisen henkilöstön esimiestyönä*. Teoksessa: *Eri-ikäiset työyhteisön johtamisen haasteena Jyväskylän kaupungin terveydenhuollossa: esitutkimusraportti*, toim. Moilanen, Raili – von Bonsdorff, Monica – Tamminen, Hanna. 15–24. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Moilanen, Raili (2007). *Ikäjohtamisen kehittäminen Sisä-Suomen verovirastossa: VeroExPertti-hanke 2005–2006*, Julkaisuja / Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta; n:o 166. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Moilanen, Raili (2003) *Kestävä johtaminen: ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Mykletun, Reidar (2010) *The Ageing Workforce Management Program Vattenfall AB Nordic, Sweden: Concluding report*. Paper presented in Older workers in a sustainable society – great needs and great potentials conference. Oslo, Norja, 9.10.2010. <<http://olderworkers.seniorpolikk.no/var/uploaded/%20pdf2/Presentations/A%20MykletunII.pdf>>, haettu 25.3.2014.

Mäkipeska, Marja – Niemelä, Terttu (1999): *Hengittävä työyhteisö: johtamista muutosvirrassa*. Edita, Helsinki.

Nonaka, Ikujiro – Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge-Creating Company How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.

Otala, Leenamajja (2008) *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOYpro, Helsinki.

OP-Pohjola lyhyesti (2013) <<https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma?id=80100&srcpl=1>>, haettu 4.3.2014.

OP-Pohjola (2014) *70-20-10-oppimismalli: Esimerkkejä kehittymiskeinoista*. OP-Pohjola.

Patton, Michael Quinn (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd ed. Sage Publications, Newbury Park.

Perkiö-Mäkelä, Merja – Kauppinen, Timo – Hirvonen, Maria (2012) Suomalaisten työssä jatkamisen harkitseminen ja eläkeajatukset. Teoksessa: *Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset*, toim. Perkiö-Mäkelä, Merja – Kauppinen, Timo, 6–26. Työterveyslaitos, Helsinki.

Pitts, David (2009) Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal. *Public Administration Review* Vol. 69, No 2, 328-338.

Polanyi, Michael (1966) *The tacit dimension*. Doubleday, Garden City (N.Y.).

Posthuma, Richard – Campion, Michael (2009) Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, Vol 35 (1), 158–188.

- Pärnänen, Anna (2011) *Organisaatioiden ikäpolitiikat: strategiat, instituutiot ja moraali*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Pötsönen, Riikka – Välimaa, Raili (1998) *Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. Terveystieteen laitoksen julkaisusarja.
- Reday-Mulvey, Geneviève (2005) *Working beyond 60: key policies and practices in Europe*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Rissanen, Heli (2013). *Berner*. <http://www.luovasuomi.fi/file_attachment/get/Berner-Heli-Rissanen.pdf?attachment_id=852>, haettu 20.2.2014. Esitys Työelämä tarvitsee liikettä -seminaarissa 10.6.2013, Helsinki.
- Ronkainen, Suvi – Pehkonen, Leila – Lindblom-Ylänne, Sari – Paavilainen, Eija (2013) *Tutkimuksen voimasanat*. WSOYpro, Helsinki.
- Ruoppila, Isto – Suutama, Timo (1994) Psyykkisen toimintakyvyn muutokset vanhetessa. Teoksessa: *Ikääntyminen ja työ*, toim. Rautoja, Sirkka, 58–75.
- Ruotsalainen, Kaija (2013). Väestö vanhenee – heikkeneekö huoltosuhde? Saatavilla <http://tilastokeskus.fi/tup/vl2010/art_2013-02-21_001.html>, haettu 10.1.2014.
- Saarela-Kinnunen, Maria – Eskola Jari (2001) Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Aaltola, Juhani – Valli, Raine, 158–169. Chydenius-instituutin julkaisuja; 2/2001. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Sippola, Aulikki (2007) *Essays on Human Resource Management. Perspectives on Diversity management*. University of Vaasa. Juvenes Print, Vaasa.
- Simström, Hannu (2009) *Tunneälytaidot ikäjohtamisessa: esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana*. Väitöskirja. Tampere University Press, Tampere.

- Sitra (2013) *Suomen työelämäpalkinto Berner Oy:lle*. <<http://www.sitra.fi/uutiset/hyvinvointi/suomen-tyoelamapalkinto-berner-oylle>>, haettu 20.3.2014.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2002) *Ikäohjelman monet kasvot. Kansallisen ikäohjelman 1998-2002 loppuraportti*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Strömmer, Riitta (1999) *Henkilöstöjohtaminen*. Edita, Helsinki.
- Stewart, David W. – Shamdasani, Prem N. – Rook, Dennis W (2007) *Focus groups: theory and practice*. SAGE, Thousand Oaks, Calif.
- Sulkunen, Pekka (1990) Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Mäkelä, Klaus. Gaudeamus, Helsinki.
- Suomi, Asta (2008) Senioriohjelmien osana yritysten ikäjohtamista. Teoksessa *Kuluerästä voimavaraksi: sosiokulttuurinen puheenvuoro ikääntymiskysymyksiin*, (toim.) Suomi, Asta – Hakonen, Sinikka, 171-184. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Sutela, Hanna – Lehto, Anna-Maija (2014) *Palkansaaajien arviot omasta eläkeiästään nousseet tuntuvasti*. <http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/01/tyoolot_2013_01_2014-04-09_tie_001_fi.html>, haettu 10.4.2014.
- Sädevirta, Jukka (2004) *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Työministeriö, Helsinki.
- Tamminen, Sisko (2003) *45+ Kokemus ja osaaminen Kainuun voimavarana*. Oulun yliopistopaino, Oulu. Sarja: REDEC Kajaani, Working Papers 45.
- Tela (2012). *Työurien pidentäminen*. <http://www.tela.fi/tyoelakeala/tyourien_pidentaminen>, haettu 6.9.2013.
- Tikkanen, Tarja (2006) The lifelong learning debate and older workers. Teoksessa: *Promoting lifelong learning for Older workers. An international overview*, toim. Tikkanen, Tarja – Nyhan, Barry, 18-47. European Centre for the Development of Vocational Training. Luxembourg.

- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uud. laitos. Tammi, Helsinki.
- Vahtio, Eeva-Leena (2002) *Rekrytointi, ikä ja ageismi*. Työministeriö, Helsinki.
- Vahtio, Eeva-Leena (2006) *Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan*. Edita, Helsinki.
- Varto, Juha (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Viitala, Riitta (2007) *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Edita, Helsinki.
- Viitala, Riitta (2008) *Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 3. painos. Inforviestintä, Helsinki.
- Virtainlahti, Sanna (2009) *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Walker, Alan (2005) *Growing older in Europe*. Open University Press, Maidenhead.
- Walker, Alan – Taylor, Philip (1998) *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Waris, Kyösti (2001) *Kuormittuminen voimavaraksi: Näköaloja työelämään*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Wiitakorpi, Iris (2006) *Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä: tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta*. Åbo Akademi förlag, Åbo
- Zack, Michael H (1999) Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, Vol 40(4), 45–58.

LIITTEET

LIITE 1: Kutsu haastatteluun

Hei!

Kiitos, että saan haastatella sinua! Pro gradu -tutkielmassani tarkastelen ikäjohtamisen yhteyttä strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Haastatteluissa painopiste on ikäjohtamisen käytännön toteutumisessa, eli miten organisaation kannattaisi edistää eri-ikäisten arvostamista, työssäjaksamista ja työhyvinvointia.

Haastattelen noin 20 osuuspankkilaista, 4–5 hengen ryhmissä. Yhden ryhmähaastattelun kesto on noin 1,5 tuntia. Haastattelut pysyvät nimettöminä, ja pro gradussa ei haastattelvien henkilöllisyys ole pääteltävissä.

Haastattelu koostuu seuraavista teemoista:

- Eri-ikäisyyden huomioiminen organisaatiossa
Keskustellaan henkilöstöstä yrityksen voimavarana, työn organisoinnista ja sisäl-
löstä, työhyvinvoinnista, henkilöstön osaamisesta ja sen kehittämistä. Näkökul-
mana on eri-ikäisyys työyhteisössä.
- ”Senioreiden” huomioiminen organisaatiossa
Jutellaan millainen vanhempien työntekijöiden nykytilanne on. Millaiselle ikäoh-
jelmalle voisi olla tilausta Tampereen Seudun Osuuspankissa?

Ystävällisin terveisin,

Kati Ylitalo

LIITE 2: Haastattelurunko

Tausta lyhyesti

Teema 1: Ikäjohtaminen ja henkilöstöstrategia

- Uusittu HR-strategia ja sen painotus ikääntyneisiin
- Henkilöstö voimavarana
- Eri-ikäisyys työpaikalla ja eri-ikäisten vahvuuksia ja heikkouksia
- Iän huomioiminen työyhteisössä, esimerkiksi yksilölliset ratkaisut
- Ikärasismi ja ikäasenteet
- Esimiehet ikäjohtajina

Teema 2: Osaaminen ja hiljainen tieto

- Nykyiset tavat ja mahdolliset tarpeet
- Vanhempien vahvuudet ja heikkoudet oppimisessa ja osaamisessa
- Urakehitys
- Kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset
- Hiljainen tieto ja sen jakamisen keinot

Teema 3: Yli 50-vuotiaiden huomioiminen organisaatiossa ja ikäohjelma

- Eläkkeelle siirtymisen suunnitelmia ja niihin vaikuttavia tekijöitä
- Omakohtaisia tarpeita työn järjestelyihin
- Asiat ja tuen muodot, jotka voisivat auttaa työskentelemään pidempään
- Ikäohjelman tarve ja sisältö

LIITE 3: Yhteenveto ikäohjelmista

Suomalaiset yritykset ovat kehittäneet 1990-luvulta lähtien ikäohjelmia. Tähän yhteenvetoon on koottu yrityskohtaisten ikäohjelmien taustaa, tavoitteita, sisältöä ja tuloksia niiltä osin kun tietoja on ollut kirjallisuudesta saatavissa.

Abloy Oy

Vuonna 2001 käynnistettyyn vapaaehtoiseen *Ikäimestari-ohjelmaan* voi liittyä 55-vuotiaat työntekijät. Ikäohjelman tavoitteena on hallita kaksikyttyräistä ikärakennetta sekä jakamiseen ja kokemuksen siirtämiseen liittyviä haasteita. Ohjelman avulla pyritään edistämään henkilöstön työkykyä ja hyvinvointia, vähentää sairauspoissaoloja sekä myöhentää keskimääräistä eläkkeelle siirtymisen ikää. Tavoitteena on myös lisätä ikääntyneiden työntekijöiden arvostusta ja varmistaa hiljaisen tiedon siirtyminen. (Andersson ym. 2013, 35–36; Ilmarinen 2006, 219.)

Ikäimestari-ohjelmaan kuuluvat työntekijät saavat muun muassa ylimääräisiä vapaapäiviä. Näitä ikäimestarivapaita on tarjolla 58 vuotta täyttäneille ja sitä vanhemmille työntekijöille seuraavasti: 58-vuotiaat 6 pv; 59-vuotiaat 8 pv; 60-vuotiaat 10 pv; 61-vuotiaat 12 pv; 62-vuotiaat 14 pv; 63-vuotiaat 17 pv; 64-vuotiaat tai vanhemmat yli 20 pv. (Ilmarinen 2006, 220.) Edellytyksenä vapaapäiville on työnantajan järjestämän kuntotestin vuosittainen suorittaminen. Testissä ei ole tavoitetasoa ja tulokset annetaan tiedoksi vain sen tekijälle. Ikäimestarivapaita saa pitää maksimissaan 3 päivän jaksoissa. Ohjelman tavoitteena on tukea palautumista työstä. Ikäohjelman perusrakenne on kaikilla Abloyn tehtailla yhtäläinen. Ikäimestareiden kunnia-asia on aktiivisesti ja tavoitteellisesti siirtää omaa osaamistaan nuoremmille työtovereille. Ikävapaiden lisäksi toimenpiteitä on kohdistettu esimiestyöhön, työolosuhteisiin ja työn sisältöön, toimintakykyyn, toiminnallisiin tapahtumiin sekä tiedotukseen. (Ilmarinen 2006, 220–221.)

Ikäimestareille suunnattuja toiminnallisia tapahtumia järjestetään vuosittain yhdestä neljään. Ikäimestariklubiideoi ja suunnittelee toiminnan. 5000 euron budjetti sisältää monenlaisia aktiviteetteja, kuten patikka- ja teatteriretket ja sekä terveystuennot. Tapahtumat järjestetään omalla ajalla. Toimintaan kuuluvat myös vierailut eri yrityksissä ja oman yrityksen yksiköissä. Vierailulla tavoitellaan eri yksiköiden välisen yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden kasvamista. (Ilmarinen 2006, 220–221.)

Ikäimestariprojektin jatkosta päättää vuosittain Abloyn johtoryhmä (Andersson ym. 2013, 35–36). Jatkoon vaikuttavat ikäimestaritoiminnan tulokset ja sen hetkinen tarve (Ilmarinen 2006, 222). Toiminta on havaittu hyväksi ja nähdään olennaisena osana yrityskuvaa. Se koetaan työntekijöitä yhdistävänä tekijänä. Ikäimestarit tuntevat olevansa arvostettuja ja kokevat olevansa tärkeä osa työyhteisöä. He myös tuntevat jaksavansa ja

hallitsevansa elämää paremmin. Aikaa ja energiaa jää harrastuksillekin. (Ilmarinen ym. 2003, 16.) Eläkkeelle jäämisikä on Abloyssa noussut ikäohjelman aikana 59,5 vuodesta 63 vuoteen (Andersson ym. 2013, 35-36; Ilmarinen ym. 2003, 16).

Berner Oy

Berner Oy otti osana ikäjohtamistaan vuonna 2010 käyttöön *yli 55-vuotiaille* suunnatun vapaaehtoisen ikäohjelman. Ohjelman tavoitteena on (Rissanen 2013, 15):

- kehittää ja edistää ikäjohtamista lisäämällä esimiesten ikään liittyvää osaamista
- vahvistaa positiivista suhtautumista ikään ja ikääntymiseen sekä yksilö- että yhteisötasolla
- arvostaa ikääntyvän kokemusta, osaamista ja sitoutumista
- varmistaa kokemustiedon siirtyminen ikääntyviltä yrityksen käyttöön
- ylläpitää ikääntyvän työntekijän työ- ja toimintakykyä, voimavaroja sekä motivaatiota
- alentaa yrityksen eläkekustannuksia
- vastata yhteiskuntavastuuseen.

Ikäohjelmassa on neljä osaohjelmaa: johtaminen, työyhteisö ja työolot, yksilön työ- ja toimintakyky sekä työvoimapankki. Johtamisessa keskitytään mentoroinnin ja tutoroinnin kehittämiseen sekä esimiesten valmennukseen. Esimiesten vastuulla on ikääntyneen työurasuunnittelu ja tarvittaessa seuraajasuunnittelun toteuttaminen. Työyhteisö ja työolot-osiossa fokus on ikätietoisuudessa, osaamisen varmistamisessa ja senioritapaamisissa. Senioreille järjestetään kerran tai kaksi vuodessa seniori-ilta, jossa erilaisten luentojen ja aktiviteettien myötä ylläpidetään niin fyysisistä kuin henkistäkin työkykyä. Yksilön toiminta- ja työkyvyssä tarkastellaan työn sisältöön liittyviä järjestelyjä, seniorivapaita ja muita työajan joustoja sekä huomioidaan eläkevalmennus. Eläkkeelle siirtynyt voi halutessaan ilmoittautua työvoimapankkiin ja sitä kautta olla töihin kutsuttava tilapäisiin töihin. Työntekijät otetaan huomioon yrityksen toiminnassa myös eläkkeelle jäämisen jälkeen, jolloin kontaktit vanhaan tuttuun työyhteisöön säilyvät. Eläkeläiset kutsutaan muun muassa yrityksen juhliin mukaan. (Björklund 2013; Rissanen 2013, 10–20.)

Ylin johto tekee kunkin osa-alueen päätökset yritystasolla. HR vastaa toiminnan seurannasta ja koulutuksesta, valmentamisesta ja ohjelman kehittämisestä. He toimivat esimiesten tukena ja toimivat yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Esimiehillä on vastuu kehityskeskusteluista ja työurasuunnitelmista sekä sovittujen toimenpiteiden täytäntöönpanosta sekä lähtökeskustelusta. Esimiehet toimivat valmentajina. Työntekijän vastuulla on oman aktiivisuuden ylläpito ja asioiden esille nostaminen sekä omasta fyysisestä jaksamisesta huolehtiminen. Kun työntekijä liittyy ohjelmaan, hänelle luodaan ikääntyneen työurasuunnitelma kehityskeskustelussa. Esimiehen kanssa käydään läpi asioita, jotka

auttavat jatkamaan työssä vanhuuseläkeikään asti, kuten työn keventäminen ja siirtymisen matkатыöstä toimistotyöhön. Usein muutoksia ei tarvita, mutta asioista on hyvä keskustella ennen kuin niistä tulee mahdollisia haasteita. (Björklund 2013; Rissanen 2013, 10–20.)

Ohjelmaan kuuluu vuosittainen terveystarkastus. Fysioterapeutti selvittää työntekijän fyysisen työ- ja toimintakyvyn ja laatii sen perusteella terveys- ja liikuntaohjelman. Yli 58-vuotiaat ohjelmassa mukava olevat ovat oikeutettuja ylimääräisiin vapaisiin. *Seniorivapaita* kertyy seuraavasti: 58–60-vuotiaat 5 pv; 61–63-vuotiaat 8 pv; yli 63-vuotiaille sopimuksen mukaan. Vapaita voi pitää korkeintaan 3 päivää kerrallaan ja niitä ei voi yhdistää vuosilomaan. Edellytyksenä on henkilökohtaisen työ- ja toimintakykyohjelman noudattaminen. (Björklund 2013; Rissanen 2013, 10–20.)

Henkilökunnan palaute ohjelmasta on ollut positiivista. Monia hyviä tuloksia työkyvyn ylläpidossa on saatu aikaan. Yrityksen sairauspoissaolot ovat olleet matalahkot, esim. vuonna 2013 3,3 %. (Björklund 2013; Rissanen 2013, 25.) Bernerin ikäohjelma palkittiin vuonna 2013 Sitran työelämäpalkinnolla tunnustuksena senioriohjelmasta, jonka myötä vanhuuseläkkeelle siirtymisen ikä on yrityksessä noussut. Bernerillä vanhuuseläkkeelle siirrytään nykyään 63-vuotiaana. (Sitra 2013.)

HKR-Tekniikka

Vuosina 2004–2008 toteutetun HKR-Tekniikan ikäohjelman tarkoituksena oli ”*tuottaa organisaation suunnittelu- ja johtamisjärjestelmille työvälineitä ja menettelytapoja, joilla voidaan vaikuttaa ikääntyvän työvoiman työssä jaksamiseen ja työn tuloksellisuuteen sekä hallittuun eläkkeelle siirtymiseen*” (Kankainen 2008, 9). Ikäohjelmaan sisältyivät seuraavat toimenpiteet (emt.,11):

- Terveystakuu yli 56-vuotiaille sisältäen vuosittaiset terveystarkastukset, kunto- tutkimukset ja työn kuormittavuuden arvioinnin.
- Ikäpainotteiset kehityskeskustelut ja henkilökohtainen työelinkaaren kehittämissuunnitelma
- Tehostettu työterveyshuolto 45–55-vuotiaille
- Työterveyteen ja työn kuormittavuuteen sidotut ikävapaa yli 56-vuotiaille
- Työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon vuorovaikutus ja yhteistyö sähköisessä HR-järjestelmässä.

Keskeinen tekijä ohjelmassa oli sähköisen HR-järjestelmän kehittäminen. Järjestelmään kirjattiin työntekijäkohtaisia tietoja, kuten perus- ja osaamistiedot, koulutus- ja työhistoria sekä kehityskeskustelujen sisältö. Yli 56-vuotiailla seurataan myös työn kuormittavuutta. Työn kuormittavuutta arvioivat työntekijän lisäksi esimies ja työter-

veyshuolto erinäisiä mittareita hyödyntäen. Kuormittavuuden tulosten perusteella päätetään ikävapaiden määrästä. Ylemmälle johdolle tuotetaan HR-järjestelmästä yhteenve-toja, joiden avulla voidaan seurata yksittäisten työntekijöiden ja koko henkilöstön kehittä-mistarpeita. (Andersson ym. 2013, 34.)

Ikäohjelman päätyttyä HKR-Tekniikka on käynnistänyt jatkohankkeita, kuten strate-giseen työhyvinvointiin panostavan kolmivuotinen Stydi-ohjelman. Stydi-ohjelma sisäl-tää esimieskoulutusta ja osallistumista Helsingin kaupungin Oiva Akatemian työsuojelu-koulutukseen sekä työhyvinvointikyselyjen toteuttamista. (Andersson ym. 2013, 34.)

Keskeisenä ohjelman toteutuksen onnistuneisuudessa nähtiin ylimmän johdon ja lä-hiesimiesten vahva sitoutuneisuus ja kannustus, työterveyshuollon toimivuus sekä ikäoh-jelman työkalut. Esimiehet sitoutuivat ohjelmaan sekä heidät saatiin motivoitua pitkäjän-teisesti toteuttamaan ohjelmaa. (Kankainen 2008, 4.) Esimiesten havaittiin arvostavan ikääntyneitä työntekijöitä enemmän, tuntevan paremmin alaisensa sekä heidän tarpeensa, ikäjohtamisen valmiuksien kasvaneen ja henkilöstöjohtamisen korostuneen. Tulokset hankkeesta olivat muutenkin kannustavia, kuten työntekijöiden jaksamisen ja hyvinvoin-nin parantumista, tietoisuuden ja kiinnostuksen lisääntyminen liikuntaa ja terveellisiä elä-mäntapoja kohtaan sekä työntekijöiden arvioivat jaksavansa työskennellä todennäköi-semmin vanhuuseläkkeelle saakka. Työyhteisölliset vaikutukset näkyivät avoimempana viestintänä, yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymisenä, ikääntyneiden arvostuksen ja kunnioituksen lisääntymisenä, ikäryhmien välisen kanssakäymisen parantumisena ja ko-kemuksellisen tiedon parempana välittymisenä. Osa-aikaeläkkeelle siirtyi ikäohjelman aikana vähemmän työntekijöitä, keskimääräinen eläke-ikä nousi sekä sairauspoissaolot ja tuotantopäivien menetykset vähenivät. (Kankainen 2008, 4.)

Joensuun kaupunki

Joensuun kaupunki toteutti senioriohjelman vuonna 2002. Ohjelmalla oli monipuoliset tavoitteet, kuten kokemuksen arvostaminen, kannustamista elinikäiseen oppimiseen, siir-tää hiljaista tietoa mentoroinnin avulla, alentaa eläkekustannuksia ja ylläpitää ikäänty-neen toimintakykyä. Ohjelman menetelmät jaettiin kolmeen tasoon: ikääntyneiden työ-kyky, johtaminen sekä työyhteisö ja työolot. Kullekin osiolle laadittiin erilliset tavoitteet ja vastuutahot. Työkyvyn parantamiseksi oli käytössä, muun muassa seuraavia menetel-miä: kuntotestausta, kuntosali- ja ergonomiaohtaus, eläkevalmennusta (eläköitymisvai-heeseen edenneille henkilöille päivän mittainen tietoisuus eläkeasioista, työstä luopumisen merkityksestä, ikääntymisestä ja sen vaikutuksista esim. hyvinvointiin), kylpyläviikon-loppu yli 60-vuotiaille, kuntoremontteja ja teemaliikuntaa. Senioreille räätälöitiin tieto-tekniikkakoulusta. (Suomi 2008, 178–185.)

Hiljaisen tiedon siirto ja sukupolvia ylittävä työskentely korostuvat ohjelmassa. Tapoina olivat hiljaisen tiedon välittäminen, kummitoiminta ja mentorointi sekä vuosittainen senioritapaaminen mukaan lukien alkuinfo "uusille senioreille". Lisäksi huolehditaan, että eläköityneitä kutsutaan yhteisiin tilaisuuksiin. Johtaminen -osiossa korostuu esimiesten valmennus, mm. ikäjohtamiseen sekä esimiehille järjestetään "keskustelukerhot". Huolehditaan, että koko työyhteisö tietää ja tiedostaa miksi senioriasioihin kiinnitetään huomiota ja mistä ikäjohtamisessa on kyse. Kehityskeskusteluissa yksilölliset tarpeet ja ratkaisut käsitellään tehokkaammin. Työnkiertomahdollisuuksia hyödynnetään työyhteisötasolla sekä annetaan työnohjauksen tarjontaa. Kaksoismiehityksen käyttöä suositellaan 1-2 kuukauden ajan ennen eläköitymistä. (Suomi 2008, 178–185.)

Projektin alussa osa senioreista koki ohjelman liian suureelliseksi eikä pitänyt heidän leimaamistaan senioreiksi - ikään kuin erityisen huomion kohteiksi. Osalla oli myönteisiä kokemuksia hiljaisen tiedon siirtämisestä ja yli sukupolvien tapahtuvasta työskentelystä, kuten perehdyttämisestä. Myös konkreettiset, helpottavat työjärjestelyt koettiin hyviksi. Alun jälkeen tavoitteita ja menetelmiä on vähennetty. Kaikkia tavoitteita, kuten kaksoismiehitystä, ei saatu toteutettua taloudellisista syistä. Havaittiin myös, että organisaation kulttuuri vaikuttaa: vapaaehtoisuuteen perustuvat luennot ja tietoisut eivät kiinnostaneet tarpeeksi ihmisiä. Tämä puolestaan johti pohtimaan vapaaehtoisuuden ja ohjauksen merkitystä, eli sitä, millä tavoin työtä tuottavuuden nimissä on tarpeellista ohjata ja toisaalta mahdollistaa vapaaehtoisuus. Havaittiin, että ne työyhteisöt, joissa oli toimivia hiljaisen tiedon jakamistapoja sekä motivaatiota kehittää eri-ikäisyyttä vahvistavia työtapoja, olivat viihtyisiä ja saavuttivat hyviä tuloksia. Jatkossa senioriohjelma muokkaantuu enemmänkin monen ikäisyyden suuntaan. (Suomi 2008, 178–185.)

Kela

Kelassa otettiin vuonna 2010 käyttöön ikäohjelma osana laajempaa työhyvinvointihankeä. Ikäohjelmalla tavoitellaan ikäystävällisempää asennetta työyhteisöön. Tavoitteena on myös parantaa esimiesten valmiuksia iän huomioonottamiseen ja tukea työkyvyn ja osaamisen ylläpitämistä ja osaamisen kehittämistä työuran eri vaiheissa. Aloitusvuonna ikä ja ikäohjelma olivat kaikille yhteinen teema kehityskeskusteluissa. Keskustelujen tukena olivat verkkokoulutukset iän eri ulottuvuuksista ja sukupolvien kohtaamisesta työpaikalla. Ikäohjelmassa pyritään järjestämään työt huomioiden eri-ikäisten erityispiirteet ja elämäntilanteet. Yksilöitä tuetaan kehittymään ja tekemään yhdessä niin, että työura on mahdollisimman pitkä. Ikäohjelmaan sisältyy myös ikäasioista viestintä sekä esimiesten taitojen kehittäminen ikäasioissa. Vuosittaisissa kehityskeskusteluissa käydään läpi kaikkien urakehitystä. 58. ikävuodesta alkaen keskusteluissa on mukana työssä jatkamisen ajatukset. Työssä joustetaan mahdollisuuksien mukaan ja työterveyshuollon tukikeinot

ovat käytössä eri ikävaiheissa. Mentoroinnilla saadaan tukea osaamisen kehittämiseen ja tietotekniikkatukea on lisätty työpaikoille. (Andersson ym. 2013, 32.)

Länsilinjat Oy

Länsilinjat Oy:n Työkyky tehdään yhdessä - hanke käynnistettiin linja-autoyrityksessä vinoutuneen ikärakenteen takia. Kuljettajista huomattava osa oli vanhempia työntekijöitä, kun taas esimiehet lähinnä nuoria. Tavoitteena oli löytää "yhteinen sävel" eri sukupolvien välille sekä hallita eläkkeelle siirtymisestä syntyvää rekrytointia. Haluttiin myös, että jokainen työntekijä voisi haasteellisenkin työpäivän päätteeksi tuntea onnistuneensa työssään ja ettei työ kuormittaisi liikaa. Merkittävimmät kehityskohteet liittyivät perehdyttämisjärjestelmän uusimiseen sekä kummikuljettajajärjestelmän luomiseen ja vakiinnuttamiseen. Myös ammattitutkintoihin ja muihin koulutuksiin panostettiin. Työhyvinvointiasioita arkipäiväistettiin ja panostettiin yksilöllisiin työaikajärjestelyihin. Ikääntyneille mahdollistettiin osa-aikaeläkejärjestely.

Kummikuljettajajärjestely koettiin onnistuneena. Tehtävä on ollut motivoiva kummeille. Kummi seuraa aloittelevaa kuljettajaa muutaman kuukauden ajan tiiviisti. Kummien kertoman mukaan heidän perehdyttämänsä kuljettajat ovat yhteydessä kummeihin vielä vuosien päästäkin ongelmatilanteissa tai kaivatessaan keskustelukumppania työasioissa. Kummikuljettajat osallistuvat myös henkilöstöasioiden kehittämiseen, esim. koulutusten suunnitteluun ja henkilöstölehden tekemiseen. Ammattitutkintokoulutuksia on toteutettu runsaasti. Osa-aikaeläkeratkaisut ovat osoittautuneet hyväksi toimintamalliksi. Työn luonteesta johtuen työaikajärjestelyt saadaan toimimaan hyvin osa-aikaisille työntekijöille. Ratkaisu on koettu henkilökohtaisesti mielekkääksi. Työvuorojärjestelyjä on parannettu, ja lisää on tulossa. (Ilmarinen 2006, 216–219.)

Naantalin kaupunki

Naantalin kaupunki on järjestänyt 55 vuotta tai vanhemmille työntekijöillensä senioritoimintaa vuodesta 2003. Toiminnan tavoitteena on, että väki pystyy jäämään terveenä eläkkeelle. Myös hiljaisen tiedon siirtäminen eläkkeelle jääviltä on nähty keskeiseksi seikaksi. Taustalla toiminnan kehittämiselle oli ikääntyneiden suuri määrä organisaatiossa. Ohjelmaan kuuluu monipuolista vapaa-ajan toimintaa, kuten syysretkiä, luontopolkuja ja teatteriesityksiä. Kaupunki antaa toimintaan vuosittain 15 000 €. Mukaan retkille saa ottaa puoliset. Toinen tärkeä osa-alue on kattava työterveyshuolto. Ikääntyneille on tarjolla useammin terveystarkastuksia, jotta muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. Kun organi-

saation seniorit ovat hyvässä kunnossa, työterveyshuolto voi fokusoida enemmän toimenpiteitä nuorempaan henkilökuntaan. Koko henkilöstöä tuetaan esimerkiksi kylpyläreisilla ja hierontaseteleillä. (Ilmarinen & Vainio 2013, 16–17.)

Senioritoiminnan aikana on eläkeikä noussut. Vanhuuseläkkeelle jääetään 64 vuotiaana ja työkyvyttömyyseläkkeelle 63 vuotiaana. Tutkimustulosten mukaan jokainen toiminta-ohjelmaan sijoitettu euro tuo 3,7 euroa takaisin, kun huomioidaan sairauspoissaolot ja eläkemaksujen pieneneminen. (Ilmarinen & Vainio 2013, 16–17.)

Nakkila Group Oy

Nakkila Groupin tavoitteena on, että työntekijät olisivat hyvässä kunnossa koko ikänsä. Ikäohjelman osioita ovat hiljaisen tiedon siirtäminen, eläkkeelle lähtöön valmistautuminen sekä elämäntilanteen mukainen työ- ja valmennusohjelma. Esimiehet panostavat kullekin työntekijälle sopivien työaikojen ja joustojen järjestämiseen. Esimerkiksi vanhempia ikäluokkia siirretään tarvittaessa päivävuoroon. Nuoremmilla perheille puolestaan tarjotaan ikäohjelman myötä joustoa työajoissa ja -vuoroissa. Työntekijöille järjestetään räätälöityä koulutusta ammattiin liittyvistä asioista, etteivät opitut asiat pääse unohtumaan. Yksi osa ikäohjelmaa on koko henkilökunnalle suunnattu kuntokampanja, jossa edistetään myös yhteisöllisyyttä. Kampanja sisältää ravintokoulutusta, kuntotestejä ja liikuntakampanjan. Nakkila Groupin ikäohjelman alku on ollut lupaava. Jatkossa lisää sisältöä haetaan muiden yritysten kanssa verkostoitumalla. (Ilmarinen & Vainio 2013, 19–20.)

Nordkalk Oy

Nordkalkin ikäohjelma on rakennettu eri ikäryhmien mukaan vastaamaan elämän eri vaiheiden tarpeita ja elämäntilanteita. Ohjelmassa on seuraavat ikäryhmät:

- 35 miinus
- Middle Ages
- 55 plus

Yleistä ohjelmassa on ikäjohtamista huomioiva esimiesvalmennus sekä hiljaisen tiedon siirtämiseen luodut käytännöt, kuten mentorointi. Vanhimpaan ryhmään kuuluvilla on oikeus ylimääräiseen vapaaehtoiseen terveystarkastukseen. 55 vuotta täyttäneiden kanssa käydään kehityskeskustelu, jossa pyritään myös suunnittelemaan työuraa eläkkeelle siirtymiseen asti. Lisäksi vanhimmalle ikäryhmälle järjestetään vuosittain virkistyspäivä ja muutaman tunnin tiedotustilaisuuksia, esim. terveyteen ja eläkkeeseen liittyvistä asioista. 55 plus -ryhmä osallistuu mentorointiin.

35 miinus -ohjelman tavoitteena on sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Nuorten osalta myös verkostoituminen ja vertaistuki ovat tärkeitä tavoite samoin kuin työhyvinvoinnin parantuminen. Tapaamisissa on tarjolla ryhmälle tietoa ja toimintaa, esimerkiksi työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisesta ja itsensä kehittämisestä. Osaamisen kehittämiseen panostetaan erilaisten perehdytys- ja koulutusohjelmien sekä ammattitutkintojen kautta.

Myös Middle ages (36–54-vuotiaat) -ryhmällä on luentoja ja tapaamisia. Vuosittaisella virkistyspäivällä ja vapaa-ajan harrastusten tukemisella pyritään edistämään työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Myös osaamisen kehittämiseen panostetaan. (Andersson ym. 2013, 33.)

Oras Oyj

Oras Oyj:n ikäohjelman tavoitteena on huolehtia 55 vuotta täyttäneiden työkyvystä ja viihtymisestä sekä työuran jatkaminen täyteen eläkeikään asti. Ohjelmaan kuuluu oleellisenä osana seniorihaastattelut kehityskeskustelujen yhteydessä. Keskustelun aikana pohditaan tarkemmin urakehitystä seniorivuosille, arvioidaan mahdollisia esteitä tai haasteita ja etsitään ratkaisuja niihin sekä kartoitetaan kiinnostusta senioritehtäviin. (Andersson ym. 2013, 35–36.)

Työterveydessä toteutetaan terveystarkastukset, terveystutkimukset sekä yksilöllinen kunto-ohjelma ja sen seuranta tarvittaessa. Ohjelmaan kuuluu 1–3 ohjattua työhyvinvointipäivää vuodessa eri teemoin. Täyttä työviikkoa tekevät ja työkykyohjelmaan osallistuneet ovat oikeutettuja ikävapaisiin. Näitä ikävapaita hyödynnetään työkyvyn ja jaksamisen edistämiseksi enintään viisi päivää kerrallaan eikä niitä voi yhdistää vuosilomiin. Taustalla on ajatus, että vapaata otetaan kuormittavien työjaksojen jälkeen, jolloin voidaan mahdollisesti estää uupumiseen sairastumista. Jos vanhemmalla työntekijällä on taivannomaista enemmän sairauspoissaoloja, hän tekee itse esityksen esimiehelleen siitä, miten poissaolot vaikuttavat hänen ikävapaisiinsa. Hiljaisen tiedon siirtämiseksi on kehitetty systemaattinen toimintatapa. Seniorit työskentelevät oman perustehtävän lisäksi kouluttajina kummitoiminnassa sekä mestari-kisälli -mallin mukaisessa koulutuksessa ja mentorijoina. (Andersson ym. 2013, 35–36.)

Saariainen Oyj

Saariainen aloitti ikäohjelman vuonna 2000. Tämä senioriohjelma on vapaaehtoinen ja suunnattu 55 vuotta täyttäneille. Ikääntyneen työntekijän liityttyä ohjelmaan käydään kehityskeskustelu, jossa selvitetään henkilön mahdolliset työrajoitteet, kuntoutus- ja

koulutustarpeet sekä muut nykyiseen tai tulevaan työhön liittyvät seikat. Uuden oppimisessa huomioidaan työntekijän oma oppimistahti. (Andersson 2013, 36.)

Ikäohjelmaan kuuluva työntekijä saa tiettyjä etuuksia. Hänen palkkaryhmäänsä ei pudoteta, jos uuteen tehtävään siirtyessä työn vaatimus laskee. Lisät ja suorituspalkka maksetaan uuden tehtävän mukaisesti. Vuorotyötä helpotetaan tarvittaessa ja senioreiden työtehtävät pyritään pitämään mahdollisimman samoina tehtaalla. Ikääntynyt voi halutessaan saada pitää palvelusvuosipalkkiot ja vuosittaiset lomarahat vapaana. Senioreilla on etuoikeus vuorotteluvapaaseen, jos hakijoita on yli yhtiössä sovitun kokonaiskiintiön. (Andersson 2013, 36.)

Ikäohjelmalla on ollut positiivinen vaikutus Saarioisten yrityskuvalle. Ikäohjelman aikana keskimääräinen eläkkeelle jäämisikä on noussut hieman yli kahdella vuodella. (Andersson 2013, 36.)

Sampo Pankki Oyj

Työuran uurtaja -ohjelma käynnistyi Sampo Pankissa vuonna 2007. Tavoitteena oli, että yli 40-vuotiaat työntekijät jaksaisivat pidempään. Tämä työterveyslaitoksen kehittämä menetelmä sai positiivisen vastaanoton. Samalla huomattiin, että ongelma jaksamisesta ei ollut ikäsidonainen tekijä ja Sampo Pankissa siirryttiin ikäjohtamisen sijaan puhumaan elämäнкаarijohtamisesta. Ohjelman rinnalle rakennettiin nuoremmille ikäluokille kohdistettu oma valmennusohjelma. Valmennuksissa työstetään kunkin kehittymistarpeita ja työelämäntavoitteita. Tavoitteena on, että kaikilla työntekijöillä on ajantasaiset henkilökohtaiset osaamis-, kehittämis- ja työhyvinvointisuunnitelmat. Ohjelman aikana vuosittainen työhyvinvointi-indeksi on kehittynyt suotuisasti. Valmennusten rinnalle on lanseerattu henkilökohtaista hyvinvointia organisaatiomuutoksissa lisäävä ohjelma. (Ilmarinen & Vainio 2013, 24.)

UPM Oyj

UPM-Kymmene Oyj:n osallistui Kansalliseen Ikäohjelmaan. Ikäohjelma syntyi ikääntyneen henkilöstön ja keskimääräistä alemman eläkkeellesiirtymisen takia. Yritys huomasi, että ammattitaitoisesta työvoimasta oli tulossa pulaa. Henkilöstön, työterveydenhuollon ja henkilöstöjohtoon edustajat suunnittelivat toimenpideohjelman, jonka tavoitteena oli henkilöstön myöhempi eläkkeelle siirtyminen sekä keski-ikänsä kohoamisen pysäyttäminen. Tavoitteisiin pyrittiin ylläpitämällä ja parantamalla ikääntyvän henkilöstön osaamista, työkykyä ja motivaatiota. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002, 111–113.)

Osana ikääntyvien henkilöiden työpanoksen säilyttämistä uusittiin yrityksen työkyky-ohjelma. 25 vuotta palveluksessa olleille ikääntyneille annettiin kahden viikon palkallinen kuntoloma ja 35 vuotta palvelleille neljän viikon loma. Toiseksi kiinnitettiin huomiota yksilöllisiin tarpeisiin työn sisällössä ja menetelmissä sekä kehitettiin työympäristöä. Kolmanneksi ikääntyneiden ammattitaidon osalta panostettiin tietotekniikka- ja kielikoulutukseen. Viimeisenä osiossa ohjelmassa oli henkilöstön suunnittelu ja -hankinta. Siinä painotettiin poistuman ennakointiin palkkaamalla hyvin koulutettuja nuoria. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002, 111–113.)

Ikäohjelma koettiin koskevan liian yksipuolisesti ikääntynyttä henkilöstöä. Ohjelman onkin tästä syystä kohdistettu koko henkilöstöön ja organisaatiossa puhutaan työhyvointiohjelmasta. Uudistetun ohjelman sisältönä on ikääntyneiden työssä pysymiseksi seuraavat kohdat: 1) työtyytyväisyyden ja työilmapiirin parantaminen. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa käsitellään vuosittain työhyvointiin ja työkyvyn ylläpitoon liittyvät asiat. 2) Jokaisella on oma vastuu työkyvyn ja terveyden ylläpitämiseksi. Yli 50-vuotiailla on laaja terveystarkastus 2–3 vuoden välein. Samassa yhteydessä suunnitellaan yksilöllinen ohjelma omatoimiseen kunnon kehittämiseen ja terveyden ylläpitämiseen. 3) Henkilöstön ikärakenteen tasapainottaminen. Yrityksessä suositaan osa-aikatyötä mahdollisuuksien mukaan. Kehityskeskusteluissa selvitetään 50 ikävuodesta alkaen henkilökohmainen suunnitelma tuleville työvuosille. Kehityskeskusteluissa käsitellään myös lisäpehdyttämisen ja ammatillisen koulutuksen tarve erityisesti uuden tekniikan käytössä. Esimiehet ja työtoverit tukevat ikääntyvien työssä jaksamista. Toteutetaan mentorointia. 4) Sairauspoissaolojen hallinta. Jokaisessa työpaikassa on työhyvointiohjelma ja suunnitelma työkykyä ylläpitävästä toiminnasta.. Tavoitteena on, että eläkkeelle siirtyvät henkilöt eivät kärsi työperäisistä sairauksista tai vammoista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002, 111–113.)

Vuosien 1997–2001 aikana yrityksen keskimääräinen eläkkeelle siirtymisen ikä nousi lähes kaksi vuotta. Asenteet muuttuivat henkilöstön keskuudessa selvästi pitempään työelämässä pysymisen suuntaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002, 111–113.)

Vattenfall Nordic Ab

Ruotsin Vattenfall Nordicin ikäjohtamisen malli käynnistyi vuonna 2001. Mallissa keskeisenä osana on yli 58-vuotiaiden työntekijöiden mahdollisuus työskennellä 80 % täydestä työajasta, mutta ansaita 90 % palkastaan täydellä eläkekertymällä (80/90/100 -malli). Lähiesimies päättää käytännössä, onko järjestely mahdollista riippuen työn sisällöstä ja yksikön tilanteesta. Lupa annetaan 6 kuukaudeksi kerrallaan ja sen voi uusia. Lisäksi malli sisältää esimiesten koulutusta sekä mentorointiohjelman. (Mykletum ym. 2010, 15–36.)

Osallistujat ovat olleet tyytyväisiä varsinkin 80/90/100 -malliin. Esimerkiksi 85 % koki terveytensä parantuneen, 53 % koki työmotivaation nousseen ja 88 % oli halukkaita työskentelemään 65 ikävuoteen asti. Osallistujat kokivat mallin senioreiden osaamisen arvostamisena työyhteisössä. Negatiivisena nähtiin järjestelyn jatkuvuuden puute. Myös esimiehet kokivat työntekijöiden olleen motivoituneempia. Tiimikohtaiset työmääräsuunnitelmat ja lisääntynyt hallinnollinen työ olivat puolestaan esimiehille ohjelman negatiivisia puolia. Ikäohjelman aikana eläkeikä on noussut 58 ikävuodesta 63. Hiljaisen tiedon siirtymistä on saatu parannettua sekä ikäasenteet ovat parantuneet. Myös esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä on saatu kohennettua. Mentorointi on koettu hyväksi ratkaisuksi ja sitä on jatkettu. Mentoroinnin kohteena on ollut työ, henkilökohtaiset taidot, johtaminen, valmentaminen, henkilökohtainen tuki sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. (Mykletum ym. 2010, 15–36.)