



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Kauppateellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

A370A5000 Kandidaatintutkielma

Ikäjohtaminen yrityksen henkilöstöstrategiassa

Age Management as a Part of HR Strategy

12.4.2012

Tekijä: Matti Paappanen 0302451

Ohjaajat: Heidi Olander
Helena Sjögren
Pasi Tuominen

Sisällys

1	Johdanto	2
1.1	Tutkimuksen taustaa	2
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys	6
1.3	Rajaukset	7
1.4	Tutkimuksen rakenne	8
1.5	Aiemmat tutkimukset	9
2	Avainkäsitteet ja teoreettinen viitekehys.....	10
2.1	Henkilöstöstrategia	10
2.2	Johtaminen.....	11
2.3	Ikäjohtaminen	13
2.4	Työkyky.....	15
2.5	Työtyytyväisyys.....	16
3	Tutkimusmenetelmä	18
4	Tutkimusaineisto	20
5	Tulokset.....	21
5.1	Rekrytointi	22
5.2	Urasuunnittelu ja oppiminen	22
5.3	Johtaminen ja esimieskoulutus	24
5.4	Työkyvyn ylläpitäminen.....	27
5.5	Ikäjohtamisen merkittävyys.....	28
5.6	Yhteenveto.....	29
6	Johtopäätökset	30
	Lähteet.....	34
	Sähköiset lähteet.....	38
	Liitteet	39

1 Johdanto

Julkisuudessa on viime vuosina keskusteltu paljon väestön ikääntymisestä ja sen aiheuttamista muutoksista työelämässä sekä koko yhteiskunnassa. Meneillään onkin suuri demografinen muutos. 60 – 64 -vuotiaat muodostava maamme suurimman ikäluokan, hieman ylin 400.000 henkilöä. Nämä sotien jälkeen syntyneet suuret ikäluokat ovat vähitellen siirtymässä eläkkeelle. Vastaavasti työmarkkinoille tulossa olevia ikäluokkia (20 – 24 -vuotiaat) on noin 75.000 vähemmän. (Tilastokeskus 2011) Tilanne on hyvin samankaltainen myös monissa muissa Euroopan maissa.

Koska nuoremmat ikäluokat ovat pienempiä ja nuoret ovat lisäksi paremmin koulutettuja, he voivat helpommin valita mieleisiään työtehtäviä sekä vaihtaa toisiin työtehtäviin jos entinen ei miellytä. Tämä luo haasteita työnantajille. Lisäksi eri-ikäisten työntekijöiden työelämän arvot voivat poiketa toisistaan hyvinkin paljon. Tämä ristiriita voi heikentää nuorten työntekijöiden pysyvyyttä organisaatiossa sekä aiheuttaa ikääntyneille työntekijöille mm. arvostuksen puutteesta johtuvia huonoja kokemuksia. (Ilmarinen et. al., 2003, 31) Eräänä johtamiseen liittyvänä haasteena Vaahtio esittää kirjassaan ”Aava ikälukot, vapaudu johtamaan”, ikäerojen työpaikoilla kasvavan. Johdettavana voi siis olla työntekijöitä 15-vuotiaasta kesätyöntekijästä 68 –vuotiaaseen asiantuntijaan (Vaahtio 2006, 9). Henkilöstön ikä on siis yksi johtamiseen sisältyvä elementti. Tässä kandidaattitutkielmassa tutkin eri-ikäisyyden vaikutusta yritysten johtamiskäytäntöihin. Eri-ikäisyyden johtamisesta käytän termiä *ikäjohtaminen*.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kun mietitään työuransa ääripäissä olevia ryhmiä, ne poikkeavat toisistaan paitsi työuran vaiheen, myös yleisen elämäntilanteen ja työelämään liittyvien toiveiden ja odotusten perusteella. Professori Karl-Erik Michelsen toteaa Kauppalehden artikkelissa että ”*työelämään rynnistävä sukupolvi Y järjestyttää työelämää enemmän kuin mikään aikaisempi sukupolvi*” (Kauppalehti 2011). Myös Niemistö havainnoi väitöstutkimuksessaan (2011) että Y-sukupolven vaatimukset tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä muuttavat yrityksiä. Näissä edellä esitetyissä viittauksissa mainitulla Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980 jälkeen syntynyttä osaa väestöstä. Sukupolvien määritelmässä on tutkimuskohtaista hajontaa ja esimerkiksi Wong et al. (2008)

määrittelevät Y-sukupolven edellä mainitulla tavalla, kun taas esimerkiksi Niemic (2000) artikkelissaan tarkoittaa Y-sukupolvella vuosina 1971 – 81 syntyneitä.

Sukupolvien käyttäytymistä selitetään tiettyinä aikakausina muodostuneilla arvoilla jotka heijastuvat koko ikäluokan käyttäytymiseen ja asenteisiin (Arsenault, 2003). Vanhempiin sukupolviin yhdistetään yleensä sellaisia ominaisuuksia kuin konservatiivisuus, kurinalaisuus, velvollisuudentuntoisuus, luottamus auktoriteetteihin ja yleisen edun huomioiminen. Nuorempien ominaisuuksina mainitaan yritteliäisyys, yksilöllisyyden tavoittelu, osaamiskeskeisyys, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä itsenäisyys (Niemic, 2000; Arsenault, 2003; Wong et al., 2008). Robbins (1998) kuvaa työelämän muutosta jakamalla kulloinkin vallalla olleet arvot neljään eri aikakauteen (kuvio 2). Hänen mukaansa noiden aikakausien arvot ovat leimallisia kunkin eri aikakauden työntekijöille. Eri aikakausien työntekijöiden välisten arvomaailmojen välillä saattaa olla joissain asioissa suurikin ristiriita. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi normisidonnaisuus ja lojaalisuus työnantajaa kohtaan. Käytännössä erilainen näkemys voi tulla esiin esimerkiksi työaikojen noudattamisessa ja siitä kuinka ansiotason tulisi muodostua. (Robbins, 1998; Ilmarinen et. al., 2003, 33)

Vaihe	Milloin tuli?	Hallitsevat työelämän arvot
I Protestanttinen työetiikka	1940 – 50 - luvuilla	Kova työskentely, konservatiivinen työasenne, lojaalius työnantajalle
II Eksistentiaalisuus	1960 – 1970 – lukujen alussa	Elämän laatu, ei mukautuva, itsenäisyyden tavoittelu, itsensä toteuttaminen, lojaalius itseä kohtaan
III Pragmaattisuus	1970-luvun puolivälistä 1980-luvun lopulle	Menestys, saavutukset, kunnianhimo, kova työskentely, lojaalius uran luomiselle
IV Sukupolvi X	1980-luvun lopussa	Joustavuus, työtyytyväisyys, vapaa-aika, lojaalius vuorovaikutukselle ja tyydyttäville ihmissuhteille

Kuvio 2: Työelämän arvot murroksessa

(Ilmarinen et al. 2003; Robbins 1998 mukailten)

Tutkimusten mukaan sukupolvien välisten erojen merkitys työelämässä ei ole kuitenkaan niin merkittävä kuin yleisesti on oletettu. Monet havaitut eroavaisuudet ovat enemmän ikä- kuin sukupolvisidonnaisia. (Wong et al., 2008; Macky et al., 2008, Cennamo & Gardner, 2008)

Nuorempien henkilöiden ominaisuuksia työelämässä ovat iäkkäämpiä joustavampi suhtautuminen lyhytaikaisiin työsuhteisiin ja projekteihin, korkea koulutustaso, hyvät kyvyt teknologian hyväksikäyttöön ja omaksumiseen, ennakkoluulottomuus ja parempi kyky vastaanottaa muutoksia. Nuorien työntekijöiden motivaatiotekijöinä nähdään työn haastavuus ja urakehitys sekä oman osaamisen ja työmarkkinakelpoisuuden lisääminen.

Iäkkäämpiin työntekijöihin yhdistetään usein mm. sellaisia ominaisuuksia kuin korkea ammatillinen osaaminen, sitoutuneisuus ja lojaliteetti, kärsivällisyys ja hyvä kokonaisuusien hallinta. Vanhempien työntekijöiden motivaatiotekijänä mainitaan usein arvostus. (Halme 2005, 35; Kiviranta 2010, 17)

Nuoren työntekijän ominaisuuksia	Ikääntyneen työntekijän ominaisuuksia
<ul style="list-style-type: none"> • innokas • hätäilee • tuo uusia toimintatapoja • tekninen osaaminen • monipuolinen koulutus • sitoutuu omaan urakehitykseen • työn pitää joustaa • ”urakkatyöläinen” • kokemattomuus • haastava työ motivaation lähteenä • arvostaa itsenäisyyttä ja vapautta • individualisti 	<ul style="list-style-type: none"> • hidas • kärsivällinen • Visionääri, kokonaisuusien hallinta • Korkea ammatillinen osaaminen • Tunnollinen ja lojaali työnantajaa kohtaan • sitoutunut organisaatioon • työntekijä joustaa • normisidonnainen • kokemus • kaipaa arvostusta motivaation lähteeksi • taustalla protestanttinen työmoraali

Kuvio 1: Eri-ikäisyyttä kuvaavia määritelmiä työntekijöiden ominaisuuksissa

(Halme 2005, 35)

Edellä esitetyistä ominaisuuksista osa on selvästi arvoperusteisia ja oletettavasti enemmän sukupolveen liittyviä, osa taas tiettyyn ikäkauteen kuuluvia ominaisuuksia. Ero on sikäli merkityksellinen että työssä olevat sukupolvet vaihtuvat mutta ikään liittyvien ominaisuuksien voidaan olettaa pysyvän samoina.

Ikään ja ikääntymiseen liittyy myös paljon stereotypioita ja vääriä mielikuvia. Tällaisia ovat esimerkiksi ikääntymiseen ja oppimiskykyyn liittyvä yhteys, sekä väite siitä että

ikäntyminen heikentää työsuoritusta. Ikäntyminen ei estä oppimista mutta ikääntyneemmän oppiminen saattaa olla erilaista kuin nuorempien (Ilmarinen et al., 2003, 130; Niemic, 2000, 84). Myöskään työsuorituksen heikkeneminen ei tavallisesti pidä paikkaansa. Ikääntyvä työntekijä pystyy vastaamaan iän aiheuttamiin kognitiivisiin muutoksiin mukautumalla ja kompensoimalla. Mukautuminen tarkoittaa vaihtamista sellaisiin työtehtäviin, joissa ikäntymisen muutokset eivät vaikuta ja kompensointi saman päämäärän saavuttamista eri tavoin. Ikääntynyt kompensoi esimerkiksi hidastumista käyttämällä työkokemustaan luovasti hyväkseen. (Ilmarinen et al., 2003, 127 – 128; Beaver & Hutchings, 2005)

Edellä esitettyjen näkemysten perusteella ikä vaikuttaa ihmisten arvostus- ja motivaatiotekijöihin, sekä jossain määrin myös erilaisista työtehtävistä selviytymiseen. Kummallakin ryhmällä – nuorilla ja ikääntyneillä - on työelämässä omat vahvuutensa, odotuksensa ja kehittämiskohteensa. Näiden ryhmien välille jää lisäksi työuransa keskivaiheilla oleva työntekijäjoukko, jonka sanotaan elävän ns. ruuhkavuosia yrittäessään yhdistää perheen ja uran. Näiden ryhmien erilaiset tarpeet asettavat johtamiselle haasteen, jossa tavoitteena on yrityksen näkökulmasta henkilöstöressurssien mahdollisimman tehokas käyttö sekä houkuttelevuus työnantajana, ja yksilön näkökulmasta korkea työtyytyväisyys sekä työssä jaksaminen.

Käsiteltävänä olevaan aiheeseen liittyy myös kolmas osapuoli, yhteiskunta. Erityisesti ikääntymiseen liittyvät ongelmat sekä väestön vanhenemisen aiheuttama huoltosuhteen heikkeneminen vaikuttaa eläkepolitiikkaan sekä terveydenhoidon järjestelyihin. Huoltosuhdeongelmaan on yritetty etsiä ratkaisua työurien pidentämisestä (Ilmarinen et al. 2003, 14-20). Taloustutkimuksen vuonna 2010 tekemän tutkimuksen mukaan vastaajat olisivat halukkaita jäämään eläkkeelle keskimäärin 61 -vuotiaana ja yhdeksän kymmenestä vastaajasta olisi kiinnostunut lähinnä osa-aikatyöstä 60 vuotta täytettyään (Taloussanomat 2010). Jatkamisen esteinä nähdään mm. kiire, työn henkinen ja fyysinen raskaus, työaikojen joustamattomuus sekä oman terveyden ongelmat. Näihin ongelmiin etsittiin ratkaisua Kansallisella ikäohjelmalla 1998 – 2002. Ikäohjelma sisälsi eri hallinnonaloilla toteutettuja tiedotus- ja koulutushankkeita, joiden tarkoituksena oli lisätä työkykyä ylläpitävää toimintaa, parantaa työllisyyttä sekä kohentaa ikämyönteistä asenneilmastoa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002, 11).

Ikäjohtamista voidaan siis tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta työhyvinvointiin ja motivaatioon liittyvänä tekijänä, yrityksen näkökulmasta työn tehokkuutta ja kilpailukykyä lisäävänä tekijänä sekä yhteiskunnan näkökulmasta työurien pidentämisenä ja kansantalouden resurssien tehokkaana käyttönä. Yksilön työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja motivaatioon liittyvät tekijät vaikuttavat kaikilla edellä mainituilla tasoilla. (Ilmarinen et al., 2003, 14)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys

Eri-ikäisiin ihmisiin voidaan yhdistää erilaisia ikäsidonnaisia ominaisuuksia. Osa näistä ominaisuuksista on sidonnaisia henkilön sukupolveen, osa taas ikään. Lisäksi arvoihin ja motivaatioon vaikuttaa myös henkilön sen hetkinen elämäntilanne. Basset-Jones & Loydsin (2005) mukaan yksilön sisäiset motivaatiotekijät, jotka liittyvät työn sisältöön ja mielekkyyteen, arvostuksiin ja saavutuksiin, vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyydellä on todettu olevan merkittävä vaikutus työn tuloksellisuuteen (Saari & Judge, 2004). Nykyaikaiset johtamisteoriat korostavat yksilöllisyyden merkitystä johtamisessa. Yksilöllisellä johtamisella (mm. transformaalin johtaminen) on todettu olevan yhteys henkilöstön motivaatioon, tyytyväisyyteen sekä suoritustasoon (Burns 1978).

Tämän tutkielman tutkimuskohteena on ikäjohtaminen. Ikäjohtaminen on yhden yksilöllisen tekijän eli iän huomioon ottamista johtamisessa. Ikään ja ikääntymiseen liittyviä asioita on tarkasteltu yrityksissä pääasiassa henkilöstöhallintoon liittyvinä kysymyksinä, kuten työkykyisyyteen ja ikä syrjintään liittyvinä ongelmina. Ikäjohtaminen on kuitenkin paljon moniulotteisempi käsite. Tutkimuksen tarkoituksena tutkia, näkevätkö yritykset eri-ikäisyyden johtamista yhtenä yrityksen henkilöstöstrategian osatekijänä ja millä tavoin ikäjohtamisen ominaispiirteet näkyvät yrityksen johtamiskäytännöissä. Tavoitteena on lisäksi tutkia sitä kuinka merkittävänä johtamisen osa-alueena tutkittavat yritykset näkevät ikäjohtamisen.

Työn päätutkimuskysymys on

- *”Miten ikäjohtaminen on sisällytetty yrityksen henkilöstöstrategiaan?”*

Alakysymykset

- *”Millaisia ikäjohtamiskäytäntöjä yrityksessä on?”*

- ”Ikäjohtamisen merkityksellisyys yrityksen näkökulmasta?”

1.3 Rajaukset

Tutkimusaiheeseen liittyvä, lähes ensimmäiseksi mieleen tuleva kysymys on, tarkoitetaanko tutkimuksessa eri-ikäisyydellä henkilön kronologista ikää vai uraikää? Hyvin monessa tapauksessa nämä kaksi asiaa korreloivat positiivisesti toisiaan, mutta toisaalta nykyään on mm. erilaisten rakennemuutosten seurauksena paljon ihmisiä, jotka vaihtavat kokonaan toiselle alalle useammankin kerran työuransa aikana. Tällöin uuden uransa alkuvaiheessa oleva henkilö voi olla jo hyvinkin kypsässä iässä ja täyttää ikääntyvän tai jopa ikääntyneen henkilön määritelmän. Pelkän uravaiheen perusteella tehty määrittely sisältää taas ongelman, joka liittyy eri sukupolvien välisiin, esimerkiksi asenteellisiin eroihin. Vaahtio (2006) jakaa ikäkäsitteen kronologisen iän lisäksi biologiseen, sosiaaliseen, persoonalliseen ja työmarkkinaikään. Tämän määritelmän mukaan biologinen ikä näkyy elimistön kuntona ja suorituskynä, sosiaalinen ikä on vahvasti kontekstiriippuvainen, jolloin sama henkilö voi olla eri tilanteissa nuori tai vanha (40 –vuotias pääministeri tai jääkiekkoilija) ja persoonallinen ikä riippuu henkilön elämänvaiheesta. Työmarkkinaikä on näiden edellä esitettyjen ikien ja henkilön eri ominaisuuksien ja ympäristön muodostama kokonaisuus (Vaahtio, 2006). Koska kuitenkin voidaan olettaa että uraikä ja kronologinen ikä ovat suurimmassa osassa tapauksia keskenään verrannollisia, käytän tässä tutkimuksessa iän määritelmänä kronologista ikää.

Kronologisen ikämääritelmän mukaan ikääntyvällä työntekijällä tarkoitetaan useimmiten yli 45- vuotiaita henkilöitä. Määritelmän lähtökohtana ovat olleet terveyteen ja toimintakykyyn liittyvissä muutoksissa Ilmarinen et. al. mainitsevat määritelmän valinnan perusteeksi myös sen, että tuossa vaiheessa voidaan vielä vaikuttaa ikääntymiseen liittyviin ongelmiin. Ikääntyneellä työntekijällä tarkoitetaan yli 55 –vuotiasta henkilöä (Ilmarinen et. al. 2003, 39; Kiviranta 2010, 16).

Iän vaikutus työelämässä näkyy eri tavoin yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan näkökulmasta tarkasteltuna. Nämä eri näkökulmat ovat kuitenkin vahvasti sidoksissa toisiinsa. Esimerkiksi yksilön työkyky vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen ja samalla yhteiskunnan kykyyn maksaa eläkkeitä. Kuitenkin eri osapuolille saman asian vaikutukset tai ongelmat voivat olla erilaisia vaikka ne ovatkin toistensa seurauksia. Sen lisäksi että työntekijän

työuupumus aiheuttaa yksilölle itselleen kärsimyksiä, se näkyy yrityksessä tehottomuutena ja sairauspoissaoloina ja yhteiskunnalle lisääntyneinä terveydenhoitomenoina sekä mahdollisesti varhentuneina eläkemenoina. Myös keinovalikoima ongelmien ratkaisemiseksi on erilainen osapuolesta riippuen, mutta vaikutus on yleensä samansuuntainen kaikilla tasoilla. Tässä kolmiyhteydessä yritys on keskipisteenä, koska sitä kautta syntyy ketju eri toimijoiden välille. (Ilmarinen et. al. 2003, 15) Keskityn tässä tutkimuksessa tarkastelemaan työntekijöiden eri-ikäisyyttä johtamiseen vaikuttavana ominaisuutena nimenomaan yrityksen näkökulmasta.

Koska tutkimukseni empiirinen osa perustuu yritysten henkilöstöjohtajien haastatteluihin, rajaan näkökulman koskemaan strategista tasoa. Osa haastattelukysymyksistä kuitenkin liittyy myös siihen, millaisia konkreettisia ilmentymiä ikäjohtamisella on yrityksen operatiivisessa toiminnassa ja siihen liittyvässä päivittäisjohtamisessa. Haastateltavien asemasta johtuen operatiivista tasoa kuvataan henkilöstöjohtajan, eli yhtiön johdon näkökulmasta.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Olen pyrkinyt säilyttämään tutkimusraportissa punaisena lankana koko tutkimuksen keskeisen teeman; ikäjohtamisen. Tutkimusraportti on jaettu kuuteen osaan. Tutkimusraportin aloittaa johdanto-osa, jossa esittelen tutkimuksen aiheen ja rakenteen sekä käsittelen sen taustoja. Johdanto esittelee myös perustelut sille miksi aiheita kannattaa tutkia ja mistä kontekstista aiheita tarkastellaan. Johdannossa esittelen lisäksi tutkimusongelman, rajaan sen käsittelyn, sekä käyn lyhyesti läpi samasta aihepiiristä aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia. Seuraavaksi vuorossa olevan teoriaosan aluksi esitän ensin kuinka keskeiset käsitteet liittyvät toisiinsa ja esittelen ne sen jälkeen ikäjohtamisen näkökulmasta. Metodologia-osan olen jakanut kahtia siten että tutkimusmenetelmä on esitelty luvussa kolme ja tutkimusaineisto seuraavassa, eli neljännessä luvussa. Luku viisi esittelee tutkimuksen tulokset, vertaa saatuja tuloksia teoriaan ja vastaa tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä luvussa käsittelen tutkimustuloksia käytännön näkökulmasta sekä esittelen omia havaintojani aiheesta.

1.5 Aiemmat tutkimukset

Ikäjohtamista on tarkasteltu monesta eri näkökulmasta: Yksilön työkykynäkökulmasta, yrityksen henkilöstöpoliittisesta näkökulmasta kuin yhteiskunnallisesta näkökulmastakin. Kansainvälisesti tutkimuksen näkökulma on ollut usein yhteiskunnallinen (Halme & Aaltio 2011).

Myös ikäjohtamisen lähestymistapa on vaihteleva. Suurin osa tutkimuksista keskittyy ikääntyneisiin työntekijöihin sekä ikääntymisestä johtuvien haittojen käsittelyyn ja ennaltaehkäisyyn. Tämän aihepiirin tutkimuksia ovat Griffithsin (1999) ”Work design and management – the older worker”, joka kohdistaa huomion ikääntyvän työssä jaksamiseen, samoin kuin Moilasan (2003) ”Kestävä johtaminen – ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet”. Vaahtion (2002) tutkimuksessa ”Rekrytointi, ikä ja ageismi” näkökulmana on ikäsyrjintä. Taylor & Walkerin (1997) ”Age discrimination and public policy” keskittyy ikääntyvän työvoiman hallintaan ja syrjintään.

Riach (2009) ”Managing difference: understanding age diversity in practice” sekä Gagnon & Cornelius (2000) ”Re-examining workplace equality: the capabilities approach” käsittelevät ikäjohtamista erilaisuuden näkökulmasta. Riachin artikkelissa esille nousee vahvasti myös ikään liittyvä epätasa-arvo. Wong et al., (2008), Arsenault (2003), Cennamo & Gartner (2008) ja Macky et al., (2008) käsittelevät tutkimuksissaan sukupolvien eroavaisuuksia työelämässä eri konteksteissa. Bertolino et al., (2011) tutkivat artikkelissaan eri-ikäisten motivoitumista koulutukseen.

Ikäjohtamista kokonaisvaltaisemmin käsitteleviä teoksia ovat Ilmarinen et al. (2003) ”Kyvyistä kiinni – Ikäjohtaminen yritysstrategiana” ja Kivirannan (2010) ”Onnistu eri-ikäisten johtamisessa”. Halmeen väitöskirjan (2011) aiheena on ikäjohtamisen tutkimus. Ikäjohtamistutkimuksessa vähälle huomiolle on jäänyt johtaminen ja esimiestyö vaikka taustalla on kuitenkin esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus sekä siihen liittyvät arvot ja asenteet eli ihmislähtöinen johtaminen (Halme 2011)

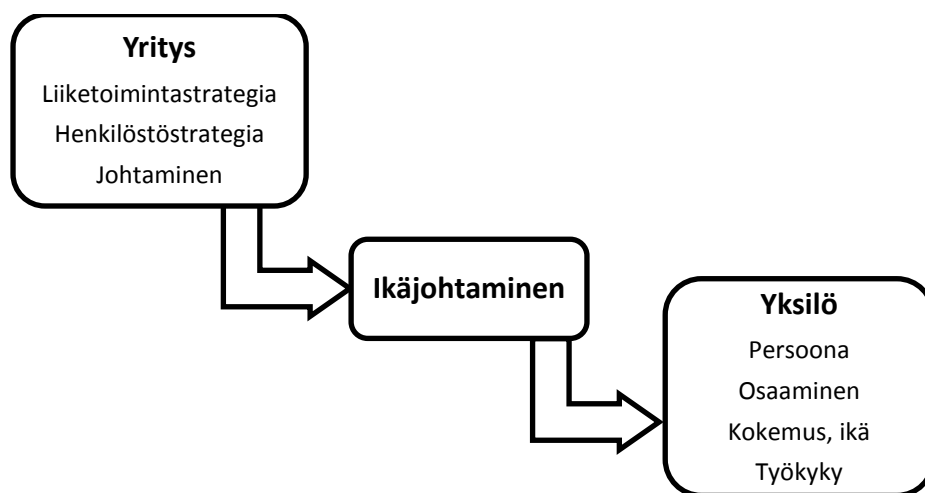
Eri-ikäisten johtamiseen liittyvää kansainvälistä aineistoa löytyy hyvin vähän. Erilaisuuden johtamiseen liittyvät artikkelit perustuvat suurimmalta osalta erilaisten vähemmistöjen

asemaan organisaatioissa tai organisaatioiden monimuotoisuuteen, joissa ikää nähdään harvemmin merkittävänä monimuotoisuuden osana.

2 Avainkäsitteet ja teoreettinen viitekehys

Tämän tutkielman tutkimuskohteena on ikäjohtaminen osana yrityksen henkilöstöstrategiaa. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kuinka esimerkkiyrityksissä ikäjohtamiseen liittyvät käytännöt sisältyvät henkilöstön johtamiseen strategisesta näkökulmasta ja kuinka käytänteiden tulisi tähän liittyen konkretisoitua henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamista tarkastellaan yksilöllisen johtamisen kautta, johon ikäjohtaminen yhtenä osana kuuluu.

Aiheen keskiössä on ikäjohtaminen ilmiönä. Tutkimuksen teoriaosassa ja taustoissa käsitellään sitä mitä ikäjohtaminen on, mihin sitä tarvitaan ja kuinka se vaikuttaa. Koska johtamisella pyritään vaikuttamaan alaisiin siten että annetut tavoitteet saavutetaan, tarkastellaan myös tekijöitä joihin johtamisella pyritään vaikuttamaan, eli työkykyä ja työtyytyväisyyttä.



Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2.1 Henkilöstöstrategia

Strategia on Grantin (1998) mukaan väline jonka avulla yrityksen visio siitä mitä se haluaa olla tulevaisuudessa, voi toteutua. Juuti (2009, 278) toteaa strategian olevan organisaation tietoinen tulevaisuuteen liittyvä suunnanmääritys. Henkilöstöstrategia liittyy osana yrityksen liiketoimintastrategiaan. Se antaa suuntaviivat yrityksen henkilöstöresurssien

johtamiselle pitkällä tähtäimellä. Lyhyemmällä tähtäimellä henkilöstöstrategia konkretisoituu henkilöstöpolitiikkana. Henkilöstöstrategiassa määritellään yrityksen henkilöstön määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Strategia pitää sisällään ne systeemit, käytännöt, kyvykkyydet ja menestyksen jotka liittyvät henkilöstöpääoman johtamiseen (Becker & Huselid, 2006, 899). Koska henkilöstö on suurimmassa osassa yrityksiä eräs merkittävimmistä resursseista, henkilöstöstrategialla on tärkeä merkitys yrityksen kilpailukyvyille. Hyödykemarkkinoilla saavutetun kilpailukyvyn lisäksi henkilöstöstrategialla voidaan vaikuttaa myös yrityksen kilpailukykyyn työmarkkinoilla (Beaver & Hutchings, 2005, 598).

Ilmarinen et al. (2003, 137) mukaan myös ikäajattelu tulisi tuoda yrityksen strategiselle tasolle, jolloin siihen liittyvät toimet muuttuvat yhdenmukaisiksi ja ne leviävät päivittäisjohtamisen kautta koko organisaation toimintamalliksi. Ikästrategia palvelee siis yhtenä osana yrityksen toimintastrategian toteuttamista.

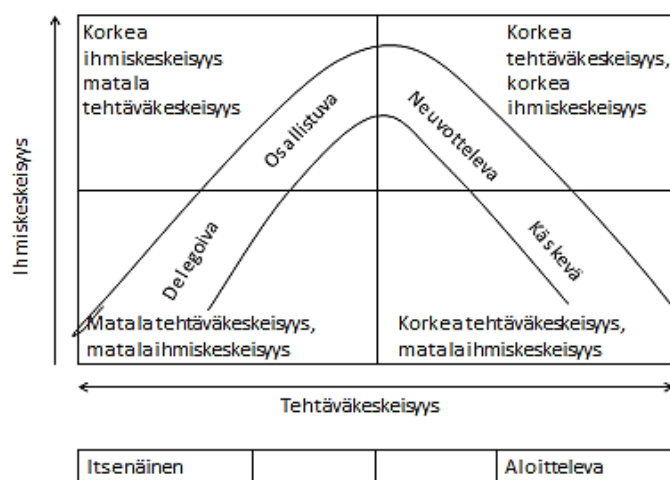
2.2 Johtaminen

Johtaminen jaetaan yleensä kahteen eri osaan, eli ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Tämän työn yhteydessä – kun tarkastellaan nimenomaan eri-ikäisten ihmisten johtamista – näkökulmaksi valikoituu leadership, joskin strategiselta tasolta nähtynä ikäjohtaminen sisältää myös managementin piirteitä.

Varhaisimpia johtajuutta käsitteleviä teorioita olivat piirreteoriat, joissa huomio kiinnittyi johtajien persoonallisuuteen ja luonteenpiirteisiin. Hyvillä johtajilla oletettiin olevan sopiva piirrekombinaatio, jonka avulla he onnistuivat johtamisessa. Piirreteorioista huomio kääntyi johtajan käyttäytymistä tutkiviin käyttäytymisteorioihin, joissa painotettiin opittua johtamiskäyttäytymistä. Eri tilanteissa tapahtuvaa johtamiskäyttäytymistä tutkittaessa huomioitiin myös alaisten ominaisuuksien vaikutus johtajuuteen. Tästä esimerkkinä on Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtajuuden malli. (Tienari & Meriläinen, 2009, 152-154)

Hersey & Blanchardin tilannejohtamisen teorian mukaan johtajan tulisi sopeuttaa oma toimintansa alaisten tehtävään vaadittavien taitojen ja asenteiden kypsyystason mukaisesti (Kuvio 3). Aloittelevan ja epäitsenäisen alaisen kohdalla johtamisote tulisi olla tehtäväkeskeinen eli ohjaava, jolloin alainen saa työn tekemiseen tarvittavat selkeät ohjeet. Hieman kokeneemmalle henkilölle suhtautuminen tulisi olla vahvasti sekä ihmis- että

tehtäväkeskeinen, jolloin huomio kiinnittyy alaisen inhimillisiin tarpeisiin ja motivaatioon ja johtamisote on selittävä ja taivutteleva. Kolmas vaihe keskittyy myönteisen ilmapiirin luomiseen ja tukeen ongelmanratkaisussa, huomio on enemmän henkilössä kuin tehtävässä. Viimeisessä vaiheessa kokeneen työntekijän kohdalla esimies siirtää vastuun työtehtävästä suoriutumisesta alaiselle delegoimalla. Hän ainoastaan tarkkailee alaisen suoriutumista ja huolehtii työn suorittamiseen liittyvistä edellytyksistä. Tilannejohtamisen teoria huomio siis selvästi alaisten erilaisen kypsyyssasteen.



Kuvio 3: Tilannejohtamisen teoria

(Hersey & Blanchard, 1967; 1988; Hersey, 2009)

Nykyaikaisissa johtamisteorioissa päähuomio kiinnittyy esimiehen ja alaisen vuorovaikutukseen. Transformaalisen johtamisen (Burns 1978; Bass 1985) painopiste on esimiehen ideologisessa vaikuttamisessa, inspiroivassa motivoinnissa, älyllisessä stimuloinnissa ja yksilöllistetyssä huomioinnissa suhteessa alaiseensa. Transformaalisen johtamistavan on todettu monissa tutkimuksissa vaikuttavan positiivisesti kannattavuuteen, motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja suoritustasoon. (Ng & Sears, 2011)

Yksilöllistä johtamistapaa käsitellään myös LMX (leader-member exchange) –teorian (Dansereu, Graen & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975) kautta. LMX-teoriassa nähdään olevan kolme eri osaa; esimies, alainen ja heidän välillään vallitseva vaihtosuhde. Teoria korostaa johtajan ja alaisen vuorovaikutuksen merkitystä, jossa jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde on yksilöllinen (Bower et al. 2000, 231). Teoriaan liittyy myös

kritiikkiä. Sen mukaan Yksilöllinen suhde johtaa sisä- ja ulkoryhmien syntyyn, jossa sisäryhmäläisten asema on parempi. He saavat parempia suoritusarvioita ja ovat tyytyväisempiä työhönsä (Liden et al. 1980).

Edellä esitetyissä johtamisteorioissa huomioidaan johdettavat yksilöinä, joiden persoonalliset piirteet, koulutustausta ja kokemus vaihtelevat. Ikä erilaisuutena tuo oman mausteensa yksilölliseen johtamiseen. Eri sukupolvien ja ikäryhmien välisten erojen tiedostaminen ja huomioiminen, sekä toisaalta haitallisten ikään liittyvien myyttien poistaminen edistää yksilöllistä johtamista ja parantaa yrityksen kilpailuetua sekä työntekijän työkykyä (Ilmarinen et al., 2003).

2.3 Ikäjohtaminen

Työyhteisöjen monimuotoisuus on kasvussa. Organisaatiot ovat yhä monipuolisempi sekoitus eri rotua, sukupuolta, ikää ja kulttuuria edustavia työntekijöitä. Tästä syystä yritykset ovat ryhtyneet panostamaan enenevässä määrin erilaisuuden johtamiseen. Erilaisuuden johtamisella on havaittu olevan positiivinen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työssä menestymiseen. (Pitts, 2009; Riach, 2009)

Erilaisuuden johtaminen on kaikenlaisen organisaatiossa esiintyvän monimuotoisuuden johtamista siten että kaikki työntekijäryhmät saavat sen tuen mitä he tarvitsevat selviytyäkseen työtehtävistään (Thomas, 1990). Erilaisuuden johtaminen lähtee ennen kaikkea tasavertaisuudesta eri työntekijäryhmien kesken (Pitts, 2009). Vähemmälle huomiolle jää yksilöllisyys, joka näkyy erilaisuuden johtamisessa silloin kun yksilön ominaisuutena on kuulua johonkin erilaisuutta edustavaan ryhmään. Eri-ikäisyyden johtamista käsitellään kansainvälisissä tutkimuksissa pääasiassa erilaisuuden johtamisena.

Ikäjohtamisesta on selkeästi olemassa kaksi erilaista tulkintaa; useimmiten käsitteellä tarkoitetaan *ikäntyvien* tai *ikäntymisen* johtamista, mutta lisäksi termiä käytetään yleisesti myös *eri-ikäisten* työntekijöiden johtamisesta. Päivittäisessä puheessa ja monissa aiheita käsittelevissä kirjoituksissa ikäjohtamista (age management) käsitellään lähes pelkästään ikääntyneiden johtamisena, vaikka tutkimuksissa käsite ymmärretään laajemmin eri-ikäisten johtamisena. Suurin osa tutkimuksista kohdistuu kuitenkin

käytännössä juuri ikääntyneiden johtamiseen ja ikääntymisen aiheuttamiin ilmiöihin ja ongelmiin, sekä niiden ratkaisemiseen organisaatioissa. Tulkintaan voi olla osaltaan vaikuttamassa myös se että ikäjohtamisen englanninkielinen termi age management ymmärretään enemmän juuri ikääntymiseen liittyvien ilmiöiden johtamisena kuin sen suomenkielinen versio.

Vaikuttaa siltä että käsitteen määritelmä on epätarkka ja se on vahvasti riippuvainen siitä, missä kontekstissa se esiintyy. Tämä tutkielma perustuu eri-ikäisten johtamiseen, joka on kokonaisvaltaisempi näkemys aiheesta. Halme toteaa väitöskirjassaan että *”Ikäjohtaminen ei ole lähtökohdiltaan tieteellinen käsite, vaan se on ensin lanseerattu yrityselämän työkaluna. Käsitteen käyttö on sen jälkeen yleistynyt kirjallisuudessa ja keskusteluissa, mutta sen sisältö on ollut varsin vaihteleva”* Väitöskirjansa tuloksena hän määrittelee ikäjohtamisen *”työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi”* joka korostaa sitä että työyhteisössä on monenikäisiä ja monenlaisia yksilöllistä johtamista tarvitsevia ihmisiä (Halme 2011, 26, 49). Ilmarinen et al. (2003, 137) määrittelevät ikäjohtamisen olevan *”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”*.

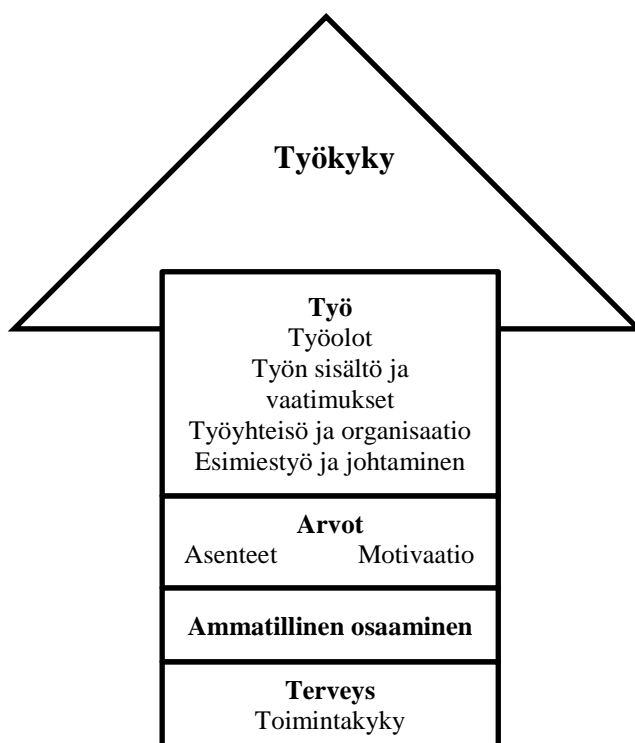
Ikäjohtaminen ottaa siis huomioon eri-ikäisyyden aiheuttamat yksilölliset erot työntekijöissä. Yksilöllisten tekijöiden merkitys korostuu iän myötä, jolloin erilaisuus lisääntyy. Tähän vaikuttavat hankittu elämäkokemus, erilaiset selviytymiskeinot ja iän myötä kertyneet keinot ratkaista ongelmia. Kun työntekijän valmiudet iän ja kokemuksen myötä muuttuvat, tulisi myös työtehtävien muuttua. Eräs vaativimpia ominaisuuksia ikäjohtamisessa on kyky yksilöllisyyden arvostamiseen ja töiden yksilöllisempään suunnitteluun (Ilmarinen et al. (2003, 37, 43, 172)

Beaver ja Hutchings (2005, 598) toteavat että mikäli eri-ikäisten johtamisessa epäonnistutaan, kadotetaan samalla kokemuksen ja erilaisten perspektiivien organisaatiolle tuoma lisäarvo. Ilmarinen et al. (2003, 38) esittävät saman asian käänteisesti; yhdistämällä sukupolvien erilaisia vahvuuksia voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua.

Ikäjohtamisen eri ulottuvuuksia ovat ikääntymiseen ja sen aiheuttamiin ongelmiin kuten työkykyyn, työssä jaksamiseen ja ikäsyrjintään liittyvät tekijät, motivaatiotekijät ja ura-ankkurit, urasuunnittelu ja oppiminen, sekä hiljaisen tiedon siirtäminen. Ikäjohtamisella pyritään vaikuttamaan näihin kaikkiin osa-alueisiin. Ikäjohtaminen ei kohdistu erityisesti ikääntyneisiin tai ikääntyviin työntekijöihin, vaan sen kohderyhmänä on koko henkilöstö. Käytännössä tämä tarkoittaa asenneilmapiirin ja johtamiskäytäntöjen muokkaamista niin että sekä ikääntyneempien että nuorempienkin työntekijöiden erityistarpeet voidaan ottaa huomioon ja käyttää hyödyksi. Tärkeimpänä asiana kunnollisen ikäjohtamisen toteutumiseen on ylimmän johdon asenne ja organisaation luoma ikästrategia. Esimiesten ikäjohtamistaitoihin vaikuttavat oikea asenne omaan ikääntymiseen, avarakatseisuus ja taito hyödyntää erilaisuutta, kyky rakentaa yhteistyötä ja aitoa osallistumista, kyky tarjota urahaasteita ja motivoida eri-ikäisiä, yksilöllisyyden arvostaminen sekä kommunikaatiotaito. (Ilmarinen et al., 2003)

2.4 Työkyky

Ilmarinen et al. (2003, 69) määrittelevät työkyvyn muodostuvan terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta, arvoista ja asenteista sekä työstä sinänsä eli työympäristöstä, työyhteisöstä ja työn sisällöstä (Kuvio 5). Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ovat perusta, jonka päälle muu rakentuu. Osaaminen perustuu elinikäiseen oppimiseen, joka kuitenkin muuttuu muotoaan ikääntymisen myötä. Arvot ja asenteet ovat ohjaavat taustalla toimintaa. Työ sijaitsee ylimpänä, jolloin alemmat kerrokset ovat edellytys työssä suoriutumiselle. Kaikki kuvion osa-alueet vaikuttavat työkyvyn syntymiseen ja ylläpitämiseen.



Kuvio 5. **Työkyvyn osatekijät** (Ilmarinen et al. 2003, 70)

Kuvion alemmat osat ovat yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia kun taas ylempi osa syntyy työn, eli yksilöön nähden ulkopuolisten tekijöiden kautta. Eräs työkykyyn merkittävästi vaikuttava tekijä on työtyytyväisyys, joka syntyy arvojen ja työn yhdistyessä, eli ulkopuolisten ja persoonallisten tekijöiden rajapinnassa. Porter ja Miles (1974) ovat jaotelleet työn motivaatiotekijät persoonallisiin, työn ominaisuuteen liittyviin ja työympäristötekijöihin eli heidän näkemyksensä mukaan motivaatio syntyy samoista elementeistä kuin työkyky yllä olevassa kuviossa.

Ikäjohtamisella voidaan vaikuttaa jossakin määrin kaikkiin yllä olevan kuvion tasoihin. Esimiehen tulisi olla ainakin tietoinen työkyvyn osatekijöistä ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta (Ilmarinen et al., 2003, 69).

2.5 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyydelle ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää Organ ja Near (1985) määrittelevät työtyytyväisyyden työntekijän suhtautumiseksi työtä kohtaan jossa positiiviset asenteet koetaan tyytyväisyytenä ja negatiiviset asenteet tyytymättömyytenä.

Työtyytyväisyys ja motivaatio kytetään usein yhteen siitä lähtökohdasta että motivaatiolla tai sen puuttumisella on suora yhteys ihmisen työtyytyväisyyteen.

Herzbergin vuosina 1959 - 1970 tekemiensä tutkimuksien perusteella esittelemä kaksifaktoriteoria tarkastelee motivaatiota työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden yhteisvaikutuksena. Hän jakaa motivaatiotekijät ulkoisiin, eli hygienia-tekijöihin (palkkaus, status, työpaikan olosuhteen, esimies jne.) sekä sisäisiin eli motivaatiotekijöihin (saavutukset, tunnustus, työn haastavuus ja mielekkyys jne.). Herzbergin mukaan tyytyväisyystekijät ja tyytymättömyystekijät eivät ole riippuvaisia toisistaan eli eivät ole toistensa vastakohtia. Hygienia-tekijät vähentävät kunnossa ollessaan tyytymättömyyttä mutta eivät lisää merkittävästi tyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden lähteenä ovat siis ennen kaikkea yksilön sisäiset, eli motivaatiotekijät. (Basset-Jones & Loyd, 2005, 932-934)

Motivaatiotekijöitä ei pystytä selittämään yhdellä ainoalla teoriolla. Muita tunnettuja motivaatioteorioita on esimerkiksi Maslowin tarvehierarkia (1954), joka perustuu viiteen portaaseen; perustarpeisiin, turvallisuustarpeisiin, liittymisen tarpeisiin, arvostuksen tarpeisiin sekä itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Näistä alimmat portaikon tasot ovat yleensä työpaikoilla melko hyvässä kunnossa, joten työtyytyväisyyteen vaikuttavat erot löytyvät pääasiassa ylimmistä, eli liittymisen-, arvostuksen- ja itsensä toteuttamisen tarpeiden täyttymisestä.

Työn mielekkyys motivaatiotekijänä korostuu erityisesti nuorilla ja iäkkäämmillä työntekijöillä. Nuoret tarvitsevat mielekkyyttä kiinnittyäkseen organisaatioon, vanhemmille taas työn rooli on selkeämmin ”lopullinen”, jolloin sisältö on tärkeintä. Näiden ryhmien väliin jäävä 30 – 40 -vuotiaiden ryhmä on jo saavuttanut tietyn ammatillisen tason ja he tähtäävät urallaan eteenpäin, jolloin tämä tarve ei ole yhtä korostunut (Ilmarinen et al. 2003, 67).

Nuorempien henkilöiden motivaatiotekijät ovat kasvuun ja uralla etenemiseen suuntautuvia, kun taas keski-ikäisillä ja vanhemmilla painopiste on enemmän nykytilannetta vahvistava ja säilyttävä (Bertolino et al. 2011, 250).

Sinänsä työmotivaatio syntyy samalla tavoin kaikenikäisillä - omia henkilökohtaisia resursseja käyttämällä niin että työssä onnistumisen tunne saavutetaan. Myöskään työmotivaation taso ei ole ikäsidonnainen, motivaation syntymiseen vaikuttavat elementit ovat ainoastaan erilaisia eri-ikäisillä ihmisillä. (Kanfer & Ackerman, 2004, 455)

3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla valittujen yritysten henkilöstöjohtajia. Kysymyksessä oli siis harkinnanvarainen näyte (Eskola & Suoranta 2008, 18). Tiedonhankinnan strategiaksi muodostui tapaustutkimus jossa tutkitaan jotain ilmiötä sen omassa ympäristössä (Eskola & Suoranta 2008, 65 siteeraten Yin, 1987). Tapaustutkimuksessa teoria rakentuu yhden tai useamman tapauksen perusteella saatuihin kokemuksiin (Eisenhardt & Graebner, 2007, 25).

Haastattelut vietiin läpi maaliskuussa 2012 puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joista kukin kesti noin tunnin. Yksi haastateltava lähetti vastaukset saamaansa kysymysrunkoon sähköpostitse. Kyseistä haastattelua täydennettiin lisäksi puhelinkeskustelulla. Teemahaastattelussa aihepiiri ja haastattelun teema on etukäteen määrätty mutta strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto puuttuu (Eskola & Suoranta, 2008, 86). Tässä tapauksessa haastattelun runko lähetettiin etukäteen haastateltaville sähköpostitse. Teemahaastattelu ei ole niin rajoittunut kuin strukturoitu haastattelu, mutta siinä tutkija voi vaikuttaa paremmin haastattelu kulkuun kuin esimerkiksi syvähaastattelussa (Koskinen et al. 2005). Haastattelun runkoa täydennettiin haastattelun kuluessa tarkentavilla ja täydentävillä lisäkysymyksillä. Koska haastateltavia oli useita, teemahaastattelussa käytetyt teemat takasivat sen että haastateltavien kanssa puhuttiin samoista asioista (Eskola & Suoranta, 2008, 87). Kyseinen tutkimusmenetelmä oli tutkimuksen luonne ja ajalliset resurssit huomioon ottaen tarkoituksenmukaisin tapa suorittaa tutkimus.

Aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä tiivistämällä aineistoa mutta kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tiivistämisen tarkoituksena on luoda hajanaisestä aineistosta selkeää ja mielekästä. Aineistoa analysoitaessa se teemoiteltiin ensin haastattelurungon teemojen mukaan, jonka jälkeen aineisto tyypiteltiin. Tyypittely on menetelmä, jossa aineisto ryhmitellään tyypeiksi etsimällä siitä samankaltaisuuksia ja joka

kuvaa aineistoa laajasti mutta kuitenkin tiivistäen. (Eskola & Suoranta, 2008, 137, 181) Aineiston tulkinta tehtiin aineistolähtöisesti, jolloin tyypittelystä aineistosta tehtyjä havaintoja verrattiin teoriaan. Käytännössä tämä tapahtui etsimällä kunkin pääluokan (teeman) sisällä yhteisiä näkemyksiä jotka sitten tiivistettiin riittävän yleiselle tasolle. Näitä tiivistyksiä peilattiin aiempiin tutkimustuloksiin ja teoria-aineistoon.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetillä ja reliabiliteetillä, Koskinen et al. (2005, 254 - 256) määrittelevät käsitteet seuraavasti: ”Validiteetillä ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata” ja ”Reliabiliteetillä tarkoitetaan sitä konsistenssin astetta, jolla tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta ja eri aikoina”. Näitä käsitteitä pidetään paremmin sopivina kvantitatiiviseen tutkimukseen kuin laadulliseen tutkimukseen.

Validiteetilla tarkoitettu tutkimuksen pätevyys tarkoittaa tässä tapauksessa, mittaavatko esitetyt kysymykset tutkittavana olevaa ongelmaa, sekä ovatko saadut tulokset ja niistä tehdyt päätelmät ovat oikeita, ts. kuvaavat sitä mitä haastateltava on vastauksessaan tarkoittanut. Väärinymmärryksiä on haastatteluvaiheessa pyritty eliminoimaan esittämällä tarkentavia- ja lisäkysymyksiä sekä avaamalla haastateltavalle tarvittaessa yksityiskohtaisemmin kysymysten taustaa. Tutkimuksen reliabiliteettiin on pyritty vaikuttamaan siten, että useilla haastattelukysymyksillä viitataan lopulta samaan asiaan. Luotettavuutta arvioidessa on huomioitava myös tietty tilannesidonnaisuus. Haastateltavan saattaa olla esimerkiksi vaikea sanoa yrityksen karttavan iäkkäämpien työntekijöiden rekrytoimista ja hän vastaa mieluummin sosiaalisesti hyväksyttävämällä tavalla, vaikka käytäntö olisi toisenlainen.

Pienestä aineistosta ei voi tehdä yleistyksiä jotka olisivat klassisen tilastotieteen määritelmän mukaisia. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä pyritäkään yleistettävyyteen vaan kuvaamaan ilmiötä ainutlaatuisena (Koskinen et al. 2005, 266, 276). Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole arvioida ikäjohtamisen esiintymistä yritysten henkilöstöstrategiassa yleisellä tasolla, vaan kuvat kyseistä ilmiötä sekä sen esiintymistä tutkimuksen kohteeksi valituissa yrityksissä

4 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto muodostui lopulta hieman alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeavaksi johtuen viime hetkillä tapahtuneista haastattelujen peruuntumisista. Suunnitelman mukaan aineistoon piti kuulua vähintään kolme sen kokoluokan yritystä, joilla on selvästi hahmotettavissa oleva henkilöstöhallinto. Lisäksi suunnitelmassa tutkittavat yritykset olivat kooltaan ja toimialtaan erilaisia. Suurimman yrityksen henkilöstöjohtaja perui haastattelun kiireiseen aikatauluunsa vedoten muutama päivä ennen haastattelua ja erään suuren koulutuskonsernin kanssa haastattelua ei saatu lopulta sovituksi lainkaan. Haastattelut suoritettiin kolmessa eri yrityksessä, joista kaksi tapahtui henkilökohtaisina haastatteluina ja yksi toimitti vastaukset sähköpostilla. Näistä kaksi yritystä (A ja C) vastaavat kokoluokaltaan alkuperäistä suunnitelmaa, kolmas on hieman pienempi. Tutkimuksen kannalta oli valitettavaa että suurin, lähes 40.000 henkilön kansainvälinen konserni jäi pois tutkimuksesta. Korvaajaksi tuli kuitenkin pikaisella aikataululla toisen kansainvälisen konsernin suomalainen toimipiste. Sähköpostitse suoritettu haastattelu osoittautui selvästi heikommaksi tavaksi saada tarvittavaa aineistoa kuin henkilökohtainen haastattelu. Vaikka sähköpostilla saatuja tietoja täydennettiin puhelimitse, aineisto jäi selvästi kahta muuta vaatimattommaksi. Haastattelujen yhteydessä sovittiin että yritykset esiintyvät tutkimuksessa nimettöminä.

Yritys A on valtakunnallinen yritys, jolla on henkilöstöä hieman runsaat 1000 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä on noin 44 vuotta ja se jakaantuu eri ikäryhmiin siten, että alle 35 vuotiaita on 31 %, 35 – 45 vuotiaita 27 % ja yli 45 –vuotiaita 42 %. Noin puolet henkilöstöstä on sijoittunut Helsingissä sijaitsevaan pääkonttoriin. Henkilöstöjohtajan mukaan työurien pituus on hyvin vaihteleva, ja se noudattaa tiettyä ikäsidonaisuutta. Vanhemmissa työntekijöissä on paljon henkilöitä, joilla on takanaan hyvin pitkä työura yhtiön palveluksessa, toisaalta etenkin nuorempien työntekijöiden kohdalla vaihtuvuus on selvästi suurempaa ja työurat lyhyempiä. Hänen mukaansa yli 40 %:lla työuran pituus on alle 5 vuotta. Henkilöstön vaihtuvuus on 4 – 5 % ja eläköityvät mukaan lukien 7 – 8 % vuodessa. Uusia vakansseja täytettiin vuonna 2010 38 kpl mutta erilaisista vapaista ja muista työaikajärjestelyistä johtuen rekrytointeja oli 175 kpl. A:n henkilöstöjohtajan mukaan tilanne on rekrytointien ja vaihtuvuuden suhteen hyvin erilainen pääkaupunkiseudulla kuin muualla maassa. Pääkaupunkiseudulla yritys on työmarkkinoilla yksi muiden joukossa kun taas muualla maassa yritystä pidetään melko houkuttelevana työnantajana. Koska noin puolet henkilöstöstä on sijoittunut Helsingissä sijaitsevaan

pääkonttoriin, työmarkkinoilla vallitseva kilpailutilanne on yrityksen kannalta oleellinen seikka. Haastateltavana oli yrityksen henkilöstöjohtaja.

Yritys B on kunnallinen osakeyhtiö, jonka toiminta rajoittuu suppeahkolle maantieteelliselle alueelle, joskin useampaan toimipisteeseen. Henkilöstön määrä on 77 henkilöä, keski-ikänsä 48 vuotta. Alle 35 -vuotiaita on vain noin 12 % työvoimasta, 35 – 45 -vuotiaita noin 21 % ja yli 45 -vuotiaita 67 %. Vaihtuvuus on erittäin pientä. Eläkkeelle jää vuosittain 2 – 4 henkilöä eikä muuta poistumaa juuri ole. Rekrytointeja tehdään vuosittain noin 10, joista suurin osa on erilaisia sijaisia. Rekrytointi ei ole ollut ongelmallista koska yritystä pidetään haastatellun johtajan mielestä houkuttelevana työnantajana. Osittain pieneen vaihtuvuuteen on vaikuttanut vuonna 2011 toteutettu fuusio, jonka jälkeen vanhat työpaikat säilyivät mutta toisaalta uutta rekrytointitarvetta ei ole ollut. Suurin henkilöstöön liittyvä ongelma on ikääntyminen. 50 – 59 -vuotiaat ovat lähes kolmannes koko henkilöstöstä. Haastateltavana oli yrityksen hallintojohtaja jolle henkilöstöasiat kuuluvat.

Yritys C on kansainvälisen konsernin yksi suomalainen tuotantolaitos. Yksikön henkilöstömäärä on 518 henkilöä, joista suurin osa sijoittuu tuotantotehtäviin. Henkilöstön keski-ikä on 42 vuotta ja vaihtuvuus vuosittain noin 3 %. Eläkkeelle jää vuosittain noin 20 henkilöä. Rekrytointeja tehdään pääasiassa eläkkeelle jäävien tilalle, sekä lisäksi rekrytoidaan vuosittain noin 50 kesäharjoittelijaa. Alan suhdanneherkkyydestä huolimatta tilauskanta on säilynyt viime vuodet hyvällä tasolla ja henkilöstön kokonaismäärä on pysynyt melko vakaana. Haastattelukysymyksiin antoi sähköpostitse vastaukset henkilöstön kehittämisestä vastaava johtaja henkilöstöjohtajan toimeksiannosta.

5 Tulokset

Haastateltavien suhtautuminen ikäjohtamiseen vastasi lähes täysin yleistä näkemystä ikäjohtamisesta juuri ikääntymisen ja siihen liittyvien ongelmien johtamisena. Siitä huolimatta että haastattelutilanteissa korostettiin tutkimuksen koskevan eri-ikäisyyden johtamista organisaatiossa, keskustelu kiertyi helposti ikääntyneisiin työntekijöihin ja työkykyyn liittyviin asioihin. Tämä on sikäli ymmärrettävää, että kaikissa haastatelluissa yrityksissä ikäjohtamiseen liittyvät tietoiset toimenpiteet koskivat lähes yksinomaan

työkykyyn liittyviä kysymyksiä, joiden kohderyhmänä ovat pääasiassa ikääntyneemmät työntekijät.

5.1 Rekrytointi

Rekrytoinnin suhteen vallitsi yksimielisyys siitä että ikä ei ole määräävä tekijä rekrytoinneissa. Kaikki totesivat rekrytoivansa henkilöitä, joiden osaaminen, kokemus ja muut ominaisuudet ovat sopivassa suhteessa avoinna olevaan tehtävään. Kysymyksessä tuli kuitenkin ilmi Riachin (2009, 332) mainitsemaa, organisaatioissa pinnan alla näkymättömissä olevaa asenteellisuutta iäkkäämpiä työnhakijoita kohtaan.

(A): ”ehkä joku tilanne on ollut sellanen, että joku on tullut kysymään, voidaanko me 55 –vuotias henkilö palkata. Mä oon sanonut että miks ei? Hänellä on vielä arviolta 10 vuotta työvuosia jäljellä”

(B): ”en tiedä onks se sitten ikärasismia, mutta katotaan että eläkeikä ei olis ihan parin vuoden päässä, et silloin puhutaan alle 50 –vuotiaista. Kyllä meillä on käytännössä viiskymppisiä rekrytoitu mun aikana varmaan kolme kappaletta ainakin”

Haastateltavat olivat huolissaan organisaatioidensa ikärakenteesta. He näkivät tasapainoisen ikärakenteen tavoiteltavana asiana, jota voidaan tarvittaessa tukea rekrytoinnin keinoin.

5.2 Urasuunnittelu ja oppiminen

Ikäjohtamisen keskeinen elementti on Ilmarinen et al. mukaan muokata ikäasenteiden lisäksi ura-asenteita. Koska suoranaisia valmiita urapolkuja ei ole, ihmisen on pidettävä huolta oman työmarkkina-arvonsa kasvattamisesta osaamista kehittämällä ja oman työn mielekkyyttä parantamalla, kehittymällä juniorin roolista partnerivaiheen kautta senioriksi, josta muita ammatillisesti eteenpäin auttavaksi mentoriksi (Ilmarinen et al. 2003, 58). Bertolino et al. (2011, 249) näkevät ihmisen eräänlaiseksi ”vapaaksi agentiksi” oman uransa suhteen, koska hänen täytyy tavoitella jatkuvasti koulutusta ja kehitystä uralla menestyäkseen. Myös haastattelujen perustella urasuunnittelu ja kouluttautuminen vaikuttavat olevan pääasiassa henkilön omasta aktiivisuudesta riippuvaisia.

Haastatelluissa yrityksissä urasuunnittelu tapahtui kehityskeskustelujen yhteydessä, jossa henkilöstön toiveet uusista tehtävistä ja urakehityksestä tulevat ilmi.

(A): ”..me ollaan sen verran pieni yhtiö että meillä ei varsinaista urasuunnitelmaa ole, mutta meillä on niin kun tavallaan tatsi siitä että jos joku talentiksi määritellään, niin että hei tästähän on potentiaalia moneen paikkaan, eli tästähän kannattaa nyt oikein pitää kiinni, niin me sitten ruvetaan huomioimaan häntä eri tavoin. Se on kuitenkin hyvin tapauskohtaista... Ollaan kyllä keskusteltu asiasta mutta todettu että mitään kirjoitettua urasuunnitelmaa ei ole tarkoituksenmukaista tehdä...Kehityskeskustelussa kysytään että mitäs kolmen vuoden päästä. Siellähän niitä toiveita sitten tulee että haluaisi tehdä toisenlaista työtä tai vaikka esimiestehtäviin.”

(B): Kyllä vuosittain käydään se (ura) läpi ja me kannustetaan kouluttautumaan. Iäkkäämpiä pitää kannustaa vähän enempi kun ne ei enää viittis (naurua)...Siellähän on kaks puolta, että iäkkäämmät käy enemmän ylläpitävää koulutusta mut nuoremmat haluaa sitten kehittää muutenkin. Se on aika luontevaa toisaalta.”

(C):” ihmisten väliset erot ovat yksilöinä suurempia kuin mitä ne ovat eri ikäluokkien välillä. Esimerkiksi kaikki 50-vuotiaat eivät ole johdettavissa samalla tavalla, vaan yksilöiden väliset erot säilyvät läpi työelämän kaaren. Urasuunnittelu perustuu koulutukseen, osaamiseen ja kokemukseen, ja sitä tehdään avaintehtävissä oleville vuosittain: arvioidaan suoritusta, mahdollista urapolkua, halukkuutta”

Koulutuksen sisältö muuttuu iän ja tehtävien myötä. Nuoremmat työntekijät kouluttautuvat kasvattaakseen osaamistaan ja edetäkseen urallaan, iäkkäämmät panostavat enemmän osaamista ylläpitävään koulutukseen (Bertolino et al., 2011, 250, 258).

Kasvuhakuisuus voi kuitenkin jatkua pitkälle senioriuteen. Onnistuneita uraprosesseja voidaan saada aikaan oikein mitoitettujen tavoitteiden, johdon tuen ja urasuunnittelun avulla. Mikäli organisaatiossa vallitsee väärä ikäasenne, sen aiheuttama ikäsyrrjintä voi katkaista urakehityksen esimerkiksi perustuen virheellisiin uskomuksiin työntekijän kyvyttömyydestä ottaa vastaan uusia haasteita ja oppia uusia asioita. (Ilmarinen et al. 2003, 59-60)

Ilmarinen et al. (2003) mukaan ammatillinen kasvu noudattaa ihmisen luontaisia oppimiskäyriä, jotka perustuvat oppimismotivaatioon, kiinnostuksen kohteisiin ja kognitiivisen kapasiteetin muutoksiin. Ensimmäinen vaihe pohjautuu teknisten tietojen ja spesifien taitojen omaksumiseen, uusiutumiskykyisyyteen ja luovuuteen. Yritysten tulisi palkita ja rohkaista nuoria ammattilaisia käyttämään tätä osaamistaan. Mikäli potentiaalia ei osata käyttää, vaarana on että nuoret ammattilaiset menetetään. Toinen vaihe rakentuu edelliselle, mutta se käsittää laaja-alaisemman kyvyn hahmottaa ja hallita kokonaisuuksia ja kartuttaa ammatillista erityisosaamista, kasvaa senioriksi. Kolmas vaihe on kehittyminen ihmisten johtajana elämäkokemuksen tuoman viisastumisen, henkisen kypsymisen ja moniarvoisuuden ymmärtämisen kautta. Se antaa edellytykset kasvaa organisaatiossa mentoriksi. Viimeistä kasvun vaihetta Ilmarinen et al. kutsuu kasvuksi suurlähettilään rooliin. Suurlähettiläs toimii vahvana taustavaikuttajana, tunnistaa kokemuksensa perusteella organisaation heikkoudet ja vahvuudet, osaa käyttää vahvaa verkostoaan ja siirtää omaa osaamistaan ja suhteitaan nuoremmille. (Ilmarinen et al., 2003, 184-185)

5.3 Johtaminen ja esimieskoulutus

Kaikki haastateltavat määrittelivät johtamisen painopistealueeksi. Haastateltavat A ja B korostivat työhyvinvointiin liittyvää johtamista, C painotti henkilökohtaista johtamista. Kukaan haastateltavista ei pitänyt ikää sellaisena ominaisuutena että se tulisi erityisesti ottaa huomioon johtamisessa, eikä sitä ollut erityisesti korostettu esimieskoulutuksissa. Yksilöllisen johtamisen kautta työntekijöiden erityisominaisuudet kuitenkin nousivat esiin.

(A): ”..isoja panostuksia on kyllä johtamisen kehittämiseen ja se lähestymistapa on valmentava johtaminen, joka on yksilöllistä johtamista. Tällä tavallaan ne taustatekijät ja muuttuja otetaan huomioon, onpa ne ikään liittyvä asioita tai johonkin muuhun ja se (eri-ikäisyys) tulee sitä kautta. Koska pyritään siihen että lähiesimies olisi riittävän lähellä ja että sillä arkipäivän johtamisella pystyttäis valmentamaan ja ottamaan huomioon niitä henkilön erilaisia taustamuuttujia mitä siellä on. Varmaan ne tulee ikään ja jaksamiseen liittyvät asiat esille. Niitä ei oo erikseen nostettu koska ne pitäis tulla siinä.”

Edellä siteerattu vastaus sisältää elementtejä transformaalisesta johtamisesta jossa esimies kehittää ja rohkaisee alaisiaan valmentamalla, mentoroimalla ja kiinnittämällä huomiota kunkin toiveisiin ja tarpeisiin. Edellytyksenä on että esimies tuntee alaisensa hyvin ja on heidän kanssaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa. (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2001, 3)

Työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet eivät olleet onnistuneet aina käytännössä kovin hyvin. B totesi ongelmia esiintyvän erityisesti niissä työryhmissä joissa työntekijät ovat ikääntyneitä ja huonosti motivoituneita.

(B): ”Ei se ikääntyminen varsinaisesti siihen vaikuta että projektit on menny kiville. Mie kokisin että suurin ongelma on lähiesimiehet. Tietysti siinä porukassa on itessäänkin, niin että sitä asennetta pitäis saada, mut kyllä se esimiesten vetäminen ja rooli, kyllä silläkin on merkitystä...Meillä alko lähiesimiehille koulutus jossa korostetaan just sitä heidän rooliaan”

Kuntasektorilla tehdyn seurantatutkimuksen mukaan esimiestyö oli kaikkein suurin yksittäinen selittäjä ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn parantumiseen. Tutkimuksen mukaan lisääntynyt tyytyväisyys esimieheen paransi työkykyä 3,6 -kertaiseksi verrattuna ryhmään, jonka tyytyväisyys esimiehen toimintaan ei parantunut. Tärkeitä ominaisuuksina työntekijöiden näkökulmasta olivat ei-stereotyyppinen ikäasenne, tiimi- ja yhteistyötaidot, kyky suunnitella töitä yksilöllisesti sekä kommunikaatiotaito. (Ilmarinen et al., 2003, 162)

Työtehtävien ja tavoiteasetannan kohdalla haastateltavat näkevät että ikä ei ole niihin vaikuttava tekijä.

(A): ”On ollu keskustelua siitä että pitäisikö vaikka 55 –vuotiaalla olla erilaiset tavoitteet, mutta sehän olisi ikäsyrajintää jos ne olisi pienemmät tai suuremmat. Eli vaikka vauhti rupeaa hiipumaan, niin enemmän on kokemusta ja enemmän on tatsia niin sillä voi paikata jos ei jaksa enää juosta niin lujaa. Eli ei se ikä voi näkyä eikä saakaan näkyä, eikä oikein työtehtävissäkään. Eli kyllä se on vaan niin että jokaisen pitää oma ruutunsa täyttää, eikä mitään jäähdyttelytehtäviä ole olemassa. Kyllähän siitä keskustelua käydään varsinkin myyntitehtävissä, mutta me on todettu että ne

rukkaset voi pudota aika nopeasti jos tavoitteita ei ole, tai niitä merkittävästi pienennetään. Se on kuitenkin keskeinen ohjausväline”

(B): ”Mä en ymmärrä miksi sen pitäis näkyä. Meillä ei oo koskaan keskusteltu asiasta”

Ikä vaikuttaa kuitenkin välillisesti johtamiseen, koska lähiesimiesten oletetaan ottavan työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet - kuten kokemuksen - huomioon päivittäisjohtamisessa.

(A): ”Mulla on ollu sellanen filosofia että perusrakenteen antaa esimies mutta ihminen itse päättää mistä haluaa keskustella. Eihän kaikkia kannata, eikä pidäkään samaan muottiin puristaa koska tarpeet on ihan erilaisia.”

(C): ”Kokemus ja henkilökohtaiset erot on usein suurempia kuin varsinaisen iän tuomat erot. Kun painotetaan henkilökohtaista johtamista, nämä asiat ovat ratkaisevia.”

Yksilöiden väliset erot työsuorituksissa ovat suuremmat kuin ikäryhmien väliset erot. Ammatilliset valmiudet, työkokemus ja koulutustaso ovat ikää tärkeämpiä tekijöitä. Tästä syystä kaavamaiset ratkaisut ikääntyvien töiden järjestelemiseksi eivät ole yleensä toimivia. Kun työntekijöiden valmiudet muuttuvat kokemuksen karttuessa ikääntymisen myötä, tulisi myös työtehtävien kehittyä tilanteen mukaisesti. (Ilmarinen et al., 2003, 42 – 43)

Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen malli (1967; 1988) huomioi työntekijöiden erilaisen kypsyysasteen johtamisessa. Teoria lähtee siitä, että alaiset ovat erilaisella kypsyystasolla suhteessa työtehtäviinsä ja niissä vaadittaviin taitoihin ja asenteisiin. Kukin kehitystaso vaatii siihen parhaiten sopivan johtamistyylin. Johtajien tulisi analysoida alaiensa kehitysvaiheita ja valita kuhunkin tilanteeseen sopiva johtamistyyli. Kokematon työntekijä tarvitsee tarkempaa tehtäväkohtaista ohjausta ja seurantaa kuin kokenut, jolle esimies voi antaa laajempia vapauksia työtehtävien suorittamiseen. Esimiehen tehtäväksi jää kokeneemman työntekijän työn seuraaminen sivusta, ja työssä tarvittavien elementtien turvaaminen. (Hersey, 2009)

5.4 Työkyvyn ylläpitäminen

Kaikkien haastateltujen mukaan yrityksissä oli panostettu työkyvyn ylläpitämiseen ja ikääntymisestä johtuvien työkykyongelmien ehkäisemiseen. Tässä kohdin ikä erilaisuutena oli kaikkein selvimmän näkyvillä ja se oli tietoisesti otettu johtamisen kohteeksi. Toimenpiteitä oli toteutettu yhdessä työterveyden kanssa. Keinoina työkyvyn ylläpitämiseen mainittiin erilaiset kuntoremontit ja Aslak-kuntoutus. Toimenpiteet kohdistuivat pääasiassa yli 55 –vuotiaisiin työntekijöihin mutta B –yrityksessä erityiseksi kohderyhmäksi oli otettu tietyt työryhmät, joissa esiintyi eniten ongelmia.

(B): ”Meillä ongelmat kohdistuu enemmänkin tiettyihin työryhmiin...ne porukat koko ajan ikääntyy ja keski-ikä on suht koht korkea. Sen takia me on otettu se sellaseks seurattavaks tiimiks. Se on vuorotyötä joka on rankkaa, vaikka työ ei sinänsä ole rankkaa, ja sen jengin motivoiminen ja liikkeelle saaminen on ongelma. siellä on ylipaino-ongelmat ja sellaset jotka tuo tullessaan lieviä työtapaturmia.”

Työkyvyn riskitekijät liittyvät työjärjestelyihin, työkuormaan ja työympäristöön. Ilmarinen et al. (2003, 75 siteeraten Tuomi et. al 1995) jaottelevat riskitekijöitä seuraavasti:

Huonosti järjestelty työ

- rooliepäselvyydet
- esimiehen valvonta ja työhön puuttuminen
- epäonnistumisen ja virhesuoritusten pelko
- työn sidonnaisuus
- kiire ja kireä työtahti
- vaikutusmahdollisuuksien puute
- tunnustuksen ja arvannon puute

Liian suuret fyysiset vaatimukset

- staattinen lihastyö
- lihasvoiman käyttö
- nostaminen ja kantaminen
- huippukuormitukset ja äkkiponnistukset
- toistotyö
- huonot työasennot (kiertynyt ja kumara työasento)

Kuormittava ja vaarallinen työympäristö

- likainen ja märkä työympäristö
- työtaturmavaara
- työ kuumassa
- työ kylmässä
- työ muuttuvissa ympäristölämpöolosuhteissa (kuuman ja kylmän vaihtelu)

Huonosti järjestelty työ muodostaa edellä esitetyn mukaan riskin työkyvyille samalla tavoin kuin raskas fyysinen työ tai vaarallinen työympäristö. Esimiehet ovat vastuussa töiden järjestelystä ja heidän kouluttamisensa hallitsemaan työkykyyn liittyviä riskejä on tärkeää. (Ilmarinen et al., 2003, 76)

Ikääntyneiden työntekijöiden lisäksi tulisi muistaa myös nuoremmat ikäluokat ja heidän psykofysiologiset rajansa. Varsinkin nuoret saattavat kuormittaa itseään kohtuuttomasti koska eivät välttämättä vielä tunne rajojaan. Pitkät työpäivät ja työn ja vapaa-ajan hämärtyminen esimerkiksi tietotekniikka-alalla saattavat aiheuttaa uupumista ja loppuun palamista. (Ilmarinen et al. 2003, 68)

5.5 Ikäjohtamisen merkittävyys

Haastatellut eivät näe ikäjohtamista niin oleellisena osana henkilöstöjohtamista että siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, Yhdessäkään haastatellussa yrityksessä ikäjohtamista tai eri-ikäisyyteen liittyviä tekijöitä ei ollut kirjattu yrityksen henkilöstöstrategiaan.

(A): ”No tota vähän jos ilkeästi sanoo näin, että tota se (ikäjohtaminen) tais olla vähän sellanen ismi osittain. Että aina tiettyjä asioita nousee pinnalle ja sehän on ihan hyvä. Nyt on tää työhyvinvoinnin johtaminen... ainahan on ollu nuoria ja vanhoja ja vanhat on ajatellu jotain nuorista ja nuoret vanhoista. Eihän se mikään uusi ilmiö ole”

Haastatellut pitivät yrityksen tasapainoista ikärakennetta asiana, jota tulee seurata ja jonka mahdollisiin vinoumiin tulee puuttua, vaikka asiaan ei ollut strategisella tasolla varsinaisesti otettu kantaa. Myös yhteiskunnallinen näkökulma nousi esille:

(A): *”Väistämättä me joudutaan näitä asioita miettimään siitä näkökulmasta että työsuhteita pitää jatkaa alusta keskeltä ja lopusta, ja siinä tulee myös kaikki ikään liittyvät tekijät esille... ettei ainakaan työelämä saa olla esteenä sille työn tekemiselle. Siinä tulee minun mielestä ikään ja johtamiseen liittyvä asioita esiin.”*

5.6 Yhteenveto

Tutkimusongelmana oli tutkia

”Miten ikäjohtaminen on sisällytetty yrityksen henkilöstöstrategiaan?”

Tehtyjen haastattelujen perusteella ikäjohtaminen ei sisälly kirjattuna tai tietoisena asiana yhdenkään tutkimuksessa mukana olleen yrityksen henkilöstöstrategiaan. Ikä erilaisuutena nähdään tärkeänä asiana lähinnä niissä tapauksissa joissa se aiheuttaa ongelmia yritykselle, eli työkykyyn liittyvissä asioissa sekä henkilöstön ikärakenteessa. Näihin asioihin on kohdistettu yrityksissä toimenpiteitä ja niitä seurataan. Sen sijaan muissa henkilöstöjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä ikä ei nouse ainakaan tietoisesti esille.

Kaikissa yrityksissä painotetaan kuitenkin johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin osatekijänä sekä yrityksen kilpailutekijänä työmarkkinoilla. Haastatellut puhuivat yksilöllisestä johtamisesta, valmentavasta johtamisesta ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Haastattelujen yhteydessä kävi ilmi, että näihin kaikkiin edellä mainittuihin termeihin sisältyi elementtejä eri-ikäisyyden huomioimisesta kunkin johdettavan yksilön erityispiirteenä. Ikäjohtaminen sisältyi siis henkilöstöjohtajien näkemyksen mukaan yhtenä – tiedostamattomana osana – yritysten johtamiskäytäntöihin. Tätä ei kuitenkaan johdon taholta erityisesti varmistettu, tuettu tai valmennettu, vaan vastuu asiasta jäi lähiesimiesten osaamisen varaan. Ilmarinen et al. (2003, 176) toteavat että osalle lähiesimiehistä ikäjohtamisen käytännöt ovat itsestään selviä asioita joita he ovat luontevasti noudattaneet vaikka eivät ole toimintaansa ikäjohtamiseksi kutsuneetkaan. Käytäntö lienee kuitenkin hyvin vaihteleva. B:n henkilöstöjohtaja mainitsi että eräs heidän ongelmansa on *”yhtenäisen johtamistavan puuttuminen. Toiset toimii luontaisesti hyvin ja toiset ei.”*

Riachin (2009) mukaan henkilöstöjohtajien merkitys on oleellinen kun organisaation asenteita ja suhtautumista ikään monimuotoisuutena halutaan kehittää (Riach 2009, siteeraten McVittie et. al., 2003). Haastattelujen perusteella henkilöstöjohtajilla on hyvin passiivinen ote ikäjohtamiseen ja se jätetään lähiesimiesten huoleksi.

Johtamisen erityisalueeksi nostettu työhyvinvoinnin johtaminen painottui haastattelujen perusteella fyysisen työkykyyn ylläpitämiseen, näkökulman ollessa enemmän työpahoinvoinnin ehkäisemisessä ja aikaisessa havaitsemisessa, kuin hyvinvoinnin lisäämisessä.

6 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, sisältyykö ikäjohtaminen tutkittujen yritysten henkilöstöstrategiaan, kuinka merkityksellisenä se nähdään ja millaisina johtamiskäytäntöinä ikäjohtaminen esiintyy organisaatiossa. Aineistona kolme haastattelua, joista lisäksi yksi sähköpostitse, tarjoaa vaatimattoman otannan aiheesta eikä sen perusteella voi tehdä yleistyksiä. Mikäli tutkittavat yritykset olisivat olleet erilaisia esimerkiksi kooltaan (hyvin suuria tai pieniä), olisivat tutkimustulokset saattaneet olla erilaisia. Esimerkiksi suurissa konserneissa toiminnot ovat tyypillisesti hyvin konseptoituja kaikilla tasoilla. Tällöin myös johtamiseen liittyvät käytännöt määritellään hyvin tarkasti HR:n toimesta. Tutkimus antaa kuitenkin kuvan ikäjohtamisen asemasta ja käytänteistä osana henkilöstöjohtamista tutkituissa yrityksissä. Vastaajina olivat yritysten ylimpään johtoon kuuluvat henkilöstöjohtajat, joiden vastuulla yritysten henkilöstöstrategia on. Heidän asemastaan johtuen näkemys on hyvin strategiakeskeinen. He toisin sanoen pystyvät kuvaamaan hyvin yrityksensä henkilöstöjohtamiseen liittyvä painopistealueita sekä tavoitteita ja suuntaviivoja. Sen sijaan päivittäisjohtamiseen liittyvien käytäntöjen osalta heidän näkemyksensä perustuu paljolti siihen, mitä johtaminen tulisi olla tai kuinka he olettavan sen olevan. Strategisen tason näkemys vastasi kuitenkin hyvin tutkimuskysymykseen.

Koko aihe tuntui haastateltavista melko vieraalta ja ikäjohtaminen hahmotettiin yleisen mielikuvan mukaisesti - ikääntyneiden johtamisena. Ikääntyneiden johtamisessa painopiste on kohdentunut erityisesti fyysisen työkyvyn ylläpitämiseen ja työssä jaksamiseen. Työmotivaatio, oppiminen ja urakehitys ovat jääneet tässä tarkastelussa taka-alalle, vaikka niillä on kokonaisvaltaisesti ajateltuna suuri merkitys työkyvylle. Käsitettä on muokannut tähän suuntaan mm. vuosina 1998 – 2002 toteutettu Kansallinen ikäohjelma, joka kohdentui juuri ikääntyneiden johtamiseen ja ikääntymisestä johtuvien ongelmien

ehkäisemiseen. Käsitteen monimuotoisuus ja eroavaisuudet sen tulkinnassa saattoivat osaltaan vaikuttaa tutkimustuloksiin ja vähentää tutkimuksen luotettavuutta.

Ikääntyminen nähdään yrityksissä usein enemmän rasitteena kuin kilpailutekijänä koska ikääntymiseen liittyvät ongelmat saavat suuremman huomion kuin hyödyt. Tähän saattaa osaltaan vaikuttaa se tekijä, että esimerkiksi ikääntymisen aiheuttamien sairauspoissaolojen kustannukset ovat hyvin helposti havaittava ja konkreettisesti mitattava tekijä, toisin kuin esimerkiksi monipuolisen kokemuksen kilpailukykyä parantava vaikutus. Kuitenkin eri-ikäisyys organisaatiossa on rikkaus, joka tunnustetaan yleisesti ja esimerkiksi tässä tutkimuksessa tuli ilmi yrityksissä oleva vahva tahtotila organisaation tasapainoisesta ikäjakaumasta. Monimuotoisuutta pystytään haluttaessa hyödyntämään nykyistä paremmin muodostamalla työryhmiä eri-ikäisistä ja erilaisella kokemuksella varustetuista henkilöistä, joissa eri-ikäisten vahvuudet täydentävät toisiaan ja henkilöt voivat toimia mentoreina toisilleen omilla vahvuusalueillaan (ei ainoastaan vanhemmat nuoremmille).

Ikään liittyvät psyykkiset tekijät ovat jääneet ikäkeskustelussa vähemmälle huomiolle. Ilmiö tulee esille myös tässä tutkimuksessa. Teoria tukee vahvasti näkemystä siitä että ihmisen arvot, asenteet ja motivaatiotekijät ovat ainakin osittain ikä- ja sukupolvisidonnaisia. Sukupolvisidonnaiset tekijät ovat pysyvämpiä ja ne pohjautuvat lapsena ja nuorena omaksuttuihin arvoihin. Ikäsidonnaiset tekijät sen sijaan muuttuvat elämäkokemuksen, oppimisen ja yksilöllisten tapahtumien muokatessa niitä. (Mm. Niemi, 2000; Arsenault, 2003; Wong et al., 2008; Halme, 2005)

Työn sisältöön, mielekkyyteen, arvoon ja arvostukseen liittyvät – osittain siis ikä- tai sukupolvisidonnaiset tekijät – vaikuttavat ihmisen työtyytyväisyyteen (Basset-Jones & Loydsin ,2005). Ottamalla nämä tekijät huomioon johtamisessa, voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä menestymiseen. Tämän tutkimuksen valossa ikänäkökulma jää hyvin vaatimattomaksi.

Yksilöllisellä urasuunnittelulla ja työtehtävien suunnittelulla voidaan vaikuttaa edellä mainittuihin työtyytyväisyyteen liittyviin tekijöihin. Voidaan ajatella tilannetta, jossa 25 -vuotias ja 55 –vuotias, koko ikänsä samalla alalla ollut henkilö, tekevät samaa työtä samanlaisin tavoittein. Tässä tapauksessa näyttäisi siltä, ettei 30 vuoden työkokemus ole kasvattanut millään tavalla iäkkäämmän työntekijän ammatillista lisäarvoa tai

vaihtoehtoisesti nuorempi joutuu työskentelemään tehtävässä, johon hänen ammatillinen osaamisensa ei vielä riitä. Kummassakin tapauksessa toisen työntekijän työtyytyväisyys kärsii. Huolella tehty henkilökohtainen urasuunnittelu voisi tarjota yritykselle yhden kilpailuedun myös työmarkkinoilla. Uudelle työntekijälle laadittu, hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa ja toiveisiinsa pohjautuva urasuunnitelma, joka ottaa huomioon ammatillisen kehittymisen, parantaisi todennäköisesti henkilöstön pysyvyyttä mutta myös toimisi houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä työmarkkinoilla. Samalla se toimisi ohjaavana tekijänä työntekijänä kouluttautumisessa ja ammatillisessa kehittämisessä.

Haastattelujen perusteella henkilöstöjohtajat uskoivat eri-ikäisyyteen liittyvän erilaisuuden tulevan huomioiduksi päivittäisjohtamisessa lähiesimiesten toimesta. Kuitenkin esimiestyön on todettu olevan tasoltaan melko kirjavaa, joten joidenkin esimiesten osalta tavoite todennäköisesti toteutuu ja joidenkin ei. Ilmarinen et al. (2003, 141) toteavat henkilöstöstrategiasta että ”*yhdenmukaisuuden ja loogisuuden synnyttämiseksi tarvitaan strategiaa tukevien arvojen ja johtamiskulttuurin määrittämistä*”. Mikäli ikäjohtamista ei nähdä yrityksissä strategisen tason kysymyksenä, tulisi se kuitenkin saattaa yrityksissä tietoiselle tasolle osaksi johtamista, määrittellä ikäjohtamiskäytäntöihin liittyvä linja sekä kouluttaa esimiehet ottamaan huomioon ikäjohtamiseen liittyvät tekijät päivittäisessä työssään. Näillä toimenpiteillä tuettaisiin osaltaan yrityksissä painopistealueina olevia henkilökohtaista johtamista ja työhyvinvointia.

Aiheen käsittelyä voisi jatkaa tutkimuksella, joka pureutuu tarkastelemaan ikäjohtamista operatiivisella tasolla. Tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöstöjohtajat esittivät näkemyksensä että eri-ikäisyys työntekijän ominaisuutena huomioidaan lähijohtamisessa siinä määrin kuin se on tarkoituksenmukaista. Olisi mielenkiintoista tutkia, missä määrin eri-ikäisyys näkyy päivittäisjohtamisessa, vai näkyykö se lainkaan? Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi voitaisiin käyttää triangulaatiota, jossa yhdistettäisiin haastattelututkimukseen havainnointi. Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde on ikäjohtamisen vaikuttavuus. Tutkimuksen toteuttamistapana voisi olla pitkittäistutkimus organisaatiossa, jossa ikäjohtaminen otetaan käyttöön tietoisena osana johtamista tai vertailututkimus kahden, ikäjohtamiseen eri tavalla suhtautuvan yrityksen välillä. Ensimmäinen tapaus antaisi hyvän mahdollisuuden myös toteuttaa tutkimusprojekti toimintatutkimuksena.

Ikäjohtaminen on merkitykseltään monimuotoinen käsite eri-ikäisten johtamisesta. Tämän tutkimuksen perusteella sen merkitystä osana johtamiskäytäntöjä ei pidetä yrityksissä kovin suurena. Kuitenkin kunkin ihmisen yksilöllisistä ominaisuuksista ja motivaatiotekijöistä osan on todettu olevan sidoksissa ikään. Nykyaikaiset johtamisteoriat korostavat erilaisten yksilöllisten tekijöiden huomioon ottamista johtamisessa ja varsinkin nuoremmat työntekijät sitä myös esimiehiltään edellyttävät. Tästä näkökulmasta ikäjohtaminen tulisi nostaa tämän tutkimuksen tuloksia suurempaan rooliin osana yritysten johtamiskäytäntöjä. Suunnitelmallisesti toteutettuna ikäjohtaminen tarjoaa yhden työkalun lisää kohti parempaa johtamista.

Lähteet

Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, R.J. (2001). The development of a new Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 74, pp. 1- 27.

Arsenault, P. (2003). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25, No. 2, pp. 124-121.

Basset-Jones, N. Lloyd, G.C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management development*. Vol. 24, No. 10 pp. 926-943

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Beaver, G & Hutchings, K. (2005). Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. *Education & Training* Vol. 47 No. 8/9, 2005 pp. 592-604.

Becker, B. & Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management. Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, pp. 898-925.

Bertolino, M, Truxillo, D.M., Fraccaroli, F. (2011). Age as moderator of the relationship of proactive personality with training motivation, perceived career development from training, and training behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior* No. 32 pp. 248–263.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.

Cennamo, L, Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 23 No. 8, 2008 pp. 891-906.

Eisenhardt, K.M, Graebner, M.E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp. 25–32

Eskola, J & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino Oy. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2008.

Grant, R.M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis, Concepts, Techniques, Applications*; Blackwell publishers, UK.

Halme, P. & Aaltio, I. (2011) Ikääntymisen merkitys työelämässä : Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. *Hallinnon tutkimus*. - Tampere : Hallinnon tutkimuksen seura 2011 Vol. 30 Iss 3,pp. 221-236.

Halme, P. (2011) *Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2011

Halme, P (2005). Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol. 10, No. 2 (2005).

Hersey, P. (2009). *Situational Leaders*. *Executive excellence* vol.26 No. 2 pp. 12 -12.

Ilmarinen, J., Lähtenmäki, S., Huuhtanen, P. (2003) *Kyvvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2003.

Juuti, p & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu 2009.

Kanfer, R, Ackerman, P.L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review*. Vol. 29, No. 3, pp. 440–458

Kiviranta, R.(2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. WSOYpro Oy. Juva 2010.

Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä 2005.

Liden, R.C. & Graen G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal* Vol.23, No.3, pp.451- 465.

Macky, K., Gardner, D., Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 23 No. 8, pp. 857-861

McVittie, C., McKinlay, A. and Widdicombe, S. (2003). ‘Committed to (un)equal opportunities?: “new ageism” and the older worker’. *British Journal of Social Psychology*, Vol.42, No 4, pp. 595–612

Moilanen, R. (2003). Kestävä johtaminen – ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Työpaperi nro 272/2003. Jyväskylä

Niemi, S. (2000). Finding Common Ground for All Ages. *Security Distributing and Marketing*. Vol. 30. No 3.

Niemistö C. (2011) *Work/Family Reconciliation. Corporate Management, Family Policies and Gender Equality in the Finnish Context*. Väitöskirja. Hanken School of Economics. Helsinki 2011.

Organ, D.W. ja Near, J.P. (1985). Cognition vs. affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*. Vol. 20, pp. 241-253

Pitts, D.(2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal. *Public Administration Review* Vol. 68, No 2 pp.328-338.

Porter, L.W. & Miles, R.E. (1974). Motivation and management. In J.W. McGuire (Ed.), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1974, 545-570.

Riach, K. (2009). Managing 'difference': understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, Vol 19, no 3, 2009, pages 319–335

Robbins, S.P (1998). *Organizational Behavior – Concepts, Sontroversies, Applications*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Sosiaali- ja Terveysministeriö (2002). *Ikäohjelman monet kasvot – Kansallisen ikäohjelman 1998-2002 loppuraportti 2002:3*. Helsinki.

Tienari, J & Meriläinen, S.(2009). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. WSOYpro Oy. Helsinki 2009.

Thomas, R. Roosevelt .(1990) . *From Affirmative Action to Affirming Diversity*. *Harvard Business Review* Vol. 68 (2). pp. 107 – 17

Vahtio E-L. (2006). *Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Wong, M, Gardnier, E, Lang, W, Coulon, L. (2008). *Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace?* *Journal of Managerial Psychology* Vol. 23 No. 8, 2008 pp. 878-890.

Sähköiset lähteet

Kauppalehti (2011) Nuorten pomottaja ei pitkälle pötki. [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.2.2012]. Saatavilla

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=201112106387&ext=rss>

Taloussanomat (2010) Osa-aikatyö ja aikaisin eläkkeelle – tätä suomalainen haluaa. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.2.2011]. Saatavilla

<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/04/15/osa-aikatyo-ja-aikaisin-elakkeelle--tata-suomalainen-haluaa/20105327/139>

Tilastokeskus (2010). Väestö iän (1-v.) ja sukupuolen mukaan alueittain 1980 – 2010. [verkkodokumentti]. [viitattu 31.1.2012]. Saatavilla

http://pxweb2.stat.fi/database/StatFin/vrm/vaerak/vaerak_fi.asp

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

- Yrityksen henkilöstömäärä
- Henkilöstön keski-ikä
 - alle 35 vuotiaitten osuus henkilöstöstä
 - yli 45 vuotiaitten osuus henkilöstöstä
- uusien rekrytointien määrä/vuosi
- Eläköityvien määrä/vuosi
- Vaihtuvuus

- Kuinka eri-ikäisyys on huomioitu
 - rekrytoinneissa (onko joku tavoite)
 - urasuunnittelussa (uusille työntekijöille, jatkuvaa vai ei ollenkaan)
 - koulutuksessa
 - esimiesten valmennuksessa huomioimaan ikäjohtaminen
 - työkyvyn ylläpitämisessä
- Kuinka eri-ikäisyys näkyy/sen pitäisi näkyä
 - päivittäisjohtamisessa
 - tavoitteiden ja työtehtävien määrittelyssä
 - suoritusarvioinnissa
 - työaikakysymyksissä (mm. joustot)
- Onko ikäjohtamiselle määritelty tavoite?
- Kuinka ikäjohtamisen toteutumista seurataan?
- Liittyykö aiheeseen joitain erityistoimenpiteitä (projektit, työryhmät tms.)?
- Onko ikäjohtaminen kirjattu yrityksen henkilöstöstrategiaan?
- Millainen oma näkemyksesi on ikäjohtamisen merkityksestä nyt ja tulevaisuudessa?