

”YHTEINEN VENE, ERILAISET SOUTAJAT”

- Liikennemyymälöiden henkilöstön kokemuksia iän vaikutuksesta työhyvinvointiin sekä heidän asenne eri-ikäisyyden johtamista kohtaan

Ville Niemi

Gerontologian ja kansanterveyden pro gradu -tutkielma

Jyväskylän yliopisto

Liikuntatieteellinen tiedekunta

Terveystieteiden laitos

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

”YHTEINEN VENE, ERILAISET SOUTAJAT” – Liikennemyymälöiden henkilöstön kokemuksia iän vaikutuksesta työhyvinvointiin sekä heidän asenne eri-ikäisyyden johtamista kohtaan

Ville Niemi

Jyväskylän yliopisto, Liikuntatieteellinen tiedekunta, terveystieteiden laitos

Kevät 2013

54+2

Työvoiman ikääntyminen on universaali ilmiö. Työvoiman ikääntymiseen on pyritty vastaamaan ikäjohtamisen avulla. Ikäjohtaminen käsitetään usein vain ikääntyneiden johtamiseksi. Tässä tutkimuksessa halutaan korostaa eri-ikäisyyttä työelämässä, minkä vuoksi ikäjohtamisen sijaan käytetään käsitettä eri-ikäisyyden johtaminen. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten liikennemyymälöiden henkilöstö kokee iän vaikuttavan työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Lisäksi tarkoituksena on selvittää millainen asenne henkilöstöllä on eri-ikäisyyden johtamista kohtaan ja miten työntekijät kokevat esimiehen osaavan johtaa eri-ikäisyyttä.

Tutkimusaineisto koostuu viiden Keski-Suomalaisen liikennemyymälän työntekijöistä ja lähiesimiehistä (n=42). Tutkimus on kvantitatiivisin tutkimusottein tehty kyselytutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin strukturoidun Ikäystävällinen työilmapiiri -kyselyn avulla. Aineiston analysoinnissa vastaajat jaettiin alle 35-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden ikäryhmiin. Ikäryhmien välisiä eroja analysoitiin χ^2 -testillä.

Vastaajat kokivat pääosin, että ikä ei vaikuta työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Jos iällä koettiin olevan vaikutusta, oli koettu vaikutus aina enemmän positiivinen kuin negatiivinen. Yli 35-vuotiaat kokivat iästä olevan enemmän haittaa uralla etenemisen mahdollisuuksiin ($p<0,01$) sekä henkiseen työssä jaksamiseen ($p<0,05$) kuin alle 35-vuotiaat. Vastaajista 54,8 % oli kiinnostunut osallistumaan ikään ja työkyyn liittyvään koulutukseen. Vastaajista 73,8 % piti puolestaan tärkeänä iän huomioimista yhtenä työkykyyn vaikuttavana tekijänä työpaikan johtamiskäytännöissä. Työntekijöistä 79,3 % koki, että esimies osaa johtaa erittäin tai melko hyvin eri-ikäisyyttä työyhteisössä. Alle 35-vuotiaat työntekijät kokivat esimiehen kyvyn johtaa eri-ikäisyyttä huomattavasti myönteisempänä kuin yli 35-vuotiaat ($p<0,05$).

Tutkimus tukee käsitystä, että ikä vaikuttaa työhyvinvointiin, vaikka vaikutus ei ole kovin suuri. Ikäryhmät eroavat myös osittain iän koetussa vaikutuksessa työhyvinvointiin. Tulokset voivat auttaa yrityksiä ja esimiehiä muotoilemaan työn vaatimuksia niin, että eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet pystytään huomioimaan paremmin ja näin parantamaan henkilöstön työhyvinvointia.

Asiasanat: erilaisuus, esimiestyö, ikäjohtaminen, työhyvinvointi

ABSTRACT

“COMMON BOAT, DIFFERENT ROWERS” -Service stations personnel's experience on how age effects on well-being at work and their attitude towards managing different age groups

Ville Niemi

University of Jyväskylä, Faculty of Sport and Health Sciences, Department of Health Sciences

Spring 2013

54+2

The ageing of the workforce is universal phenomenon. Age management is seen as one solution to the problem of an aging workforce. However, in practice it is often understood only as actions towards older workers. Thus, instead of the concept *age management*, the concept *different age management* was used in this study.

Purpose of this study was to determine that do the personnel consider age as one determinant that influences well-being at work. At the same time purpose was to find out, what kind of attitude personnel have towards *different age management*. Further purpose was to examine how employees consider that their employer can lead different age groups. The research data consists of employers and employees (n=42) of five service stations in the area of Central Finland. This was a survey study, done by quantitative research approach. The research data was collected by using a structural survey. On the analysis respondents were divided under 35-year old and over 35-year old personnel. Differences between age groups were analyzed by using χ^2 -test.

Results show that personnel consider that age had no significant effect on different aspects of well-being at work. If they considered that age had an effect, it was always more positive than negative. Over 35-year old personnel had more negative attitude towards career development opportunities ($p<.01$) and on the mental working capability ($p<.05$) than under 35-year old personnel. 54.8 % of the respondents were interested to participate on age and work related education. 73.8 % of the respondents felt that in workplace leadership practises it is important that workers age is taken into account as one of the factors influencing on work ability. 79.3 % of the employees considered that their employer can lead different age groups very or quite well. Under 35-year old employees had significantly more positive view on their employers ability to lead different age groups ($p<.05$).

The results presented here can help organizations and employers to redesign working life practices in ways that the needs of the workers in different ages can be taken into account.

Keywords: age diversity, age leadership, age management, well-being, work

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	1
2 TYÖVOIMAN IKÄÄNTYMINEN – KOKO YHTEISKUNNAN HAASTE	3
3 IKÄJOHTAMINEN	6
3.1 Ikäjohtamisen taustaa.....	6
3.2 Ikäjohtamisen käsite	7
3.3 Ikäjohtamisesta eri-ikäisyyden johtamiseen	10
3.4 Henkilöstön asennoituminen ikäjohtamiseen	11
3.5 Esimiehen toiminta ikäjohtamisen keskiössä	12
4 TYÖHYVINVOINTI	14
4.1 Työhyvinvointi.....	14
4.2 Iän vaikutus työhyvinvointiin	15
4.3 Itsearvioitu työkyky, työviihtyvyys ja terveydentila	17
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	19
5.1 Tutkimuksen tarkoitus	19
5.2 Tutkimuskysymykset	20
6 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT	20
6.1 Tutkimusaineisto ja aineiston hankintamenetelmät.....	20
6.2 Kyselylomake ja kyselyn toteutus	21
6.3 Aineiston analysointimenetelmät.....	22
6.4 Vastaajien yleisprofiili.....	24
6.5 Työtyytyväisyys, itsearvioitu työkyky ja terveydentila.....	26
7 TULOKSET	29
7.1 Iän vaikutus työhyvinvointiin	29
7.1.1 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta palkkaukseen	30
7.1.2 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta uralle etenemisen mahdollisuuksiin	30
7.1.3 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta omiin työkykyihin	31
7.1.4 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta työtovereilta saatuun ammattitaidon arvostukseen.....	32
7.1.5 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta esimieheltä saatuun ammattitaidon arvostukseen.....	32
7.1.6 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta omaan fyysiseen työssä jaksamiseen.....	33

7.1.7 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta omaan henkiseen työssä jaksamiseen.....	33
7.1.8 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta perhe-elämän ja työn yhdistämiseen sujuvasti.....	34
7.2 Henkilöstön asennoituminen ja kiinnostus eri-ikäisyyden johtamista kohtaan	35
7.2.1 Henkilöstön kiinnostus osallistua ikään ja työkyyn liittyvään koulutukseen.....	35
7.2.2 Henkilöstön kokemus iän huomioinnin tärkeydestä työpaikan johtamiskäytännöissä	36
7.3 Esimiehen kyky johtaa eri-ikäisyyttä.....	37
7.3.1 Työntekijöiden kokemukset esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä.....	38
7.3.2 Työntekijöiden kokemukset esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä ikäryhmittäin	39
8 POHDINTA.....	40
8.1 Vastaajien yleisprofiili	40
8.2 Iän vaikutus työhyvinvointiin	41
8.3 Henkilöstön asennoituminen eri-ikäisyyden johtamista kohtaan	43
8.4 Työntekijöiden kokemus esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä	44
8.5 Tutkimuksen rajoitukset	46
8.6 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet	47
LÄHTEET	49

LIITTEET

Liite 1: Ikäystävällinen työilmapiiri -kysely

Liite 2: Liitetaulukot ja -kuvat

1 JOHDANTO

Työvoiman ikääntyminen on niin kansallinen kuin kansainvälinenkin ilmiö (Walker 2005). Suomessa herättiin työvoiman ikääntymiseen 1990-luvun puolivälissä, kun huoli eläkekustannusten kasvusta sekä työvoiman saatavuudesta ja riittävydestä nousi esille suurten ikäluokkien alkaessa lähestyä eläkeikää. Työvoiman ikääntymisen mukanaan tuomiin haasteisiin pyrittiin vastaamaan Kansallisella ikäohjelmalla (1998-2002), jonka tavoitteena oli edistää ikääntyvien ja ikääntyneiden työssä jaksamista, jatkamista ja työllistymistä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002).

Vaikka kansallisten ikäohjelmien ja eläkeuudistuksen avulla on saatu aikaan lukuisia positiivisia vaikutuksia, kokee yhteiskunta silti työvoiman ikääntymisen ongelmat ja haasteet konkreettisesti. Eläkkeelle siirrytään vieläkin liian varhain, huoltosuhteet muuttuvat yhä raskaammiksi, eläkemenot ja terveydenhuoltokustannukset kasvavat (Ilmarinen 2006, 18). Suomen työvoiman ikärakenteet alkoivat vanheta huomattavasti vuonna 2010, kun suuret ikäluokat siirtyivät 60-65-vuotiaiden ikäryhmään (Pajunen & Ruotsalainen 2012). Tämän lisäksi nuoret ikäluokat ovat vähäisen syntyvyyden johdosta pieniä ja nuoret siirtyvät työelämäänsä aiempaa myöhemmin (Ilmarinen 2006, 18-9). Muutoksen myötä entistä pienempi joukko työelämässä olevia työntekijöitä on vastuussa entistä suuremmasta työn ulkopuolella olevan joukon hyvinvoinnista (Halme 2011, 18). Ratkaisukeinoja työvoiman ikääntymisen mukanaan tuomiin haasteisiin on pyritty löytämään ikäjohtamisen keinoin, jonka avulla pyritään huomioimaan eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset tarpeet, vahvuudet ja valmiudet johtamistoiminnassa (Nygård ym. 2011).

Työelämässä ikä on yksi merkittävimmistä monimuotoisuuden ulottuvuuksista työpaikoilla ja iän merkityksen korostuminen yhtenä erilaisuuden muodoista työelämässä selittyy ainakin osin työvoiman ikääntymisellä, työurien pidentämistarpeella sekä käynnissä olevalla työvoiman sukupolven vaihdoksella (Eurostat 2011, Toivonen ym. 2012, 7). Työvoiman ikääntymisen myötä työvoiman monimuotoisuus ei tule vähentymään. Päinvastoin, työvoiman ikääntymisen seurauksena on esimiesten ja työntekijöiden herättävä tiedostamaan omia arvoja ja asenteitaan eri-ikäisyyttä ja erilaisuutta kohtaan entistä tarkemmin (Paloniemi 2004, 159). Ikään liittyvissä tiedoissa ja käsityksissä on edelleen puutteita niin työntekijöiden kuin esimiestenkin tasolla (Halme 2011, 27) ja pahimmassa tapauksessa työyhteisön, kulttuurin ja yksilöiden arvot ja asenteet estävät organisaatiota hyödyntämästä erilaisuutta voimavarana

(Halme & Aaltio 2011). Kuitenkin ymmärtämällä iästä johtuvia yksilöllisiä eroja työntekijöiden välillä, voidaan myös kehittää tehokkaampia ja toimivimpia ratkaisuja työhyvinvoinnin, työiihtyvyyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi (Tepas & Barnes-Farrel 2002, Ilmarinen ym. 2003, 8-9, Posthuma & Campion 2009).

Vaikka pro gradu -tutkielmani on osa gerontologian ja kansanterveystieteen opintoja, ei siinä keskitytä pelkästään ikääntyviin ja ikääntyneisiin työntekijöihin. Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu eri-ikäisyyteen työelämässä. Lähtökohtana on työvoiman monimuotoisuus ja etenkin ikä yhtenä monimuotoisuuden muodoista (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma, seurantaraportti 2002, Riach 2009). Tarkastelun kohteena ei tällöin ole vain ikääntyvät, ikääntyneet tai nuoret työntekijät, vaan moninainen joukko eri-ikäisiä työntekijöitä näiden ”ääripäiden” välillä.

Tämän tutkimuksen kohdejoukkona ovat viiden keski-suomalaisen ABC-ketjuun kuuluvan liikennemyymälän työntekijät ja lähiesimiehet. Ensimmäinen ABC-ketjuun kuuluva liikennemyymälä avattiin vuonna 1998, minkä jälkeen niiden määrä on kasvanut räjähdysmäisesti. Vuonna 2012 ketjuun kuuluvia liikennemyymälöitä oli jo 108 eri puolilla Suomea (ABC-asetat). Tutkimus liikennemyymälöiden henkilöstön työhyvinvoinnista on erittäin vähäistä, jopa olematonta. Ongelmana on, että liikennemyymälöiden työntekijöitä on vaikea sijoittaa vain yhdelle palvelusektorin alalla, koska henkilöstö koostuu ravintola-, kaupan- ja matkailualan ammattilaisista. Kansallisissa työoloja koskevissa tutkimuksissa on tämän vuoksi erittäin vaikea tunnistaa liikennemyymäläalan työntekijät, koska he sijoittuvat ammattinsa puolesta usealle eri palvelusektorin alalle.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata työntekijöiden ja lähiesimiesten työhyvinvoinnin tilaa, erityisesti sitä, miten henkilöstö kokee iän vaikuttavan työhyvinvointiin. Lisäksi tarkoituksena on selvittää työntekijöiden ja lähiesimiesten asenteita eri-ikäisyyden johtamista kohtaan sekä työntekijöiden käsityksiä esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä. Pro gradu -tutkielmassani etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1. Kokeeko henkilöstö iän vaikuttavan työhyvinvointiin?*
- 2. Minkälainen asenne yrityksen henkilöstöllä on eri-ikäisyyden johtamista kohtaan?*
- 3. Kokevatko työntekijät, että esimies osaa johtaa eri-ikäisyyttä työyhteisössä?*

Aineisto kerätään postitettavalla ”Ikäystävällinen työilmapiiri” -kyselyllä (Liite 1). Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa käsitellään: 1) työvoiman ikääntymistä, 2) ikäjohtamista

sekä 3) työhyvinvointia. Suomessa ikäjohtamisen tutkimus on kansainvälisesti vertailen edistyksestä minkä vuoksi suuri osa tämän tutkimuksen lähdekirjallisuudesta pohjautuu suomalaiseseen tutkimukseen.

2 TYÖVOIMAN IKÄÄNTYMINEN – KOKO YHTEISKUNNAN HAASTE

Työvoiman ikääntymiseen ilmiönä liittyy useita eri tekijöitä, minkä vuoksi sitä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta käsin. ”Ikääntymisilmiön” vaikutukset tulevat muuttamaan muun muassa työntekoa, sen tekijöiden ikärakennetta ja palveluiden rakennetta. Tutkimuksellisesti mielenkiintoisia ovat niin yksilöiden, yritysten kuin yhteiskunnankin näkökulmat (Halme 2011, 18-23). Vaikka tässä tutkimuksessa kiinnostus on pääasiassa yksilöiden näkökulmassa, vaikuttaa ikääntyminen yksilön lisäksi myös yrityksiin ja koko yhteiskuntaan (Ilmarinen 2006, 17).

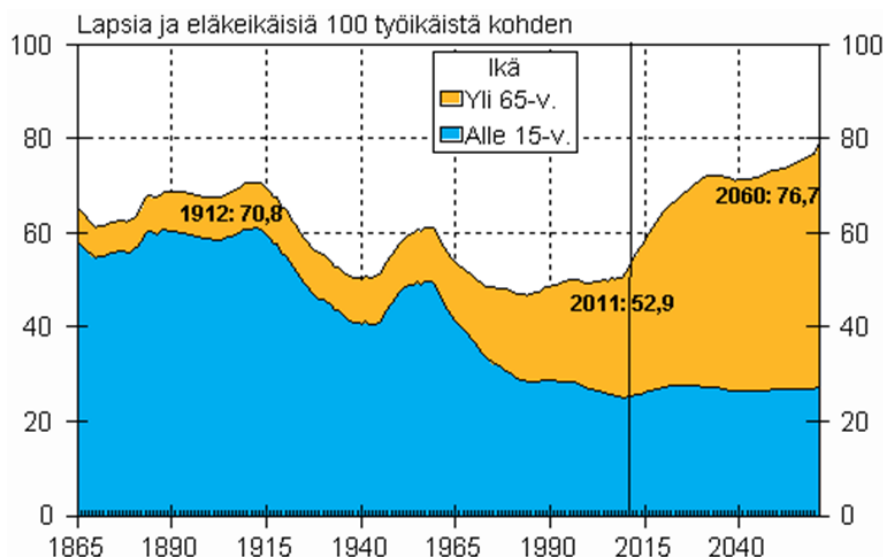
Ikärakenteiden muutokset poikkeavat yhdessä mielessä muista muutoksista, joita työvoiman ikääntyminen tuo tullessaan - ikärakenteiden muutoksia voidaan varsin luotettavasti ennustaa suhteellisen pitkälle tulevaisuuteen ja niiden vaikutuksia voidaan ennakoida paremmin kuin monen muun rakennemuutoksen (Ilmarinen ym. 2003, 16). Työvoiman ikääntyminen on Suomessa erittäin voimakasta (Kautto 2004, 45-7) ja Suomi onkin ollut Euroopan unionin aktiivisimpia maita ikääntyvän työvoiman tilanteen selvittämisessä ja ratkaisukeinojen etsinnässä (Ilmarinen 2006, 22, Simström 2009, 23). Työvoiman ikääntyminen yhteiskunnallisena haasteena on tiedostettu myös valtiotason tasolla (von Bonsdorff 2009, 66). Jyrki Kataisen hallitus korosti 22.6.2011 hallitusohjelmassa työn merkitystä yhteiskunnan ja yksilön hyvinvoinnille seuraavasti:

”Hyvinvointi syntyy työstä. Suomen tulevaisuuden menestys sekä hyvinvointivaltion kestävä rahoitus ovat riippuvaisia korkeasta työllisyysasteesta. Hallituksen tavoitteena on varmistaa kaikille työhön kykeneville mahdollisuudet ja kannusteet työhön osallistumiseen, pidentää työuria sekä tarjota olemassa olevalle ja uudelle elinkeinotoiminnalle hyvät toimintaedellytykset. Työmarkkinoilla vallitseva luottamuksen ilmapiiri sitouttaa eri osapuolet yhteisiin päämääriin. Tämä vahvistaa myös maamme kilpailukykyä” (Valtioneuvosto 2011).

Yli 65-vuotiaiden osuuden väestöstä arvioidaan nousevan nykyisestä 17 prosentista 26 prosenttiin vuoteen 2030 ja 28 prosenttiin vuoteen 2060 mennessä (Tilastokeskus 2012). Väestön ikääntymisessä ei ole kysymys kuitenkaan vain ikääntyneiden määrän kasvusta, vaan

koko väestörakenteen muutoksesta (Walker 2005). Työikäisten väestön määrän ennustetaan vähenevän vuoteen 2030 mennessä 117 000 henkilöllä nykyisestä. Sen jälkeen työikäisen väestön määrä alkaa ennusteen mukaan hitaasti nousta. Työikäisten (15–64-vuotiaiden) osuus väestöstä pienenee nykyisestä 65 prosentista 58 prosenttiin vuoteen 2030 ja 57 prosenttiin vuoteen 2060 mennessä (Tilastokeskus 2012). Vanhempien, 50-64-vuotiaiden työntekijöiden osuus työvoimasta säilyy ennusteiden mukaan lähes muuttumattomana ainakin vuoteen 2040 saakka. Tätä selittää suurten ikäluokkien jälkeiset ikäluokat (1950- 1960-luvulla syntyneet), jotka tulevat suurten ikäluokkien jälkeen seniori-ikään ja heidän ikäluokkansa koko on vielä selvästi nykyisiä pieniä ikäluokkia suurempi. Työvoiman ikäluokat tulevat siis olemaan pitkään erisuuruisia ja seniorit muodostavat työyhteisöjen suurimman joukon ainakin vuoteen 2040 saakka (Ilmarinen 2006, 68).

Väestöllinen huoltosuhde eli lasten ja eläkeikäisten määrä sataa työikäistä kohden muuttuu epäedullisempaan suuntaan lähitulevaisuudessa, jolloin työikäinen väestö vähenee ja työvoiman tarjonta supistuu. Vuonna 2011 väestöllinen huoltosuhde oli 52,9 prosenttia. Huoltosuhteen on ennustettu nousevan lähes 65 vuoteen 2020 ja 71,2 vuoteen 2030 mennessä. Vuonna 2060 väestöllisen huoltosuhteen on ennustettu olevan 76,7, eli 100 työikäistä kohden olisi tällöin 77 huollettavaa (Tilastokeskus 2012) (Kuva 1).

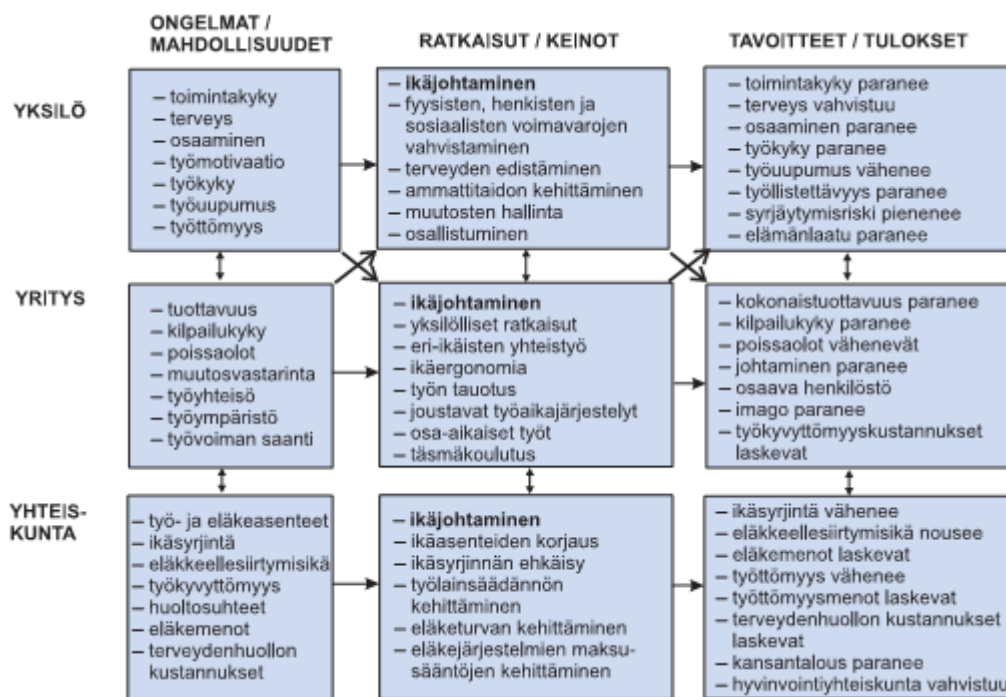


Kuva 1. Väestöllinen huoltosuhde 1865-2060 (Tilastokeskus 2012).

Huoltosuhteen epäedullinen muutos tarkoittaa yhteiskunnan palvelujen rahoituksen vaarantumista, koska tuottavaa työtä tekevien tulee elättää yhä suurempi joukko työelämän ulkopuolella olevia. Huoltosuhteiden vaikeutuessa, täytyy vastaavasti työn tuottavuuden

parantua. Muutos merkitsee myös sitä, että tuottavaan työhön kykenevästä, osaavasta henkilöstöstä tulee yhä selvemmin yrityksen tärkein voimavara, riippumatta sen ikärakenteesta (Ilmarinen ym. 2003, 16-9). Yritykset voivat vaikuttaa merkittävästi sekä vanhempien työntekijöiden että muiden ikäryhmien työllisyyteen ja sitä kautta huoltosuhteeseen (Ilmarinen 2006, 74). Työvoiman ikääntymisen seurauksena, onkin organisaatioiden kyettävä työllistämään suurempi joukko yli 50-vuotiaita työntekijöitä (Walker 2005). Huoltosuhdeongelmaa on Suomessa pyritty ratkaisemaan työllisyysastetta nostamalla ja pidentämällä ikääntyvien työntekoa 2-3 vuodella, jota on tuettu vuonna 2005 voimaan tulleella eläkeuudistuksella (Simström 2009, 24).

Kuten edelle on tullut jo esille, koskettaa työvoiman ikääntyminen sekä yksilöä, yritystä että yhteiskuntaa. Kuvassa 2 kuvataan sitä, mitkä ovat yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan ongelmat, ratkaisut ja tavoitteet ikääntymisen ja työn yhteensovittamisessa. Kuten kuvasta 2 huomataan, ovat yksilölle iästä aiheutuvat ongelmat erilaisia kuin yritykselle aiheutuvat ongelmat, yhteiskunnallisten ongelmien ollessa vielä kaukaisempia. Yritys on matriisissa keskipisteenä, koska sen kautta syntyy yhteys yksilön ja yhteiskunnan välille. Vaikka ongelmia, ratkaisuja ja tavoitteita kuvaavat tekijät näyttäytyvät eri toimijoiden näkökulmista käsin erilaisilta, ovat ne kuitenkin saman ilmiön eri muotoja ja toistensa seurauksia (Ilmarinen ym. 2003, 13-5).



Kuva 2. Ikääntyminen ja työ: haaste meille kaikille (Ilmarinen 2006, 17).

Ikääntymisen ja työn yhteensovittamisessa on ratkaisujen ja keinojen kohdalla kyse ikäjohtamisesta. Yksilölle kyse on itsensä johtamisesta ja osallistumisesta ikäjohtamisen toteutumiseen omalla kohdalla. Yrityksen näkökulmasta käsin ikäjohtaminen pyrkii toimenpiteillä vastaamaan eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin. Yhteiskunnan kohdalla ikäjohtaminen on puolestaan ikärakenteiden hallintaa kokoamalla tehokkaita toimenpiteitä kokonaisuudeksi (Ilmarinen 2006, 18). Ikäjohtaminen mahdollistaa siis erilaisia ratkaisuja ja keinoja, joiden avulla voidaan vastata työvoiman ikääntymisen aiheuttamiin haasteisiin. Seuraavaksi käsitellään niitä lähtökohtia, joista käsin ikäjohtaminen on lähtenyt liikkeelle Suomessa.

3 IKÄJOHTAMINEN

3.1 Ikäjohtamisen taustaa

Keskeinen tekijä ikäjohtamiskeskustelun viriämisessä on ollut yhteiskunnallinen väestön ikääntyminen, joka on vaikuttanut merkittävästi myös työmarkkinarakenteiden ikääntymiseen (Walker 2005, Halme 2011, 20). Työvoiman ikääntymisen seurauksena siirryttiin 1990-luvulla käyttämään käsiteparia ikääntyvä – ikääntynyt työntekijä. Ikämäärittelyt perustuvat ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean (IKOMI) määrittelyyn (Työministeriö 1996).

Ikääntyvällä työntekijällä tarkoitetaan yleensä yli 45-vuotiaita ja se rajataan vielä tarkemmin 45-54-vuotiaisiin. 45 vuoden sopimuksenvaraista ikää on perusteltu epidemiologisilla tutkimuksilla, jotka osoittavat että terveyden ja toimintakyvyn konkreettisia muutoksia alkaa ilmetä usein 40-50 vuoden iässä. Muutokset heijastuvat työkykyyn, koska ne vaikuttavat yksilön voimavaroihin. Toinen keskeinen peruste 45 ikävuoden valinnalle on ollut se, että terveyden ja toimintakyvyn vahvistamiseen on vielä hyvät mahdollisuudet olemassa. Termiä *ikäntynyt työntekijä* on käytetty myös kirjallisuudessa, lainsäädännössä ja julkisuudessa, joskin sekin on yhtä sopimuksenvarainen termi kuin ikääntyvä työntekijä (Ilmarinen ym. 2003, 39-40). Perusteina ikärajalta on mainittu muun muassa, että kahdella kolmasosalla yli 55-vuotiaista on 1-2 lääkärin toteamaa kroonista oiretta, jotka voivat vaikuttaa jaksamiseen ja työkykyyn (Ilmarinen ym. 1997).

Suomessa ikäjohtamisen taustalla on laaja kunta-alan seurantalutkimus, jossa seurattiin 11 vuoden ajan yli 45-vuotiaiden työkyvyn muutoksia ja niiden syitä. Tulosten mukaan esimiestyöllä oli suurin merkitys kuntasektorin henkilöstön työkykyyn. Työkyky parani työntekijöillä, joiden tyytyväisyys esimiestoimintaan oli parantunut. Työkyky puolestaan heikentyi eniten niillä, jotka kokivat esimiehen toiminnan heikentyneen 11 vuoden seurannan aikana (Tuomi ym. 1997). Ainakin osittain näiden pohjalta voidaan nähdä käynnistyneen Kansallisen ikäohjelman, joka toteutettiin sosiaali- ja terveysministeriön, opetusministeriön ja työministeriön yhteisvoimin vuosina 1998-2002. Ikäohjelman tavoitteena oli edistää ikääntyvien ja ikääntyneiden työssä jatkamista, jaksamista ja työllistymistä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002). Ikäohjelman lanseeraama käsite ikäjohtaminen tuli yritys-elämässä tutuksi erilaisten koulutushankkeiden muodossa, joiden tarkoituksena oli tukea ja edistää ikääntyvien työkykyä ja työllisyyttä (Halme & Aaltio 2011).

3.2 Ikäjohtamisen käsite

Ikäjohtaminen (age leadership, age management) on käsitteenä melko nuori, eikä se lähtökohdiltaan ole tieteellinen käsite, vaan se on alun perin luotu vastaamaan yritys-elämän tarpeisiin. Ikäjohtaminen onkin käsitteenä suhteellisen vakiintumaton, ja ikäjohtamisesta on melko vähän tutkimuskirjallisuutta (Halme 2011, 24-6). Suomessa ikäjohtamisen tutkimus on kuitenkin suhteellisen edistyksellistä ja se on saavuttanut kansainvälisesti arvostetun aseman (Simström 2009, 46, Halme & Aaltio 2011). Suomalaisessa ikäjohtamisen tutkimuksessa on myös eroavaisuuksia kansainväliseen käsitteen käyttöön nähden. Halmeen ja Aaltion mukaan esimerkiksi Euroopan yhteisön ikäjohtamishankkeet keskittyvät ikääntymisen yhteiskunnallisiin vaikutuksiin, eli väestön ikääntymisen hallintaan. Suomalaiseen ikäjohtamisen tutkimukseen on puolestaan vakiintunut yksilön näkökulmaa korostava käsitteen määrittely (Halme & Aaltio 2011).

Käsitteenä ikäjohtamista käytettiin Suomessa ensimmäisen kerran 1990-luvun alussa, kun huomattiin, että esimiehillä oli merkittävä vaikutus työntekijöiden työkyvyn muutoksiin (Ilmarinen 2011). Kansallisen ikäohjelman aikana käsitteen käyttö yleistyi (1998-2002), kun hankkeen yhteydessä järjestettiin yrityksille suunnattuja koulutushankkeita. Tämän jälkeen käsitteen käyttö on yleistynyt kirjallisuudessa ja keskusteluissa, sisällön ollessa kuitenkin varsin vaihteleva (Halme 2011, 26). Käsitteen yleistymiseen ja monimuotoisuuteen on

erityisesti ollut syynä globaali, erityisesti Euroopan unionin teollistuneita maita koskeva, väestön ikääntyminen ja ikärakenteen muutos, joka on virittänyt ikäjohtamiskeskustelua (Simström 2009, 44).

Ikäjohtamisesta on ollut käytössä määritelmiä, jotka ovat perusluonteeltaan samanlaisia, mutta voivat sanavalinnoillaan korostaa hieman eri näkökulmia (Lähteenmäki 1999, Ilmarinen ym. 2003). Ilmarisen (2006) työterveyttä ja työn tavoitteita korostava määritelmä muotoilee ikäjohtamisen seuraavanlaisesti:

”Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen – ikään katsomatta – voi saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet”.

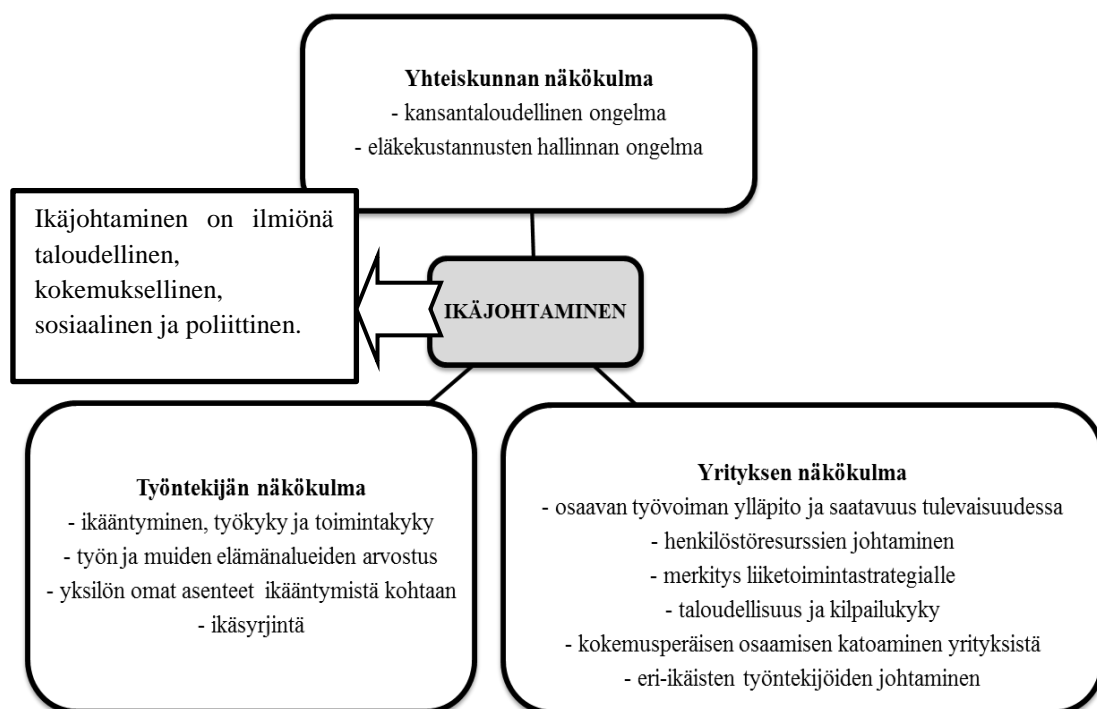
Pääpiirteittäin ikäjohtamisen tutkimuksen erilaiset näkökulmat voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen; yhteiskunnalliseen, organisatoriseen ja yksilötason ulottuvuuteen (Juuti 2002, 6, Halme 2011, 25) (Kuva 3). Ikäjohtamisen yhteiskunnallinen ulottuvuus painottuu pitkälti kansantaloudelliseen tarkasteluun, eli siihen, miten selvittää väestön ikääntymisen aiheuttamasta kansantaloudellisesta kuormituksesta ja kuinka pystytään hallitsemaan eläkekustannusten kasvua. Ikäjohtamisen merkitykseen havahduttiin oikeastaan vasta silloin, kun havaittiin, että teollistuneiden maiden työvoima ikääntyy erittäin nopeasti. Muutos pakotti miettimään keinoja edessä olevan taloudellisen ja sosiaalisen ongelman selvittämiseksi (Juuti 2002, 6). Valitettavasti Euroopan unionin maissa tehdyt ratkaisut työvoiman ikääntymiseen vastaamiseksi ovat olleet suhteellisen passiivisia. Ratkaisuina on nähty eläkeiän nostaminen ja varhaisen eläkkeelle siirtymisen mahdollisuuksien kiristäminen, mitkä ovat omiaan lisäämään vanhempien työntekijöiden kokemaa sosiaalista ja taloudellista painetta (Walker 2005). Halme ja Aaltio (2011) nostivat esille, että ikäjohtamisen käsitteen yhteydessä on jatkuvasti ollut läsnä yhteiskunnallinen ulottuvuus. Poliittiset toimenpiteet ovat ikäkysymyksissä ensiarvoisia, koska työntekijöiden ja esimiesten käyttäytymisessä ei voida olettaa tapahtuvan muutoksia ennen kuin yhteiskuntatasolla asenteet todella muuttuvat työelämässä pysymistä kannustaviksi (Halme & Aaltio 2011).

Walker (2005) on puolestaan todennut, että huolimatta kansallisella ja Euroopan unionin tasolla tehdyistä päätöksistä, on yksittäisellä yrityksellä keskeisin rooli työvoiman ikääntymiseen sopeutumisessa. Organisaatiotasolla ikäjohtaminen tarjoaa sekä

mahdollisuuksia että uhkia. Organisaatiotason uhkia ovat esimerkiksi osaavan työvoiman ylläpito ja sen saatavuuden varmistaminen tulevaisuudessa. Lisäksi henkilöstöressurssien johtaminen organisaatiotasolla, taloudellisuus ja kilpailukyky sekä kokemuseräisen osaamisen katoaminen aiheuttavat yrityksille kasvavaa painetta (Juuti 2002, 6).

Yrityksen näkökulmasta onkin keskeistä se, miten eri-ikäisiä työntekijöitä johdetaan (Juuti 2002, 6; Halme 2011, 25). Työvoiman ikääntyminen edellyttää yrityksiltä ymmärrystä siitä, kuinka työntekijän ikä vaikuttaa työn vaatimukseen (Barnes-Farrel ym. 2002; van Dam ym. 2009). Yrityksen vastuu henkilöstöstä korostuu ikäjohtamisen näkökulmasta siten, että yrityksen tulisi huomioida toiminnassaan yksilöiden erilaiset elämänvaiheet, arvostaa eri-ikäisyyttä ja tarjota kaiken ikäisille mahdollisuudet monipuoliseen kehittymiseen työssä (Halme 2005). Kun eri-ikäisten vahvuudet ja heikkoudet ovat tiedossa ja työ organisoidaan eri-ikäisten vahvuuksien ja voimavarojen mukaisesti, tulee uhkakuvista yritykselle puolestaan mahdollisuuksia (Ilmarinen 2006, 55).

Yksilön eli työntekijän kannalta ikäjohtamisessa korostuvat työn ja muiden elämänalueiden arvostus, yksilön omat asenteet ikääntymistä kohtaan (Halme 2005) sekä työkyvyn ja osaamisen ylläpitäminen ja jaksaminen työelämässä (Ilmarinen ym. 2003, 14).



Kuva 3. Ikäjohtamisen eri näkökulmat (mukaiillen Halme 2011).

3.3 Ikäjohtamisesta eri-ikäisyyden johtamiseen

Ikäjohtamisen käsitteeseen on kohdistunut voimakasta kritiikkiä, johtuen siitä, että ikäjohtamisessa on ajateltu olevan kyse vain ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden aseman parantamisesta (Simström 2009, 23). Kansallisen ikäohjelman (1998-2002) yhteydessä ikäjohtamista markkinoitiin yrityksille johtamishaasteena, ja ikäjohtamisen koulutushankkeiden tarkoituksena oli tukea yrityksiä johtamishankkeissa, jotka edistävät ikääntyvien työkykyä ja työllisyyttä. Alun perin ikäohjelma ja myös ikäjohtaminen keskittyivät siihen, että otettiin tietyt ”riskiryhmät”, eli ikääntyvät ja ikääntyneet erityistarkkailuun ja erityistoimien kohteeksi (Halme & Aaltio 2011).

Ikäjohtamisen kohdistaminen pelkästään vain ikääntyviin tai ikääntyneisiin voi lisätä ihmisten luokittelua erilaisiin ryhmiin (Simström 2009, 47). Yksinään vanhempiin työntekijöihin kohdistetut toimenpiteet eivät myöskään huomioi eri-ikäisten välistä yhteistyötä, joka ilmenee yhä voimakkaammin tämän päivän työelämässä (Brooke & Taylor 2005). Ikäjohtamisen tutkimuksessa on Juutin (2002, 7) mukaan vaarana, että siinä toistetaan vain niitä luokitteluja, joita kulttuurimme on asettanut ihmisten mieliin kielessä ja puheessa. Kuten Halme (2011) korostaa, on iästä syytä puhua, mutta aihetta tulisi käsitellä varoen. Kun ikä nostetaan työelämäsidonnoissa keskusteluissa esille, voivat ikäsyrijntä, eriarvoinen kohtelu ja stereotyyppiset asenteet lisääntyä, vaikka niiden olisi tarkoitus vähentyä (Halme 2011, 50). Se millä tavalla käsitämme iän vaikuttaa niihin mielikuviin ja asenteisiin, joita kohdistamme itseämme ja toisia kohtaan. Eri-ikäisiin liitetään erilaisia mielikuvia ja uskomuksia heidän kyvyistä, osaamisesta, taidoista ja ominaisuuksista. Tällainen ikään perustuva luokittelu voi virheellisesti yleistää näkemyksen jostakin ryhmästä koskemaan kaikkia saman ryhmän jäseniä (Arala 2007, Posthuma & Campion 2009). Esimiesten ja työntekijöiden olisi tärkeää tietää, mihin ikääntyminen työelämässä todella vaikuttaa ja missä asioissa ikääntyminen ei vaikuta suoritukseen tai vaikutus on vähäinen (Ilmarinen ym. 2003, 8-9, Posthuma & Campion 2009).

Ilmarinen ym. (2003) korostavat, että ikäjohtaminen ei kohdistu ainoastaan vanhempiin työntekijöihin vaan koko henkilöstöön. Ikäjohtamisen käsitteessä ikä -sana voi kuitenkin herättää mielikuvia johtamisesta, jonka kohteena ovat erityisesti vanhemmat työntekijät (Juuti 2002, 6-7). Esimerkiksi Kansainvälisessä työjärjestössä ILO:ssa puhutaan erilaisuuden johtamisesta (diversity management) silloin, kun johtamisessa halutaan ottaa huomioon työntekijöiden laaja kirjo ja erilaisuuden johtamisen eri näkökulmat. Erilaisuus syntyy yksilön

ominaisuuksista, kuten iästä, sukupuolesta, etnisestä taustasta, fyysisestä toimintakyvystä tai seksuaalisesta suuntautumisesta. Erilaisuuden johtaminen merkitsee sitä, että kaikki ihmiset heidän erilaisuudestaan huolimatta huomioidaan työyhteisössä. Kun näin tapahtuu, saadaan samalla kaikkien työntekijöiden voimavarat ja osaaminen mahdollisimman hyvin hyödynnettyä (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma, seurantaraportti 2002).

Diversiteetin johtamisesta (diversity management) käytetään suomenoksena yleensä käsitteitä moninaisuuden tai erilaisuuden johtaminen, jotka molemmat herättävät positiivisia mielleyhtymiä. Kansallisen ikäohjelman myötä alkoi vakiintua ajatus eri-ikäisyydestä yhtenä moninaisuuden muotona (Halme 2011, 30-32). Eri-ikäisyys työyhteisössä mahdollistaa kokemusperäisen osaamisen ja uusien näkökulmien yhdistämisen sekä tietotaidon siirtämisen sukupolvien välillä (Walker 2005), mutta samanaikaisesti se luo myös haasteita osaamisen ja työyhteisön toimivuuden ylläpitämiselle (Halme 2011, 29).

Halme (2011) nosti koko väitöskirjatutkimuksensa keskeisimmäksi tulokseksi ikäjohtamisen käsitteen sisällön, jonka Halme tiivisti ”*työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi*”. Tällä Halme tarkoitti, että ikäjohtaminen mielletään usein vain ikääntyneiden johtamiseksi, mutta korostamalla sisällössä eri-ikäisyyttä tuodaan esiin se, että työyhteisöissä on monenikäisiä ja monenlaisia ihmisiä, jotka kaikki tarvitsevat yksilöllistä johtamista. Tutkimuskohde olisi Halmeen mukaan voinut yhtä hyvin määrittyä moninaisuuden johtamiseksi. Vaikka Halme käytti ikäjohtamisen sijasta eri-ikäisyyden johtamista, korosti hän silti, että ikäjohtamisen käsitettä ei ole syytä ottaa pois käytöstä, mutta sen vaikutusta ja merkitystä on pohdittava entistä tarkemmin (Halme 2011, 49-50).

3.4 Henkilöstön asennoituminen ikäjohtamiseen

Kuten aiemmin on jo tuotu esiin, on ikäjohtaminen käsitteenä suhteellisen vakiintumaton, eikä se ole vielä kunnolla edes täsmentynyt (Halme 2011, 24-6). Juutin (2002, 41) tutkimustulosten mukaan ikäjohtamisella ei olekaan työpaikoilla selkeää sisältöä. Halmeen (2005) tutkimus osoitti, että henkilöstöllä ei ole selkeää käsitystä siitä, mitä ikäjohtaminen käytännössä on. Halmeen tutkimuksessa haastateltavat puhuivat mielellään työkykyhankkeista, kun tarkoitus oli puhua ikäjohtamisesta. Lisäksi haastateltavat puhuivat usein erikseen johtamisesta ja työkyvyn ylläpitämisestä, joka ymmärretään käytännön henkilöstötoiminnaksi. Ikäjohtaminen käsitettiin siis enemmänkin henkilöstöhallinnoksi kuin

johtamistavaksi (Halme 2005). Tehokkaampi keino selvittää henkilöstön kiinnostusta ja asennoitumista ikäjohtamiseen ovat todennäköisesti kysymykset, jotka eivät suoraan kysy kiinnostusta ja asennoitumista vaikeasti määriteltävään ja ymmärrettävään ikäjohtamiseen.

Tepora (2010) selvitti tutkimuksessaan työntekijöiden ja esimiesten asennoitumista ja kiinnostusta ikäjohtamiseen seuraavien kysymysten avulla: ”*Kuinka kiinnostavana koet osallistumisen ikään ja työkykyyn liittyvän koulutukseen?*” ja ”*Kuinka tärkeänä asiana pidät, että ikä huomioidaan yhtenä työkykyyn vaikuttavana tekijänä yrityksesi johtamiskäytännöissä?*”. Työntekijöistä 47 % oli kiinnostunut osallistumaan ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen ja iän huomioimista yrityksen johtamiskäytännöissä piti tärkeänä 81 %. Vain joka toinen esimiehistä oli kiinnostunut osallistumaan ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen, mutta 82 % piti tärkeänä, että ikä huomioitaisiin yrityksen johtamiskäytännöissä Tulosten mukaan, mitä iäkkäämmästä esimiehestä oli kyse, sitä vähemmän tärkeänä iän huomioiminen yrityksen johtamiskäytännöissä koettiin (Tepora 2010). Esimiehen kielteisistä asenteista ikäjohtamisen onnistumisen esteenä puhutaan usein. Esimiehen asenteisiin ikää kohtaan voi Halmeen (2005) mukaan vaikuttaa se, mihin ikäryhmään esimies itse kuuluu ja miten hän itse kokee oman ikääntymisensä. Eli kokeeko esimies ikääntymisen työkykyä heikentävänä tekijänä vai voimavaroja lisäävänä.

3.5 Esimiehen toiminta ikäjohtamisen keskiössä

Työyhteisön toimivuuden kannalta keskeinen merkitys on esimiehen asenteella ikää ja ikääntymistä kohtaan (Tuomi ym. 1997, Ilmarinen 2000, Halme 2005). Parempi ja pidempi työelämä voi toteutua ainoastaan henkilöstön paremman ikätietoisuuden avulla, jonka seurauksena on mahdollista muuttaa asenteita eri-ikäisiä kohtaan. Esimiehet ovat avainhenkilöitä ikäystävällisen työelämän kehittämisessä (Ilmarinen 2011). Ilmarisen lähiesimiehen työkalupakki (2000) käsittää neljä ikäjohtamisen ominaispiirrettä, joiden avulla esimies voi suoriutua hyvin johtamistehtävistään ja vastata ainakin osittain työvoiman ikääntymisen mukanaan tuomiin haasteisiin. Ilmarisen ”mallin” periaatteet perustuvat pitkittäistutkimusten tuloksiin, jotka osoittivat, että tällaiset esimiestyön piirteet paransivat kaikkein voimakkaimmin ikääntyvien työntekijöiden työkykyä (Tuomi ym. 1995).

Neljä ikäjohtamisen ominaispiirrettä on: 1) *Asenteisiin vaikuttaminen* siten, että jokainen työntekijä ikään katsomatta tuntee itsensä arvostetuksi. Keskeistä on esimiehen oma asenne

ikäntymisen vaikutuksia kohtaan. 2) *Yhteistyö eri-ikäisten työntekijöiden ja esimiehen välillä* on työyhteisön toimivuuden kannalta keskeinen ikäjohtamisen edellytys. Yhteistyössä korostuu eri-ikäisten työntekijöiden erilainen osaaminen ja sen hyödyntäminen. 3) *Töiden yksilöllinen suunnittelu* siten, että otetaan huomioon iän myötä lisääntyvä yksilöllisyys. Yksilöllinen töiden suunnittelu edellyttää esimiehen, työntekijän sekä työyhteisön toimivaa vuorovaikutusta. 4) *Vuorovaikutustaidot*, joiden avulla esimies voi tiedottaa ja keskustella muutoksista työyhteisössä. Muutosten suunnittelu, ikääntyvien kuunteleminen ja keskustelun avoimuus luovat edellytykset sille, että kaikki voivat sitoutua tarvittaviin muutoksiin.

Ikäjohtamisen taustalla on Ilmarisen (2006, 56) mukaan kysymys siitä, mitä esimiesten tulee tietää ikääntymisestä. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikista esimiehistä tulisi kouluttaa ikääntymisen asiantuntijoita, vaan enemmänkin sitä, että esimiehen toiminnan ja päätösten tulisi pohjautua oikeaan tietoon ikääntymisestä virheellisten ikääntymiskäsitysten sijasta (Ilmarinen 2000). On kuitenkin huomioitava, että esimiehen tieto ikääntymisen vaikutuksesta työkykyyn sekä ymmärrys eri-ikäisten vahvuuksista ja heikkouksista, ei välttämättä heijastu käytännön toimintaan. Muutosten tulisi näkyä arjen toiminnassa sekä eri-ikäisiin kohdistetuissa asenteissa (Halme & Moilanen 2004). Juutin (2002) tutkimuksessa johdolla oli kielteisin kuva ikääntyvistä työntekijöistä. Tämän Juuti totesi olevan erittäin suuri haaste ikäjohtamisen kannalta, koska johto on juuri se, joka voi vaikuttaa työyhteisöjen kulttuuriin ja mahdollisiin muutoksiin muita enemmän (Juuti 2002, 128).

Asenteisiin painottuvalle ikäjohtamisen tutkimukselle on tyypillistä ollut, että tarkastelun kohteena ovat esimiesten asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan. Vähäiselle huomiolle ovat jääneet työntekijöiden asenteet omaa ja muiden työntekijöiden ikääntymistä kohtaan (Paloniemi 2004, 155). Etenkin tutkimus, jossa selvitettäisiin työntekijöiden asenteita esimiehen toimintaa kohtaan, on erittäin vähäistä. Se, miten työntekijät kokevat esimiehen kyvyn johtaa eri-ikäisyyttä työyhteisössä kertoo todennäköisesti myös paljon niistä asenteista ja arvoista, joita esimiehellä on eri-ikäisyyttä kohtaan.

4 TYÖHYVINVOINTI

4.1 Työhyvinvointi

Työllä on keskeinen sija ihmisten elämässä ja työ voi parhaimmillaan edistää yksilön hyvinvointia, mutta toisaalta se voi olla myös stressin ja pahoinvoinnin lähde (von Bonsdorff 2009, 71). Vuosien 2000-2003 välillä toteutetun Työssä jaksamisen ohjelman tavoitteena olikin yksittäisten ihmisten työhyvinvoinnin ja elämänlaadun parantaminen siten, että vanhemmat ikäluokat jaksavat työelämässä nykyistä pidempään ja että nuorten työolot tukevat työssä jaksamista ja työllistymistä (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma, seurantaraportti 2002).

Vaikka työssä jaksamisen ohjelman sekä muiden kansallisten kehittämisohjelmien avulla on saatu aikaan lukuisia positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoinnissa, on työvoiman ikääntyminen Suomessa kuitenkin niin voimakasta, että ongelmien ratkaiseminen edellyttää jatkuvaa aktiivisuutta ja innovatiivisuutta (Ilmarinen 2006, 24). Väestön ikääntymisen seurauksena entistä pienempi joukko työelämässä olevia työntekijöitä on vastuussa entistä suuremmasta työn ulkopuolella olevan joukon hyvinvoinnista. Keskeistä on tällöin työelämässä olevien hyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen. Jos työntekijöiden terveyttä ja työkykyä ylläpidetään sekä edistetään, on myös hyvin mahdollista että he ovat halukkaampia jatkamaan työelämässä pidempään (Walker 2005).

Ilmarisen mukaan viime aikoina on alettu puhumaan työhyvinvoinnista työkyvyn sijaan (2006, 81). Työhyvinvointi on vaikeasti määriteltävä käsite ja useissa hyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa ei hyvinvointia määritellä yhdenmukaisesti, vaan käsite tulee konkreettiseksi kulloinkin käytettävien mittareiden ja indikaattorien kautta (Nakari 2003, 62). Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön määritelmän mukaisesti työhyvinvointi ymmärretään *työntekijän selviytymisenä työtehtävistään, mihin vaikuttavat hänen oma fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kuntonsa, työyhteisön toimivuus sekä työympäristöön liittyvät tekijät. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten työsuhde, palkkaus, yksityis- ja perhe-elämä, taloudellinen tilanne ja yleinen elämäntilanne* (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2005).

Työelämän peruskysymyksiä on, miten pystytään samanaikaisesti ylläpitämään organisaation tuloksellisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia (Nakari 2003, 63). Organisaatioiden

”hyvinvoinnin” voidaan nähdä rakentuvan työntekijöiden hyvinvoinnista. Työntekijöiden hyvinvointiin panostamalla voidaan muun muassa kehittää organisaatioiden tuottavuutta ja menestystä (Jokiluoma 2011). Tepora (2010) tutki tutkimuksessaan sitä, miten työntekijät kokevat iän vaikuttavan hyvinvointiin työssä. Tässä tutkimuksessa halutaan myös selvittää iän vaikutusta työhyvinvointiin. Ikäasenteiden tutkiminen on erityisen tärkeää, koska eri-ikäisten erilaisen osaamisen entistä parempi hyödyntäminen on keskiössä maamme kilpailukyvyn kannalta (Juuti 2002, 3).

Koska Teporan (2010) tutkimus oli ensimmäisiä tutkimuksia, jossa kysyttiin työntekijöiden kokemusta oman iän vaikutuksesta työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin, on varsin luontevaa, että tarkastelen tässä tutkimuksessa samoja työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä kuin Tepora tutkimuksessaan. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat myös hyvin yhteneviä Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän kanssa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005). Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on rajattu tällä perusteella kahdeksaan eri tekijään: palkkaukseen, uralla etenemisen mahdollisuuksiin, omiin työkykyihin, ammattitaidon arvostukseen työtovereiden ja esimiehen taholta, omaan fyysiseen ja henkiseen työssä jaksamiseen sekä perhe-elämän ja työn sujuvaan yhdistämiseen. Seuraavaksi käsittelemme aikaisempien tutkimustulosten valossa iän ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta.

4.2 Iän vaikutus työhyvinvointiin

Työvoiman ikääntymisen seurauksena on työikäisen väestön työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen entistä merkittävämmässä roolissa. Työntekijöiden työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvien tekijöiden on osoitettu ennustavan eläkkeelle siirtymisaikaita aina keski-ikästä alkaen. Tämän vuoksi olisi erittäin tärkeää tukea työntekijöiden työkykyä ja jaksamista johtamisen keinoin jo keski-ikästä lähtien (von Bonsdorff 2009, 75). Lisäksi elämänlaatu eläkkeelle siirtymisen jälkeen voi riippua työelämän laadusta (Nygård ym. 2011).

Heikoilla mahdollisuuksilla edetä uralla ja alhaisella työkyvyllä on osoitettu olevan vaikutusta aikaiseen eläkkeelle siirtymiseen (Ilmarinen ym. 2003, van Dam ym. 2009). van Dam`min ym. (2009) tutkimuksessa vanhemmat työntekijät, joilla ei ollut uralla etenemisen mahdollisuuksia, kokivat myös useammin halukkuutta siirtyä aikaisemmin eläkkeelle. Toisaalta, haasteellinen ja palkitseva työympäristö, joka tarjoaa kehittymisen mahdollisuuksia

voi lisätä halua jatkaa työelämässä sekä viivästyttää eläkkeelle siirtymistä (van Dam ym. 2009). Teporan tutkimuksessa (2010) alle 35-vuotiaat kokivat iästä olevan huomattavasti enemmän etua kuin haittaa uralla etenemisen mahdollisuuksiin. Yli 45-vuotiaat työntekijät kokivat puolestaan ikänsä haittaavan huomattavasti enemmän uralla etenemisen mahdollisuuksia. Yksi ikäsyrrjinnän muodoista työelämässä on todettu olevan uralla etenemisen mahdollisuuksien epätasa-arvoisuus, joka perustuu tyypillisesti väriin ikäasenteisiin. Uralla etenemisen mahdollisuuksiin voi vaikuttaa se, että ikääntynyt nähdään yritykselle ”kalliimpana” investointina. Tätä voidaan pitää kuitenkin virheellisenä käsityksenä. On osoitettu, että ikääntyvät eivät ole työmarkkinoilla yhtään sen kalliimpia kuin nuoret työntekijät (Ilmarinen ym. 2003, 96-100, Walker 2005).

Tutkimusten mukaan 50-58-vuotiaat ihmiset kokevat työkykynsä muuttuvan merkittävästi (Ilmarinen ym. 1997). Samalla kun työkyvyn koetaan huonontuneen myös eläkkeellesiirtymisajatukset voimistuvat (Ilmarinen ym. 2003, 40). Teporan (2010) tutkimuksessa suurin osa iän vaikutuksen työkykyihin positiiviseksi kokeneista oli alle 35-vuotiaita, kun taas vanhimmissa ikäryhmissä iän vaikutus koettiin enimmäkseen kielteisenä (Tepora 2010). Tyypillisistä odotuksista poiketen oli korkeampi ikä Barnes-Farrelin ym. (2002) tutkimuksessa yhteydessä parempaan itsearviointiin työsuoriutumisesta ja työkyvystä sekä vähempään määrään sairauslomapäiviä.

Vuoden 2011 työolobarometrissa nuoret, alle 25-vuotiaat kokivat työkykynsä työn ruumillisiin ja henkisiin vaatimuksiin nähden parhaimmaksi. Työkyky suhteessa henkisiin ja ruumillisiin vaatimuksiin nähden heikkeni järjestelmällisesti siirryttäessä ikäryhmästä vanhempaan (Ylöstalo & Jukka 2011). Teporan (2010) tutkimuksessa iällä koettiin olevan eniten vaikutusta fyysiseen työssä jaksamiseen. Alle 35-vuotiaista yli 60 % koki iästään olevan hyötyä fyysiselle työssä jaksamiselle. Mitä iäkkäämmästä ikäryhmästä oli kyse, sitä enemmän iästä koettiin olevan haittaa fyysiselle työssä jaksamiselle. Iän vaikutus henkiseen työssä jaksamiseen oli samansuuntainen fyysisen työssä jaksamisen kanssa - alle 35-vuotiaat kokivat iän vaikutuksen useimmiten positiivisena, kun taas vanhemmat työntekijät kokivat iästään olevan enemmän haittaa henkiseen työssä jaksamiseen (Tepora 2010). Terveiden ja toimintakyvyn muutoksia alkaa ilmetä usein 40-50 vuoden iässä ja on oletettavaa, että muutokset heijastuvat fyysiseen ja henkiseen työssä jaksamiseen. Työntekijän toimintakyvyn heiketessä myös työn vaatimusten tulisi muuttua. Jos työn vaatimukset eivät muutu, on

seurauksena työkuormituksen kasvu, joka aiheuttaa väsymistä ja uupumista (Ilmarinen 2006, 117-8).

Työhyvinvointi ja työkyky eivät ole pelkästään yksilön ominaisuuksia, joita työntekijä itse säätelee, vaan niihin vaikuttavat myös esimiehen ja työyhteisön toiminta (Ilmarinen 2000, Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2005). Työssä jaksamisen kannalta tärkeää onkin saada arvostusta omasta osaamisestaan sekä esimieheltä että työtovereilta. Iän vaikutus työtovereilta ja esimieheltä saatuun ammattitaidon arvostukseen koettiin Teporan (2010) tutkimuksessa pääosin positiivisena ja positiivinen kokemus voimistui mitä, iäkkäämmästä vastaajasta oli kyse. Teporan (2010) tutkimuksessa iällä koettiin olevan vähiten vaikutusta palkkaukseen työhön ja työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Palkkaus koetaan mahdollisesti objektiivisena, iästä riippumattomana tekijänä, mihin vaikuttaa iän sijasta enemmänkin työtehtävät ja työvuodet. Vaikka palkkaus koetaan mahdollisesti iästä riippumattomana tekijänä, voi tyytyväisyys palkkatasoon kuitenkin motivoida työntekijöitä jatkamaan työelämässä pidempään (von Bonsdorff 2009, 65).

Vaikka edellä on käsitelty työn piirteitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin, ei työhyvinvointi rakennu pelkästään työhön sidotuista ominaisuuksista (STM 2005). Käsiteltäessä hyvinvointia työssä tai työelämän laatua rajataan usein työntekijän vapaa-aika ja muu elämä pois käsittelystä. Työn vaikutusta hyvinvointiin on tutkittu runsaasti, mutta hyvinvoinnin kannalta on myös erityisen tärkeää se, miten työ onnistutaan sovittamaan yhteen perhe-elämän kanssa (Nakari 2003, 66). Teporan (2010) tutkimuksessa perhe-elämän ja työn yhteensovittamisessa alle 35-vuotiaat ja 35-44-vuotiaat kokivat iästään olevan enemmän haittaa kuin yli 45-vuotiaat työntekijät.

4.3 Itsearvioitu työkyky, työviihtyvyys ja terveydentila

Tässä tutkimuksessa itsearvioitu työkyky, työviihtyvyys ja terveydentila ymmärretään tekijöiksi, joilla on työhyvinvoinnin eri osa-alueiden lisäksi keskeinen merkitys henkilöstön hyvinvoinnille ja työelämän laadulle.

Oma käsitys työkyvystä on osoittautunut varsin tärkeäksi tekijäksi työelämän pidentämisen kannalta, sillä se ennustaa hyvin työkyvyn säilymistä seuraavan kymmenen vuoden aikana (Ilmarinen ym. 2003, 70). Työ ja terveys -haastattelututkimuksessa on itsearvioidun työkyvyn

keskiarvo vaihdellut vuosina 1997-2009 välillä 8,3 - 8,4, joten merkittävää muutosta ei itsearvioidussa työkyvyssä ole reilun kymmenen vuoden aikana tapahtunut. Itsearvioidulle työkyvyille annetaan kuitenkin alhaisempia arvoja siirryttäessä ikäryhmästä vanhempaan siten, että 20-24-vuotiaiden itsearvioitu työkyky on korkein ja 55-64-vuotiaiden puolestaan alhaisin (Perkiö-Mäkelä ym. 2009).

Työtyytyväisyyden uskotaan kertovan yksilöllisestä hyvinvoinnista ja halukkuudesta jatkaa työelämässä (von Bonsdorff 2009, 59). Toisaalta tyytymättömyys työhön kertoo myös työpaikan vaihtohalukkuudesta ja aikomuksista siirtyä aiemmin eläkkeelle (Lehto & Sutela 2008). Teporan tutkimuksessa työtyytyväisyyttä arvioitiin asteikolla 0-10, jossa 0 tarkoitti täysin tyytymätöntä ja 10 erittäin tyytyväistä. Tulosten mukaan yli 54-vuotiaat työntekijät olivat tyytyväisimpiä työhönsä eri ikäryhmien välisessä vertailussa (Tepora 2010).

Työolotutkimuksen mukaan yli puolet palkansaajista pitää terveydentilaansa hyvänä. Joka kolmas pitää terveydentilaansa melko hyvänä ja joka kymmenes katsoo sen kohtalaiseksi. Pari prosenttia palkansaajista kokee terveydentilansa huonoksi. Itsearvioitu terveydentila oli työolotutkimuksessa yhteydessä ikään siten, että terveydentilansa hyväksi arvioivien osuus on nuorten ikäluokissa suurin ja osuus laskee siirryttäessä vanhempiin ikäryhmiin (Lehto & Sutela 2008). On kuitenkin osoitettu, että heikko itsearvioitu terveydentila on korkeampaan ikään nähden merkittävämmän yhteydessä eläkkeellesiirtymisaikeisiin (von Borsdorff 2009, 59).

Teporan tutkimuksessa nuoremmat ikäryhmät kokivat terveydentilansa vanhempia ikäryhmiä paremmiksi. Siirryttäessä ikäryhmästä vanhempaan annettiin itse arvioidulle terveydentilalle alhaisempia arvoja (Tepora 2010) Itsearvioidun terveydentilan heikkenemistä selittää mahdollisesti työntekoa haittaavien sairauksien yleistyminen ikääntyessä. Työ ja terveys - haastattelututkimuksen tuloksien mukaan lääkärin toteaminen pitkäaikaissairauksien tai vammojen haittaavuus työssä yleistyi siirryttäessä vanhimpiin ikäryhmiin. Sekä miesten että naisten parissa 45-54-vuotiaiden ja 55-64-vuotiaiden ikäryhmät kokivat pitkäaikaissairauksien tai vammojen haittaavan työssä nuorempia ikäryhmiä useammin (Perkiö-Mäkelä ym. 2009).

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

5.1 Tutkimuksen tarkoitus

Väestön ja työvoiman voimakas ikääntyminen Suomessa asettaa suuria haasteita yhteiskunnalla, yrityksille sekä yksilöille. Työvoiman ikääntymisen myötä entistä pienempi joukko työelämässä olevia työntekijöitä on vastuussa entistä suuremmasta työn ulkopuolella olevan joukon hyvinvoinnista. Tuottavaan työhön kykenevästä, osaavasta henkilöstöstä tulee yhä selvemmin yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstön ikäasenteiden tutkiminen onkin tämän muutoksen johdosta erityisen tärkeää. Tutkimalla henkilöstön asenteita johtamista ja työhyvinvointia kohtaan, on mahdollista havaita niitä uhkia ja mahdollisuuksia, jotka ovat keskeisiä työntekijöille työelämässä.

Tälle tutkimukselle on keskeistä ikäjohtamisen näkökulma. Tässä tutkimuksessa halutaan korostaa työyhteisön moninaisuutta ja etenkin eri-ikäisyyttä yhtenä moninaisuuden muodoista. Ikäjohtamista lähestytäänkin moninaisuuden johtamisen näkökulmasta, jota käsitellään eri-ikäisyyden johtamisena. Kiinnostusta ja asennoitumista eri-ikäisyyden johtamiseen tarkastellaan tässä yhteydessä kysymyksillä, jotka eivät suoraan kysy kiinnostusta ja asennoitumista vaikeasti määriteltävään ja ymmärrettävään ikäjohtamiseen, koska niiden avulla voidaan todennäköisesti ilmentää paremmin henkilöstön asenteita ikäjohtamista kohtaan. Eri-ikäisyyden johtamista käytetään tässä yhteydessä ikäjohtamisen käsitteen sijasta, koska ikäjohtaminen mielletään usein vain ikääntyneiden johtamiseksi. Tutkimus ei ole myöskään osa mitään käynnissä olevaa ikäjohtamishanketta, joten henkilöstölle ei voida olettaa olevan tietoa ikäjohtamisesta. Koska esimiehen toiminnalla on osoitettu olevan keskeisin vaikutus ikäjohtamisen onnistuneeseen toteutumiseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin ja työkykyyn, halutaan selvittää työntekijöiden kokemuksia esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä työyhteisössä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on 1) selvittää samaan ketjuun kuuluvan viiden keski-suomalaisen liikennemyymälän työntekijöiden ja lähiesimiesten työhyvinvoinnin tilaa, erityisesti sitä, miten he kokevat iän vaikuttavan työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Lisäksi tarkoituksena on 2) selvittää työntekijöiden ja esimiesten olemassa olevia asenteita eri-ikäisyyden johtamista kohtaan työyhteisössä. Tutkimuksen tarkoituksena on myös 3) selvittää, miten työntekijät kokevat, että esimies osaa johtaa eri-ikäisyyttä työyhteisössä.

Tutkimustulosten määrällisessä analysoinnissa keskitetään päähuomio siihen, miten eri-ikäiset työntekijät ja esimiehet kokevat edelle mainittujen tavoitteiden/tarkoitusten vaikuttavan ja toteutuvan.

5.2 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa tarkastellaan seuraavia tutkimuskysymyksiä¹:

1. Kokeeko henkilöstö iän vaikuttavan työhyvinvointiin?
2. Millainen asenne yrityksen henkilöstöllä on eri-ikäisyyden johtamista kohtaan?
3. Kokevatko työntekijät, että esimies osaa johtaa eri-ikäisyyttä työyhteisössä?

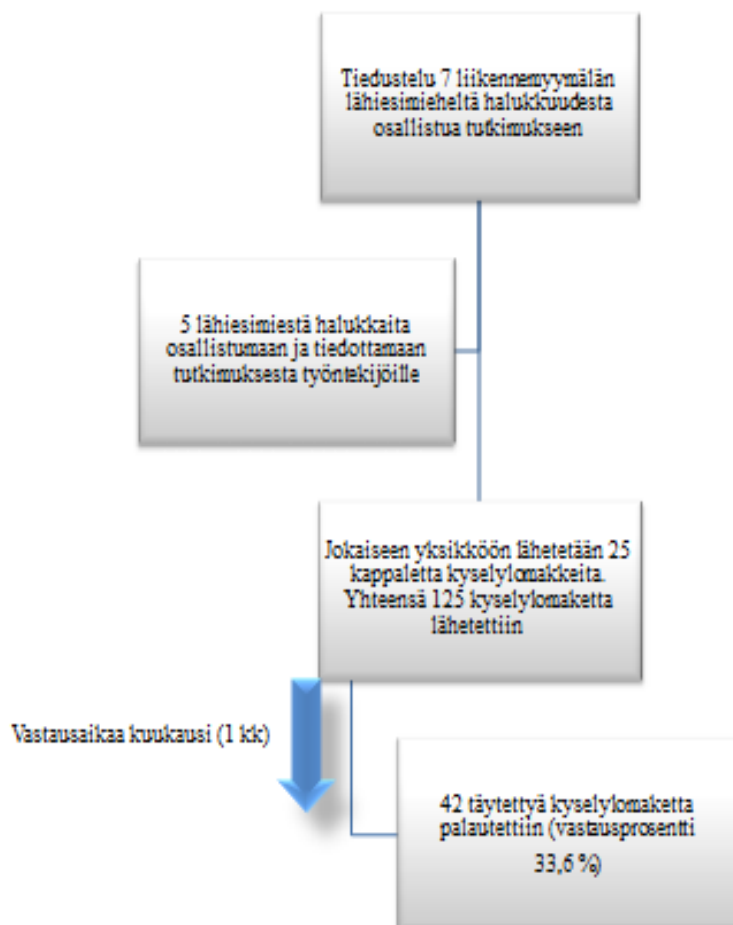
6 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

6.1 Tutkimusaineisto ja aineiston hankintamenetelmät

Tämä tutkimus on kvantitatiivisin tutkimusottein tehty kyselytutkimus. Tutkimusjoukko koostuu viiden (5) samaan organisaatioon kuuluvan keski-suomalaisen liikennemyymälän työntekijöistä ja lähiesimiehistä, jotka vastasivat kyselylomakkeeseen (n=42). Kaikki vastaajat työskentelevät liikennemyymälöissä, jotka ovat auki ympäri vuorokauden.

Kokonaisuudessaan seitsemältä (7) liikennemyymälöiden lähiesimieheltä kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Heistä viisi (5) oli halukkaita osallistumaan tutkimukseen ja tiedottamaan tutkimuksesta yksiköidensä työntekijöille. Yhdessä yksiköistä oli tehty alustava tiedustelu työntekijöiden halukkuudesta osallistua tutkimukseen ja 25 työntekijää oli kiinnostuneita tutkimukseen osallistumisesta. Tällä perusteella jokaiseen yksikköön lähetettiin sama määrä kyselylomakkeita, jotta kaikki halukkaat voisivat varmasti vastata kyselyyn. Jokaiseen liikennemyymälään lähetettiin syksyllä 2012 25 kappaletta kyselylomakkeita. Yhteensä kyselylomakkeita lähetettiin 125 kappaletta ja vastauksia saatiin 42 kappaletta. Vastausprosentti oli 33,6 % (Kuva 4). Yksiköittäin vastaajien määrä vaihteli alhaisesta neljästä (4) kolmeentoista (13) vastanneeseen.

¹ Henkilöstöllä tarkoitetaan tässä tutkielmassa kokonaisuutta, johon kuuluvat työntekijät ja lähiesimiehet.



Kuva 4. Aineistonkeruun eteneminen.

6.2 Kyselylomake ja kyselyn toteutus

Tutkimusaineisto koottiin käyttämällä strukturoitua kyselylomaketta (Liite 1). Tässä tutkimuksessa käytettävä ”Ikäystävällinen työilmapiiri” -kysely valmistui osana Nokian Renkaissa käynnistettyä Elämäntietä- ja suvaitsevaisuusjohtamisen strategian (ELSU:n) kehittämishanketta. Kehityshanke oli osaprojektina Työterveyslaitoksen ”Elämäntietä- ja Työ -teemaa”. Hanke toteutettiin Työterveyslaitoksen ja Tampereen yliopiston yhteistyönä. Kyselylomakkeen laati Tampereen yliopiston terveystieteen opiskelija Miriam Tepora osana pro gradu -tutkielmaansa (Tepora 2010).

Kyselyllä pyritään selvittämään muun muassa yrityksen henkilöstön kokemuksia ja asenteita liittyen yrityksen henkilöstön ikäystävälliseen työilmapiiriin, työntekijöiden ja esimiesten asenteisiin iän ja elämäntietä huomioon ottaen tärkeydestä osana hyvää johtamista sekä asenteisiin yrityksen nykyisestä ikäjohtamisesta. Kyselyn avulla voi tehdä myös

johtopäätöksiä eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnista ja siitä, onko ikä merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (Tepora 2010).

Työntekijöiden sähköpostilistoja ei ollut käytössä, koska useat työntekijät työskentelevät liikennemyymälöissä vuokranvälitysfirmojen kautta. Samasta syystä johtuen myöskään työntekijöiden kotiosoitteiden saaminen ei ollut mahdollista. Tästä johtuen kaikkien työntekijöiden tavoitettavuus olisi ollut mahdotonta, mikä olisi puolestaan heikentänyt tutkimuksen luotettavuutta. Sellaisissa yrityksissä, joissa koko henkilöstön sähköpostiosoitteet olisivat saatavissa, olisi tällaisen kyselyn toteutus sähköisenä todennäköisesti järkevä.

Varmin tapa saavuttaa kaikki yksiköiden työntekijät oli lähettää kyselylomakkeet yksiköihin, joissa halukkaat voisivat siten täyttää kyselyn. Lähiesimiehet olivat suostuneet tiedottamaan yksiköissään tutkimuksesta työntekijöilleen. Kyselylomakkeiden yhteydessä lähetettiin 25 kappaletta kirjekuoria, joihin täytetyt kyselylomakkeet voitiin laittaa. Lisäksi mukana oli yksi palautuskuori, johon kirjekuoriin suljetut kyselylomakkeet laitettiin. Henkilöstölle annettiin noin kuukausi aikaa vastata kyselylomakkeeseen.

6.3 Aineiston analysointimenetelmät

Aineiston tilastollisessa analyysissä käytettiin SPSS 20.0 for Windows -ohjelmaa. Ennen varsinaisten analyysien aloittamista aineiston oikeellisuus tarkastettiin. Vaikka vastausprosentti oli jäänyt suhteellisen alhaiseksi (33,6 %), olivat kyselylomakkeen palauttaneet vastanneet kuitenkin erittäin hyvin kaikkiin kyselylomakkeen kohtiin. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiin kysymyksiin oli vastattu lähes 100 %:sti. Puuttuvat vastaukset esiintyivät työpaikan lähiesimiestyötä koskevissa kysymyksissä. Tarkempi tarkastelu osoitti, että vastaamatta jättäneet olivat itse esimiehiä, joten kaikki työntekijät olivat vastanneet lähiesimiestyötä koskeviin kysymyksiin.

Ikäasenteen riippumattomuutta kustakin tarkasteltavasta tekijästä testattiin Khiin neliö -testillä (χ^2 -testi), joka on niin sanottu riippumattomuustesti. Khiin neliö -testi mittaa kahden muuttujan välistä riippumattomuutta. Testin perustana on havaittujen frekvenssien ja odotettujen frekvenssien erotusten suuruus. Testin oletuksena on se, että havaintoja on riittävästi kussakin ryhmässä. Samalla enintään 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin viisi. Mikäli odotetut frekvenssit ovat pienempiä kuin edellä mainitut rajat,

voi ongelmaa pyrkiä ratkaisemaan kahdella tavalla: 1) Joitakin luokkia voi yhdistää toisiinsa, mikäli se on tulkinnallisesti järkevää, ja näin saada odotetut frekvenssit nousemaan yli viiden. 2) Toinen mahdollisuus on käyttää tarkkoja testejä, jolloin niukka jakautuminen ei ole ongelma, sillä sen avulla kyetään laskemaan todennäköisyys saada juuri tällainen tulos tai sitä äärevämpi. Jos SPSS-ohjelmaan on asennettu Exact tests –lisäosa, niin voi laskea tarkan p-arvon. Tällöin ei tarvitse välittää odotettujen lukumäärien suuruksista (Taanila 2013). Hyvinkin pienellä, vajaasti täyttyneellä ja vinolla ristiintaulukolla voidaan tehdä tarkkoja testejä (Metsämuuronen 2005, 991).

Mitä enemmän havaitut frekvenssit poikkeavat odotetuista frekvensseistä, sitä suuremman arvon testisuure saa khiin neliö -testissä. Testisuurelle laskettu p-arvo kertoo virhepäätelmän todennäköisyyden silloin kun oletetaan, että otoksessa havaitut erot löytyvät myös perusjoukosta. P-arvon ollessa alle 0,05 erot ovat tilastollisesti merkitseviä, eli muuttujat ovat toisistaan riippuvaisia (Metsämuuronen 2005, 995).

Numeeristen muuttujien (terveydentila, työkyky ja työtyytyväisyys) välisiä korrelaatioita tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Korrelaatiokerroin voi saada arvoja välillä -1-1. Mitä lähempänä korrelaatio on nollaa, sitä vähemmän on yhteyttä muuttujien välillä. Mikäli korrelaatiokertoimen arvo on välillä 0.80 - 1.0, on korrelaatio erittäin korkea, välillä 0.60-0.80 korrelaatio on korkea ja välillä 0.40 - 0.60 melko korkea tai kohtuullinen (Metsämuuronen 2005, 345-6).

Työntekijöiden vastauksista koskien esimiehen kykyä johtaa eri-ikäisyyttä luotiin summamuuttuja, jonka arvo saatiin laskemalla yhteen useiden erillisten, samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot. Saman ilmiöalueen mittaamisen useilla erilaisilla kysymyksillä voidaan nähdä parantavan mittarin reliabiliteettia. Tällöin satunnaisvirheen vaikutus pienenee. Ennen summamuuttujan muodostamista tarkistettiin muuttujien sisäinen konsistenssi, eli se että muuttujat ovat riippuvaisia toisistaan ja se, että mittari mittaa kokonaisuudessaan samaa asiaa. Reliabiliteetin laskemiseen käytettiin Cronbachin alfaa (α). Sillä mitataan nimenomaan mittarin konsistenssia eli yhtenäisyyttä. Cronbachin alfa lasketaan muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella. Mitä suurempi alfan arvo on, sitä yhtenäisempi mittarin voidaan katsoa olevan. Alfa voi saada arvoja välillä 0-1. Alfa alarajana pidetään vähintään arvoa 0.60 ja mielellään alfan arvon tulisi olla 0.80 (Metsämuuronen 2005, 129-130).

Esimiehet poistettiin vastausten analysoinnista pois, koska heidän vastauksensa mukaan lukeminen analyysiin olisi vääristänyt tuloksia työntekijöiden käsityksistä. Esimiehiä vastanneista oli 8 henkilöä. Heistä neljä (4) oli kuitenkin vastannut lähiesimiestyötä koskeviin kysymyksiin. On mahdollista, että vastanneet toimivat esimiestehtävissä, mutta eivät ole kuitenkaan lähiesimiehiä. Esimiestehtävissä toimivia ei kuitenkaan aineiston perusteella pystytty erottamaan itse lähiesimiehistä. Tämän vuoksi kaikki itsensä esimieheksi ilmoittaneet jätettiin pois lähiesimiehen toimintaa koskevien kysymysten analysoinnista.

Esimiehen toimintaa koskevissa kysymyksissä vastausasteikko oli järjestysasteikollinen Likert-asteikko, jossa ”*en osaa sanoa*” -vaihtoehto oli vastausasteikon keskellä numerolla 3. ”*En osaa sanoa*” -vastaukset koodattiin nolllaksi, jolloin ne eivät vaikuta summamuuttujan arvoon. ”*En osaa sanoa*” -vastausten nolllaksi kääntämisen jälkeen oli aineistossa paljon vastaajia, jotka olivat vastanneet eri määrään väittämiä. Summamuuttujan arvo voidaan laskea kullekin henkilölle, vaikkei kaikkiin väittämiin olisikaan vastattu. Toisen henkilön summamuuttujan arvo muodostuu esimerkiksi kolmen väittämän, toiselle seitsemän väittämän perusteella. Tällöin summamuuttuja on palautettava alkuperäisten väittämien kanssa samalle asteikolle, eli summamuuttujan arvoksi tulee kaikkien väittämien vastaajien keskiarvoista muodostettu keskiarvo. Näin kaikki työntekijät (n=34) pystyttiin sisällyttämään analyysiin, vaikka he olisivat vastanneet johonkin väittämään ”*en osaa sanoa*”. Poikkeuksena olivat työntekijät, jotka olivat vastanneet jokaiseen lähiesimiestä koskevaan kysymykseen ”*en osaa sanoa*” (n=5). Lopullinen vastausasteikko väittämissä oli muotoa 1=täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=osittain samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Summamuuttujan muodostamisen jälkeen annettiin numeroille uudet niitä vastaavat selitteet: 1=esimies ei osaa johtaa eri-ikäisiä työyhteisössä, 2=esimies ei osaa kovin hyvin johtaa eri-ikäisiä työyhteisössä, 3=esimies osaa melko hyvin johtaa eri-ikäisiä työyhteisössä ja 4=esimies osaa johtaa erittäin hyvin eri-ikäisiä.

6.4 Vastaajien yleisprofiili

Kaikista vastaajista valtaosa oli naisia (33=78,6 %). Miehiä oli puolestaan vain 9 (21,4 %). Vastaajat olivat työskennelleet työpaikallaan aina puolesta vuodesta 20 vuoteen. Keskimääräisesti vastaajat olivat työskennelleet työpaikallaan neljä ja puoli vuotta. Nykyisessä työtehtävässään vastaajat olivat toimineet puolesta vuodesta aina 16 vuoteen

saakka. Keskiarvo nykyisessä työtehtävässä toimimiselle oli neljä vuotta. Vastaajien toimenkuvat oli jaettu kahteen luokkaan, esimiehiin ja työntekijöihin. Vastaajista 34 (81 %) oli työntekijöitä ja 8 (19 %) esimiehiä. Vakituudessa työsuhteessa olevia oli 34 (81 %) ja määräaikaaisessa työsuhteessa olevia puolestaan 8 (19 %).

Valtaosalla vastaajista oli korkeimpana suoritettuna tutkintona toisen asteen koulutus. Ammattikoulu/ammattiopisto/oppisopimuskoulutus oli korkeimpana suoritettuna tutkintona 45,2 % vastaajista ja ylioppilastutkinto 35,7 % vastaajista. Noin 80 %:lla vastaajista oli siis takanaan vain toisen asteen koulutus. 16,7 prosentilla oli suoritettuna alempi tai ylempi korkeakoulututkinto. Vain peruskoulun käyneitä oli vastaajista 3,4 %.

Vastaajien ikä vaihteli 18-59:än vuoteen keski-ikä ollessa 32,5 vuotta (mediaani-ikä 28 vuotta). Miesten keski-ikä oli 28,5 vuotta ja naisten 33,5 vuotta. Vastaajien taustatiedot on esitetty taulukossa 1. Aineiston pienen koon (n=42) vuoksi usean eri ikäryhmän vertailu ei ollut sisällöllisesti järkevää. Tämän vuoksi vastausten analysoinnissa vastaajat jaettiin kahteen ikäryhmään, alle 35-vuotiaisiin ja yli 35-vuotiaisiin. Ryhmät eivät olleet lukumäärällisesti samansuuruisia. Alle 35-vuotiaiden ryhmään sijoittui noin kaksi kolmasosaa vastaajista (27 = 64,3 %) ja yli 35-vuotiaiden ryhmään puolestaan noin kolmasosa (15 = 35,7 %) vastaajista. Molempien ikäryhmien ikäjakaumat noudattivat suhteellisen hyvin normaalijakaumaa (Liite 2, Liitekuvio 1).

Vaikka ikäryhmät eivät lukumäärällisesti ole samansuuruisia, on ikäryhmien valinnalle perusteluna kansallisten työoloja käsittelevien tutkimusten samankaltainen ikäjaottelu (Työolotutkimus, Työ ja terveys – haastattelututkimus, Työolobarometri). Ikäryhmät eivät ole iällisesti yhtä tiiviitä (20-24, 25-34, 35-44 jne.) kuin työoloja käsittelevissä tutkimuksissa, mutta rajaamalla ikäryhmät alle 35- ja yli 35-vuotiaisiin, on kuitenkin mahdollista suorittaa vertailua aiempiin tutkimustuloksiin. Valtaosa miesvastaajista sijoittui alle 35-vuotiaiden ikäryhmään (71,4 %). Alle 35-vuotiaiden ikäryhmässä oli 20 naista ja 7 miestä. Yli 35-vuotiaiden ikäryhmässä oli puolestaan 13 naista ja 2 miestä.

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot.

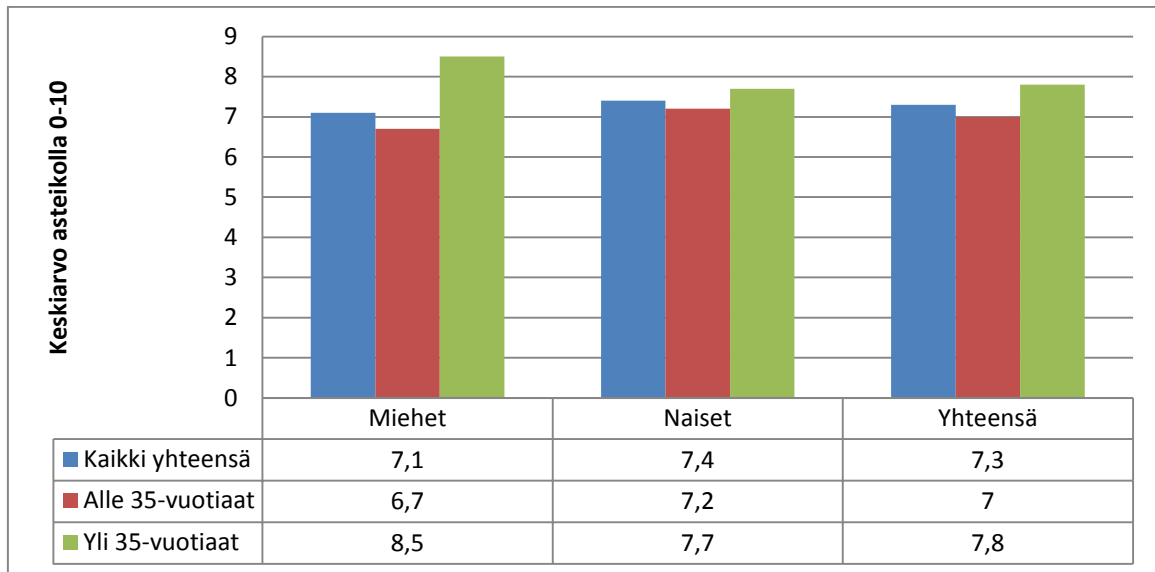
		N	%	ka	kh	vv
Ikä	Mies	9	21,4	28,5	8,90	(19 - 49)
	Nainen	33	78,6	33,5	12,90	(18 - 59)
	Yhteensä	42	100,0	32,5	12,20	(18 - 59)
Koulutus	Peruskoulu	1	2,4			
	Ammattiopisto	19	45,2			
	Ylioppilastutkinto	15	35,7			
	Ammattikorkeakoulu	5	11,9			
	Ylempi korkeakoulututkinto	2	4,8			
Toimenkuva	Työntekijä	34	81,0			
	Esimies	8	19,0			
Työsuhde	Vakituinen	34	81,0			
	Määräaikainen	8	19,0			
Työnkuva	Päivätyö	3	7,1			
	Kaksivuorotyö (ei yövuoroja)	17	40,5			
	Kolmivuorotyö (yövuoroja max. 4/kk)	13	31,0			
	Kolmivuorotyö (yövuoroja min. 5/kk)	9	21,4			
Työvuodet nyk. työpaikalla		42	100,0	4,5	4,10	(0,5 - 20)
Työvuodet nyk. työtehtävissä		42	100,0	4	3,60	(0,5 - 16)

6.5 Työtyytyväisyys, itsearvioitu työkyky ja terveydentila

Vastaajia pyydettiin arvioimaan työtyytyväisyytensä, työkykynsä sekä terveydentilansa asteikolla 0-10:een. Nolla edusti heikointa arvoa ja numero kymmenen parhainta mahdollista arvoa.

Työtyytyväisyyttä kysyttiin seuraavasti: ”*Anna arvio yleiselle työtyytyväisyydellesi asteikolla 0-10*”. Kaikkien vastaajien (n=42) kesken työtyytyväisyyden keskiarvoksi saatiin 7,3, vastausten vaihdella aina 4-9:ään. Miesten keskiarvo oli 7,1 ja naisten puolestaan 7,4. Ikäryhmittäinen tarkastelu osoitti, että alle 35-vuotiaiden yleisen työtyytyväisyyden keskiarvo oli 7, kun taas yli 35-vuotiaiden vastaava lukema oli huomattavasti korkeampi sen ollessa 7,8. Sekä miesten, että naisten yleisen työtyytyväisyyden keskiarvot koko otokselle sekä alle 35-

vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden ikäryhmille, on esitetty kuvassa 5. Huomattavaa on, että alle 35-vuotiaissa miesten työtyytyväisyys oli naisia alhaisempi, mutta siirryttäessä yli 35-vuotiaiden ryhmään on miesten keskiarvo huomattavasti naisia korkeampi. On kuitenkin muistettava, että miesten osuus molemmissa ikäryhmissä on varsin alhainen ja vastaajien määrä vähäinen, joten sukupuolten välisistä eroavaisuuksista ei ole mahdollista tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä.



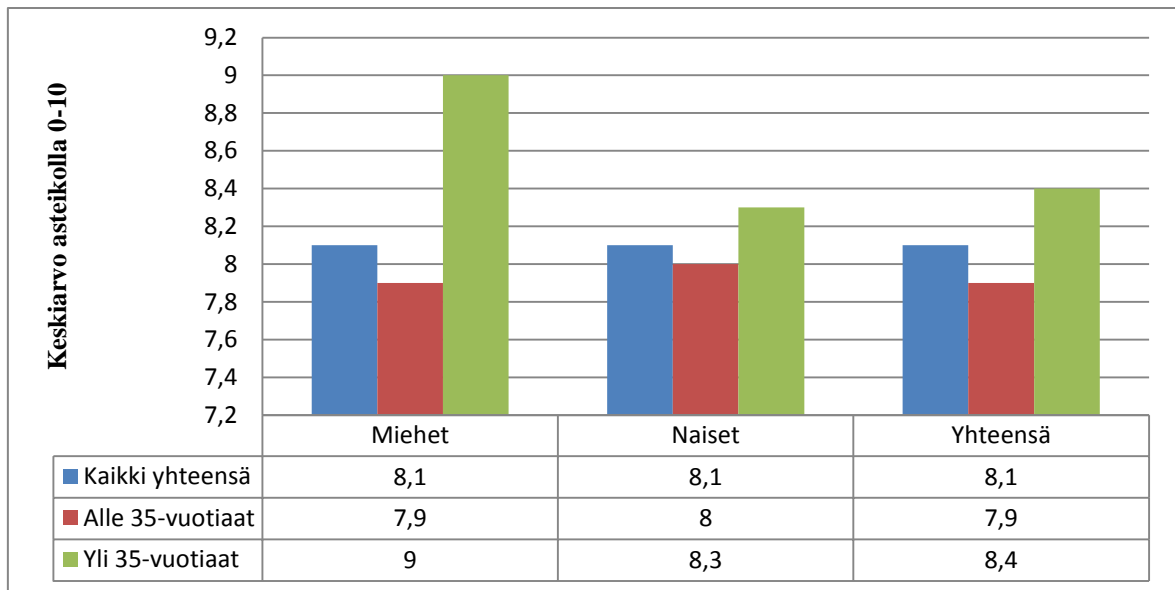
Kuva 5. Miesten ja naisten yleisen työtyytyväisyyden keskiarvot kaikkien vastaajien kesken sekä keskiarvot alle 35-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden ikäryhmille.

Työkykyä kysyttiin seuraavasti: ”Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Millaiseksi arvioit tämänhetkisen työkykysi asteikolla 0-10?”. Kaikkien vastaajien (n=42) itsearvioitun työkyvyn keskiarvo oli 8,1. Vastaukset vaihtelivat välillä 5-10. Sekä miesten että naisten työkyvyn keskiarvo oli 8,1.

Ikäryhmittäinen tarkastelu osoitti, että yli 35-vuotiaiden itsearvioitu työkyky oli jonkin verran alle 35-vuotiaiden työkykyä korkeampi. Alle 35-vuotiaiden keskiarvo oli 7,9 ja yli 35-vuotiaiden keskiarvo puolestaan 8,4. Alle 35-vuotiaiden miesten keskiarvo oli hieman naisia alhaisempi, kun taas yli 35-vuotiaissa miesten keskiarvo oli huomattavasti naisia korkeampi. Yli 35-vuotiaiden itsearvioitun työkyvyn keskiarvot olivat alle 35-vuotiaiden keskiarvoja korkeammat sekä miehillä että naisilla.

Samoin kuin koetussa työtyytyväisyydessä, olivat yli 35-vuotiaiden keskiarvot sekä miehillä että naisilla korkeampia kuin alle 35-vuotiailla. Yli 35-vuotiaiden miesten itsearvioitu työkyky on huomattavasti korkeampi muihin tarkasteltuihin ryhmiin nähden (Kuva 6). Jälleen

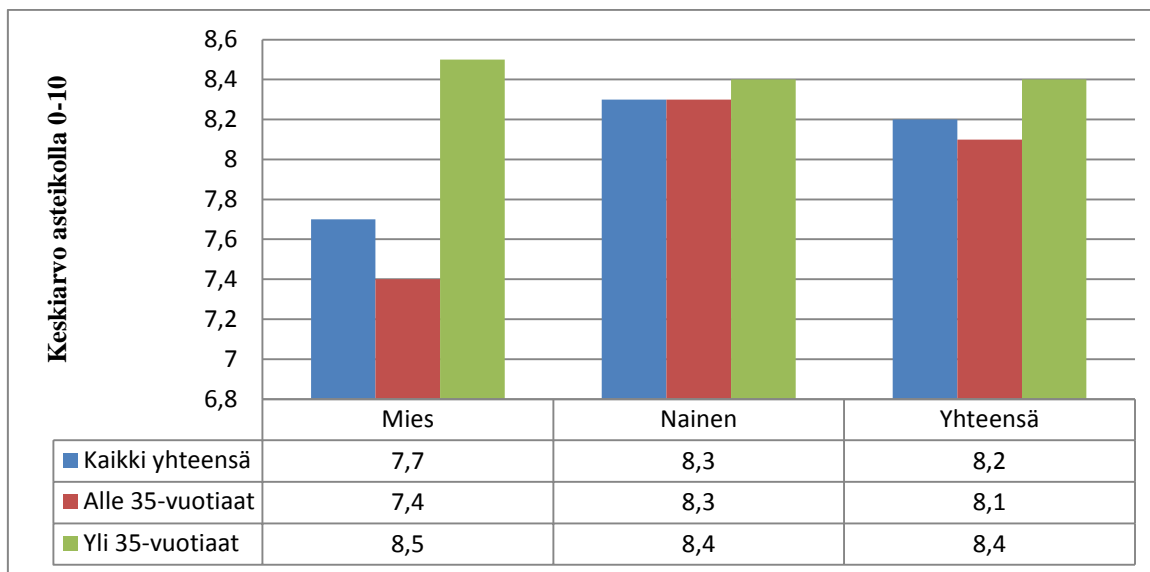
on kuitenkin muistettava miesten pieni osuus ikäryhmissä sekä vastanneiden varsin vähäinen määrä.



Kuva 6. Miesten ja naisten itsearvioitun työkyvyn keskiarvot kaikkien vastaajien kesken sekä keskiarvot alle 35-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden ikäryhmille.

Koettua terveydentilaa kysyttiin seuraavasti: ”*Millaiseksi arvioit tämänhetkisen terveydentilasi asteikolla 0-10?*”. Vastaajien (n=42) keskiarvoksi tuli 8,2, vastausten vaihdellessa välillä 6-10. Miesten keskiarvo oli 7,7 ja naisten puolestaan 8,3.

Alle 35-vuotiaiden itsearvioitun terveydentilan keskiarvo oli 8,1 ja yli 35-vuotiaiden keskiarvo 8,4. Tarkasteltaessa ikäryhmiä sukupuolen mukaan oli alle 35-vuotiaissa miesten keskiarvo 7,4 ja naisten vastaavasti 8,3. Yli 35-vuotiaiden keskiarvo oli miehillä puolestaan 8,5 ja naisilla hieman alhaisempi 8,4. Yli 35-vuotiaiden keskiarvot olivat sekä miehillä että naisilla alle 35-vuotiaiden ryhmää korkeammat. Naisille ei ikäryhmien välillä ollut merkittävää eroa, mutta miehissä oli yli 35-vuotiaiden keskiarvo huomattavasti korkeampi nuorempiin nähden (Kuva 7). Jälleen on kuitenkin korostettava miesten vähäistä määrää molemmissa ikäryhmissä.



Kuva 7. Miesten ja naisten itsearvioitun terveydentilan keskiarvot kaikkien vastaajien kesken sekä keskiarvot alle 35-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden ikäryhmille.

Työkyvyn ja terveydentilan välillä oli melko korkea korrelaatio ($r=0,503$). Myös terveydentilan ja työtyytyväisyyden korrelaatio oli melko korkea ($r=0,476$). Työkyvyn ja työtyytyväisyyden välinen korrelaatio oli hieman alhaisempi kuin edellä mainittujen ($r=0,356$) (Liite 2, Liitetaulukko 1).

7 TULOKSET

7.1 Iän vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvointi rakentuu työn ja työn ulkopuolisten tekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta, jossa useat tekijät yhdessä vaikuttavat yksilön hyvinvointiin. Tämän vuoksi henkilöstön työhyvinvointia tarkastellaan tässä tutkimuksessa usean eri tekijän avulla.

Esimiehille ja työntekijöille ($n=42$) esitettiin kysymys; ”Miten koet tämänhetkisen ikäsi vaikuttavan työssäsi seuraaviin asioihin?”. Kysymyspatteristo sisälsi yhteensä 12 kohtaa, joista tässä käsitellään kahdeksaa työhön ja työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää. Kahdeksan tekijää olivat palkkaus, uralla etenemisen mahdollisuudet, omat työkyvyt, ammattitaidon arvostus työtovereiden ja esimiehen taholta, oma fyysinen ja henkinen työssä jaksaminen sekä perhe-elämän ja työn sujuva yhdistäminen.

Jokaiseen kysymyksen alakohtaan vastattiin erikseen. Aluksi kysymys sisälsi neliportaisen vastausvalikon, jossa vastausvaihtoehdot olivat; 1=iästä on etua, 2=ikä ei vaikuta, 3=iästä on haittaa ja 4=en osaa sanoa. Tässä yhteydessä vastausvalinnoista 2 ja 4 yhdistettiin yhdeksi luokaksi (2=ikä ei vaikuta) vastausten käsittelyn helpottamiseksi. Vastausvaihtoehdot olivat siten lopullisessa analyysissä: 1=iästä on etua, 2=ikä ei vaikuta ja 3=iästä on haittaa. Näin saatiin tarkasteltua vastaajien kokemuksia siitä, vaikuttaako ikä heidän mielestään ylipäättään työn eri osa-alueisiin. Lisäksi saatiin vielä tarkemmin tietoa siitä, vaikuttaako vastaajien mielestä ikä työhyvinvointiin negatiivisesti tai positiivisesti. Vastauksia tarkastellaan aluksi kaikkien vastaajien kesken ja sen jälkeen ikäryhmittäin.

Koska aineisto oli pieni ja ristiintaulukot usein vajaita, käytettiin tilastollisen merkitsevyyden testaukseen Khiin neliö (χ^2) -tarkkaa testiä (*Exact tests*).

7.1.1 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta palkkaukseen

Huomattavan suuri osa vastaajista koki, että ikä ei vaikuta palkkaukseen. 85,7 % vastaajista koki, ettei tämänhetkinen ikä vaikuta palkkaukseen. Vain 14,3 % koki iän vaikuttavan palkkaukseen. Heistä 9,5 % koki, että iällä on positiivinen vaikutus palkkaukseen ja 4,8 % koki iän vaikuttavan negatiivisesti palkkaukseen.

Ikäryhmittäinen tarkastelu ei osoittanut alle 35-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden välillä tilastollisesti merkitsevää eroa ($\chi^2=1,469$, $df=2$, $p=0,660$). Molemmissa ikäryhmissä suurin osa vastaajista koki, että ikä ei vaikuta palkkaukseen. Alle 35-vuotiaista noin viidesosa (18,5 %) koki iän vaikuttavan palkkaukseen. 11,1 % koki iästä olevan etua palkkauksessa ja 7,4 % koki iän palkkaukseen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Yli 35-vuotiaista 6,7 % koki iän vaikuttavan palkkaukseen positiivisesti. Huomionarvoista on, että yksikään yli 35-vuotias ei kokenut iästään olevan haittaa palkkaukseen (Liite 2, Liitetaulukko 2).

7.1.2 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta uralle etenemisen mahdollisuuksiin

Yli puolet (54,8 %) vastaajista koki, että ikä ei vaikuta uralla etenemisen mahdollisuuksiin. Iän koki vaikuttavan uralla etenemisen mahdollisuuksiin kaikista vastaajista 45,2 %. Iästä

koki etua olevan kolmasosa (33,3 %) vastaajista ja haittaa puolestaan vain joka kymmenes (11,9 %) vastaajista.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna erosivat alle 35-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden kokemukset iän vaikutuksesta uralla etenemisen mahdollisuuksiin tilastollisesti merkitsevästi ($\chi^2=11,809$, $df=2$, $p=0,002$). Alle 35-vuotiaista lähes puolet (44,4 %) koki iästään olevan etua uralle etenemisen mahdollisuuksiin. Yksikään alle 35-vuotias ei kokenut iästään olevan haittaa uralla etenemisen mahdollisuuksiin. Yli 35-vuotiaista vain 13,3 % koki iästään olevan etua uralla etenemisen mahdollisuuksiin, kun taas kolmasosa (33,3 %) koki iästä olevan enemmänkin haittaa (Taulukko 2).

Taulukko 2. Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta uralla etenemisen mahdollisuuksiin ikäryhmittäin.

Miten koet tämänhetkisen ikäsi vaikuttavan uralla etenemisen mahdollisuuksiin?					
		Iästä on etua	Ikä ei vaikuta	Iästä on haittaa	Yhteensä
Alle 35-vuotiaat	lkm	12	15	0	27
	%	44,4 %	55,6 %	0,0 %	100,0 %
Yli 35-vuotiaat	lkm	2	8	5	15
	%	13,3 %	53,3 %	33,3 %	100,0 %
Yhteensä	lkm	14	23	5	42
	%	33,3 %	54,8 %	11,9 %	100,0 %

Chi-Square -testi			
	Value	df	Exact sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,809	2	0,002

7.1.3 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta omiin työkykyihin

Lähes 60 % vastaajista koki, että ikä ei vaikuta heidän tämänhetkisiin työkykyihinsä. Kaikista vastaajista 40,5 % koki, että heidän tämänhetkinen ikänsä vaikuttaa työkykyyn. 35,7 % koki iällään olevan positiivinen vaikutus omiin työkykyihin Vastaavasti vain 4,8 % koki tämänhetkisestä iästään olevan haittaa omiin työkykyihin.

Alle 35-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden kokemuksissa iän vaikutuksesta tämänhetkisiin työkykyihin ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($\chi^2=0,913$, $df=2$, $p=0,766$). Alle 35-

vuotiaat (40,7 %) kokivat iästä olevan kuitenkin enemmän etua tämänhetkisiin työkykyihin kuin yli 35-vuotiaat (26,7 %). Alle 35-vuotiaista 3,7 % ja yli 35-vuotiaista 6,7 % koki iästään olevan haittaa tämänhetkisiin työkykyihin. Molemmissa ikäryhmissä suurin osa vastaajista koki, että ikä ei vaikuta tämänhetkisiin työkykyihin (Liite 2, Liitetaulukko 3).

7.1.4 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta työtovereilta saatuun ammattitaidon arvostukseen

Yli puolet vastaajista (54,8) koki, että ikä ei vaikuta ammattitaidon arvostukseen työtovereiden osalta. Vastaajista 45,2 % koki iän vaikuttavan työtovereilta saatuun ammattitaidon arvostukseen. 38,1 % koki iästä olevan etua ja vain 7,1 % haittaa työtovereilta saatuun ammattitaidon arvostukseen.

Yli 35-vuotiaista lähes kaksi kolmasosaa (60,0 %) koki iästä olevan etua työtovereilta saatuun ammattitaidon arvostukseen. Alle 35-vuotiaista reilu neljännes (25,9 %) koki iästä olevan etua työtovereilta saatuun ammattitaidon arvostukseen. Huomionarvoista oli kuitenkin, että yli 35-vuotiaista ei yksikään kokenut iästä olevan haittaa työtovereilta saatuun ammattitaidon arvostukseen. Alle 35-vuotiaista reilu kymmenen prosenttia (11,1 %) koki iästä olevan haittaa työtovereilta saatuun ammattitaidon arvostukseen. Alle 35-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($\chi^2=5,534$, $df=2$, $p=0,081$) (Liite 2, Liitetaulukko 4).

7.1.5 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta esimieheltä saatuun ammattitaidon arvostukseen

Samoin kuin työtovereilta saatuun ammattitaidon arvostukseen, koki yli puolet (57,1 %) vastaajista, että ikä ei vaikuta esimieheltä saatuun ammattitaidon arvostukseen. Kaikista vastaajista 42,8 % koki iän vaikuttavan esimieheltä saatuun ammattitaidon arvostukseen. 35,7 % vastaajista koki iästä olevan etua ja 7,1 % puolestaan haittaa esimieheltä saatuun ammattitaidon arvostukseen.

Ikäryhmittäin tarkastelu alle 35-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden välillä ei osoittanut tilastollisesti merkitseviä eroa ryhmien välillä ($\chi^2=0,187$, $df=2$, $p=0,881$). Molemmissa

ikäryhmissä iästä koettiin olevan kuitenkin huomattavasti enemmän hyötyä kuin haittaa esimieheltä saatuun ammattitaidon arvostukseen nähden. 40 % yli 35-vuotiaista ja kolmasosa (33,3 %) alle 35-vuotiaista koki iästään olevan hyötyä esimieheltä saatuun ammattitaidon arvostukseen. Molemmissa ikäryhmissä vajaat 10 % koki iästään olevan haittaa esimieheltä saatuun ammattitaidon arvostukseen (Liite 2, Liitetaulukko 5).

7.1.6 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta omaan fyysiseen työssä jaksamiseen

Kaikista vastaajista 57,1 % koki iän vaikuttavan omaan fyysiseen työssä jaksamiseensa. Kolmasosa (33,3 %) koki iästä olevan etua omalle fyysiselle työssä jaksamiselle ja vajaa viidennes (23,8 %) koki iästään olevan puolestaan haittaa omalle fyysiselle työssä jaksamiselle.

Alle 35-vuotiaista lähes puolet (44,4 %) koki iästä olevan etua omalle fyysiselle työssä jaksamiselle, kun taas yli 35-vuotiaiden vastaava osuus oli 13,3 %. Yli 35-vuotiaista (40,0 %) puolestaan huomattavasti suurempi osa koki iästään haittaa omalle fyysiselle työssä jaksamiselle alle 35-vuotiaisiin (14,8 %) nähden. Ikäryhmien välillä ei ollut kuitenkaan tilastollisesti merkitsevää eroa ($\chi^2=5,448$, $df=2$, $p=0,070$) (Liite 2, Liitetaulukko 6).

7.1.7 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta omaan henkiseen työssä jaksamiseen

Vajaa puolet (47,6 %) vastaajista koki, että heidän tämänhetkinen ikänsä ei vaikuta henkiseen työssä jaksamiseen. Vastaajista 52,4 % koki ikänsä vaikuttavan omaan henkiseen työssä jaksamiseen. 38,1 % koki iästään olevan etua omaan henkiseen työssä jaksamiseen. 14,3 % vastaajista koki iän vaikutuksen haitallisena omalle henkiselle työssä jaksamiselle.

Alle 35-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero ($\chi^2=7,936$, $df=2$, $p=0,018$) iän vaikutuksen kokemisessa omaan henkiseen työssä jaksamiseen. Alle 35-vuotiaat (48,1 %) kokivat iästään olevan huomattavasti enemmän etua, kuin yli 35-vuotiaat (20,0 %). Kolmannes (33,3 %) yli 35-vuotiaista koki iästä olevan puolestaan haittaa omaan henkiseen työssä jaksamiseen, alle 35-vuotiaiden (3,7 %) osuuden ollessa varsin vähäinen (Taulukko 3).

Taulukko 3. Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta omaan henkiseen työssä jaksamiseen ikäryhmittäin.

Miten koet tämänhetkisen ikäsi vaikuttavan omaan henkiseen työssä jaksamiseesi?					
		Iästä on etua	Ikä ei vaikuta	Iästä on haittaa	Yhteensä
Alle 35-vuotiaat	lkm	13	13	1	27
	%	48,1 %	48,1 %	3,7 %	100,0 %
Yli 35-vuotiaat	lkm	3	7	5	15
	%	20,0 %	46,7 %	33,3 %	100,0 %
Yhteensä	lkm	16	20	6	42
	%	38,1 %	47,6 %	14,3 %	100,0 %

Chi-Square -testi

	Value	df	Exact sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,936	2	0,018

7.1.8 Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta perhe-elämän ja työn yhdistämiseen sujuvasti

Vajaat kaksi kolmasosaa vastaajista koki, että heidän ikänsä ei vaikuta perhe-elämän ja työn sujuvaan yhdistämiseen. Vastaajista 38,1 % koki ikänsä vaikuttavan perhe-elämän ja työn sujuvaan yhdistämiseen. Iästään etua perhe-elämän ja työn sujuvaan yhdistämiseen koki olevan reilu viidennes (26,2 %) vastaajista, ja haittaa puolestaan hieman yli kymmenen prosenttia (11,9 %) vastaajista.

Alle 35-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($\chi^2=0,771$, $df=2$, $p=0,718$) iän vaikutuksen kokemisessa perhe-elämän ja työn yhdistämisen sujuvuudessa. Molemmissa ikäryhmissä yli puolet vastaajista koki, että ikä ei vaikuta perhe-elämän ja työn sujuvaan yhdistämiseen. Yli 35-vuotiaista kolmannes (33,3 %) koki iästään olevan etua perhe-elämän ja työn sujuvalle yhdistämiselle ja alle 35-vuotiaista reilu viidennes (22,2 %) (Liite 2, Liitetaulukko 7).

7.2 Henkilöstön asennoituminen ja kiinnostus eri-ikäisyyden johtamista kohtaan

Ikäjohtaminen on vaikeaselkoinen käsite, ja sen sisältö ei ole vielä kunnolla täsmentynyt (Halme 2011). Työntekijöillä ja esimiehilläkään ei usein ole selkeää käsitystä siitä, mitä ikäjohtaminen käytännössä on (Juuti 2002, Halme 2005). Tehokkaampi keino selvittää henkilöstön kiinnostusta ja asennoitumista ikäjohtamiseen ovat todennäköisesti kysymykset, jotka eivät suoraan kysy kiinnostusta ja asennoitumista vaikeasti määriteltävään ja ymmärrettävään ikäjohtamiseen. Tuloksia käsitellään asennoitumisena eri-ikäisyyden johtamiseen, koska tässä tutkimuksessa ikäjohtaminen käsitetään työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi.

Vastaajien kiinnostusta kysyttiin koko henkilöstöltä seuraavalla kysymyksellä; ”*Kuinka kiinnostavana koet osallistumisen ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen?*” Vastausvaihtoehdot olivat: 1=ei lainkaan kiinnostava, 2=ei kovin kiinnostava, 3=melko kiinnostava ja 4=erittäin kiinnostava. Nämä vastaukset yhdistettiin lopulta kahteen luokkaan, 0=ei kiinnostava (vastausvaihtoehdot 1 ja 2) ja 1=kiinnostava (vastausvaihtoehdot 3 ja 4).

Henkilöstön antamaa arvoa iän ja elämänsä elämän huomioon ottaen työhön vaikuttavana tekijänä kysyttiin seuraavalla kysymyksellä: ”*Kuinka tärkeänä asiana pidät, että ikä huomioidaan yhtenä työkykyyn vaikuttavana tekijänä yrityksesi johtamiskäytännöissä?*” Vastausvaihtoehdot olivat: 1=ei lainkaan tärkeä, 2=ei kovin tärkeä, 3=melko tärkeä ja 4=erittäin tärkeä. Myös tämän kysymyksen vastausvaihtoehdot yhdistettiin lopulta kahteen luokkaan, 0=ei tärkeä (vastausvaihtoehdot 1 ja 2) ja 1=tärkeä (vastausvaihtoehdot 3 ja 4).

Ikäryhmien välisiä eroja asennoitumisessa ja kiinnostuksessa analysoitiin Khiin neliö (χ^2) -testillä. Koska aineisto oli pieni ja ristiintaulukot usein vajaita, käytettiin tilastollisen merkitsevyyden testaukseen Khiin neliö (χ^2) -tarkkaa testiä (*Exact tests*).

7.2.1 Henkilöstön kiinnostus osallistua ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen

Kaikista vastaajista hieman yli puolet koki osallistumisen ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen kiinnostavana. Vastaajista 45,2 % ei kokenut osallistumista kiinnostavana.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna löytyi tilastollisesti merkitsevä ero ($\chi^2=9,587$, $df=1$, $p=0,003$) alle 35-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden välillä. Yli 35-vuotiaat olivat huomattavasti

kiinnostuneempia osallistumaan ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen, kuin alle 35-vuotiaat. Alle 35-vuotiaista 63,0 % ei kokenut osallistumista ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen kiinnostavana, kun vastaava luku oli yli 35-vuotiaiden ryhmässä vain 13,3 % (Taulukko 4).

Taulukko 4. Vastaajien kiinnostus osallistua ikään ja työkykyyn liittyvään koulutuksen ikäryhmän mukaan.

		Kuinka kiinnostavana koet osallistumisen ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen?		
		Ei kiinnostava	Kiinnostava	Yhteensä
Alle 35-vuotiaat	lkm	17	10	27
	%	63,0 %	37,0 %	100,0 %
Yli 35-vuotiaat	lkm	2	13	15
	%	13,3 %	86,7 %	100,0 %
Yhteensä	lkm	19	23	42
	%	45,2 %	54,8 %	100,0 %

Chi-Square -testi

	Value	df	Exact sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,587	1	0,003

7.2.2 Henkilöstön kokemus iän huomioinnin tärkeydestä työpaikan johtamiskäytännöissä

Kaikista vastaajista 73,8 % piti tärkeänä, että ikä huomioidaan yhtenä työkykyyn vaikuttavana tekijänä työpaikan johtamiskäytännöissä. Vastaajista 26,2 % ei pitänyt iän huomioimista tärkeänä.

Ikäryhmittäin tarkastelu ei osoittanut tilastollisesti merkitsevää eroa ($\chi^2=1,995$, $df=1$, $p=0,273$) ikäryhmien välillä. Yli 35-vuotiaat (86,7 %) kokivat kuitenkin useammin alle 35-vuotiaisiin nähden (66,7 %) tärkeänä, että ikä huomioidaan yhtenä työkykyyn vaikuttavana tekijänä työpaikan johtamiskäytännöissä (Taulukko 5).

Taulukko 5. Vastaajien kokemus iän huomioinnin tärkeydestä yhtenä työkykyyn vaikuttavana tekijänä työpaikan johtamiskäytännöissä ikäryhmittäin.

Kuinka tärkeänä asiana pidät, että ikä huomioidaan yhtenä työkykyyn vaikuttavana tekijänä työpaikkasi johtamiskäytännöissä?				
		Ei tärkeä	Tärkeä	Yhteensä
Alle 35-vuotiaat	lkm	9	18	27
	%	33,3 %	66,7 %	100,0 %
Yli 35-vuotiaat	lkm	2	13	15
	%	13,3 %	86,7 %	100,0 %
Yhteensä	lkm	11	31	42
	%	26,2 %	73,8 %	100,0 %

Chi-Square -testi

	Value	df	Exact sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,995	1	0,273

7.3 Esimiehen kyky johtaa eri-ikäisyyttä

Esimiehen toiminnalla ja asenteella on osoitettu olevan merkittävä vaikutus työntekijöiden työkykyyn, työhyvinvointiin ja työyhteisön toimintaan. Esimiehen toiminta ja asenteet eri-ikäisiä kohtaan voi vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen (Tuomi ym. 1997, Juuti 2002, Ilmarinen ym. 2003, Halme 2005). Asenteisiin painottuvassa ikäjohtamisen tutkimuksessa vähäiselle huomiolle ovat kuitenkin jääneet työntekijöiden asenteet omaa ja muiden ikääntymistä kohtaan (Paloniemi 2004). Etenkin tutkimus, jossa selvitetään työntekijöiden asenteita esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä, on erittäin vähäistä.

Työntekijöiden vastauksista koskien lähiesimiehen toimintaa työpaikalla muodostettiin summamuuttuja. Summamuuttujan muodostamat väittämät valittiin niiden korkeiden keskinäisten korrelaatioiden perusteella sekä löyhästi Ilmarisen (2000) ”mallia” mukailleen (ks. luku 3.5). Ilmarisen ”malli” pohjautuu pitkittäistutkimuksiin, joissa on havaittu, että neljä ikäjohtamisen ominaispiirrettä on sellaisia esimiestyön piirteitä, jotka parantavat kaikkein voimakkaimmin ikääntyvien työntekijöiden työkykyä. Lähtökohtana oli selvittää miten työntekijät kokevat näiden periaatteiden toteutuvan, ja muodostaa väittämistä

summamuuttuja, joka kuvaa työntekijöiden käsityksiä esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä työyhteisössä.

Työntekijöiltä kysyttiin seuraavaa: *Miten seuraavat väittämät kuvaavat lähiesimiestyötä työpaikallasi?* Väittämiä oli 12, joista neljä väittämää muodosti summamuuttujan. Kaikki summamuuttujan väittämät olivat ”samansuuntaisia”, eli myönteisiä väitteitä. Väittämät olivat seuraavat: ”*Esimies arvostaa kaiken ikäisiä työntekijöitä*”, ”*Esimies huomioi iän yhtenä työkykyyn liittyvänä tekijänä*”, ”*Esimies tiedostaa eri-ikäisten työntekijöiden taidot*” ja ”*Esimies käyttää eri-ikäisten työntekijöiden taitoja hyödyksi*”. Summamuuttuja nimettiin *Eri-ikäisyyden johtamiseksi*. Eri-ikäisyyden johtamisen väittämien keskinäiset korrelaatiot ja niiden korrelaatiot *Eri-ikäisyyden johtaminen* -summamuuttujaan on esitetty liitteen 2 liitetaulukossa 9a. Summamuuttujan Cronbachin alfa-arvo (α) oli 0.89 (Liite 2, Liitetaulukko 9b). Jos väittäminen 2. *Esimies arvostaa kaiken ikäisiä työntekijöitä* olisi poistettu alfan (α) arvo olisi ollut 0.96. Väittämien määrä olisi tällöin laskenut kuitenkin kolmeen ja koska alfan arvo oli korkea jo lähtökohtaisesti, ei väittämää 2 lähdetty poistamaan.

Ikäryhmien välisiä eroja kokemuksessa esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisiä työyhteisössä testattiin Khiin neliö (χ^2) - tarkalla testillä (*Exact test*).

7.3.1 Työntekijöiden kokemukset esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä

Työntekijöistä 29 oli vastannut johonkin neljästä summamuuttujan väittämästä. Viisi (5) työntekijää ei ollut vastannut yhteenkään neljästä väittämästä ja heidät luokiteltiin puuttuvaksi tiedoksi. Työntekijöistä 48,3 % koki, että esimies osaa johtaa melko hyvin eri-ikäisyyttä työyhteisössä. Vajaa kolmasosa työntekijöistä (31,0 %) koki, että esimies osaa johtaa erittäin hyvin eri-ikäisyyttä työyhteisössä. 20,7 % työntekijöistä koki, että esimies ei osaa kovin hyvin johtaa eri-ikäisyyttä työyhteisössä. Positiivisin havainto oli kuitenkin se, että yksikään työntekijöistä ei kokenut, että esimies ei osaisi ollenkaan johtaa eri-ikäisyyttä työyhteisössä (Taulukko 6).

7.3.2 Työntekijöiden kokemukset esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä ikäryhmittäin

Työntekijät kokemus esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisiä oli siis erittäin positiivinen. Kuitenkin haluttiin vielä selvittää onko iällä merkitystä siihen, miten esimiehen koetaan johtavan eri-ikäisyyttä työyhteisössä. Tämän vuoksi vertailuun otettiin alle 35-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden ikäryhmät.

Alle 35-vuotiaat ja yli 35-vuotiaat työntekijät erosivat tilastollisesti merkitsevästi siinä, miten he kokevat esimiehen kyvyn johtaa eri-ikäisyyttä ($\chi^2=7,753$, $df=2$, $p=0,026$). Alle 35-vuotiailla työntekijöillä oli huomattavasti positiivisempi käsitys esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisiä työyhteisössä. Lähes puolet alle 35-vuotiaista työntekijöistä koki, että esimies osaa johtaa erittäin hyvin eri-ikäisiä, kun vastaavasti yksikään yli 35-vuotias työntekijä ei kokenut näin. Yli 35-vuotiaista työntekijöistä vastaavasti lähes puolet koki, että esimies ei osaa kovin hyvin johtaa eri-ikäisiä työyhteisössä. Alle 35-vuotiaista työntekijöistä näin koki vain 10 % (Taulukko 6).

Taulukko 6. Alle 35-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden työntekijöiden kokemukset esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisiä.

Eri-ikäisyyden johtaminen						
		Esimes ei osaa johtaa eri-ikäisiä työyhteisössä	Esimes ei osaa kovin hyvin johtaa eri-ikäisiä työyhteisössä	Esimes osaa melko hyvin johtaa eri-ikäisiä työyhteisössä	Esimes osaa erittäin hyvin johtaa eri-ikäisiä työyhteisössä	Yhteensä
Alle 35-vuotiaat	lkm	0	2	9	9	20
	%	0,0 %	10,0 %	45,0 %	45,0 %	100,0 %
Yli 35-vuotiaat	lkm	0	4	5	0	9
	%	0,0 %	44,4 %	55,6 %	0,0 %	100,0 %
Yhteensä	lkm	0	6	14	9	29
	%	0,0 %	20,7 %	48,3 %	31,0 %	100,0 %

Chi-Square -testi

	Value	df	Exact sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,753	2	0,026

8 POHDINTA

Tutkimus tarjosi näkökulman siihen, miten henkilöstö kokee iän vaikuttavan työhyvinvointiin, miten henkilöstö asennoituu eri-ikäisyyden johtamiseen sekä esimiehen kykyyn johtaa eri-ikäisyyttä. Yhteenvedona voidaan todeta, että iällä ei näyttäisi olevan merkittävää vaikutusta liikennemyymälöiden henkilöstön työhyvinvointiin, mutta ikäryhmien välillä on kuitenkin merkittäviä eroavaisuuksia koetussa iän vaikutuksessa uralla etenemisen mahdollisuuksiin sekä henkiseen työssä jaksamiseen. Lisäksi henkilöstö pitää iän huomioimista tärkeänä työpaikan johtamiskäytännöissä, mutta konkreettinen kiinnostus ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen osallistumiseen ei näyttäisi olevan teoreettisen kiinnostuksen tasolla etenkin alle 35-vuotiaiden ikäryhmässä. Työntekijöillä on myös varsin positiivinen käsitys esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä, mutta yli 35-vuotiaiden käsitys on nuorempia huomattavasti kielteisempi.

Pohdinnassa tarkastelen tämän tutkimuksen tuloksia suhteessa aiempiin tutkimustuloksiin sekä tutkimuskirjallisuuteen. Aluksi käsitellään vastaajien yleisprofiilia ja sitä, miten liikennemyymäläala suhteutuu kansalliseen työelämän kenttään. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan jokaista tutkimuskysymystä tarkemmin, jonka jälkeen esille tuodaan tutkimuksen rajoituksia. Lopuksi tuon esille tutkimuksen tuloksista vedettäviä johtopäätöksiä sekä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

8.1 Vastaajien yleisprofiili

Työvoiman ikääntyminen on Suomessa erittäin voimakasta, mutta se ei aineiston perusteella näytä koskevan liikennemyymäläalaa. Vastaajien keski-ikä oli 32,5 vuotta ja ikärakenne varsin nuorekas. Vuonna 2010 oli palvelualojen työntekijöiden keski-ikä Suomessa 42 vuotta (Tilastokeskus 2010) ja tähän verrattuna henkilöstön keski-ikä oli huomattavasti alhaisempi. Organisaation henkilöstön ikärakenteesta ei ollut saatavilla tietoa, johon vastaajien ikäprofiilia olisi voitu verrata ja on mahdollista, että nuoremmat ovat olleet vain halukkaampia vastaamaan kyselyyn. Palvelualojen työntekijöistä suurin osa (60 %) on naisia (Tilastokeskus 2010), kuten myös tämän tutkimuksen vastaajista (80 %). Yli 80 %:lla vastaajista oli korkeimpana suoritettuna tutkintona vain toisen asteen- tai sitä alempi koulutus. Aineiston perusteella liikennemyymäläala on varsin naisvaltainen ja nuorekkaan ikärakenteen omaava. Lisäksi liikennemyymälöiden henkilöstön koulutusaste näyttäisi olevan varsin alhainen.

Vastaajien itsearvioitu työkyky, terveydentila ja työtyytyväisyys olivat samalla tasolla aikaisempien tutkimustulosten kanssa (Työ ja terveys -haastattelututkimus 2009, Tepora 2010). Työtyytyväisyyden keskiarvo oli vastaajien keskuudessa huomattavasti itsearvioitua työkykyä ja terveydentilaa alhaisempi, mutta sama tulos oli havaittu myös Teporan (2010) tutkimuksessa. Huomionarvoista oli, että yli 35-vuotiaat kokivat työtyytyväisyytensä, työkykynsä ja terveydentilansa paremmaksi kuin alle 35-vuotiaat. Työtyytyväisyyden on havaittu lisääntyvän vanhempien työntekijöiden keskuudessa (Työolotutkimus 2008, Tepora 2010), mutta itsearvioidussa terveydentilassa ja työkyvyssä ei näin ole havaittu tapahtuvan.

Teporan (2010) tutkimuksessa nuoremmat ikäryhmät kokivat terveydentilansa vanhempia ikäryhmiä paremmiksi. Siirryttäessä ikäryhmästä vanhempaan annettiin itsearvioidulle terveydentilalle alhaisempia arvoja. Tässä tutkimuksessa tulos oli päinvastainen, siirryttäessä vanhempaan ikäryhmään annettiin itsearvioidulle terveydentilalle korkeampia arvoja. Työ ja terveys -haastattelututkimuksessa (2009) koettu työkyky heikkeni järjestelmällisesti siirryttäessä ikäryhmästä vanhempaan. Liikennemyymälöiden henkilöstön koettu työkyky oli puolestaan vanhemmassa, yli 35-vuotiaiden ikäryhmässä parempi kuin nuorempien, osoittaen samansuuntaisia tuloksia kuin Barnes-Farrelin ym. (2002) tutkimus, jossa korkeampi ikä oli tyypillisistä odotuksista poiketen yhteydessä parempaan itsearviointiin omasta työkyvystä.

8.2 Iän vaikutus työhyvinvointiin

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, kokeeko liikennemyymälöiden henkilöstö iän vaikuttavan työhyvinvointiin. Työhyvinvointia lähestyttiin tässä tutkimuksessa moniulotteisena ilmiönä, joka rakentuu useiden työn ja työn ulkopuolisten ominaisuuksien yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvointia tarkasteltiin kahdeksan eri tekijän osalta, jotka rajattiin palkkaukseen, uralla etenemisen mahdollisuuksiin, omiin työkykyihin, ammattitaidon arvostukseen työtovereiden ja esimiehen taholta, omaan fyysiseen ja henkiseen työssä jaksamiseen sekä perhe-elämän ja työn yhdistämiseen.

Pääosin koettiin, että iällä ei ole vaikutusta työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Jos iällä koettiin olevan vaikutusta, oli koettu vaikutus aina enemmän positiivinen kuin negatiivinen. Samoin kuin Teporan (2010) tutkimuksessa koettiin iän vaikuttavan eniten omaan fyysiseen työssä jaksamiseen. Lähes 60 % vastaajista koki, että ikä vaikuttaa omaan fyysiseen työssä jaksamiseen. Kaikkein vähiten iällä koettiin vastaajien keskuudessa olevan vaikutusta

palkkaukseen. Vain 14 % vastaajista koki, että ikä vaikuttaa palkkaukseen. Myös Teporan (2010) tutkimuksessa koettiin iän vaikuttavan vähiten palkkaukseen. Palkkaus koetaan mahdollisesti myös objektiivisena, iästä riippumattomana tekijänä, mihin vaikuttaa iän sijasta enemmänkin työtehtävät ja työvuodet. Negatiivisin vaikutus iällä koettiin olevan omaan fyysiseen työssä jaksamiseen. Noin 25 % vastaajista koki, että iästä on haittaa omalle fyysiselle työssä jaksamiselle. Positiivisin vaikutus iällä koettiin olevan henkiseen työssä jaksamiseen sekä ammattitaidon arvostukseen työtovereiden taholta. Molemmissa noin 40 % vastaajista koki, että iästä on etua.

Erilaisuuden johtamiseen sisältyy keskeisenä ajatuksena se, että huomioimalla yksilöiden erilaisuus työyhteisössä saadaan samalla kaikkien työntekijöiden voimavarat ja osaaminen mahdollisimman hyvin hyödynnettyä (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma, seurantaraportti 2002). Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ikää yhtenä erilaisuuden muotona työelämässä, minkä vuoksi haluttiin saada käsitys ikäryhmien välisistä mahdollisista eroavaisuuksista. Ikäryhmien välillä löytyikin tilastollisesti merkitseviä eroja uralla etenemisen mahdollisuuksissa sekä henkisessä työssä jaksamisessa. Muuten ikä ei ollut niin merkittävä tekijä kuin yleisesti kuvitellaan.

Alle 35-vuotiaat kokivat iän vaikutuksen uralla etenemisen mahdollisuuksiin huomattavasti positiivisempina kuin yli 35-vuotiaat. Myös Teporan (2010) tutkimuksessa nuoremmat kokivat iästä olevan huomattavasti enemmän etua uralla etenemisen mahdollisuuksiin vanhempiin ikäryhmiin nähden. Vanhempien työntekijöiden heikompiin uralla etenemisen mahdollisuuksiin voi vaikuttaa se, että vanhempi työntekijä ei pääse hankkimaan lisäpätevyyttä, koska hänen kouluttamiseen sijoitettu investointi nähdään yrityksen tasolla ”kalliimpana” nuoreen työntekijään nähden. Tätä voidaan pitää kuitenkin virheellisenä käsityksenä. On osoitettu, että ikääntyvät eivät ole työmarkkinoilla yhtään sen kalliimpia kuin nuoret työntekijät (Walker 2005).

Miksi silti koemme usein kokemuksen maksavan? Työelämässä kuitenkin myös kokemattomuus maksaa. Vastavalmistuneet ja nuoret, vain vähäisen työkokemuksen omaavat eivät ole vielä valmiita ammattilaisia. He tarvitsevat tehtäviin liittyvää lisäkoulutusta, työssä oppimista sekä vanhempien ja kokeneempien työtovereiden tukea ja ohjeistusta. Nuoriin suunnattu työnantajan tukema lisäkoulutus voi olla myös kallis investointi, jos nuori päättää vaihtaa työpaikkaa (Ilmarinen 2006, 99). van Dam`min ym. (2009) tutkimuksen mukaan vanhemmat työntekijät, jotka kokivat uralla etenemisen mahdollisuutensa heikoiksi, kokivat

myös useammin halukkuutta siirtyä aikaisemmin eläkkeelle. Uralla etenemisen mahdollisuuksia tulisi tarjota läpi työelämän siten, että kaiken ikäisillä olisi tasavertaiset mahdollisuudet edetä urallaan ilman, että ikäsidonnaiset käsitykset pääsisivät vaikuttamaan näihin mahdollisuuksiin (Walker 2005). Mahdollistamalla työntekijöille erilaisia väyliä uralla etenemiseen voidaan myös lisätä työelämässä vietettyä aikaa ja pitkittää eläkkeelle siirtymistä (van Dam ym. 2009).

Vaikka kaikkien vastaajien kesken iällä koettiin olevan positiivisin vaikutus henkiseen työssä jaksamiseen, oli ikäryhmien välillä kuitenkin tilastollisesti merkitseviä eroja iän vaikutuksen kokemisessa henkiseen työssä jaksamiseen. Alle 35-vuotiaat kokivat iästään olevan huomattavasti enemmän etua omaan henkiseen työssä jaksamiseen yli 35-vuotiaisiin nähden. Yli 35-vuotiaat kokivat puolestaan iästään olevan merkittävästi enemmän haittaa omaan henkiseen työssä jaksamiseen kuin alle 35-vuotiaat. Tulokset ovat samansuuntaisia työolobarometrin tulosten kanssa, jossa työkyky suhteessa työn henkisiin vaatimuksiin nähden heikkeni siirryttäessä ikäryhmästä vanhempaan (Ylöstalo & Jukka 2011). Jos työn vaatimukset eivät muutu samassa suhteessa yksilöllisten muutosten kanssa, on seurauksena työkuormituksen kasvu, joka aiheuttaa väsymistä ja uupumista (Ilmarinen 2006, 117-8). Yli 35-vuotiaiden mahdollisia ikäsidonnaisia muutoksia työkyvyssä ei ole välttämättä huomioitu riittävän hyvin, minkä seurauksena iän koetaan vaikuttavan negatiivisesti henkiseen työssä jaksamiseen. Yli 35-vuotiaiden itsearvioitu terveydentila, työkyky ja työtyytyväisyys olivat kuitenkin korkeampia kuin alle 35-vuotiaiden, mikä antaisi olettaa, että hyvä koettu terveys, työtyytyväisyys ja työkyky eivät pysty ennustamaan ja selittämään koettua henkistä työssä jaksamista, vaan henkinen työssä jaksaminen on paljon monitahoisempi ilmiö työelämässä, josta vaaditaan lisää tutkimusta.

8.3 Henkilöstön asennoituminen eri-ikäisyyden johtamista kohtaan

Toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää millainen asenne yrityksen henkilöstöllä on eri-ikäisyyden johtamista kohtaan. Henkilöstöstä noin puolet oli kiinnostunut osallistumaan ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen ja lähes 75 % piti tärkeänä, että ikä huomioidaan yhtenä työkykyyn vaikuttavana tekijänä työpaikan johtamiskäytännöissä. Myös Teporan (2010) tutkimuksessa vastaajista huomattavasti suurempi osa piti tärkeänä iän huomioimista

työpaikan johtamiskäytännöissä, kuin oli kiinnostunut osallistumaan ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen.

Yli 35-vuotiaat olivat alle 35-vuotiaisiin nähden huomattavasti kiinnostuneempia osallistumaan ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen. Suuri osa vastaajista, joita ei kiinnostanut osallistuminen ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen kuuluivat siis alle 35-vuotiaiden ikäryhmään. Yli 35-vuotiaiden korkeampaa kiinnostusta osallistua ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen voi mahdollisesti selittää terveydessä ja toimintakyvyssä havaitut muutokset. Terveyden ja toimintakyvyn konkreettisia muutoksia alkaa ilmetä usein 40-50 vuoden iässä (Ilmarinen ym. 2003, 39-40). Näiden muutosten ilmeneminen voi nostaa kiinnostusta ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen osallistumiseen, koska terveyden ja toimintakyvyn vahvistamiseen on vielä olemassa hyvät edellytykset. Alle 35-vuotiaiden alhaisempaa kiinnostusta voi puolestaan selittää se, että terveydessä ja toimintakyvyssä ei ole havaittu tapahtuvan vielä merkittäviä muutoksia, jolloin kiinnostus osallistua koulutukseen ei ole kovin korkea. Alle 35-vuotiaat saattavat myös kokea ikään ja työkykyyn liittyvät koulutukset enemmänkin ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden asiaksi.

Ikäjohtaminen lähti pitkälti liikkeelle hankkeilla, joilla pyrittiin puuttumaan ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden jaksamiseen ja jatkamiseen. Henkilöstöllä voi olla vieläkin käsitys, että työkykyyn tähtäävillä toimilla pyritään vaikuttamaan vain vanhempien työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin. Tätä on tulosten perusteella kuitenkin mahdotonta todentaa. On myös mahdollista, että henkilöstöllä ei ole työn ohessa aikaa eikä resursseja osallistua koulutuksiin tai he kokevat jo tietävänsä iän vaikutuksen työkykyyn, eivätkä siksi ole kiinnostunut osallistumaan siihen liittyvään koulutukseen. Ikään liittyvissä tiedoissa ja käsityksissä on kuitenkin edelleen puutteita niin työntekijöiden kuin esimiestenkin tasolla (Halme & Aaltio 2011) ja henkilöstön käsitys iän vaikutuksesta työkykyyn voi olla virheellinen. Virheellisiä ikäkäsityksiä on erittäin vaikea lähteä poistamaan, jos henkilöstö ei ole kiinnostunut osallistumaan koulutukseen, jossa tarjottaisiin oikeaa tietoa iän ja työkyvyn välisestä suhteesta.

8.4 Työntekijöiden kokemus esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä pyrittiin selvittämään, miten työntekijät kokevat esimiehen kyvyn johtaa eri-ikäisyyttä. Esimiehen toiminnalla on havaittu olevan keskeinen

vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja työkykyyn (Tuomi ym. 1997) ja se, miten työntekijät kokevat esimiehen kyvyn johtaa eri-ikäisyyttä työyhteisössä kertoo todennäköisesti paljon niistä asenteista ja arvoista, joita esimiehellä on eri-ikäisiä työntekijöitä kohtaan. Työntekijöillä oli erittäin myönteinen käsitys esimiehensä kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä. Suurin osa työntekijöistä koki, että esimies osaa johtaa eri-ikäisyyttä työyhteisössä erittäin tai melko hyvin. Positiivisin havainto oli, että yksikään työntekijöistä ei kokenut, että esimies ei osaisi ollenkaan johtaa eri-ikäisyyttä työyhteisössä.

Yli 35-vuotiailla oli alle 35-vuotiaisiin nähden kuitenkin huomattavasti kielteisempi käsitys esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä. Lähes puolet yli 35-vuotiaista työntekijöistä koki, että esimies ei osaa kovin hyvin johtaa eri-ikäisyyttä, kun alle 35-vuotiaista näin koki vain 10 %. Miksi yli 35-vuotiaiden käsitys esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä on sitten negatiivisempi nuorempiin nähden? Työyhteisön eri-ikäisyyden johtamisella Halme (2011) pyrki korostamaan sitä, että työyhteisöissä on monenikäisiä ja monenlaisia ihmisiä, jotka kaikki tarvitsevat yksilöllistä johtamista. Tästä näkökulmasta käsin tarkastellen alle 35-vuotiaiden voidaan tulkita saavan ikäänsä sopivaa yksilöllistä johtamista, kun taas yli 35-vuotiaille ei nykyinen toiminta näytä tarjoavan yhtä optimaalista johtamistapaa.

Kuten aiemmin on tuotu jo esille, on työn vaatimuksien muututtava toimintakyvyn muuttuessa. Yli 35-vuotiaiden kielteisemmän suhtautumisen taustalla voi olla myös se, että esimies ei ole kyennyt muotoilemaan työn vaatimuksia uudelleen, vaikka yksilöllisiä, ikään liittyviä muutoksia olisi tapahtunut. Ilmarinen (2000) mukaan johtamiskoulutukseen on harvoin sisältynyt koulutusta ikääntymisestä, ihmisen elämäkulusta, siinä tapahtuvista muutoksista ja niiden vaikutuksesta työntekoon. Taustalla on ollut ajatus, että esimiehet ovat usein itsekin varttuneempaa väkeä ja he tietävät näin ollen omasta kokemuksestaan ikääntymiseen liittyviä asioita. Näin voi olla, mutta omakohtaisista kokemuksista, varsinkin kun ne ovat hyvin yksilöön sidottuja, ei saa riittäviä tietoja ja taitoja ikäjohtamiseen (Ilmarinen ym. 2003, 45).

Havaittuja eroja ”nuorempien” ja ”vanhempien” työntekijöiden välillä voi selittää myös se, että eri-ikäiset arvostavat johtamisessa eri puolia. Johtamista koskevat odotukset vaihtelevat elämän eri vaiheissa (Ilmarinen 2006, 43). Vanhemmat työntekijät kaipaavat osaamisensa arvostusta ja nuoret puolestaan haluavat vapautta ja haasteellisia tehtäviä (Puohiniemi 2002). Alle 35-vuotiaille työ näyttäisi tarjoavan niitä ominaisuuksia, joita he haluavat, ja joiden ilmeneminen työssä heijastuu myös positiivisena asenteena esimiehen johtamistapaa kohtaan.

Vanhempien työntekijöiden kielteisempää suhtautumista esimiehen kykyyn johtaa eri-ikäisyyttä voi mahdollisesti selittää se, että he eivät koe saavansa kaipaamaansa osaamisen arvostusta esimieheltä. Tätä oletusta vastaan puhuu kuitenkin se, että vain vajaat 10 % yli 35-vuotiaista koki iästään olevan haittaa esimieheltä ja työtovereilta saatuun ammattitaidon arvostukseen.

8.5 Tutkimuksen rajoitukset

Tämän tutkimuksen rajoitukset liittyvät tulosten yleistettävyyteen. Tutkimuksen vastausprosentti jäi varsin alhaiseksi, mihin on voinut vaikuttaa useat tekijät. Vastausprosentin alhaisuuteen on voinut vaikuttaa se, että kyselyä ei ollut mahdollista toteuttaa sähköisenä, koska työntekijöiden sähköpostiosoitteita ei ollut saatavilla. Tutkimuksen tarkoituksesta tiedotettiin liikennemyymälöiden lähiesimiehiä, jotka suostuivat tiedottamaan yksiköidensä työntekijöitä sekä laittamaan kyselylomakkeet esille siten, että ne olisivat kaikkien työntekijöiden saatavissa. On mahdollista, että lähiesimiesten tiedotus työntekijöille on ollut puutteellista. Toisaalta kysymys voi olla puhtaasti työntekijöiden vähäisestä kiinnostuksesta vastata kyselyyn. Korkea kiinnostukseen ei välttämättä auta jos työntekijöille ei ole järjestetty riittävästi aikaa kyselylomakkeeseen vastaamiseen työn ohessa. Mielenkiintoinen havainto oli kuitenkin yhdessä liikennemyymälässä tehty alustava tiedustelu halukkuudesta osallistua kyselylomakkeen täyttämiseen. 25 työntekijää oli ilmoittanut yksikössä olevansa kiinnostuneita kyselylomakkeen täyttämiseen, mutta enimmillään yhdestä yksiköstä saatiin takaisin 14 täytettyä kyselylomaketta.

Vaikka kaikki kyselylomakkeen palauttaneet olivat vastanneet hyvin pitkään kyselyyn, ei tutkimusaineiston pieni koko mahdollista kuitenkaan yleistettävyyttä suurempaan joukkoon. Tämän tutkimuksen rajoituksena on myös se, että aineiston pieni koko ei mahdollistanut useamman kuin kahden ikäryhmän välistä vertailua. Ikäryhmät olivat lukumäärältään epätasaisia siten, että alle 35-vuotiaiden ikäryhmään sijoittui huomattavasti suurempi osa vastaajista. Rajaa ikäryhmien välillä ei haluttu kuitenkaan laittaa aineiston analysoinnissa esimerkiksi 30 ikävuoteen, koska tällöin olisi vertailu aiempiin tutkimustuloksiin käynyt erittäin haasteelliseksi. Iän vaihteluväli oli molemmissa ikäryhmissä myös varsin suuri, minkä vuoksi tulokset tulee tulkita ennen kaikkea suuntaa antavina havaintoina kahden ikäryhmän välisistä eroavaisuuksista.

8.6 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Tutkimus tukee sitä käsitystä, että ikä vaikuttaa työhyvinvointiin, vaikka vaikutus ei ole kovin suuri. Eri-ikäiset kokevat myös iän vaikuttavan eri tavalla työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Etenkin uralla etenemisen mahdollisuuksissa sekä henkisessä työssä jaksamisessa on eri-ikäisten välillä merkittäviä eroavaisuuksia. Tutkimus tukee myös sitä käsitystä, että työelämässä vallitsee eriarvoisuutta eri-ikäisten välillä. Tässä tutkimuksessa eriarvoisuus ilmeni etenkin uralla etenemisen mahdollisuuksissa. Lisäksi vanhemmat työntekijät näyttäisivät tarvitsevan heidän ikänsä paremmin huomioivaa johtamista.

Jatkossa tarvitaan lisää sekä laadullista että määrällistä tutkimusta työntekijöiden ja esimiesten ikäasenteista. Työntekijöiden ja esimiesten asenteiden näkyväksi tekemisellä on merkitystä ikäjohtamisen tutkimukselle, koska huomioimalla eri-ikäisten kokemat epäkohdat työelämässä voidaan uhkakuvista luoda mahdollisuuksia (Halme 2005, Ilmarinen 2006, 55). Yli 35-vuotiaiden ja alle 35-vuotiaiden välillä havaitut erot uralla etenemisen mahdollisuuksissa ja henkisessä työssä jaksamisessa sekä kokemuksessa esimiehen kyvystä johtaa eri-ikäisyyttä vaativat lisää tutkimusta.

Tulevaisuudessa tulisi selvittää, mitkä työn piirteet heikentävät henkistä työssä jaksamista ja mitkä ovat puolestaan tekijöitä, joiden avulla työntekijöiden henkistä työssä jaksamista voidaan parantaa. Puuttamalla niihin työn piirteisiin, joiden vuoksi iästä koetaan olevan haittaa henkiseen työssä jaksamiseen, voidaan parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja tarjota paremmat mahdollisuudet jatkaa ja jaksaa työelämässä aina eläkeikään saakka. Jatkossa tulisi myös selvittää, onko vanhemmilla työntekijöillä todellisuudessa heikommat mahdollisuudet edetä urallaan ja minkälaisia muutoksia työelämässä vaadittaisiin, että kaiken ikäisille voitaisiin tarjota yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen ilman, että ikästereotyyppiset käsitykset pääsisivät niihin vaikuttamaan.

Vaikka tuloksista nousi esille tekijöitä, joissa ikäryhmät erosivat toisistaan, ei jatkotutkimuksissa tulisi keskittyä pelkästään eroavaisuuksien selvittämiseen, vaan myös niihin mahdollisuuksiin, joita eri-ikäisyys tarjoaa yrityksille. Jatkotutkimuksissa tulisi selvittää, miten eri-ikäisille työntekijöille voidaan mahdollistaa yksilöllinen ja onnistunut johtaminen, jossa huomioidaan eri-ikäisten tarpeet, toivomukset, kyvyt sekä taidot. Tulevaisuudessa olisi myös mielenkiintoista tutkia vaikuttaako senioreiden suuri osuus työikäisestä väestöstä myös työelämässä vallitseviin arvoihin ja asenteisiin. Modernille ajalle

on ominaista nuoruutta ihannoiva kulttuuri, mutta missä vaiheessa havahdumme siihen todellisuuteen, että valtaosa väestöstämme sekä työelämässä, että työelämän ulkopuolella olevista kuuluu iäkkäämpiin ryhmiin.

Työelämässä koettu eriarvoisuus on haaste koko yhteiskuntajärjestelmälle, sillä tulevaisuudessa entistä pienempi joukko työelämässä olevia työntekijöitä on vastuussa entistä suuremmasta työn ulkopuolella olevan joukon hyvinvoinnista. Työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja hyvinvoinnin tukeminen ovat tällöin keskiössä maamme kilpailukyvyyn kannalta. Puhutaanpa sitten eri-ikäisyyden johtamisesta, ikäjohtamisesta tai moninaisuuden johtamisesta, on työstä tullut kuitenkin eräs keskeisimmistä elementeistä ihmisten elämässä. Johtamista, jossa huomioidaan eri-ikäisten erilaiset tarpeet ja voimavarat tarvitaan akuutisti ratkaisemaan ongelmia, joita väestön ja työvoiman ikääntyminen aiheuttavat yksilöille, yrityksille sekä koko yhteiskunnalle.

Työntekijöiden hyvinvointiin sijoittamalla voidaan saavuttaa huomattavia hyötyjä, joilla on positiivisia vaikutuksia yksilöiden hyvinvoinnin lisääntymisen lisäksi myös yritysten tuottavuuteen ja tehokkuuteen sekä yhteiskunnan kansantaloudellisen rasituksen pienenemiseen. Lisäksi elämänlaatu eläkkeelle siirtymisen jälkeen voi vahvasti riippua työelämän laadusta. Työelämällä voi olla siis erittäin kauaskantoiset vaikutukset sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Tutkimuksen tulokset voivat auttaa yrityksiä ja esimiehiä muotoilemaan työn vaatimuksia niin, että eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet pystytään huomioimaan entistä tehokkaammin ja näin parantamaan henkilöstön työhyvinvointia.

LÄHTEET

ABC-asetat. Mikä on ABC? [WWW-dokumentti] 2011 [haettu 7.1.2013].
<http://www.abcasetat.fi/mika-on-abc>

Airala A. Eri-ikäisiin työntekijöihin liitetyt mielikuvat ja stereotypiat. Teoksessa Airila A, Kauppinen K. & Eskola K. Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä: Tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Monikko -hanke 2007. Helsinki: Työterveyslaitos, 2007:20-60.

Barnes-Farrel J, Rumery S & Swody C. How do concepts of age relate to work and off-the-job stresses and strains? A Field study of health care workers in five nations. *Experimental Aging Research*. 2002;28:87-98.

von Bonsdorff M. Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older Employees. *Jyväskylä studies in business and economics* 83. Jyväskylän yliopisto, 2009.

Brooke L & Taylor P. Older workers and employment: managing age relations. *Ageing and Society*. 2005;25:415-429.

van Dam K, van der Vorst J, van der Heijden B. Employees` intentions to retire early: A case of planned behavior and anticipated work wonditions. *Journal of Career Development*. 2009;35:265-289.

Eurostat. Active ageing and solidarity between generations. A statistical portrait of the European union 2012. European Commission, 2012.

Halme P & Moilanen R. Discussions on Responsibility – The Aging society, organizations and the individual. *EBS review, Business Ethics and Corporate Social Responsibility*. 2005;19.

Halme P. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – diskursiivinen tutkimus. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 2005;10:31-40.

Halme P. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylä Studies in Business and Economics 105. Jyväskylän yliopisto, 2011.

Halme P & Aaltio I. Ikääntymisen merkitys työelämässä: Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. Hallinnon tutkimus. 2011;3:221-236.

Ilmarinen J, Tuomi K, Klockars M. Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 1997;23:49-57.

Ilmarinen J. Työikäiset ja elämäntilanne. Teoksessa Heikkinen E & Tuomi J (toim) Suomalainen elämäntilanne. Helsinki: Tammi, 2000:173-193.

Ilmarinen J, Lähteenmäki S, HUUHTANEN P. Kyvyistä kiinni – Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki. Talentum, 2003.

Ilmarinen J. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus, 2006.

Ilmarinen J. 30 years` work ability and 20 years` age management. Teoksessa Nygård H, Savinainen M, Kirsi T & Lumme-Sandt K (toim.) Age management during the life course. Proceedings of the 4th symposium on work ability. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy 2011:12-22.

Ikäohjelman monet kasvot – Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Helsinki, 2002.

Ikääntyvät työelämässä. Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean mietintö. Komiteamietintö 1996:14. Helsinki: Työministeriö, 1996.

Jokiluoma H. National forum for well-being at work. Teoksessa Nygård H, Savinainen M, Kirsi T & Lumme-Sandt K (toim.) Age management during the life course. Proceedings of the 4th symposium on work ability. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy 2011:330-5.

Juuti P. Ikäjohtaminen. JTO-tutkimuksia. 2002;13.

Kautto M. Väestön ikärakenteen muutos ja siihen varautuminen. Tulevaisuusselonteon liiteraportti 1. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. 2004;29.

Lehto A-M & Sutela H. Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus, 2008.

Lähteenmäki S. Osaamisen johtaminen on tieteellisen kirjaston kilpailuvaltti. Acatiimi, 1999;2.

Metsämuuronen J. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3.painos. Jyväskylä: Gummerus, 2005.

Nakari M-L. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä Studies in Education Psychology and Social Research 226. Jyväskylän yliopisto, 2003.

Nygård H, Savinainen M, Kirsi T & Lumme-Sandt K (toim.) Age management during the life course. Proceedings of the 4th symposium on work ability. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy 2011.

Pajunen A & Ruotsalainen K. Suuret ikäluokat eläkeiässä. Teoksessa Hyvinvointikatsaus 1/2012. Tilastokeskus, 2012:8-13.

Paloniemi S. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä: Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä Studies in Education Psychology and Social Research 253. Jyväskylän yliopisto, 2004.

Perkiö-Mäkelä M, Hirvonen M, Elo A-L, Kandolin I, Kauppinen K, Kauppinen T, Ketola R, Leino T, Manninen P, Miettinen S, Reijula K, Salminen S, Toivanen M, Tuomivaara S, Vartiala M, Venäläinen S, Viluksela M. Työ ja terveys – haastattelututkimus 2009. Helsinki: Työterveyslaitos, 2010.

Posthuma R & Campion M. Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*. 2009;35:158-188.

Puohiniemi M. Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Vantaa: Limor kustannus, 2002.

Riach K. Managing "difference": understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*. 2009;19:319-335.

Simström H. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, 2009.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painopistealueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Helsinki: Yliopistopaino, 2005.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työssäkäynti [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-5528. työttömien taustat 2010. Helsinki: Tilastokeskus 4.9.2012 [haettu 4.2.2013] http://www.stat.fi/til/tyokay/2010/03/tyokay_2010_03_2012-09-04_tie_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT): Yksityisen sektorin kuukausipalkat [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-3894. Helsinki: Tilastokeskus 10.8.2012 [haettu 25.1.2013] http://www.stat.fi/til/yskp/2011/yskp_2011_2012-08-10_tie_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT). Väestöennuste 2012-2060. [verkkojulkaisu] Helsinki: Tilastokeskus 28.9.2012 [haettu 7.1.2013] http://www.stat.fi/til/vaenn/2012/vaenn_2012_2012-09-28_fi.pdf

Suomen virallinen tilasto (SVT). Työvoimatutkimus. [verkkojulkaisu] Helsinki: Tilastokeskus 21.12.2012 [haettu 7.1.2013] http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2012/11/tyti_2012_11_2012-12-21_tie_001_fi.html

Taanila A. Akin menetelmäblogi. Kirjoituksia Aki Taanilan kvantitatiivisesta menetelmäpajasta. [www-dokumentti] 22.1.2013 [haettu 11.3.2013]
<http://tilastoapu.wordpress.com/2012/04/24/spss-khiin-nelio-testi-2/>

Tepas D & Barnes-Farrell J. Is Worker age a simple demographic variable? *Experimental Aging Research*. 2002;28:1-5.

Tepora M. Ikäjohtaminen työyhteisössä – Kuvaus erään teollisuusalan yrityksen työntekijöiden ja esimiesten ikäjohtamisasenteista. *Kansanterveystieteen pro gradu -tutkielma*. Tampereen yliopisto, 2010.

Toivanen M, Haapanen A, Väänänen A, Bergbom B & Viluksela M. *Monimuotoisuusbarometri 2011. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta työorganisaatioissa*. Helsinki: Työterveyslaitos, 2012.

Tuomi K (toim). *Ikääntyvä työntekijä v. 1981-92. Työn, elämäntyylin, terveyden ja työkyvyn muutokset. Kyselytutkimus. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 2*. Helsinki: Työterveyslaitos, 1995.

Tuomi K, Ilmarinen J, Martikainen R et al. Aging, work, life-style, and work ability among Finnish municipal workers in 1981-1992. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 1997;23:58-65.

Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000-2003, Seurantaraportti. [verkkojulkaisu] 12.2.2003 [haettu 21.2.2013] <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/index.htm>

Valtioneuvoston kanslia. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. [verkkojulkaisu] Kesäkuu 2011 [haettu 7.1.2013]
<http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>

Walker A. The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*. 2005;10:685-697.

Ylöstalo P & Jukka P. Työolobarometri. Lokakuu 2010. Ennakkotietoja. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 4/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2011.

LIITTEET

LIITE 1: IKÄYSTÄVÄLLINEN TYÖILMAPIIRI -KYSELY²

HYVÄ TYÖNTEKIJÄ,

Tämän kyselylomakkeen avulla kartoitetaan työpaikkasi ikämyönteiseen ilmapiiriin ja ikäjohtamiseen liittyviä asioita.

Kysely on osa pro gradu – tutkielmaani. Lomakkeessa kysytään käsityksiäsi iän ja elämäntien merkityksestä työelämään ja työn organisointiin. Lisäksi kysytään kokemuksiasi työpaikkasi johtamiskulttuurin ikämyönteisyydestä sekä kartoitetaan kokemuksiasi eri-ikäisten työntekijöiden ja esimiesten välisestä yhteistyöstä.

Vastauksiasi käsitellään nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kyselyaineiston analysoinnista vastaa allekirjoittanut. Analysoinnin jälkeen palautettuja lomakkeita ei tulla käyttämään missään muussa yhteydessä. Tutkielman **tuloksista ei ole erotettavissa yksilövastauksia.**

Lomakkeen täyttämällä Sinulla on mahdollisuus tuoda kokemuksesi ja mielipiteesi esille. Näin voit vaikuttaa työpaikkasi ikäystävällisen ilmapiirin ja työolojen luomisessa ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tämän vuoksi **Sinun vastauksesi on hyvin tärkeä!**

KYSELYLOMAKKEEN TÄYTTÄMINEN JA PALAUTUS

Kyselylomakkeen täyttämiseen on hyvä varata aikaa noin 10-15 minuuttia. Pyytäisin sinua palauttamaan **täytetyn** kyselylomakkeen **4.12.2012** mennessä. Yksikössäsi on yksi palautuskirjekuori, johon täytetyt kyselylomakkeet voi laittaa suljettuina kirjekuorissa.

Lisätiedot ja kommentit kyselyyn liittyen: Ville Niemi, Jyväskylän yliopiston Liikuntatieteellinen tiedekunta, terveystieteiden laitos, ville.j.niemi@student.jyu.fi , puh. 040 829 2414.

KIITOS OSALLISTUMISESTASI!

² Kyselylomakkeen on laatinut Miriam Tepora osana pro gradu –tutkielmaansa. Ikäjohtaminen työyhteisössä – Kuvaus erään teollisuusalan yrityksen työntekijöiden ja esimiesten ikäjohtamisasenteista. Tepora M (2010).

TAUSTATIEDOT

pvm. _____

Ympyröi valitsemasi vaihtoehdon numero tai kirjoita vastaus viivastolle.

1. Sukupuolesi

- 1 Mies
- 2 Nainen

2. Syntymävuotesi 19_____

3. Siviilisäätyisi

- 1 Avioliitto/avoliitto/rekisteröity parisuhde
- 2 Eronnut
- 3 Leski
- 4 Naimaton

4. Lastesi ikä ja lukumäärä

- 1 ei ole lapsia
- 2 alle 1-vuotiaita_____
- 3 1 – 6-vuotiaita_____
- 4 7 – 17-vuotiaita_____
- 5 yli 18-vuotiaita_____

5. Peruskoulutuksesi. Ympyröi korkein suorittamasi tutkinto.

- 1 Kansakoulu/peruskoulu
- 2 Ammattikoulu/ ammattiopisto/ oppisopimuskoulutus
- 3 Ylioppilastutkinto
- 4 Ammattikorkeakoulu tai alempi korkeakoulututkinto
- 5 Ylempi korkeakoulututkinto

6. Tämän hetkinen toimenkuvasi

- 1 Työntekijä
- 2 Esimies

7. Nykyinen työsuhteesi on

- 1 Vakituinen
- 2 Määräaikainen (sisältää vuokratyön)

8. Työsi on

- 1 Päivätyö
- 2 Kaksivuorotyö (ei yövuoroja)
- 3 Kolmivuorotyö (yövuoroja max. 4/kk)
- 4 Kolmivuorotyö (yövuoroja min. 5/kk)

9. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt työpaikallasi

- 1 alle vuoden
- 2 yli vuoden, _____ vuotta

10. Kuinka monta vuotta olet toiminut nykyisessä työtehtävässasi? _____ vuotta

OMA IKÄ, TERVEYS JA TYÖKYKY

11. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin tekijöihin nykyisessä työssäsi?

Ympyröi parhaiten mielipidettäsi vastaava arvo kultakin riviltä.

	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	En tyytyväinen enkä tyytymätön	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
palkkaus	1	2	3	4	5
fyysinen työympäristö	1	2	3	4	5
esimieheltä saamani tuki	1	2	3	4	5
työyhteisön ilmapiiri	1	2	3	4	5
vaikuttamisen mahdollisuudet työoloihin	1	2	3	4	5
kouluttautumismahdollisuudet	1	2	3	4	5
perhe-elämän tarpeiden huomiointi	1	2	3	4	5

12. Anna arvio yleiselle työtyytyväisyydellesi asteikolla 0 – 10. Ympyröi valitsemasi vaihtoehto.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
täysin tyytymätön										erittäin tyytyväinen

13. Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Millaiseksi arvioit tämänhetkisen työkykysi asteikolla 0 – 10? Ympyröi valitsemasi vaihtoehto.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
täysin työkyvytön										työkyky parhaimmillaan

14. Miten hyvin uskot seuraavien ominaisuuksien suhteen jatkavasi työelämässä aina eläkeikään (63v.) saakka?

Ympyröi parhaiten mielipidettäsi vastaava arvo.

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Melko hyvin	Erittäin hyvin
terveys	1	2	3	4
työmotivaatio	1	2	3	4
fyysinen toimintakyky	1	2	3	4
henkinen toimintakyky	1	2	3	4
työtaidot	1	2	3	4

18. Onko työterveyshuolto huomionnut ikäsi ja iän vaikutukset työpisteesi ergonomiassa työpaikkaselvitysten yhteydessä?

- 1 Ei
- 2 Kyllä
- 3 Työterveyshuolto ei ole tehnyt työpaikkaselvitystä työpisteessäni

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

19. Minkälaisena pidät ammattitaitoasi suhteessa nykyisen työtehtäväsi vaatimuksiin?
Ympyröi parhaiten mielipidettäsi kuvaavan vastauksen arvo.

- 1 Tarvitsisin huomattavasti lisää koulutusta selvitäkseni nykyisistä työtehtävistäni
- 2 Tarvitsisin jonkin verran lisää koulutusta selvitäkseni nykyisistä työtehtävistäni
- 3 Ammattitaitoni on sopiva nykyisen työtehtävän hoitoon
- 4 Ammattitaitoni riittäisi jonkin verran vaativimpiin tehtäviin
- 5 Ammattitaitoni ylittää nykyisen työni vaatimukset reilusti

20. Onko Sinulle tarjottu mahdollisuutta hyödyntää omaa, työkokemuksen tuomaa, osaamistasi (ns. hiljaista tietoa) työpaikallasi opettamalla tai perehdyttämällä työtovereita yhtenä työhön kuuluvana osana?

- 1 Ei, enkä koe tätä tarpeelliseksi
- 2 Ei, mutta toivoisin tällaista mahdollisuutta
- 3 Kyllä, mutta tällä hetkellä en koe perehdyttämistyötä aiheelliseksi
- 4 Kyllä, ja tällä hetkellä toimenkuvaani kuuluu myös työtovereiden opettaminen/perehdyttäminen

21. Miten koet tämän hetkisen ikäsi vaikuttavan työssäsi seuraaviin ammattitaidon ylläpitoon liittyviin tekijöihin?

Ympyröi parhaiten mielipidettäsi vastaava arvo.

	iästä on etua	ikä ei vaikuta	iästä on haittaa	en osaa sanoa
työnantajan kustantamaan koulutukseen pääsyyn	1	2	3	4
kykyyn omaksua uusia työmenetelmiä	1	2	3	4
haluun omaksua uusia työmenetelmiä	1	2	3	4
esimiehen kannustamiseen lisäkoulutuksen suhteen	1	2	3	4

22. Kuinka kiinnostavana koet osallistumisen ikään ja työkykyyn liittyvään koulutukseen?

- 1 Ei lainkaan kiinnostava
- 2 Ei kovin kiinnostava
- 3 Melko kiinnostava
- 4 Erittäin kiinnostava

ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN

23. Onko lähin esimiehesi Sinun ikääsi nähden

- 1 Nuorempi
- 2 Vanhempi
- 3 Saman ikäinen

24. Miten seuraavat väittämät kuvaavat lähiesimiestyötä työpaikallasi?

Ympyröi vastausvaihtoehdoista lähin mielipidettäsi kuvaava vastaus.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimies rohkaisee ja tukee työntekijöitä	1	2	3	4	5
Esimies arvostaa kaiken ikäisiä työntekijöitä	1	2	3	4	5
Esimies huomioi iän yhtenä työkykyyn liittyvänä tekijänä	1	2	3	4	5
Esimies muotoilee työtehtävät työntekijöille sopiviksi	1	2	3	4	5
Esimies keskustelee työntekijöiden kanssa vaikeista asioista	1	2	3	4	5
Esimies palkitsee työntekijöitä yksilöllisesti	1	2	3	4	5
Esimies tiedostaa eri-ikäisten työntekijöiden taidot	1	2	3	4	5
Esimies käyttää eri-ikäisten taitoja hyödyksi	1	2	3	4	5
Esimies suhtautuu kielteisesti nuoriin työntekijöihin	1	2	3	4	5
Esimies suhtautuu kielteisesti ikääntyviin työntekijöihin	1	2	3	4	5
Esimies käy säännöllisesti kehityskeskusteluja kanssani	1	2	3	4	5
Kehityskeskusteluissa ikäni otetaan huomioon yhtenä työkykyyn vaikuttavana tekijänä	1	2	3	4	5

Ikään ja elämäntilanteeseen liittyy elämäntilanteiden muutoksia kuten perheen perustaminen, lasten kasvatusta, koulutus, työtehtävien muutokset, asunnon hankinta, elimistön fyysiset ja biologiset muutokset, sairaudet, omien vanhempien hoitaminen jne. Nämä elämäntilanteiden tapahtumat voivat näkyä myös työkykyä edistävinä tai heikentävinä elämänvaiheina.

25. Huomioidaanko mielestäsi työpaikallasi tämän hetkessä johtamiskäytännöissä työntekijän ikä yhtenä työkykyyn vaikuttavana tekijänä?

1 Ei

2 Kyllä

26. Kuinka tärkeänä asiana pidät, että ikä huomioidaan yhtenä työkykyyn vaikuttavana tekijänä työpaikkasi johtamiskäytännöissä?

- 1 Ei lainkaan tärkeä
- 2 Ei kovin tärkeä
- 3 Melko tärkeä
- 4 Erittäin tärkeä

27. Tuleeko ikämyönteinen, eli eri-ikäisten työntekijöiden taidot tasapuolisesti tiedostava ja hyödyntävä, suhtautuminen esille seuraavissa johtamiskäytännöissä?

	Ei	Kyllä
kaiken ikäisten rekrytointi tasapuolista	1	2
yrittäjien ikämyönteinen imago	1	2
johdon myönteinen suhtautuminen kaikkiin ikäryhmiin	1	2
eri-ikäisten työntekijöiden palautteen huomiointi tasapuolisesti	1	2
eri-ikäisten palkitseminen tasapuolisesti	1	2

TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI JA TALON KULTTUURI

28. Onko työpaikkasi ilmapiiri mielestäsi

- 1 Ikäystävällinen ja eri-ikäisten voimavarat huomioiva vai
- 2 Ikäennakkoluuloja omaava, joitakin ikäryhmiä väheksyvä

29. Olisiko mielestäsi oikeutettua että ikääntyneet työntekijät (yli 55-vuotiaat) huomioitaisiin työjärjestelyissä siten, että heidän työkuormaansa (esim. fyysinen rasitus) kevennettäisiin tarpeen mukaan?

- 1 Ei
- 2 Kyllä

30. Miten seuraavat väittämät kuvaavat työyhteisön tilannetta, eli työtovereiden suhtautumista eri-ikäisiin työpaikallasi? Ikäluokat on jaoteltu kysymystä ajatellen seuraavasti: nuori = alle 25-vuotias, varhaisaikuisen = 25-34-vuotias, keski-ikäinen = 35-44-vuotias ja ikääntyvä = yli 45-vuotias. Ympyröi vastausvaihtoehdoista lähin mielipidettäsi kuvaava vastaus.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Ikääntyvien työntekijöiden taitoja ei hyödynnetä		1	2	3	4	5
Keski-ikäisten työntekijöiden taitoja ei hyödynnetä		1	2	3	4	5
Varhaisaikuisen työntekijöiden taitoja ei hyödynnetä		1	2	3	4	5
Nuorten työntekijöiden taitoja ei hyödynnetä		1	2	3	4	5
Ikääntyviä työntekijöitä huomautetaan pienimmistäkin virheistä		1	2	3	4	5
Keski-ikäisiä työntekijöitä huomautetaan pienimmistäkin virheistä		1	2	3	4	5
Varhaisaikuisia työntekijöitä						

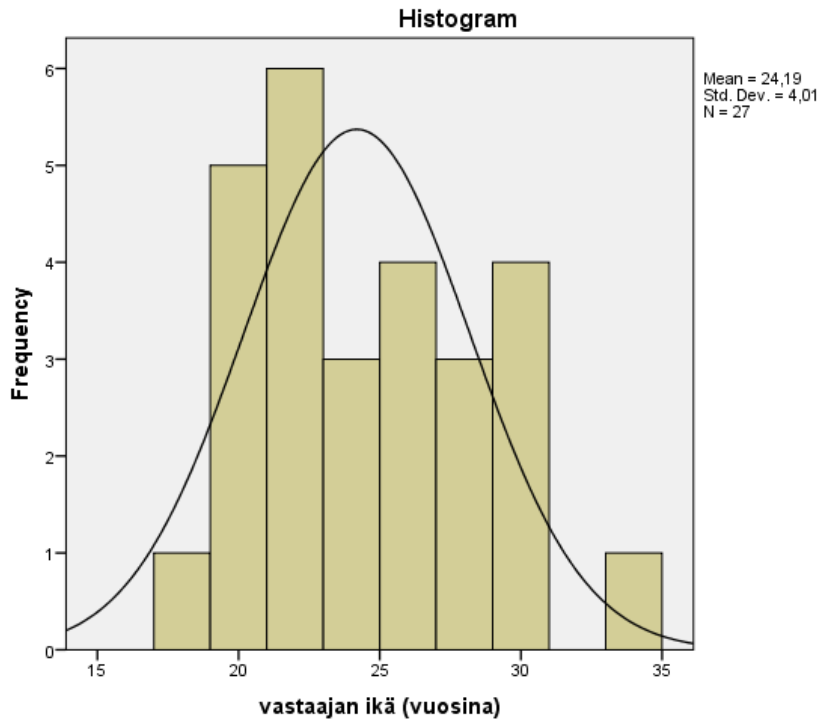
huomautetaan pienimmistäkin virheistä	1	2	3	4	5
Nuoria työntekijöitä huomautetaan pienimmistäkin virheistä	1	2	3	4	5
Eri-ikäisten työntekijöiden välinen yhteistyö sujuu hyvin	1	2	3	4	5
Ikääntyvät työntekijät siirtävät tietotaitoaan nuoremmille	1	2	3	4	5
Nuoret työntekijät siirtävät tietotaitoaan iäkkäämmille	1	2	3	4	5
Työtehtävissä ikääntyvät pääsevät helpommalla	1	2	3	4	5
Työtehtävissä keski-ikäiset pääsevät helpommalla	1	2	3	4	5
Työtehtävissä varhaisaikuiset pääsevät helpommalla	1	2	3	4	5
Työtehtävissä nuoret pääsevät helpommalla	1	2	3	4	5
Työyhteisössä eri-ikäisyys nähdään voimavarana	1	2	3	4	5
Ikääntyvien työntekijöiden ehdotuksia vähätellään	1	2	3	4	5
Keski-ikäisten työntekijöiden ehdotuksia vähätellään	1	2	3	4	5
Varhaisaikuisien työntekijöiden ehdotuksia vähätellään	1	2	3	4	5
Nuorten työntekijöiden ehdotuksia vähätellään	1	2	3	4	5

31. Mitä ikään ja työhön liittyviä asioita toivoisit nostettavan esille jatkossa työpaikallasi?

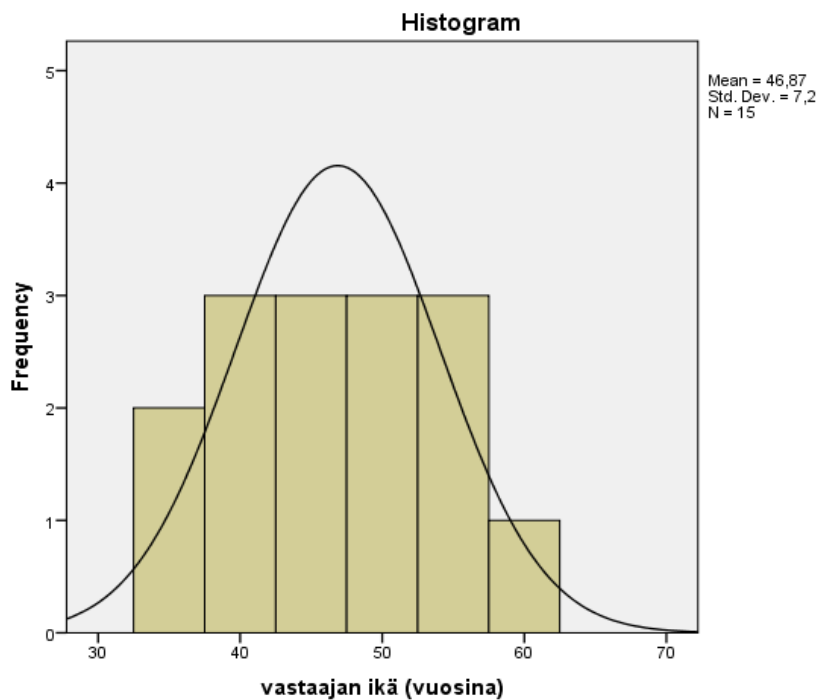
Kiitos vastauksistasi!

LIITE 2: LIITETAULUKOT JA -KUVIOT

Liitekuvio 1a. Alle 35-vuotiaiden ikäjakauma, iän keskiarvo ja keskihajonta.



Liitekuvio 1b. Yli 35-vuotiaiden ikäjakauma, iän keskiarvo ja keskihajonta.



Liitetaulukko 1. Työtyytyväisyyden, työkyvyn ja terveydentilan väliset korrelaatiot.

		Työtyytyväisyys asteikolla 0-10	Tämänhetkine n työkyky asteikolla 0-10	Tämänhetkinen terveydentila asteikolla 0-10
Työtyytyväisyys asteikolla 0-10	Pearson Correlation	1	,356	,476
	Sig. (2-tailed)		,021	,001
	N	42	42	42
Tämänhetkinen työkyky asteikolla 0- 10	Pearson Correlation	,356	1	,503
	Sig. (2-tailed)	,021		,001
	N	42	42	42
Tämänhetkinen terveydentila asteikolla 0-10	Pearson Correlation	,476	,503	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	
	N	42	42	42

Liitetaulukko 2. Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta palkkaukseen ikäryhmittäin.

Miten koet tämänhetkisen ikäsi vaikuttavan palkkaasi?					
		Iästä on etua	Ikä ei vaikuta	Iästä on haittaa	Yhteensä
Alle 35-vuotiaat	lkm	3	22	2	27
	%	11,1 %	81,5 %	7,4 %	100,0 %
Yli 35-vuotiaat	lkm	1	14	0	15
	%	6,7 %	93,3 %	0,0 %	100,0 %
Yhteensä	lkm	4	36	2	42
	%	9,5 %	85,7 %	4,8 %	100,0 %

Chi-Square -testi

	Value	df	Exact sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,469	2	,660

Liitetaulukko 3. Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta omaan työkykyyn ikäryhmittäin.

		Miten koet tämänhetkisen ikäsi vaikuttavan tämänhetkisiin työkykyihisi?			
		Iästä on etua	Ikä ei vaikuta	Iästä on haittaa	Yhteensä
Alle 35-vuotiaat	lkm	11	15	1	27
	%	40,7 %	55,6 %	3,7 %	100,0 %
Yli 35-vuotiaat	lkm	4	10	1	15
	%	26,7 %	66,7 %	6,7 %	100,0 %
Yhteensä	lkm	15	25	2	42
	%	35,7 %	59,5 %	4,8 %	100,0 %

Chi-square -testi

	Value	df	Exact sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	0,913	2	,766

Liitetaulukko 4. Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta työtovereilta saatuun ammattitaidon arvoatukseen ikäryhmän mukaan.

Miten koet tämänhetkisen ikäsi vaikuttavan ammattitaidon arvostukseen työtovereiden osalta?					
		Iästä on etua	Ikä ei vaikuta	Iästä on haittaa	Yhteensä
Alle 35-vuotiaat	lkm	7	17	3	27
	%	25,9 %	63,0 %	11,1 %	100,0 %
Yli 35-vuotiaat	lkm	9	6	0	15
	%	60,0 %	40,0 %	0,0 %	100,0 %
Yhteensä	lkm	16	23	3	42
	%	38,1 %	54,8 %	7,1 %	100,0 %

Chi-Square -testi

	Value	df	Exact sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,534	2	,081

Liitetaulukko 5. Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta esimieheltä saatuun ammattitaidon arvostukseen.

Miten koet tämänhetkisen ikäsi vaikuttavan ammattitaidon arvostukseen esimiehen taholta?					
		Iästä on etua	Ikä ei vaikuta	Iästä on haittaa	Yhteensä
Alle 35-vuotiaat	lkm	9	16	2	27
	%	33,3 %	59,3 %	7,4 %	100,0 %
Yli 35-vuotiaat	lkm	6	8	1	15
	%	40,0 %	53,3 %	6,7 %	100,0 %
Yhteensä	lkm	15	24	3	42
	%	35,7 %	57,1 %	7,1 %	100,0 %

Chi-Square -testi

	Value	df	Exact sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	0,187	2	,881

Liitetaulukko 6. Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta omaan fyysiseen työssä jaksamiseen ikäryhmittäin.

Miten koet tämänhetkisen ikäsi vaikuttavan omaan fyysiseen työssä jaksamiseesi?					
		Iästä on etua	Ikä ei vaikuta	Iästä on haittaa	Yhteensä
Alle 35-vuotiaat	lkm	12	11	4	27
	%	44,4 %	40,7 %	14,8 %	100,0 %
Yli 35-vuotiaat	lkm	2	7	6	15
	%	13,3 %	46,7 %	40,0 %	100,0 %
Yhteensä	lkm	14	18	10	42
	%	33,3 %	42,9 %	23,8 %	100,0 %

Chi-Square -testi

	Value	df	Exact sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,448	2	,070

Liitetaulukko 7. Vastaajien kokemukset iän vaikutuksesta perhe-elämän ja työn yhdistämiseen sujuvasti ikäryhmittäin.

Miten koet tämänhetkisen ikäsi vaikuttavan perhe-elämän ja työn yhdistämiseen sujuvasti?					
		Iästä on etua	Ikä ei vaikuta	Iästä on haittaa	Yhteensä
Alle 35-vuotiaat	lkm	6	18	3	27
	%	22,2 %	66,7 %	11,1 %	100,0 %
Yli 35-vuotiaat	lkm	5	8	2	15
	%	33,3 %	53,3 %	13,3 %	100,0 %
Yhteensä	lkm	11	26	5	42
	%	26,2 %	61,9 %	11,9 %	100,0 %

Chi-Square -testi			
	Value	df	Exact sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	0,771	2	,718

Liitetaulukko 8a. Eri-ikäisyyden johtamisen väittämien keskinäiset korrelaatiot ja korrelaatiot eri-ikäisyyden johtaminen summamuuttuun.

Väittämä	2	3	7	8
2. Esimies arvostaa kaiken ikäisiä työntekijöitä	-			
3. Esimies huomii iän yhtenä työkykyn liittyvänä tekijänä	.34	-		
7. Esimies tiedostaa eri-ikäisten työntekijöiden taidot	.43	.75	-	
8. Esimies käyttää eri-ikäisten taitoja hyödyksi	.49	.79	.91	-
Eri-ikäisyyden johtaminen	.46	.89	.89	.89

Liitetaulukko 8b. Eri-ikäisyyden johtamisen väittämien sisäinen yhdenmukaisuus, Cronbachin alfa-kerroin (α).

	Alfa, jos väittämä poistetaan
2. Esimies arvostaa kaiken ikäisiä työntekijöitä	.96
3. Esimies huomii iän yhtenä työkykyn liittyvänä tekijänä	.86
7. Esimies tiedostaa eri-ikäisten työntekijöiden taidot	.85
8. Esimies käyttää eri-ikäisten taitoja hyödyksi	.83
Eri-ikäisyyden johtaminen-summamuuttujan alfa-kerroin	.89