

TARITA RUOHOLINNA

## KAUPANALAN MUUTOS IKÄÄNTYVIEN SILMIN



Tarita Ruoholinnan tutkimuksessa kaupanalalan haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että yhteiskunnassamme suositaan nuoria ja että nuoruuteen liitettyjä ominaisuuksia, kuten dynaamisuutta, tehokkuutta ja uuden oppimisen nopeutta korostetaan kaikkialla. Vaikka omakohtaisia syrjintäkokemuksia on melko vähän, havaittu ikäsyrjintä oli sen sijaan yleistä. Jos ja kun väkeä joudutaan kovan taloudellisen kilpailun puristuksessa vähentämään, koituu se usein varttuneemman työntekijän kohtaloksi.

TYÖMENETELMIEN JA TYÖTEHTÄVIEN nopea kehittyminen on nostanut esiin kysymyksen siitä, mikä on kokemuspääoman arvo suhteessa moderniin koulutuspääomaan ja sosiaalisesti nuorekkaaseen työntekijärakenteeseen (Pensola 2006). Työelämän on todettu muuttuneen ikäkielteiseen suuntaan ja muutoksen heikentäneen ikääntyville tyypillisten ominaisuuksien, kuten lojaalisuuden, ja kokemukseen perustuvien taitojen, kuten hyvän ongelmanratkaisukyvyyn ja laajojen kokonaisuusien hallinnan taidon, merkitystä (Julkunen & Pärnänen 2005, 70, 124).

Työelämän keskeisimpiä kysymyksiä ovat: Miten sovittaa yhteen väestön ikääntyminen sekä työelämän muuttuvat ja lisääntyvät vaatimukset? Miten ikääntyvät työntekijät selviävät muuttuvilla työmarkkinoilla ja mikä heidän asemansa tulee olemaan? Haasteisiin vastaamiseen on valjastettu yhteiskunnan eri instituutiot. Myös aikuiskoulutuksen ja elinikäisen oppimisen merkitys on korostunut. Koulutus ja opiskelu nähdään keskeisen tärkeänä muuttuvan työelämän ja yhteiskunnan edellyttämien uusien tietojen ja taitojen tuottajana sekä työ- ja toimintakyvyn ylläpitäjänä.

Ikäkeskustelussa varttuneemman väen työssä pärjäämisen rinnalla on tuotu esiin pelko tulevan vanhustulvan aiheuttamasta hyvinvointivaltion romahkamisesta sekä huoli kuntien taloudellisen kestävävyn rajoista. Elatussuhteen keventämiseen pyritään etenkin pidentämällä työuria, mikä on yksi hallituspolitiikan keskeisiä päämääriä. Eläkkeiden vetovoimaa vastaan taistellaan taloudellisilla kannustimilla, työnjättöväylien karsimisella ja ehtojen kiristämällä. Selvää on, että eläkeuudistus sisältää vasta institutionaaliset pelisäännöt, joiden puitteissa yritykset ja yksilöt tekevät ratkaisujaan ja valintojaan. Pitkät työurat edellyttävät paitsi politiikan vaihtamista, myös kulttuurista muutosta ja organisaatioiden vakiintuneiden ja rutinoituneiden ikäkäytäntöjen tarkistamista ja uudistamista. (Julkunen & Pärnänen 2005, 12.)

Tämä artikkeli perustuu väitöskirjaani (Ruoholinnna 2009), jossa tarkastelen terveydenhuolto- ja kaupanalalan 45 vuotta täyttäneiden työntekijöiden työssä ja työorganisaatioissa tapahtuneita muutoksia sekä heidän muutoskokemuksiaan. Kysyn, millaiseksi ikääntyvät työntekijät kokevat asemansa jälkimodernissa työelämässä. Mielenkiintoni kohdistuu myös työssä pysymistä ja siitä lähtemistä koskeviin

valintoihin ja päätöksiin. Keskityn artikkelissa tarkastelemaan em. teemoja, erityisesti työn muutoksia, kaupanalan työntekijöiden näkökulmasta. Juuri kokeneet, pitkän työuran kaupassa tehneet ikääntyvät työntekijät pystyvät kertomaan alan muutoksista ja arvioimaan niitä pitkällä perspektiivillä.

Tutkittavista 31 oli haastattelujen suorittamisen aikaan 45–54-vuotiaita ja 12 oli 55–64-vuotiaita. Käytän heistä yhteisnimitystä ikääntyvät työntekijät<sup>1</sup>. Aineisto siis painottuu 45–54-vuotiaisiin. Ikäryhmäjaottelu ei kuitenkaan vaikuttanut tarkasteltavien teemojen kannalta erityisen merkitykselliseltä. Eri ikäryhmien näkemykset eivät juuri poikenneet toisistaan – edes eläkeajatusten suhteen.

Kaupanalalla on poikkeuksellisen nuori ikärakenne. Työntekijöiden keski-ikä, 40 vuotta, laskee myyjätason työntekijöiden, etenkin kassojen ammattiryhmä, johon kuuluu paljon nuoria opiskelijoita. Kaupan suurimman yksittäisen ammattiryhmän eli vähittäiskaupan myyjien ikäjakauma on muodoltaan selvästi kaksihuippuinen: lukumäärältään suurimmat ikäryhmät ovat 25–29-vuotiaat sekä 50–54-vuotiaat. Kun tarkasteluun otetaan mukaan myös muut ammattiryhmät, ikäryhmittäiset huiput paikantuvat 35–39- ja 50–54-vuotiaisiin. Kaupan johtajista ikääntyviä, yli 45-vuotiaita on puolet. (Palvelutyönantajat 2001; 2003; Tilastokeskus 2005; 2009.)

Opiskelijatyövoiman yleistymisen lisäksi keskeistä alan työvoiman käytössä on työn osa-aikaistaminen. Vähittäiskaupan työpaikoissa jopa 70–80 prosenttia myyntihenkilöstöstä on osa-aikaisia ja tilapäisiä (Tiilikka 2001, 149). Palvelutyönantajat (2003) korostavat, että osa-aikainen työsuhte on palvelualoilla normaali työsuhteen muoto. Osa-aikaisten työsuhteiden käyttö on Palvelutyönantajien lausuman mukaan seurausta palvelun luonteesta. Kysyntä palveluille vaihtelee voimakkaasti vuorokauden- ja vuodenajan mukaan. (Emt.)

Yhteiskunnalliset ja kansainväliset muutokset vaikuttavat voimakkaasti kaupanalan toimintaan. Alan kehitys on nopeaa ja vaikeasti ennakoitavissa. Kaupan työllisyys riippuu vahvasti taloudellisista suhdanteista. Edellisen laman aikana alan työttömyys yli kuusinkertaistui vuosien 1990 ja 1994 välillä (TM 2007). 2000-luvulla työllisyyden kasvu nojautui

olennaisesti kaupan kasvuun. Nykyinen talouden laskusuhdanne näkyi vuonna 2008 esimerkiksi työpaikkailmoitusten määrän vähenemisenä. Kaupallisen alan avoimia työpaikkoja oli työnvälityksessä vuoden 2008 lopussa kuusi prosenttia vähemmän kuin vuotta aiemmin. Vähittäis- ja tukkukauppa kuuluivat työntekijöitään eniten lomauttaneiden alojen joukkoon. (TEM 2009.) Kauppa työllisti vuonna 2008 keskimäärin 273 800 palkansaajaa. Heistä vähittäiskaupassa työskenteli 137 800 (Ammattinetti 2009). Vuonna 2010 kaupan arvioidaan työllistävän kaikkiaan noin 300 000 ihmistä (HS 4.8.2010).

Kaupanalalla työskentelevien koulutushistoria on varsin kirjava ja poikkeuksellisen suuri osa työntekijöistä on edelleen vailla varsinaista ammatillista peruskoulutusta. Työkokemuksella on perinteisesti ollut suurempi painoarvo ja alaa onkin pidetty eräänlaisena jokamiehen ja -naisen työ- ja koulutusalanana. Moniin kaupallisiin tehtäviin, erityisesti niin sanotuissa sisääntuloammateissa, ei ole vaadittu korkeaa koulutustasoa. Hyvät asiakaspalvelutaidot ja myyvä persoonallisuus ovat mahdollistaneet uralla etenemisen. Sitemmin tilanne on muuttunut muodollista koulutusta suosivampaan suuntaan. Kaupallisen koulutuksen merkitys urakehityksessä on kasvanut. Merkittävässä asemassa kouluttajana ovat kaupan keskusliikkeiden rakentamat omat koulutusjärjestelmät, joita toteuttavat liikealan erikoisoppilaitokset.

## AINEISTO JA ANALYYSI

Aineiston kokoamisen metodina olen käyttänyt teemahaastattelua. Haastattelujen ajankohta oli kevät 2002, jolloin elettiin taloudellista nousukautta. Haastattelut toteutettiin Länsi-Suomen läänin neljässä kunnassa. Haasteltavat työskentelevät vähittäiskaupan puolella joko tavaratalossa tai pienemmässä marketissa. Mukana on 13 yksikön edustajia kaikista valtakunnallisista kotimaisista kauppaketuista. Haastateltavista 21 toimii esimiestehtävissä. Kolme heistä on ylimmän johdon (kaksi tavaratalonjohtajaa ja yksi hallintopäällikkö) ja 18 keskijohdon edustajia. Keskijohdon edustajilla tarkoitin tässä osastopäälliköitä, myymälä- tai marketpäälliköitä sekä kauppiaita. Haastateltavista kolme työskentelee neuvonnassa, viisi kassana ja 15 myyjän tehtävissä. Myyjätason

työntekijöitä on siis yhteensä 23. Miehiä 44 haastateltavasta on kuusi ja he kaikki työskentelevät esimestehtävissä.

Hankin tutkimusluvan kunkin yksikön johtajalta. Lähetin hänelle ensin kirjeen ja otin sitten yhteyttä puhelimitse. Pyysin johtajaa nimeämään yhteyshenkilön, jonka kautta haastattelupyynnöt välitettiin yksikön 45 vuotta täyttäneelle henkilökunnalle. Haastattelupyynnössä kerroin lyhyesti tutkimuksen tarkoituksen ja haastattelun teemat. Kerroin olevani kiinnostunut haastateltavien näkemyksistä ja kokemuksista työhön, työn muutoksiin, koulutukseen, oppimiseen, ikääntymiseen ja eläköitymiseen liittyen. Haastatteluista 18 suoritimme (tutkimusavustaja ja minä) puhelimitse, kaksi kasvatustieteiden laitoksella ja 22 haastateltavan työpaikalla.

Tarkastelen haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä suhteessa kaupanalan kehityspiirteisiin (rakenneelliset, työvoiman käytön ja työn organisoinnin muutokset) sekä haastateltavien ammattiin ja alan ammattikulttuuriin. Oma asema ja ammattikulttuuri saattavat vaikuttaa paljonkin esimerkiksi siihen, miten muutos koetaan. Muutoksilla on erilaisia vaikutuksia ammattikuntien eri osaryhmille. Ammattikulttuuri sisältää käsityksen kunkin ammatin sisällöstä ja merkityksestä sekä siinä vallitsevista tavoista ja periaatteista. Se ilmentää myös ammatin arvoja. (Jarvis 1984, 33–38, 73; Virkkunen 2008, 34.)

Analyysiprosessiani voi jäsentää temaattisen ja analyttisen lukemisen käsitteillä (Gordon, Holland & Lahelma 2000). Työstin ja jäsensin aineistoa temaattisen sisällönanalyysin avulla. Teemoittelua ohjasivat myös aiemmat tutkimukset, joten kyse on sekä aineistolähtöisyydestä että loitontavasta teoriasidonnaisesta analyysistä (esim. Guba & Lincoln 2000, 106–107; Tuomi & Sarajärvi 2002, 99, 116).

Haastattelulainauksen yhteydessä kerron haastateltavan toiminimikkeen ja sen, onko hän alle vai yli 55-vuotias. En liittänyt lainauksiin haastateltavien tarkkaa ikää, koska koen, että se toiminimikkeeseen yhdistettynä tekisi heidän tunnistamisensa ainakin omassa työyhteisössä mahdolliseksi tai jopa helpoksi.

## KIRISTYNYTTÄ KILPAILUA, TEHOSTETTUA TULOKSELLISUUTTA

Kaupnävän muutospuhetta hallitsevat äärimmillen kiristynyt globaali markkinakilpailu ja tuloskontrolli sekä kaupan rakennemuutos. Ulkomaisten kauppaketjujen marssi Suomen markkinoille on kiristänyt kilpailua entisestään, ja tuloksellisuutta on pyritty parantamaan ensisijaisesti henkilöstöresursseja supistamalla. Globaaleja markkinoita leimaavasta epävarmasta tilapäisyydestä kertovat myös ajatukset mahdollisista omistajavaihdoksista ulkomaita myöten.

*”Joku ulkomainen ketju voi ostaa meijät (...) on mahdollista, että joku aamu ei tiedä kenen palveluksessa on” (osastopäällikkö, alle 55 v.).*

Talouden suhdanteet ovat aina määrittäneet kaupan toimintaa ja alalla toimivat ovat tottuneet tiiviiseen rinnakkaiseloon markkinavoimien kanssa.

*”Me ollaan pörssiyhtiö ja ne kun pistää rahas likoomaan meihin, niin ne haluaa tulosta” (osastopäällikkö, alle 55v.).*

Kaupnävän mukaan supistuksissa ei kuitenkaan läheskään aina ole kyse siitä, ettei muuten jäätäisi henkiin tai pärjättäisi, vaan voiton tavoittelu on kasvanut kohtuuttomiin mittasuhteisiin. Mikään ei tunnu riittävän: taloudellisesta kasvusta huolimatta väkeä voidaan vähentää ja jäljelle jäävää henkilöstöä ”piiskata” yhä paremman tuloksen tekemiseen. Pettyneimpien työntekijöiden mukaan inhimillisuus on kilpailun koivetessa unohtunut ja saanut heidät tuntemaan itsensä ”tuloksentekekoneiksi”. Työnantajaa kiinnostaa vain sijoittajien hyvinvointi, maksimaalisen voiton tuottaminen heille.

*”Rahanahneus on liian kova, tarttis tuottaa ja tuottaa aina vaan ja jos joku on sairas, niin se otetaan toisten selkänahasta. Koko ajan hullummaks menee se touhu.” (kassa, yli 55 v.)*

Kaupnäväki kokee, että henkilöstömäärän alasajon takia tapahtunut asiakaspalvelun heikkeneminen syö yrityksen kannattavuutta. Kannattavuus kärsii myös työntekijöiden heikentyneen työviihtyvyyden ja motivaation takia. Myyjätason väki kertoo muutosten ja ammatillisten haasteiden ristipaineesta. Jokaisella on

vastuullaan aiempaa laajemmat myyntialueet ja asiakaskunta on vaativampaa kuin ennen. Samaan aikaan teknologinen kehitys on tuonut uusia haasteita työhön. Myyjät kuvailevat, kuinka heidän pitäisi ”revetä joka suuntaan”, asiakkaita ei ehdi palvella siten kuin haluaisi. Aiemmin vastuualueet olivat selkeästi rajattu ja ne olivat hallittavampia. Oman vaikutuksensa työssä näki selkeämmin kuin nyt osastolta toiselle ”sinkoiltaessa”.

*”Meitä saattaa olla kaks tai meitä saattaa olla yks koko isolla valtavalla osastolla, puolet talosta, sun pitäist revetä tuhanteen ja yhteen suuntaan, joku on lampus ja joku astiois ja joku halua kangast ostaa ja sit on viel jotain muita ylimääräsi siinä, haluais palvella, mut kun ei kerta kaikkiaan pysty jakautumaan kun yhteen paikkaan kerrallaan.”* (myyjä, alle 55v.)

Myös esimiestasolla toimivat työntekijät kertovat tehtäväkenttensä laajenemisesta, työpäiviensä venymisestä ja priorisointipakosta, josta huolimatta tekevämmien töiden kuorma kasvaa.

Myyjänä toimiminen vaatii aiempaa enemmän tietotaitoa.

*”Munkin osastolla on kahdeksan vastuualuetta ja mun henkilökunnan pitää tietää kaikesta ainakin oleelliset asiat, että asiakas kokee, että henkilökunta on osaavaa, et me ollaan vakuuttavia, et henkilön täytyy olla monilahjakkuus. Tän tyyppiseen myymälään ei sovellu semmonen pipertäjä, joka jää jollekin pienelle alueelle nyppimään jotakin, vaan täytyy nähdä kokonaisuuksia.”* (osastopäällikkö, alle 55 v.)

Vaateet yhä laajempien myyntiryhmien haltuunottamisesta sekä luovimisesta eri myyntiryhmien välillä aiheuttavat huolta. Monet myyjätason työntekijät ovat tottuneet selkeästi rajattuun tehtävään ja moni heistä haluaisi näin myös jatkuvan.

*”Sitä nyt kovin puhutaan ja touhutaan sitä moniosaamista, et täytyy mennä osastolta toiselle ja kassal ja (...) ihminen on semmonen, et se mitä tehtävää se tekkee, niin se yrittää sen tehdä ja sit jos johonkin muuhun siirretään, niin se ei tunnu mukavalta.”* (myyjä, alle 55 v.)

Haastateltavat kertovat, että ennen sovittua työkuvaava kunnioitettiin, nyt lisätehtäviä työnnetään surutta.

*”Jatkuvasti tulee vaan lissää kaikennäköstä ja työnantaja siirtää hommia työntekijäl, kaiken näkösi toimintoi, mitä työnantaja on ennen teettäny jollain muulla, niin nyt se teetetäänkin tääl työntekijäl, et saadaan vaan mahdollisimman paljon rahaa.”* (tuoteryhmävastaava, alle 55 v.)

Vähämäki (2003) onkin luonnehtinut jälkimodernia työelämää toteamalla, että työntekijä ei saa juurtua mihinkään erityiseen osaamiseen tai koulutukseen eikä sitoutua vahvasti johonkin erityiseen taitoon tai kontekstiin, koska silloin riskinä on asian- tunteisuuden kohteen yleisen merkityksen tai asian- tunteisuuden alan katoaminen nopeiden teknisten ja taloudellisten innovaatioiden muutoksiin. Henkilökohtainen, ajan kuluessa kasautunut ja johdonmukainen ammattitaito korvautuu ”potentiaalisuudella”, joka muodostuu oppimisesta ja sopeutumisesta erilaisiin tehtäviin ja ympäristöihin. (Emt. 78–79, 88–89, 263; Beck 2000.)

Kaupoissa asiakasvirtoja seurataan tiiviisti ja etenkin myyjätason työpanos mitoitetaan tarkasti niiden mukaan. Tämä, samoin kuin tehotaloudelle ominaiset vapautuneet aukioloajat ovat lisänneet työaikojen epäsäännöllistymistä sekä osa-aika, katko- ja silpputyötä, mikä vähentää työn varmuutta ja turvallisuutta. (myös Julkunen & Pärnänen 2005, 115, 126.) Työntekijän näkökulmasta ruuhkahuipujen ja hiljaisten aikojen välillä pompottelu ei tietenkään ole mukava vaihtoehto. Epäsäännöllisten työaikojen myötä työ tuntuu hallitsevan koko elämää; haittaavan harrastuksiin osallistumista ja sosiaalisia kontakteja.

*”Mää oon joutunu jättämään, mää maksan jäsenmaksun näihin enää vaan, Punaset Ristit ja kaikki muut, maanpuolustus ja avantouintikin (...) Se mul onkin ollu kova pala, kun mul on vähä semmonen ollu elämässä, et ei mul oo työ se ensimmäinen, mul on ihan muut arvot kärkipääs, et mulle olis tärkeempii just nää harrastuksetki, ihmiset ja ystävät.”* (myyjä, alle 55 v.)

Tärkeäksi koettu sosiaalisuus on karissut myös itse työyhteisöissä, työtovereita ei ehdi nähdä edes vuoronvaihdossa. Tämä on ongelmallista myös siksi, että kun asioista ei ehditä puhua, väärinkäsityksiä ja konflikteja syntyy helpommin.

Kaupankävi on pahoillaan siitä, että palvelun laatua auditoidaan yhä tiiviimmin samaan aikaan, kun mahdollisuudet hyvään asiakaspalveluun on tehty tyhjiksi henkilöstöresursseja supistamalla. Haastateltavat kertovat muun muassa tilanteista, joissa arviointi tulee kauppaan tekemään ”pistokokeita” (myös Siltala 2004, 323). Arviointi esittää asiakasta, ja työntekijän työn laatua arvioidaan yksittäisen testitilanteen perusteella. Paitsi asiakastyytyväisyyttä, mitataan kaupassa myös osastojen, tiimien ja jopa kunkin yksilön henkilökohtaisia myyntitulokuvia (myös Savolainen 1997).

Henkilökohtaisen asiakaskatteen seuraaminen on varsin osuva esimerkki jälkimodernille tuotantjärjestelmälle ominaisesta yhä tiiviimmästä ja hienostuneemmasta kontrollijärjestelmästä. Uudenlaiset tulostavoitteiden muodot liittyvät kaupanalalla omaksuttuihin, jälkimodernille ajalle tyypillisiin organisaatiomuotoihin, kuten tiimiorganisaatioon. Yksiköiden toimintojen tiukan säädöstyön ja säädösten noudattamiseen kohdistuvan valvonnan sijaan yksiköille asetetaan selkeät, mitattavissa olevat tuotanto- tai tulostavoitteet, joihin kukin yksikkö saa vapaasti pyrkiä sopivaksi katsomallaan tavalla (Kasvio 1994, 75–76; Sennett 2002, 46). Positiivisena puolena voidaan nähdä se, että ainakin lattiatasolla suora henkilöllinen, esimiesten suorittama valvonta vähenee ja saa työntekijän tuntemaan itsensä itsenäisemmäksi, ainakin väliaikaiseksi (Julkunen & Pärnänen 2005). Tiimin jäsenenä toimiminen lisää siis itsenäisyyden tunnetta, mutta asettaa myös jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen vastuuseen tiimille asetetun tavoitteen saavuttamisesta.

### TUNTOJA TIIMIITYMISESTÄ

Tiimityötä kartoittaneita tutkimuksia läpikäyneet Uhmavaara ym. (2005, 109, 163) sekä Järvensivu ja Koski (2008, 30–31) toteavat, että positiivisissa tulkinnoissa väitetään tiimimäisten työskentelytapojen hajauttavan päätösvaltaa hierarkian alimmille

tasolle ja aikaansaavan näin ammattitaitovaatimusten lisääntymistä, olemassa olevan osaamisen aikaisempaa parempaa hyödyntämistä sekä työn mielekkyyden, työviihtyvyyden ja motivaation kasvua. Lisääntyvän päätöksentekoon osallistumisen väitetään tuottavan harmonisen ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat organisaation tavoitteet omikseen ja sitoutuvat organisaatioon. Edelleen päätösvalan hajauttamisen väitetään parantavan yrityksen toiminnan joustavuutta, tehokkuutta, laatua, innovaatiokykyä sekä tuotteiden ja palveluiden räätälöintiä. Lisäksi tiimityön on esitetty parantavan työntekijöiden välisiä suhteita, helpottavan konfliktitilanteiden hallintaa, muuttavan asenteita ja käyttäytymistä positiiviseen suuntaan, rakentavan luottamusta ja lisäävän kommunikaatiota. (Emt.)

Monet tutkijat ovat päätyneet lähes päinvastaisiin tuloksiin. Heidän tutkimustensa mukaan tiimityö ja muut kollektiivisen kontrollin muodot nostavat esiin konflikteja eri työntekijäryhmien välillä ja sisällä. Konfliktit juontuvat muutoksista työnjaosta ja työnkuviin sekä siitä, että yhteiseen päätöksentekoon osallistuminen pitää luontaisena osana sisällään näkemysten törmäämisen mahdollisuuden ja siten konfliktien syntyminen. Kriittisesti tiimityöhön suhtautuvat pitävät sitä työntekijöiden itseriiston, keskinäiskontrollin ja työn intensivoinnin välineenä. Mahdollisesti parantunut tuloksellisuus ei siis välttämättä selity niinkään paremmalla sitoutumisella ja yhteistyöllä, vaan yksiselitteisesti työtahdin kiristymisellä. (Järvensivu & Koski 2008, 31.) Kriitikoiden mukaan tiimityöhön liitetty vapausasteiden lisääntyminen ja työn autonomia on lähes kosmeettista. Tiimityö synnyttää uudenlaisen liikkeenjohdon etuja palvelevan kontrollimuodon, jossa ylhäältä alaspäin suuntautuva hierarkkinen ja johdon suora kontrolli korvautuu työntekijöiden keskinäisellä valvonnalla ja ryhmäkurilla. (Emt., 31; Sennett 2002; 2004, 183–184; Uhmavaara ym. 2005, 109–110; myös Riikonen ym. 2002, 60.)

Keskijohdon tehtävä sellaisen muutoksen edistäjänä, joka kaventaa heidän omaa valtaansa, ei ole ristiriidaton. Kun organisaatioita madalletaan, vertikaalisia kerroksia karsitaan ja välijohdon työpaikat vähenevät. Keskijohtoa rationalisoidaan ulos rikasta-

malla toimenkuvia, eli puristetaan ammatteja yhteen (Rifkin 1997, 5, 174–175). Suoranaisilta työpaikan menettämisiltä on kuitenkin usein välttytty, kun linjajohdon sijasta on ryhdytty toimimaan tiimin johtajana tai vaikkapa projektipäällikkönä (Siltala 2004, 183–184). Aivan yksiselitteistä keskijohtajasta tiiminvetäjäksi siirtyminen ei ainakaan tämän tutkimuksen aineistossa ole, sillä keskijohtajia on ”herätelty” julistamalla heidän paikkansa auki ja uudelleen haettaviksi.

Keskijohdossa toimivat haastateltavat kertovat, että tiimiorganisoituminen on edellyttänyt ajattelutavan muutosta ja valmiutta vastuun jakamiseen. Osa kertoo muutoksesta melko neutraalilla, toteavalla äänensävyllä, osa taas käyttää varsin voimakkaitakin äänenpainoja ja asia herättää heissä vahvoja tunteita.

*”Enää ei osastopäälliköt istu kravatti kaulassa tuolla tornissa (...) osastopäällikkö istu omassa toimistossaan musta puku päällä eikä varmaan tullu myymään (...) tänä päivänä ollaan samalla tavalla kyynerpäitä myöten savessa kun muutkin.”* (osastopäällikkö, alle 55 v.)

*”Siinä on niin sanottu tiimin hiekkalaatikko, mis on rajat, minkä puitteissa mun ei pidä mennä koskemaan, jos he on tehny niissä puitteissa päätökset, mitkä sopii siihen päätöksentekotasoon ja siinä sitä on ollu opettelemista itse kullakin tosi paljo.”* (osastopäällikkö, alle 55 v.)

Kaupun keskijohdon, joka toimii tulosityksikkönsä ja tiiminsä vetäjänä, on saavutettava yksikölle asetetut tavoitteet alaistensa, tiimin jäsenten avulla. Keskijohdosta pitää tiimille asetettuja tulostavoitteita monesti melko kohtuuttomina. He kokevat asemansa hankalaksi, sillä heidän pitää saada tiimiläiset sitoutumaan myös sellaisiin tavoitteisiin ja muutoksiin, joita he eivät itsekään pidä mahdollisina tai järkevinä. Julkunen (2008, 94) puhuu osuvasti sarana-asemissa olevista toimihenkilöistä, joiden on muutosjohdettava sekä itseään että muita, motivoitava ja houkuteltava itsensä muutokseen sekä sammutettava niin muiden kuin oma vastahakoisuutensa. Keskijohtaja näyttäytyy alaistensa silmissä helposti henkilönä, jonka tuomat uutiset heikentävät heidän työskentelyolosuhteitaan entisestään. Toisaalta keskijohdon omakin asema on

koko ajan ”liipaisimella”. Ellei tulosityksikkö saavuta asetettuja tavoitteita, uhkaavat tulosityksikön johtajaa peräti potkut vai vähintään siirtäminen toisiin tehtäviin. (myös Siltala 2004, 254–255.) Myyjätason väki ei kuitenkaan juurikaan syyttele lähiesimiehiään, vaan kritiikki mahdolltomiksi koetuista tulostavoitteista ja työtaakasta osoitetaan selkeämmin ylempään johdon suuntaan.

Suoritusportaassa suuremman vastuun saamisen on todettu toisaalta vapauttavan luovaa energiaa, mutta toisaalta aiheuttavan myös stressiä ja turhautuneisuutta (Lillrank 1997, 99). Myyjätason haastateltavien vastaukset tukevat kyseistä näkemystä. Osa iloitsee siitä, ettei kaikkea tarvitse kysyä esimiehiltä, mutta toisaalta läheskään kaikki eivät halua lisää vaikutusvaltaa ja -mahdollisuuksia, vaan jopa päinvastoin, heitä kiehtoo tuttu ja turvallinen vanha malli, jossa myyjätason väki pystyi vaikuttamaan vain arkipäiväisten rutiinien tasolla. Erityisesti uuden mallin kylläisenä tulleet kiire ja henkisen kuormituksen lisääntyminen, joita ei kuitenkaan oteta huomioon palkassa, tuntuvat luotaantyöntäviltä. Nämä myyjät haluaisivat vain tehdä perustyönsä rauhassa. Tuntuu kuin tällainen näkemys joskus tyystin unohdettaisiin, että vallan ja siihen kietoutuvien vaikutusmahdollisuuksien jakamista pidetään itsestään selvästi ja yksipuolisesti hyvänä ja tavoiteltavana asiana. Toki kriittisiäkin äänenpainoja on jonkin verran esitetty (esim. Palmer & Hardy 2000, 22–23).

Tässä kuvatussa tutkimuksessa vanhaa mallia suosivien myyjätason työntekijöiden (segregaatiota säilyttävien asenteiden) suuri määrä selittynee ainakin osittain heidän iällään. Ajatukset suuntautuvat ehkä jo vahvastikin eläkkeelle, eikä uusia asioita, vaikka ne valtaa toisivatkin, haluta niin innokkaasti opetella ja omaksua. Haasteita ja virikkeitä hankitaan ehkä enemmän harrastusten ja vapaa-ajan kuin työn parista. Mutta onko tällainen myyjätason enemmistön haluama vanhan työn mukainen malli enää mahdollinen? Jälkibyrokraattista työtyyppiä analysoinut Kira (2003) puhuu sen vaatimasta laajasta henkilökohtaisesta läsnäolosta, siitä kuinka työntekijät joutuvat ottamaan kantaa, tekemään valintoja, osallistumaan näkemystensä perusteella. Uudessa työssä työntekijä ei siis voi(si) vain mekaanisesti

suorittaa hänelle määrättyä tehtävää ja unohtaa niin tehdessään ”itsensä”, vaan peliin on laitettava myös tunteensa ja minuutensa.

## KETJUUNTUMINEN RAJOITTA TOIMINTAVAPAUTTA

Myös ketjuuntuminen on vähentänyt esimiesten vaikutusvaltaa ja -mahdollisuuksia. Toimintavapauden rajoittaminen ja ketjun harjoittama sanelupolitiikka ovat köyhdyttäneet työtä ja heikentäneet työmotivaatiota. Työ tuntuu pahimmillaan kaventuneen lähinnä tuotteiden hyllyyn latomiseksi.

*”Ei tässä nykyään vaadita niin kauheesti mitään ammattitaitoa, viet tavaraa esille ja katot päivämäärät (...) kyl sen joku koululainen yhtä hyvin.”* (tuoterhyvästä, alle 55 v.)

Aiemmin kukin talo päätti enemmän omista hankinnoistaan. Eikö tämän voi tulkita byrokratian lisääntymiseksi, joka on päinvastainen joustavan organisaation tavoitteille?

Ketjuuntumista on yleisesti perusteltu kustannussäästöillä sekä sillä, että näin yksittäisissä myymälöissä voidaan keskittyä asiakkaisiin ja henkilöstöön. Haittojen taas on todettu olevan tunneperäisiä ja asenteisiin liittyviä. (Kiuru 1995.) Mutta onko niiden ohittaminen ”turhana pehmoiluna” (myös Nakari & Valtee 1995, 117) todella järkevää, sillä eivätkö tunneperäiset haitat ja tunneperäisen sitoutumisen heikkeneminen heikennä työntekijöiden työpanosta? ”Oman kaupan” eteen ollaan kaiketi valmiit panostamaan enemmän (myös Tiilikkala 2001, 164). Näin tunneperäinen haitta muuntuu mitattavaksi.

Asetelmassa voi nähdä myös ristiriitaa: toimintayksikön ja sen tiimien on kannettava vastuu tuloksesta, mutta niillä ei ole vaikutusvaltaa valikoimisiin, hinnoitteluun tai markkinointiin, eli tuloksen muodostumisen kannalta olennaisiin seikkoihin.

*”Me ollaan tulosvastuussa, mut meil on hirveen vähän sanansijaa mallistoihin esimerkiksi ja hinnoitteluun ja markkinointiin, kaikki tulee annettuna, ennenhän se oli kaikki omissa näpeissä (...) se oli semmonen oma, erilainen syke, kun sää suunnittelit jonkun kampanjan, ostit tuotteet siihen ja teit ilmo-*

*tuksen ja sit katoit mikä oli tulos. Nyt kun se tulee tuolta, että jaaha, se on lehdessä, siinä ei oikeastaan muuta oo kun viet tavarat esille, se on vähän vahinko, oikeestaan aika isokin vahinko.”* (osastopäällikkö, yli 55 v.)

Lisäksi voi kysyä, että jos tavoitteena on palvella asiakkaita paremmin, vastata kysyntään, tyydyttää tarpeet, niin eikö paikallistasolla olla paremmin selvillä oman myyntialueen asiakkaiden mieltymyksistä. Uusi tekniikka on kuitenkin mahdollistanut jättimäiset tiedonkeruut asiakkaiden kulutustottumuksista ja niiden muutoksista, näin ollen kauempana, suurten organisaatioiden ”päämajoissa” voidaan olla paremmin tietoisia siitä, mitä kunkin yksikön talousalueella oleville asiakkaille pitää tarjota (Bergholm 2006, 11; Julkunen 2008, 175–176).

## LISÄKOULUTUSTA ARVOSTAVA KAUPAN VÄKI

Usko koulutuksen hyvää tekevään vaikutukseen on yhteiskunnassamme vahva. Koulutuksen rooli esimerkiksi muutostilanteissa on nähty tärkeäksi myös kaupanalalla (Myynnin ja Markkinoinnin Ammattilaisten edunvalvonta- ja palvelujärjestö 2009; Nieminen 2000).

Haastateltavat kokevat, että osa työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden mukanaan tuomista haasteista, kuten tietotekniikka ja jotkin asiakaskuntaan liittyvät muutokset, ovat sellaisia, joihin vastaaamisessa koulutuksesta on aivan välitöntä hyötyä. Lisäksi katsotaan, että koulutus tuo tervetulleeseen taun arkipäivän puurtamiseen ja tarjoaa mahdollisuuden tavata kollegoita. Koulutus näyttäytyy siis keinona paikata työstä kadonnutta sosiaalisuutta.

Kaupan väki onkin osallistunut koulutukseen melko ahkerasti. Etenkin esimiestehtävissä toimivat haastateltavat ovat edelleen varsin koulutusmyönteisiä ja -halukkaita. Varsin monet esimiehistä kertovat hankkineensa uransa varrella täydentäviä oppeja esimiestehtävien hoitamiseen. Johtamistaitojen koulutus sai haastateltavilta todella myönteistä palautetta. Monet heidän ikäisistään esimiehistä ovat aloittaneet työuransa lattiatason tehtävistä ja uralla edettäessä, ”suurempia saappaita jalkaan soviteltaessa” koulutuksen tarjoamat opit ovat (kokemuksen ja kauppal-

liselle alalle soveltuvan persoonallisuuden lisäksi) osoittautuneet kullannarvoisiksi.

Henkilöstöjohtamisen ohella myös bisneksentekotaito on olennaisen tärkeää esimiestyössä. Kovassa kilpailutilanteessa tieto on valttia. Esimerkiksi tieto kuluttajien käyttäytymisestä on tärkeää, jotta heitä voisi palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Koulutuksissa välitetään tutkittua tietoa muun muassa perhekokojen ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksista.

Haastateltavien vastauksista välittyi kaiken kaikkiaan varsin selvä viesti, että työn olennaiseksi koetusta ytimeistä ei iän myötä tingitä, mutta työn ns. ”oheistoiminnasta” voidaan etenkin myyjätason työntekijöiden mielestä tinkiä. Tällaiseksi oheistoiminnaksi koetaan ainakin osa koulutuksista. Vastaavia ajatuksia esittivät myös Julkusen (2003, 175–176) tutkimuksessa haastatellut, pitkään työssä pysyneet henkilöt. He tunsivat, että pitkän työuran jälkeen on ikäänkuin oikeus valikoida, mistä enää jaksa innostua ja mihin itsensä laittaa. Työhön liittyvästä seurustelusta ja edustamisesta valikoitiin ainakin ”kissanristiäiset” pois. Toiseksi irtaantuminen alkoi uusien asioiden oppimisesta, uutuuksien vastaanottamisesta ja koulutuksesta.

Kaupan välle on tarjottu auliisti kauppaketjujen omien koulutuskeskusten järjestämää kurssitusta. Ulkoisessa, maksullisessa koulutuksessa tilanne on toinen, siihen osallistumista tuetaan ja kustannetaan harvoin. Etenkin atk-koulutuksen yhteydessä haastateltavat toteavat samoin kuin työntekijät Paloniemen (2004) ja Julkusen (2003) tutkimuksissa: vaikka työnantajat järjestävät koulutuksia ja kurssituksia, vastuu uuden oppimisesta jää viime kädessä työntekijöille ja työyhteisöille, työssä opittavaksi. Työssä oppimisen paikkaa väitöskirjassaan tutkinut Järvensivu (2006) toteaa, että positiivisista merkityksistä huolimatta työssä oppimiseen liittyy monia ristiriitoja. Se hahmottuu enemmän tai vähemmän palkattomaksi ja kaiken aikaa laajenevaksi osaksi työtä – mikä voi lisätä työn henkistä kuormittavuutta – sekä suunnaltaan jatkuvan kamppailun välineeksi ja työntekijään kohdistuvaksi pakoksi. Näin se voi olla työnantajan vallan väline, joka aiheuttaa myös työntekijöiden keskinäisiä ristiriitoja. (Emt.) Tämän tutkimuksen haastateltavat ovat samaa mieltä Julku-

sen ym. (2004) tutkimukseen osallistuneiden kanssa myös siitä, että ylipäänsä kaikenlainen itsensä ajan tasalla pitäminen ei tahdo mahtua työaikaan, vaan se valuu kotiin ja omalle ajalle.

Kriittisimmät haastateltavat pitävät uusien asioiden oppimista – työnantajan tarjoamista lähtökohdista riippumatta – johtotason keinona kontrolloida, ketkä työntekijöistä selviävät tilanteesta kuin tilanteesta, ja määrittävän samalla sitä, miten kutakin työntekijää esimerkiksi seuraavien organisaatiouudistusten yhteydessä kohdellaan.

*”Meil ei kukaan oo kouluttamassa, et siihen iske-  
tään kone, meil on semmonen mentaliteetti ollu kai-  
kessa – tää nyt on vähän vitsi mut kuitenkin – et  
paita päälle ja areenalle, oli se mitä tahansa. Sää  
voit kuvitella, et vahvemmat säilyy hengissä ja ken-  
ties jäävät ja loput sitten karsiutuu, et onhan sekun  
yks tapa ratkasta, ketkä täällä työskentelee ja ketkä  
ei.” (osastopäällikkö, alle 55 v.)*

Koulutuksen hankkiminen omalla ajalla ja panoksella tuntuu haastateltavista kohtuuttomalta silloin, kun kyseisiä oppeja tarvitaan juuri työssä.

*”On tietysti vaihtoehto lähtee itse hakeutumaan  
työn ohella jonnekin (...) jos tekee jo niin sanotusti  
reilun päivän ja reilun päivän päälle hakeutuu vie-  
lä opintoihin, niin välill tuntuu, et pitäis olla super-  
nainen saadakseen sen kaiken ja kun ajattelen, et se  
liittyy työhön, niin kyl se tätä kautta pitäis tietyllä  
tavalla tarjota (...)” (osastopäällikkö, alle 55 v.)*

## HALUTTOMUUS PALKATA VANHEMPAA VÄKEÄ

Suuri osa haastateltavista arvottaa oman kokemuk-  
sensa, osaamisensa ja työpanoksensa hyvin korkealle. Ammatillinen itsetunto ja identiteetti ovat vahvoja, eivätkä nuorten paremmat atk- tai kielitaidot niitä horjuta. Omat vahvuudet, kuten syvälinen, kokonaisvaltainen ote työntekoon, toimintavarmuus, ongelmatilanteiden ratkaisutaidot ja työmoraali kun koetaan työn kannalta kaikkein olennaisimmiksi. Työntekijät korostavat yksilöllisyyttä, he haluavat tehdä tyhjiksi ennakkoluulot, joiden mukaan ikään-  
tyminen ja ammatillisen osaamisen puutteet kulki-  
sivat käsi kädessä. Ikä ei määritä esimerkiksi koulu-



tus- tai muutoshalukkuutta, vaan yksilön asenne ja muut ominaisuudet ovat ratkaisevampia. Esimiehet korostavat yksilöllisyyden merkitystä kaikkein painokkaimmin. He tuovat voimakkaasti esiin myös sen, että jatkuvat muutokset ovat nykyisin itsestään selvä tosiasia ja niiden hyväksyminen – myös itselle epämieluisien sellaisten – on jopa työelämässä menestymisen edellytys.

Itseluottamus oman osaamisen, ammattitaidon ja arvon suhteen on siis valtaosalla työntekijöistä vähintäänkin kunnossa, mutta tuo varmuus ei yllä työnhakuun asti. Rekrytointi koetaan tilanteena, jossa ikäsyrrjintä kulminoituu. Kaupan väki on varsin vakuuttunut siitä, että uutta, ainakaan vastaavantasosta tai vakituista työpaikkaa olisi vaikea, ellei mahdoton löytää. Esimiesten mukaan vastaavantasaisen työpaikan saantia hankaloittaisi myös se, että heillä on nuorempia kollegoita heikompi koulutus. Myös omissa toimituksissa nuorten suosimisen koetaan olleen ilmiselvää.

Miesten uskotaan syyllystyvän ikäsyrrjintään naisia useammin. Tähän yhdistyy ajatus ulkonäön merkityksestä rekrytoinnissa. Etenkin myyjätason väki harmittelee tätä kovasti. Naisten ajatukset kertovat ilmiöstä, jota feministisessä tutkimuksessa on kuvattu vanhenemisen kaksoisstandardin käsitteellä. Ikääntyvä nainen asettuu niin ikänsä kuin sukupuolensakin kautta alisteiseen asemaan. Toisaalta he ovat itsekin mukana samassa diskurssissa. He perustelevat varhaisempia eläketoihteitaan sillä, etteivät voi ”vanhana akkana” jäädä parikymmppisten tyttöjen joukkoon.

*”Kun se kauppa alotti, niin ei se ollut varmaan edes mikään huhu, et pitää olla isotissinen blondi ja korkeintaan 22 et pääsee töihin (...) tällönsissä palveluammateissa ulkomuotoseikat varmaan puoltaa asiaa ja sit yleensä johtajat on miehiä, niin kyl ne siten mieluummin varmaan kättelee tommosia nättejä minihameisia tyttöjä kun viiskymmppisiä vähän tällönsiä pyöreempii.”* (myymälänhoitaja, alle 55 v.)

Kouvosen (1999, 138) tutkimuksessa ulkonäön merkityksen nähtiin korostuvan erityisesti asiakaspalvelu, toimisto- ja liikealan töihin pyrittäessä. Koulutuksestaan ei tuntunut olevan niin väliä, jos vain on nuori ja hoikka. Kososen (2003, 115) tutkimuk-

sessä taas todettiin, että missin mitat ja ulkonäkö painavat myyjän ammatissa enemmän kuin suositukset. Julkusen (2003, 103–104) tutkimuksessa ulkonäkövaatimuksista puhuivat pankissa, tavaratalon vaateosastolla ja ravintolassa työskentelevät naiset. Vaahtio (2002), joka haastatteli rekrytointitehtävissä toimivia henkilöitä, kertoo, ettei ulkonäköä, sen paremmin kuin ikääkään mainittu ihannetyypin kriteerien yhteydessä. Ulkoinen olemus tai henkilökohtainen olemus kylläkin mainittiin. Tutkijan mukaan ne olivat retorisia lausahduksia, joihin voi sisällyttää sellaisia asioita, joita on hankalaa tai sopimatonta pukea sanoiksi. (Emt., 145–146.)

Ulkonäön merkityksen korostuminen palkkauksen kriteerinä ei ole yksinomaan suomalainen ilmiö<sup>2</sup>. Brittiläisten Warhurstin ja Nicksonin (2007, 107) tutkimuksessa enemmistö kaupan sekä hotelli- ja ravintola-alan työnantajista katsoi, että ”oikea ulkonäkö” on tärkeä, ellei peräti ratkaiseva tekijä työntekijän valinnassa. Työntekijöiden esteettistä miellyttävyyttä pidetään tärkeänä yrityksen brändäyksen ja kilpailustrategian kannalta. Työntekijöiden ulkoisen olemuksen tulee sopia yrityksen imagoon. (Emt.) Rekrytoinnin lisäksi imagomuokkaus näkyy siinä, että työntekijöiden ulkonäköä (kehollisuutta) muovataan ja korostetaan muun muassa pukeutumisen ja meikkaussääntöjen avulla (Julkunen 2008, 153).

Tässä kuvatun tutkimuksen haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että yhteiskunnassamme suositaan nuoria ja että nuoruuteen liitettyjä ominaisuuksia, kuten dynaamisuutta, tehokkuutta ja uuden oppimisen nopeutta korostetaan kaikkialla. Omakohtaisia syrjintäkokenemuksia on aineistossa kuitenkin melko vähän, kolmella haastateltavalla. Havaittu ikäsyrrjintä on sen sijaan yleistä. Ikäsyrrjintä näkyy myös siinä, että vanhempaa väkeä on siirretty vastentahtoisesti eläkkeelle tai toisiin tehtäviin. Tällainen syrjinnän muoto korostuu vahvasti perinteisempien ikäsyrrjinnän muotojen (eläkkeelle painostamisen, koulutusmahdollisuuksien ja ylenemismahdollisuuksien epäämisen sekä rekrytoinnissa valitsematta jättämisen) rinnalla. Kaupan väki kantaa myös huolta työmarkkinatulevaisuudestaan. Jos ja kun väkeä joudutaan kovan taloudellisen kilpailun puristuksessa vähentämään, koituu tuo usein varttuneemman työntekijän kohtaloksi.

*"Välillä on mietityttäny yöaikaankin (...) nyt muutetaan X-markettiin [kaupan nimi] ja pitäis yhtäkkiä kolminkertastaa meidän myynti ja tulee uus brändi taas, miten me X:ssa tehdään määrättyllä tavalla asiat (...) ei viel ainakaan oo irtisanottu, mut tietysti se vähän pelottaa." (myymälänhoitaja, alle 55 v.)*

Varttuneempi väki on helppo työntää pois, koska erilaiset varhaiseläkeuudot ovat tarjonneet työnantajalle legitimiin tavan rationalisoida ikääntyvät ulos. Iäkkäämpien työntekijöiden säälimättömän eläkkeellepanon koetaan kuuluvan joidenkin organisaatioiden henkilöstöpolitiikkaan. Työntekijöillä on kokemuksia siitä, että konsernissa on hankkiuduttu eroon tietyn ikäpaalun ylittäneistä. Tätä ei koeta myötätuntoisena ikäsyrrintänä, vaan selvänä asenteellisena syrjintänä. Muun muassa tällaisten politiikkojen olemassaolo tekee eläkeiän nostamisen todella haasteelliseksi.

*"Kun ikää rupee tulemaan lisää, niin kaikki ne on pihalle potkittu ketä täs on. Mää rupeen olemaan siinä seuraavassa satsis sit jo. Joku 55, tai no nuorin oli 55, kun täsä viime vuonna potkittiin pihalle. Järjestään, kun on tullu se ikä täyteen, niin pistetään pihalle." (tuoteryhmävastaava, alle 55 v.)*

Saneerauspolitiikan taustalta löytyvät taloudelliset syyt. Nuoremmat ovat halvempia työntekijöitä, eikä heitä palkata kokoaikaiseen työhön, joita vanhempi väki on tehnyt. Kokopäiväiset työsuhteet ovat nykyisin harvinaista herkkua myyjätason työntekijöiden keskuudessa. Kokopäivätyössä toimii vain varttuneempia myyjiä, joista halutaan innolla eroon. Tällöin on kait varsin selvää myös se, että vanhempien työntekijöiden on vaikeampi päästä koulutukseen, kuten muutamat haastateltavista toteavat. Ikäsyrrinnän kokemukset jäljittyvät vahvasti toimipaikan ja ketjun johtoon. Johdon ikäasenteet vaikuttavat olennaisesti ikääntyvien työntekijöiden kohteluun ja arvostukseen.

*"Meil on sit sentään me vanhat, jotka siirryttiin tuolt vanhalt puolelt remontista tänne, ollaan sit osa saatu olla, osa siirrettiin eläkkeelle vähän liiankin rajusti, et ne ihmiset ei kyl sit enää käy tääl meil edes asiakkaana, se oli vähän semmosta pakkosaneerausta." (neuvonta, alle 55 v.)*

Henkilöstöpolitiikan rajuudesta kertoo myös se, että joidenkin organisaatiouudistusten yhteydessä henkilöstöä oli "herätelty" kovalla kädellä, heidän työpaikkansa oli julistettu auki ja uudelleen haettaviksi. Tällaisen toimintamallin taustalla voinee nähdä samanlaista ajatusmaailmaa kuin uusliberalismille ominaisessa jatkuvassa arviointi- ja tarkkailukulttuurissa. Epäillään, etteivät työntekijät anna kaikkeaan ilman jatkuvaa vahtimista ja ainakin pientä pelkoa ja varuillaan oloa työpaikkansa puolesta.

Toisaalta etenkin kaupan keskijohdon edustajat toteavat, ettei heidän pestinsä ole mikään itsestään selvä eläkepaikka. Paikkansa on ansaittava joka päivä uudelleen. Keskijohdon puhe tuo vahvasti mieleen sen, mitä Heikkinen (2001, 178) kirjoittaa määritellesään asiantuntijuuden ideaalia. Hän toteaa, että työntekijöille asiantuntijuuden ideaali tarkoittaa sitä, että paikkansa ja tilansa on ansaittava joka hetki, on pyrittävä itsensä jatkuvan kehittämisen kautta aina vain parempaan suoriin.

Keskijohto myös asennoituu melko neutraalisti siihen, että vuodet voivat tuoda mukanaan sellaisia terveydellisiä tai muita esteitä, joiden vuoksi he eivät pysty jatkamaan nykyisessä tehtävässään. Tällöin he ovat valmiit väistymään muihin tehtäviin tai eläkkeelle. Asiassa ei ole kyse ikäsyrrinnästä, vaan realistisesta toimintamallista. Haastateltavat toivovat, että he huomaavat itse, mikäli he eivät pysty enää paikkaansa täyttämään. Enemmän kuin iästä on kuitenkin kyse muista asioista. Työuran kulkuun vaikuttavaa se, millä asenteella henkilö työtään tekee sekä hänen persoonallisuutensa ja henkilökohtaiset ominaisuutensa.

*"On 55-vuotiaita aivan täydessä timmissä olevia ihmisiä, jotka painaa täyttä hönkää eteenpäin, sit on kolmekymppisiä, kolkytviis vuotiaita täysin luovuttaneita (...) jos johonki kattotaan ikää, niin koht sais kattoo et vaan blondit saa elää ja brunetit roviolle (...) ei ikä voi olla semmonen asia, et 45 ikävuoden jälkeen viedään ihan oikeesti nurkaa taa lopettavaks (...) kysymyshän on siitä, et mitä niistä kuorista löytyy (...) Jos mää en ammattitaidollisesti kykene sit enää jossain kohtaa hoitamaan työtäni, niin määhän olen ihan täysin hoidettavissa muihin*

*tehtäviin (...) must tuntuu, et fyysinen kunto mulla on parantunu vuosien myötä koko aika, ja vain kouluttautumalla ja hakeutumalla ja haluamalla voit mennä eteenpäin, mut eihän tää oo sillai mikään eläkepaikka, et myyntipääällikkönä ollaan, kunnes Tuomiokirkon kellot kolahtaa sen viimisen kerran.”* (osastopäällikkö, alle 55 v.)

## ELÄKEMIIETTEET JA TYÖKYVYN YLLÄPITO

Kokeneille työntekijöille on tärkeää, että johto ja harjoitettu henkilöstöpolitiikka saisi heidät tuntemaan, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan, heidän mielipiteitään kuunnellaan ja heidät huomioidaan yksilöinä. Kaupan väki kaipaa työn arkeen positiivista huomion osoittamista, kiitosta hyvin tehdystä työstä sekä jokapäiväistä työntekoa häiritsevien epäkohtien korjaamista (esimerkiksi työpisteen huono ergonomia) eli ns. arkipäivän välittämistä (myös Kortteinen 1992, 294).

*”Ehdottomasti se lähtee sieltä arkipäivän välittämisestä, et ihminen kokee, et mää oon tärkeä tässä ja mää pystyn tekemään, mulla on välineet tähän työhön ja kokea sitä onnistumisen iloa, sitä kautta ihminen jaksaa yllättävän paljon (...) jokapäiväisissä jutuissa tulee vastaan miten koetaan välittämistä ja se on meillä vähän lastenkengissä vielä (...) Ne on yksinkertasia useimmiten ne asiat, pitää vaan pysähtyä, pitää kuunnella mitä se ihminen puhuu ja sitten toimia.”* (osastopäällikkö, alle 55 v.)

Myös Blomin ym. (2006, 190) tutkimuksessa kriteoitiin sitä, että työhyvinvointi mielletään usein irrallisena ja organisaation arjesta irrotettuna ”tykytoimintana”, virkistyspäivinä tai kuntoutuslomina. Työntekijöiden arkea helpottavat hyvinvointiratkaisut ovat kuitenkin niitä tärkeimpiä.

Työntekijät kyllä arvostavat työterveyshuoltoa ja koulutusta sekä tarjottua työkykyä ylläpitävää toimintaa, kuten kuntoutusta, liikuntaseteleitä ja virkistystoimintaa. Mielipiteet koulutuksesta kuitenkin eroavat työntekijän aseman mukaan. Alemmissa työasemissa toimivat suhtautuvat välinpitämättömämmin tai väheksyvämmin koulutuksen merkitykseen työssä jaksamisessa. Kaupan esimiehet näkevät lisäkoulutuksen merkityksen positiivisempänä.

Haastateltavien mukaan työkykyä ylläpitävä toiminta ja koulutus ovat työntekijälle yksi merkki siitä, että hänen hyvinvoinnistaan välitetään (myös Julkunen 2003, 216). Parempaa jaksamista ja työssä viihtymistä ei niillä kuitenkaan voida saavuttaa, jos perusta on ”rempallaan”, ts. työn sisällöllinen mielekyys ja hallinnan tunne kärsivät esimerkiksi siksi, että työtään ei henkilökunnan riittämättömyyden vuoksi pysty hoitamaan siten kuin haluaisi. Henkilöstön määrällisen ja laadullisen resursoinnin olennaisen tärkeä merkitys on todettu myös lukuisissa muissa tutkimuksissa (esim. Harju & Risikko 2002; Laakonen 2004; Suonsivu 1997).

Kaupan väki peräänkuuluttaa myös erilaisten työelämän joustomahdollisuuksien kehittämistä. He uskovat, että erilaisten joustomahdollisuuksien, kuten osa-aikaeläkkeen, työn keventämisen, työajan lyhentämisen lisääminen ja tarjoaminen siirtäisivät monen eläkeajatuksia eteenpäin. Työelämän joustot voisivat auttaa henkilöitä, joilla on terveydellisiä ongelmia. Lisäksi joustot kannustaisivat heitä, joita vetää eläkkeelle vapaa-ajan houkutus. Työuran loppupuolella monet haluavat keventää työpanostaan ja etsiä uutta tasapainoa työn ja muun elämän välille. Näyttää siltä, että mahdollisuutta aktiivisiin vapaa-ajan toimintoihin arvostetaan niin paljon, että siitä ollaan valmiita maksamaan tuloista tinkimällä (myös Piekkola 2003, 13).

Lähes neljä kymmenestä haastateltavasta haluaa jatkaa työssä eläkeikänsä asti joustojen avulla. He perustelevat halukkuuttaan työelämän joustoihin muiden elämänaalueiden tärkeydellä, terveydellisillä syillä ja pitkällä työuralla.

*”Osa-aikaeläkkeelle voisin kyllä jäädä sitten kun se on mahdollista (...) haluais loppuelämäältä hiukan tämmöstä myöskin laiskottelua niin kauan kun terveyttä riittää, että sais matkustella ja vähän pitää tämmöstä sapattia.”* (myyjä, alle 55v.)

Hieman yli neljännes kaupan väestä matkaa eläkeikänsä kohti realistisin mieltein. Haastateltavat toteavat, että työ on mielekäs elämänsisältö ja tarkoitus on jatkaa eläkeikänsä asti, jos vain terveyttä riittää.

*”Mää en ainakaan viihdy viel siel koton. Jos mää rupeisin kokopäiväsesti olemaan ja koko viikkoo ja*

*koko vuotta, niin ei. Jos mää tämmösenä pysyn, ettei tuu mittään sairautta, niin kyl mää ainakin haluais olla ihan loppuun saakka.”* (kassa, yli 55 v.)

Lähes kolmannes haluaa jättää työnsä ennen eläkeikänsä. Enemmistö heistä toimii myyjätason tehtävissä, vain kaksi esimiestehtävissä. Varhaisempia eläketoiveita perustellaan työn sisällöllisellä köyhtymisellä, sairastelun lisääntymisellä, vapaa-ajan kiehottuvuudella ja pitkällä työuralla, jonka myötä eläke olisi jos ansaittu. Nämä, kuten muutkin haastateltavat pitävät oikeutettuna keventää työtaakkaansa tai jäädä eläkkeelle aiemmin, koska he ovat mielestään jo osansa tehneet ja eläkkeensä verojen muodossa maksaneet. Aikaisemmassa eläkkeellejäännissä ei nähdä mitään moraalitonta. Tässä asiassa asenteet ovat hyvin vahvoja ja yksiselitteisiä. Varhaisempi eläköityminen nähdään jopa päinvastoin altruistisena tekona: näin vapautuu paikka nuoremmalle, joka tarvitsee sitä enemmän.

*”Mää oon kyllä varmasti valmis jäämään aikaseminkin eläkkeelle kun kuusvitosena (...) Mun eläketoiveissani ehkä vaikuttaa sekin, että mun mieheni on mua viis vuotta vanhempi elikkä hänellä on mahdollisuus päästä aikasemmin, ja tottakai sitten haluais yhtä aikaa niitä päiviä viettää, kun jos toinen on vielä työssä kii, niin se rajottaa aika paljon. Meillä on harrastukset kuitenkin yhdessä.”* (myyjä, alle 55 v.)

*”Sepä just se motivaatio, voiku sen sais paremmaks, ois enemmän innostunu ja tykkäis siitä työstä ja osastosta ja niistä ihmisistä, voi kun se oliskin, et tekis mielekästä työtä ja olis kivat työkaverit.”* (myyjä, alle 55v.)

Vain kaksi 44 haastateltavasta kertoo jatkavansa erityisen mielellään eläkeikänsä asti. Toinen heistä perustelee asennoitumistaan sillä, että työ on hänen elämänsä keskeinen sisältö, sillä hän on menettänyt puolionsa. Toinen heistä taas on jo pitkään vuorotellut palkka- ja kotityön välillä, ne toimivat hyvänä vastapainona toisilleen. Nämä molemmat myyjätason tehtävissä toimivat haastateltavat kertovat, että työn tarjoamat sosiaaliset kontaktit ovat heille erittäin tärkeitä.

*”Jos nyt voittaisin lotosta tai jostain, niin kyl mun tarttis tosi paljon voittoa, et mää jättäisin työn (...) Mun mies sanoo, että mää olen yhtälai hullu, että jos töihin oikein tykkää mennä, niin ei silloin oo terve (...) mulla on kyl semmonen [omaeläke], mut mää oon jo valmiiks sitäkin kysyny, että eihän mun oo pakko silloin jäädä eläkkeelle.”* (neuvonta, yli 55 v.)

## LOPUKSI

Ammattiryhmien välisten raja-aitojen madaltuminen sekä kokemukset siitä, että uusia työtehtäviä määrätään työntekijöille häpeilemättä, ovat tehneet työstä aiempaa rajattomampaa. Paljon puhutut työelämän joustot näyttävät tässä kuvatussa tutkimuksessa ennen kaikkea työntekijään kohdistuvina vaatimuksina joustaa oman tehtäväkenttensä suhteen, ei vain työntekemuotojen epätyypillistymisenä tai epäsäännöllisinä työaikoina.

Haastateltavien ajatukset myötäilevät Baumanin (1996; 1997) ajatusta siitä, että postmoderni aika on kyseenalaistanut kiinteiden identiteettien käyttökelpoisuuden. Muutoskuvaukset todentavat uudelle työelämälle ominaista muutosta tiukoista ammatillisista työnkuvista ja niiden vaatimasta erikoisosaamisesta aivan toisenlaiseksi osaajaksi. Keskeistä on yhtäältä moniosaaminen ja toisaalta organisaatiospesifi osaaminen. Monitaitoisuusvaatimukset pakottavat eri ammattiryhmät kohtaamaan ja loiventamaan rajalinjojaan. Joustavuuden nimissä tulee olla valmis oppimaan sellaista uutta, joka turvaa oman työllisenä pysymisen, olipa se sitten miten kaukana omasta senhetkisestä työstä tai osaamisesta tahansa. (Järvensivu 2006; Järvensivu & Koski 2008, 38–39.)

Tutkimuksen tulokset kertovat työelämän trendien ristiriidasta ja vastakkaisuudesta. Tulokset puhuvat yhtäältä joustavan moniammattitaitoisuuden ja tiimityöhön liittyvän vaikutusmahdollisuuksien kasvun puolesta, toisaalta ketjuuntuminen köyhdyttää työtä ja vie paikallista päätösvaltaa.

Pidän suurinta osaa haastateltavien muutospuheesta kritiikkinä, ”vastapuheena” negatiiviseksi koettuun toimintaympäristön muutokseen sekä ammattitaidon ja -etiikan ja toimintaympäristön väliseen ristiriitaan. Myös ammattikulttuuriset esteet, oman

aseman ja vallan puolustaminen sekä ”reviirirajojen” vartiointi näkyvät siinä, miten uudenlaiseen vallanjakoon, johtamis- ja organisaatiomalleihin suhtaudutaan. Ammattikulttuuriset syvärakenteet ja toimijoiden ajattelutavat muuttuvat paljon hitaammin kuin organisatoriset toimintakäytännöt.

Myyjätason henkilökunta ei valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia niin kaivannutkaan, vaan heille riittäisi se, että he saavat tehdä työtä omalla tavallaan, heihin luotetaan. Esimiestehtävissä toimivat ovat sen sijaan pahoillaan riittämättömiksi kokemistaan vaikutusmahdollisuuksista. Jako lienee ymmärrettävissä ainakin osin historiallisesti ja alojen ammattikulttuuria, perinteitä vasten – tai laajemmin tulkittuna työväenluokkaista tai fordistista kulttuuria vasten. Monet iäkäämmistä keskijohdossa toimivista haastateltavista ovat raivanneet tiensä myyjätasolta tai jopa juoksupojasta esimiesasemaan, joten uudenlainen tilanne ja pitkän tien kautta hankitun vaikutusvaltaisemman aseman heikkeneminen ei liene aivan helposti sulatettava asia. Pitkän työuran tehneet myyjätason työntekijät taas ovat sosiaalistuneet toimimaan tietyn valtarakenteen alaisena jo vuosikymmenien ajan. He ovat tottuneet työskentelemään sellaisissa organisaatioissa, joissa esimies on tehnyt päätökset ja kantanut vastuun laajemmista kokonaisuuksista. Ero esimiesasemassa toimivien ja muun henkilökunnan välillä on ollut näissä organisaatioissa selkeä ja suuri. Selvää siis on, että muutoksen omaksuminen, tarjotun vallan ottaminen ja oman mielipiteensä ilmaiseminen aiempaa suuremmista asioista, voi ymmärrettävästi tuntua ainakin aluksi hankalalta, eivätkä esimerkiksi ammattiryhmien väliset jännitteet purkaudu yhdessä yössä.

Muutoksiin liittyy kaiken kaikkiaan melko vahvoja epävarmuuden tuntemuksia. Etenkin myyjätason väki tuntee epävarmuutta ja ahdistustakin siitä, mihin heidät organisaatiomuutosten yhteydessä mahdollisesti siirretään. Paitsi uhka siitä, joutuuko siirrettyksi sellaisiin tehtäviin tai yksikköön, joista ei pidä, tai peräti eläkkeelle, huolestuttaa osaa myös se, olisiko oma pätevyys sopiva ja riittävä uusiin tehtäviin. Haastateltavat tuntuvat myös olevan arkoja etsimään uutta työtä, vaikka nykyinen työ ei aivan tyydyttäisikään.

Jälkmodernille ajalle ominaiseksi luonnehdittu kulttuuri, joka mahdollistaisi ja sallisi erityyppiset va-

linnat iästä riippumatta, ei tässä kuvatussa tutkimuksen perusteella vaikuta työelämän käytännöissä kovin ajankohtaiselta (ks. myös Julkunen & Pärnänen 2005). Uran ja työpaikan vaihdot tuntuvat työntekijöistä melko hankalilta. Uuden ikäpolitiikan keskeinen ajatus, jonka mukaan työnantajien tulisi pitää ja ottaa ikääntyviä töihin, näyttäytyy varsin haasteelliselta kaupanalalla, jossa trendinä on ollut ikärakenteen nuorentaminen rinnan markkinastrategioiden ja työvoiman muutoksen kanssa.

Työntekijöille on tärkeää, että he pystyisivät hoitamaan työnsä kunnialla loppuun saakka. Itsestä halutaan jättää kuva hyvänä työntekijänä. Ajantasainen ammattitaito koetaan tärkeäksi ammatti-identiteetin ja itsetunnon kannalta. Haastateltavat haluavat mieluummin ennenaikaiselle eläkkeelle kuin raataa väkisin viralliselle eläkepaalulle asti. Viimeisten vuosien ”ei niin laadukas” työ tuntuisi mitätöivän koko pitkän uran arvon. Tunnetta kunniallisesta selviämisestä ja pärjäämisestä pidetään työn sosiologiassa yleisen ja vähän myyttisenkin työn hallinnan ytimenä (Julkunen & Pärnänen 2005, 195–196).

Ikääntyville työntekijöille on myös erittäin tärkeää se, että työ tuntuu sisällöllisesti mielekkäältä. He pitävät tärkeänä sitä, että heidän työnsä on riittävän haasteellista. Itsensä toteuttamiseen liittyvät arvot koetaan tärkeiksi ja jos niitä ei kyetä realisoimaan työssä, toivotaan enemmän vapaa-aikaa, joko eläkkeen tai työelämän joustojen muodossa. Selvää lieneekin, että eläkeuudistus (kannustimien korjailu ja varhaiseläkeväylien sulkeminen) ei ainakaan yksin riitä kohottamaan keskimääräistä eläkkeellejäämisiä. Vain työelämän laadun kehittäminen voi parantaa työtyytyväisyyttä ja saada sitä kautta ihmiset viihtymään työssään nykyistä pidempään.



Tarita Ruoholinna  
KT, assistentti  
Kasvatustieteiden laitos,  
Turun yliopisto

## LÄHTEET

- Ammattinetti. (2009). <http://www.ammattinetti.fi> (Luettu 25.10.2010).
- Bauman, Z. (1996). *Postmodernin lumo*. Tampere: Vastapaino.
- Bauman, Z. (1997). *Postmodernity and its discontents*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U. (2000). *The brave new world of work*. Cambridge: Polity Press.
- Bergholm, T. (2006). Wal-Mart: globalisation kova ydin? Teoksessa N. Lichtenstein (toim.) *Wal-Mart. Globalisaation kova ydin*. Helsinki: Työväen Sivistysliitto, 5–21.
- Blom, R., Mamia, T. & Ketola, T. (2006). Tuloksellisuus ja hyvinvointi tietoyhteiskunnan työorganisaatioissa. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö, 179–243.
- Gordon, T. & Holland, J. & Lahelma, E. (2000). *Making spaces: Citizenship and difference in schools*. London: Macmillan & New York: St. Martin's Press.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (2000). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (eds.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, Calif. London: Sage, 105–117.
- Harju, A. & Risikko, P. (2002). *Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksen nykytila ja parhaat käytännöt*. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistio 2002:23. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Heikkinen, A. (2001). Niin vähän on aikaa – katoaako ammatillisen kasvun aika, paikka ja tila? Teoksessa A. Heikkinen, M. Borgman, L. Henriksson, M. Korkiakangas, L. Kuusisto, P. Nuotio & L. Tiilikkala. *Niin vähän on aikaa: ammatillisen kasvun katoava aika, paikka ja tila?* Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, 169–185.
- Helsingin Sanomat* (4.8.2010.). Kaupanalan työllisyys kääntyi voimakkaaseen kasvuun.
- Jarvis, P. (1984). *Professional education*. London: Croom Helm.
- Julkunen, R. (2003). *Kuusikymmentä ja työssä*. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy.
- Julkunen, R., Nätti, J. & Anttila, T. (2004). *Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. & Pärnänen, A. (2005). *Uusi ikäsopimus*. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy.
- Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosessielistä*. Tampere: Vastapaino.
- Järvensivu, A. (2006). *Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä*. Acta universitatis Tampereensis. Tampereen yliopisto.
- Järvensivu, A. & Koski, P. (2008). Työelämäsuuntautuneen oppimisen tutkimus innovaatioaallon harjalla. Teoksessa T. Heiskanen, M. Leinonen, A. Järvensivu & S. Aho (toim.) *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen*. Tampere: Tampere University Press, 17–45.
- Kasvio, A. (1994). *Uusi työn yhteiskunta: suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet*. Jyväskylä: Gummerus.
- Kira, M. (2003). *Byrokratian jälkeen – kohti uudistuvaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä*. Työpoliittinen tutkimus 254. Työministeriö.
- Kiuru, P. (1995). *Kauppan toimintaedellytyksiin vaikuttavien tekijöiden kehitys ja kehitysnäkymät*. Liiketaloudellinen tutkimuslaitos, sarja B, 115. Helsinki: Liiketaloudellinen tutkimuslaitos.
- Korttinen, M. (1992). *Kunnan kenttä: suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Helsinki: Hanki ja jää.
- Kosonen, U. (2003). *Naisia työn reunoilla: elämäkokemusta ja ikäsyrintää*. Jyväskylän yliopisto, Minerva Kustannus.
- Kouvonen, A. (1999). *Ikäsyrintäkokeemukset työssä ja työhönotossa*. Työpoliittinen tutkimus nro 203. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 157. Työministeriö.
- Laakkonen, A. (2004). *Hoitohenkilöstön ammatillinen kasvu hoitokulttuurissa*. Acta universitatis Tampereensis. Tampereen yliopisto.
- Lillrank, P. (1997). Työtehtävien ja -organisaatioiden murros. Teoksessa T. J. Hämäläinen (toim.) *Murroksen aika. Selviytykö Suomi rakennemuutoksesta?* Helsinki: WSOY, 79–110.
- Myyntin ja markkinoinnin ammattilaiset. (2009). Taantuma korostaa myynnin merkitystä – jatkuva koulutus pitää myyjät terässä. [http://www.deski.fi/page.php?page\\_id=9&tiedote\\_id=8253%E4](http://www.deski.fi/page.php?page_id=9&tiedote_id=8253%E4) (Luettu 18.9.2009).
- Nakari, R. & Valtee, P. (1995). *Menestyvä työyhteisö: yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen*. Helsingin kaupunki, Gummerus.
- Nieminen, J. (2000). *Education as the saviour of the sales manager*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Palmer, I. & Hardy, C. (2000). *Thinking about management. Implications of organizational debates for practice*. London: Sage.
- Paloniemi, S. (2004). *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.

- Palvelutyöntajat.* (2001). <http://www.palvelutyontajat.fi/kj.nsf/suomi/index.html> [Luettu 7.4.2003].
- Palvelutyöntajat.* (2003). <http://www.palvelutyontajat.fi/kj.nsf/suomi/index.html> [Luettu 7.4.2003].
- Pensola, T. (2006). Ikä painaa – vai painaako? Käännekohta. [http://www.kuntoutussaatio.fi/julkaisut/kaannekohta0106\\_4.html](http://www.kuntoutussaatio.fi/julkaisut/kaannekohta0106_4.html) [Luettu 28.8.2007].
- Piekkola, H. (2003). *Työssä jaksaminen kiireiden ja vapaa-ajan puristuksissa – tutkimus ikääntyvien ajankäytöstä.* Työssä jaksamisen ohjelma 2003. Työministeriö.
- Rifkin, J. (1997). *Työn loppu.* Suom. Ritva Liljamo. Helsinki: WSOY.
- Riikonen, E., Makkonen, M. & Vilkkumaa, I. (2002). *Hullun työn tauti.* Tampere: Vastapaino.
- Ruoholinna, T. (2009). *Ikääntyvät työelämässä. Päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen?* Turun yliopisto.
- Savolainen, A-L. (1997). Muutosprosessi itseohjautuvaksi oppivaksi organisaatioksi suuressa tavaratalossa. Teoksessa T. Alasoini & M. Kyllönen (toim.) *Aallon harjalla. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, vuosikirja 1998.* Työministeriö: 174–180.
- Sennett, R. (2002). *Työn uusi järjestys.* Jyväskylä: Vastapaino.
- Sennett, R. (2004). *Kunnioitus eriarvoisuuden maailmassa.* Tampere: Vastapaino.
- Siltala, J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia – Muutokset hyvinvointivaltion ajasta globaaliin hyperkilpailuun.* Helsinki: Otava.
- Suonsivu, K. (1997). *Miten hoitaja jaksaa? Ajatuksia hoitajien masentuneisuudesta ja jaksamisesta.* Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tiilikkala, L. (2001). "Siihen aikaan merkonomi oli aika kova sana, kysyntää oli pilvin pimein". Teoksessa A. Heikkinen, M. Borgman, L. Henriksson, M. Korkiakangas, L. Kuusisto, P. Nuotio & L. Tiilikkala (toim.) *Niin vähän on aikaa: ammatillisen kasvun katoava aika, paikka ja tila?* Hämeenlinna: Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, 148–165.
- Tilastokeskus. (2005). Työssäkäynti. <http://www.stat.fi/til/tyokay/tau.html> [Luettu 10.9.2008].
- Tilastokeskus. (2009). Työssäkäynti. <http://www.stat.fi/til/tyokay/tau.html> [Luettu 28.10.2010].
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työministeriö. 2007. *Työpoliittinen aikakauskirja 51* (2).
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Avoimet työpaikat työnvälityksessä 28.11.2008 ja määrän muutos ammattiryhmittäin. Turun Sanomat 18.1.2009.
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. (2005). *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus.* Työpoliittinen tutkimus 277. Työministeriö.
- Vahtio, E-L. (2002). *Rekrytointi, ikä ja ageismi.* Työministeriö.
- Virkkunen, E. (2008). *Farmasian ammatillinen kenttä muuttuvassa sairaalassa.* Acta Universitatis Tampereensis, 1278. Tampereen yliopisto.
- Vähämäki, J. (2003). Kuhnurien kerho. Vanhan työn paheista uuden hyveiksi. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Warhurst, C. & Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, Employment and Society* 21(1), 103–120.

## VIITTEET .....

1. Vaikka lähtökohtaisesti suhtaudun kriittisesti siihen, että keski-ikäiset työntekijät niputetaan kategorisesti kronologisen iän mukaan, koen että jonkinlainen yhdenmukaistavan termin käyttö on välttämätöntä tekstin luettavuuden kannalta. Kohderyhmään viittaaminen olisi muilla tavoin varsin monisanaista.
2. Julkunen (2008) toteaa ulkonäön ja ruumiillisen habituksen merkityksen korostuneen kahden kehityskulun seurauksena: yhtäältä työelämän omien muutosten, toisaalta ulkonäön yleisen korostumisen myötä. Työelämän muutos, palvelusektorin kasvu, keskiluokkaiset palveluammatit, globaali kilpailu, uudet organisaatiotekniikat, työn asiakkaistuminen ja satsaus yritys kulttuuriin ovat johtaneet organisaatioiden imagojen ja visuaalisten vaikutelmien korostumiseen. Ruumiista on tullut identiteetin ja pätevyden merkki, joten miksi se ei olisi myös tai nimenomaan työidentiteetin ja työpätevyuden merkittäjä. (Emt., 24, 38, 45–46.)

*Artikkeli saapui toimitukseen 28.4.2010. Se hyväksyttiin julkaistavaksi toimituskunnan kokouksessa 29.11.2010.*