

Jutta Tervo

**IKÄÄNTYNEIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN  
TYÖKYVYN TUKEMINEN IKÄJOHTAMISEN  
AVULLA**  
Case Oikeusrekisterikeskus

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Syyskuu 2023

# TIIVISTELMÄ

Jutta Tervo: Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukeminen ikäjohtamisen avulla. Case Oikeusrekisterikeskus.

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede

Ohjaaja: Pasi-Heikki Rannisto

Syyskuu 2023

---

Tämä tutkimus tarkastelee ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemista ikäjohtamisen avulla sekä työntekijänäkökulmasta että esihenkilönäkökulmasta. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on ”Miten ikäjohtamisen avulla voidaan vaikuttaa ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseen?”. Päätutkimuskysymystä tukee kolme alatutkimuskysymystä, jotka ovat: ”Millaisia ammatillisia haasteita ja vahvuuksia ikääntyneillä työntekijöillä työelämässä on?” ja ”Millaisia kokemuksia ikääntyneillä työntekijöillä on ikäjohtamisesta?” sekä ”Miten kohdeorganisaatiossa koetaan ikäjohtamisen vastuun jakautuvan eri osapuolien välillä?”.

Teoreettinen viitekehys rakentuu ikäjohtamisen, työkyvyn, ikääntyneen työntekijän ja työuran pidentämisen käsitteistön sekä niihin liittyvän kirjallisuuden ympärille. Tutkimus on laadullinen tapaus tutkimus, jonka tapausorganisaationa on Oikeusrekisterikeskus. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla haastatteleamalla kuutta organisaation työntekijää sekä neljää organisaation esihenkilöä. Aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisen analyysin avulla.

Tutkimustulosten mukaan ikäjohtaminen käsitteenä oli tuttu entuudestaan sekä haastatelluille työntekijöille että esihenkilöille. Osa haastatelluista kuitenkin koki ikäjohtamisen tarkoittavan vain ikääntyneiden työntekijöiden johtamista, kun taas osa koki ikäjohtamisen tarkoittavan kaikenikäisten työntekijöiden johtamista. Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimisen koetaan olevan onnistuneen ikäjohtamisen keskiössä. Yksilöllisyyden huomioiminen puolestaan edellyttää vuorovaikutusta työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Ikäjohtamisen vastuun koetaan jakautuvan koko organisaatiolle, sillä organisaation johto sanoittaa ikäjohtamisen tärkeyttä ja henkilöstöhallinto luo edellytyksiä ikäjohtamiselle. Esihenkilöiden rooli ikäjohtamisessa puolestaan näyttäytyy työntekijöiden kuuntelemisena sekä vahvuuksien ja heikkouksien huomioimisena päivittäisjohtamisessa. Työntekijöiden tulee puolestaan olla avoimia omista voimavaroistaan esihenkilölle, jotta tarvittaessa työn vaatimuksia ja työntekijän voimavaroja voidaan sovittaa yhteen ikäjohtamisen keinoin.

Tutkimustulokset osoittavat, että osaaminen, kokemus sekä itseluottamus näyttäytyvät ikääntyneiden työntekijöiden vahvuuksina. Uuden oppimisen hidastuminen puolestaan nousi keskiöön tarkasteltaessa ikääntyneen työntekijän heikkouksia. Tutkimustulokset osoittavat, että räätälöidyt tehtävänkuvat sekä liukuva työaika tukevat osaltaan ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia ikäjohtamisen ja nuorten työntekijöiden työelämään kiinnittymisen välistä yhteyttä.

Avainsanat: ikäjohtaminen, ikääntynyt työntekijä, työkyvyn tukeminen, työurien pidentäminen, henkilöstöjohtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ</b> .....	<b>4</b>
2.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	4
2.2 TUTKIELMAN RAJAUKSET .....	5
<b>3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b> .....	<b>7</b>
3.1 AIEMPAA TUTKIMUSTA IKÄJOHTAMISESTA JA IKÄÄNTYNEEN TYÖNTEKIJÄN TYÖKYVYN TUKEMISESTA SEKÄ TYÖURIEN PIDENTÄMISESTÄ .....	7
3.2 IKÄJOHTAMISEN MÄÄRITELMÄ .....	11
3.2.1 Ikäjohtaminen osana henkilöstöjohtamista .....	14
3.2.2 Ikäjohtamisen käytänteet .....	15
3.2.3 Ikäjohtaminen osana ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemista ja työuran pidentämistä .....	17
3.3 TYÖKYVYN KÄSITTE .....	18
3.3.1 Työkykytalo-malli .....	19
3.3.2 Työkyvyn tasapainomalli .....	21
3.3.3. Moniulotteinen työkykymalli: työssä jaksaminen, työn hallinta sekä työyhteisöön osallisuus .....	22
3.3.4 Työkyvyn tukeminen .....	22
3.4 IKÄMÄÄRITELMIÄ .....	24
3.5 IKÄÄNTYNEEN TYÖNTEKIJÄN MÄÄRITELMÄ .....	24
3.6 TYÖURIEN PIDENTÄMINEN .....	25
3.7 YHTEENVETO TEOREETTISESTA VIITEKEHYKSESTÄ .....	27
<b>4 TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	<b>30</b>
4.1 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS JA TAPAUSTUTKIMUS .....	30
4.2 KOHDEORGANISAATIO .....	31
4.3 AINEISTONKERUU TEEMAHAASTattelun avulla .....	32
4.4 AINEISTOLÄHTÖINEN SISÄLLÖNANALYYSI ANALYYSIMENETELMÄNÄ .....	35
<b>5 ANALYYSIN TULOKSET</b> .....	<b>37</b>
5.1 IKÄÄNTYNEIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN JA ESIHENKILÖIDEN KÄSITYKSIÄ IKÄJOHTAMISESTA .....	38
5.2 IKÄÄNTYNYT TYÖNTEKIJÄ TYÖELÄMÄSSÄ .....	42
5.3 TYÖKYVYN TUKEMISEN MERKITYKSELLISYYS OSANA IKÄÄNTYNEIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖURIEN PIDENTÄMISTÄ .....	45
5.4 YHTEENVETO ANALYYSISTA .....	49
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>53</b>
6.1 PÄÄTELMÄT .....	53
6.2 POHDINTA JA KÄYTÄNNÖN SUOSITUKSET .....	57
6.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA RAJOITUKSET .....	59
6.4 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET .....	61
LÄHTEET .....	62
LIITTEET .....	68

## **KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Hyvät ikäjohtamisen käytänteet (mukaiillen Naegele & Walker 2006, 7) .....	16
Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2021).....	21
Kuvio 3. Oikeusrekisterikeskuksen organisaatiokaavio (mukaiillen Oikeusrekisterikeskus 2022) ...	32
Taulukko 1. Tiivistetty analyysi teemoja mukaiillen .....	52

# 1 JOHDANTO

Työntekijöiden ikääntyminen on työelämän keskeisimpiä haasteita Suomessa. Työkyvyn muutokset sekä työntekijöiden ikääntyminen aiheuttavat johtamiselle uudenlaisia vaatimuksia. Ikääntyvä työvoima on haaste työntekijöille, organisaatioille sekä yhteiskunnille (Burke 2016, 27). Toisaalta ikääntyneet työntekijät tulisi nähdä mahdollisuutena, sillä heillä on suuri määrä kokemusta ja osaamista. Iän mukanaan tuomia heikennyksiä toimintakyvyssä voidaan kompensoida esimerkiksi työkokemuksella sekä työnopeuden säätelyllä (Ilmarinen 2006, 104). Pitkän työuran tehneet työntekijät omaavat laaja-alaista näkemystä sekä hiljaista tietoa. Organisaatioissa tulee arvostaa ikääntyneiden työntekijöiden osaamista sekä tietoja ja taitoja. Keskeistä on, että ikääntyneiden työntekijöiden tarpeet ja toiveet pyritään ottamaan johtamisessa mahdollisimman hyvin huomioon. Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen merkitys korostuu, kun pyrkimyksenä on pidentää työuria sekä vähentää varhaista eläkkeelle siirtymistä. Tämän tutkielman kannalta olennaista on tarkastella, miten johtamisen avulla voidaan tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä.

Alhainen syntyvyys ja työvoiman ikääntyminen ovat vaikuttaneet työvoiman supistumiseen (Burke & Ng 2006, 87). Tilastokeskuksen (2021) väestöennusteen mukaan työikäisten määrä on Suomessa vähentynyt 136 000 henkilöllä vuosien 2010-2020 välisenä aikana ja työikäisen väestön arvioidaan yhä vähenevän 76 000 henkilöllä seuraavien kahden vuosikymmenen aikana. Työikäisten määrän vähentyessä on entistä tärkeämpää huolehtia ikääntyneiden työntekijöiden työkyvystä. Olennaista on, että organisaatiossa panostetaan käytäntöihin, joiden avulla ikääntyneiden työkykyä voidaan tukea, sillä ikääntyneen työvoiman työkyvyn tukeminen on tärkeää niin yksilön, organisaation kuin koko yhteiskunnankin kannalta. Työurien pidentäminen edellyttää ikääntyneiden työntekijöiden tarpeiden huomioon ottamista ja heidän osaamisensa parempaa hyödyntämistä organisaatioissa (Lundell ym. 2011, 14). Ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä on tarpeellista tukea, sillä organisaatioiden toimintakyky riippuu tulevaisuudessa yhä enemmän ikääntyneiden työntekijöiden tehokkuudesta ja tuottavuudesta. Työelämä on muutoksessa ja tulevaisuudessa työelämä näyttäytyy nykyistä monimuotoisempana sekä monipuolisempana (Dufva ym. 2017, 47). Väänänen ym. (2020, 26) tuovat esiin, että työurien moninaistuuessa työelämän keskeisimpiä metataitoja tulevat olemaan yksilön tietoisuus itsestä sekä työuran hallinta.

Työntekijöiden työkyky vaikuttaa yksilöiden, organisaatioiden sekä yhteiskunnan toimintaan. Hyvä työkyky voi osaltaan pidentää työuria sekä vähentää varhaista eläkkeelle siirtymistä. Hyvä työkyky voi myös lisätä tuottavuutta sekä hyvinvointia. (Gould ym. 2015, 4.) Yhteiskunnan näkökulmasta työuria tulisi pidentää, sillä työvoiman ikääntymisestä seuraa vakavia taloudellisia ja sosiaalisia haasteita. Huoltosuhteet heikkenevät ja eläkemenot sekä terveydenhuoltokustannukset kasvavat työvoiman ikääntymisen myötä. Työkyvyn tukeminen on edellytyksenä työurien pidentämiselle. Vanhemmissa työkäisten ryhmissä keskeistä on yhteensovittaa työelämän vaatimukset sekä työntekijöiden fyysinen ja psyykinen toimintakyky. (Ilmarinen 2006, 18–19.)

Ikääntyneiden työntekijöiden työllisyysaste on noussut viime vuosikymmeninä ja yli 50-vuotiaat muodostavat aiempaa suuremman osan työvoimasta. Suomen työmarkkinoilta on vuoden 2010 jälkeen poistunut enemmän työntekijöitä, kuin mitä sinne on tullut lisää työvoimaa. (Ahonen 2015, 107.) Työelämän muutosten ja työurien pidentämisen myötä on olennaista tukea ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamista. Työntekijöiden työkykyä, terveyttä, motivaatiota ja osaamista on pyrittävä jatkuvasti tukemaan sekä vahvistamaan. (Ilmarinen 2006, 37.)

Valtiokonttorin julkaisemasta valtion henkilöstökertomuksesta (2021, 12–13) selviää, että vuonna 2021 valtion budjettitalouden henkilöstön keski-ikä oli 45,6 vuotta. Henkilöstökertomuksesta käy ilmi myös se, että vuoden 2021 joulukuussa valtiolla työskenteli 60–64-vuotiaita naisia lähes 5200 ja saman ikäisiä miehiä puolestaan noin 3100. Kevan (2022) laatiman vuosittaisen valtion työntekijöiden eläköitymisen ennusteen mukaan valtiolla noin 35 % nykyhenkilöstöstä siirtyy eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana. Eläköityminen on siis suurta, joten huomiota tulee kiinnittää niihin tekijöihin, joiden avulla ikääntyvien työntekijöiden työkykyä voidaan tukea. Ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukeminen on olennaista, sillä työkyvyn tukemisen myötä varhaista eläkkeelle siirtymistä voidaan hillitä ja työurien pidentämistä voidaan lisätä. (Ilmarinen 2006, 19–21.)

Väestön ikääntyminen edellyttää toimia työurien pidentämisen ja varhaisen eläkkeelle siirtymisen suhteen. On tärkeää, että organisaatioissa huomioidaan eri-ikäiset työntekijät ja heidän erilaiset, yksilölliset tarpeensa. Olennaista on, että työntekijöiden vahvuuksia pyritään hyödyntämään ja heille tarjotaan mahdollisuuksia esimerkiksi oman työn muokkaamiseen. Ilmarisen (2006, 198) mukaan hyvän ikäjohtamisen keskiössä on työn suunnittelu sekä organisointi henkilöstön voimavarojen mukaisesti.

Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukeminen edellyttää vuorovaikutusta esihenkilöiden sekä työntekijöiden välillä, sillä esihenkilöiden on tunnistettava työntekijöiden tarpeita ja toiveita, jotta tarpeisiin ja toiveisiin on mahdollista vastata esihenkilötasolta. Selvää on, että ainoastaan esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen avoin vuorovaikutus sekä iän huomioon ottava johtaminen eivät yksinään riitä tukemaan ikääntyneen työntekijän työkykyä ja työurien pidentämistä. Työkyvyn ylläpitämistä ja vahvistamista tarkasteltaessa keskiöön nousee myös esimerkiksi työterveyshuollon rooli. Eläkeikää lähestyvien työntekijöiden työkyvyn tukeminen edellyttää toimia sekä organisaatioissa että terveydenhuollossa (Sauni, Reho & Uitti 2022, 488). Samoin keskeistä on tiedostaa, että työkyky ei ole muusta elämästä irrallinen osa-alue, vaan työkykyyn vaikuttaa merkittävästi myös esimerkiksi perhesuhteet ja muut sosiaaliset suhteet. (Ilmarinen 2006, 81.) Ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä on mahdollista tukea monin eri tavoin, mutta tässä tutkielmassa keskitytään ikäjohtamisen rooliin ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen osalta.

Tutkielman johdannossa on taustoitettu tutkimuksen ajankohtaisuutta ja merkityksellisyyttä työntekijän, organisaation sekä yhteiskunnan näkökulmista. Toisessa luvussa tuodaan esiin tutkimuskysymykset ja tutkielman rajaukset. Kolmannessa luvussa keskitytään teoreettiseen viitekehykseen, jossa tuodaan esiin tutkielman keskeiset käsitteet eli ikäjohtaminen, työkyky, ikääntynyt työntekijä sekä työuran pidentäminen. Lisäksi kolmannessa luvussa lähestytään ikäjohtamista sekä ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemista aiempien tutkimusten kautta. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmät. Kyseisessä luvussa tuodaan esiin aineistonkeruuseen sekä aineiston analyysiin liittyvät vaiheet. Viides luku käsittelee aineiston analyysin tuloksia. Kuudennessa luvussa puolestaan esitetään johtopäätökset sekä pohdinta ja tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia sekä tuodaan esiin jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tarkastella ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemista ikäjohtamisen avulla. Tutkielmaan haastatellaan kohdeorganisaation eli Oikeusrekisterikeskuksen neljää esihenkilöä sekä kuutta työntekijää. Haastatellut työntekijät ovat iältään 55–65-vuotiaita. Tutkielmaan haastatellut työntekijät voidaan kirjallisuuden mukaan määrittellä ikääntyneiksi työntekijöiksi, sillä Ilmarisen (2006, 60) mukaan ikääntynyt työntekijä määritellään kirjallisuudessa sekä julkisesti käydyssä keskustelussa yli 55-vuotiaaksi.

Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemista ikäjohtamisen avulla tarkastellaan tässä tutkielmassa sekä esihenkilön että työntekijän näkökulmista, jotta aiheesta saadaan mahdollisimman monipuolinen kokonaiskuva. Tässä luvussa tuodaan esiin tämän tutkielman päätutkimuskysymys sekä sitä tukevat kolme alatutkimuskysymystä. Lopuksi tuodaan esiin tutkielman rajaukset.

### 2.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on saada käsitys siitä, mitkä ikäjohtamiseen liitettävät tekijät vaikuttavat ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseen sekä työurien pidentämiseen. Tarkoituksena on ymmärtää ikäjohtamisen sekä ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen välistä yhteyttä. Tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä ikäjohtamisen merkityksellisyydestä osana ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemista. On tärkeää saada kokemuseräistä tietoa siitä, millaisin keinoin ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä voidaan tukea, työuria pidentää sekä varhaista eläkkeelle siirtymistä vähentää. Aihe on merkityksellinen, sillä organisaatioiden toimintakyky riippuu tulevaisuudessa yhä enemmän ikääntyneiden työntekijöiden tehokkuudesta ja tuottavuudesta. Lisäksi aiheen merkityksellisyyttä tukee se, että aihe on tärkeä niin yksilöiden, organisaatioiden kuin koko yhteiskunnankin kannalta. Väestön ikääntyminen luo tarpeen työurien pidentämiselle ja yksilön näkökulmasta tarkasteltuna ainoastaan työurien pidentäminen mahdollistaa riittävän eläketurvan tulevaisuudessa (Lundell ym. 2011, 14). Olennaista on, että organisaatioissa luodaan edellytykset työurien pidentämiselle.

Tutkimuskysymyksien määrä sekä kysymyksien muotoilu ovat strategisia tutkimuksellisia valintoja, sillä tutkimuskysymykset ilmentävät teoreettisia näkemyksiä. Voidaan myös nähdä, että tutkimuskysymyksien määrittely on yksi tutkimusprosessin merkittävimpiä osioita. (Häikiö &



Niemenmaa 2007, 47.) Tutkielman päätutkimuskysymys sekä sitä tukevat kolme alatutkimuskysymystä muotoutuivat tutkimusprosessin edetessä. Tämä tutkielma pyrkii löytämään vastauksen seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

*Miten ikäjohtamisen avulla voidaan vaikuttaa ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseen?*

Päätutkimuskysymystä tukevat seuraavat kolme alatutkimuskysymystä:

*Millaisia ammatillisia haasteita ja vahvuuksia ikääntyneillä työntekijöillä työelämässä on?*

*Millaisia kokemuksia ikääntyneillä työntekijöillä on ikäjohtamisesta?*

*Miten kohdeorganisaatiossa koetaan ikäjohtamisen vastuun jakautuvan eri osapuolien välillä?*

Päätutkimuskysymystä sekä alatutkimuskysymyksiä tarkastellaan kolmen eri teeman kautta. Nämä teemat ovat ikäjohtaminen, ikääntynyt työntekijä sekä työkyvyn tukeminen. Tutkielman teemahaastattelurungot on laadittu kyseisten teemojen mukaisesti ja myös analyysiosio rakentuu kyseisten teemojen kautta.

## **2.2 Tutkielman rajaukset**

Tutkielma on rajattu tarkastelemaan ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemista ikäjohtamisen näkökulmasta. Ikäjohtamisen ja työkyvyn välisen suhteen kannalta keskeistä on kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka johtamisen näkökulmasta vaikuttavat myönteisesti ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseen sekä työurien pidentämiseen. Tutkielmassa otetaan huomioon sekä esihenkilö- että työntekijän näkökulmat. Nämä näkökulmat huomioon ottamalla aiheesta saadaan mahdollisimman monipuolinen kokonaiskuva. Lisäksi sekä esihenkilö- että työntekijän näkökulmien huomioimista tukee se, että onnistuneen ikäjohtamisen keskiössä on esihenkilön sekä alaisen välinen vuorovaikutus (Halme 2011). Esihenkilö- sekä työntekijän näkökulmien tarkastelua tukee myös Ilmarisen (2006, 81) näkemys, jonka mukaan työkyvyn ylläpitäminen edellyttää esihenkilön ja työntekijän välistä yhteistyötä sekä vuorovaikutusta eli työkyvyn ylläpitämisessä ja tukemisessa vastuu jakaantuu sekä esihenkilölle että työntekijälle.

Tutkielman tarkoitus on tutkia ikääntyneen työntekijän ja ikäjohtamisen välistä yhteyttä, joten tämän takia tutkielman ulkopuolelle on rajattu esimerkiksi työterveyshuollon rooli ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisessa. Ikäjohtamisella tarkoitetaan eri-ikäisten johtamista, mutta tämä tutkielma on

rajattu tarkastelemaan yli 55-vuotiaita, sillä organisaatioiden toimintakyky riippuu tulevaisuudessa yhä enemmän ikääntyneiden työntekijöiden tehokkuudesta ja tuottavuudesta. Tutkielma on rajattu koskemaan yli 55-vuotiaita työntekijöitä, sillä ikääntynyt työntekijä määritellään kirjallisuudessa sekä julkisesti käydyssä keskustelussa yli 55-vuotiaaksi (Ilmarinen 2006, 60).

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat ikäjohtaminen, työkyky, ikääntynyt työntekijä sekä työuran pidentäminen. Ilmarisen (2006, 235) mukaan ikäjohtamisen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn sekä työssä jatkamiseen. Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on tutkia ikäjohtamisen sekä ikääntyneiden työkyvyn tukemisen välistä yhteyttä. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Luvussa tuodaan esiin aiempaa tutkimusta ikäjohtamisesta sekä ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisesta. Teoreettisena viitekehyksenä käytetään ikäjohtamisen, työkyvyn, ikääntyneen työntekijän ja työuran pidentämisen käsitteistöä sekä niihin liittyvää kirjallisuutta. Jokainen käsite avataan alaluvuissa, sillä käsitteiden ymmärtäminen auttaa hahmottamaan tutkimuksen kokonaisuutta. Lopuksi laaditaan yhteenveto teoreettisesta viitekehystä.

#### **3.1 Aiempaa tutkimusta ikäjohtamisesta ja ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisesta sekä työurien pidentämisestä**

Väestön ikääntyminen on ollut sosiaalipolitiikan keskeisimpiä haasteita viimeiset vuosikymmenet (Halme 2011, 19). Halme on tutkinut väitöskirjassaan ikäjohtamista sekä eri-ikäisyyttä työyhteisössä ja eri-ikäisyyden asettamia haasteita johtamistyölle. Väitöskirjassa tarkasteltiin myös sitä, miten ikäjohtamisen tutkimus on kehittynyt ja millaisia keskusteluja ikääntymisen taustalla on sekä miten eri-ikäisyydestä puhutaan työyhteisössä. Tutkimustehtävänä oli selvittää, kuinka ikäjohtamista voidaan tarkastella ja ymmärtää tutkimalla eri-ikäisyyttä työyhteisössä. Halmeen (2011, 24) mukaan ikäjohtamisen tavoitteena on hyödyntää erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työkykyä. Ikäjohtamisen tavoitteena on myös siirtää ikääntyvien työntekijöiden eläköitymistä, sillä heidän työpanoksensa on merkityksellinen organisaatioille. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsottuna ikäjohtamisen keskeinen tavoite on kansantalouden kestokyvyn vahvistaminen sekä eläkekustannusten pienentäminen (Halme 2011, 101). Väitöskirjan tutkimustulokset osoittavat, että ikäjohtaminen nähdään kokonaisuutena, joka koostuu yksilön hyvinvoinnista, organisaation tehokkuudesta sekä yhteiskunnan hyvinvoinnista. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että ikäjohtaminen nähdään eri-ikäisten ihmisten johtamisena. Toisin sanoen ikäjohtaminen ei keskity ainoastaan ikääntyneiden johtamiseen, vaan keskiössä on eri-ikäiset ihmiset ja heidän yksilölliset tarpeensa. Tutkimustuloksista käy ilmi myös se, että ikäjohtamista ei ole käsitetasolla tutkittu paljoa, vaan käsite on otettu käyttöön ilman käsitteen tarkempaa määrittelemistä. Ikäjohtaminen nähdään kokonaisuutena, joka koostuu yksilön hyvinvoinnista, organisaation tehokkuudesta sekä

yhteiskunnan hyvinvoinnista. Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa ikäjohtaminen miellettiin enemmän henkilöstöhallinnoksi kuin johtamistavaksi. (Halme 2011, 49–51.)

Ikääntymisen merkitystä työelämässä ovat tutkineet Halme ja Aaltio vuonna 2011. Tutkimuksessa ikäjohtamista tarkastellaan työ- ja toimintakyvynäkökulmasta, henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta sekä erilaisuuden johtamisen näkökulmasta. Tutkimus avaa käsiteanalyysin menetelmin ikäjohtamisen käsitettä sekä käsitteen merkityksiä organisaatioiden johtamistutkimuksessa. Halme ja Aaltio tuovat esiin, että ikäjohtamista on tarkasteltu monesta eri näkökulmasta, esimerkiksi yksilön sekä organisaation näkökulmista. Tutkimuksessa tuodaan esiin, että johtajuuden näkökulmasta olennaista on huomioida kaikki ikäryhmät, sillä jokainen ikäryhmä tarvitsee johtamista. Ikäjohtamisessa on otettava huomioon sekä yksilölliset ikätarpeet että ikääntyvän työvoiman työelämässä pysymiseen vaikuttavat tekijät. Työyhteisön, kulttuurin ja yksilön arvot sekä asenteet voivat pahimmillaan estää organisaatioita hyödyntämästä erilaisuutta voimavarana. (Halme & Aaltio 2011, 230 & 234.)

Ikääntyneiden työntekijöiden ja heidän työhyvinvointinsa on Erikssonin (2017) väitöskirjan keskiössä. Tutkimuksen kohteena ovat sekä jaksamista edistävät että jaksamista ei-edistävät henkilökohtaiset kokemukset. Tutkimusaineistona oli yhden moniammatillisen yhteisön seitsemäntoista 45–64-vuotiaista työntekijää. Tutkimustulokset osoittavat, että ikääntyvien työssä jaksamista edistävät erilaiset työyhteisön tukitoimet, kuten esihenkilön tuki sekä toimiva työyhteisö. Lisäksi työssä jaksamista edistävät työn ja työntekijän yhteensopivuus sekä henkilökohtaiset piirteet ja ominaisuudet. Myös mieleinen työ sekä yhteinen arvopohja ja työn autonomia koetaan työssä jaksamista edistävinä tekijöinä. Yksi tärkeimmistä työssä jaksamiseen myönteisesti vaikuttavista tekijöistä on työn ja yksityiselämän voimavarojen tasapainon säilyminen. Raskas ja väsyttävä työ sekä työn ja yksityiselämän välisen tasapainon horjuminen sen sijaan koetaan työssä jaksamisen kannalta negatiivisina tekijöinä. Myös riittämätön ohjaus ja epävarmuus sekä riittämätön tuki ovat negatiivisesti yhteydessä työssä jaksamiseen. (Eriksson 2017, 71–73 & 130.) Moni haastateltava koki tarvitsevänsä saamaansa enemmän esihenkilön suoraa ohjausta ja tukea. Esihenkilön tuen puuttumisen myötä työ ei sujunut odotetulla tavalla ja työssä viihtyminen heikkeni. (Eriksson 2017, 105 & 111.)

Useissa maissa on tarve nostaa eläkeikää ja estää työntekijöitä poistumasta työelämästä ennen eläkeikää. Salminen, von Bonsdorff ja von Bonsdorff (2019, 75) tutkivat työntekijöiden aikomuksia jäädä varhaiseläkkeelle sekä aikomuksia jatkaa työskentelyä eläkeiän jälkeen. Tutkimuksessa

tarkasteltiin, miten henkilöstöjohtamisen käytännöt sekä resilienssi vaikuttavat yli 50-vuotiaiden eläköitymisaikomuksiin. Tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen käytännöillä tarkoitetaan käytäntöjä, jotka ylläpitävät ja kehittävät organisaation inhimillistä pääomaa. Resilienssillä puolestaan tarkoitetaan yksilön tapaa reagoida epämiellyttäviin elämäntapahtumiin. Toistaiseksi on olemassa vähän tietoa siitä, miten resilienssi vaikuttaa eläkkeellesiirtymisaikomuksiin. Tutkimuksen keskeinen tulos kuitenkin on, että korkean resilienssin omaavat työntekijät jatkavat työskentelyään myös eläkeiän jälkeen. (Salminen, von Bonsdorff & von Bonsdorff 2019.)

Ikäjohtamista on tutkittu myös tunneälytaitojen näkökulmasta. Simströmin (2009) mukaan ikäjohtamisessa keskeistä on erilaisuuden sekä erilaisen osaamisen hyödyntäminen. Ikäjohtamisen nähdään korostuvan erityisesti lähiesihenkilöiden työssä. Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilön tärkeimpiä tunneälytaitoja ovat ryhmä- ja yhteistyötaidot, kannustavuus, taito hallita konflikteja, itsekontrolli sekä empaattisuus. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että hyvän esihenkilötyön perustana on oikea tieto ikääntymisen vaikutuksista ja oikeudenmukainen ikäasenne. (Simström 2009, 215–220.)

Ikäjohtamista on lähestytty Ruoholinnan (2009) väitöskirjatutkimuksessa tutkimalla ikääntyvien työntekijöiden vahvuuksia. Tutkimukseen osallistuneet terveydenhuolto- ja kaupanalan 45 vuotta täyttäneet työntekijät kokivat, että nuoremmat työntekijät eivät aina arvosta heidän mielipiteitään. Haastateltavat työntekijät kokivat, että ammatillinen varmuus, vahva identiteetti sekä hyvä itseluottamus ovat heidän vahvuuksiaan. Myös ihmistuntemus sekä taito käsitellä erilaisia asiakkaita nousivat esiin ikääntyvien työntekijöiden vahvuuksina. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin, että kyky tiedostaa ja nähdä eri vaihtoehtoja ongelmatilanteissa sekä hyvät organisointitaidot koetaan ikääntyvien työntekijöiden vahvuuksiksi. Tutkimustulokset osoittavat myös, että iän mukanaan tuomia haasteita, kuten fyysistä väsymistä, voidaan kompensoida iän tuoman kokemuksen avulla. (Ruoholinna 2009, 257–262.)

Ikäjohtamista ja ikääntyvien työntekijöiden työurien tukemista ovat tutkineet Merkel, Ruokolainen ja Holman (2019), jotka tutkivat Saksan, Suomen sekä Iso-Britannian hoito-organisaatioiden strategioita ikääntyvien työntekijöiden työurien tukemisessa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sosiaali- ja terveysala on fyysisesti kuormittavaa ja työaikajärjestelyjä tarvitaan, jotta ikääntyvät työntekijät pystyisivät jatkamaan työssään ainakin eläkeikään saakka. Ikäjohtamisen menet, esimerkiksi työaikajärjestelyt hyödyttävät niin työntekijöitä, esihenkilöitä kuin koko organisaatiotakin, sillä sekä sitoutumisen että tehokkuuden on osoitettu vahvistuvan ikäjohtamista

hyödyntävissä organisaatioissa. Panostaminen ikääntyvien työntekijöiden johtamiseen voisi olla keino vähentää henkilöstöpulaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla, mutta tästä huolimatta tutkimustulokset osoittavat, että useissa organisaatioissa henkilöstön ikääntyminen koetaan ongelmallisena. (Merkel ym. 2019, 10.)

Osaltaan väestön ikääntymisen myötä Suomessa etsitään keinoja pidentää työntekijöiden työuria. Järnefelt ja Nivalainen tarkastelivat vuonna 2016 tehdyssä tutkimuksessaan eläkejärjestelmän taloudellisten kannustimien sekä työolojen yhteyttä vapaaehtoiseen vanhuuseläkkeelle siirtymisen myöhentämiseen. Tutkimuksen aineistona on vuoden 2008 ja vuoden 2013 työolotutkimukset. Tutkimuksessa osoitettiin, että julkisella sektorilla työskentelevät aikovat jäädä myöhemmin vanhuuseläkkeelle, kuin yksityisellä sektorilla työskentelevät. Tutkimustulokset osoittavat, että merkittävä osa sektorieroista johtuu muista tekijöistä kuin taloudellisista kannustimista. Tuloksista ilmenee myös, että ansiotyön tärkeys elämässä sekä ikääntyneiden työssä pysymisen edistäminen vaikuttavat kannustavasti työssä jatkamiseen sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla kannustavasti työssä jatkamiseen vaikuttavat myös päivätyö sekä kehittymismahdollisuudet työssä. Lisäksi tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisatorisilla tekijöillä sekä järjestelyillä on keskeinen vaikutus eläkeaikeiden myöhentämiseen sekä julkisella sektorilla että yksityisellä sektorilla. (Järnefelt & Nivalainen 2016, 217–219.)

Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemista on tutkittu ikäjohtamisen lisäksi myös työterveyshuollon näkökulmasta. Työterveyshuollolla on keskeinen rooli työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisessä (Ilmarinen 2006, 81). Reho ym. (2018) toteuttivat kuvailevan tutkimuksen, jossa tarkasteltiin työterveysneuvotteluiden roolia työssä jatkamisen tukena. Tutkimuksessa tuodaan esiin, että työterveysneuvottelut ovat työterveyshuollon keskeinen työväline ja yksi olennaisimmista yhteistyötavoista työnantajien kanssa. Aloitteen työterveysneuvotteluun voi tehdä esimerkiksi työntekijä itse, työnantaja tai työterveyshuolto. Tutkimuksen aineisto koostuu Pihlajalinna Työterveyden toimipisteissä vuosien 2013–2015 aikana pidetyistä työterveysneuvotteluista sekä erillisestä sairauspoissaoloaineistosta. Neuvottelut keskittyivät työntekijöihin, joilla oli työkykyongelmia. Vuosien 2013–2015 aikana Pihlajalinna Työterveydessä käytiin 1 926 työterveysneuvottelua. Neuvotteluja pidettiin kaikenikäisille työntekijöille, mutta enemmän vanhemmissa ikäluokissa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työterveysneuvotteluissa tehtiin konkreettisia muutoksia joka neljännellä työntekijällä työpäivän aikana sekä joka kolmannella työntekijällä työpäivän aikana. (Reho ym. 2018.)

Tämän tutkielman kannalta olennaista on tutkia ikäjohtamisen ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen välistä yhteyttä sekä esihenkilö- että työntekijänäkökulmasta, jotta aiheesta saadaan mahdollisimman monipuolinen kokonaiskuva. Ikäjohtamista on tutkittu lähtökohtaisesti työntekijöiden näkökulmasta. Tämän myötä esimiesnäkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle, vaikka on osoitettu, että onnistunut ikäjohtaminen vaatii esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. (Halme & Aaltio 2011, 224.) Sekä esihenkilö- että työntekijänäkökulmien tarkastelu on tärkeää, sillä Ilmarisen (2006, 81) mukaan työkyvyn ylläpitäminen edellyttää esihenkilön ja työntekijän välistä yhteistyötä eli työkyvyn ylläpitämisessä vastuu jakaantuu sekä esihenkilölle että työntekijälle. Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan ikäjohtamisen ja ikääntyneiden työntekijöiden välistä yhteyttä johtamisen näkökulmasta käsin. Tutkielmassa työterveyshuollon rooli osana ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemista rajataan tutkielman ulkopuolelle, sillä tutkielmassa huomio kohdistuu johtamiseen.

### **3.2 Ikäjohtamisen määritelmä**

Ikäjohtaminen (eng. *age management*) ei ole käsitteenä vielä täsmentynyt ja lisäksi ikäjohtamisen aihealueen teorianmuodostus on hajanainen (Halme 2011,25). Myös Juutin (2001, 8–10) mukaan ikäjohtamisen määrittely täysin yksiselitteisesti on hankalaa. Fabisiak ja Prokurat (2012, 85) tuovat esiin, että ikäjohtamisen käsite on johtamisteorioissa häilyvä, mutta sen koetaan usein liittyvän väestön ikääntymiseen, monimuotoisen tiimin johtamiseen sekä syrjinnän ehkäisyyn.

Ikäjohtamiselle ei ole siis olemassa yhtä selkeää määritelmä, mutta usein siihen on liitetty pyrkimys hallita ikääntymiseen liittyviä ongelmia. 2000-luvulla on kuitenkin yleistynyt näkemys, jonka mukaan ikäjohtamisen tulee kohdistua kaikkiin ikäryhmiin. (Lundell ym. 2011, 285.) Myös Ilmarinen, Lähteenmäki sekä HUUHTANEN (2003, 8–11) korostavat, että ikäjohtamisella ei tarkoiteta vain ikääntyneiden työntekijöiden johtamista, vaan ikäjohtamisen tulee kohdistua kaikkiin työntekijöihin iästä riippumatta. Ikäjohtamisen lähtökohdaksi mielletään usein ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukeminen, mutta Ilmarisen (2006, 56) mukaan ikäjohtaminen tarkoittaa eri-ikäisten johtamista, jonka tarkoituksena on huomioida työntekijöiden ikä ja siihen liittyvät tekijät päivittäisessä esihenkilötyössä. Lundell ym. (2011, 13) tuovat esiin, että ikäjohtamisella tarkoitetaan ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimista sekä ikätietouden hyödyntämistä organisaatioissa. Ikäjohtamisen keskiössä on yksilöllinen töiden sekä työn sisältöjen suunnittelu työntekijöiden voimavarojen mukaan sekä avoin vuorovaikutus (Juuti 2001, 8–10).

Tässä tutkielmassa keskiössä on ikäjohtamisen sekä työkyvyn tukemisen välinen yhteys. Tämän myötä ikäjohtaminen määritellään tässä tutkielmassa Lundellin ym. (2011) tavoin pyrkimyksiksi ehkäistä työkyvyn alentumista sekä tavoitteeksi varmistaa, että työntekijöiden erilaisia vahvuuksia hyödynnetään, jotta voidaan luoda edellytykset työkyvyn tukemiselle ja työurien pidentämiselle. Lisäksi ikäjohtamisen tavoitteena on vahvistaa henkilöstöresursseja sekä varmistaa, että kaikki työyhteisön jäsenet voivat toimia omien voimavarojensa mukaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa roolissa. (Lundell ym. 2011, 285, 290–292, 355.) Ikäjohtamisen keinoja soveltava esihenkilötyö edistää työn tuottavuutta, työhön sitoutumista sekä työntekijöiden hyvinvointia (Kiviranta 2010, 33).

Ikäjohtamisen käsite nousi esiin ensimmäisen kerran Kansallisen Ikäohjelman (1998–2002) yhteydessä. Huoli eläkekustannusten kasvusta sekä työvoiman riittävyydestä käynnisti Kansallisen Ikäohjelman, jonka avulla pyrittiin lisäämään esihenkilöiden ikätietoutta ja ikäjohtamisen avulla pyrittiin hallitsemaan työikäisen väestön ikääntymisestä aiheutuvia haasteita. Ikäohjelman keskeisenä tavoitteena oli myös edistää ikääntyneiden työssä jatkamista sekä työllistymistä. (Ikäohjelman monet kasvot 2002.) Ikäohjelman myötä organisaatioille järjestettiin erilaisia koulutushankkeita (Halme & Aaltio 2011, 224). Lisäksi Kansallisen Ikäohjelman aikana voimaan astui uusi työterveyshuoltolaki. Kansallisen Ikäohjelman aikana myös työturvallisuuslakiin tehtiin muutoksia. (Arnkil ym. 2002, 12.)

Wallinin (2014, 41) mukaan ikäjohtamisella tarkoitetaan ikään liittyvien tekijöiden huomioimista päivittäisjohtamisessa, jotta kaiken ikäisillä on mahdollisuus saavuttaa omat ja organisaation tavoitteet. Ikäjohtamista voidaan toteuttaa organisaatioissa monin eri tavoin ja organisaatiolle järkevin tapa riippuu sen omasta tilanteesta. Myös pienissä organisaatioissa on mahdollista toteuttaa ikäjohtamista, sillä toiminta riippuu ikäasenteista ja toimintavalmiudesta, eikä organisaation koosta. (Wallin 2014, 8–9.) Keskeistä ikäjohtamisessa on, että siinä huomioidaan ikäsidonnaiset tekijät niin, että se palvelee työntekijöiden hyvinvointia sekä organisaation tavoitteita. Organisaatioissa tulisi pystyä huomioimaan ikäsidonnaiset tekijät sekä niiden vaikutukset toimintaan ja kilpailukykyyn. Työntekijöiden työkyky, osaamisen hyödyntäminen sekä voimavarojen kehittyminen ovat ikäjohtamisen keskiössä. (Lundell ym. 2011, 290–291.)

Ikäjohtaminen auttaa huomioimaan eri-ikäiset työntekijät päivittäisjohtamisessa. Lisäksi ikäjohtaminen auttaa hyödyntämään työntekijöiden vahvuuksia. (Huovila & Okkonen 2006, 39.) Myös Jabe (2015, 122–124) korostaa, että ikäjohtamisessa keskeistä on tunnistaa eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset vahvuudet, jotta heidän kapasiteettinsa pystytään täysimittaisesti



hyödyntämään organisaatioissa. Salminen (2005, 92–93) tuo esiin, että ikäjohtamiseen liitetään usein myös työn hallinta sekä työssä jaksaminen.

Ilmarisen (2006, 87–93) mukaan esihenkilöiden tulee olla tietoisia ikäjohtamisen merkityksestä, jotta työntekijöiden hyvinvointia on mahdollista tukea. Ilmarinen tuo esiin, että organisaatioiden henkilöstölle tulisi tarjota tietoa eri ikäryhmistä sekä tukimuodoista. Ikäjohtamisen onnistuminen edellyttää, että työyhteisön jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät ihmisten erilaisuuden. Ikäjohtamisen tavoitteena on kaiken ikäisten työntekijöiden työurien pidentäminen sekä työuran alku- että loppupäästä. Ikäjohtamisen keskeisenä tavoitteena on myös turvata hyvän elämän edellytykset työntekijöille sekä organisaation toiminnan turvaaminen. (Ilmarinen 2006, 197–207.)

Vahtio (2006) on tuonut esiin, että ikäjohtamisen käsite on usein väärinymmärretty, sillä ikäjohtamisen ymmärretään usein koskevan vain ikääntyneitä työntekijöitä, vaikka ikäjohtamisessa kyse on kaikenikäisten työntekijöiden johtamisesta. (Vahtio 2006, 8–14.) Ikäjohtamisen käsitettä on kritisoitu, sillä sen on ajateltu jopa vahvistavan kielteisiä ikästereotypioita sekä ikäsyrjintää organisaatioissa. Kritiikin taustalla on näkemys siitä, että ikääntyneiden työntekijöiden näkeminen erityiskohtelua tarvitsevana henkilöstöryhmänä aiheuttaa iän ongelmallisuuden korostumista sekä ikääntyneiden leimautumista kielteisesti. Tämän näkökulman vastakohtaksi asettuu kuitenkin näkemys, jonka mukaan kiinnostus ikäjohtamiseen ei ole seurausta siitä, että ikääntyneet työntekijät nähtäisiin erityistä huolenpitoa tarvitsevana ryhmänä, vaan siitä, että ikääntyneiden työntekijöiden työpanos on korvaamattoman arvokas organisaatiolle. Ikäjohtaminen ei ole vain ikään katsomista, vaan se voidaan nähdä myös moninaisuuden johtamisena, jonka keskiössä ovat yksilön tarpeiden sekä vahvuuksien huomioiminen. (Lundell ym. 2011, 286–287.)

Halme (2011, 25) tuo esiin, että ikäjohtamista on mahdollista tarkastella yksilön, organisaation sekä yhteiskunnan näkökulmista. Myös Fabisiak ja Prokurat (2012, 85–86) tuovat esiin, että ikäjohtamista voidaan tarkastella yksilön, organisaation sekä makrotalouden työmarkkinapolitiikan näkökulmista. Yksilön näkökulmasta ikäjohtamisen tavoitteena on työntekijän kykyjen tehokkaampi hyödyntäminen (Fabisiak & Prokurat 2012, 85–86). Yksilön näkökulmassa korostuvat myös kokemukset ikääntymisestä sekä yksilön asenteet ikääntymistä kohtaan (Halme 2011, 25). Organisaation näkökulmasta ikäjohtamisessa korostuvat työn joustavuus, ikäystävällinen organisaatiokulttuuri sekä työyhteisön ilmapiiri. Makrotalouden työmarkkinapolitiikan näkökulmasta ikäjohtamisessa keskeistä on työntekijöiden työurien pidentäminen. (Fabisiak & Prokurat 2012, 85–86.) Ikääntyvien työntekijöiden rekrytointi, työnantajien ikäasenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan

sekä eläkekustannusten hallinnan haasteet korostuvat tarkasteltaessa ikäjohtamista yhteiskunnallisesta näkökulmasta (Halme 2011, 25). Myös Andersson ym. (2013, 3–6) tuovat esiin, että ikäjohtamisen tarkastelu sekä yksilön, organisaation että yhteiskunnan näkökulmista on olennaista. Kansantalouden sekä julkisen talouden kestävyysvajeen kannalta on keskeistä, että mahdollisimman moni työkäinen pystyisi ja haluaisi jatkaa työssään mahdollisimman pitkään. Organisaation näkökulmasta ikäjohtaminen voi vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja työn keskeytymisestä aiheutuvia häiriöitä sekä parantaa työn tuottavuutta. Yksilön näkökulmasta ikäjohtaminen heijastuu työn mielekkyyteen sekä elämänlaadun kohenemiseen. (Andersson ym. 2013, 3–6.)

### **3.2.1 Ikäjohtaminen osana henkilöstöjohtamista**

Ikäjohtamista voidaan tarkastella henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Ilmarisen (2006, 199) mukaan ikäjohtamisella tarkoitetaan hyvää henkilöstöjohtamista, joka tukee organisaation visioiden saavuttamista. Henkilöstöjohtaminen on monimuotoinen ja laaja käsite ja se voidaan määritellä monella tapaa. Viitala (2009, 38) tuo esiin, että henkilöstöjohtamisessa voidaan erottaa kaksi lähestymistapaa, jotka ovat kova henkilöstöjohtaminen sekä pehmeä henkilöstöjohtaminen. Kova henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstöä tuotannollisena tekijänä. Kovassa henkilöstöjohtamisessa huomio kohdistuu tehokkuus- ja kustannusnäkökulmaan. Pehmeä henkilöstöjohtaminen puolestaan korostaa henkilöstöresurssien inhimillistä puolta, sitouttamista sekä kehittämistä. Pehmeän henkilöstöjohtamisen keskiössä on ajatus, jonka mukaan vain osaavat ja sitoutuneet työntekijät voivat mahdollistaa organisaatiolle kilpailuedun. (Viitala 2009, 38.)

Ulrich (2007, 46–60) esittelee henkilöstöjohtamisen neljän roolin mallin. Mallin mukaisesti henkilöstöjohtaminen kattaa strategisten voimavarojen johtamisen, muutoksen ja uudistuksen johtamisen, organisaation perusrakenteiden johtamisen sekä henkilöstön ohjauksen ja sitouttamisen. Rekrytointi, palkitseminen, osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat esimerkkejä henkilöstöjohtamisen käytännöistä (Viitala 2021, 13). Viitala tuo myös esiin, että henkilöstöjohtamiseen on kohdistunut kritiikkiä, sillä toimivat ja hyväksi havaitut henkilöstöjohtamisen käytännöt sekä toimintatavat eivät sellaisenaan ole siirrettävissä kontekstista toiseen. Henkilöstöjohtamisen onnistumisen kannalta keskeistä on, että organisaation koko ja organisaatiokulttuuri otetaan huomioon tapauskohtaisesti. (Viitala 2021, 27.)

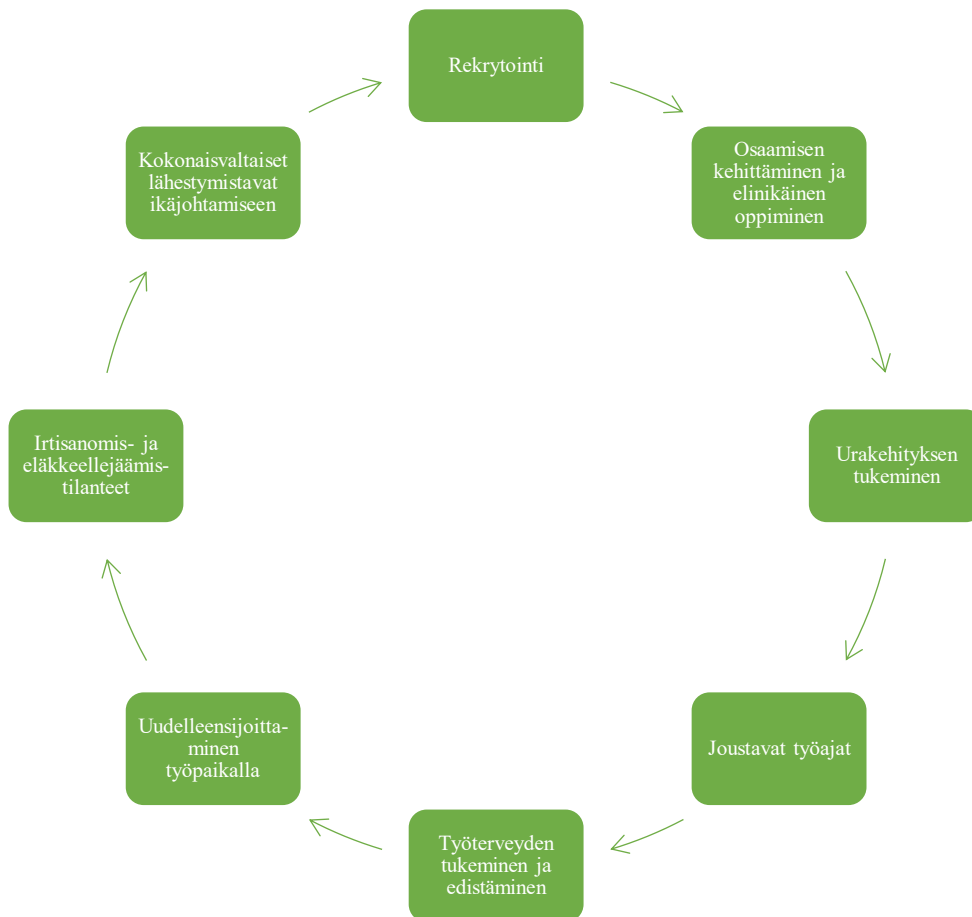
Lundellin ym. (2011, 287) mukaan ikäjohtamista voidaan tarkastella osana strategista henkilöstöjohtamista, sillä ikäjohtamisella pyritään luomaan edellytyksiä organisaation

menestykselle. Viitalan, Järnlströmin sekä Uotilan (2014) mukaan työvoiman demografiset tekijät vaikuttavat merkittävästi organisaatioissa tehtävään henkilöstötyöhön. Työvoima ikääntyy ja työuria pyritään pidentämään tukemalla työntekijöiden työkykyä. Viitala, Järnlström sekä Uotila korostavat, että pelkästään sopeutuminen muutoksiin ei riitä, vaan olennaista olisi pystyä ennakoimaan ja varautumaan tuleviin muutoksiin. Työvoiman ikääntyminen edellyttääkin organisaatioilta aktiivisuutta. (Viitala ym. 2014, 2–3.)

Ilmarinen (2006, 70) tuo esiin, että organisaatioissa on olennaista nostaa ikästrategia osaksi henkilöstöstrategiaa, sillä ikästrategian avulla pyritään turvaamaan erilainen osaaminen organisaatiossa. Ikästrategialla tarkoitetaan johdon laatimaa suunnitelmaa siitä, kuinka ikäsidonnaiset tekijät huomioidaan organisaation toiminnassa. Ikästrategia voi sisältää esimerkiksi organisaation henkilöstön ikärakenteen, osaamisen uudistamisen, eläköityvien osaamisen säilyttämisen organisaatiossa, ikääntyvien työntekijöiden työkykyuhkien hallinnan sekä ikäsyrrjinnän ehkäisyn ja myönteisten ikäasenteiden edistämisen. (Lundell ym. 2011, 297–298.)

### **3.2.2 Ikäjohtamisen käytänteet**

Naegele ja Walker (2006, 7) tuovat esiin, että ikäjohtaminen pitää organisaation näkökulmasta sisällään kahdeksan osa-alueen (kuvio 1). Nämä osa-alueet ovat 1) rekrytointi, 2) osaamisen kehittäminen, 3) urakehityksen tukeminen, 4) joustavat työajat, 5) terveyden tukeminen ja edistäminen, 6) uudelleensijoittaminen työpaikalla, 7) työsuhteen päätös tai eläkkeelle siirtyminen ja 8) kokonaisvaltaiset lähestymistavat ikäjohtamiseen.



Kuvio 1. Hyvät ikäjohtamisen käytänteet (mukaillen Naegele & Walker 2006, 7)

Naegele ja Walker (2006, 7) toteavat, että ikäystävällisen rekrytoinnin lähtökohtana on, ettei ketään syrjitä iän takia. Rekrytoinnin tulisi perustua hakijan taitoihin, kokemukseen sekä muihin kelpoisuustekijöihin, eikä ikään. Organisaatioissa tulisi tukea työntekijöiden osaamisen kehittämistä iästä riippumatta. Urakehityksen tukeminen voi vähentää työntekijöiden stressiä sekä auttaa löytämään työntekijöiden vahvuuksia. Urakehityksen tukemisen kannalta merkittävää on myös se, että sen avulla voidaan joissakin tapauksissa välttää varhainen eläköityminen sen takia, että henkilön osaaminen ei olisi tasapainossa työelämän osaamisvaatimusten kanssa. Työaikojen joustava asettelu mahdollistaa paremman työelämän ja vapaa-ajan välisen tasapainon. Joustavat työajat voivat osaltaan tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Joustavia työaikoja voi toteuttaa esimerkiksi muokkaamalla työaika omiin tarpeisiin sopivaksi tai lisäämällä työnkiertoa. Joustavista työajoista voi hyötyä sekä organisaatio että työntekijät, sillä joustavat työajat voivat lisätä työmotivaatiota sekä pidentää työuraa. (Naegele & Walker 2006, 7–23.)

Naegele ja Walker tuovat esiin, että työntekijöiden terveyttä on mahdollista tukea tarjoamalla kattavia työterveyshuollon palveluja sekä panostamalla työergonomiaan. Työntekijän uudelleensijoittaminen

työpaikalla saattaa olla tarpeen, mikäli työntekijän kapasiteetti ei ole tasapainossa työn vaatimusten kanssa. Toisaalta uudelleensijoittaminen saattaa olla myös ennaltaehkäisevä toimenpide. Irtisanoutumistilanteissa sekä eläkkeellesiirtymistilanteissa organisaatio voi tarjota esimerkiksi joustavan työelämästä poistumisen mahdollisuuksia esimerkiksi osa-aikaistamalla työsuhteita, mikäli työntekijä sitä toivoo, tai tuomalla esiin mahdollisuuden, että jo eläköitynyt henkilö voisi tehdä työtä vähäisissä määrin. Kokonaisvaltainen ikäjohtamisen lähestymistapa kattaa osa-alueet aina rekrytoinnista työelämästä poistumiseen tai eläkkeelle siirtymiseen saakka. (Naegele & Walker 2006, 7–23.)

Ilmarinen ym. (2003) ovat tarkastelleet ikäjohtamista neljän osa-alueen kautta, joita ovat ikäasenne, yhteistyön rakentaminen, töiden yksilöllinen suunnittelu sekä kommunikointitaidot. Ikäasenteen osa-alueessa huomio kohdistuu omaan asenteeseen ikääntymistä ja sen myötä tapahtuvia positiivisia sekä negatiivisia tosiseikkoja kohtaan. Yhteistyön rakentamisen osa-alueessa huomio kohdistuu eri-ikäisyyden ja erilaisen osaamisen hyödyntämiseen ryhmätyöskentelyssä. Töiden yksilöllisen suunnittelun osa-alue puolestaan huomioi yksilön muuttuvat tarpeet sekä henkisen kasvun. Keskeistä on, että esihenkilö pyrkii löytämään yksilöllisiä ratkaisuja. Kommunikointitaitojen osa-alueen keskiössä ovat avoimuus sekä muutosten suunnittelu työyhteisössä. (Ilmarinen 2003, 162–176.)

### **3.2.3 Ikäjohtaminen osana ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemista ja työuran pidentämistä**

Ikäjohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän työkykyyn sekä työssä jaksamiseen. Esihenkilötyön merkitys työntekijöiden työssä jaksamiselle sekä työkyvyn tukemiselle on havaittu useissa tutkimuksissa. Työkykyä tukeva ikäjohtaminen ottaa huomioon työntekijöiden voimavarat. Ikäjohtamisen tulee olla tarkoin suunniteltua sekä organisoitua, jotta sen avulla voidaan tukea työkykyä. (Ilmarinen 2006, 197, 235.) Kiviranta (2010, 33) tuo esiin, että ikäjohtamisessa keskeistä on tunnistaa työntekijöiden yksilölliset vahvuudet ja osaaminen sekä onnistumisen tunteen rakentaminen. Ikäjohtamista ei tulisi nähdä muusta johtamisesta irrallisena, vaan sen tulisi olla osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Ikäjohtamisessa tulisi huomioida ikäsidonnaiset tekijät niin, että sen avulla voidaan tukea työntekijöiden hyvinvointia sekä organisaation tavoitteita. (Lundell ym. 2011, 290–291.) Työkykyyn vaikuttaa myönteisesti mahdollisuudet vaikuttaa omaan työtahtiin sekä oman työn hallintaan ja muihin työjärjestelyihin (Sauni ym. 2022, 486).

Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksessa ja työolotutkimuksessa (2010) havaittiin tekijöitä, jotka lisäävät tai vähentävät halua jatkaa työssä yli 63-vuotiaana. Oman työn suunnitteluun osallistuminen,

mahdollisuus toteuttaa itseään, ikääntyneiden työntekijöiden arvostus sekä työn merkityksellisyys vaikuttavat osaltaan myönteisesti haluan jatkaa työssä yli 63-vuotiaana. Sen sijaan heikot kehittymismahdollisuudet, kiire ja henkisesti tai fyysisesti raskas työ heikentävät halukkuutta jatkaa työssä yli 63-vuotiaana. (Lehto & Sutela 2010, 2.)

### 3.3 Työkyvyn käsite

Työkyvyn käsite on monitieteinen ja laaja-alainen, eikä sille ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Työkyvyn määritelmä on muuttunut yhteiskunnan sekä tutkimuksen kehittyessä. Työkyvyn moninaiset yhteydet lähes kaikkiin työelämään liittyviin tekijöihin tekevät käsitteen määrittelystä haasteellisen. Työkyvyn tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että työkyky ei ole ainoastaan yksilön ominaisuus, vaan työkyky muodostuu yksilöstä sekä hänen työstään ja ympäristöstään. (Gould ym. 2006, 17–20.) Nummelin (2008, 29) tuo esiin, että työkyky koostuu työntekijän arvion tulkinnasta suhteessa omiin voimavaroihinsa sekä työn vaatimuksiin. Tässä tutkielmassa työkykyä keskitytään tarkastelemaan Ilmarisen (2006, 79) laatiman määritelmän mukaan, jossa työkyvyn keskiössä on työntekijän voimavarojen sekä työn vaatimusten välinen tasapaino.

Suomen lainsäädännössä työkyky huomioidaan sekä työterveyshuoltolaissa että työturvallisuuslaissa. Työterveyshuoltolaissa (1383/2001) tuodaan esiin, että työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työntekijöiden turvallisuuden ja työkyvyn sekä terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on turvata ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä parantamalla työympäristöä sekä työolosuhteita.

Työkyky voidaan määritellä yksilön, hänen työnsä sekä ympäristönsä yhteiseksi ominaisuudeksi. Työkykykäsitteen laajuus riippuu siitä, kuinka työ sekä siihen liittyvät erilaiset tekijät ja näiden rooli määritellään. (Ilmarinen 2006, 19.) Työntekijän terveys ja toimintakyky sekä työn vaatimukset muodostavat yleensä työkyvyn käsitteen keskeiset elementit (Gould ym. 2015, 4). Salminen (2017, 226) tuo esiin, että yksinkertaisimmillaan työkyky tarkoittaa työntekijän kykyä selviytyä työtehtävistään. Myös Kaski (2012, 134) määrittelee työkyvyn tarkoittavan työntekijän selviytymistä ja suoriutumista työstä.

Työkykyä voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta. Gould ym. (2006) tuovat esiin, että työkykyä on mahdollista tarkastella esimerkiksi yksilön, organisaation sekä yhteiskunnan näkökulmista.

Yksilötasolla työkykyä voidaan tarkastella esimerkiksi ammatillisten valmiuksien sekä työntekijän stressinsietokyvyn ja persoonallisuuden kautta. Organisaation tasolla työkykyyn liitetään usein työn organisointi sekä työnjako ja kehitysmahdollisuudet työssä. Työ-, koulutus-, eläke- sekä sosiaalipoliittiset ratkaisut puolestaan luovat edellytyksiä työkyvyille. Lisäksi työkykyä voidaan tarkastella esimerkiksi sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden avulla sekä asiantuntija-arvion ja ihmisen oman kokemuksen kautta. (Gould ym. 2006, 18–19.)

Työkykyä voidaan mitata esimerkiksi työkykyindeksin avulla. Työkykyindeksi perustuu suurelta osin työntekijän omaan arvioon työkyvystään. Ihmisen käsitys omista voimavaroistaan, työn tai työyhteisön hänelle asettamat vaatimukset sekä odotukset ovat koetun työkyvyn perusta. (Järvikoski ym. 2016, 6; Ilmarinen ym. 2006, 31.) Työkykyindeksi on Työterveyslaitoksen kehittämä mittari, joka määrittelee koettua työkykyä seitsemän eri osion avulla. Työkykyindeksin osiot liittyvät koettuun työkykyyn, jota suhteutetaan sekä elinaikaiseen parhaimpaan työkykyyn että työn henkisiin ja fyysisiin vaatimuksiin, sairauksien lukumäärään ja haittaavuuteen. Lisäksi koettua työkykyä suhteutetaan sairauspoissaoloihin, tulevan työkyvyn arvioon ja psyykkisiin voimavaroihin. Työkykyindeksiä käytetään väestöryhmien työkyvyn tason sekä työkyvyn muutosten seurantaan. (Gould ym. 2015, 10.)

### **3.3.1 Työkykytalo-malli**

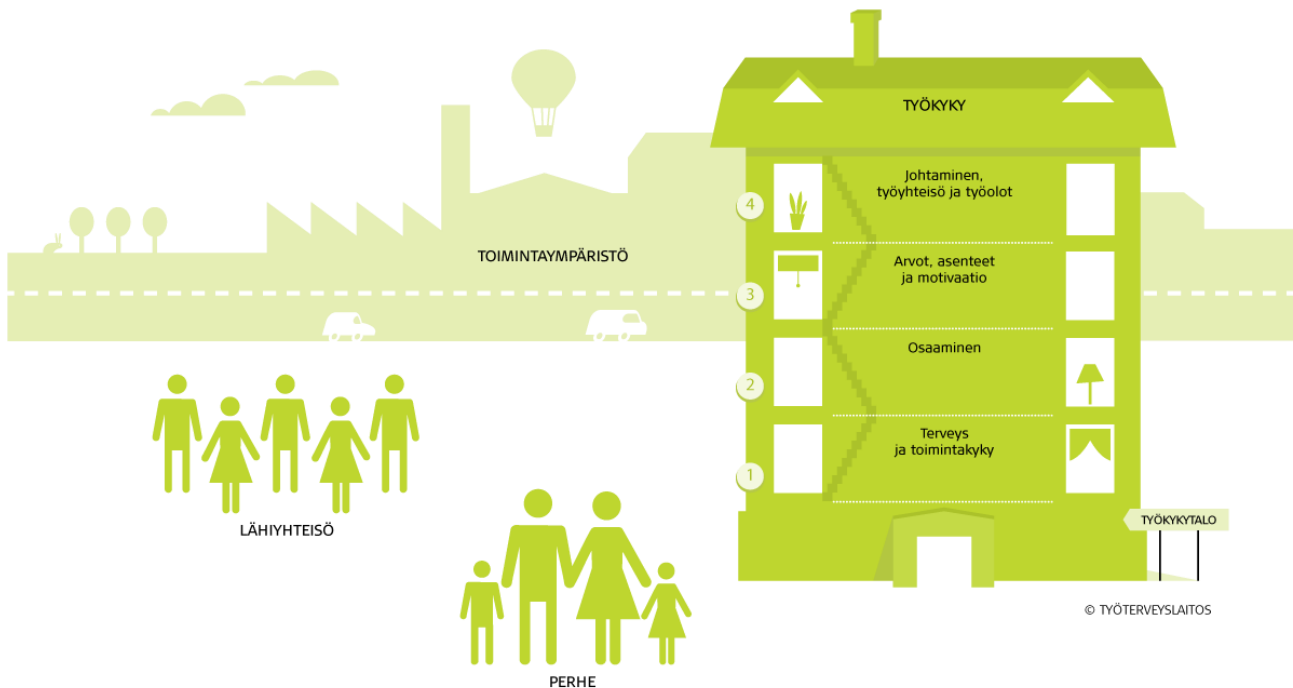
Työkykyä voidaan arvioida erilaisten mallien avulla. Työkykytalo-malli on yksi tapa hahmottaa työkykyä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Työkyvyn ulottuvuuksia kuvataankin usein työkykytalon (kuvio 2) avulla. Työterveyslaitoksen kehittämä työkykytalo-malli perustuu Työterveyslaitoksella 1990-luvulla tehtyihin tutkimuksiin ja kehittämishankkeisiin eri toimialoilla sekä eri ikäisillä työntekijöillä. (Gould ym. 2006, 22.) Työkykytalo-mallin mukaan työkyky voidaan kuvata nelikerroksisena talona. Mallin mukaan työkyvyn perustana on terveys sekä toimintakyky, mutta työkykyyn vaikuttavat myös osaaminen, arvot sekä asenteet ja motivaatio. Työkykytalo-mallin mukaan terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat työkykytalon ensimmäisen kerroksen. Keskeistä on, että ensimmäinen kerros on vakaa, sillä muut kerrokset rakentuvat sen päälle. Toinen kerros muodostuu osaamisesta sekä taidoista ja tiedoista. Tärkeää on, että osaamista ja taitoja kehitetään, jotta työelämän haasteisiin voidaan vastata mahdollisimman tehokkaasti. Arvot, asenteet sekä motivaatio puolestaan muodostavat työkykytalon kolmannen kerroksen. Kyseinen kerros käsittelee työn ja voimavarojen välistä tasapainoa sekä työn ja muun elämän välisiä suhteita. Neljännen kerroksen muodostavat johtaminen, työyhteisö, työolot ja työn sisältö sekä vaatimukset. Ilmarisen mukaan neljäs kerros on työkykytalon raskain kerros ja se voi

painaa muita kerroksia alaspäin. Esihenkilöillä on suurin vastuu neljännen kerroksen tasapainosta. Syy huonoon työkykyyn on useimmiten lähtöisin neljännen kerroksen haasteista, esimerkiksi työn vaatimusten ja sisällön välisestä epätasapainosta. (Ilmarinen 2006, 79–80.)

Työkykytalon mukaisesti työkykyyn vaikuttavat niin terveys, ammatillinen osaaminen kuin työolotkin. Näin ollen työkykyyn vaikuttavat yksilön voimavarat, työyhteisöön liittyvät tekijät sekä johtaminen. Tämä tutkielma on rajattu tarkastelemaan johtamisen sekä työkyvyn välistä yhteyttä, sillä tutkielman tarkoituksena on tarkastella ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemista ikäjohtamisen avulla. Tärkeää on kuitenkin tiedostaa, että työkyvyn eri osa-alueet tukevat toisiaan. On siten ilmeistä, että työkykyyn vaikuttavat johtamisen lisäksi myös muut osa-alueet työkykytalomallin mukaisesti.

Halme & Aaltio (2011, 227) kritisoivat työkykytalo-mallia siitä, että vaikka se näennäisesti kuvaa monipuolisesti työkykyä, todellisuudessa työkykytoiminta painottuu talon alimpiin kerroksiin eli terveyteen ja toimintakykyyn. Toisaalta Lundell ym. (2011, 58–59) tuovat esiin, että työkykytalo-mallissa olennaista on, että kerrokset tulisi nähdä limittäisinä, eikä toisistaan erillään. Lisäksi Ilmarinen (2016, 79) tuo esiin, että terveys ja toimintakyky ovat työkyvyn perusta eli muutokset toimintakyvyssä sekä terveydessä heijastuvat työkykyyn joko vahvistaen tai heikentäen sitä. Työkyvyn tukemisen kannalta olennaista siis on, että työkykytalomallin alin kerros on vakaa.





Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2021)

### 3.3.2 Työkyvyn tasapainomalli

Ilmarinen ja Vainio (2012, 5) toteavat, että työkyky tarkoittaa työntekijän voimavarojen sekä työn välistä suhdetta. Työntekijän voimavarojen sekä työn välistä suhdetta voidaan tarkastella työkyvyn tasapainomallin avulla. Työkyvyn tasapainomalli perustuu Rohmertin ja Rutenfranzin vuonna 1983 laatimaan kuorma-kuormittumismalliin. Työkyvyn tasapainomallin perusteella työkyvyn edistäminen edellyttää työntekijän kykyjen sekä työn vaatimusten yhteensovittamista. (Järvikoski ym. 2018, 10.) Mallin mukaan työkuorma aiheuttaa yksilön kuormittumisen. Kuormittumisen tasoa säätelevät yksilön ominaisuudet. Tasapainomalli on dynaaminen malli, joka etsii jatkuvasti tasapainoa ihmisen ja hänen työelämänsä välillä. Tasapainosta ihmisen ja hänen työelämänsä välillä kertovat työkyvyn ja työhyvinvoinnin säilyminen sekä työssä jaksaminen. Epätasapaino puolestaan näkyy työperäisinä oireina sekä sairauksilla. Malli ottaa huomioon työn, työolot sekä työn rasituksen. (Gould ym. 2006, 22.)

Työkyvyn tasapainomallin ajatuksena on saavuttaa tasapaino ihmisen ja hänen työelämänsä välille tukemalla työntekijän voimavaroja tai suunnittelemalla työprosessia kuormituksen kannalta mahdollisimman otolliseksi. Tasapainomallin mukaisesti tasapainotila saavutetaan joko työntekijän voimavaroja tukemalla tai suunnittelemalla työprosessi työntekijän sekä kuormituksen kannalta mahdollisimman sopivaksi. Työkyvyn tasapainomalli on yhä laajasti käytössä ammatillisen työkyvyn tai työkyvyttömyyden määrittelyssä. (Gould ym. 2006, 22.)

### **3.3.3. Moniulotteinen työkykymalli: työssä jaksaminen, työn hallinta sekä työyhteisöön osallisuus**

Kuntoutussäätiön kehittämä moniulotteisen työkykymallin keskiössä ovat työssä jaksamisen sekä selviytymisen yksilölliset edellytykset. Mallissa otetaan huomioon myös työn sekä työorganisaation rooli työkyvyn realisoitumisessa. Moniulotteisen työkykykäsitteen mukaan työkyky nähdään kokonaisuutena, jonka osia ei voida tarkastella toisistaan erillisinä. Moniulotteisessa työkykymallissa työkyky nähdään yksilön, hänen työnsä, työyhteisönsä sekä työnantajansa jatkuvasti muuttuvana ilmiönä. Mallissa työkykyä kuvataan kolmen ulottuvuuden kautta, joita ovat työssä jaksaminen, työn hallinta sekä työyhteisöön osallisuus. Ulottuvuuksia tarkastellaan sekä yksilön että työn ja työolosuhteiden näkökulmista. Moniulotteisen työkykymallin mukaan työssä jaksamiseen sekä työn hallintaan vaikuttavat yksilön toimintakyvyn lisäksi myös ammatilliset valmiudet, työn kuormittavuus sekä työtehtävien vaatimukset. (Gould ym. 2006, 26–27.)

Työkyvyn kolme ulottuvuutta eli työssä jaksamisen, työn hallinnan sekä työyhteisöön osallisuuden nähdään olevan vuorovaikutuksessa keskenään, sillä esimerkiksi työn hallinnan alueen epätasapaino työntekijän valmiuksien ja työyhteisön vaatimusten välillä näyttäytyy usein jatkuvana stressinä. Lisäksi työssä jaksamisen ongelmat heijastuvat usein työprosessin hallinnan haasteina. Mallin mukaan työn hallinnan sekä työyhteisöön osallistumisen ulottuvuuksien yhteensopimattomuudet tunnistetaan vasta siinä vaiheessa, kun ne aiheuttavat ongelmia työssä jaksamisessa. (Gould ym. 2006, 26–27.)

### **3.3.4 Työkyvyn tukeminen**

Työntekijöiden työkyvyn tukeminen on tärkeää niin yksilön, organisaation kuin koko yhteiskunnankin kannalta, sillä työkyvyn tukeminen on yhteydessä sairauspoissaolojen vähentymiseen, yksilötuottavuuden lisääntymiseen sekä työkyvyttömyyseläkkeiden vähentymiseen (Ahonen 2010, 36). Alahautala sekä Huhta (2018, 118) määrittelevät työkyvyn ylläpitämisen

tarkoittavan työhön, työoloihin sekä työntekijöihin kohdistuvaksi tavoitteelliseksi toiminnaksi. Gould ym. (2006, 316) tuovat esiin, että koulutus, työtyytyväisyys ja myönteinen suhtautuminen työhön sekä sosiaalinen tuki edistävät työkykyä. Työkykyä tukee myös työn vaatimukset sekä työssä tarjolla olevat voimavarat. Heikentävästi työntekijöiden työkykyyn vaikuttavat puolestaan kohtuuttomat työn vaatimukset, epäedulliset työolot sekä omien voimavarojen vähentyminen. (Ahola 2011, 35).

Jokaisella on vastuu oman työkykynsä ylläpitämisestä ja tukemisesta. Työntekijöiden työkyvyn tukeminen kuuluu siis osaltaan työntekijöiden omalle vastuulle, mutta myös esihenkilöiden sekä työyhteisön rooli työntekijöiden työkyvyn tukemisessa on olennainen. Työntekijän vastuulle kuuluu tukea omaa työkykyään huolehtimalla fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta toimintakyvystään. Työelämän muutokset ja vaatavuustason kasvu edellyttävät työntekijältä oma-aloitteista elinikäisen oppimisen mallia. (Gould ym. 2006, 24.) Terveelliset elämäntavat sekä riittävä palautuminen työstä tukevat myös osaltaan työkykyä. Terveelliset elintavat määräytyvät suurelta osin organisaation ulkopuolella, mutta organisaatioilla tulisi olla käytössä menetelmiä, jotka kannustavat työntekijöitä terveellisiin elintapoihin. Lounasedut, liikuntaedut sekä työpaikkaliikunta ja työpaikkatupakoinnin kieltäminen ovat esimerkkejä organisaatioiden keinoista kannustaa työntekijöitä terveellisiin elintapoihin. (Ervasti ym. 2022, 11–12.)

Esihenkilöiden rooli työntekijöiden työkyvyn tukemisessa on keskeinen, sillä esihenkilön työnkuvaan kuuluu työntekijöiden osaamisen kehittäminen sekä organisaation yhteisöllisyyden vahvistaminen (Alahautala & Huhta 2018, 118). Myös Jabe (2012, 189) korostaa esihenkilön vastuuta kannustavan työilmapiirin ylläpitämisessä. Lisäksi Kaski (2012, 134–135) tuo esiin, että työkyvyn tukemisessa esihenkilöiden vastuulla on huolehtia työntekijöiden työn kuormittavuudesta sekä työntekijän tarvitsemasta tuesta. Martimon ym. (2018, 207–208) näkemysten mukaan esihenkilöillä tulee olla valmiudet arvioida työntekijöiden työstä selviytymistä ja tarvittaessa tehdä muutoksia työntekijöiden työnkuviin. Ongelmat työkyvyssä voivat edellyttää työntekijän sekä esihenkilön ja työterveyshuollon yhteistyötä. Työkykyä voidaan tukea mukauttamalla työtä esimerkiksi työaikajärjestelyiden avulla. (Martimo ym. 2018, 180.) Myös Ervasti ym. (2022, 11) tuovat esiin, että työkykyä tukee työhön liittyvät joustomahdollisuudet. Monipaikkaisen työn sekä joustavien työaikojen on havaittu olevan yhteydessä parempaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen sekä työurien pidentämiseen. (Ervasti ym. 2022, 15).

### 3.4 Ikämääritelmiä

Yleisimmin ikä määritellään kalenteri-ian perusteella, joka kuvaa elinaikaa vuosina syntymästä tähän hetkeen. Kalenteri-ian perusteella ihmisten on mahdollista luokitella erilaisiin ikäryhmiin. Useat lainsäädännössä määrittelyt oikeudet ja velvollisuudet määräytyvät kalenteri-ian perusteella. Ikää voidaan kuitenkin tarkastella myös esimerkiksi biologisen, psykologisen ja sosiaalisen iän näkökulmasta. Biologinen ikä liittyy kehoon liittyviin biologisiin muutoksiin, ja biologiseen ikään vaikuttavat perimän lisäksi elinympäristö sekä elintavat. Psykologinen eli koettu ikä tarkoittaa sitä, minkä ikäiseksi ihminen määrittelee itsensä kronologisesta iästä riippumatta. Sosiaalinen ikä puolestaan on sidoksissa aikaan sekä paikkaan. Sosiaaliseen ikään sisältyvät ihmissuhteet, yhteiskunta, kulttuuri sekä ikänormit. Sosiaalinen ikä kuvaa eri ikävaiheisiin liitettyjä asemia sekä rooleja. (Lundell ym. 2011, 28–29.) Tässä tutkielmassa ihmisen ikää kuvattaessa tarkoitetaan kalenteri-ikää, sillä ikääntyneet työntekijät määritellään tutkielmassa yli 55-vuotiaiksi.

Ikä nähdään suurelta osin sosiaalisena ilmiönä. Iän kokemukseen vaikuttavat osaltaan omat sekä muiden ajattelumallit, jonka myötä sosiaalista ikämäärittelyä pidetään monessa suhteessa merkittävämpänä kuin biologista ikää. Ikävuodet kertovat ihmisen iän, mutta ne eivät kerro sitä, miten kyvykäs ja pätevä ihminen on. (Kiviranta 2010, 16–17.) Airilan ym. (2007, 20) mukaan ikään kohdistuvat mielikuvat voivat haitata työntekijöitä, organisaatioita sekä yhteiskuntaa. Lisäksi Airila ym. (2007, 49) korostavat, että ikä ei ole merkittävä tekijä, vaan kalenteri-ian sijasta keskeisempää on tarkastella työntekijän elämäntilannetta, elämäkokemusta sekä persoonaa.

### 3.5 Ikääntyneen työntekijän määritelmä

Tässä tutkielmassa ikääntyneellä työntekijällä tarkoitetaan yli 55-vuotiasta työntekijää, sillä tämä määrittely on yleisesti käytössä kirjallisuudessa sekä julkisesti käydyssä keskustelussa. Yli 55-vuotiaiden määrittelyä ikääntyneeksi työvoimaksi on perusteltu sillä, että kahdella kolmasosalla sen ikäisistä on lääkärin toteamia kroonisia työkykyyn vaikuttavia oireita. Lisäksi ajatus eläkkeellesiirtymisestä voimistuu 55 ikävuoden jälkeen. Ikääntyneen työntekijän määritelmä on perusteltua myös siitä näkökulmasta, että joka toisella yli 55-vuotiaalla naisella ja miehellä esiintyy liikuntaelinsairauksia. Olennaista on kuitenkin ymmärtää, että yli 55-vuotiaan määrittäminen ikääntyneeksi työntekijäksi on sopimusvaraista. (Ilmarinen 2006, 60, 108.)

Paloniemen (2004) mukaan työntekijän määrittelemisen iän perusteella voi olla keinotekoista. Paloniemi tuo myös esiin, että ikääntyminen on riippuvaista omasta asennoitumisesta sekä

terveydentilasta. Olennaista olisi, että työntekijät voisivat itse määritellä ikääntyvän sekä ikääntyneen työntekijän elämänvaiheensa perusteella. (Paloniemi 2004, 11–12.) Myös Sauni ym. (2022, 485) korostavat, että on tärkeää ymmärtää ikääntyneiden olevan heterogeeninen ryhmä.

Hovila ja Okkonen (2006, 8) tuovat esiin, että ikääntymisen vaikutusta työelämään voidaan lähestyä joko positiivisella tai negatiivisella tavalla. Organisaatioiden tulisi hyödyntää ikääntyneiden työntekijöiden vahvuuksia ja laaja-alaista kokemusta. Airila, Kauppinen ja Eskola (2007) tutkivat ikäystävällisyyttä ja iän merkitystä työssä hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Tutkimuksen mukaan ikääntyneiden työntekijöiden vahvuuksia ovat osaaminen ja kokemus. Myös rauhallisuus sekä vakaus nähtiin ikääntyneiden työntekijöiden vahvuuksina. Keskeistä on, että ikääntyneille työntekijöille annetaan mahdollisuus hyödyntää osaamistaan työtehtävissään. Jaksamisongelmat sekä oppimis- ja kehittymishalun puute olivat yleisimmät ikääntyneeseen työntekijään liitetyt kielteiset ominaisuudet. Tutkimuksen mukaan ikääntyneiden työntekijöiden työtä tulisi keventää esimerkiksi työaikajoustoin, jotta he jaksaisivat työssään paremmin. (Airila ym. 2007, 42–43.)

### **3.6 Työurien pidentäminen**

Ikäjohtamisen sekä työkyvyn tukemisen yhteydessä työurien pidentäminen nousee usein keskiöön. Väestön ikääntyminen aiheuttaa paineita eläkkeiden rahoitukselle sekä eläkejärjestelmien taloudelliselle kestävyydelle tulevaisuudessa. Työurien pidentäminen on yksi keskeinen keino hillitä ikääntymisen aiheuttamia kustannuksia. (Böckerman & Ilmakunnas 2016, 149.) Vanhuuseläkkeelle siirtymisen myöhentämiseen voidaan pyrkiä ikärajaa korottamalla, taloudellisilla kannustimilla sekä kehittämällä työoloja työssä jatkamisen kannalta otollisiksi (Järnefelt & Nivalainen 2016, 202). Gould ym. (2006, 21) tuovat esiin, että työuria on mahdotonta pidentää ilman työntekijöiden työkykyä. Tämän tutkielman kannalta olennaista onkin tarkastella työurien pidentämistä ikääntyneiden työkyvyn tukemisen näkökulmasta.

Työurien pidentäminen on yksi työelämän keskeisimpiä sekä kiireellisimpiä haasteita Suomessa (Ervasti 2018, 18; Lundell ym. 2011, 14). Julkisen talouden kannalta olennaista on työikäisten mahdollisimman laaja osallistuminen ansiotyöhön sekä työurien pidentäminen. Työurien pidentämiseen on pyritty erilaisten politiikkatoimenpiteiden avulla, mutta keskeistä olisi myös tarkastella työelämän laadun sekä työolojen osuutta työurien pidentämisessä. Esimerkiksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, mahdollisuudet ammattitaidon käyttämiseen sekä mahdollisuudet kehittyä työssä vaikuttavat myönteisesti työurien pidentämiseen. (Järnefelt 2016, 15.)

Ikääntyneiden työntekijöiden työssä pysyminen edellyttää uusia keinoja työkyvyn ylläpitämiseksi. Työurien pidentämistä on tavoiteltu muun muassa eläkeuudistuksilla. Keskeistä tavoitteen toteutumisen kannalta on kuitenkin se, miten työssä pysymistä voidaan organisaatioissa edistää ja kuinka työssä jaksamisen muotoja kehitetään. (Takala ym. 2015, 22–23.) Työurien pidentämistä tavoitellaan myös verouudistuksella. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen tavoitteena on torjua ikäyrjintää sekä poistaa iäkkäämpien henkilöiden työllistymisen ja työllistämisen esteitä. Tämän myötä hallitus valmistelee verouudistusta, joka kannustaa eläkkeellä olevia yli 65-vuotiaita tekemään työtä nykyistä enemmän. Verouudistuksen on määrä astua voimaan viimeistään vuonna 2025. (Hallitusohjelma 2023.)

Ilmarinen (2006, 21) tuo esiin, että työuraa on mahdotonta pidentää ilman yksilön työkykyä. Ilmarisen näkemystä tukee Böckermanin sekä Ilmakunnaksen (2016) tutkimus, jossa osoitetaan, että hyvä työkyky on negatiivisessa yhteydessä eläkeaikomuksiin. Böckerman ja Ilmakunnas tuovat myös esiin, että palkalla ja koulutustasolla on positiivinen yhteys työssä jatkamiseen. Lisäksi työhönsä tyytyväisillä työntekijöillä on eläkeaikomuksia huomattavasti vähemmän kuin työhönsä tyytymättömillä työntekijöillä. (Böckerman & Ilmakunnas 2016, 163–164.) Myös Perhoniemi (2016) korostaa tutkimuksessaan työkyvyn merkitystä työssä jatkamisen kannalta.

Työurien pidentämistä tarkasteltaessa olennaista on hahmottaa työurien pidentämiseen joko myönteisesti tai kielteisesti vaikuttavia tekijöitä. Työntekijöiden eläkeaikeisiin vaikuttavat työkyvyn lisäksi muun muassa yksityiselämä, taloudelliset olosuhteet sekä henkinen kuormittuneisuus ja työn imu. Työn liialliset vaatimukset ja siitä aiheutuva henkinen kuormittuneisuus laskevat halua jatkaa työssä omaan eläkeikään asti tai oman eläkeiän yli. Työn imun nähdään puolestaan vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden haluun jatkaa työssä omaan eläkeikään asti tai sen yli. Perhoniemen mukaan organisaatioissa on keskeistä hahmottaa ikääntyvien työntekijöiden motivaatiota jatkaa työuraa omaan vanhuuseläkeikään saakka tai oman vanhuuseläkeiän yli. Työntekijöiden erilaisten tarpeiden huomiointi sekä ennakoiva ja joustava työn vaatimusten hallinta ovat keskeisiä välineitä työurien pidentämisen kannalta. (Perhoniemi 2016, 179–193.)

Johtaminen, työyhteisön kulttuuri sekä työpaikan organisatoriset tekijät vaikuttavat työntekijöiden työssä pysymiseen (Vaahtio 2006, 142). Takalan ym. (2015, 19–21) mukaan työssä pysymistä edistävät mahdollisuus työaikojen itsesäätelyyn, työpaikalta saatu tuki, sosiaalinen pääoma ja koettu oikeudenmukaisuus. Oinas, Anttila ja Nätti (2016, 125) tuovat esiin, että fyysisiä ja psyykkisiä

rasitustekijöitä vähentämällä voidaan pidentää työuria sekä vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Wallinin (2014, 4–9) mukaan työuria voidaan pidentää esimerkiksi lisäämällä ikääntyvän työntekijän vaativia asiantuntijatehtäviä ja vähentämällä fyysistä työkuormaa. Työurien pidentämistä voidaan siis tukea muun muassa ikämyönteisellä organisaatiokulttuurilla, ikääntyneen työntekijän autonomialla sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden välisellä avoimella vuorovaikutuksella. Lisäksi Burke (2016, 37) tuo esiin, että työn uudelleensuunnittelulla, joustavilla työajoilla, koulutuksilla sekä riittävällä työergonomialla on myönteinen vaikutus työurien pidentämistä tarkasteltaessa.

Myönteinen työilmapiiri on keskeisin työuran jatkamiseen vaikuttava tekijä kaikilla sukupolvilla. Keskeinen merkitys työssä jatkamiseen on myös esihenkilön tuella, työnteon mielekkyydellä sekä työntekijää tukevalla työyhteisöllä. Ikääntyneillä työntekijöillä työuran jatkamiseen vaikuttaa keskeisesti myös mahdollisuus vaikuttaa oman työn organisointiin niin, että työ vastaa omaa osaamista sekä voimavaroja. Lisäksi mahdollisuus kehittää työtään ja osaamistaan vaikuttaa olennaisesti ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamiseen. (Nuutinen ym. 2013, 48–53.)

### **3.7 Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä**

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä on tarkasteltu aiempaa tutkimusta ikäjohtamisesta sekä ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisesta. Aiemmat tutkimukset ovat korostaneet ikäjohtamisen merkityksellisyyttä niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin kannalta. Väestön ikääntyessä organisaatioiden tulee entistä enemmän kiinnittää huomiota ikäjohtamiseen, sillä ikäjohtamisen avulla voidaan esimerkiksi vaikuttaa kansantalouden kestokyvyn vahvistamiseen. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että ikäjohtamisen käsite ei ole yksiselitteinen, mutta usein ikäjohtaminen määritellään eri-ikäisten johtamiseksi, jossa keskiössä ovat eri-ikäisten työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Lisäksi aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että ikäjohtamista on usein tutkittu työntekijänäkökulmasta, jonka vuoksi esihenkilönäkökulma on jäänyt vähemmällä huomiolle. (Halme & Aaltio 2011, 224.) Tässä tutkielmassa otetaan huomioon sekä työntekijänäkökulma että esihenkilönäkökulma, sillä onnistunut ikäjohtaminen vaatii esihenkilön ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta.

Teoreettinen viitekehys on rakentunut ikäjohtamisen, työkyvyn, ikääntyneen työntekijän sekä työuran pidentämisen käsitteistön sekä niihin liittyvän kirjallisuuden ympärille. Ikäjohtamiselle ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Tässä pro gradu -tutkielmassa ikäjohtaminen määritellään kuitenkin Lundellin ym. (2011) tavoin pyrkimykseksi ehkäistä työkyvyn alentumista sekä

tavoitteeksi varmistaa, että työntekijöiden erilaisia vahvuuksia hyödynnetään, jotta voidaan luoda edellytykset työkyvyn tukemiselle sekä työurien pidentämiselle. Ikäjohtamista tarkasteltaessa esiin on nostettu ikäjohtaminen osana henkilöstöjohtamista, sillä Ilmarisen (2006, 199) mukaan ikäjohtaminen tarkoittaa hyvää henkilöstöjohtamista, joka tukee organisaation visioiden saavuttamista. Lisäksi ikäjohtamista tarkasteltaessa esiin on nostettu ikäjohtamisen kahdeksan keskeistä käytännettä sekä ikäjohtaminen osana ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemista ja työuran pidentämistä.

Työkyvyn käsite on moniulotteinen, mutta tässä tutkielmassa työkykyä tarkastellaan Ilmarisen (2006, 79) laatiman määritelmän mukaan, jossa työkyvyn keskiössä on ihmisen voimavarojen sekä työn vaatimusten välinen tasapaino. Työkyvyn käsitettä tarkasteltaessa on nostettu esiin kolme erilaista työkykymallia, joiden avulla työkykyä voidaan arvioida. Työkykytalo-mallin mukaan työkyky kuvataan nelikerroksisena talona, jonka perustan muodostavat terveys sekä toimintakyky. Terveysten ja toimintakyvyn lisäksi työkykyyn vaikuttavat osaaminen, arvot sekä asenteet ja motivaatio. (Ilmarinen 2006, 79.) Työkykyä voidaan arvioida myös tasapainomallin avulla, joka perustuu Rohmertin sekä Rutenfranzin vuonna 1983 laatimaan kuorma-kuormittumismalliin. Tasapainomalli on dynaaminen malli, joka pyrkii tasapainon löytämiseen ihmisen sekä hänen työelämänsä välillä. Myös moniulotteisen työkykymallin avulla voidaan arvioida työkykyä. Kuntoutussäätiön kehittämän mallin keskiössä ovat työssä jaksamisen ja selviytymisen yksilölliset edellytykset. Työntekijän tulee huolehtia omasta fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta toimintakyvystään osana työkyvyn tukemista. (Gould ym. 2006, 22–26.) Myös esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden työkykyä osaamisen kehittämisen sekä organisaation yhteisöllisyyden vahvistamisen kautta (Alahuhtala & Huhta 2018, 118). Työntekijöiden työkykyä voidaan tukea myös työn mukauttamisella esimerkiksi työaikajärjestelyiden avulla. (Martimo ym. 2018, 180.)

Teoreettisessa viitekehyksessä on tarkasteltu myös erilaisia ikämääritelmiä. Ikämääritelmiä tarkasteltaessa esiin on tuotu kalenteri-ikä, biologinen ikä, psykologinen ikä sekä sosiaalinen ikä. Tässä tutkielmassa ihmisen ikää kuvattaessa tarkoitetaan kalenteri-ikää, joka kuvaa elinaikaa vuosina syntymästä tähän hetkeen. Ikääntyneellä työntekijällä tarkoitetaan tässä tutkielmassa yli 55-vuotiasta työntekijää, sillä kyseinen määrittely on yleisesti käytössä kirjallisuudessa ja julkisesti käydyssä keskustelussa (Ilmarinen 2006, 60).

Ikäjohtamisen yhteydessä työurien pidentäminen on noussut usein keskiöön. Työurien pidentäminen onkin työelämän kiireellisimpiä haasteita Suomessa (Ervasti 2018, 18; Lundell ym. 2011, 14).



Vaation (2006, 142) mukaan johtaminen, työyhteisön kulttuuri sekä työpaikan organisatoriset tekijät vaikuttavat työntekijöiden työssä pysymiseen. Lisäksi työkyvyn merkitys on keskeinen työssä jatkamisen kannalta (Perhoniemi 2016, 179).

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ikäjohtamisen ja ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisen välisestä yhteydestä. Tutkimuksessa halutaan selvittää ikääntyneiden työntekijöiden sekä esihenkilöiden kokemuksia sekä näkemyksiä ikäjohtamisen merkityksellisyydestä osana työkyvyn tukemista. Tässä luvussa tuodaan esiin tämän tutkielman tutkimusmenetelmät. Aluksi tarkastellaan laadullisen tutkimuksen sekä tapaustutkimuksen ominaispiirteitä. Lisäksi luodaan katsaus tutkielman kohdeorganisaatioon. Lisäksi luvussa tarkastellaan tämän tutkielman aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä.

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja tapaustutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä se palvelee parhaiten tämän tutkielman tarkoitusta, tavoitteita sekä tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksessa tavoitellaan kokemusperäistä tietoa ikäjohtamisen yhteydestä ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseen. Kvalitatiivinen tutkimus on tämän tutkielman kannalta otollinen tutkimusmenetelmä, sillä tutkimuksessa halutaan kuulla työntekijöiden ja esihenkilöiden äänet sekä ymmärtää heidän kokemuksiaan ikäjohtamisen ja työkyvyn tukemisen välisestä yhteydestä.

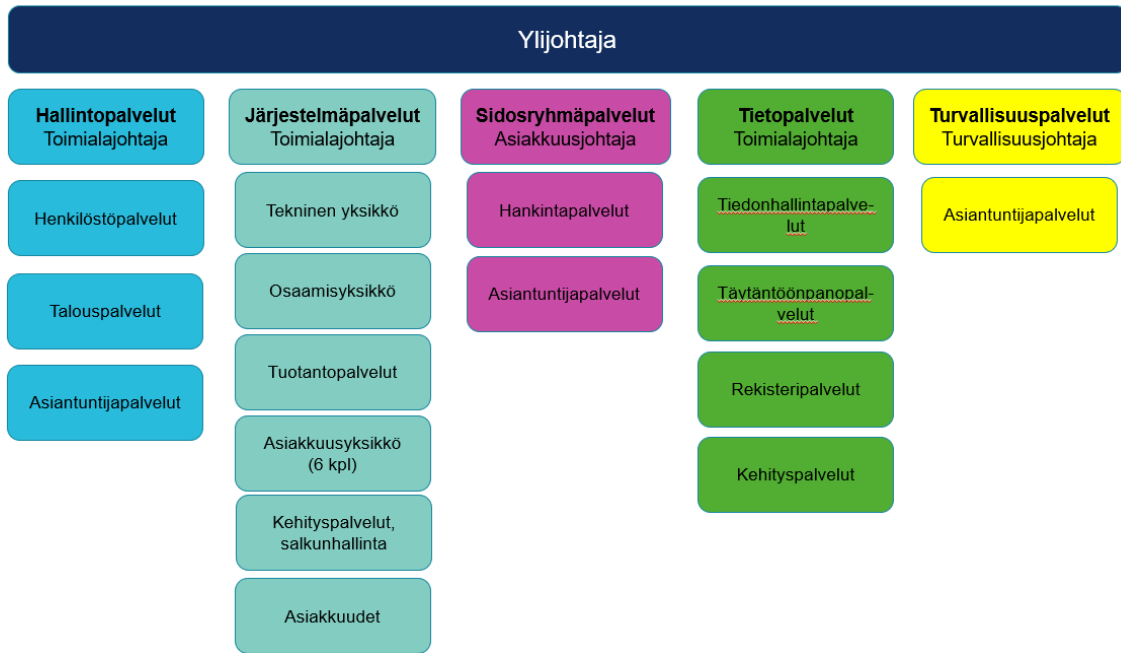
Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan menetelmiä, joiden avulla tutkittavien oma ääni saadaan kuuluviin. Keskeistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös se, että tutkimussuunnitelma voi muotoutua tutkimuksen edetessä. Lähtökohtana kvalitatiiviselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kattavasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotetaan tutkijan omiin havaintoihin enemmän kuin mittausvälineisiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 161–164.) Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä on otettava huomioon, että yksilön käsitys ilmiöstä sekä valitut tutkimusvälineet vaikuttavat osaltaan tutkimuksen tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20). Oleellista kvalitatiivisessa tutkimuksessa on analyysin kelvollisuus, ei niinkään kerätyn datan määrä (Hakala 2015, 20). Laadullinen tutkimus korostaa todellisuuden sekä siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadullisessa tutkimuksessa keskiössä ovat tutkittavien kokemukset, ja tutkimuksen tavoitteena on antaa teoreettisesti ymmärrettävä tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa ym. 2020, 76.)

Tutkimusstrategialtaan kyseessä on tapaustutkimus, koska tavoitteena on tarkastella ikäjohtamisen ja työkyvyn tukemisen välistä yhteyttä yhdessä organisaatiossa. Tapaustutkimuksessa ilmiötä

tarkastellaan tietyn kontekstin, kuten kohdeorganisaation, näkökulmasta. Tapaustutkimuksia saatetaan kritisoida sillä perusteella, ettei tuloksia voida yhden tapauksen perusteella yleistää. (Puusa ym. 2020.) Tapaustutkimus pyrkii yleensä vastaamaan kysymyksiin miksi ja miten. Lisäksi tapaustutkimuksessa on olennaista erotella tutkimuksen kohde ja tapaus. (Laine ym. 2007, 10.) Tämän tutkielman kohde on ikäjohtaminen ja sen merkitys ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisessa. Tutkielman tapaus puolestaan on ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukeminen ikäjohtamisen avulla Oikeusrekisterikeskuksessa. Keskeistä tapaustutkimuksessa on, että tapaus on rajattu tarkasti, eikä tutkimuksen kohteita ole ääretöntä määrää (Merriam & Tisdell 2015, 38–39). Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella kohdeorganisaation, eli Oikeusrekisterikeskuksen ikäjohtamisen ja työkyvyn tukemisen välistä yhteyttä, joten tutkielman tuloksia ei ole tarkoitettu laajemmin yleistettäväksi.

## **4.2 Kohdeorganisaatio**

Tämän tutkielman kohdeorganisaatio on Oikeusrekisterikeskus. Oikeusrekisterikeskus on oikeusministeriön hallinnonalainen asiantuntijavirasto, jonka tehtävänä on vastata oikeushallinnon tietojärjestelmien ylläpidosta ja kehittämisestä sekä rekisterinpidosta. Tehtävänä on lisäksi vastata tiedonhallinnasta ja varallisuusrangaistusten täytäntöönpanosta. Organisaatiossa työskentelee noin 200 henkilöä. Oikeusrekisterikeskus jakautuu Järjestelmäpalveluihin, Tietopalveluihin, Sidosryhmäpalveluihin, Turvallisuuspalveluihin sekä Hallintopalveluihin. (Oikeusrekisterikeskus 2022.) Toimialat ja tiimit on esitetty kuviossa 3. Tämän pro gradu -tutkielman kirjoittaja työskentelee Oikeusrekisterikeskuksessa Hallintopalveluiden toimialalla palveluasiantuntijana. Kirjoittajalla itsellään ei kuitenkaan ole kohdeorganisaatiossa roolia ikäjohtamiseen liittyvissä tehtävissä.



Kuvio 3. Oikeusrekisterikeskuksen organisaatiokaavio (mukailten Oikeusrekisterikeskus 2022)

### 4.3 Aineistonkeruu teemahaastattelun avulla

Tässä tutkielmassa aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluille on tyypillistä, että haastattelun keskeisimmät teemat määritellään ennalta ja niiden pohjalta laaditaan valmiita kysymyksiä, jotka eivät kuitenkaan toistu täysin samanlaisina kaikille haastateltaville, sillä teemojen painotukset voivat vaihdella haastateltavien aseman sekä roolin mukaan (Valli & Aarnos 2018, 25). Teemahaastattelu on tähän tutkimukseen otollinen, sillä sen avulla on mahdollista saada haastateltavien äänet kuuluviin ja tarvittaessa haastateltaville voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä.

Tässä tutkielmassa esihenkilöille sekä työntekijöille laadittiin erilliset teemahaastattelurungot, mutta sekä esihenkilöiden että työntekijöiden haastattelurungot muodostuivat samoista teemoista. Tutkielman haastattelurunkojen pääteemat määriteltiin ennalta. Tutkielman teemahaastattelurungot jaettiin kolmeen eri pääteemaan. Ensimmäinen pääteema käsitteli ikäjohtamista, toinen pääteema ikääntynyttä työntekijää ja kolmas pääteema keskittyi työkyvyn tukemiseen. Teemahaastattelussa tukeudutaan teemojen lisäksi etukäteen laadittuihin kysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Haastattelukysymykset muotoutuivat hieman tutkimuksen edetessä, mutta haastateltaville esitettiin lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tutkimuksen viitekehys luo pohjan haastatteluiden teemoille (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Haastatteluteemojen laatimisessa tukena toimivat

teoreettinen viitekehys sekä aiemmat tutkimukset ikäjohtamisesta, ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemisesta sekä työuran pidentämisestä.

Teemahaastattelun käyttö on relevantti monien ilmiöiden tutkimiseen. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja teemoja koskevien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa ei esitetä valmiiksi muotoiltuja määrämuotoisia kysymyksiä johdonmukaisesti suunnitelman mukaan edeten, sillä keskeistä teemahaastattelulle on se, että se on lähtökohtaisesti hyvin vapaamuotoinen sekä joustava haastattelumenetelmä, jossa tutkittavaa kannustetaan puhumaan aihepiireistä vapaasti. (Puusa ym. 2020, 112.) Teemahaastattelut etenevät teemojen mukaisesti, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelussa kysymysten muoto ja järjestys voivat kuitenkin vaihdella haastateltavien kesken. Tavoitteena on saada haastateltavien omat äännet kuuluviin nostaten keskiöön ihmisten tulkinnat asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelutyypit ovat eniten käytettyjä tutkimusaineiston keruumetodeja (Puusa ym. 2020, 103). Haastattelun etuna on joustavuus, sillä haastattelijalla on haastattelutilanteessa mahdollisuus havainnoida tilannetta ja tarvittaessa oikaista väärinkäsityksiä. Nonverbaalinen viestintä korostuu haastatteluissa ja haastattelijan on mahdollista toimia haastattelutilanteessa myös havainnoitsijana. Haastattelun etuna on myös se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Aineistonkeruu on aineistonkeruumuotona kuitenkin aikaa vievä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.) Haastattelun haasteena on se, että haastattelun avulla voidaan selvittää ainoastaan haastateltavan muodostamia käsityksiä, ei itse ilmiötä. Toinen haaste haastatteluissa liittyy luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen. Haastattelijan tulisi luottamuksen kautta saada haastateltavat motivoitumaan haastattelutilanteeseen. Keskeistä on, ettei haastattelija vaikuttaisi tutkimustuloksiin johdattelemalla haastateltavaa tiettyyn suuntaan. (Puusa ym. 2020, 108.)

Haastateltavien valikoituminen tapahtui avoimen kutsun avulla. Tutkimuksen kohdeorganisaation henkilöstölle lähetettiin tutkielman kirjoittajan toimesta sähköposti, jossa kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja siitä, että tutkimukseen toivotaan haastateltavaksi esihenkilöitä sekä yli 55-vuotiaita työntekijöitä, jotta aiheesta saadaan mahdollisimman monipuolinen kokonaiskuva. Tutkimukseen haastatellut työntekijät ja esihenkilöt olivat siis itse vapaaehtoisia osallistumaan haastatteluihin. Sähköpostissa tuotiin esiin, että haastatteluiden tallentamiseen pyydetään lupa ja haastattelut litteroidaan sekä analysoidaan tallenteiden perusteella. Valli ja Aarnos (2018, 27) tuovat esiin, että aineiston anonyymi käsittely sekä haastattelun kesto on suositeltavaa tuoda esiin jo

haastattelukutsussa. Lisäksi sähköpostissa tuotiin esiin, että haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa anonyymeina ja kerätty aineisto tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua. Haastateltavat anonymisoidaan tutkimuksen etiikan vuoksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 21).

Henkilöstölle lähetetyssä sähköpostissa tuotiin esiin myös se, että haastatteluun on hyvä varata aikaa vähintään puoli tuntia ja korkeintaan tunti. Sähköpostissa kerrottiin myös, että haastateltaville lähetetään teemahaastattelurungot etukäteen, jotta heillä on mahdollisuus perehtyä etukäteen teemoihin ja miettiä vastauksia ennakkoon. Haastateltaville lähetettiin teemahaastattelurungot viikkoa ennen kunkin haastateltavan sovittua haastatteluajankohtaa. Etukäteen lähetetyn teemahaastattelurungon tarkoituksena oli tehostaa haastatteluiden etenemistä ja saada mahdollisimman monipuoliset haastatteluvastaukset. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 63) puoltavat teemahaastattelurungon lähettämistä haastateltaville etukäteen, sillä se on heidän mukaansa olennaista haastattelun onnistumisen kannalta. Haastattelurungon lähettäminen etukäteen on koettu hyvänä tapana, sillä tämän myötä haastateltavat voivat käydä haastattelussa käsiteltäviä aiheita etukäteen läpi ja näin ollen itse haastattelutilanteessa aiheista on mahdollisuus saada tietoa mahdollisimman laajasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Toisaalta Puusa ym. (2020, 107) tuovat esiin, että etukäteen lähetettävät haastattelukysymykset voivat osaltaan suunnata ja rajata haastateltavien ajatuksia ennakkoon ja tämä voi vaikuttaa epätoivotulla tavalla haastattelujen sisältöön.

Tutkielman haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tutkielmaan haastateltiin kuutta kohdeorganisaation yli 55-vuotiasta työntekijää sekä neljää kohdeorganisaation esihenkilöä. Yhteensä toteutettiin siis kymmenen yksilöhaastattelua. Suurempi määrä haastatteluja olisi voinut aiheuttaa haastatteluaineiston kylläntymisen. Kylläntyminen tarkoittaa sitä, että haastatteluissa ei tule enää esille uutta tietoa. Pienempi määrä haastatteluja olisi puolestaan voinut saada aikaan liian kapean aineiston. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74.) Tutkimukseen haastatteluista yli 55-vuotiaista työntekijöistä kaksi oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa vajaan vuoden verran, loput haastatteluista työntekijöistä olivat työskennelleet organisaatiossa useamman vuoden tai vuosikymmenen. Haastatteluista esihenkilöistä yhdellä oli kahden vuoden kokemus esihenkilötehtävistä kohdeorganisaatiossa ja kolmella esihenkilöllä oli vähintään yhdeksän vuoden kokemus esihenkilötehtävistä kohdeorganisaatiossa.

Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Teams-sovelluksen avulla ja haastattelut tallennettiin, jotta aineisto oli mahdollista litteroida. Kahden haastattelun kesto oli noin puoli tuntia ja muiden haastatteluiden kestot vaihtelivat 45-60 minuutin välillä. Haastatteluiden kestoksi määriteltiin

tarkoituksella enintään tunti, sillä keskeistä oli pysyä vain oleellisissa asioissa. Keskeisissä teemoissa pitäytyminen on tärkeää teemahaastatteluissa, jotta voidaan saada oikeanlaisia vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Pääsääntöisesti haastattelut etenivät teemahaastattelurunkojen mukaisesti (liite 1 ja liite 2), mutta haastatteluiden aikana esitettiin joitain tarkentavia kysymyksiä. Teams-haastattelut tallennettiin tietokoneelle sekä varalta myös toiseen tallentimeen. Haastatteluaineistot hävitettiin heti, kun aineisto saatiin litteroitua. Nikander (2010, 432) tuo esiin, että haastatteluaineistojen litterointi on osa laadullisen tutkimuksen analyysia. On tärkeä tiedostaa, että litteroinnin avulla aineistosta tavoitetaan vain haastatteluissa kerrottu, joten paljon informaatiota jää tavoittamatta. Lisäksi olennaista on tiedostaa, että sanatonta viestintää on litteroinnista vaikea tavoittaa. (Ruusuvaara 2010, 427.)

#### **4.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi analyysimenetelmänä**

Sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytetty perusanalyysimenetelmä, jonka avulla analysoidaan dokumentteja sekä systemaattisesti että objektiivisesti. Sisällönanalyysi mahdollistaa sen, että tutkittavasta ilmiöstä saadaan kuvaus tiivistetyssä muodossa. Analyysi pohjautuu loogiseen päättelyyn sekä tulkintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Analyysimenetelmän valinnassa keskeistä on tarkastella, kuinka tutkittavaa ilmiötä kuvaava teoria ohjaa aineiston hankintaa sekä analyysia. Sisällönanalyysi on mahdollista tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa keskeistä on, että aikaisemmat havainnot eivät ohjaa analyysin lopputulosta. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa on teoreettisia kytkentöjä, mutta kytkennät eivät ole suoraan johdettavissa teoriasta. Teorialähtöinen analyysi puolestaan nojaa johonkin tiettyyn teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95–97.)

Tässä tutkielmassa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia, sillä se mahdollistaa aineiston tarkastelun tutkielman kannalta mielekkäistä näkökulmista. Aineistolähtöisen analyysitavan käyttöä tukee lisäksi se, että tutkielman tutkimuskysymykset muotoutuvat lopulliseen muotoonsa vasta analyysivaiheen edetessä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee kolmen vaiheen kautta. Ensin aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Pelkistämisen jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään ja lopuksi aineisto abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset käsitteet. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on edetä tulkintaan, jossa empiirisestä aineistosta muodostuu käsitteellisempi näkemys tarkasteltavasta ilmiöstä. Keskeistä aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa on, että tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus ja analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Aineistolähtöinen tutkimus on haastavaa, sillä ei ole olemassa

puhtaita havaintoja, vaan tutkimuksessa käytetyt käsitteet, tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma ovat tutkijan asettamia ja näin ollen vaikuttavat tulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96, 108.)

Aineiston analyysia aloitettiin laatimaan aineiston keruuvaiheen jälkeen. Ensin kerätty aineisto luettiin useaan kertaan läpi kokonaiskuvan saamiseksi. Tämän jälkeen aineisto luettiin ja siitä alleviivattiin tutkimuksen kannalta tärkeimpiä havaintoja, joiden uskottiin auttavan tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Alleviivauksien jälkeen kiinnostavia tekstin kohtia pelkistettiin. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokkia, eli aineisto ryhmiteltiin. Alaluokista muodostuivat yläluokat, joiden pohjalta tulokset kirjattiin lopulliseen muotoonsa. Aineiston analyysia ohjasi osaltaan teemahaastatteluiden teemat, mutta analyysin yläluokat muotoituivat lopulliseen muotoonsa vasta aineistoon perehtymisen jälkeen. Aineiston analyysia tehtiin suurelta osin Tuomen ja Sarajärven (2018) esittämän sisällönanalyysin mukaisesti.



## 5 ANALYYSIN TULOKSET

Tässä tutkimuksen osassa esitellään tutkimuksen tulokset. Tämän tutkimuksen avulla on pyritty saamaan vastauksia siihen, mitkä ikäjohtamiseen liitettävät tekijät vaikuttavat ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseen. Kokonaisuudessaan haastateltavat kokivat, että ikäjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseen esimerkiksi sovittamalla yhteen työntekijän voimavaroja ja työn vaatimuksia, mutta olennaisinta ikäjohtamisessa ja työkyvyn tukemisessa on huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja toiveet sekä voimavarat ja heikkoudet.

Tässä tutkimuksen osassa käytetään suoria lainaussitaatteja empiirisestä aineistosta. Haastatteluaineistot on nimetty numeroin 1–10, joita käytetään myös tulososion suorien lainaussitaattien perässä, jotta lukijan on helpompi hahmottaa tutkielmaa. Tulososiossa tarkastellaan samoissa alaluvuissa sekä ikääntyneiden työntekijöiden että esihenkilöiden kokemuksia ikäjohtamisesta ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisesta. Sekä ikääntyneiden työntekijöiden että esihenkilöiden kokemusten tuominen esiin samoissa alaluvuissa edesauttaa hahmottamaan kokonais kuvaa esiin nousseista asioista ja osaltaan edistää vuoropuhelua eri tahojen välillä.

Analyysin tulokset on jaoteltu kolmeen yläluokkaan, jotka ovat käsitykset ikäjohtamisesta, ikääntynyt työntekijä työelämässä sekä työkyvyn tukemisen merkityksellisyys. Ikäjohtamisen käsityksien alateemana ovat yksilöllisyys, vuorovaikutus ja työn vaatimusten sekä työntekijän voimavarojen yhteensovittaminen. Ikääntyneen työntekijän alateemana ovat uuden oppiminen haasteena, kokemus sekä itseluottamus. Työkyvyn tukemisen alateemana ovat mielekkäät työtehtävät, työntekijän oma panostus työkykyynsä sekä myönteinen työilmapiiri.

Tulosten esittely alkaa ikäjohtamisen käsityksien tarkastelusta, jossa tuodaan esiin työntekijöiden sekä esihenkilöiden näkemyksiä siitä, mitä ikäjohtaminen heidän mielestään tarkoittaa ja miten ikäjohtaminen organisaatiossa näyttäytyy. Tämän jälkeen tarkastellaan ikääntyneen työntekijän ammatillisia vahvuuksia sekä heikkouksia. Tämän jälkeen puolestaan luodaan katsaus siihen, mitkä tekijät työntekijöiden sekä esihenkilöiden kokemusten mukaan vaikuttavat työkyvyn tukemiseen ja työssä jatkamiseen. Lopuksi laaditaan yhteenveto analyysistä.

## 5.1 Ikääntyneiden työntekijöiden ja esihenkilöiden käsityksiä ikäjohtamisesta

Tässä aluvuossa keskitytään tarkastelemaan ikääntyneiden työntekijöiden sekä esihenkilöiden käsityksiä ikäjohtamisesta. Aluvuon tarkoituksena on avata sekä ikääntyneiden työntekijöiden että esihenkilöiden käsityksiä siitä, mitä ikäjohtaminen heidän mielestään tarkoittaa ja miten ikäjohtaminen näyttäytyy organisaatiossa. Lisäksi aluvuossa tarkastellaan sitä, kenen vastuulla ikäjohtaminen kohdeorganisaatiossa on.

Käsitteenä ikäjohtaminen oli pääosin entuudestaan tuttu kaikille haastatelluille, mutta sen määrittäminen ei ollut kovin yksiselitteistä. Osa työntekijöistä koki ikäjohtamisen tarkoittavan ainoastaan ikääntyneiden työntekijöiden johtamista, kun taas osa työntekijöistä koki ikäjohtamisen tarkoittavan kaikenikäisten työntekijöiden johtamista. Työntekijät nostivat esiin, että ikäjohtamisessa keskeistä on se, että esihenkilöt ottavat huomioon ikääntymisen mukanaan tuomat haasteet, kuten uuden oppimisen hankaluuden. Haasteiden lisäksi ikäjohtamisessa on tärkeää huomioida myös ikääntyneiden työntekijöiden vahvuuksia. Työntekijät tuovat esiin, että etenkin osaamisen huomioiminen ja osaamisen arvostaminen työyhteisössä ovat tärkeitä teemoja ikäjohtamisen onnistumisen kannalta. Ikäjohtamista tarkasteltaessa osa työntekijöistä nostaa esiin myös sen, että esihenkilöiden tulisi kyetä havainnoimaan, pystyykö ikääntynyt työntekijä suoriutumaan kaikista hänelle annetuista tehtävistä vaaditulla tasolla vai tulisiko työtehtäviä muokata. Yksi haastatelluista työntekijöistä korostaa ikäjohtamisen merkityksellisyyttä yksilön näkökulman ja organisaation näkökulman lisäksi myös yhteiskunnan näkökulmasta.

*”Se [ikäjohtaminen] tarkoittaa sitä, että kun ihmisille tulee ikää niin heidän tarpeensa ja ajatuksensa työnteosta muuttuvat. Kaikkien organisaatioiden kannattaisi ottaa muuttuvat tarpeet huomioon ihan itsekkäistäkin syistä ja valveutuneet organisaatiot näyttäisivät tekevänkin niin. Jos organisaatiot haluavat pitää ikääntyneet ihmiset hommissa niin heidän muuttuneita tarpeitaan kannattaa yrittää ymmärtää heidän näkövinkkelistään ja onhan asialla merkitystä myös yhteiskunnallisesta näkövinkkelistä. Jos muuttuneet tarpeet osaa ottaa huomioon niin se on yhteiskunnan kannalta hyvä, se on organisaation kannalta hyvä ja se on hyvä myös yksilön kannalta.”*  
(H6)

Esihenkilöt kritisoivat ikäjohtamisen käsitettä, sillä he kokevat, että käsitteenä ikäjohtaminen mielletään usein vain ikääntyneiden työntekijöiden johtamiseksi, vaikka todellisuudessa ikäjohtamisella tarkoitetaan kaikenikäisten työntekijöiden johtamista. Yksi esihenkilö nostaa esiin, että esimerkiksi olosuhdejohtaminen käsitteenä voisi kuvata paremmin ikäjohtamisen tarkoitusta eli sitä, että työntekijän elämäntilanne otetaan päivittäisjohtamisessa huomioon työntekijän iästä

riippumatta. Esihenkilöt olivat yksimielisiä siitä, että ikäjohtamisella tarkoitetaan kaikenikäisten työntekijöiden johtamista sekä työntekijän iän huomioimista esihenkilötyössä. Esihenkilöiden mukaan ikäjohtamisessa ei ole kyse siis vain ikääntyneiden työntekijöiden johtamisesta, vaan esiin nousee, että ikäjohtamista hyödynnetään myös esimerkiksi juuri työelämään saapuneiden työntekijöiden kanssa. Esihenkilöiden mukaan ikäjohtamisessa keskeistä on huomioida työntekijöiden erilaisuus ja yksilöllisyys. Yksilöllisyyden huomiointi edellyttää avoimuutta työntekijöiden sekä esihenkilöiden välillä. Keskeistä on, että esihenkilöt tunnistavat työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä voimavaroja, jotta heillä on mahdollisuus tarvittaessa muokata työn vaatimuksia suhteessa työntekijän voimavaroihin. Esihenkilöt nostivat esiin myös sen, että ikäjohtamisessa olennaista on huomioida työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet eli ikäjohtamista tulisi tarkastella iän lisäksi myös laajemmasta näkökulmasta.

*”Otettais huomioon sen henkilön tilanne, niin se olis se ihannetilanne, että johtamisen pitäis aina kyetä huomioimaan henkilön tilanne, että missä olosuhteissa hän on ja tarviiko jotain erityistä ja niin poispäin --.” (H8)*

Ikäjohtamisen toteutumista tarkasteltaessa osa työntekijöistä kertoi, että he eivät ole suunnitelleet työuransa viimeisiä vuosiaan yhdessä esihenkilönsä kanssa. Aineistosta nousee esiin, että työntekijät arvostaisivat sitä, että heidän vahvuuksiaan ja mielenkiinnonkohteitaan käytäisiin nykyistä tarkemmin läpi esihenkilöiden kanssa. Osaltaan tämän ansiosta työntekijät voisivat hyödyntää osaamistaan mahdollisimman kattavasti myös uransa viimeisinä vuosinaan. Useampi työntekijä nosti esiin myös sen, että heillä olisi halukkuus toimia mentorina työyhteisössä, jolloin he pääsisivät jakamaan omaa osaamistaan esimerkiksi juuri työelämään tulleille kollegoilleen. Osa työntekijöistä nostaa esiin sen, että ikäjohtaminen ei välttämättä näyttäydy heidän arjessaan ja he toivoisivat ikäjohtamisen käytäntöjen olevan läpinäkyvämpiä organisaatiossa. Lisäksi muutamat työntekijät toivovat, että työntekijöille tuotaisiin nykyistä paremmin esiin, miten organisaatiossa esimerkiksi tuetaan työn vaatimusten sekä työntekijän voimavarojen yhteensovittamista.

Ikäjohtamista tarkasteltaessa sekä esihenkilöt että ikääntyneet työntekijät korostivat työntekijöiden yksilöllisyyttä. Aineistosta nousee esiin, että keskeistä ikäjohtamisen onnistumisen kannalta on huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja toiveet sekä osaaminen. Työntekijöiden yksilöllisyyden huomiointi korostuu tarkasteltaessa ikääntyneiden työntekijöiden työn tekemisen joustoja. Yksilöllisyyden huomioimista organisaatiossa tukee työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa oman työn suunnitteluun. Enemmistö haastatelluista työntekijöistä kokee, että heillä on riittävän suuret vaikutusmahdollisuudet työn suunnitteluun ja työn vaatimusten muokkaamiseen

suhteessa heidän omiin voimavaroihinsa. Myös esihenkilöt tuovat esiin mahdollisuuden työtehtävien muokkaamiseen.

*”Se [ikäjohtaminen] voi olla myös sitten sitä, että katsotaan, että mihinkä henkilö haluaa panoksensa ja voimavaransa käyttää, tarviiko järjestellä työtehtäviä yhteisymmärryksessä, antaa vaikka jo tarvittaessa vähän siimaa. Ja se voi tarkoittaa sitten erinäköisiä tehtäväjärjestelyjä ja ehkä sitten semmoista jouston tarpeen lisääntymistä--. Ja sitten se, että nimenomaan kuullaan sitä henkilöä itseensä, eikä lähdetä tekeen sen henkilön ulkopuolella niitä johtopäätöksiä.” (H9)*

*”Kyllähän mä olen päässyt moneen mukaan. Pohjautuu tietysti siihen, kun tää ura on näinkin pitkä ollut, niin mulla on se historia vahva. Kyllä mä olen päässyt ihan, mua on kysytty, olen päässyt vaikuttamaan. Olen tullut siihen tulokseen, että jos mulla ei ole aikaa niin mä kyllä pystyn sanomaan, et hei mulle on nyt turha antaa lisää töitä. En minä työhön itteeni tapa.” (H4)*

Haastatellut työntekijät korostavat, että ikäjohtamisen onnistumisen kannalta olennaista on, että he pystyvät itse havainnoimaan omia kyvykkyyksiään tai kyvyttömyyksiään työssä suoriutumisen suhteen. Oman kyvykkyyden tai kyvyttömyyden tunnistaminen ja niistä esihenkilölle viestiminen auttaa yksilöllisten työtehtävien rakentamisessa. Työntekijöiden täytyy tuoda esiin omia tarpeitaan ja toiveitaan, jotta esihenkilöillä on mahdollisuus yksilöllisten tehtävänkuvien ja mahdollisten työn tekemisen joustojen suunnitteluun sekä havainnointiin. Yksilöllisyyden huomioiminen edellyttää siis vuorovaikutusta työntekijöiden sekä esihenkilöiden välillä. Olennaista on, että työntekijät itse tunnistavat omat kyvykkyytensä sekä rajansa, jotta yksilöllisiä työntekemisen tapoja voidaan suunnitella yhdessä esihenkilön kanssa. Keskeistä on myös se, että työntekijät ovat avoimia tarkastellessaan omaa kyvykkyyttään sekä kyvyttömyyttään.

*”Niin sitä tietysti on työntekijän itse muistettava myös säätää, kun huomaa, että alkaa vaikka olla jaksamisen rajoilla. Olla sallittavaa sellainen itesuojele myöskin, että ei kannata oman terveyden kustannuksella näitä töitä tehdä. Et se on semmoinen vaan, että se jaksamisen kynnys jokaisen täytyy ite löytää, että monet vetävät sen pitkälle yli.” (H1)*

Aineistosta nousee esiin työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen yhteensovittamisen tärkeys tarkasteltaessa ikäjohtamisen onnistumista. Työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen yhteensovittamiseen on kohdeorganisaatiossa kiinnitetty huomiota muokkaamalla ikääntyneiden työntekijöiden tehtävänkuvia esimerkiksi keventämällä työtehtäviä. Samoin työn vaativuuden ja työntekijän voimavarojen yhteensovittamista tukee mahdollisuus osa-aikatyöhön. Toisaalta esiin nousee kompleksisuus tarkasteltaessa työelämän joustomuotoja. Aineistosta nousee esiin, että osa

haastatelluista työntekijöistä sekä esihenkilöistä suhtautuu osa-aikatyöhön varauksella. Osa-aikatyötä tarkasteltaessa esiin nousee, että työtehtävien tulisi aidosti vähentyä suhteessa työaikaan. Tämä ei kokemusten mukaan ole kuitenkaan aina onnistunut, sillä työtehtävien määrä on toisinaan pysynyt lähes samana, vaikka työaika on vähentynyt. Yksi työntekijä nostaa esiin, että osa-aikatyö on ratkaisu niille päiville, kun ei ole töissä, mutta työpäivät voivat olla entistä kuormittavampia, mikäli työtehtävien määrä ei ole vähentynyt suhteessa työaikaan. Tällöin osa-aikatyön hyödyt kääntyvät jopa itseään vastaan. Lisäksi osa haastatelluista esihenkilöistä tuo esiin, että osa-aikatyö aiheuttaa haasteita organisaatiolle, sillä työntekijän osa-aikaisuuden myötä työtehtäviä tulee organisoida organisaation muille työntekijöille.

*”Me olemme tehneet räätälöityjä tehtäväkuvia jonkun verran, ne ovat kuitenkin usein haasteellisia arjen johtamisen näkökulmasta. Kun esihenkilö työntekijän kanssa tunnistaa, että olisi hyvä esimerkiksi keventää ja helpottaa työtehtäviä, esihenkilön tulee kuitenkin koko ajan ajatella tiiminsä kokonaisvastuita ja jaksamista. Kun joltain kevennetään tai lyhennetään niin sitten tehtäviä ja tekemistä pitää siirtää joillekin muille ja tämä usein on niitä syitä, minkä takia tätä työkalua saatetaan alikäyttää.”*  
(H5)

Tarkasteltaessa, kenen vastuulle ikäjohtaminen organisaatiossa kuuluu, voidaan aineistosta huomata, että työntekijöiden ja esihenkilöiden mukaan ikäjohtamisen vastuun nähdään jakautuvan koko organisaatiolle. Yksi haastatelluista esihenkilöistä tuo esiin, että ikäjohtamista ei voida luoda ylhäältä alaspäin annettavana prosessina, vaan olennaista on, että ikäjohtamiseen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet. Työntekijät korostavat omaa vastuutaan ikäjohtamisen toteuttamisen kannalta. Työntekijöiden mukaan ikäjohtamisen kannalta keskeistä on olla avoin omista voimavaroista esihenkilölle, jotta tarvittaessa työn vaatimuksia ja työntekijän voimavaroja voidaan yhteensovittaa ikäjohtamisen keinoin. Esihenkilöiden rooli ikäjohtamisessa näyttäytyy työntekijöiden kuuntelemisena sekä vahvuuksien ja heikkouksien huomioimisena päivittäisjohtamisessa. Keskeistä ikäjohtamisen onnistumisen kannalta on, että esihenkilöt tiedostavat, millaista ikäjohtamista kukin työntekijä tarvitsee. Aineistosta voidaan havaita, että työntekijät korostavat avoimen vuorovaikutuksen merkitystä ikäjohtamisen onnistumisen kannalta, ja osa työntekijöistä kokee, että se on heille riittävää ikäjohtamista. Osa työntekijöistä puolestaan tuo esiin, että avoimen vuorovaikutuksen lisäksi he toivoisivat, että ikäjohtaminen mahdollistaisi heille esimerkiksi työajan joustoja. Olennaista on siis huomioida työntekijöiden yksilöllisyys tarkasteltaessa ikäjohtamisen keinoja. Henkilöstöhallinnon rooli ikäjohtamisessa näyttäytyy edellytysten sekä mahdollisuuksien luoja. Ikäjohtamisen onnistuminen edellyttää siis toimia koko organisaation tasolla.

*”Tämä on koko organisaation läpäisevä teema. Organisaation johto antaa suuntaa ja sanottaa, että ikäjohtaminen on tärkeä teema, HR luo edellytyksiä, prosesseja, mentorointimahdollisuuksia ja montaa muuta ja sitten on tietenkin sitä esihenkilön ja ikäjohdettavan välistä arjen tekemistä ja semmoista yksilöllistä työnteon katsomista. Se vaatii kuitenkin näitä kaikkia kolmea, että hyvä syntyy.” (H5)*

## **5.2 Ikääntynyt työntekijä työelämässä**

Tässä alaluvussa luodaan katsaus siihen, kuinka haastatellut työntekijät ja esihenkilöt määrittelevät ikääntyneen työntekijän ja millaisia piirteitä ikääntyneeseen työntekijään liitetään. Alaluvussa tarkastellaan myös ikääntyneiden työntekijöiden ammatillisia vahvuuksia ja heikkouksia sekä työntekijä- että esihenkilönäkökulmasta. Lisäksi alaluvussa keskitytään tarkastelemaan työntekijöiden iän huomioimista organisaatiossa ja sitä, kuinka iän huomioiminen on vaikuttanut työntekijöiden haluun jatkaa työelämässä.

Haastatellut työntekijät sekä esihenkilöt kokevat ikääntyneen työntekijän määrittelemisen haastavana ja monimutkaisena. Keskeinen havainto on, että ikääntyneelle työntekijälle ei ole selkeää määritelmää, vaan ikääntyneen työntekijän määrittelemisen on subjektiivista. Lisäksi aineistosta nousee esiin, että osa työntekijöistä sekä esihenkilöistä kokee ikääntyneen työntekijän termin olevan negatiivissävytteinen. Aineistossa korostuu, että ikääntymisen koetaan usein olevan yhteydessä työkykyyn. Osa työntekijöistä tuo esiin, että eivät ajattele itse olevansa ikääntyneitä työntekijöitä, sillä heidän työkykynsä on pysynyt ennallaan tai jopa parantunut ikääntymisen myötä. Lisäksi keskeisenä havaintona esiin nousee, että ikääntynyttä työntekijää ei tulisi määritellä ainoastaan iän perusteella, vaan määrittelemisen yhteydessä korostuvat myös esimerkiksi työntekijän kyky oppia uutta ja työntekijän kyky soveltaa opittua tietoa.

Uuden oppimisen hidastuminen nousee keskiöön tarkasteltaessa ikääntyneen työntekijän haasteita. Sekä esihenkilöt että työntekijät nostavat esiin, että ikääntymisen myötä uuden oppimisen koetaan olevan hitaampaa. Aineistosta nousee esiin, että haasteet uuden tiedon omaksumisessa heijastuvat osaltaan motivaatioon, sillä työntekijät kokevat motivaation laskevan, mikäli he eivät pysty omaksumaan uutta tietoa yhtä nopeasti kuin aikaisemmin. Toisaalta esiin nousee myös se, että uuden oppimisen hankaluuksia ei useinkaan vaikuta työssä suoriutumiseen, sillä esimerkiksi rutiinityössä uusien taitojen omaksuminen ei ole keskiössä, vaan keskeisempää on soveltaa aikaisemmin opittua tietoa. Lisäksi työssä suoriutumisen kannalta keskeistä on kyky priorisoida asioita. Osa haastatelluista työntekijöistä tuo esiin, että kiinnostus uusien asioiden opiskeluun on laskenut iän myötä, sillä he

kokevat, etteivät pysty uutta tietoa omaksumaan samalla tavalla kuin aikaisemmin. Uuden oppimisen sijaan ikääntyneillä työntekijöillä korostuu halu ymmärtää laajoja kokonaisuuksia ja auttaa työyhteisön muita jäseniä.

*”--ehkä silloin kun ihminen oikeesti huomaa, että se ei pysy siinä vauhdissa mukana niin siellä saattaa olla takana se ikääntyminen, että oppiminen vaan on hitaampaa, omaksuminen on hitaampaa ja sitten ne vanhat pinttyneet työtavat, niitä on jo niin paljon siellä taustalla, että niistä on paljon vaikeampi päästä eroon kuin silloin vähän nuorempana.” (H8)*

Tarkasteltaessa ikääntyneen työntekijän ominaisuuksia myös konservatiivisuus nousee esiin. Osaltaan uuden oppimisen hidastuminen heijastuu siihen, että osa haastatelluista työntekijöistä kokee työelämän nopean muutosvauhdin jokseenkin kohtuuttomana. Eräs haastateltava toi esimerkiksi esiin, että kokeneet työntekijät ovat nähneet useita muutoksia, jotka eivät ole johtaneet haluttuun lopputulokseen ja tämän myötä työntekijät suhtautuvat muutoksiin usein pessimistisesti. Lisäksi yksi työntekijä toi esiin, että kukaan työntekijä ei itse halua joutua muutoksen kohteeksi. Toisaalta voidaan nähdä, että osaltaan ikääntyneiden työntekijöiden konservatiivisuus näyttäytyy organisaation voimavarana, sillä työyhteisön monimuotoisuuden myötä erilaiset tavat ajatella sekä kuvata asioita synnyttävät uusia näkemyksiä ja ideoita.

*”Tää tän päivän tahti järjestelmien muutoksissa, se syö kyllä ihan oikeesti. Tulee monta kertaa mieleen, et onks tää niinku vaan muutosta muutoksen vuoksi.” (H4)*

*”--keskimäärin se enemmän ikääntynyt henkilö niin työelämässä kuin muutenkin on hieman konservatiivisempi kuin nuori henkilö. Ja se tuo ehkä sen muutosjohtamisen kulman, mutta sitten toisaalta voi ajatella niin, että kun konservatiivisemmän ja kaiken nähneen ihmisen saa kulloinkin liikkeellä olevan muutoksen taakse, niin äkkiä tällainen henkilö on myös vahva mielipidevaikuttaja.” (H5)*

Kokemuksen koetaan olevan keskiössä tarkasteltaessa ikääntyneen työntekijän vahvuuksia. Aineistosta nousee esiin, että kokenut työntekijä nähdään organisaation voimavarana, sillä kokemuksen nähdään edesauttavan työtehtävissä suoriutumista. Lisäksi aineistossa nousee esiin, että kokeneen työntekijän koetaan omaavan hyvät ihmissuhdetaidot, joista on hyötyä erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Kokemuksen nähdään tuovan kykyä kyseenalaistaa toimintamalleja ja tarkastella asioita myös kriittisestä näkökulmasta. Lisäksi koetaan, että kokemus osaltaan auttaa osaamisen kehittämistä niillä alueilla, joilta työntekijällä on jo entuudestaan kokemusta sekä tietoa. Keskeinen havainto aineistosta on, että työntekijöiden kokemus auttaa työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia sujuvammin ja osaltaan kokemus heijastuu myös kykyyn tarkastella organisaation

toimintamalleja sekä omaa työympäristöään eri näkökulmista käsin. Osaltaan ikääntyneiden työntekijöiden kokemus kompensoi iän mukanaan tuomia heikkouksia, kuten uuden oppimisen hidastumista. Lisäksi aineistosta nousee esiin, että kokemuksen koetaan vaikuttavan myönteisesti kykyyn priorisoida asioita sekä kykyyn hahmottaa kokonaiskuvia.

*”--sulla on pitkä kokemus, osaat suhteuttaa asioita, ehkä jopa priorisointijutut ovat helpompia ja niin, ehkä se suhteuttaminen on se, että vaikka on kiirettä ja kaikennäköistä tekemistä niin ehkä osaa panna ne paremmin omaan lokeroonsa. Hyvä, jos osaa vielä priorisoida, ettei juokse ihan ympyrää kaikkien asioiden perässä vaan kattoo, että jaha toi on muuten olennainen, toi tehdään ensin ja muut odottaa. --ikään kuin maltilla kattoo mitäs tässä nyt oikeesti pitää tehdä.” (H9)*

*”--osaa pistää mittakaavaan sitä, että ei lähde ihan laukalle, jos jotain tapahtuu. Mitä nää nyt on nää meikäläisten katastrofit, ne nyt ei loppupeleissä oo mitään niin kauheen isoja. Rupee niinku ensimmäisenä esittää itselleen kysymyksen, että mikä on pahinta mitä tässä voi tapahtua. Että kaikki voidaan korjata ja sillai osaa ehkä pistää noita tollasia asioita mittakaavaan justiin.” (H2)*

Ikääntyneiden työntekijöiden vahvuuksia tarkasteltaessa myös itseluottamus nousee keskiöön. Haastatelluista työntekijöistä osa nostaa esiin, että he kertovat esihenkilöille entistä helpommin, mikäli he kokevat, etteivät kykene suoriutumaan kaikista työtehtävistään tai mikäli työtahti tuntuu kohtuuttomalta. Aineistosta nousee esiin, että nuorempana työntekijänä ajatus siitä, että työuralla olisi pyrittävä jatkuvasti etenemään ja ylenemään, haastaa osaltaan uskallusta kertoa esihenkilöille, mikäli jostakin työtehtävästä suoriutuminen tuntuu ylitsepääsemättömältä. Haastatellut työntekijät korostavat, että ikä on tuonut mukanaan itseluottamusta ja kykyä kertoa herkemmin myös omista heikkouksistaan sekä haasteistaan. Lisäksi aineistosta nousee esiin, että iän myötä kyky tunnistaa ja sanoittaa myös omia vahvuuksiaan on vahvistunut. Osa työntekijöistä tuo esiin, että vahvuuksien tunnistaminen sekä sanoittaminen on vaikuttanut myönteisesti työssä viihtyvyyteen sekä tuottavuuteen. Työntekijät tuovat esiin, että omien vahvuuksien tunnistaminen ja sanoittaminen on myötävaikuttanut siihen, että he ovat päässeet työskentelemään sellaisten työtehtävien parissa, jotka vastaavat heidän omia vahvuuksiaan.

Aineistosta nousee esiin, että itseluottamukseen vaikuttavat osaltaan sosiaaliset suhteet, kokemus sekä osaaminen. Haastatellut työntekijät tuovat esiin, että itseluottamus auttaa työtehtävissä suoriutumisessa ja osaltaan itseluottamus heijastuu myös kykyyn tarkastella organisaation toimintatapoja kriittisestäkin näkökulmasta. Myös esihenkilöt tuovat esiin, että ikääntyneillä työntekijöillä on uskallusta kyseenalaistaa asioita ja toimintamalleja.



Työntekijät nostavat esiin, että mielekkäät työtehtävät sekä positiivinen työilmapiiri vaikuttavat myönteisesti heidän haluunsa jatkaa työelämässä. Lisäksi ikääntyneiden työntekijöiden kokemuksen ja osaamisen arvostus vaikuttavat osaltaan positiivisesti työntekijöiden haluun jatkaa työelämässä. Myös rahan merkitys nostetaan esiin tarkasteltaessa ikääntyneiden työntekijöiden halua jatkaa työelämässä. Osa työntekijöistä nostaa esiin, että rahan merkitys on iän myötä kasvanut tarkasteltaessa työuran jatkamista. Toisaalta osa haastatelluista työntekijöistä nostaa esiin, että rahan merkitys on iän myötä vähentynyt ja heitä motivoi entistä enemmän mielekkäät työtehtävät sekä työn autonomia. Lisäksi työntekijät nostavat esiin, että työelämän nopea muutosvauhti sekä kuormittavat työtehtävät vähentävät halukkuutta jatkaa työelämässä.

*”—kyllähän tää on niin paljon toisaalta muuttunut tää meidän talo ja sitten toisaalta työelämä, että ei tästä oo kauheen montaa vuotta, kun mä vielä ajattelin, että voi kun mä en voittais lotossa, että mun ei tarvis miettiä sitä, että voinko mä jäädä pois vai enkö mä voi jäädä pois, koska tää työ on niin mielekästä ja mukavaa ja palkitsee, mutta kyllä mä nyt ajattelen sillai, että jos tulis riittävästi rahaa, niin en miettis kyllä kovin kauaa.”  
(H2)*

### **5.3 Työkyvyn tukemisen merkityksellisyys osana ikääntyneiden työntekijöiden työurien pidentämistä**

Tässä alaluvussa tarkastellaan ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemista kohdeorganisaatiossa. Aluksi luodaan katsaus siihen, kuinka haastatellut työntekijät sekä esihenkilöt määrittelevät työkyvyn ja mitkä tekijät vaikuttavat työkyvyn tukemiseen. Lisäksi alaluvussa luodaan katsaus siihen, kuinka työntekijät kokevat työkykynsä muuttuneen ikääntymisen myötä ja millainen vaikutus työkyvyn tukemisella on ikääntyneiden työntekijöiden haluun jatkaa työelämässä. Lopuksi tarkastellaan työkyvyn tukemisen merkityksellisyyttä sekä työntekijän että organisaation kannalta.

Työkyvyn kuvaillaan olevan kokonaisvaltainen kokonaisuus, jonka määrittelyssä korostuvat sekä psyykinen että fyysinen toimintakyky. Lisäksi myös sosiaalinen toimintakyky sekä osaaminen korostuvat tarkasteltaessa työkykyä. Työntekijät kuvailevat työkyvyn tarkoittavan tasapainoa omien kykyjen sekä työn vaatimusten välillä. Lisäksi työntekijät tuovat esiin, että kokevat työkyvyn tarkoittavan halukkuutta sekä kyvykkyyttä tehdä työtehtäviään. Työntekijät korostavat myös osaamisen ja taitojen merkitystä tarkasteltaessa työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Myös esihenkilöt tuovat esiin, että työkyky tarkoittaa kykyä suoriutua työtehtävistä sekä kykyä omaksua uutta. Lisäksi esihenkilöt tuovat esiin, että työkyvyn koetaan tarkoittavan työntekijän osaamisen sekä työn vaatimusten välistä tasapainoa.

Haastatellut työntekijät ja esihenkilöt kokevat, että työkykyyn vaikuttavat osaltaan perhesuhteet sekä ystävyys-suhteet. Lisäksi aineistosta nousee esiin, että työkykyyn vaikuttavat olennaisesti myös terveys sekä toimintakyky. Keskeisin havainto työkykyä tarkasteltaessa on, että ihmisen oma aktiivisuus sekä halukkuus huolehtia omasta toimintakyvystään on olennaisinta työkyvyn ylläpitämisen kannalta. Aineistosta ilmenee, että ihmisellä itsellään koetaan olevan suurin vaikutusmahdollisuus oman työkykynsä ylläpitämisessä. Työntekijät tuovat esiin, että organisaatiossa voidaan tehdä toimenpiteitä, jotka myönteisesti vaikuttavat työkykyyn, mutta kaikista olennaisinta työkyvyn tukemisen kannalta kuitenkin on ihmisen oma motivaatio työkykynsä säilyttämiseksi. Työntekijät korostavat työergonomian, riittävän unen, työkuormituksesta palautumisen sekä terveellisen ruokavalion merkitystä työkyvyn tukemisessa.

*”--minusta ihminen on suurimmaksi osaksi itse vastuusta siitä, millainen sun työkyky on. Et toki työnantaja pystyy just sellaisilla virkistyspäivillä ja muulla sitä tukemaan, mut kyllä se ihmisen vastuulla on.” (H3)*

Keskeistä työkyvyn tukemisen kannalta on myös myönteinen työilmapiiri. Työntekijät nostavat esiin, että työkyvyn tukemisen kannalta olennaista on, että organisaatiossa kohdellaan kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Aineistosta nousee esiin, että hyväksyvä ja arvostava työyhteisö osaltaan tukee ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työssä jaksamista. Haastatellut työntekijät kokevat, että työntekijöiden arvostus, iästä riippumatta, on tärkeää tarkasteltaessa työkyvyn tukemista. Työntekijät nostavat esiin, että myönteinen organisaatiokulttuuri ja arvostuksen osoittaminen vaikuttavat merkittävästi työssä jaksamiseen. Osa haastatelluista työntekijöistä tuo esiin, että yhteisöllisyys ja osallistaminen ovat osaltaan myönteisesti vaikuttaneet heidän työkykyynsä. Aineistosta käy ilmi myös se, että esimerkiksi yhteiset tiimipäivät rakentavat myönteistä työilmapiiriä. Lisäksi aineistosta esiin nousee, että myönteisen työilmapiirin luomiseen on panostettava entistä enemmän, sillä hybridityö on osaltaan haastanut yhteisöllisyyden rakentamista. Työkyvyn tukemisen kannalta tärkeää on, että työyhteisössä vallitsee myönteinen ilmapiiri ja työntekijöiden osaamista arvostetaan. Myös esihenkilöt tuovat esiin, että myönteinen työilmapiiri on keskiössä tarkasteltaessa työntekijöiden työkyvyn tukemista ja yksi esihenkilö nostaakin esiin, että myönteinen työilmapiiri on organisaation kannalta keskeisin tekijä, jonka avulla työntekijöiden työkykyyn voidaan vaikuttaa.

*”--löytyykö meiltä semmoista ilmapiiriä, joka ei ole liian stressaava? Jos sellainen pystytään luomaan, niin hehän [ikäntyneet työntekijät] pystyy oleen pidempään töissä, haluavat olla, koska heillä todennäköisesti sitä tietotaitoa ja osaamistakin on.” (H9)*

*”--kyl se olisi hienoa, jos löydettäis joku semmoinen viisasten kivi siihen, että se joka haluaa pitkään työskennellä niin saisi siellä työskennellä arvostettuna työyhteisön jäsenenä, että niinku se koettais rikkautena joka paikassa, että on eri ikäisiä ihmisiä, eikä niinku millään puheilla ja teoilla anneta ymmärtää, että noniin sä oot jo sen verran vanha, että lähes menee tyyppisesti, vaan että se olis se ilmapiiri sellainen, että arvostetaan kaikenikäisiä työntekijöitä.” (H8)*

Aineistosta nousee esiin, että vuorovaikutus on olennaista työkyvyn tukemisen kannalta. Tärkeää on, että työntekijät kommunikoivat esihenkilöilleen heidän tarpeistaan ja toiveistaan liittyen esimerkiksi mieluisiin työtehtäviin. Mielekkäät työtehtävät sekä työtehtävien vaativuus nousevat esiin tarkasteltaessa työkyvyn tukemista. Työkyvyn tukemisen kannalta aineistossa nousi esiin myös työn autonomia. Yksi haastatelluista työntekijöistä tuo esiin, että olennaisinta työkyvyn tukemisen kannalta on päästä tekemään vaativia työtehtäviä ja kehittämään itseään jatkuvasti. Työntekijät korostavat, että työkykyä tukee mahdollisuus tehdä työtehtäviä, joissa heidän osaamisensa sekä taitonsa tulevat esiin. Lisäksi työntekijät tuovat esiin, että työkyvyn tukemisen kannalta keskeistä on mahdollisuus päästä itse vaikuttamaan omien työtehtävien sisältöön.

*”Aika paljon motivaatioasia ja semmoinen, että osaa säilyttää sen oman agendansa, motivaation tehdä jotakin, että tota se on tietysti. Tietysti ensin pitää olla mielekäs työtehtävä, minkä itse kokee mielekkääksi. Pitää ottaa huomioon motivaatiotekijät, että työkuormaa voi olla enemmänkin, jos on motivaatiota ja mielekkäitä työtehtäviä. Kun sit taas päinvastoin, jos ei yhtään kiinnostu niin se vähäinenkin kuorma tuntuu oikein raskaalta. --se, että saa jotain aikaan, se on se tärkein. Se tosiaan tulee sieltä, että on mielekkäät työtehtävät ja motivaatio ja se, että on oma agenda.” (H10)*

Aineistosta nousee esiin myös mahdollisuus etätööhön sekä liukuvat työajat tarkasteltaessa työkyvyn tukemiseen vaikuttavia tekijöitä. Organisaatiossa toteutetaan hybridityötä ja lisäksi liukuvat työajat ovat käytössä. Näkemykset etätöystä osana työkyvyn tukemista eivät ole yhtenäiset. Osa haastatelluista työntekijöistä kokee, että etätö on vaikuttanut positiivisesti heidän työkykyynsä, sillä etätönsä ansiosta työmatkoja ei ole ja työn sekä vapaa-ajan yhteensovittaminen koetaan vaivattommammaksi. Osa haastatelluista työntekijöistä puolestaan on sitä mieltä, että etätö voi osaltaan heikentää työkykyä, sillä etätönsä myötä työyhteisö koetaan hajautuneempana kuin lähityötä tehtäessä. Lisäksi osa työntekijöistä nostaa esiin, että etätöä tehtäessä työn tauottaminen on vaativaa ja työpäivät usein pitenevät etätöä tehdessä. Liukuvaan työaikaan työntekijät ovat tyytyväisiä, sillä he kokevat, että se on vaikuttanut myönteisesti heidän työkykyynsä. Aineistosta nousee esiin, että liukuvan työajan mahdollistama joustavuus työajoissa on tärkeää työkyvyn tukemisen kannalta.

Aineistosta nousee esiin, että osa haastatelluista työntekijöistä kokee työkykynsä heikentyneen ikääntymisen myötä, kun taas osa haastatelluista työntekijöistä kokee, että heidän työkykynsä on

ikäntymisen myötä vahvistunut. Tarkasteltaessa työkyvyn muutoksia ikääntymisen myötä, voidaan aineistosta huomata, että työelämän muutosvauhti on osaltaan vaikuttanut heikentävästi työntekijöiden työkykyyn. Osa haastatelluista työntekijöistä kokee, että muutokset työympäristössä ja sopeutuminen muutoksiin on heikentänyt työkykyä, sillä työelämän muutosvauhti edellyttää jatkuvaa uuden oppimista. Osa työntekijöistä kokee, että uuden oppiminen on ikääntymisen myötä heikentynyt ja näin ollen työelämän muutosvauhtiin on vaikea sopeutua. Yksi haastatelluista työntekijöistä nostaa esiin kansainvälistymisen sekä digitalisaation osana työelämän muutosta ja työelämävalmiuksia.

*”Et jos on näiden asioiden [kansainvälistyminen ja digitalisaatio] kanssa on tekemisissä niin varmaan on hankalaa ja ärsyttävää, kun tulee näitä uusia työkaluja koko ajan. Se on uhkatekijäkin, pelätään niiden omien työpaikkojen puolesta, että nyt kun ohjelmistorobotiikka kehittyy ja kyllä tää ihan toisenlaiseksi tää yhteiskunta on muuttumassa ja työt myöskin muuttuu silloin.” (H1)*

Lisäksi osa työntekijöistä tuo esiin, että ikääntymisen myötä stressinsietokyky on heikentynyt ja myös se on osaltaan vaikuttanut heikentävästi työkykyyn. Aineistosta nousee esiin myös se, että riittävän unen merkitys on keskeinen tarkasteltaessa työkykyä. Osa haastatelluista työntekijöistä tuo esiin, että työkyky on heikentynyt, sillä liiallinen stressi työstä on johtanut univaikeuksiin. Toisaalta aineistosta nousee esiin, että ikääntyminen on osaltaan vaikuttanut myös myönteisesti työkykyyn, sillä ikääntymisen myötä osaaminen sekä priorisointikyky ovat vahvistuneet. Kokemus, osaaminen sekä priorisointikyky sujuvoittavat työtehtävien tekemistä ja työssä suoriutumista. Lisäksi kokemus, osaaminen ja priorisointikyky auttavat hahmottamaan kokonaisuuksia paremmin ja osaltaan tämä on myös vaikuttanut myönteisesti ikääntyneiden työntekijöiden työkykyyn. Lisäksi aineistosta nousee esiin, että lisääntyneet vaikutusmahdollisuudet oman työn suunnitteluun ovat vahvistaneet ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä.

Aineistosta nousee esiin, että työkyvyn merkitys työssä jatkamisen kannalta on olennainen. Kaikki haastatellut työntekijät kokevat, että heidän työkykynsä on suhteellisen hyvä, sillä he kykenevät suoriutumaan heille annetuista tehtävistä. Kuten edellä käy ilmi, osa työntekijöistä kuitenkin kokee, että heidän työkykynsä on ikääntymisen myötä heikentynyt, kun taas osa kokee, että heidän työkykynsä on ikääntymisen myötä vahvistunut. Haastateltavat työntekijät tuovat esiin, että riittävä työkyky on mahdollistanut työssä jatkamisen. Lisäksi aineistosta käy ilmi, että riittävä työkyky on vaikuttanut myönteisesti työntekijöiden työmotivaatioon. Aineistosta nousee esiin, että työkyvyn lisäksi työntekijöiden työssä jatkamiseen vaikuttavat myös muun muassa työyhteisö, perhesuhteet

sekä taloudellinen tilanne. Keskeistä työssä jatkamisen kannalta kuitenkin on, että työkyky on riittävä, jotta työntekijä pystyy suoriutumaan hänelle annetuista tehtävistä.

Aineistosta käy ilmi, että ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukeminen on tärkeää niin yksilön kuin organisaationkin kannalta, sillä ikääntyneiden työntekijöiden kokemus sekä osaaminen nähdään organisaation voimavarana. Lisäksi aineistosta nousee esiin ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen olevan tärkeää koko yhteiskunnan kannalta, sillä työikäisten määrän vähentyessä olennaista on, että ikääntyneet työntekijät jaksavat työelämässä entistä pidempään. Aineistosta nousee esiin, että ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä tuettaessa keskeistä olisi huolehtia työntekijöiden resilienssistä eli uudistumiskyvykkyydestä, sillä työelämän muutosvauhdin vuoksi työntekijöiltä edellytetään resilienssiä. Yksi haastatelluista esihenkilöistä nostaa esiin, että työelämän muutosvauhdin myötä työntekijöiden työkykyyn on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, sillä nykyinen muutosvauhti työelämässä on omiaan heikentämään ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä ja osaltaan työelämän muutosvauhdin koetaan ohjaavan ihmisiä ennen aikaisesti pois työelämästä. Olennainen huomio aineistosta on, että esihenkilöt korostavat työntekijöiden työkyvyn tukemisen olevan koko organisaation keskeinen prioriteetti. Aineistosta nousee esiin, että työntekijöiden työkyvyn tukemisessa olennaisinta on ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja toiveet sekä mahdollistaa ikääntyneille työntekijöille räätälöityjä tehtävänkuvia sekä mielekkäitä työtehtäviä. Yksi haastatelluista esihenkilöistä tuo esiin, että esihenkilöiden täytyy aidosti sopeuttaa tehtävien vaativuutta ikääntyneen työntekijän kykyihin, jotta työkykyä on mahdollista tukea. Samoin työkyvyn tukemisen kannalta olennaista on myönteinen ja arvostava työilmapiiri. Työkyvyn tukemisen kannalta olennaista on, että työntekijät uskaltavat tuoda tarpeensa ja toiveensa ilmi esihenkilöille, jotta tehtävänkuvia on mahdollista tarvittaessa muokata. Lisäksi esihenkilöt tuovat esiin, että ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen kannalta olennaista on, että työntekijöiden osaamista sekä kokemusta hyödynnetään organisaatiossa.

*”Ja sitten se tarve, että millaisena nään tarpeen tukea [ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä] niin mä näen sen aivan olennaisena, et kaikki osaaminen ja kokemus olisi tärkeä voida hyödyntää positiivisessa mielessä ja sitten sen, että mielekkäästi rakennetut tehtävät, tavoite- ja aikataulukokonaisuudet mahdollistaisivat ihan vaikuttavien lopputulosten tuottamisen työuran loppuvaiheessakin.” (H7)*

## **5.4 Yhteenveto analyysista**

Analyysissa tarkasteltiin tutkimuksen tuloksia kolmen yläluokan kautta, jotka ovat käsitykset ikäjohtamisesta, ikääntynyt työntekijä työelämässä sekä työkyvyn tukemisen merkityksellisyys.

Ikäjohtamisen käsityksien alateemana olivat yksilöllisyys, vuorovaikutus sekä työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen yhteensovittaminen. Aineistosta kävi ilmi, että käsitteenä ikäjohtaminen oli entuudestaan tuttu sekä haastatelluille työntekijöille että esihenkilöille, mutta osa haastatelluista koki käsitteen määrittelyn hankalaksi. Lisäksi aineistosta nousi esiin, että osa haastatelluista koki ikäjohtamisen tarkoittavan vain ikääntyneiden työntekijöiden johtamista. Ikäjohtamisen käsitettä myös kritisoitiin juuri sen takia, että se mielletään usein juuri ikääntyneiden työntekijöiden johtamiseksi. Ikäjohtamista tarkasteltaessa nousi esiin, että työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen koetaan ikäjohtamisen onnistumisen lähtökohdaksi. Yksilöllisyyden huomioiminen edellyttää vuorovaikutusta työntekijöiden sekä esihenkilöiden välillä, jotta esihenkilöillä on mahdollisuus tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia sekä heikkouksia sekä yhteensovittaa työntekijän voimavaroja työn vaatimuksiin. Ikäjohtamisen vastuun jakautumista tarkasteltaessa aineistosta nousi esiin, että työntekijät ja esihenkilöt korostavat ikäjohtamisen vastuun jakautuvan koko organisaatiolle.

Ikääntyneen työntekijän alateemana olivat haasteet uuden oppimisessa, kokemus sekä itseluottamus. Ikääntyneen työntekijän määrittely koettiin haastavana ja monitulkintaisena, ja osa haastatelluista myös koki, että termi ikääntynyt työntekijä on negatiivissävytteinen. Ikääntyneen työntekijän määrittelyssä korostuu iän lisäksi myös työntekijän kyky oppia uutta sekä kyky soveltaa opittua tietoa. Uuden oppimisen hidastuminen nousi keskiöön tarkasteltaessa ikääntyneen työntekijän haasteita. Haastatellut työntekijät kokivat, että työympäristön nopea muutosvauhti osaltaan aiheuttaa haasteita työelämässä. Osaaminen, kokemus sekä itseluottamus nousivat esiin tarkasteltaessa ikääntyneen työntekijän vahvuuksia. Myös priorisointikyky ja kokonaisuuksien hallinta nousivat esiin tarkasteltaessa ikääntyneen työntekijän ominaisuuksia. Aineistosta nousi myös esiin, että mielekkäät työtehtävät sekä positiivinen työilmapiiri ovat keskiössä tarkasteltaessa tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden haluun jatkaa työelämässä.

Työkyvyn tukemisen alateemana olivat mielekkäät työtehtävät, työntekijän oma panostus työkykyynsä sekä myönteinen työilmapiiri. Työkyvyn määrittelyssä korostuivat psyykinen, fyysinen sekä sosiaalinen toimintakyky ja osaaminen. Aineistosta nousi esiin, että työkyvyn koetaan tarkoittavan tasapainoa omien kykyjen ja työn vaatimusten välillä. Myös halukkuus ja kyvykkyys tehdä työtehtäviään nousi esiin tarkasteltaessa työkykyä. Keskeinen havainto aineistosta oli, että työntekijän oma panostus työkykyynsä on olennaisin tarkasteltaessa työkyvyn tukemista. Esiin nousi myös myönteinen työilmapiiri ja arvostus osana työkyvyn tukemista. Myös joustavat työajat sekä mahdollisuus etätööhön nousivat esiin työkykyä tukevinä tekijöinä. Toisaalta osa haastatelluista toi

esiin, että etätyö on heidän kohdallaan vaikuttanut negatiivisesti työkykyyn. Osa haastatelluista työntekijöistä koki työkykynsä heikentyneen ikääntymisen myötä, sillä uuden oppimisen on koettu hankaloituneen. Osaltaan myös työelämän nopea muutosvauhti ja sen edellyttämä jatkuva uuden oppiminen ovat heikentäneet ikääntyneiden työkykyä. Osa työntekijöistä puolestaan koki työkykynsä vahvistuneen, sillä osaaminen ja priorisointikyky ovat ikääntymisen myötä vahvistuneet, ja osaltaan nämä tekijät sujuvoittavat työtehtävien tekemistä. Taulukossa 1 on esitetty tiivistetty kuvaus analyysistä.

Ohessa tiivistetty kuvaus analyysistä teemoja mukaillen.

<b>Käsitykset ikäjohtamisesta</b>	<b>Ikääntynyt työntekijä työelämässä</b>	<b>Työkyvyn tukemisen merkityksellisyys</b>
Yksilöllisyys, vuorovaikutus ja työn vaatimusten sekä työntekijän voimavarojen yhteensovittaminen	Uuden oppiminen haasteena, kokemus ja itseluottamus	Mielekkäät työtehtävät, työntekijän oma panostus työkykyensä ja myönteinen työilmapiiri
Olennaista huomioida työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet	Ikääntyneen työntekijän määrittely subjektiivista	Työntekijällä itsellään on suurin vaikutusmahdollisuus oman työkykynsä ylläpitämiseen
Yksilöllisyyden huomiointi edellyttää avoimuutta työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä	Uuden oppimisen hankaluus ikääntyneen työntekijän haasteena	Mielekkäät työtehtävät sekä myönteinen työilmapiiri tukevat työntekijät työkykyä
Oman kyvykkyyden ja kyvyttömyyden tunnistaminen ja sanoittaminen keskeistä	Konservatiivisuus ikääntyneen työntekijän ominaisuutena	Osa työntekijöistä kokee työkykynsä heikentyneen ikääntymisen myötä, sillä työelämän muutosvauhti edellyttää jatkuvaa uuden oppimista
Työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen yhteensovittaminen ikäjohtamisen onnistumisen ytimessä	Kokemus sekä itseluottamus ikääntyneen työntekijän vahvuuksia	Osa työntekijöistä kokee työkykynsä vahvistuneen ikääntymisen myötä, sillä osaaminen ja kokemus edesauttavat työtehtävistä suoriutumista
Vastuu ikäjohtamisesta jakautuu koko organisaatiolle	Työntekijöiden arvostus ja mielekkäät työtehtävät keskiössä tarkasteltaessa työuran jatkamista	Räätälöidyt tehtäväkuvat sekä liukuva työaika osana työkyvyn tukemista

Taulukko 1. Tiivistetty analyysi teemoja mukaillen



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerrataan tämän tutkimuksen tarkoitus sekä vastataan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin tuloksista johdettujen johtopäätösten avulla. Johtopäätösten esittelyn jälkeen siirrytään yleiseen pohdintaan ja käytännön suosituksiin. Yleisen pohdinnan jälkeen tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä rajoitteita. Lopuksi tuodaan esiin mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Päätelmät

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten ikäjohtamisen avulla voidaan vaikuttaa ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseen. Lisäksi haluttiin saada selville, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia ikääntyneen työntekijän johtamiseen liittyy ja millaisia kokemuksia ikääntyneillä työntekijöillä on ikäjohtamisesta. Lisäksi haluttiin saada selville, miten kohdeorganisaatiossa koetaan ikäjohtamisen vastuun jakautuvan eri osapuolien välille. Tutkimuksen empiirinen osio kerättiin teemahaastatteluiden avulla haastatteleamalla kohdeorganisaation työntekijöitä sekä esihenkilöitä. Teemahaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan haastateltavien kokemukset esille. Tutkimukseen haastateltiin sekä työntekijöitä että esihenkilöitä, jotta ikäjohtamisen ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn välisestä yhteydestä saataisiin mahdollisimman monipuolinen kokonaiskuva. Työntekijänäkökulman ja esihenkilönäkökulman huomioimista tukee Halmeen (2011) näkemys, jonka mukaan onnistuneen ikäjohtamisen keskiössä on työntekijän sekä esihenkilön välinen vuorovaikutus.

Päätutkimuskysymyksenä oli ”*Miten ikäjohtamisen avulla voidaan vaikuttaa ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseen?*” Tutkimustulosten perusteella ikäjohtamisen avulla on mahdollista tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä, mutta työkyvyn tukemista tarkasteltaessa tutkimustuloksissa korostui myös työntekijän oma panostus työkykynsä ylläpitämiseen. Ikäjohtamisen keinoista erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen, arvostava asenne ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan sekä avoin vuorovaikutus työntekijän ja esihenkilön välillä koettiin tärkeinä tekijöinä tarkasteltaessa työkyvyn tukemista ikäjohtamisen avulla.

Työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimisen ja työkyvyn tukemisen välistä yhteyttä tukee Lundellin ym. (2011, 12) näkemys, jonka mukaan työyhteisön sekä esihenkilöiden kyky ottaa huomioon

työntekijöiden erilaisuus palvelee organisatorisia tavoitteita sekä tukee työntekijöiden jaksamista ja työkykyä. Työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimisen tärkeyttä osana työkyvyn tukemista tukee lisäksi Lundellin ym. (2011, 15) näkemys, jonka mukaan työn sekä työympäristön tulisi sopeutua työntekijöiden yksilöllisiin ikääntymiseen liittyviin vaatimuksiin, eikä päinvastoin. Tutkimustulokset osoittavat, että yksilöllisyyden huomioimiseen liittyy osaltaan työntekijöiden vahvuuksien sekä heikkouksien tunnistaminen. Tutkimustulokset osoittavat, että ikääntyneiden työntekijöiden vahvuuksia ovat itseluottamus, iän tuoma kokemus, osaaminen sekä kyky priorisoida asioita. Uuden oppimisen hidastuminen puolestaan nousi tutkimuksessa esiin tarkasteltaessa ikääntyneiden työntekijöiden haasteita. Työntekijöiden vahvuuksien sekä heikkouksien tunnistaminen on siis tutkimustulosten mukaan keskiössä tarkasteltaessa ikäjohtamisen ja työkyvyn tukemisen välistä yhteyttä.

Arvostava asenne ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan näyttäytyi haastatteluiden mukaan keskeisenä tarkasteltaessa työkyvyn tukemiseen liitettäviä tekijöitä. Tutkimustulokset osoittavat, että myönteinen organisaatiokulttuuri sekä arvostuksen osoittaminen vaikuttavat merkittävästi työkykyyn sekä työssä jaksamiseen. Tätä tutkimustulosta tukee osaltaan Lehdon ja Sutelan (2010, 2) työolotutkimus, jonka mukaan ikääntyneiden työntekijöiden arvostus vaikuttaa myönteisesti haluun jatkaa työssä yli 63-vuotiaana. Lisäksi yhteisöllisyys, työn merkityksellisyys sekä työntekijöiden osallistaminen näyttäytyivät keskeisinä työkyvyn tukemiseen myönteisesti vaikuttavina tekijöinä. Myös tätä tutkimustulosta tukee osaltaan Lehdon ja Sutelan (2010, 2) tutkimus, jonka mukaan mahdollisuus toteuttaa itseään sekä työn merkityksellisyys vaikuttavat ikääntyneiden työntekijöiden haluun jatkaa työssä.

Lisäksi avoin vuorovaikutus työntekijän sekä esihenkilön välillä koettiin tärkeänä tarkasteltaessa ikäjohtamisen keinoja, joiden avulla voidaan tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Tätä tutkimustulosta tukee Halmeen (2011) tutkimus, jonka mukaan onnistuneen ikäjohtamisen keskiössä on esihenkilön sekä alaisen välinen vuorovaikutus. Myös Ilmarinen (2006, 81) on tuonut esiin, että työkyvyn ylläpitäminen edellyttää esihenkilön sekä työntekijän välistä yhteistyötä.

Tutkimustulokset siis osoittavat, että tietyt ikäjohtamiseen liitettävät tekijät, kuten avoin vuorovaikutus, arvostava asenne ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan sekä työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen tukevat osaltaan ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Tämän lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että työntekijän oma panostus työkykyynsä näyttäytyy tärkeänä tarkasteltaessa työkyvyn tukemista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tätä tutkimustulosta tukee osaltaan

Gloudin ym. (2006, 24) näkemykset, jonka mukaan työntekijöiden työkyvyn tukeminen kuuluu paitsi organisaation sekä koko työyhteisön vastuulle, mutta myös työntekijöiden omalle vastuulle, sillä työntekijöiden vastuulla on tukea omaa työkykyään huolehtimalla fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta toimintakyvystään. Myös Ervasti ym. (2022, 11–12) tuovat esiin työntekijän oman vastuun työkykynsä ylläpitämisessä, sillä terveelliset elintavat sekä riittävä palautuminen työstä tukevat työkykyä. Ervasti ym. (2022) kuitenkin korostavat Gloudin ym. (2006) tavoin myös organisaation vastuuta työkyvyn tukemisessa.

Päättökysymystä tuettiin kolmen alatutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli ”*Millaisia ammatillisia haasteita ja vahvuuksia ikääntyneillä työntekijöillä työelämässä on?*” Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ikääntyneiden työntekijöiden haasteet työelämässä liittyvät uuden tiedon oppimisen hankaluuteen. Aineistosta ilmenee, että uuden oppimisen hankaluus korostuu jatkuvasti muuttuvassa työelämässä, jolloin uutta tietoa pitäisi sisäistää jatkuvasti uudelleen. Uuden oppimisen vaatimus on koettu työläänä, ja haasteet uuden tiedon sisäistämässä heijastuvat osaltaan työntekijöiden motivaatioon, sillä aineiston perusteella haasteet uuden tiedon omaksumisessa ovat laskeneet työmotivaatiota. Aineiston perusteella haasteet uuden tiedon oppimisessa eivät useinkaan vaikuta työntekijöiden työssä suoriutumiseen, sillä rutiinistyössä uuden oppimisen sijaan keskeisempää on soveltaa aikaisemmin opittua tietoa. Myös Airila ym. (2007, 42–43) tuovat esiin, että oppimisongelmat ovat keskeinen ikääntyneeseen työntekijään liitettävä kielteinen ominaisuus. Aineiston perusteella keskeistä oli, että haasteita uuden tiedon oppimisessa pyrittiin kompensoimaan esimerkiksi priorisoimalla työtehtäviä tärkeysjärjestykseen. Tämä tutkimustulos yhtyy myös Ilmarisen (2006, 104) näkemykseen siitä, että iän mukanaan tuomia heikennyksiä voidaan kompensoida esimerkiksi työkokemuksella ja työnopeuden säätelyllä.

Kokemus sekä osaaminen näyttävät ikääntyneiden työntekijöiden vahvuuksina. Tätä tutkimustulosta tukee myös Airilan ym. (2007) tutkimustulokset, joiden mukaan työntekijöiden kokemus sekä osaaminen ovat ikääntyneiden työntekijöiden merkittävämpiä vahvuuksia. Aineistosta ilmenee, että kokemus tuo kykyä ja rohkeutta kyseenalaistaa toimintamalleja sekä tarkastella asioita myös kriittisestä näkökulmasta. Lisäksi koetaan, että kokemus auttaa ratkaisemaan ongelmia sujuvammin. Myös itseluottamus näyttää tutkimustulosten perusteella ikääntyneiden työntekijöiden vahvuutena. Tätä tutkimustulosta tukee Ruoholinnan (2009) väitöskirjan tutkimustulokset, jonka mukaan ammatillinen varmuus sekä hyvä itseluottamus ovat ikääntyneiden työntekijöiden voimavaroja.

Toinen alatutkimuskysymys oli ”*Millaisia kokemuksia ikääntyneillä työntekijöillä on ikäjohtamisesta?*” Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ikäjohtaminen käsitteenä oli pääosin entuudestaan tuttu kaikille työntekijöille, mutta sen määrittelemine oli hankalaa. Osa työntekijöistä koki, että ikäjohtamisella tarkoitetaan ainoastaan ikääntyneiden työntekijöiden johtamista, kun taas osa työntekijöistä koki ikäjohtamisen tarkoittavan kaikenikäisten työntekijöiden johtamista. Työntekijät korostivat, että organisaatiossa johtaminen on tasa-arvoista, ja kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla ikään katsomatta. Tutkimustulokset osoittavat, että kohdeorganisaation ikäjohtaminen näyttäytyy yksilöllisyyden sekä osaamisen huomioimisena. Tutkimustulokset osoittavat, että tarvittaessa työntekijöiden työnkuvia räätälöidään, jotta työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat ovat paremmassa tasapainossa. Työntekijät nostivat esiin, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviensä sisältöihin osaamisena kautta. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että ikääntyneiden työntekijöiden osaamista arvostetaan organisaatiossa. Esiin nousi myös avoin vuorovaikutus osana ikäjohtamista. Lisäksi korostettiin arvostavaa suhtautumista ikääntyneisiin työntekijöihin osana ikäjohtamista. Tutkimustulokset tukevat Simströmin (2009, 220) tutkimuksen pohdintaa, jonka mukaan ikäjohtamisessa olennaista on erilaisuuden sekä erilaisen osaamisen hyödyntäminen, ja lisäksi esihenkilöiden kyky kannustaa ja tukea työyhteisöään on ikäjohtamisen keskiössä.

Tutkimustulokset osoittavat, että ikä ei merkittävästi vaikuttanut ikääntyneiden työntekijöiden työssä suoriutumiseen tai työyhteisössä toimimiseen. Iän koettiin vaikuttaneen myönteisesti kykyyn priorisoida asioita ja kykyyn katsoa asioita kriittisemmin, mutta haastateltavat esittivät monessa yhteydessä, että myönteinen työilmapiiri, autonomia sekä mielekkäät työtehtävät ovat keskeisimpiä työssä suoriutumiseen ja työyhteisössä toimimiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimustulokset osoittavat, että ikääntyneet työntekijät odottavat ikäjohtamiselta yksilöllisyyden ja osaamisen huomioimista. Tämä tutkimustulos tukee myös Halmeen (2011, 49) näkemystä siitä, että ikäjohtamisen keskiössä on työntekijöiden yksilöllisyyden huomiointi ja ikäjohtaminen on myös tarpeiden ja vahvuuksien huomioimista henkilöstövoimavarojen johtamisessa.

Tutkimustulokset osoittavat myös, että osa haastatelluista työntekijöistä ei ollut suunnitellut esihenkilönsä kanssa työuransa viimeisiä vuosiaan. Työntekijät toivovat, että heidän mielenkiinnonkohteitaan sekä vahvuuksiaan käytäisiin esihenkilöiden kanssa selkeämmin läpi, jotta he voisivat hyödyntää vahvuuksiaan tehokkaammin. Tätä näkemystä tukee myös Airilan ym. (2007, 42–43) näkemys, jonka mukaan ikääntyneille työntekijöille tulee antaa mahdollisuus hyödyntää osaamistaan mahdollisimman hyvin työtehtävissään. Myös Kiviranta (2010, 130–131) korostaa

urasuunnittelua johtamisen työkaluna, sillä hänen mukaansa urasuunnittelu mahdollistaa työntekijän vahvuuksien sekä osaamisen hyödyntämisen tehokkaasti ja tarvittaessa urasuunnittelun avulla työhön voidaan saada työntekijän haluamaa vaihtelua.

Kolmas alatutkimuskysymys oli ”*Miten kohdeorganisaatiossa koetaan ikäjohtamisen vastuun jakautuvan eri osapuolien välillä?*” Tutkimustulokset osoittavat, että kohdeorganisaatiossa ikäjohtamisen toteuttamiseen osallistuvat sekä esihenkilöt, henkilöstöhallinto että työntekijät. Työntekijät korostivat omaa rooliaan ikäjohtamisessa, sillä heidän mukaansa ikäjohtamisen onnistuminen edellyttää vuorovaikutusta heidän ja esihenkilöiden välillä. Lisäksi työntekijät korostivat työn vaatimusten sekä voimavarojen yhteensovittamisen tärkeyttä ikäjohtamisen onnistumisen kannalta, ja heidän mukaansa keskeistä on, että omista vahvuuksista ja heikkouksista voi avoimesti keskustella esihenkilön kanssa, jotta tarvittaessa voidaan esimerkiksi suunnitella räätälöityjä tehtäväkuvia. Tulokset osoittavat, että esihenkilöiden vastuu ikäjohtamisessa näyttäytyy arjen tekemisessä eli avoin vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä koetaan ikäjohtamisen keskeisenä tekijänä. Tutkimustuloksia tukee Halmeen (2011) sekä Juutin (2001, 8–10) näkemykset, joiden mukaan onnistuneen ikäjohtamisen keskiössä on esihenkilön sekä alaisen välinen avoin vuorovaikutus. Kohdeorganisaatiossa henkilöstöhallinnon rooli ikäjohtamisessa näyttäytyi edellytysten sekä mahdollisuuksien luojana. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että koko henkilöstöllä on vastuu ikäjohtamisesta, koska myönteiset ikäasenteet osaltaan mahdollistavat onnistuneen ikäjohtamisen. Tätä näkemystä tukee Ilmarisen ym. (2003, 61) näkemys, jonka mukaan myönteinen ikäasenne tukee yhteistä ammatillista kasvua, yhteisöllisyyttä sekä menestymistä. Lundell ym. (2011, 289) korostavat esihenkilöiden ikäasenteen merkitystä ikäjohtamisen onnistumisen kannalta, sillä esihenkilöiden kielteiset ikäasenteet voivat heijastua siihen, että ikääntyneille työntekijöille ei tarjota ammatillista koulutusta tai kehitystä.

## **6.2 Pohdinta ja käytännön suositukset**

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen tulosten ilmenemistä sekä merkitystä ja mahdollisia käytännön suosituksia. Tutkimus avaa ikääntyneiden työntekijöiden sekä esihenkilöiden käsityksiä liittyen ikäjohtamiseen ja työkyvyn tukemiseen. Kuten johdannossa on tuotu esiin, työelämä on muutoksessa ja ikääntyvä työvoima on haaste työntekijöille, organisaatioille sekä yhteiskunnille (Burke 2016, 27).

Tutkielman voidaan nähdä tuottavan lisähavaintoja tutkimuskenttään ja samalla tuottavan kohdennettua tietoa ikäjohtamisen sekä ikääntyvän työntekijän työkyvyn välisestä yhteydestä tutkielman kohdeorganisaatiolle. Tutkielma voi tarvittaessa auttaa kohdeorganisaatiota ikästrategian laatimisessa. Kuten Ilmarinen (2006, 70) tuo esiin, niin organisaatioissa ikästrategia on olennaista nostaa osaksi henkilöstöstrategiaa, sillä ikästrategian avulla pyritään turvaamaan erilainen osaaminen organisaatiossa. Ikästrategiaan voidaan Lundellin ym. (2011, 297–298) mukaan sisällyttää esimerkiksi ikääntyvien työntekijöiden työkykyuhkien hallinta, ikäsyönnön ehkäisy ja myönteisten ikäasenteiden edistäminen. Osaltaan tämän tutkimuksen tulokset voivat auttaa ikästrategian laadinnassa kohdeorganisaatiota.

Tutkimustulokset osoittavat, että ikäjohtaminen nähdään yksilöllisyyden näkökulmasta ja siihen liitetään esimerkiksi osaaminen sekä kokemus. Lisäksi tutkimus osoittaa, että ikäjohtamisen keskiössä on se, kuinka esihenkilöt ottavat huomioon yksilöt, heidän tarpeensa sekä osaamisensa. Tutkielman tulokset osoittavat, että organisaatioissa on tärkeää panostaa ikäjohtamisen keinoihin, kuten työn vaativuuden sekä työntekijän voimavarojen yhteensovittamiseen, sillä ikäjohtamisella on keskeinen rooli tarkasteltaessa ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemista ja työurien jatkamista. Tutkimustulokset auttavat organisaation esihenkilöitä sekä työntekijöitä tunnistamaan ikäjohtamisen keskeisimpiä käytäntöjä ja tarkastelemaan ikäjohtamisen hyötyjä niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin kannalta.

Ikäjohtamisen merkityksellisyyttä voidaan tarkastella yksilön, organisaation sekä yhteiskunnan näkökulmista. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna ikäjohtamisen merkityksellisyys korostuu tarkasteltaessa työntekijän työkykyä. Yksilön näkökulmasta ikäjohtaminen myös lisää työn mielekkyyttä. Organisaation näkökulmasta ikäjohtamisen merkityksellisyys korostuu, kun tarkastellaan, kuinka organisaatioissa huolehditaan osaavasta työvoimasta sekä työntekijöiden työkyvystä. Organisaation näkökulmasta ikäjohtamisella voidaan osaltaan myös parantaa työntekijöiden tuottavuutta sekä vähentää työn keskeytymisestä aiheutuvia häiriöitä. Yhteiskunnan näkökulmasta ikäjohtaminen on kansantaloudellinen kysymys. Ikääntyneiden työssä pysyminen vaikuttaa olennaisesti sekä työvoiman tarjontaan että kansantalouden kestävyyskykyyn. Kansantalouden, julkisen talouden kestävyysvajeen sekä eläkejärjestelmän kannalta on tärkeää, että organisaatiot panostavat ikäjohtamiseen, jotta mahdollisimman moni työikäinen voi ja haluaa pidentää työuriaan. (Halme 2011, 25; Andersson ym. 2013, 3–5.)

Ikäjohtamisen käsitettä on kritisoitu, sillä sen on ajateltu vahvistavan kielteisiä ikästereotyyppioita ja ikäsyrrjintää organisaatioissa. Kritiikin taustalla on näkemys siitä, että ikääntyneiden työntekijöiden näkeminen erityiskohtelua tarvitsevana henkilöstöryhmänä aiheuttaa iän ongelmallisuuden korostumista sekä ikääntyneiden leimautumista kielteisesti. (Lundell ym. 2011, 286–287.) Vaahtio (2006) puolestaan tuo esiin ikäjohtamisen käsitteen olevan usein väärinymmärretty, sillä usein ikäjohtamisen ymmärretään koskevan vain ikääntyneitä työntekijöitä, vaikka kyse on kaikenikäisten työntekijöiden johtamisesta. Vaahtio tuokin esiin iättömän johtamisen käsitteen. (Vaahtio 2006, 8–14.) Väestön ikääntymisen myötä ikäjohtaminen näyttäytyy tärkeänä yhteiskunnallisena teemana, mutta Lundellin ym. ja Vaahtion näkemykset sekä tutkimustuloksissa esiin nousut kritiikki ikäjohtamisen käsitettä kohtaan saivat tarkastelemaan, olisiko ikäjohtamisen käsitteen sijaan otollisempaa puhua esimerkiksi iättömästä johtamisesta. Vaahtion (2006) mukaan iättömän johtamisen keskiössä on se, että organisaatioissa työntekijät kohdataan jokainen yksilönä, ei ikäryhmänsä edustajina. Toisaalta Lundell ym. tuovat esiin, että myöskään ikäjohtaminen ei ole vain ikään katsomista, vaan sen keskiössä on yksilön tarpeiden ja vahvuuksien huomioiminen (Lundell ym. 2011, 286). Tutkimustulokset kuitenkin osaltaan tukevat Vaahtion ja Lundellin ym. näkemyksiä, joiden mukaan ikäjohtaminen nimenä saattaa usein olla harhaanjohtava ja usein sen ymmärretään tarkoittavan vain ikääntyneiden työntekijöiden johtamista. Ikäjohtamisen käsitettä tulee siis tarkastella kriittisesti ja esimerkiksi iättömän johtamisen käsitteen esille nostaminen voisi olla otollista.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset**

Tutkimuksen luotettavuuskysymyksiä tarkastellaan usein reliabiliteetin sekä validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten luotettavuutta ja validiteetti puolestaan ilmaisee sen, onko tutkimuksessa tutkittu luvattuja asioita. Sekä reliabiliteetin että validiteetin käsitteitä on laadullisen tutkimuksen yhteydessä kuitenkin kritisoitu, sillä alun perin käsitteet on luotu määrälliseen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–163.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 160–163) korostavatkin, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin keskiössä on tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus sekä tutkimusmetodien kuvantaminen ja tutkimuksen toteutuksen selostus.

Tässä tutkielmassa tulosten luotettavuutta on pyritty vahvistamaan kuvaamalla tutkimuksen etenemisen vaiheet sekä tutkimusmenetelmät läpinäkyvästi ja tarkasti. Tutkimuksen toteutus on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi, jotta lukija saa mahdollisimman hyvän kuvan siitä, kuinka tutkimus on toteutettu ja miten johtopäätöksiin on päädytty. Lisäksi tutkimuksen tulokset on

pyrityt esittämään läpinäkyvästi sekä havainnollistavasti niin, että tulosten käsittelyn yhteydessä on käytetty sitaatteja alkuperäisilmauksista. Tutkimuksen aineistoa on pyritty tulkitsemaan parhaalla mahdollisella tavalla ja tutkimukseen haastateltujen ääni on pyritty saamaan kuuluviin mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen luotettavuutta lisää sekä esihenkilöiden että työntekijöiden haastattelut, sillä tämä antaa kokonaisvaltaisemman kuvan tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kymmentä kohdeorganisaation työntekijää sekä esihenkilöä. Tutkielman aineistoa voidaan pitää tähän tutkielmaan otollisena, sillä haastateltavat toivat esiin samoja teemoja, jolloin tutkimuksen saturaatio täyttyi. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistamaan itseään, eikä tutkimusongelman kannalta nouse enää merkittävästi uutta tietoa haastatteluiden edetessä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74). Pienempi määrä haastateltavia olisi voinut tuottaa liian kapean aineiston. On kuitenkin tiedostettava, että kyseessä on tapaustutkimus eli ikäjohtamisen ja ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisen välistä yhteyttä tarkasteltiin yhden organisaation näkökulmasta, jolloin tuloksia voidaan pitää suhteellisen luotettavina kohdeorganisaation suhteen, mutta suuria yleistyksiä tutkimuksen tuloksista ei voi tehdä. Lisäksi olennaista on tiedostaa, että tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttaa osaltaan myös haastateltavien ja haastattelijan luonteenpiirteet.

Tarkasteltaessa tutkimusetiikkaa Tuomi ja Sarajärvi (2018, 150–151) tuovat esiin, että hyvä tutkimusetiikka pitää sisällään esimerkiksi tutkimuksen tarkkuuden ja rehellisyyden sekä tutkimuksen yksityiskohtaisen kerronnan. Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu hyvää tutkimusetiikkaa käyttäen. Tutkimustyössä sekä haastatteluissa huomioidaan eettisyys. Tutkimukseen osallistuminen oli haastateltaville vapaaehtoista ja heille kerrottiin, että tallenteita sekä litterointeja käsitellään luottamuksellisesti ja henkilöiden tietoja käsitellään anonymisti. Anonymiteetti on huomioitu tutkimustulosten esittelyssä, joten tunnistettavia tietoja haastateltavista tai heidän työnkuvistaan ei tuoda esiin. Teemahaastattelurunko muotoiltiin mahdollisimman neutraaliksi, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus kertoa teemoista mahdollisimman vapaasti ja tuoda esiin omia kokemuksiaan.

Tutkielman luotettavuutta tarkasteltaessa on hyvä kertoa tutkijan suhteesta kohdeorganisaatioon. Tutkimuksen teon aikana tutkija työskenteli kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi tutkimuksen teossa on otettu huomioon, että tutkijan omat kokemukset eivät heijastu tutkimustuloksiin. Työskentely kohdeorganisaatiossa mahdollisti sujuvan yhteydenoton haastateltaviin. Tutkimukseen liittyvät valinnat sekä rajaukset ovat tutkijan itsensä tekemiä.



## 6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa on käsitelty ikäjohtamisen ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen välistä yhteyttä. Tutkimuksessa tuotiin esiin, että ikäjohtaminen mielletään usein vain ikääntyneiden työntekijöiden johtamiseksi, mutta tärkeää on tiedostaa, että ikäjohtaminen koskee kaiken ikäisiä työntekijöitä. Tämän takia tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia ikäjohtamisen ja nuorten työntekijöiden työkyvyn tukemisen välistä yhteyttä. Lisäksi tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia ikäjohtamisen ja nuorten työntekijöiden työelämään kiinnittymisen välistä yhteyttä. Olennaista olisi tarkastella, millaisin keinoin organisaatioissa voitaisiin tukea nuorten kiinnittymistä työelämään. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia odotuksia nuorilla työntekijöillä on työelämästä sekä millaista tukea nuoret työntekijät esihenkilöltään sekä työyhteisöltään kaipaavat. Nuorten työntekijöiden kiinnittäminen työelämään on koko yhteiskunnan etu, joten ikäjohtamisen sekä nuorten työntekijöiden työelämään kiinnittymisen välisen yhteyden tutkiminen on merkittävä tutkimusaihe.

Tutkimuksessa myönteinen työilmapiiri nousi esiin yhtenä ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä tukevana tekijänä. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia myönteisen työilmapiirin sekä työntekijöiden työhön sitoutumisen välistä yhteyttä. Sekä organisaatioiden että työntekijöiden kannalta olisi tärkeää huomioida mitkä tekijät organisaatiossa edistävät myönteisen työilmapiirin rakentumista ja kuinka myönteinen työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Lisäksi tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista saada lisää ymmärrystä keinoista, joiden avulla organisaatioissa tuetaan työntekijöiden työkykyä. Olennaista olisi tarkastella, miten sairauspoissaoloja saadaan pienemmiksi ja millaisilla mittareilla työkyvyn tukemisen onnistumista seurataan. Tulevaisuudessa voisi myös tarkastella työterveyshuollon roolia osana työntekijöiden työkyvyn tukemista. Kaiken kaikkiaan ikäjohtamista sekä työntekijöiden työkyvyn tukemista on tärkeää tutkia lisää tulevaisuudessa, sillä teemat ovat merkityksellisiä niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin kannalta. Työuria tulisi pidentää, sillä työvoiman ikääntymisestä seuraa vakavia taloudellisia ja sosiaalisia haasteita. Työkyvyn tukeminen puolestaan on edellytyksenä työurien pidentämiselle. (Ilmarinen 2006, 18–19.)

## LÄHTEET

- Ahola, K. (2011). *Tue työkykyä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahonen, G. (2010). Työkyvyn taloudellinen merkitys. Teoksessa: Martimo, K-P. & Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.), *Työstä terveyttä*, (s. 36–46). Helsinki: Kustannus oy Duodecim.
- Ahonen, G. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Airila, A., Kauppinen, K. & Eskola, K. (2007). *Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä: tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Alahautala, T., & Huhta, H-R. (2018). *Johda terveyttä*. Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.
- Andersson, B., Haggrén, K., Kari Haring, K., Lantto, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärvä, R. (2013). *Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen*. Valtiovarainministeriö.
- Arnkil, R., Hietikko, M., Mattila, K., Nieminen, J., Rissanen, P. & Spangar, T. (2002). *Kansallisen ikäohjelman arviointi*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2002:2. Haettu osoitteesta: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70126/ika\\_arviointi.pdf?sequence=](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70126/ika_arviointi.pdf?sequence=19) 19.12.2022
- Burke, R. J. & Ng, E. S. (2006). *The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management*. Human Resource Management Review, 16, 86–94.
- Burke R. J. (2016). Organizational Initiatives to develop and retain Older Workers. Teoksessa: A-L. Antoniou, & R. J. Burke, & C. L. Cooper (toim.), *The aging workforce handbook: individual, organizational, and societal challenges* (s. 27–58). Emerald Group Publishing Limited.
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2020). *Työhyvinvointi kannattaa: työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus*. Teollisuuden palkansaajat. Espoo: Edistys.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. (2017). *Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017.
- Eriksson, T. (2017). *Ikääntyvät ja työhyvinvointi: 45-64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ervasti, T-M. (2018). *Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin*. Väitöskirja. Tampere: Juvenes Print.
- Ervasti, J., Varje, P., Kausto, J. & Leino-Arjas, P. (2022). Työkyvyn tukitoimien kokonaisuus. Teoksessa: Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. (toim.), *Työkyvyn tuen vaikuttavuus: Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista* (s. 11–17). Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Fabisiak, J. & Prokurat, S. (2012). *Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21<sup>st</sup> Century: An Overview of its Characteristics*.

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (2006). *Työkyvyn ulottuvuudet: terveys 2000 - tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Hakapaino Oy. Haettu osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129155/Tyokyvynulottuvuu-det.pdf?sequence=1> 16.11.2022

Gould, R., Härkäpää, K. & Koskinen, S. (2015). *Työkyvyn arviointi väestötutkimuksessa*. Toimia. Haettu osoitteesta [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132199/19\\_Tyokyvyn%20arviointi%20vaestotutkimuksessa.pdf?sequence=2](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132199/19_Tyokyvyn%20arviointi%20vaestotutkimuksessa.pdf?sequence=2) 19.11.2022

Hakala, J. (2015). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 14–26.

Halme, P. (2011). *Iästä johtamiseen: ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Halme, P. & Aaltio, I. (2011). *Ikääntymisen merkitys työelämässä – näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen*. Hallinnon tutkimus. Vol. 30, No. 2, 221–236. Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59352/ikaantym.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20> 2.12.2022

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. painos). Helsinki: Tammi.

Hovila, H. & Okkonen, J. (2006). *Kokemus organisaation voimavaraksi*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Häikiö, L. & Niemenmaa, V. (2007). Valinnan paikat. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (s. 45–60). Helsinki: Gaudeamus

Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää Työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa*. Työterveyslaitos & Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. (2003). *Kyvystä kiinni: ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Helsinki: Talentum.

Ilmarinen, J. & Vainio, V. (2012) *Työhyvinvointia kaikille sukupolville*. Työturvallisuuskeskus TTK.

Jabe, M. (2012). *Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi*. Helsinki: Yrityskirjat.

Jabe, M. (2015). *Ikä voimavarana*. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Julkunen, E. & Pärnänen, A. (2005). *Uusi ikäsopimus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Juuti, P. (2001). *Ikäjohtaminen*. Helsinki: Työministeriö.

Järnefelt, N. (2016). Työolot ja työurat eläketurvan näkökulmasta. Teoksessa: N. Järnefelt (toim.), *Työolot ja työurat – tutkimuksia työurien vakauudesta ja eläkkeelle siirtymisestä* (s. 15–23). Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2016/08.

Järnefelt, N., & Nivalainen, S. (2016). Miksi julkisella sektorilla aiotaan myöhemmin vanhuuseläkkeelle kuin nykyisellä. Teoksessa: N. Järnefelt (toim.), *Työolot ja työurat – tutkimuksia työurien vakauudesta ja eläkkeelle siirtymisestä* (s.199–225). Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2016/08.

Järvikoski, A., Takala, E-P., Juvonen-Posti, P., & Härkäpää, K. (2018). *Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännössä*. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 13.

Järvikoski, A., Härkäpää, K., Romakkaniemi, M., & Nordling, E. (2016). *Koettu työkyky ja hyvinvointitekijät Lapin 40–59-vuotiaassa väestössä*. Kuntoutus, 39(2), 6-20.

Kansallisen ikäohjelma. (2002). Ikäohjelman monet kasvot – Kansallisen ikäohjelman 1998-2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Helsinki. Haettu osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70122/ikaohjelmankasvot.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 7.1.2023

Kaski, S. (2012). *Työterveyshuollon psykologiset käytänteet*. Edita Prima Oy.

Keva (2022). *Näin julkinen ala eläköityy – ennuste laskettu ensimmäistä kertaa myös kirkon työntekijöille*. Haettu osoitteesta <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/nain-julkinen-ala-elakoityy---ennuste-laskettu-ensimmaista-kertaa-myos-kirkon-tyontekijoille/> 25.11.2022

Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (s. 9–38). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Lehto A-M. & Sutela, H. (2010). *Tilastokeskuksen työvoimatutkimus ja työolotutkimus osoittavat: Ikääntyvien työpanos on vahvassa kasvussa*. Tilastokeskus. Haettu osoitteesta [https://www.stat.fi/artikkelit/2010/art\\_2010-04-14\\_001.html?s=0](https://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-04-14_001.html?s=0) 20.11.2022

Lundell S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola S., Lehto, E., Mäkinen E., Oldenbourg R., Saarelmä-Thiel, T. & Ilmarinen J. (2011). *Ikävoimaa työhön*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Martimo, K-P., Uitti, J., & Antti-Poika, M. (2018). *Työstä terveyttä*. Helsinki: Kustannus oy Duodecim.

Merkel, S., Ruokolainen, M., & Holman, D. (2019). *Challenges and practices in promoting (ageing) employees working career in the health care sector - case studies from Germany, Finland and the UK*. BMC Health Services Research, 19(1). Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4655-3> 14.1.2023

Merriam, S.B & Tisdell, E.J. (2015). *Qualitative Research: a Guide to Design and Implementation*. (4th ed.) Wiley.

Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Haettu osoitteesta <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf> 4.1.2023

Nikander, P. (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa: J. Ruusuvuori, & P. Nikander & M. Hyvärinen. *Haastattelun analyysi* (s. 432–445). Tampere: Vastapaino.

Nummelin, T. (2008). *Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. Helsinki: WSOYpro.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. (2013). *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona: Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Oikeusrekisterikeskus. (25.11.2022). ”Keitä me olemme?” Haettu osoitteesta <https://www.oikeusrekisterikeskus.fi/fi/index/oikeusrekisterikeskus/keitameolemme.html#> 9.2.2023

Oinas, T., Anttila, T. & Nätti, J. (2016). *Parempi työn laatu, pidemmät työurat? Työn laadun vaikutus varhaiseen eläkkeelle siirtymiseen*. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia. Helsinki.

Paloniemi, S. (2004). *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä – Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Perhoniemi, R. (2016). Työn imun ja henkisen kuormittumisen yhteys eläkeaikeisiin työkyvyn mukaan. Teoksessa Järnefelt, N. (toim.), *Työolot ja työurat – tutkimuksia työurien vakaudesta ja eläkkeelle siirtymisestä*, 177-198. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2016/08. Helsinki: Juvenes Print.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Reho, T., Atkins, S., Talola, N., Ojajärvi, U., Sumanen, M., Viljamaa, M. & Uitti, J. (2018). *Työterveysneuvottelu työssä jatkamisen tukena – kuvaileva tutkimus*. Lääkärilehti (36), 1948–1953. Haettu osoitteesta <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/alkuperäistutkimukset/tyoterveysneuvottelutyossa-jatkamisen-tukena-ndash-kuvaileva-tutkimus/> 17.1.2023

Ruoholinna, T. (2009). *Ikääntyvät työelämässä. Päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen?* Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.

Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010 (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 424–431). Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A., Rissanen, R. & Karvinen I. (2009). *Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere:

Tampereen yliopisto. Haettu osoitteesta

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> 11.3.2023

Salminen, E. O. (2005). *Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä?* Helsinki: Edita

Salminen, J. (2017). *Uuden esimiehen kirja - Tulevaisuuden johtajalle.* (2. painos). Helsinki: Grano Oy.

Salminen, von Bonsdorff, M. & von Bonsdorff, M. (2019). *Investigating the links between resilience, perceived HRM practices, and retirement intentions.* Evidence-Based HRM : a Global Forum for Empirical Scholarship, 7(1), 75–92. Haettu osoitteesta

[https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65672/Investigating\\_the\\_links\\_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65672/Investigating_the_links_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y) 29.12.2022

Sauni, R., Reho, T. & Uitti, J. (2022). *Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn haasteet.* Lääkärilehti (11-12), 485–488. Haettu osoitteesta <https://www-laakarilehti-fi.libproxy.tuni.fi/pdf/2022/SLL11-12-2022-485.pdf> 17.1.2023

Simström, H. (2009). *Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana.* Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Takala, E-P., Seitsamo, J., Henriksson, L., Härmä, M., Gould, R., Nivalainen, S. & Kuivalainen, S. (2015). *Ikääntyvien työhön osallistuminen – Kirjallisuus-selvitys 2000-luvulla julkaistusta suomalaisesta tutkimuksesta.* Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126800/Ikaantyvien\\_tyohon\\_osallistuminen\\_raportti.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126800/Ikaantyvien_tyohon_osallistuminen_raportti.pdf?sequence=1) 18.1.2023

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Tammi.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työterveyslaitos (2021). Työkykytalo. Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky> 17.2.2023

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Ulrich, D. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle.* Suomentaja Iivonen, K. Talentum.

Vahtio, E.-L. (2006). *Avaa ikälukot : vapaudu johtamaan.* Helsinki: Edita.

Valli, R. & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. painos). Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtiokonttori (2021). *Valtiokonttorin henkilöstökertomus.* Valtiokonttorin julkaisuja, tiedolla johtaminen 01/2022. Helsinki: Valtiokonttori. Haettu osoitteesta

[https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/2022/07/valtione\\_henkilostoker\\_tomus\\_2021.pdf](https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/2022/07/valtione_henkilostoker_tomus_2021.pdf) 14.12.2022

- Valtioneuvosto (2023). *Vahva ja välittävä Suomi – Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma*. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Helsinki: Valtioneuvosto. Haettu osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orpon-hallituksen-ohjelma-20062023.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 27.6.2023
- Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. (2. painos). Helsinki: Edita.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorial ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila T-P (2014). Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä* (s. 1–11). Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Väestöennuste (2021). *Syntyvyys ei ole Suomessa ikärakenteen kannalta riittävällä tasolla*. Tilastokeskus. Haettu osoitteesta [https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn\\_2021\\_2021-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html) 18.12.2022
- Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Toppinen Panganniemi, N. & Tanner, S. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa (toim.) Kokkinen, L. (2020) *Hyvinvointia työstä 2030- luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Tampere: Työterveyslaitos.
- Wallin, M. (2014). *Ikäjohtaminen Euroopassa. Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa*. Helsinki: Työterveyslaitos.

# LIITTEET

## Liite 1 Teemahaastattelurunko työntekijöille

Taustatiedot:

- Ikä
- Työhistoria Oikeusrekisterikeskuksessa
- Toimiala

Ikäjohtaminen:

- Mitä ikäjohtaminen tarkoittaa sinulle?
- Ketkä ja miten ikäjohtamista organisaatiossamme toteutetaan?
- Millä tavoin urasi viimeisiä vuosia on suunniteltu yhdessä esihenkilösi kanssa?
- Mitkä ovat omat vaikutusmahdollisuutesi oman työsi suunnitteluun?
- Kuinka tarpeelliseksi koet mahdollisuuden muokata työn vaatimuksia suhteessa voimavaroihisi?
- Miten ikääntyneen työntekijän kokemusta ja osaamista huomioidaan organisaatiossamme?
- Vapaa sana

Ikääntynyt työntekijä:

- Millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia ikääntyminen ja kokemus ovat sinulle työssäsi aiheuttaneet?
- Kuinka itse määrittelet ikääntyneen työntekijän?
- Kuinka ikääntyminen mielestäsi vaikuttaa ammatillisiin vahvuuksiin tai aiheuttaako se jotain heikkouksia?
- Miten ikääntyminen ja sen huomioiminen työyhteisössä on vaikuttanut haluusi toimia ja jatkaa työelämässä?
- Miten ikääntyneitä työntekijöitä huomioidaan organisaatiossamme?
- Vapaa sana

Työkyvyn tukeminen:

- Mitä työkyvyllä mielestäsi tarkoitetaan?
- Miten työkykysi on muuttunut ikääntymisen myötä?
- Millainen merkitys työkyvyllä on työssä jatkamiseen?
- Mitkä ovat mielestäsi keskeisiä työkykyyn vaikuttavia tekijöitä?



- Miten koet organisaatiomme tukevan työkykyäsi?
- Millaiset tekijät mahdollistavat työkykyäsi tukemisen?
- Mikä muutos organisaatiossamme lisäisi jaksamistasi ja tukisi työkykyäsi?
- Vapaa sana

## **Liite 2 Teemahaastattelurunko esihenkilöille**

### Taustatiedot:

- Työkokemus esihenkilötehtävistä Oikeusrekisterikeskuksessa
- Toimiala

### Ikäjohtaminen:

- Ikäjohtamisen määritelmä: Mitä ikäjohtaminen tarkoittaa sinulle?
- Mikä on esihenkilön rooli ikääntyneiden työntekijöiden johtamisessa?
- Millainen rooli HR:llä on oman organisaatiomme ikäjohtamisessa?
- Kuinka koet ikääntyneiden työntekijöiden johtamisen eroavan muun työyhteisön johtamisesta?
- Miten ikääntyneet työntekijät huomioidaan arjen esihenkilötyössä?
- Miten ikääntyneen työntekijän kokemus ja osaaminen huomioidaan organisaatiossamme?
- Vapaa sana

### Ikääntynyt työntekijä:

- Kuinka määrittelet ikääntyneen työntekijän?
- Millaisia piirteitä liität ikääntyneeseen työntekijään?
- Mitkä ovat ikääntyneen työntekijän ammatilliset vahvuudet ja heikkoudet?
- Vapaa sana

### Työkyvyn tukeminen:

- Mitä työkyvyllä mielestäsi tarkoitetaan?
- Millaisia muutoksia mielestäsi ikääntyminen aiheuttaa työkyvylle, osaamiselle tai työyhteisössä toimimiselle?
- Miten organisaatiossamme tuetaan tai tulisi tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä?
- Millaisia ovat olennaisimmat käytännöt ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisessa?

- Mitkä ovat toimia tai tekijöitä, jotka mahdollistavat ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ja työssä jatkamisen tukemisen?
- Millaisena näet tarpeen tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä nyt ja tulevaisuudessa?
- Vapaa sana