

IKÄJOHTAMINEN OSANA VAIKUTTAVAA TYÖKYVYN JOHTAMISTA

– tutkittua tietoa ja ratkaisuja
työpaikoille



Tietoa työkyvystä **2/2025**

IKÄJOHTAMINEN OSANA VAIKUTTAVAA TYÖKYVYN JOHTAMISTA

– tutkittua tietoa ja ratkaisuja työpaikoille

Tekijät: Auli Airila, Minna Savinainen

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, Helsinki

TAITTO: Innocorp Oy

ISBN 978-952-65571-3-7 (PDF)

ISNN 2670-2932

SISÄLLYS

5 Tiivistelmä

7 Ikäjohtaminen ja työkyky

8 Ikäjohtamisen määritelmiä ja pitkäaikaista kehittämistä

9 Yli 55-vuotiaat työelämässä

11 Työkyky ja työkyvyttömyys eri-ikäisillä

17 Tutkimuksen tavoitteet ja aineisto

17 Tutkimuksen tavoitteet

17 Työpajat ja ennakkotehtävät

21 Tutkimuksen tulokset

21 Ikääntyvien työkyky – myönteisiä kehityskulkuja ja huolenaiheita

22 Ikäjohtamisella on keskeinen merkitys työkyvyn kannalta

24 Konkareiden vahvuuksia on tärkeä hyödyntää sekä huolehtia osaamisen kehittämisestä

27 Ikäjohtamisen nykytila ja tunnistettuja kehittämistarpeita

34 Ikäjohtamisen hyvät käytännöt: työkykyä tukevia ratkaisuja työpaikoille

43 Lopuksi

47 Lähteet



Tiivistelmä

Työurien pidentäminen ja työssä jatkaminen ovat keskeisiä yhteiskunnallisia tavoitteita. Ikäjohtaminen on osa vaikuttavaa työkykyjohtamista, joka osaltaan tukee kestävästä työelämän rakentamista. Tutkimuksemme tavoitteena oli tunnistaa ikään liittyviä työkyvyttömyysriskejä sekä löytää keinoja niiden hallintaan. Lisäksi kartoitimme ikäjohtamisen nykytilaa, kehittämistarpeita ja hyviä käytäntöjä. Tarkastelimme ikäjohtamista erityisesti yli 55-vuotiaiden työntekijöiden näkökulmasta.

Ikä ja työkyky kietoutuvat monin tavoin yhteen. Työkyvyttömyyden syyt ovat osin erilaisia eri-ikäisillä, ja työkyvyttömyyden riski kasvaa iän myötä. Nuoria työntekijöitä haastavat etenkin mielenterveyteen liittyvät pulmat, vanhemmiten tuki- ja liikuntaelinsairaudet yleistyvät. Iän huomioiminen johtamisessa auttaa varmistamaan, että työntekijöiden työkykyä tuetaan vaikuttavasti eri elämänvaiheissa ja tilanteissa.

Ikäjohtamisen keskeisenä tavoitteena on työn sujuvuuden ja työkyvyn varmistaminen. Tyypillisesti ikäjohtaminen mielletään johtamiseksi, jossa huomioidaan eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja tilanteet. Parhaimmillaan ikäjohtaminen on osa organisaation strategista, ennakkoivaa, tietoon perustuvaa ja tavoitteellista johtamista.

Tutkimuksemme osoitti, että ikäjohtaminen näyttäytyy osin erilaisena eri organisaatioissa. Valtaosalla tutkimukseen osallistuneista työpaikoista on tunnistettu eri-ikäisten vahvuudet. Vanhempien työntekijöiden vahvuuksia ovat muun muassa vankka osaaminen, ammattitaito, sitoutuneisuus, harkitsevaisuus ja kyky hahmottaa laajoja kokonaisuuksia. Noin puolet vastaajista arvioi, että keskeiset ikään liittyvät työkyvyn riskiryhmät on työpaikalla tunnistettu. Ikäjohtamisen kehittämistarpeet liittyivät erityisesti ikätietoisuuteen ja asenteisiin, ikäjohtamista tukeviin rakenteisiin ja toimintatapoihin, johdon ja esihenkilöiden osaamiseen sekä toiminnan systemaattisuuteen ja vaikutusten arviointiin. Työpaikoilla on tärkeä hyödyntää konkareiden osaamista. Samalla on tärkeä kannustaa heitä uuden oppimiseen. Tämä tukee myös työkyvyn säilymistä läpi työuran.

Monilla työpaikoilla on käytössä ikäjohtamisen toimintatapoja, jotka auttavat eri-ikäisten työntekijöiden työkyvyn edistämisessä. Käytännöt voivat liittyä esimerkiksi ikätietoisuuteen, johtamiseen ja esihenkilötyöhön, osaamisen kehittämiseen, työn muokkaukseen, tuki- ja liikuntaelinterveyden edistämiseen sekä työterveysyhteistyöhön.



Ikäjohtaminen ja työkyky

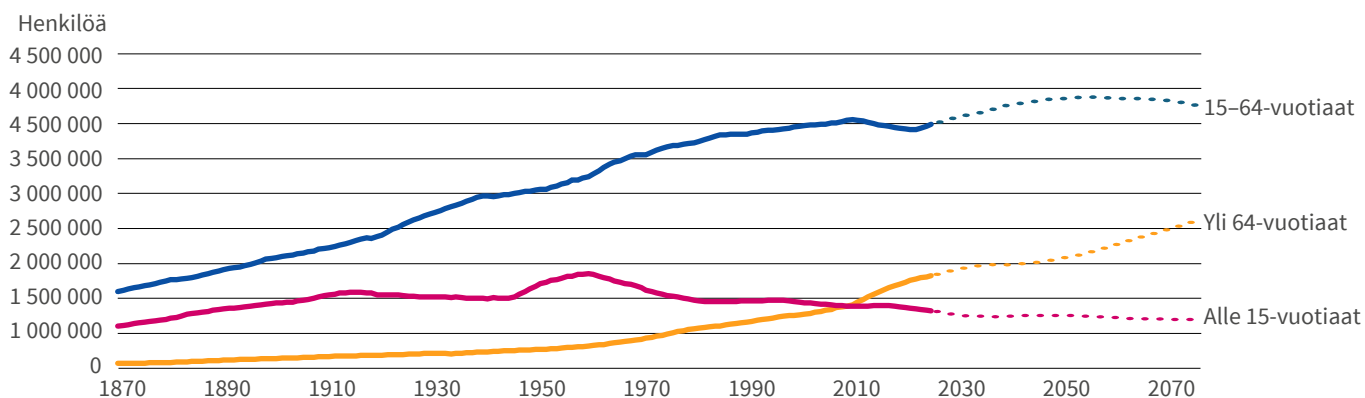
Ikäjohtamisen keskeisenä tavoitteena on työn sujuvuuden ja työkyvyn varmistaminen. Suomessa on pitkät perinteet kehittämistyöstä, joilla on pyritty parantamaan eri-ikäisten työntekijöiden työoloja ja työkykyä. Vaikka ikääntyneiden työkyky on parantunut, edelleen tarvitaan vaikuttavia toimenpiteitä, jotka tukevat työssä jatkamista mahdollisimman pitkään.

Väestön ikääntyminen on muutosvoima, joka puhututtaa monella työpaikalla (esim. Airila & Savinainen, 2024b). Suomi kuuluu maailman ikääntyneimpiin maihin, joissa syntyvyys on alhaista ja työikäinen väestö vähenee (ks. kuva 1). Väestörakenteen muutos vaikuttaa myös yhteiskunnan sosiaaliseen ja taloudelliseen kestävyyteen. Tällä hetkellä Suomessa on noin 0,6 alle 15-vuotiaasta ja yli 65-vuotiaasta yhtä työikäistä kohti. (Jalovaara ym. 2023; ks. myös Murto, 2022.) Kun työikäinen väestö vähenee, on tärkeää, että työikäiset säilyvät työkykyisinä mahdollisimman pitkään. Siksi eri-ikäisten työkykyä ja työssä jatkamista tulee tukea.

Tärkeää on huolehtia myös siitä, että osatyökykyisenäkin voi jatkaa työssä. Työpaikalla on useita mahdollisuuksia osallistua kestäväen työelämän rakentamiseen (esim. Toppinen-Tanner & Ruokolainen, 2024).

Ikäjohtaminen on yksi työpaikan keino tukea eri-ikäisten työkykyä.

Suomen väestö ikääntyy



Kuva 1. Suomen väestö ikäryhmittäin 1870–2024 ja väestöennuste 2025–2075. Lähde: Tilastokeskus, väestörakenne, väestöennuste.

Lainsäädäntö velvoittaa työnantajia huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työturvallisuuslain uudistus vuonna 2023 täsmensi näitä työnantajan velvoitteita (Laki työturvallisuuslain muuttamisesta 222/2023). Muutosten keskeisenä tavoitteena on ehkäistä työkyvyttömyyttä ja parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia työskennellä pidempään työkykyisenä. Keskeiset muutokset liittyvät työnantajan huolehtimisvelvoitteeseen, työn vaarojen selvittämiseen ja arviointiin sekä työnantajan velvollisuuteen antaa työntekijöille opetusta ja ohjausta. Töitä ja työolosuhteita tulee muokata vastaamaan työntekijän edellytyksiä. Työn vaarojen selvittämisen ja arvioinnin osalta tulee huomioida myös työntekijän ikä ja ikääntyminen. Työn kuormitustekijöiden osalta lakia täsmennettiin siten, että arviointi koskee sekä fyysisiä että psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Opetuksen ja ohjauksen osalta tarkennus liittyy työntekijän henkilökohtaisten edellytysten huomiointiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työntekijän nuori ikä, ikääntyminen ja osatyökykyisen työntekijän yksilölliset rajoitteet tai tarpeet. (Valtioneuvosto, 2022; 2023b.)

Ikäjohtamisen määritelmiä ja pitkäaikaista kehittämistä

Ikäjohtamiselle ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää. Ikäjohtamisella voidaan tarkoittaa kaikenikäisten työntekijöiden johtamista, jossa keskeisenä tavoitteena on työn sujuvuuden ja työkyvyn varmistaminen. Ikäjohtaminen on määritelty esimerkiksi työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamiseksi päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen voi saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet (Ilmarinen, 2006). Toisinaan ikäjohtaminen on rajattu erityisesti ikääntymisen vaikutusten huomiointiin työpaikalla tai johtamiseen työvuosien mukaan. Työntekijän näkökulmasta ikäjohtaminen liittyy esimerkiksi ikääntymiseen, työ- ja toimintakykyyn, asenteisiin ikääntymistä kohtaan ja ikäsyrrjintään (Halme, 2011).

Ikäjohtamisen keskeisenä tavoitteena on tukea työntekijöiden työkykyä.

Ikävuosiin liittyvät määrittelyt elävät ajassa. ”Nuoriksi” määritellään usein alle 30-vuotiaat, joissakin tutkimuksissa myös alle 35-vuotiaat (esim. Suutala ym. 2025). ”Ikään-tyviksi” on tyypillisesti määritelty yli 45-vuotiaat henkilöt ja ”ikäntyneiksi” yli 55-vuotiaat (Halme, 2005; Ilmarinen, 2006). Tällä hetkellä julkisessa keskustelussa puhutaan erityisesti 55+ -vuotiaista, kuten kansallista mielenkiintoa nostattaneessa 55 Rise and Shine -liikkeessä. Työkyvyttömyyden näkökulmasta 60 ikävuotta on merkittävä, sillä silloin työkyvyttömyyden kriteeristö työeläkelaisissa muuttuu. Yli 60-vuotiailla sovelletaan ammatillisen työkyvyttömyyden määritelmää, jossa huomioidaan henkilön kyky tehdä omaan ammattiin kuuluvia työtehtäviä.

Ikäjohtamisen edistämisellä on Suomessa ja Euroopassa pitkät perinteet (ks. Ilmarinen, 2006). Esimerkiksi Suomessa on toteutettu useita kansallisia ikään liittyviä kehittämisohjelmia, kuten:

- Ikääntyvä arvoonsa – terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma (1990–1996)
- Kansallinen ikäohjelma (1998–2002): tavoitteena esimerkiksi ikääntyvien työntekijöiden työmarkkina-aseman vahvistaminen ja työssä pysymisen edistäminen (STM, 2002)
- Ikäohjelma (2020–2023): ikääntyvien työikäisten työkyvyn parantaminen sekä työurien pidentäminen (Valtioneuvosto, 2023a)
- 55+ -hanke (2024–2025): selvitys ikääntyneiden henkilöiden työllisyysasteen nostamiseksi ja työurien pidentämiseen (Lindström, 2025).

Kansallisten ikään liittyvien kehittämisohjelmien ohella on toteutettu useita ala- ja organisaatiokohtaisia projekteja, kuten työmarkkinajärjestöjen yhteinen työpaikkojen ikäohjelma, Työkaari-malli (Andersson ym. 2013) sekä Työkaari kantaa -hanke (2018–2021) teknologiateollisuudessa (esim. Aura, 2021). Myös useilla työpaikoilla on tehty omia toimenpiteitä eri-ikäisten työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi.

Myös työpaikkojen ikäjohtamisen hyviä käytäntöjä EU-maissa on kartoitettu (esim. Merkel ym. 2019; Naegle ym. 2006; Wallin, 2014). Käytännöissä on tunnistettu myös kehittämistarpeita. Esimerkiksi Wallinin selvitys (2014) osoitti, että työpaikkojen ikätietoisuus vaihtelee huomattavasti. Myös tapaustutkimus terveys- ja sosiaalialan organisaatioista Suomessa, Saksassa ja Iso-Britanniassa osoitti, että monilla työpaikoilla ikäjohtaminen on alihyödynnetty mahdollisuus, ja monet työpaikkojen toimenpiteet ovat reaktiivisia. Toimeen



tartutaan usein vasta siinä vaiheessa, kun työntekijän työkyky on jo heikentynyt. (esim. Merkel ym. 2019.)

Työurat ovat entistä pidempiä.

Yli 55-vuotiaat työelämässä

Ikäjohtaminen on hyvä keino tukea ikääntyvien työkykyä ja työssä jatkamista. Tuoreet Eurostatin (2025) tiedot osoittavat, että Pohjoismaissa työurat ovat EU:n pisimmät. Suomessa yli 55-vuotiaiden työelämään osallistumisessa on tapahtunut viime vuosikymmeninä merkittävää myönteistä kehitystä. 55–64-vuotiaiden naisten työllisyysaste on yli kaksinkertaistunut 1990-luvun puolivälistä, ja saman ikäryhmän miehillä työllisyysaste on noussut 80 prosentilla. Suomessa 55–64-vuotiaiden työllisyysaste oli 71 prosenttia vuonna 2022. (Sutela, 2024.) Eläketurvakeskuksen (ETK) tiedot osoittavat, että vuonna 2022 työurien keskipituus oli 34,2 vuotta. Yli 50-vuotiaana tehty työura on pidentynyt vuosina 2010–2022 keskimäärin 2,1 vuotta. (Eläketurvakeskus, 2025b.) Ansiotyövuosien kertymä on kasvanut myös naisilla, joilla on taustalla työkyvyttömyyseläke. Oletettavasti tätä selittää osatyökyvyttömyyseläkkeiden yleistyminen, jonka aikana henkilö on voinut myös olla ansiotyössä. (Järnefelt ym. 2024.)

Työurien pidentymiseen ja yli 55-vuotiaiden työllisyyden kasvuun on vaikuttanut merkittävästi vuoden 2017 eläkeuudistus ja alimman vanhuuseläkeiän nousu (Nivalainen & Ilmakunnas, 2023; Nivalainen, 2024). Eläkeuudistus on nostanut alinta vanhuuseläkeikää vaihteittain. Esimerkiksi vuosina 1962–1964 syntyneillä alin vanhuuseläkeikä on 65 vuotta, ja vuoden 1965 jälkeen syntyneiden eläkeikä on kytketty elinajan odotteeseen (Työeläke.fi, 2025b.) ETK:n tutkimus osoitti, että vuosina 1954–1957 syntyneillä työllisyys on 1,7-kertaistunut vanhan ja uuden eläkeiän välillä. Työurat ovat pidentyneet erityisesti työntekijäammateissa toimivilla, joiden työllisyys kaksinkertaistui vanhan ja uuden eläkeiän välillä. (Nivalainen, 2024.)

Myös osittainen vanhuuseläke voi tuoda joustoa työuran loppupäässä, koska se antaa mahdollisuuden nostaa osan kertyneestä työeläkkeestä ennen täydelle vanhuuseläkkeelle siirtymistä. Samalla työssä voi jatkaa haluamallaan tavalla. (Työeläke.fi, 2025a.) Vuoden 2024 lopussa osittaista



vanhuuseläkettä sai noin 71 000 henkilöä. Lähes 90 prosenttia vuonna 2024 osittaisen vanhuuseläkkeen ottaneista oli työssä ennen eläkkeen ottamista, ja 90 prosenttia heistä oli työssä myös vuoden 2024 lopussa. (Kannisto, 2025.)

Vuoden 2024 alussa uudistunut työkyvyttömyyseläkkeiden maksuluokkamalli voi jatkossa osaltaan vaikuttaa ikääntyneiden työllistymiseen. Uudistuksen keskeisenä tavoitteena on kannustaa suuria työnantajia oikea-aikaiseen ja vaikuttavaan työkyvyttömyyden ehkäisemiseen ja kuntouttamiseen. Uudistuksen myötä yli 55-vuotiaan työntekijän voi tietyin edellytyksin palkata ilman riskiä maksuluokkavaikutuksesta. (Varma, 2025.)

Työurien pidentymisestä huolimatta huomattava osa ikääntyneistä on ennen vanhuuseläkettä työttömänä tai työkyvyttömyysetuudella. Elokuun lopussa 2025 yli 55-vuotiaita työttömiä oli yli 79 000. Työttömiä oli 6 500 enemmän kuin vuotta aikaisemmin. Edellisvuoteen verrattuna työttömyys nousi kaikissa ikäryhmissä, mutta suhteellisesti eniten yli 64-vuotiailla (35 prosenttia). (Keha-keskus, 2025.) Työnteko on mahdollista työkyvyttömyyseläkkeen rinnalla. Vuonna 2023 kaikista työkyvyttömyyseläkettä saaneista töitä teki noin 43 000. Työnteko oli yleistä erityisesti osatyö-

kyvyttömyyseläkkeen yhteydessä. Neljä viidestä osatyökyvyttömyyseläkkeen saaneesta oli töissä vuoden 2023 aikana. (Eläketurvakeskus, 2024.)

Myös työskentely vanhuuseläkkeellä on yleistynyt. Vuonna 2023 kaikista eläkkeensaajista joka kymmenes teki töitä ja alle 68-vuotiaista eläkkeensaajista joka neljäs. Naisilla eläkkeellä työskentely oli yleisempää kuin miehillä. Yhteensä vuoden 2023 aikana työssä käyneitä eläkeläisiä oli yli 180 000. (Eläketurvakeskus, 2024.)

Ikääntyneiden työssä jatkamiseen yhteydessä olevia tekijöitä

Työ ja työolot vaikuttavat osaltaan työssä jatkamiseen. Eläketurvakeskuksen kyselytutkimus osoitti, että myönteinen kokemus työstä ja työoloista voi kannustaa työntekijöitä jatkamaan työssään yli alimman vanhuuseläkeiän. Noin 40 prosentilla työstä vanhuuseläkkeelle siirtyneistä työhön ja työoloihin liittyvät tekijät vaikuttivat eläkkeelle jäämiseen vähintään melko paljon. Esimerkiksi työn merkityksellisyys ja mielekkyys sekä kokemus vähäisemmästä kiireestä ja muutoksista työssä olivat yhteydessä työssä

jatkamiseen alimman vanhuuseläkeiän yli. Myös työnantajan asenteilla työssä jatkamiseen on merkitystä. Ainoastaan noin puolet eläkkeelle siirtyneistä koki, että heidän työpaikallaan oli tuettu työssä jatkamista vanhuuseläkeikään saakka. (Tenhunen ym. 2023.) Toisaalta toinen Eläketurvakeskuksen tutkimus osoitti, että työnantajien halukkuus työllistää yli 55-vuotiaita näyttäisi kasvaneen (Järnefelt ym. 2022). Vastaavasti työolotutkimus osoitti, että valtaosa (70 prosenttia) palkansaajista arvioi, että vanhempien työntekijöiden työkokemusta arvostetaan. Kuitenkin yli 55-vuotiaista näin koki ainoastaan 60 prosenttia, kun vastaava osuus alle 25-vuotiaista oli 75 prosenttia. (Sutela ym. 2024.)

Hyvät työolot tukevat ikääntyvien työkykyä ja työssä jatkamista.

Työpaikan tarjoama tuki työssä jatkamiseen, ikääntyneiden työntekijöiden osaamisen arvostaminen sekä joustavat työajat olivat ETK:n tutkimuksessa (Nivalainen & Tenhunen, 2024) yhteydessä myöhäisempään eläkkeelle jäämiseen. Lisäksi noin kolmannes arvioi, että parempi johtaminen olisi todennäköisesti saanut heidät jatkamaan työssä pidempään. Samoin mahdollisuus osa-aikatyöhön ja työnantajan toimet työkyvyn tukemiseen olivat monelle tärkeitä työssä jatkamiseen vaikuttavia tekijöitä. Myös työolotutkimus osoitti, että lähes puolet 50–67-vuotiaista haluaisi tehdä lyhennettyä työaikaa ennen kokoaikaiselle eläkkeelle siirtymistä (Sutela ym. 2024). Lisäksi heikko osaaminen voi ohjata työntekijän ajatuksia eläköitymiseen. Samainen tutkimus osoitti, että 52 prosenttia niistä yli 50-vuotiaista, jotka pitivät omaa digitaalista osaamistaan hyvänä, olivat valmiita myöhentämään eläkkeelle jäämistään yli alimman vanhuuseläkeiän. Sen sijaan niistä yli 50-vuotiaista, jotka luokiteltiin digitaidoiltaan ”putoajiin”, ainoastaan 22 prosenttia arvioi voivansa myöhentää eläkkeelle jäämistään. (Sutela ym. 2024.)

Myös kielteiset ikäasenteet voivat heijastua työhön osallistumiseen ja työssä jatkamiseen. Työolotutkimuksen tulokset osoittavat, että kokemukset ikäsyrynnästä työpaikoilla ovat vuosien kuluessa vähentyneet. Kun vuonna 1997 naisista 11 prosenttia ilmoitti havainneensa vanhoihin työntekijöihin kohdistuvaa syrjintää työpaikalla, vuonna 2023 näin arvioi

kahdeksan prosenttia. Vastaavat osuudet miehillä olivat 10 ja kuusi prosenttia. Yli 50-vuotiaista palkansaajista viisi prosenttia ilmoitti vuonna 2023 omakohtaisesti kokeneensa syrjintää ikänsä vuoksi. (Sutela ym. 2024.) Työolobarometri puolestaan osoitti, että vuonna 2024 eri syrjintäperusteista yleisimmin omalla työpaikalla oli havaittu ikään perustuvaa eriarvoista kohtelua tai syrjintää, jota oli havainnut yhdeksän prosenttia palkansaajista. Ikään liittyvät syrjintähavainnot kohdistuivat yleisimmin ikääntyneisiin. (Lyly-Yrjänäinen, 2025.) Aiemminkin on havaittu, että ikääntyminen lisää ikäsyrynnän kokemuksia sekä miehillä että naisilla (Pietiläinen ym. 2018).

Työkyky ja työkyvyttömyys eri-ikäisillä

Työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen kykyä tehdä työtä tai suoriutua työstään. Työkykyyn liittyvät haasteet voivat vaikuttaa siihen, ovatko ikääntyneet kiinnostuneita työssä jatkamisesta vai suuntaavatko he ajatuksensa tulevaan eläkkeeseen. Tutkimuksista tiedämme, että heikoksi koettu työkyky ennakoii sairauspoissaoloja sekä jopa pysyvää työkyvyttömyyttä. Siksi työnantajalla on tärkeää olla hyvä ymmärrys työntekijöiden työkyvystä, jotta mahdollisiin työkyvyn haasteisiin voidaan reagoida mahdollisimman varhain.

Useat tutkimukset osoittavat, että työkyky heikkenee iän myötä:

- Työolotutkimus: Yli 55-vuotiaat arvioivat oman työkykynsä heikommaksi kuin nuoremmat ikäryhmät. Työkyvyn keskiarvo asteikolla 0–10 oli yli 55-vuotiailla 7,9 ja alle 25-vuotiailla 8,3. Ero yli 55-vuotiaiden työkykyarvioissa suhteessa nuorempiin palkansaajiin on kuitenkin vuosien kuluessa pienentynyt. (Sutela ym. 2024.)
- Terve Suomi -tutkimus: Reilu kolmannes 55–64-vuotiaista arvioi oman työkykynsä heikentyneeksi. Vastaava osuus 20–54-vuotiaista oli noin joka viides. (Koponen ym. 2023.)
- Miten Suomi voi? -tutkimus: 38 prosenttia yli 55-vuotiaista koki työkykynsä hyväksi, kun vastaava osuus alle 30-vuotiaista oli 42 prosenttia (Suutala ym. 2025).

Myös Varman asiakasorganisaatioille suunnatuissa työkykykyselyissä kartoitetaan työkyvyn tilaa. Keskimäärin työntekijöiden työkyky on hyvällä tasolla. Kun työkykyä arvioitiin asteikolla 0–10, oli työkyvyn keskiarvo 8,2. Ikäryhmittäin tarkasteltuna vuonna 2025 heikoimman arvion omasta työkyvystään antoivat yli 55-vuotiaat (8,1) ja parhaimman alle 25-vuotiaat (8,4). Noin neljännes yli 55-vuotiaista arvioi työkykynsä korkeintaan kohtalaiseksi. (Kuva 2.)

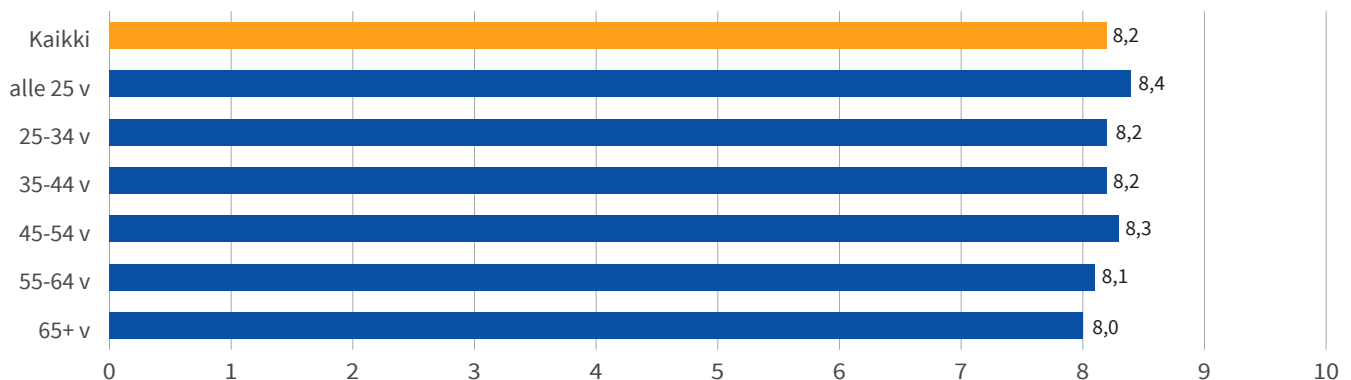
Ikääntynyt väestö on aiempaa terveempää, ja työntekijät ovat entistä pidempään työkykyisiä (esim. Bergbom ym. 2020). Työkyvyn kehitystä eri-ikäisillä Suomessa vuosina 2000–2020 tarkastellut tutkimus osoitti, että yli 55-vuotiailla työkyky on parantunut, kun taas 20–44-vuotiailla heikentynyt (Lahti ym. 2025). Työolotutkimuksen mukaan monet psyykkiset oireet ovat nuorilla työntekijöillä yleisempiä kuin vanhemmilla. Nuoremmat palkansaajat kokevat esimerkiksi päänsärkyä, jännittyneisyyttä ja ärtyisyyttä sekä henkistä väsymystä töihin lähtiessä yleisemmin kuin vanhemmat palkansaajat. Yli 55-vuotiaat ovat myös muita harvemmin pois töistä sairautensa vuoksi. (Sutela ym. 2024.) Vastaavia tuloksia naisten osalta on saatu Terve Suomi -tutkimuksessa, joka osoitti, että koko- tai osa-aikatyössä olevilla 55–64-vuotiailla naisilla oli keskimäärin 8,5 sairauspoissaolopäivää tutkimusta edeltäneen 12 kuukauden aikana. Vastaava osuus 20–39-vuotiailla oli 14 päivää. (Koponen ym. 2023.) Myös työuupumuksen riski on nuorilla työntekijöillä hieman korkeampi kuin vanhem-

milla (Suutala ym. 2025). Samaten tuoreen Työn Suomi -tutkimuksen tulokset osoittavat, että nuorilla työntekijöillä työstä palautuminen on heikommalla tasolla kuin vanhemmilla työntekijöillä (Väänänen ym. 2024). Vaikka nuorten työntekijöiden tilanne näyttäytyy useilla indikaattoreilla vanhempia työntekijöitä heikommalta, kasvaa työkyvyttömyyden riski iän myötä.

Enemmistö työkyvyttömyyseläkkeen saajista on yli 55-vuotiaita.

Eläketurvakeskuksen (2025a) tiedot osoittavat, että vuoden 2024 lopussa työkyvyttömyyseläkettä työeläkejärjestelmästä sai 115 000 henkilöä. Heistä kaksi kolmasosaa oli yli 55-vuotiaita: 24 prosenttia oli 55–59-vuotiaita ja 45 prosenttia yli 60-vuotiaita. Yleisin työkyvyttömyyden syy 55–59-vuotiailla oli mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriö, kun taas yli 60-vuotiailla tuki- ja liikuntaelinten sairaus. Vuonna 2024 työeläkejärjestelmästä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi noin 17 500 henkilöä, joista osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyneitä oli 4 800 henkilöä. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 53,1 vuotta.

Työkyky vaihtelee eri-ikäisillä



Kuva 2. Koetun työkyvyn keskiarvo eri-ikäisillä työntekijöillä Varman asiakasorganisaatioissa vuonna 2025. Lähde: Varma, Työkykykyselyt.

Työkyvyttömyyden riski kasvaa iän myötä.

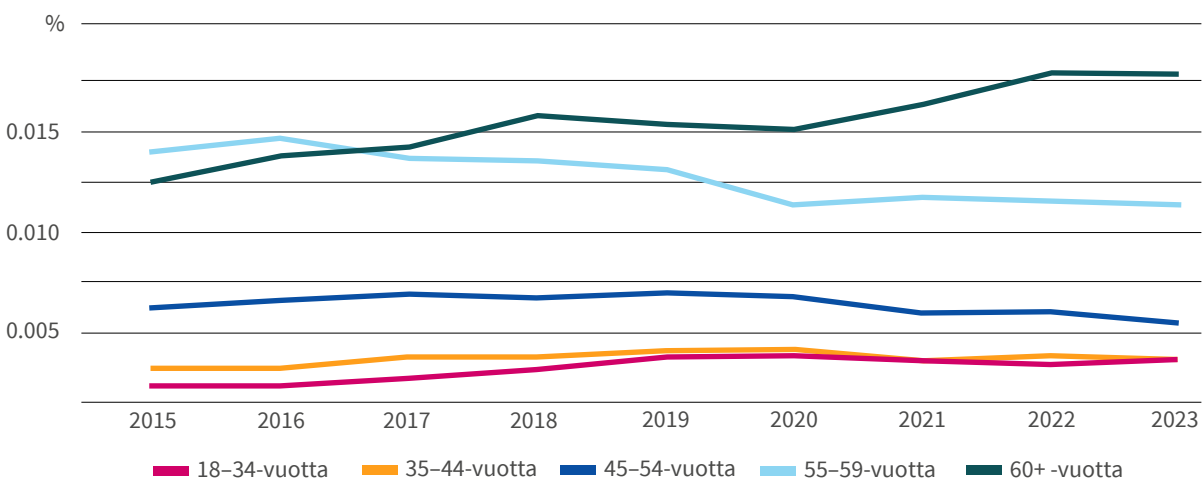
Varman data osoittaa, että yli 60-vuotiaiden työkyvyttömyysetuuksien hakemusmäärät ovat kasvaneet useiden vuosien ajan. Yksi syy kasvun taustalla lieenee se, että työväestö on aikaisempaa terveempää ja työkyvyn haasteet ilmenivät siten entistä myöhemmin. Osaltaan myös eläkeuudistus on oletettavasti muutoksen taustalla. Lisäksi työn luonne on muuttunut fyysisesti kuormittavasta enemmän henkiseen kuormittavuuteen. Työntekijän mahdolliset fyysiset rajoitteet eivät ole myöskään enää samankaltainen este kuin aiemmin, kun työt ovat keventyneet ja työssä on tarvittaessa käytettävissä erilaisia apuvälineitä.

Yli 60-vuotiailla myös työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus on kasvanut toisin kuin nuoremmilla ikäryhmillä (ks. kuva 3). Osaltaan lievemmat työkyvyn arvioinnin kriteerit kasvattavat myönnettyjen työkyvyttömyyseläkkeiden määrää yli 60-vuotiailla. Yli 60-vuotiailla työkykyä arvioidaan suhteessa omaan työhön ja sen vaatimuksiin, eikä enää suhteessa sellaiseen työhön, jota henkilön voidaan arvioida kohtuudella kykenevän tekemään.

Työkyvyttömyyden syyt vaihtelevat eri-ikäisillä. Nuorilla korostuvat mielenterveyssyyt, vanhemmilla työntekijöillä puolestaan tuki- ja liikuntaelintensairaudet. Tämä ei toki ole yllättävää: tule-sairaudet kehittyvät tyypillisesti pitkään jatkuneen työkuormituksen myötä ja heikentävät työkykyä usein vasta vanhemmalla iällä. Ikä ei tietenkään yksinään ole työkykyhaasteiden taustalla, vaan esimerkiksi työ sekä työolosuhteet vaikuttavat työkykyyn. Vaikka pitkittyneen työkyvyttömyyden alku on siirtynyt myöhemmälle iälle, on eri työntekijäryhmien välillä merkittäviä eroja. Erityisesti ammatti vaikuttaa voimakkaasti siihen, milloin oireet alkavat näkyä työkyvyttömyytenä. Fyysisesti kuormittavissa ammateissa työskentelevät päätyvät työkyvyttömyyseläkkeelle useammin kuin asiantuntijatyötä tekevät.

Myös työ ja työolosuhteet vaikuttavat työkykyyn ja työkyvyttömyyden syihin.

Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus kasvaa yli 60-vuotiailla

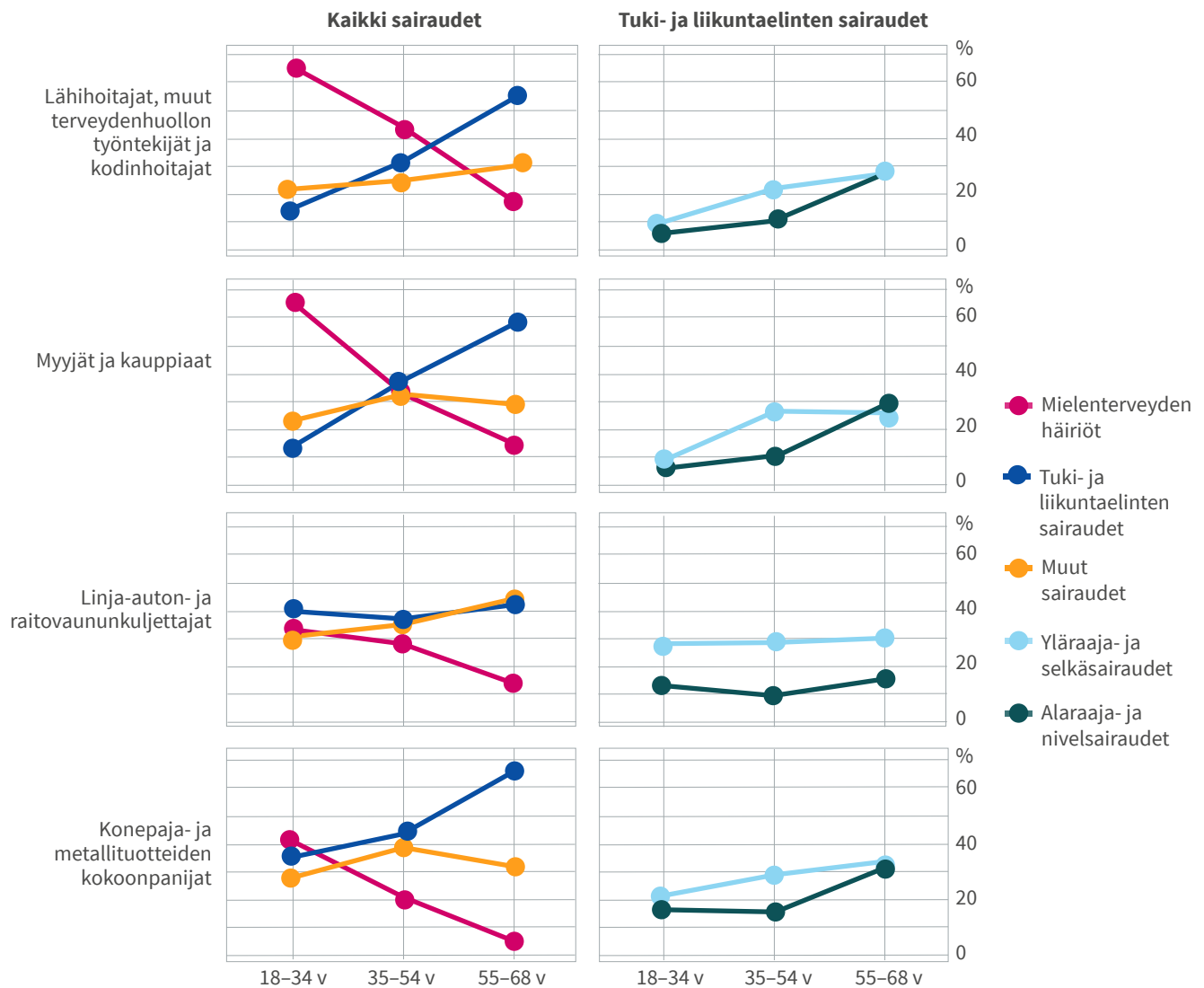


Kuva 3. Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus ikäryhmittäin Varman vakuuttamilla, vakioitu ikäryhmien koolla.
Lähde: Varman data 2015–2023.

Varman data osoittaa, että selän ja yläraajojen sairaudet alkavat korostua keski-ikäisillä ammatista riippumatta. Tätä havainnollistetaan kuvassa 4, jossa kuvataan eri-ikäisten työkyvyttömyyden syitä neljässä ammattiryhmässä: lähihoitajilla (ml. kodinhoitajat ja muut terveydenhuollon työntekijät), myyjillä ja kauppiailla, linja-auton- ja raitiovaununkuljettajilla sekä konepaja- ja metallituotteiden

kokoonpanijoilla. Poikkeuksellisesti kuljettajilla selkä- ja yläraajasairaudet näkyvät jo nuoremmillakin työntekijöillä. Alaraajojen ja nivelten sairaudet yleistyvät vanhemmissa ikäluokissa. Ammatista riippumatta mielenterveysongelmat ovat selkeästi suurin työkyvyttömyyden syy vain nuorimmalla ikäryhmällä, alle 35-vuotiailla.

Työkyvyttömyyden syyt vaihtelevat eri-ikäisillä



Kuva 4. Työkyvyttömyyden syyt eri-ikäisillä neljässä ammattiryhmässä. Lähde: Varman data 2015–2025.





Tutkimuksen tavoitteet ja aineisto

Tutkimuksessa tunnistimme ikään liittyviä työkyvyttömyysriskejä sekä kartoitimme ikäjohtamisen nykytilaa, kehittämistarpeita ja hyviä käytäntöjä. Tutkimusaineisto kerättiin Varman asiakasorganisaatioille suunnatuista työpajoista ja niitä edeltävistä ennakotehtävistä, jotka toteutettiin toukokuussa 2025.

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksemme keskeisenä tavoitteena oli tunnistaa ikään liittyviä työkyvyttömyysriskejä sekä löytää keinoja niiden hallintaan. Lisäksi kartoitimme ikäjohtamisen nykytilaa, kehittämistarpeita ja hyviä käytäntöjä. Tarkastelimme ikäjohtamista erityisesti yli 55-vuotiaiden työntekijöiden näkökulmasta.

Keskeiset tutkimuskysymykset olivat:

- Millainen rooli ikäjohtamisella on työkyvyttömyysriskien hallinnassa?
- Miten ikäjohtaminen on määritelty? Miten se ymmärretään työpaikoilla?
- Mistä on syntynyt tarve kehittää ikäjohtamista? Millaisia odotuksia tai tarpeita ikäjohtamiseen liittyy?
- Miten työpaikalla tunnistetaan ikään liittyvät riskiryhmät? Millaisia riskiryhmiä on tunnistettu?
- Millaisia konkreettisia ikäjohtamisen käytäntöjä työpaikoilla on? Millaiset tilanteet tai tarpeet on nähty erityisen merkittäviksi ikääntyvien työkyvyn kannalta?
- Tunnistetaanko ikäjohtamisessa tai sen käytännöissä joitakin kehittämistarpeita? Jos kyllä, millaisia?
- Onko ikäjohtamisen vaikutuksia työpaikalla arvioitu? Mitä on arvioitu ja millaisia tuloksia on saatu?

Työpajat ja ennakotehtävät

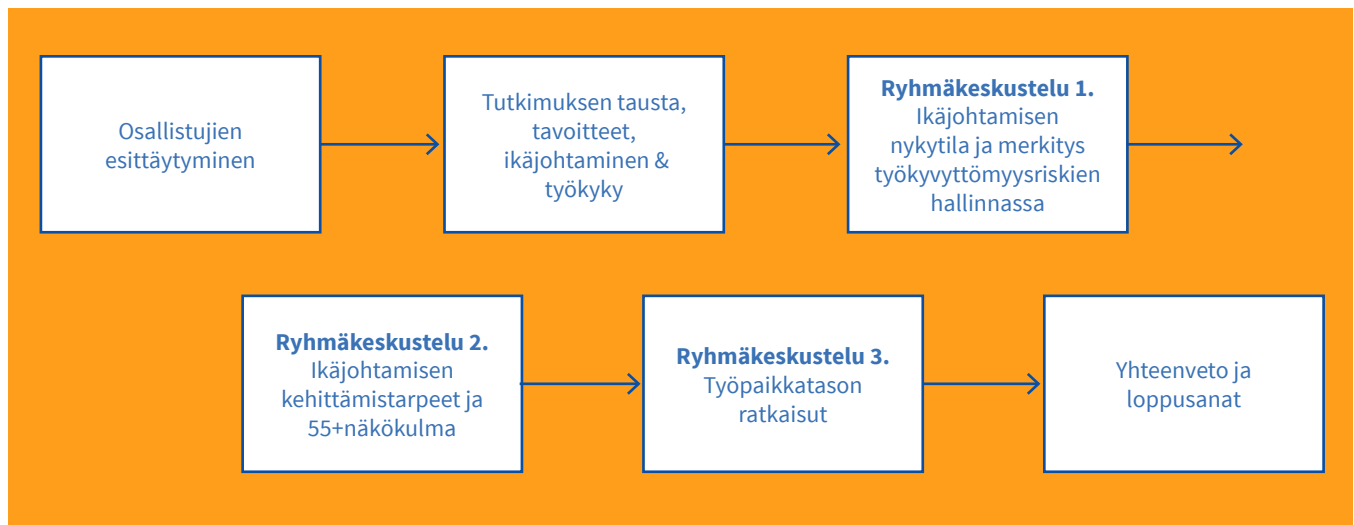
Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia Varman asiakasorganisaatioille suunnatuissa työpajoissa. Tutkimukseen kutsuttiin mukaan eri kokoisia ja eri toimialoja edustavia työpaikkoja, joissa on tunnistettu työkyvyttömyyden riskejä ja jotka halusivat löytää ratkaisuja ikäjohtamiseen.

Tutkimuksessa toteutettiin kolme työpajaa, jotka oli suunnattu työpaikkojen HR-asiantuntijoille, esihenkilöille ja johdolle sekä työntekijöiden edustajille. Yhteensä työpajoihin osallistui 44 henkilöä 21 organisaatiosta. Valtaosa osallistujista työskenteli erilaisissa henkilöstöhallinnon ja työkykyjohtamisen tehtävissä ja oli naisia. Työpajat toteutettiin kolmella paikkakunnalla toukokuussa 2025. (Taulukko 1.)

Työpajaan osallistuminen oli vapaaehtoista ja luottamuksellista. Osallistujilta pyydettiin kirjallinen suostumus ennen työpajaa. Työpajoissa käytiin yhteistä keskustelua ikäjohtamisesta, sen nykytilasta ja kehittämiskohteista. Lisäksi työpajoissa pyrittiin löytämään työkykyä vahvistavia keinoja hyvään ikäjohtamiseen. Kutakin työpajaa edelsi ennakotehtävät Howspace-alustalla. Ennakotehtävien tavoitteena oli viritellä osallistujia työpajaan sekä kartoittaa työpaikkojen ikäjohtamisen tilannetta ja haasteita. Ennakotehtäviin vastaaminen oli anonyymia, lukuun ottamatta omaa esittäytymistä. Työpajojen rakenne ja kulku on esitetty kuvassa 5.

Taulukko 1. Työpajat ja niiden osallistujat.

Työpaja	Organisaatioiden lukumäärä	Henkilöiden lukumäärä	Naisten osuus (%)
Työpaja 1	6	9	67 %
Työpaja 2	7	19	68 %
Työpaja 3	8	16	81 %
Yhteensä	21	44	73 %



Kuva 5. Työpajojen rakenne ja ryhmäkeskustelujen teemat.

Työpajojen vetäjinä toimi kaksi Varman työkykyjohtamisen kehityspäällikköä. Varman kaksi tutkimuspäällikköä havainnoi käytyä keskustelua ja teki muistiinpanoja. Työpajojen ryhmäkeskustelut tallennettiin ja litteroitiin. Tämän raportin

aineistolainauksissa viitataan työpajoihin 1, 2 tai 3. Aineistolainauksia on osin muokattu yleiskieleksi sekä poistettu täytesanoja sekä taukojen merkkejä.





Tutkimuksen tulokset

Ikääntyvien työkyky – myönteisiä kehityskulkuja ja huolenaiheita

Työkyvyttömyyden riski kasvaa iän myötä. Työkykyhaasteet eivät kuitenkaan ole aina ikäsidonnaisia. Vanhempien työntekijöiden osalta huolta herättää heidän sinnittelynsä työssä – työkykyhaasteet tulisi ottaa rohkeasti esiin mahdollisimman varhain.

Työpajoissa keskusteltiin laajasti työkykyyn liittyvistä asioista. Useissa keskusteluissa kuvattiin sitä, että ikääntyneiden työkyky on parantunut vuosien kuluessa, ja monen vanhemman työntekijän työkyky voi olla parempi kuin nuorilla tai keski-ikäisillä. Osalla vanhempia työntekijöitä on myös vähän sairauspoissaoloja.

- *Loppuviimeksi heillä, ketkä on siellä viimeisessä kolmanneksessa, niin ei välttämättä prosentuaalisesti ole yhtään sen enempää [työkykyhaasteita], ehkä jopa vähemmän, mitä sitten taas jossain keski-vaiheilla olevilla. Se on hyvin yksilöllistä, ei pelkää ikään sidottua.*
- *Mutta mun mielestä ne onkin, että jos on näitä todella iäkkäämpiä työntekijöitä, niin harvoin heillä on siis mitään sairauspoissaoloja. (Työpaja 2)*

Työpajoissa puhuttiin myös nuorten työntekijöiden työkykyhaasteista, jotka usein liittyivät mielenterveyden ongelmiin tai työn ja vapaa-ajan yhdistämisen tai elämänhallinnan haasteisiin. Monella nuorella saattaa jäädä omasta työkyvystä ja riittävästä palautumisesta huolehtiminen liian vähäiseksi. Keskusteluissa viitattiin myös siihen, etteivät työkykyhaasteet ole aina ikäsidonnaisia.

Kuten aiemmin kuvasimme, tutkitusti työkyvyttömyyden riski kasvaa iän myötä. Myös työpajoissa ja ennakkotehtävissä tunnistettiin ikääntymisen yhteys työkykyyn. Esimerkiksi monella vanhemmalla työntekijällä voi fysiologisista syistä olla työkykyhaasteita ja vaikeuksia palautua työstään. Ennakkotehtävissä kuvattiin myös työn sisällön ja työolosuhteiden vaikutusta ikääntyvien työntekijöiden työkykyyn. Erityisesti tuotiin esiin, että työn fyysinen kuormittavuus ja työaikoihin liittyvä kuormittavuus voivat haastaa ikäänty-

vien työkykyä. Esimerkiksi toistuvat raskaat työvaiheet lisäävät kuormitusta ja voivat aiheuttaa tuki- ja liikuntaelinvaijoja. Myös vuorotyö voi ikääntymisen myötä kuormittaa enenevässä määrin, kuten seuraava aineistolainaus kuvaa:

Meillä on muutamia, jotka tekee vuorotyötä, tietenkin vähän vanhemmat henkilöt, niin yövuoron jälkeen ne on ruvennut nyt sanomaan, että ei vain palaudu enää, että se on ihan myrkkyä. (Työpaja 2)

Myös asiantuntijatyössä tunnistettiin kuormittavia työn piirteitä, kuten psykososiaalista kuormitusta, jotka voivat heijastua konkareiden työkykyyn. Esimerkiksi jatkuva kiire ja työn nopeatempoisuus, työn kovenevat vaatimukset, jatkuvan oppimisen vaade, työn organisoinnin haasteet sekä henkilöstöresurssien niukkuus voivat kuormittaa. Ikääntyvien työntekijöiden kuormitusta voi lisätä samanaikainen hoivavastuu omista vanhemmista.

Kiire ja isot vastuut kuormittavat toimihenkilöiden työkykyä, työajan hallinta ja uudet työkalut (erilaiset tietotekniset järjestelmät) myös. (Ennakkotehtävä, työpaja 2)

Huolta työpajoissa herätti se, että osa vanhemmista työntekijöistä ei uskalla kertoa työkyvyn haasteistaan, vaan he sinnittelevät työssään. Työntekijä saattoi pelätä esimerkiksi sitä, pärjääkö hän enää työssään, oppiiko uutta, tai jaksako yhä tehdä yötyötä. Työntekijät eivät aina myöskään uskalla kertoa fyysisistä vaivoistaan, vaikka heillä olisikin hankaluuksia esimerkiksi painavien taakkojen nostamisessa, ja siten halu keventää työtään.

Meillä on aika usein just sitä työn raskaan raataja-asennetta. Varsinkin just niissä, jotka on eläköitymässä vaikka kymmenen vuoden sisään, niin he eivät kyllä puhu ennen kuin on pakko. Välttämättä. Että miten sitä saisi niin, että he itse kokisivat, että hei, ennakkointi on muuten hyvä juttu. (Työpaja 1)

Keskusteluissa korostettiin esihenkilön roolia näissä tilanteissa. Osaavalla esihenkilöllä on taito havainnoida, kysyä ja tukea työntekijää, jotta hän uskaltaa tuoda esiin haasteitaan ja pelkojaan. Silloin voidaan yhdessä hakea kestäviä työkykyä tukevia ratkaisuja riittävän varhain.

Työssä sinnittely voi johtaa siihen, että työkuormitusta ”tasataan sairauspoissaoloilla”, koska ”jollain syyllä sen sairauspoissaolon saa”, kuten eräässä työpajassa kuvattiin. On myös tutkimusnäyttöä siitä, että lyhyitä sairauspoissaoloja käytetään, jos työssä koetaan aikapainetta tai tyytymättömyyttä (Janssen ym. 2003). Työpajakeskusteluissa tuotiin esiin, että ikääntyvät työntekijät saattavatkin käyttää toistuvia lyhyitä sairauspoissaoloja työkuormituksensa tasaamiseen ja keventämiseen. Vaikka ongelma tunnistettiin, keinot siihen puuttumiseen nähtiin rajallisina.

Jokainen sen tietää tuolla, mutta sen väärinkäyttö on tietysti hölmöä. Mutta jos niitä haetaan vaan, että sä saat... Silloin se pitäisi se keino löytyä muuta kautta, että sulla on sitä lepoa ja sitä palautumista ja sitä sun työkuuvaa muutetaan tai jotain muuta. Ja nämähän pitäisi huomata kyllä, että jos tämä sama kaveri hakee joka kuukausi sen kolme, neljä päivää ja se on toistuvaa, jos se nyt mietitään loogisesti, on se nyt aika epätodennäköistä, että hän on kipeä joka kuukausi. Ja tietyt vielä sitten on aina nämä maanantai-, perjantaipäivät. (Työpaja 3)

Tämänkaltaiset tilanteet voivat aiheuttaa työpaikoilla hankaluksia ja vaativat esihenkilöiltä aktiivista johtamista ja ratkaisujen hakemista yhdessä. Keskusteluissa kuvattiin myös, etteivät työntekijät aina kerro omasta tilanteestaan rehellisesti, ja myös se, mitä kerrotaan, voi vaihdella sen mukaan, kenen kanssa keskustellaan. Esihenkilölle saataan kertoa eri tarinaa kuin työterveyshuollolle tai kollegalle. Näissä tilanteissa ratkaisujen löytäminen voi olla erityisen hankalaa. Kuitenkin keskusteluyhteyden ja luottamuksellisen vuoropuhelun säilyttäminen olisi tärkeää. Hyvä ikäjohtaminen voi auttaa.

Ikäjohtamisella on keskeinen merkitys työkyvyn kannalta

Ikäjohtaminen mielletään johtamiseksi, jossa huomioidaan eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja tilanteet. Parhaimmillaan ikäjohtaminen on osa organisaation strategista johtamista, joka tukee työntekijöiden työkykyä.

Ikäjohtamisen käsitteestä keskusteltiin kaikissa työpajoissa. Tyypillisesti ikäjohtaminen nähtiin osana organisaation kokonaisvaltaista johtamista, jossa huomioidaan eri-ikäis-

ten työntekijöiden tarpeet ja elämäntilanteet. Ikäjohtamista kuvattiin kokonaisvaltaiseksi henkilöstöjohtamiseksi, jossa pyritään tukemaan työntekijöiden työkykyä, osaamista ja hyvinvointia koko työuran ajan. Se nähtiin myös keinona hyödyntää eri-ikäisten työntekijöiden kokemusta, mikä voi parantaa organisaation kilpailukykyä ja innovatiivisuutta. Muutamissa keskusteluissa myös haastettiin ikäjohtaminen käsitteenä. Olennaista ei ole niinkään ikä, vaan työntekijöiden työkyvyn tilanne:

Pakko sanoa, että mun mielestä hyvä ikäjohtaminen on semmoista, että sitä ei ole. Meillä on yksilölähtöistä johtamista, jossa sitten totta kai, siellä yhtenä tekijänä on ikä. Ennen kaikkea, kun jotenkin, ikä ei ole se juttu, vaan että mikä sun työkyky on. (Työpaja 1)

Ylipäättään erilaiset johtamiseen liittyvät käsitteet herättivät keskustelua. Työpajoissa puhuttiin niin ikäjohtamisesta, työurajohtamisesta, työkykyjohtamisesta, erilaisten ihmisten johtamisesta sekä yksinkertaisesti johtamisesta. Tässä ajanhetkessä korostuva puhe organisaatioiden vastuullisuudesta ja kestävästä työelämästä välittyi myös työpajoissa. Keskusteluissa nousi esiin, että riippumatta siitä, mitä käsitteitä työpaikalla käytetään, johtaminen ja johdon rooli ovat keskeisiä. Ikä on yksi tekijä, joka tulee huomioida työkykyä tukevassa johtamisessa.

Ikä on keskeinen tekijä, joka tulee huomioida työkykyjohtamisessa.

Ikäjohtamista kuvattiin johtamisen strategiseksi välineeksi, jolla voidaan vastata väestön ikääntymisen ja työurien pidentymisen tuomiin haasteisiin. Tarve ikäjohtamisen kehittämiseksi oli syntynyt tyypillisesti tilanteissa, joissa työpaikan ikärakenteessa oli tapahtunut merkittäviä muutoksia. Erityisesti tarve tunnistettiin tilanteissa, joissa henkilöstön keski-ikä oli noussut merkittävästi tai eläkeikää lähestyvien työntekijöiden osuus oli kasvanut. Konkreettisesti ratkaistavat ongelmat liittyivät esimerkiksi siihen, miten ikääntyvät työntekijät suoriutuvat fyysisesti kuormittavasta työstä, missä määrin työtehtäviä voitaisiin keventää tai miten konkareiden osaamista saadaan jaettua nuoremmille työntekijöille. Ikäjohtamisen tarve liittyi myös esihenkilöiden osaamisen vahvistamiseen sekä siihen, miten työu-



ran loppuvaiheen ja eläköitymisen prosessit käytännössä hoituvat. Kimmokkeina ikäjohtamisen panostamiseen olivat myös tilanteet, joissa kaivattiin ratkaisuja työntekijöiden työkyvyn tukemiseen läpi työuran. Keskeinen ikäjohtamisen tavoite oli säilyttää työntekijät työkykyisinä eläkeikään saakka.

Kyllä meillä työsuojeluporukassa puhutaan ja ollaan viety sinne [johdolle] asioita, että onko johtajatasolla huomattu tämä, että meillä ikääntyy porukka ja rupeaa olemaan romuna, ja sehän näkyy sairauspoissaoloina sitten ja, että siihen täytyy puuttua ja miettiä keinoja. (Työpaja 3)

Ikäjohtamisella nähtiinkin keskeinen rooli myös työkyvyttömyyden riskien hallinnassa. Ikäjohtaminen miellettiin keinoksi tunnistaa ja hallita työntekijöiden työkykyyn liittyviä riskejä riittävän varhain.

Keskusteluissa tuotiin esiin, että erityisesti taloudelliset tekijät puhuttelevat johtoa. Siksi tietoja työkyvyttömyyden taloudellisista kustannuksista, kuten sairauspoissaoloista sekä työkyvyttömyyseläkkeiden maksuluokkavaikutuksista, kannattaa hyödyntää, kun johtoa pyritään vakuuttamaan ikäjohtamisen tärkeydestä.

Koska tuo [työkyvyttömyyden kustannusten näkyväksi tekeminen] on nyt ainut tapa, just nuo luvut, millä saa sen johdon sitoutumaan. Voi voi, kun olisikin jotakin muunlaista ajattelua, mutta näinhän se menee. Raha tietenkin puhuu. (Työpaja 1)

Työpajakeskusteluissa ilmeni, että myös työturvallisuuslain uudistus on vaikuttanut siihen, että yli 55-vuotiaisiin työntekijöihin kiinnitetään työpaikoilla aiempaa enemmän huomiota. Toisaalta tarve ikäjohtamiselle on tunnistettu jo muutoinkin erityisesti fyysisesti kuormittavissa töissä, kuten seuraava aineistolainaus osoittaa:

Ikäjohtamisen teeman alla puhutaan enemmän ehkä just tästä 55, tästä konkariporukasta. Ja ehkä nyt mäkin olen hoksannut sen tämän työsuojelumääräyksen muutuksen jälkeen, että tämä kohderyhmä täytyy erikseen ottaa huomioon meidän suunnittelussa. Se on ehkä nimeämisen tasolla vasta nyt havahtuminen syntynyt, mutta kyllähän meillä, kun on paljon fyysistä työtä tekeviä henkilöitä tuotannossa, niin se on ollut aina osana tämän meidän työkykyjohtamisen kovinta ydintä, koska siellä on paljon tules-ongelmia. (Työpaja 3)



län huomioiminen työpaikalla nähtiinkin tärkeänä. Ikään-
tymisen tuomia rajoitteita tunnistettiin erityisesti fyysisesti
kuormittavissa töissä ja vuorotyössä. Tunnistettuja riski-
ryhmiä olivat muun muassa ikääntyvät fyysisen työn teki-
jät, joilla on tuki- ja liikuntaelinoireita, sekä henkilöt, joilla
on haasteita työn ja perheen yhteensovittamisessa. Muuta-
missa keskusteluissa välittyi kuitenkin kuva, että organi-
saatioiden johdossa ikään liittyvät asiat saatetaan ohittaa,
vaikka iän tuomat fysiologiset muutokset vaikuttaisivatkin
työntekijän työkykyyn.

Ikäjohtamisen rajaamista tiettyyn kalenteri-ikään, esimer-
kiksi yli 55-vuotiaisiin, ei pidetty tarkoituksenmukaisena.
Työpajakeskusteluissa tuotiin toistuvasti esille, että ikäjohta-
misessa on tärkeä huomioida eri-ikäiset työntekijät. Kaiken-
ikäisten työntekijöiden työkyvystä on tärkeä huolehtia, sillä
työkyky voi vaihdella läpi työuran ja työkyvyn haasteita voi
olla kaikenikäisillä. Eri-ikäisillä voi olla myös erityyppisiä
tuen tarpeita, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

*Toki ikäjohtamista tarvitaan. Tai sanotaan, että ihan
fyysisen iän ja varmaan osittain työuran pituudenkin,
työvuosien määrän, niin on tilanteita, joissa on ehkä
herkempi erityyppisille työkykyongelmille. Ikäjohta-
mistä tarvitaan joka ikävaihetta varten juuri sen takia,
että siellä nuorempien riskit on ihan erityyppisiä kuin
pidempään työelämässä olleiden riskit. (Työpaja 1)*

Konkareiden vahvuuksia on tärkeä hyödyntää sekä huolehtia osaamisen kehittämisestä

*Vanhempien työntekijöiden vahvuuksia ovat muun muassa
vankka osaaminen, ammattitaito, sitoutuneisuus, harkitse-
vaisuus ja kyky hahmottaa laajoja kokonaisuuksia. Työpai-
koilla on tärkeä hyödyntää konkareiden osaamista. Samalla
on tärkeä kannustaa heitä uuden oppimiseen. Tämä tukee
myös työkyvyn säilymistä läpi työuran.*

Tutkimuksemme yhtenä fokuksena olivat yli 55-vuotiaat
työntekijät ja ikäjohtamisen merkitys heidän työkykynsä
kannalta. Käsittelimme yli 55-vuotiaiden vahvuuksia ja
työkykyyn liittyviä tekijöitä sekä ennakkotehtävissä että
työpajoissa.

Yli 55-vuotiaiden keskeisiksi vahvuuksiksi tunnistettiin
vahva osaaminen ja ammattitaito. Pitkä ja monipuolinen
työkokemus on tuonut konkareille syvällistä osaamista,
substantsitietoa ja kykyä hahmottaa laajoja kokonaisuuksia,
ratkaista ongelmia, arvioida ja priorisoida. Konkareiden
vahvuuksina nähtiin myös kypsyys, harkinta sekä olennai-
sen erottaminen epäolennaisesta. (Kuva 6.)



Kuva 6. Työpajoissa ja ennakkotehtävissä tunnistettuja yli 55-vuotiaiden keskeisiä vahvuuksia.

Kokemus ja syvälinen osaaminen. Kokenut henkilö tuntee tuotteet läpikotaisin ja osaa erottaa olennaiset ongelmakohdat ja etsiä niihin ratkaisuja, kun taas nuorempi työntekijä joutuu useammin tukeutumaan muihin. (Ennakkotehtävä, työpaja 2)

Konkareille on pitkän kokemuksensa myötä usein myös hyvä organisaatiotuntemus sekä laajat verkostot. Samaten vastauksissa korostui yli 55-vuotiaiden vahva sitoutuneisuus ja työn tekemisen kulttuuri, korkea työmoraali ja vastuullisuus. Monilla konkareilla kuvattiin olevan myös korkea työn imu ja hyvä työmotivaatio. Lisäksi konkareiden vahvuuksiksi nähtiin resilienssi ja harkitsevaisuus. Pitkä elämäkokemus on tuonut heille kykyä sopeutua erilaisiin työtilanteisiin ja muutoksiin. Vanhemmat työntekijät ”eivät hötkyile” turhaan. Heitä kuvattiinkin harkitsevaisiksi ja kyvykkäiksi kohtaamaan erilaisia haastavia ja kuormittavia työtilanteita rauhallisesti.

On jo elämäkokemusta omista voimavaroista ja siitä, miten kannattaa rajata omaa työtä välttääkseen liiallista kuormittumista. Usein ei pikkulapsiarkea. Työelämätaidot ovat hyvällä tasolla. (Ennakkotehtävä, työpaja 3)

Aiemminkin on havaittu, että yli 50-vuotiaat työntekijät kokevat ennakoimattomat muutokset uhaksi harvemmin kuin nuoremmat työntekijät (Alasoini & Varje, 2024). Useissa vastauksissa kuvattiin myös yli 55-vuotiaiden elämäntapahtumien liittyviä myönteisiä tekijöitä. Monesti perhe-elämän ruuhkavuodet ovat takana, mikä voi mahdollistaa paremman työ- ja yksityiselämän välisen tasapainon sekä vähäisemmät poissaolot. Esille tuotiin myös konkareiden hyvä fyysinen ja henkinen terveys. Eräässä työpajassa kuvattiin myös sitä, että yli 50-vuotiaiden työllistyminen olisi aiempaa helpompaa, kun työpaikoilla on ymmärretty, mikä arvo vanhempien työntekijöiden kokemuksella ja osaamisella on.

Tutkimuksemme tukee aiempien tutkimusten tuloksia ikääntyneisiin liittyistä vahvuuksista. Esimerkiksi Halmeen (2005) tutkimuksessa ikääntyvien työntekijöiden vahvuudeksi tunnistettiin korkea ammatillinen osaaminen, joustavuus, kärsivällisyys sekä organisaatioon sitoutuminen. Vastaavasti Heikkilän ym. (2023) tutkimuksessa varttuneiden vahvuuksina nähtiin vankka kokemus ja ongelmanratkaisutaidot. Myös Mauno ym. (2012) havaitsivat tutkimuksessaan, että vanhemmilla työntekijöillä voi olla nuorempia työntekijöitä paremmat valmiudet hallita työtilanteita, joissa työkuorma on korkea. Ylipäätään suomalaiset arvostavat itseään vanhemmissa muun muassa elämäkokemusta, sisukkuutta, rauhallisuutta, harkintaa, ahkeruutta ja auttamishalua (Pitkänen ym. 2025).

Konkareilla on useita vahvuuksia ja osaamista, joita on tärkeä hyödyntää työpaikoilla.

Samalla työpajakeskusteluissa tuotiin esiin, että työpaikoilla pitäisi nykyistä vahvemmin hyödyntää konkareiden osaamista ja kokemusta. Vanhemmat työntekijät voivat toimia esimerkiksi nuorempien työntekijöiden sparraajina, ohjaajina ja perehdyttäjinä. Ohjaajana ja mentorina toimiminen voi motivoida myös ikääntyviä työntekijöitä itseään, vahvistaa heidän kokemustaan oman työnsä arvostamisesta, kuten seuraavissa aineisto-otteissa hyvin ilmenee:

Se perehdyttäjänä käyttäminen on hyvä ainakin meillä ollut, ja yleensä se mun mielestä on, että meillä on hyvin naispainotteinen tuotanto[työ], niin nämä vähän kokeneemmat konkarit, niin on usein myös todella rauhallisia, vähän äidillisen lämpimiä, ottaa tosi kivasti vastaan nämä uudet henkilöt, niin on ominaisuuksiltaan sellaisia, että erittäin mielellään käyttää just perehdyttämiseen. Ja sitten se tuo heille sitä vaihtelua sekä sitten ehkä sen tunteen siitä, että heidän osaamista ja kokemusta arvostetaan. (Työpaja 2)

Näitä [konkareita] pitäisi käyttää nimenomaan tämmöisissä koulutustehtävissä. Jos ajattelet, että sulla tulee ikää, se on jo raskasta, että sä siellä teet fyysistä työtä, niin entäs jos näitä konkreettisesti aletaisi käyttämään yrityksessä. Ne kouluttaisi näitä uusia työntekijöitä ja tulevia. (Työpaja 3)

Vanhemmat työntekijät voivat toimia myös uusien tulokkaiden opastajina ergonomisiin työasentoihin ja omalla esimerkillään kannustaa kiinnittämään huomiota hyviin työasentoihin riittävän varhain, jotta tule-vaivoja olisi mahdollista välttää. Samalla keskusteluissa tunnistettiin, etteivät kaikki konkarit sovellu tai halua toimia kouluttajina, eikä toisaalta kouluttajan tai opastajan tehtäviä riitä kaikille halukkaille.

Valtaosa suomalaisista luottaa siihen, että ikääntyneet pysyvät työelämän muutoksessa mukana. Kuitenkin noin kolmannes arvioi, että ikääntyneillä on vaikeuksia pysyä

muutosten tahdissa. (Alho ym. 2024.) Ikääntyvien työntekijöiden kyky sopeutua muutoksiin puhutti myös tutkimuksemme ennakkotehtävissä ja työpajoissa.

Se, mitä muuten tulee kanssa toimihenkilöpuolelta mieleen, niin just vähän iäkkäämmissä työntekijöissä varsinkin tällä lailla, kun on ollut 40 vuotta talossa, niin sen huomaa, että muutokset on jotenkin ehkä vaikeampia ottaa vastaan ja mukautua niihin, kun on aina tehty jollain toisella tavalla. Niin se on kanssa semmoinen asia, mikä kyllä ikäjohtamisessa on hyvä osata ottaa huomioon. Nuorimmat ehkä lähtee vähän reippaammin mukaan muutoksiin kuin sitten pitkän linjan tekijät. (Työpaja 2)

Ennakkotehtävissä kuvattiin myös sitä, että usein nuorilla työntekijöillä on paremmat digitaidot kuin vanhemmilla. Teknologia ja digitalisaatio edellyttävät jatkuvaa uuden oppimista työelämässä. Vanhempien työntekijöiden olisi tärkeä luopua sellaisista toimintatavoista, jotka eivät palvele tämän päivän työtä. Useissa työpajakeskusteluissa puhuttiin siitä, että uuden opettelu ja digiosaamisen vahvistaminen voi olla monelle ikääntyneelle työntekijälle haastavaa, eikä motivoa oman osaamisen kehittämiseen ole aina korkea.

Hyvät digitaidot voivat lisätä halua jatkaa työelämässä pidempään.

Vastaavia tuloksia ikääntyvien työntekijöiden digitaidoista on saatu aiemminkin. Esimerkiksi työolotutkimus osoitti, että yli 55-vuotiaat palkansaajat arvioivat omat digitaaliset keskimäärin huonommiksi kuin nuoremmat palkansaajat. Joka neljäs yli 50-vuotias koki pelkoa siitä, ettei opi käyttämään uutta teknologiaa riittävän hyvin. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että itsearvioidut digitaidot olivat yhteydessä haluun jatkaa työelämässä. (Sutela ym. 2024.) Työpaikoilla onkin tärkeä kiinnittää huomioita ikääntyvien työntekijöiden digiosaamisen vahvistamiseen – se on myös keino tukea heidän työkykyään ja työssä jatkamistaan.

Ikäjohtamisen nykytila ja tunnistettuja kehittämistarpeita

Valtaosalla tutkimukseen osallistuneista työpaikoista on tunnistettu eri-ikäisten vahvuudet. Noin puolet vastaajista arvioi, että myös keskeiset ikään liittyvät työkyvyn riskiryhmät on tunnistettu. Ikäjohtamisen kehittämistarpeet liittyvät erityisesti ikätietoisuuteen ja asenteisiin, ikäjohtamista tukeviin rakenteisiin ja toimintatapoihin, osaamiseen, toiminnan systemaattisuuteen ja vaikutusten arviointiin.

Ikäjohtamisen tilannekuva

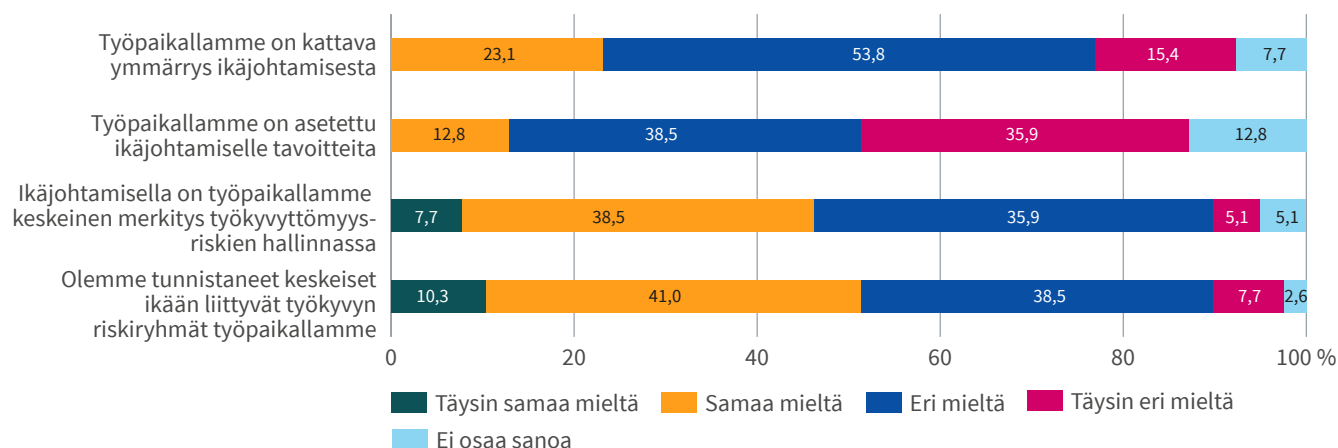
Ikäjohtaminen edellyttää ymmärrystä ikäjohtamisen merkityksestä. Työpajojen ennakotehtävissä kysimme vastaajien näkemyksiä oman työpaikan ikäjohtamisesta ja siihen liittyvistä käytännöistä. Vastausvaihtoehtoja oli viisi (täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä, en osaa sanoa). Ainoastaan vajaa neljännes vastaajista arvioi, että työpaikalla on kattava

ymmärrys ikäjohtamisesta. Tätäkin harvempi – 13 prosenttia vastaajista – arvioi, että heidän työpaikallaan oli asetettu tavoitteita ikäjohtamiselle. Lähes puolet arvioi, että ikäjohtamisella on keskeinen merkitys työkyvyttömyysriskien hallinnassa työpaikalla. Hieman yli puolet oli samaa mieltä siitä, että keskeiset ikään liittyvät työkyvyn riskiryhmät on työpaikalla tunnistettu. (Kuva 7.)

Ikäjohtamisessa on myös tärkeää hyödyntää eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksia työssä. Valtaosa vastaajista koki, että työpaikalla on tunnistettu eri-ikäisten vahvuudet, mutta lähes neljännes oli eri mieltä. Kehittämistarpeita ilmeni eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntämisessä. Noin 40 prosenttia arvioi, että eri-ikäisten vahvuuksia osataan hyödyntää, kun taas 51 prosenttia oli eri mieltä. (Kuva 8.)

Ikäjohtaminen edellyttää hyviä valmiuksia sekä käytännön toimenpiteitä. Ainoastaan neljännes vastaajista oli samaa mieltä siitä, että esihenkilöillä on hyvät valmiudet ikäjohtamiseen. Liki 70 prosenttia oli eri mieltä. Kolmannes arvioi, että työpaikalla tehdään ikäjohtamiseen liittyviä

Ikäjohtamisessa on useita kehittämiskohteita



Kuva 7. Ikäjohtamiseen liittyviä näkemyksiä, prosenttiosuudet. Työpajojen ennakotehtävät (n=39).

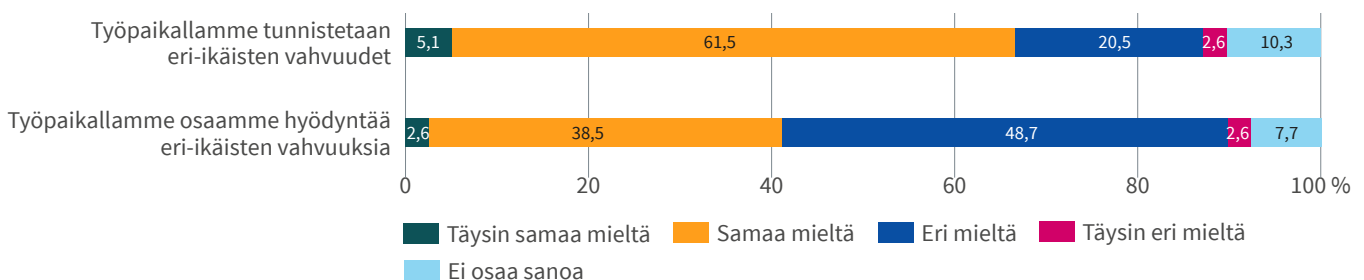
toimenpiteitä. Yli 60 prosenttia oli eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. Kehittämistarpeita ilmeni myös ikäjohtamiseen liittyvien toimenpiteiden vaikutusten arvioinnissa. Ainoastaan 18 prosenttia oli sitä mieltä, että työpaikalla on arvioitu tehtyjen ikäjohtamisen toimenpiteiden vaikutuksia. Hieman yli puolet vastaajista oli puolestaan samaa mieltä siitä, että työpaikalla motivoidaan ja kannustetaan yli 55-vuotiaita huolehtimaan myös itse omasta työkyvystään. (Kuva 9.)

Ainoastaan neljännes arvioi, että esihenkilöillä on hyvät valmiudet ikäjohtamiseen.

Työpajojen ennakkotehtävissä osallistujia pyydettiin myös pohtimaan, mikä olisi parasta, mitä ikäjohtamisessa tapahtuisi tulevaisuudessa. Toiveet liittyivät erityisesti työpaikan asenneilmapiiriin ja keskustelukulttuurin kehittymiseen, toimiin ikäjohtamisen käytäntöihin sekä yksilöllisiin ratkaisuihin. Vastaajien toiveissa oli, että tulevaisuudessa työpaikoilla vallitsi luottamuksellinen ilmapiiri, jossa iästä ja työkyvystä voitaisiin puhua avoimesti. Useat vastaajat toivoivat, että työyhteisössä arvostettaisiin enemmän eri-ikäisiä työntekijöitä ja kaikkia kohdeltaisiin tasa-arvoisesti. Myös konkareiden osaamista arvostettaisiin ja hyödynnettäisiin nykyistä paremmin.

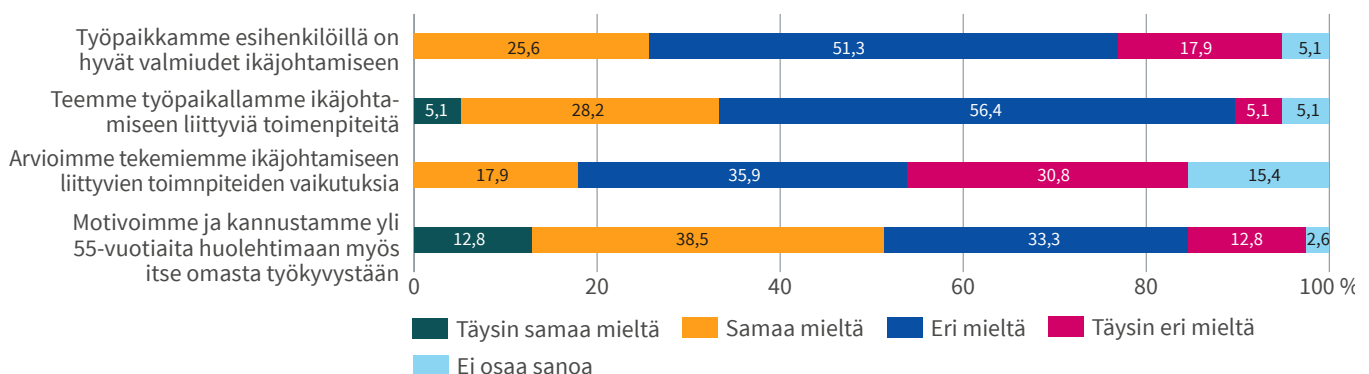
Olisi mahtavaa, jos ikäjohtamisessa tulevaisuudessa keskityttäisiin kokonaisvaltaisesti tukemaan kaikkien ikäryhmien työkykyä ja hyvinvointia. (Ennakkotehtävä, työpaja 2)

Eri-ikäisten vahvuudet tunnistetaan varsin hyvin, kehittämistarpeita vahvuuksien hyödyntämisessä



Kuva 8. Eri-ikäisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, prosenttiosuudet. Työpajojen ennakkotehtävät (n=39).

Esihenkilöiden valmiuksissa, ikäjohtamisen toimenpiteissä ja vaikutusten arvioinnissa kehitettävää



Kuva 9. Ikäjohtamisen toimenpiteet, prosenttiosuudet. Työpajojen ennakkotehtävät (n=39).

Työpaikoilla on tärkeää edistää myönteisiä asenteita eri-ikäisiä työntekijöitä kohtaan.

Tarve ikätietoisuuden vahvistamiselle sekä asenne- ja kulttuurimuutokselle ilmeni myös työpajoissa. Kehittämistarpeita tunnistettiin esimerkiksi johdon ja esihenkilöiden ikäjohtamiseen liittyvässä osaamisessa, suhtautumisessa konkareihin ja esihenkilöiden toiminnassa työkyvyn tukemisessa. Työpajoissa keskusteltiin esimerkiksi johdon ja esihenkilöiden erilaisista valmiuksista kohdata ja ymmärtää eri-ikäisiä työntekijöitä sekä heidän erilaisia tilanteitaan ja tarpeitaan. Kielteiset ikäasenteet ilmenivät esimerkiksi kielteisenä suhtautumisena konkareiden työssä jatkamiseen. Lisäksi useassa keskustelussa tuotiin esiin, että esihenkilön oma ikä voi vaikuttaa siihen, miten eri-ikäiset ja ikään-tyminen työyhteisössä huomioidaan. Esimerkiksi nuoren esihenkilön voi olla vaikea ymmärtää vanhempien tiimiläistensä tilannetta, haasteita tai käydä työuran loppuvaiheen keskusteluja.

Tämän hetken työelämä ei ole kauhean armollinen näille 55- tai 60-ikäisille ihmiselle, että me osattaisiin ottaa se kaikki hyvä ja rakentaa sen päälle, niin se vaatii kyllä esihenkilöltä hirveästi semmoista elämäntähtäystä. Ja varsinkin, jos on kovin nuori esihenkilö, niin eihän hänellä ole sitä kokemusta, että mitä on olla kuusikymppinen. Se ei ole mahdollista. Ehkä omat vanhemmat on nähnyt, mutta ne omat vanhemmatkin on vaan kaksi kappaletta ja jokaisella on oma tarinansa sieltäkin. (Työpaja 3)

Vastaavia tuloksia on saatu aiemminkin. Esimerkiksi hollantilainen tutkimus osoitti, että esihenkilön ikä vaikutti asenteisiin: vanhemmat esihenkilöt arvioivat ikääntyviä työntekijöitä nuoria esihenkilöitä myönteisemmin (Van Dalen ym. 2020).

Vanhakantaista ajattelua tunnistettiin myös työkykyisyyden näkökulmasta. Ikääntynyt työntekijä saatetaan määritellä joko täysin työkykyiseksi tai työkyvyttömäksi, jolloin vaihtoehtoina ovat ainoastaan työssäolo tai työelämän ulkopuolisuus. Useissa keskusteluissa korostettiin sitä, että työpaikoilla tulisi olla ymmärrys siitä, ettei työntekijä voi aina olla 100 prosenttisesti tuottava. Erityisesti konkarityöntekijöiden kohdalla tulisi ymmärtää heidän osaamisensa ja kokemuksensa arvo työyhteisölle laajemmin kuin välittömän työpanoksen muodossa. Ymmärrys osatyökykyisyydestä ja erilaisista työnteon muodoista näyttäisi kuitenkin vuosien kuluessa vahvistuneen, ja ikääntymiseen liittyvissä

asenteissa nähtiin tapahtuneen myönteistä kehitystä, kuten seuraavat esimerkit kuvaavat:

Meillä tuotannon työssä reilu kymmenen vuotta sanottiin ja ilmoitettiin, että ei ole mitään mahdollisuutta osittaiseen työhön tai työn keventämiseen, eikä minkäänlaisiin joustoihin. --- Ja nyt meillä on jo ihan tosi kauan, sanotaan että vaikka seitsemän-kahdeksan vuotta, niin toiminut todella hyvin, silloin jos työkyky on alentunut, nämä joustot. Eli meillä on osittaista työtä. (Työpaja 1)

Mä olen itse yli 10 vuotta nyt ollut [yrityksessä], niin silloin alkuaikoina mun mielestä ei hirveän paljon puhuttu mistään ikäjohtamisesta tai otettu huomioon ikäihmisiä, mutta koko ajan tämä kehittyy ja näihin enemmän panostetaan. (Työpaja 3)

Ikäjohtaminen edellyttää toimivia rakenteita, yhteisiä toimintatapoja sekä ennakkointia

Työpajakeskusteluissa nähtiin tärkeäksi, että eri-ikäisten johtaminen liitetään osaksi organisaation strategiaa. Tämä voi sisältää eri-ikäisten johtamisen periaatteiden ja käytäntöjen määrittelyn sekä niiden integroimisen osaksi henkilöstöpolitiikkaa. Useassa keskustelussa todettiin, että ikäjohtaminen edellyttää toimivia rakenteita. Selkeät toimintatavat ja yhdenmukainen tekeminen tukevat myös esihenkilöiden johtamistyötä. Lisäksi yhteiset toimintatavat auttavat tilanteissa, jotka edellyttävät työkyvyn tuen toimenpiteitä.

- *Että on tarkat, selkeät, kaikille yhteiset toimintamallit.*
- *Se on se kaiken a ja o. Niin, ja sitten se, että ne olisi mietitty valmiiksi etukäteen, että ei siinä, tai siinä vaiheessa sitten yleensä ne mietitään, kun tulee se tilanne. Ja sitten kun tulee seuraava tilanne, tai siis sitten se hoidetaan jollain tavalla, sitten kun tulee seuraava samanlainen, niin sitten ei kukaan enää muista, että miten se nyt menikään, mitä piti tehdä. Että sitten, että ne olisi just selvät systeemit, että miten toimitaan. (Työpaja 2)*

Vaikka useilla työpaikoilla on ikäjohtamisen käytäntöjä ja toimintatapoja, tuotiin työpajakeskusteluissa myös esiin, että aina näin ei ole. Osa keskustelijoista koki, ettei heidän työpaikallaan ole juurikaan ikäjohtamisen työkaluja tai keinoja, eikä toiminta ole järjestelmällistä. Tai ikäjohtaminen on olla paikallista, eivätkä hyvät käytännöt ja toimintatavat aina siirry yksiköstä toiseen. Erään vastaajan sanoin ”Ikäjohtaminen on kovin lapsenkengissä”. Systemaattista otetta kaivattiin:

Se edellyttää panostusta siihen, että se ei synny vahingossa. Ihan samoin kuin teillä on päätetty yksi henkilö valjastaa tähän tarkoitukseen. Niin se täytyy olla niissä rakenteissa ja siihen täytyy olla valmis panostamaan se ennakkoiva työ. Sehän ei näy missään, mutta sen ennakointityön tekemättä jättäminen, sehän näkyy. Ja sitten, kun nämä asiat on hitaita, niin nyt tekemättä jäänyt asia ei kostaudu heti ensi viikolla, mutta se kostaatuu sitten ehkä vuosien saatossa. (Työpaja 3)

Meilläkin [on] hyvin vahvasti jo tätä konkaritason porukkaa töissä, ja joka vuosi niitä tulee lisää vain. Sen takia mun mielestä todella tärkeitä olisi, että meillä olisi oikeasti tällaisia oikein ikäjohtamisen sapluuna olemassa, että missä vaiheessa tehdään ja mikä on säännöllistä, että mitä pitää tehdä ja muuta. Muuten -- nämä henkilöt on eläkkeellä, ja ennen aikaisesti eläkkeellä, kun ei vain jaksa. (Työpaja 2)

Työkyvyn näkökulmasta ongelmallista on, ettei työpaikoilla aina toimita kovin ennakoivasti, vaan reagoidaan vasta jo toteutuneisiin riskeihin. ”Ennakointi on se tärkein”, todettiin yhdessäkin työpajakeskustelussa. Kuitenkin tyypillisesti työpaikan työkyvyn tukitoimet käynnistyvät vasta työkyvyn alentuessa tai kun henkilöllä on ollut jo sairauspoissaoloja. Ja usein ”aloitetaan nollasta” – ilman valmiita rakenteita tai toimintatapoja – kuten toisessa keskustelussa kuvattiin. Työpaikan yhteiset toimintatavat auttavat työkykyhaasteiden ennakoinnissa. Ennakointia on myös se, että henkilöstön ikärakenne tunnetaan ja osataan varautua tuleviin eläköitymisiin. Aina ennakointi ei ole helppoa, esimerkiksi jos tiimit ovat suuria tai työtä tehdään monipaikkaisesti. Tällöin esihenkilöillä ei välttämättä ole riittävästi aikaa yksittäisten työntekijöiden kohtaamisiin tai kattavaa näkyä työntekijöiden työhön.

Ikäjohtaminen on usein reaktiivista, ei ennakoivaa.

Osaamista on kehitettävä

Osaamisen jatkuvan kehittämisen tulisi olla kiinteä osa ikäjohtamista. Työpajojen ennakotehtävissä ainoastaan neljännes vastaajista arvioi, että esihenkilöillä on hyvät valmiudet ikäjohtamiseen. Myös useissa työpajakeskusteluissa ilmeni, että organisaation johto ja esihenkilöt tarvitsevat lisää ymmärrystä ikäjohtamisesta ja sen merkityksestä,

myös työkyvyn näkökulmasta. Esihenkilöillä tulee olla hyvät valmiudet eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen sekä erilaisien tilanteiden ja tarpeiden huomiointiin. Esihenkilöillä on oltava myös riittävästi aikaa esihenkilötyöhön. Keskusteluissa välittyi myös tarve vahvistaa HR:n ja esihenkilöiden osaamista eri-ikäisten työntekijöiden työkyvyn tuen keinoista. Tämä voi koskea esimerkiksi ymmärryksen vahvistumista siitä, miten työnantajan toimilla voi tukea työntekijöiden terveellisiä elintapoja ja terveyskäyttäytymistä. Vaikkei liikunnan tai terveellisten elintapojen edistäminen työpaikan toimin välttämättä ole helppoa, voidaan työpaikalla tehdä vaikuttavia interventiota (esim. Virtanen ym. 2025).

Myös työntekijöiden tulee olla valmiita kehittämään osaamistaan ja päivittämään taitojaan, mikä auttaa heitä pysymään mukana työelämän muutoksissa ja vahvistaa heidän työkykyään. Vanhempien työntekijöiden kohdalla osaamisen kehittäminen voi tarkoittaa esimerkiksi digitaalisen vahvistamista. Jotta työntekijöillä on mahdollista pitää osaamisensa ajan tasalla, tulee työpaikkojen huolehtia siitä, että osaamisen kehittämiseen on aikaa. Ennakotehtävissä ikäjohtamisen yhdeksi haasteeksi nähtiin se, ettei konkariden kokemusta aina hyödynnetä riittävästi. Esimerkiksi hiljaisen tiedon jakamiseen ei useinkaan ole selkeitä malleja.

Työn muokkauksen mahdollisuudet ja ”mahdottomuus”

Työtä on tärkeä mitoittaa työntekijän työkyvyn mukaan (esim. Bergbom ym. 2025). Työn muokkaus voi tarkoittaa esimerkiksi työtehtävien muuttamista tai keventämistä tai uudenlaisia työaika- ja työjärjestelyjä. Työpajojen ennakotehtävissä toivottiin, että tulevaisuudessa työtä mukautettaisiin entistä enemmän yksilöllisten tarpeiden mukaisesti työkyvyn tukemiseksi. Työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden ja tarpeiden huomioinnissa voitaisiin hyödyntää myös teknologisia ratkaisuja, kuten tekoälyavusteista työvuorosuunnittelua.

Työpajakeskusteluissa ilmeni, että useilla työpaikoilla tunnetaan erilaiset työn muokkauksen keinot ja monia niistä on käytössä esimerkiksi ikääntyneiden työntekijöiden työkuorman keventämiseksi. Samalla keskusteluissa ilmeni, että käytännössä mahdollisuudet työn muokkaukseen voivat olla rajallisia. Lisäksi muokkauksen keinot voidaan ottaa käyttöön liian myöhään. Esimerkiksi työaika-joustot tai työn keventäminen saattaa onnistua, jos henkilön työkyky on jo alentunut, muttei useinkaan ennakoivana toimenpiteenä. Työn muokkauksen mahdollisuudet voivat vaihdella myös eri sairauksissa. Esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinten sairauksissa työn muokkaus voi onnistua hyvin, kun taas mielenterveyden haasteissa ratkaisu on pikemminkin sairauspoissaolo kuin työn mitoittaminen työntekijän työkyvyn mukaan:



Meillä kyllä on kuultu ja kuullaan [että] työkykyriski tai työkyvyn alenemistilanteessa niin niissä toimii kaikki tosi hyvin. Mutta sitten se ennakoivuus, että jos vaan nyt haluaa, ilman niitä lukuisia oireita, niin ei meillä ole mitään joustoa. Ja silloinhan sitten esimerkiksi henkisen puolen, on se nyt sitten haaste tai ylipäätään, että jos ihminen haluaisi ennakoida, ettei nyt tulisi se seinään ajaminen, niin ei se... Ei ole semmoisia malleja, että voisi vaan omasta halustaan. Sitten se on se saikku. Mutta siis jos on sitten polvi kipeä taikka niska kipeä tai selkä kipeä, niin se kyllä järjestyy. Niin sitten järjestetään. (Työpaja 1)

Perustelut työn muokkauksen ”mahdottomuuteen” näyttäytyivät monenlaisina. Syyt liittyivät esimerkiksi henkilöstöresursseihin, työn luonteeseen, työpaikan kulttuuriin ja asenteisiin sekä yksilöllisiin tekijöihin. Useissa keskusteluissa tuotiin esiin, että työn muokkaaminen on ennen kaikkea resurssikysymys. Jos korvaavaa henkilöresurssia ei ole, työpaikalla ei ole mahdollisuutta ”irrottaa” työntekijöitä toisiin tehtäviin tai lyhentää työaikaa.

Se on hieno ajatus, tuo työnkierto, ja sitä aina puhutaan ja suunnitellaankin varmaan välillä, mutta jos vuorossa on just se määrä ihmisiä, kun tarvitaan, niin et sä voi ottaa siitä yhtä oppimaan jotain muuta tehtävää. Kun ei niitä ylimääräisiä ihmisiä kuitenkaan ole listoilla. (Työpaja 2)

Haasteena nähtiin myös se, että työn muokkaus ja erilaiset räätälöinnit voivat ”jäädä päälle”, eivätkä ole ainoastaan tilapäisiä. Huolena oli, että useiden työntekijöiden samanaikaiset kevennetyt työtehtävät johtavat vähäisiin käytettävissä oleviin henkilöstöresursseihin. Lisähaasteita syntyy, jos työkykyhaasteita on yhä useammalla. Tällöin työnjohdolla on hankaluuksia sovittaa monen henkilön työtä heidän työkykynsä sopivaksi.

Meillä ainakin on, kun on aika fyysisesti raskasta se tuotantotyö erityisesti, niin sitten kun tulee näitä työkykyhaasteita tai vaikka just ihan hetkellisiäkin osalla, niin sieltä tulee sitten näitä, että ei pysty tekemään jotain työtä ja täytyy vähän sopeuttaa ja niin edespäin, niin se vielä onnistuu, kun niitä on yksi tai kaksi, mutta sitten jos niitä alkaa olla jo aika monta, niin sitten se alkaa tekee aika paljon haastetta siihen palapeliin työnjohtajille, että miten saa ihmiset kaikki semmoisiin työpisteisiin, missä heidän työkyky toimii yhteen sen työtehtävän kanssa. --- ei siinä ihan hirveästi ole mahdollisuuksia ihmisiä liikuttaa. Paljon meilläkin koetetaan tehdä työkiertoa ja moniosaajuutta ja edistetään koko aika, mutta että sitten kun sieltä tulee ne tietyt työkykyhaasteet, niin sitten meillä rupeaa tulemaan sitä haastetta, että mitä me sulle keksitään, että jos sä et voi tehdä tätä, niin mitä me sitten enää keksitään --- että vähän meinaa loppua ideat kesken. (Työpaja 2)



Jos taloudelliset raamit estävät lisärekrytoinnit, on yksilöllisten joustojen tekeminen haasteellista. Myös työn määrän vaihtelu eri toimintayksiköissä voi haastaa työn muokkausta ja töiden uudelleen organisointia.

Työn muokkaus voi myös onnistua. Esimerkiksi yhdessä työpajassa kuvattiin onnistuneesta tavasta toteuttaa työkierto. Kun työntekijä on tuonut kehityskeskustelussa esille tarpeen työn muokkaukselle, suunnitellaan työkiertoa yhdessä esihenkilön ja HR:n kanssa. Sen jälkeen HR huolehtii siitä, että eri työtehtävissä on riittävästi osaamista. Näin voidaan varmistaa kaikkien työn sujuvuus ja työkykyyn sopivat työtehtävät.

Työpajakeskusteluissa työn muokkaamista rajoittavaksi tekijäksi kuvattiin myös työn luonne. Esimerkiksi toimistotyypisessä asiantuntijatyössä voi työn räätälöinti olla helpompaa kuin fyysisesti kuormittavassa työssä. Haasteita kuvattiin esimerkiksi vuorotöissä. Työntekijällä voi olla työkykynsä vuoksi vaikeuksia jaksaa vuorotyössä, vaikka työkykyä olisikin muihin töihin. Päivä- tai osa-aikatyöhön siirtyminen olisi hyvä vaihtoehto, mutta usein kaikille halukaille ei esimerkiksi teollisuustyössä ole mahdollista tarjota kevyempiä työvuoroja tai -tehtäviä tai lyhempiä työvuoroja.

Joo, meillä on vähän sama, että sitten, kun alkaa näkyä ihan nämä työkyvyttömyysriskit ja haasteet, ja kaikki haluaisi tehdä 50 prosenttia, 60 prosenttia, 80 prosenttia, niin se ei ole, varsinkin silloin, kun oli vielä heikompi tämä henkilöstötilanne, niin ei vaan ollut mahdollista. Aina yritetään joustaa ja tehdä niitä ratkaisuja, mutta sitten jossain kohtaa se alkaa tulla tosi vaikeaksi. Kaikki ei voi olla osa-aikaisia. (Työpaja 3)

Keskusteluissa tuotiin esiin, ettei työtehtäviä ja työnkuvia ”voi vain keksiä”, vaan kaiken työn pitää yrityksen näkökul-

masta olla tuottavaa. Ja kuten eräässä työpajassa todettiin: ”Jos yksi tekee kevennettyä, niin muut tekee kovennettua.” Pahimmassa tapauksessa henkilö, jonka työtä ei pystytty muokkaamaan, jäi sairauslomalle ja lopulta kokonaan pois töistä.

Kuitenkin myös toimivia ratkaisuja on olemassa. Esimerkiksi eräässä hoiva-alan organisaatiossa oli käytössä automoinen työvuorosuunnittelu, jossa työntekijät sopivat keskenään työvuoroista. Mikäli työntekijä ei pysty tekemään vuorotyötä, otetaan se huomioon työvuorojen suunnittelussa. Työpaikan kokemuksen mukaan työntekijöitä on löytynyt riittävästi kaikkiin työvuoroihin. Työtä on työpaikalla mahdollista räätälöidä myös muutoin, jotta ikääntyvätkin työntekijät voivat jatkaa työssään ja säilyä työkykyisinä.

Myös työpaikan kulttuuri ja asenteet heijastuvat siihen, miten mahdollisena tai mahdottomana työn muokkaus nähdään. Osassa työpaikkoja muokkaus ja erilaiset joustot ovat arkipäiväisiä, osassa selvästi hankalampia toteuttaa. Esimerkillisenä tapauksena nostettiin kaupan ala, jossa yksilölliset joustot ovat olleet mahdollisia jo pitkään.

Minusta tämä on jotenkin ihan hassua. Olen aikaisemmin ollut kaupan alalla ja siellä se oli normi. Ihmiset halusivat tehdä eri verran töitä. Se oli hienoa ja sitä kannustettiin, että ihmiset tekevät... Ei missään nimessä tarvinnut tehdä täysipäiväisesti töitä. Se oli normi. Mutta meilläkin tällä hetkellä, just ihmeteltiin tuossa, että meillä pääasiallisesti ei saa tehdä osa-aikaista vaikka haluaisi. (Työpaja 1)

Työn muokkaus voi onnistua, jos siihen on tahtoa.

Jos työpaikan johto ei tue työn muokkaamista, yksittäiset esihenkilöt eivät ymmärrettävästi uskalla tai voi tehdä yksilöllisiä työjärjestelyjä – vaikka ne tukisivat työntekijän työkykyä ja mahdollistaisivat työssä jatkamisen. Myös vaatimus tasapuolisuudesta vaikeuttaa joustojen tarjoamista yksilöille. Toisaalta kyse saattaa olla myös siitä, ettei työpaikalla ylipäätään tunnisteta keinoja muutosten aikaansaamiseen.

Sitä ei millään meinaa ulkopuoliset tahot ymmärtää, kun ei meillä ole mitään muuta [työtä] tarjota. Esim. meillä ei ole mitään muuta tarjota. Ja sitten se, että ei ole niitä joustomahdollisuuksia. (Työpaja 1)

Työn muokkaus voi onnistua, jos työpaikalla on tahtoa etsiä yhdessä ratkaisuja. Esimerkiksi eräässä teollisuuden organisaatiossa oli onnistuttu muuttamaan työpaikan kulttuuria muokkauksille myönteiseen suuntaan. Aiemmin kyseisessä organisaatiossa ei ollut minkäänlaisia työn muokkauksen tai jouston mahdollisuuksia. Pikkuhiljaa organisaatiossa kasvoi ymmärrys siihen, että kuka tahansa voi tarvita työkykyä tukevia joustoja, ja että joustojen mahdollistaminen hyödyttää kaikkia. Nykyisin kyseisessä organisaatiossa onkin käytössä useita työn muokkauksen mahdollisuuksia. Muutamissa keskusteluissa viitattiin myös työehtosopimukseen, jotka voivat rajoittaa työaika- tai työtehtävämuutoksia tai muita joustoja.

Työn muokkauksen hyödyntämistä rajoittavat myös yksilölliset syyt. Työpajoissa tuotiin esiin, että aina yksilöllä itsellään ei ole halua tai motivaatiota työn muokkaamiseen. Työntekijä ei esimerkiksi välttämättä ole kiinnostunut työtehtävien vaihtamisesta silloin, jos se edellyttää uudelleen kouluttautumista tai uudenlaisen osaamisen hankkimista. Työntekijän vaikuttimena ovat myös taloudelliset tekijät. Jos esimerkiksi vuorotyöstä siirtyminen päivätyöhön pienentää huomattavasti työntekijän palkkaa, voi kiinnostus työajan muokkaamiseen olla vähäistä.

Toimenpiteiden vaikutusten arviointi

Kartoitimme myös sitä, onko työpaikalla arvioitu ikäjohtamisen toimenpiteiden vaikutuksia, ja millaisia tuloksia on saatu aikaan. Kuten aiemmin kuvasimme, ainoastaan 18 prosenttia vastaajista arvioi, että heidän työpaikallaan arvioidaan ikäjohtamiseen liittyvien toimenpiteiden vaikutuksia. 15 prosenttia ei osannut vastata kysymykseen. Toimenpiteiden seuranta ja vaikutusten arviointi ovat keskeinen osa vaikuttavaa ikäjohtamista. Arvioinnin avulla saadaan tietoa siitä, miten toimenpiteet ja käytännöt toimivat, ja missä on mahdollisesti parantamisen varaa. Ennakoivaa ja strategista ikään perustuvaa johtamista sekä toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointia peräänkuulutettiin myös ennakkotehtävien avovastauksissa:

Kehittämistarpeita näen erityisesti ikäjohtamisen strategisessa suunnittelussa sekä toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnissa. Tunnistammeko mahdolliset riskit ja osaammeko varautua niihin tarpeeksi? (Ennakkotehtävä, työpaja 2)

Työpajakeskusteluissa tunnistettiin useita tapoja seurata työntekijöiden työkyvyn tilaa. Vaikutusten arvioinnin indikaattoreina olivat esimerkiksi erilaiset kyselyt, varhaisen tuen keskustelut, sairauspoissaolot ja niiden syyt, työterveyshuollon kustannukset sekä työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset. Keskusteluissa tuotiin esiin, että kustannusten näkyväksi tekeminen ja saavutetut tulokset ovat tärkeitä keinoja vakuuttaa organisaation johto ikäjohtamisen ja työkyvyn edistämisen tärkeydestä. Työntekijöiltä voidaan kerätä myös laadullista palautetta toimenpiteiden onnistumisesta.

Meillä ainakin on sillain, että me käydään kaikki vuoden poissaolot ja syyt ja tämmöiset. Me seurataan kaikkia aika tarkkaa.--- että miten se kehittynyt edelliseen vuoteen tai onko tapahtunut muutosta, jos on käyty keskusteluja (--) varhaisen välittämisen tai puuttumisen keskustelut ja nämä. (Työpaja 3)

Toimenpiteet ovat myös tuottaneet merkittäviä hyötyjä, jotka näkyvät esimerkiksi vähentyneinä sairauspoissaoloina ja työkyvyttömyyseläkkeinä.

Kun on tehty aika systemaattisesti kaikkea sellaista pelisääntöjen selkeyttämistä, tasapuolisuuden, yhdenvertaisuuden vahvistamista kaikkien eri [työyksiköiden] välillä, niin ne mielenterveyspoissaolot on tullut alas ja meidän sairastavuus on vähentynyt ja työkyvyttömyyseläkkeet ja eläkemaksut on lähtenyt alaspäin menee. (Työpaja 3)

Ikäjohtamisen hyvät käytännöt: työkykyä tukevia ratkaisuja työpaikoille

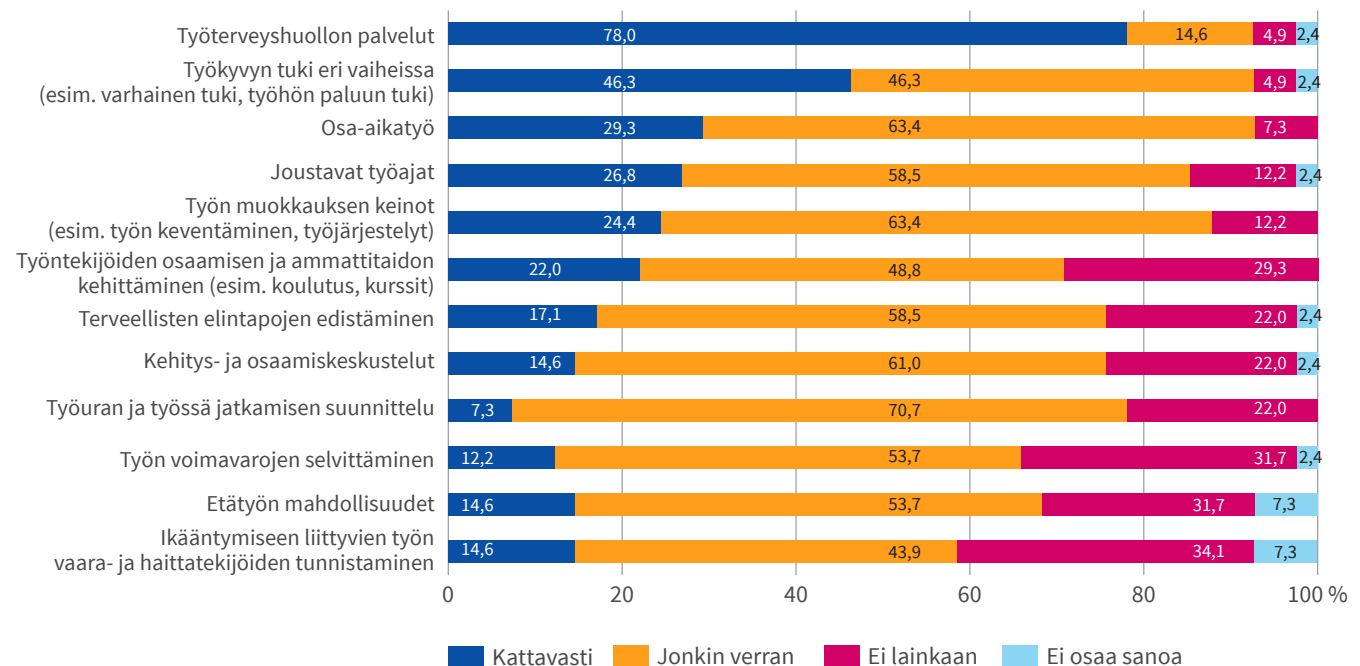
Työpaikoilla on useita ikäjohtamisen käytäntöjä, jotka tukevat eri-ikäisten työntekijöiden työkykyä. Käytännöt voivat liittyä esimerkiksi ikätietoisuuteen, johtamiseen ja esihenkilötyöhön, osaamisen kehittämiseen, tuki- ja liikuntaelinterveyden edistämiseen, työn muokkaukseen ja työterveysyhteistyöhön.

Työpajojen ennakkotehtävissä kartoitimme, miten yli 55-vuotiaiden työntekijöiden näkökulma on huomioitu ikäjohtamisen käytännöissä. Parhaimman arvion sai työterveyshuollon palvelut. Lähes 80 prosenttia vastaajista arvioi, että yli 55-vuotiaiden näkökulma on huomioitu työterveys-

huollon palveluissa kattavasti. Lähes puolet oli sitä mieltä, että yli 55-vuotiaiden näkökulma on kattavasti huomioitu työkyvyn tuen eri vaiheissa, kuten varhaisessa tuessa ja työhön paluun tuessa. Muissa käytännöissä vanhempien työntekijöiden näkökulmaa ei ollut huomioitu yhtä kattavasti. Esimerkiksi noin 30 prosenttia arvioi, ettei työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon kehittämisessä ollut lainkaan huomioitu yli 55-vuotiaiden näkökulmaa. Vastaavasti 22 prosenttia arvioi, ettei työuran ja työssä jatkamisen suunnittelussa tai kehitys- ja osaamiskeskusteluissa ole lainkaan huomioitu yli 55-vuotiaiden näkökulmaa. (Kuva 10.)

Keskustelua ikäjohtamisen työkykyä tukevista käytännöistä jatkettiin työpajoissa. Taulukkoon 2 on koottu keskusteluissa esille tuotuja toimintatapoja ja käytäntöjä. Näihin käytäntöihin pureudutaan seuraavaksi hieman tarkemmin, myös aiempaan kirjallisuuteen peilaten.

Yli 55-vuotiaiden näkökulma on huomioitu kattavimmin työterveyshuollon palveluissa ja työkyvyn tuen eri vaiheissa



Kuva 10. Yli 55-vuotiaiden näkökulman huomiointi työkykyjohtamisen käytännöissä, prosenttiosuudet. Työpajojen ennakkotehtävät (n=41).

Taulukko 2. Työpaikkojen ikäjohtamisen hyviä käytäntöjä.

Teema	Keskeiset sisällöt
Ikäystävällinen työkuulttuuri	- Ikätietoisuuden vahvistaminen - Ikäasenteisiin vaikuttaminen - Yhtäläiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa - Ymmärrys osatyökykyisyydestä
Toimintatavat ja rakenteet	- Ennakointi, suunnitelmallisuus ja strategisuus - Yhtenäiset toimintamallit ja -tavat sekä ohjeet, mahdollinen ikäohjelma
Johtaminen ja esihenkilötyö	- Johdon tuki ikäjohtamiselle - län ja työkyvyn huomiointi johtamisessa - Työn voimavarojen vahvistaminen ja työkuormituksen hallinta
Osaamisen kehittäminen	- Esihenkilöiden ikäjohtamisen valmiuksien vahvistaminen - Mahdollisuudet jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen - Työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen - Hiljaisen tiedon jakaminen, mentorointi
Tuki- ja liikuntaelinterveyden tukeminen	- Työergonomia ja työympäristön kehittäminen - Terveellisten elintapojen tukeminen (esim. liikunta, ravinto) - Oma työkyvyn ylläpito
Työn muokkaus	- Muutokset työtehtävissä ja työjärjestelyissä - Työn keventäminen tai rajaaminen - Työaikajärjestelyt - Riittävä työn tauotus ja palautuminen
Työterveysyhteistyö	- län ja ikääntymisen huomiointi työkyvyn tukemisessa - Työterveyshuollon tuki ja palvelut

Ikätietoisuuden vahvistaminen

Myönteiset ikäasenteet ja ikätietoisuus on keskeinen lähtökohta hyvälle ikäjohtamiselle. Ikätietoisuudella voidaan tarkoittaa työpaikan toimintatapaa, jossa tunnustetaan ja huomioidaan eri-ikäiset työntekijät ja heidän tarpeensa johtamisessa, työn organisoinnissa ja työyhteisön toiminnassa. Ikätietoisuudella voidaan tarkoittaa myös organisaation suhtautumista ikääntyvään työvoimaan tai ikääntymiseen ylipäätään (Wallin, 2014). Esimerkiksi systemaattinen katsaus osoitti, että sellaiset interventiot, joissa yhdistettiin koulutusta ja eri sukupolvien välistä vuorovaikutusta, vaikuttivat ikääntyneisiin kohdistuviin asenteisiin ja voivat vähentää ikäsyrrintää (Burnes ym. 2019). Myös esihenkilöille suunnattu ikäjohtamisen valmennus on tehokas keino vahvistaa

esihenkilöiden ikäjohtamiseen liittyvää osaamista ja myönteisiä asenteita vanhempia työntekijöitä kohtaan (Ruokolainen ym. 2023). Työpaikoilla on lisäksi tärkeä luoda käytäntöjä, jotka vahvistavat eri-ikäisten työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä (esim. Heikkilä ym. 2023).

Ikätietoinen työpaikka edistää yhdenvertaisuutta, ehkäisee ikäsyrrintää ja hyödyntää eri-ikäisten työntekijöiden osaamista ja vahvuuksia. Parhaimmillaan ikäjohtaminen on arvostavaa, kannustavaa, osallistavaa, avointa ja kokonaisvaltaista, kuten eräässä työpajassakin kuvattiin. Kun työpaikalla keskustellaan avoimesti iästä ja ikääntymisestä, voidaan vähentää ikään liittyviä ennakkoluuloja sekä vahvistaa työyhteisön psykologista turvallisuutta ja eri-ikäisten työkykyä. Hyvä ikäjohtaminen edellyttää, että eri-ikäisten



työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja tilanteet huomioidaan. Tämä edellyttää esimerkiksi työn sopeuttamista työntekijän työkyvyn mukaan.

Olisi hyvä muistaa, että ikäjohtaminen on muutakin kuin vanhenevan työväestön johtamista. Ikäjohtaminen ottaa eri-ikäiset henkilöt huomioon heidän elämäntilanteidensa mukaan. Myös se, että myös ikääntyvä ihminen voi olla tehokas ja tuottava voimavara yritykselle. (Ennakkotehtävä, työpaja 2)

Ikäjohtamista tukevat organisaation rakenteet ja toimintatavat

Työpaikan toimintavalmius ikäjohtamiseen ovat hyvä silloin, kun työkyvyn edistäminen on ennakoivaa, suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista (Wallin, 2014). Työpajakeskusteluissa tuotiin esiin, että ikäjohtamisen kehittäminen vaatii järjestelmällistä ja pitkäjänteistä työtä. Hyvä lähtökohta ikäjohtamiselle on analysoida henkilöstön ikärakenne, työkyvyn tilanne ja tulevaisuuden näkymät. Tietolähteinä toimivat esimerkiksi kyselyt, työterveyshuollon tiedot ja kehityskeskustelut. Analyysin pohjalta ikäjohtamiselle voi asettaa tavoitteet ja mittarit sekä suunnitella toimenpiteitä. Yksittäiset toimenpiteet eivät riitä. Työpaikalla on tärkeä myös kirjata ikäjohtamisen toimintatavat ja ohjeet, jotta ne ovat kaikkien tiedossa ja hyödynnettävissä. Tämä helpottaa myös esihenkilöiden työtä eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa, myös työkyvyn näkökulmasta. Kirjaaminen voi tarkoittaa esimerkiksi erillistä ikäohjelmaa tai ikänäkökulman huomiointia organisaation jo olemassa olevissa henkilöstö-, koulutus-, työkyky- tai tasa-arvosuunnitelmissa. (esim. Andersson ym. 2013.)

Ikäjohtamisen suunnitelmassa on hyvä kuvata esimerkiksi:

- organisaation ikärakenne, työkykytilanne ja tulevaisuuden näkymät
- keskeiset ikäjohtamisen tavoitteet ja mittarit, seuranta ja arviointi
- esihenkilöiden valmiuksien vahvistaminen eri-ikäisten johtamiseen
- osaamisen kehittäminen
- työn kuormitustekijöiden hallinta eri ikävaiheissa
- työkyvyn varhainen tuki
- työn ja työajan muokkauksen keinot
- työuran loppuvaiheen suunnittelu sekä
- työterveyden tuki.

(soveltaen: Andersson ym. 2013.)

Ikäjohtamisen toimintamalleista ja ohjeistuksista on tärkeä viestiä säännöllisesti. Onnistuessaan ikäjohtamisen hyvät toimintatavat edistävät kaikenikäisten työntekijöiden työkykyä. Tärkeää on myös seurata ja arvioida toimintaa.

Johtaminen ja esihenkilötyö

Mä jotenkin luotan edelleen niihin perusasioihin. Hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Sen pitää toimia. Silloin siellä voi kaikenikäiset hyvin. Ja toki sitten siihen, että kun tulee niitä hankalia tilanteita, niin puututaan ja tartutaan. (Työpaja 3)

Ikäjohtaminen on osa organisaation strategista johtamista (Ilmarinen, 2006). Monet hyvän ikäjohtamisen käytännöt liittyvät johtamisen perusasioihin, kuten oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvoiseen kohteluun, arvostukseen sekä avoimeen vuorovaikutukseen. Ikäjohtamisessa korostuu eri-ikäisten työntekijöiden tunteminen ja erilaisuuden ymmärtäminen. Johdolla on keskeinen rooli myös yhteisten toimintatapojen ja käytäntöjen mahdollistajana. Johdon tulee myös varmistaa, että ikäjohtamiseen on riittävät resurssit.

Kyllähän esihenkilöillä tulee olla mun mielestä semmoinen se tieto ja ymmärrys siitä, että miten se ikääntyminen siihen työntekoon vaikuttaa, että se palautuminen ei enää ole niin kuin nuorella ja se vuorotyö voi olla isokin haaste. (Työpaja 3)

Esihenkilön roolia eri-ikäisten työntekijöiden työkyvyn edistäjänä auttaa, että hänellä on samanaikaisesti ymmärrys ammatin vaatimuksista, työkyvyttömyyden syistä sekä työntekijöiden yksilöllisistä tilanteista. Esihenkilöllä täytyy olla herkkyyttä tunnistaa erilaisia työkyvyn tilanteita ja tarpeita, jotta hän osaa tarttua työkyvyn pulmiin mahdollisimman varhain, esimerkiksi työpaikan varhaisen tuen mallin mukaisesti. Kun esihenkilö on tietoinen työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista ja kyvyistä, hän voi tarjota oikeanlaista tukea ja ohjausta. Tuki voi tarkoittaa esimerkiksi työtehtävien muokkaamista, joustavia työaikajärjestelyjä tai koulutusmahdollisuuksia. Esihenkilöillä on tärkeä rooli myös ikäjohtamisen käytäntöjen toteuttamisessa.

Esihenkilön on hyvä varmistaa myös, että työntekijöiden työn vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa. Työn voimavarat, erityisesti työn hallinta, sekä työympäristön kehittäminen tukevat ikääntyvien työkykyä ja työssä jatkamista (Browne ym. 2018; Söderbacka ym. 2020). Esihenkilön tehtävänä on myös osaltaan rakentaa avointa keskusteluympäristöä työyhteisössä sekä vahvistaa eri-ikäisten työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia. Ennakkotehtävämme

osoitti, että ainoastaan 15 prosenttia vastaajista arvioi, että yli 55-vuotiaiden näkökulma on huomioitu kattavasti kehitys- ja osaamiskeskusteluissa. Vastaava osuus työuran ja työssä jatkamisen suunnittelun osalta oli vain seitsemän prosenttia.

Ikänäkökulma ja työkyky voidaan huomioida konkreettisesti esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Keskusteluissa on hyvä käsitellä esimerkiksi konkareiden odotuksia työstä, työaika- ja joustotoiveita, työkyvyn tilannetta, osaamisen kehittämisen tarpeita, työuratoiveita sekä eläkeiän kynnyksellä myös eläkeajatuksia sekä eläkkeelle siirtymisen suunnittelua. Keski-ikäisten työntekijöiden kanssa esihenkilön kannattaa keskustella esimerkiksi heidän kokemastaan kokonaiskuormituksesta. Muun muassa joustot työajoissa ja työn tekemisen paikoissa voivat auttaa ruuhkavuosien keskellä kamppailevia. Nuorten työntekijöiden kanssa esihenkilö voi keskustella esimerkiksi työn hallinnasta, sosiaalisen tuen tarpeesta ja riittävästä palautumisesta (ks. esim. Airila & Savinainen, 2024). Esihenkilöiden tehtävänä on tukea työntekijöiden työkykyä kaikissa työuran vaiheissa. Hyvä esihenkilö on helposti lähestyttävä ja valmis kuuntelemaan työntekijän huolia. ”Aika moneen asiaan auttaa se, että tulee kuulluksi”, totesi eräskin työpajaosallistuja. Ryhmäkehityskeskustelut voivat myös olla toimiva vaihtoehto esimerkiksi silloin, jos työntekijät kokevat kahdenkeskiset keskustelut esihenkilön kanssa haastaviksi. Ryhmässä työntekijä voi uskaltaa ottaa esimerkiksi työhön ja työjärjestelyihin tai osaamisen vahvistamiseen liittyviä kehittämisetodotuksia rohkeammin esille.

Ikä ja työkyky -tietokortti on Varman työkalu, joka tarjoaa tiiviissä muodossa ikäryhmittäistä tietoa työkyvyttömyysriskistä sekä keinoja esihenkilölle tukea eri-ikäisten työntekijöiden työkykyä. Varman asiakkaana saat tietokortin käyttöösi yhteyshenkilöltäsi tai lähettämällä Varma Asiainnissa viestin työkykyjohtamisen asiantuntijalle. Työkalu on jatkumoa aiemmin julkaistulle Ammatti ja työkyky -tietokortille, joka tarjoaa esihenkilöille neuvoja ja ohjeita ammatin huomioivaan työkykyjohtamiseen.

Osaamisen kehittäminen

Johdolla ja esihenkilöillä tulee olla hyvät valmiudet eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen sekä ymmärrys iän merkityksestä työn ja työkyvyn kannalta. Eräässä työpajassa kuvattiin osuvasti sitä, miten esihenkilöiden kouluttamisen myötä esihenkilöt aktivoituvat ottamaan puheeksi myös työkykyyn liittyviä asioita työntekijöiden kanssa aiempaa paremmin. Myös kaikilla työntekijöillä tulee olla yhtäläiset mahdollisuudet oppimiseen ja kehittämiseen. Tuore interventiotutkimus osoitti, että esihenkilön tarjoama tuki kehittymiselle sekä eri-ikäisten työntekijöiden yhtäläiset mahdollisuudet kehittyä työpaikalla lisäsivät työn arjessa tapahtuvaa oppimista (Pankkonen ym. 2025).

Työpaikalla on tärkeä tukea konkareiden kehittymismahdollisuuksia sekä huolehtia siitä, että heidän osaamisensa säilyy ja vahvistuu muuttuvan työn vaatimusten mukaisesti. Esimerkiksi digitaalisten vahvistamiseen kannattaa panostaa. Ennakkotehtävissä ainoastaan 22 prosenttia vastaajista arvioi, että yli 55-vuotiaiden näkökulma on huomioitu kattavasti työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon kehittämisessä. Työuravalmennus työuran keski- ja loppuvaiheissa on tutkitusti vaikuttava keino työkyvyn tukemiseen (Vuori ym. 2017; 2019). Valmennus paransi työntekijöiden pystyvyyttä omien taitojen ja kokemusten esilletuomiseen ja työkyvyn ylläpitoon. Lisäksi se vähensi masennusoireita ja aikeita siirtyä ennenaikaisesti eläkkeelle sekä vahvisti osallistujien henkisiä voimavaroja (Vuori ym. 2012). Konkareita kannattaa hyödyntää myös nuorempien työntekijöiden mentoreina, ohjaajina tai perehdyttäjinä. Vanhemmat työntekijät voivat toimia myös oman yksikkönsä ergonomia-asiantuntijoina, kuten eräässä työpajaan osallistuneessa työpaikassa toimittiin.

Tuki- ja liikuntaelinterveyden tukeminen

Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet yleistyvät ikääntymisen myötä. Hyvä työergonomia, työn tauottaminen ja työkierto sekä työhön tehtävät muokkaukset, kuten erilaisten apuvälineiden käyttö, ovat esimerkkejä keinoista, joilla fyysistä työkuormitusta voi vähentää, ja siten edistää tuki- ja liikuntaelinten terveyttä. Hyvästä työergonomiasta on tärkeä huolehtia työuran alusta alkaen, jotta riskit vähenevät.

Usein työnantajat voivat kokea vaikutusmahdollisuutensa työntekijöiden liikuntatottumuksiin tai elintapoihin vähäisiksi. Ennakkotehtävissä ainoastaan 17 prosenttia vastaajista arvioi, että terveellisten elintapojen huomioinnissa on kattavasti huomioitu yli 55-vuotiaiden näkökulma. Työpaikka voi kuitenkin eri tavoin tukea työntekijöiden fyysisen kunnon ylläpitoa ja terveellisiä elintapoja. Työntekijöille voi tarjota esimerkiksi liikuntaneuvontaa tai aktiivisuusseurantaa. Työympäristöön voi tehdä rakenteellisia muutoksia,

jotka edistävät liikkumista. Työpaikalla voi esimerkiksi ottaa käyttöön seisomatyöpisteitä tai muita apuvälineitä. Vaikuttavaksi on todettu myös fyysisen ja psyykkisen terveyden ja elintapojen tukemisen edistäminen samassa interventiossa. (Virtanen ym. 2025.)

Meillä on järjestetty erilaista taukojumppaa. Meillä on ravitsemusryhmää. Ja sitten on ollut laihdutusryhmiä ja sitten meillä on ollut myöskin järjestettyä liikuntajuttuja työpäivän jälkeen. Sitten meillä oli jossain vaiheessa semmoinen, että jokainen työntekijä sai yhden tunnin käyttää työaikaan siihen omaan... Lähtee ulos liikkumaan tai... (Työpaja 3)

Hyviä keinoja ovat myös työntekijöiden kannustaminen kävelykokouksiin, työpaikka- ja työmatkaliikunnan tukeminen sekä elintapaohjaus. Työntekijöille voi tarjota esimerkiksi tietoisuutta terveellisestä ravinnosta, levosta ja nukkumisesta. Eräässä työpajaan osallistuneessa työpaikassa oli käytössä ns. terveystuokiot, joissa esihenkilöiden johdolla tiimeissä käytiin keskustelua työkykyyn liittyvistä asioista. HR valmistelee keskitetysti tilaisuuksissa käsiteltävät materiaalit ja järjestää esihenkilöille ennakkovalmennuksen. Tämän jälkeen esihenkilöt käsittelevät valitun teeman mukaisia asioita oman tiiminsä kanssa.

Työntekijällä on toki myös oma vastuunsa riittävästä palautumisesta ja työkyvyn ylläpidosta. Tätä korostettiin myös aineistossamme. Työntekijöiden tulee myös tuoda esiin mahdolliset työkykyyn liittyvät huolensa esihenkilöille tai työterveyshuollolle. Fyysisen aktiivisuuden lisääminen ja elintapamuutokset edellyttävät yksilön omaa motivaatiota ja halua muutokseen. Asenteisiin, kulttuuriin sekä muutosta tukeviin olosuhteisiin työpaikalla on kuitenkin mahdollista vaikuttaa.

Työn muokkauksen keinot

Työn muokkaus on tutkitusti vaikuttava keino tukea työkykyä (esim. Ervasti ym. 2022). Ikääntymisen myötä työn muokkauksen tarve usein kasvaa, erityisesti fyysisesti kuormittavissa töissä. Työpajojen ennakkotehtävissä noin neljännes vastaajista arvioi, että yli 55-vuotiaiden näkökulma on kattavasti huomioitu työn muokkauksen keinoissa.

Työn muokkauksen tavoitteena on muokata työtä niin, että työtehtävät soveltuvat työntekijälle ja mahdollistavat työssä jatkamisen terveydellisistä tai muista rajoitteista huolimatta. Työn muokkaus voi tarkoittaa esimerkiksi muutoksia työaikajärjestelyissä, työtehtävien rajaamista tai keventämistä tai töiden uudelleen organisoimista.

Yli 50-vuotiaat hyötyvät tutkitusti muista enemmän päivätyöhön siirtymisestä sekä kuormittavien työaikapiirteiden, kuten yövuorojen ja lyhyiden työvuorovälien vähentämi-

sestä (Härmä ym. 2019). Tutkimuksista tiedetään, että iän myötä fyysinen toimintakyky heikkenee, mikä voi myös pidentää rasituksesta palautumiseen tarvittavaa aikaa (Sauni ym. 2022). Työterveyslaitoksen työaikoihin liittyvän suosituksen mukaan yli 50-vuotiaille onkin hyvä tarjota mahdollisuus tehdä vähemmän yötyötä, lyhyempää kokonaistyöaikaa ja lyhyempiä työvuoroja kuormittavissa töissä sekä pyrkiä välttämään lyhyitä työvuorovälejä, jotta riittävä palautuminen on mahdollista. (Työterveyslaitos, 2025.) Myös työtehtävien keventäminen ja työkierto voivat tukea konkareiden työkykyä. Lisäksi etätyö voi helpottaa vanhempien työntekijöiden työstä palautumista työtehtävissä, jotka mahdollistavat etätönn tekemisen. Työnantajan vastuulla on kuitenkin varmistaa, ettei etätyössä tehdä liikaa töitä. Eräessä työpajakeskustelussa kuvattiin, että erityisesti konkarit saattavat tehdä etätöissä liian pitkiä työpäiviä, jolloin työstä palautuminen vaarantuu.

Monilla ikääntyvillä työntekijöillä voi olla myös hoivavastuu omista iäkkäistä vanhemmista, mikä voi lisätä tarvetta työaikajoustoille. Työsopimuslaki (55/2001) mahdollistaa palkattoman omaishoitovapaan, jota työntekijä voi saada enintään viisi päivää kalenterivuodessa. Vapaan edellytyksenä on, että ao. avustettava henkilö tarvitsee työntekijän välitöntä läsnäoloa edellyttävää merkittävää avustamista tai tukea toimintakykyä huomattavasti alentaneen vakavan sairauden tai vakavan vamman vuoksi.

Myös osasairauspäiväraha on vaikuttava keino työkyvyn tukeen (Ervasti ym. 2022). Sen avulla työaikaa voi rajata siten, että terveydentila mahdollistaa työskentelyn. Ammatillinen kuntoutus auttaa työhön paluussa ja työssä jatkamisessa puolestaan silloin, kun työkyky on heikentynyt sairauden vuoksi tai sen jälkeen. Kuntoutus voi olla esimerkiksi työkokeilua omaan tai muuhun työhön, työhönvalmennusta tai ammatillista uudelleenkoulutusta. Myös osatyökyvyttömyyseläke on vaikuttava keino työssä jatkamiseen (Leinonen ym. 2023).

Työterveyshuollon tuki

Työterveyshuolto on työpaikan kumppani työntekijöiden työkyvyn tukemisessa ja työkyvyn arvioinnissa. Työterveyshuollon palvelut ovat tärkeitä keinoja tukea myös ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä (Sauni ym. 2022). Työpajoissa ja ennakkotehtävissä ilmeni, että työterveysyhteistyö on usein toimivaa ikäjohtamisen näkökulmasta. Työterveyshuollon ammattilaiset tekevät esimerkiksi terveystarkastuksia, työkykyarvioita ja antavat suosituksia tarvittavista tukitoimista. Yhteistyötä tehdään myös yhteisissä tapauksissa (johto, HR, esihenkilöt), työterveysneuvotteluissa, osa-aikatyöratkaisuihin, konkareiden työkyvyn tukemisessa ja kuntoutusasioissa. Toimiva yhteistyö auttaa tunnistamaan ja hallitsemaan työkykyriskejä ajoissa.



Mun mielestä yksi tosi hyvä apukeino on työterveys, kun tehdään työpaikkaselvityksiä tai terveystarkastuksia. Se on ehkä semmoinen mitä mä pidän --Mä aina ajattelen, että kaikki signaalit mitä sieltä saa, niin se on hyvä kanava. Jos ei tule muuten, ei tule henkilöstökyselyissä esille, niin työterveyden kautta saa. (Työpaja 2)

Myös työterveyshuollon on tärkeä huomioida ikä ja ikääntymisen näkökulma työntekijöiden työkyvyn tukemisessa. Esimerkiksi terveystarkastukset sekä neuvonta ja ohjaus voivat olla toimivia keinoja tukea vanhempien työntekijöiden työkykyä (Söderbacka ym. 2020). Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi määrääjain toistuvia ikäryhmätarkastuksia yli 55-vuotiaille, ikäryhmittäisiä työterveyden kyselyitä, yli 55-vuotiaille suunnattuja kuntoremontteja tai työfysioterapeutin ohjausta. Tärkeää on, että työterveyshuolto tuntee työpaikan työympäristön ja siellä tehtävän työn sekä työn kuormitustekijät.

Kun me kuitenkin tiedetään, että se ikä tuo kroppaan erilaisia asioita. Toki nekin ovat yksilöllisiä, mutta ehkä sen pitäisiikin huomioida vaikka siinä työterveysyhteistyössä, se terveydellinen puoli ja se ikä. --nimenomaan siitä terveydellisestä näkökulmasta olisi tosi tärkeää, että huomioidaan se ikä eri tavalla kuin... Ei kaikille samaa pakettia, että mitä vaikka työterveys sisältää, vaan että siellä on erilaisia palveluita tai keinoja. (Työpajakeskustelu 1)

Työpaikan keinoja yli 55-vuotiaiden työkyvyn tukemiseen



Esihenkilötyö

Esihenkilön tehtävänä on huolehtia konkarin työn vaatimusten ja voimavarojen riittävästä tasapainosta sekä työkykyä tukevista työjärjestelyistä. Luottamuksellinen ja säännöllinen vuoropuhelu työstä ja työkyvystä auttaa reagoimaan työkykyhaasteisiin varhain. Työpaikalla on tärkeä huolehtia myös esihenkilöiden osaamisesta ja valmiuksien vahvistamisesta eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen.



Osaamisen kehittäminen

Työpaikalla on tärkeä huolehtia konkareiden osaamisen tunnistamisesta, hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Konkareille voi esimerkiksi suunnata räätälöityjä koulutuksia digitaitojen vahvistamiseen. Yksilöllinen osaamisen kehittymisen suunnitelma työuran loppuvaiheessa voi tukea konkarin työkykyä. Kokeneita työntekijöitä on hyvä hyödyntää perehdyttäjinä ja mentoreina. Myös hiljaisen tiedon jakaminen uusille työntekijöille on tärkeää.



Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on hyvä paikka kartoittaa konkarin osaamisen kehittämisen tarpeita sekä uratavoitteita. Myös työkyvystä ja sen mahdollisista haasteista puhuminen on olennainen osa kehityskeskustelua.



Työaikajärjestelyt

Työaikajoustot voivat tukea konkareiden työkykyä. Esimerkiksi lyhennetty työaika, osa-aikatyö, etätyö, työn tauottaminen sekä joustava työvuorosuunnittelu voivat vähentää työkuormitusta ja edistää työstä palautumista.



Työn muokkaus

Työtehtävien keventäminen yksilöllisten tarpeiden mukaan voi mahdollistaa työssä jatkamista tai työhön paluuta pitkän sairauspoissaolon jälkeen. Esimerkiksi kuormittavien työtehtävien vähentäminen tai työkierto voivat auttaa. Myös työympäristöä voi muokata ja kehittää.



Tuki- ja liikuntaelinten terveyden tukeminen

Hyvä työergonomia, työkierto, työn tauottaminen ja erilaisten apuvälineiden käyttö ovat esimerkkejä keinoista, joilla konkareiden työkuormitusta voi vähentää. Työympäristöön voi tehdä myös liikkumisen edistämistä tukevia rakenteellisia muutoksia sekä kannustaa konkareita fyysisen kunnon ylläpitoon ja elintapamuutoksiin.



Työterveysyhteistyö

Työterveyshuollolla on tärkeä rooli konkareiden työkyvyn arvioinnissa ja työkyvyn tukitoimien suunnittelussa. Työterveyshuolto voi tunnistaa varhaisia merkkejä työkykyhaasteista esimerkiksi säännöllisissä terveystarkastuksissa. Työterveys tekee myös yhteistyötä työnantajan ja esihenkilöiden kanssa työkykyasioissa ja työhön paluun suunnittelussa, esimerkiksi työterveysneuvotteluissa.





Lopuksi

Ikäjohtaminen on osa vaikuttavaa työkykyjohtamista, joka osaltaan tukee kestävästä työelämän rakentamisesta. Tässä raportissa olemme kartoittaneet ikäjohtamisen nykytilaa, kehittämistarpeita ja työpaikkojen käytäntöjä. Työpaikoilla on useita ikäjohtamisen toimintatapoja, jotka auttavat eri-ikäisten työntekijöiden työkyvyn edistämiseksi.

Tutkimuksemme osoitti, että ikä on tärkeä huomioida osana vaikuttavaa työkykyjohtamista. Iän huomioiminen johtamisessa auttaa varmistamaan, että työntekijöiden työkykyä tuetaan eri elämänvaiheissa ja tilanteissa. Ikätietoinen työpaikka tunnistaa iän merkityksen työn ja työkyvyn kannalta, ja samalla huomioi työntekijöiden yksilölliset tilanteet ja tarpeet.

Työpaikkojen valmiuksia ikäjohtamiseen on hyvä vahvistaa. Tutkimuksemme havaitsimme, että työpaikat eroavat esimerkiksi siinä, millaiset ovat esihenkilöiden valmiudet ikäjohtamiseen, miten erilaisia työn muokkauksen keinoja on mahdollista hyödyntää sekä miten yli 55-vuotiaiden näkö-

kulma huomioidaan erilaisissa ikäjohtamisen käytännöissä. Ymmärryksen lisäämistä tarvitaan ikäjohtamisen merkityksestä sekä hyvistä ikäjohtamisen keinoista, jotta työpaikat voivat vaikuttavasti tukea eri-ikäisten työntekijöiden työkykyä. Työn muokkauksen mahdollistaminen työkykyhaasteissa edellyttää myös työpaikan kulttuuria, jossa ymmärretään ja hyväksytään erilaiset tavat tehdä työtä. Työkykyä on tärkeä edistää mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, eikä vasta ongelmien ilmaantuessa. Kun työpaikalla ollaan ajoissa liikkeellä, on tilanteeseen mahdollista vaikuttaa. Keskeiset tutkimuksemme tulokset ikäjohtamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Kooste tutkimustuloksista: ikäjohtamisen nykytila ja keskeiset kehittämistarpeet.

Ikäjohtamisen nykytila	Keskeisiä kehittämistarpeita
- Ikäjohtaminen mielletään osaksi kokonaisvaltaista henkilöstöjohtamista, mutta aina se ei ole osa organisaation strategiaa. - Tavoitteiden asettaminen ja vaikutusten arviointi ei ole systemaattista. - Eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet on tunnistettu varsin hyvin. - Ikäjohtaminen on usein reaktiivista. - Toimintatapoja ja käytäntöjä on vaihtelevasti, eikä niitä ole aina dokumentoitu. - Yksilöllisten työkykyä tukevien ratkaisujen toteuttaminen voi onnistua tapauskohtaisesti, muttei välttämättä systemaattisesti.	- Ikäjohtamisen strategisuus, ennakoivuus, pitkäjänteisyys ja vaikutusten arviointi - Johdon ja esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen ikäjohtamisesta - Ikätietoisuuden ja myönteisten ikäasenteiden vahvistaminen - Eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen systemaattinen kehittäminen - Konkareiden osaamisen arvostaminen ja hyödyntäminen, hiljaisen tiedon jakaminen - Työn muokkauksen mahdollistaminen - Työaikajoustot yksilöllisten tilanteiden ja tarpeiden mukaan - Työpaikan keinot ja käytännön toimet työntekijöiden työkyvyn tukemiseen



Tutkitusti monilla työpaikan toimenpiteillä on mahdollista vahvistaa työntekijöiden työkykyä. Työpaikoilla on tärkeä panostaa myös ikääntyvien työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin. Iästä riippumatta työntekijöillä tulisi olla yhdenvertaiset mahdollisuudet uralla etenemiseen ja työkyvyn tukeen. Hyvä ikäjohtaminen edellyttää myös yhteiskun-

nallista keskustelua ja kehittämistä, jotta työelämä rakentuu eri-ikäisten osaamista arvostavaksi sekä työkykyä tukevaksi. Ikäjohtamisen tarkistuslistaan on koottu keskeiset ikäjohtamisen elementit, jotka toteutuessaan tukevat myös työntekijöiden työkyvyn ylläpitoa ja kehittymistä. Tarkistuslistan avulla voi arvioida ikäjohtamisen tilaa omalla työpaikalla.

IKÄJOHTAMISEN TARKISTUSLISTA TYÖPAIKALLE

Tarkistuslistan avulla voi arvioida, miten ikäjohtamisen keskeiset asiat on huomioitu omalla työpaikalla. Listaa voi hyödyntää esimerkiksi työkykyjohtamisen ja HR-prosessien kehittämisen tukena. Listaa voi täydentää oman työpaikan kannalta olennaisilla kysymyksillä.

	Kunnossa	Osittain kunnossa	Ei kunnossa
Ikäjohtamisen huomiointi • Onko ikä huomioitu osana organisaation strategiaa tai henkilöstöpolitiikkaa? (ml. ennakointi, suunnitelmallisuus) • Onko työpaikalla avoin ja luottamuksellinen keskustelukulttuuri iästä ja työkyvystä? • Seurataanko ja arvioidaanko ikäjohtamisen vaikutuksia työkykyyn? (esim. kyselyt, sairauspoissaolot, ennenaikainen eläköityminen)	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Osaaminen ja sen kehittäminen • Onko johdolla ja esihenkilöillä riittävä osaaminen ikäjohtamisesta ja iän merkityksestä työn ja työkyvyn kannalta? • Onko työpaikalla tunnistettu eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet ja osaamisen kehittämisen tarpeet? • Onko työntekijöillä riittävät mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen koko työuran ajan? • Hyödynnetäänkö työpaikalla konkareiden osaamista? (esimerkiksi mentorointi, perehdytys, hiljaisen tiedon jakaminen)	☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐
Toimintamallit ja käytännöt • Onko eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet huomioitu arjen työkykyjohtamisessa? • Onko työpaikalla toimintamalleja, jotka tukevat eri-ikäisten työkykyä? • Onko työtä mahdollista muokata? (esimerkiksi työn keventäminen, työn rajaaminen, työaikajoustot) • Onko kehitys- ja osaamiskeskusteluissa huomioitu yli 55-vuotiaiden näkökulma? (esimerkiksi uratavoitteet, osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen, työkyky) • Tuetaanko työntekijöiden terveellisiä elintapoja? (esimerkiksi palautuminen, liikunta, ravitsemus)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Työterveyden tuki • Onko ikä ja ikääntyminen huomioitu työterveysyhteistyössä? (esimerkiksi terveystarkastukset, ohjaus ja neuvonta, työkyvyn arviointi ja tuki)	☐	☐	☐



Lähteet

- Airila A & Savinainen M (2024a). Mielenterveys koetuksella? – ratkaisuja nuorten työkyvyn tukemiseen työpaikoilla. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, Helsinki.
- Airila A & Savinainen M (2024b). Työkykyjohtamisen nykytila ja muutoksia – tutkittua tietoa ja käytännön ratkaisuja tulevaisuuden työkykyjohtamiseen. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, Helsinki.
- Alasoini T & Varje P (2024). Työn epävarmuustekijät ja uhat. Teoksessa A Väänänen ym. (toim.) Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimuksessa. Työterveyslaitos, Helsinki. 27–32.
- Alho R, Heikkilä A, Pitkänen V ym. (2024). Työelämän muutosten kohtaaminen työpaikoilla. Tulevaisuuden Suomen tekijät -hankkeen loppuraportti. E2 Tutkimus.
- Andersson B, Haggrén K, Haring K ym. (2013). Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen. 31.5.2013.
- Aura O (2021). Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa. Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia -hankkeen seuranta-analysien yhteenveto. Helsinki.
- Bergbom B, Joensuu M, Lantto E ym. (2025). Työelämän suunta. Väestörakenteen muutos. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Bergbom B, Lantto E, Leino-Arjas P ym. (2020). Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa L Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki. 53–74.
- Browne P, Carr E, Fleischmann M ym. (2019). The relationship between workplace psychosocial environment and retirement intentions and actual retirement: a systematic review. *European Journal of Ageing*, 16, 73–82.
- Burnes D, Sheppard C, Henderson CR ym. (2019). Interventions to reduce ageism against older adults: A systematic review and meta-analysis. *AJHP*, 109, e1–e9.
- Eläketurvakeskus (2024). Eläkeläisten työnteko. Eläkeläisten työnteko vuonna 2023 edellisvuoden tasolla. Päivitetty 19.12.2024. <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/elakelaisten-tyonteko/>
- Eläketurvakeskus (2025a). Suomen työeläkkeen saajat 2024. Eläketurvakeskuksen tilastoja 05/2025. Eläketurvakeskus, Helsinki.
- Eläketurvakeskus (2025b). Työurat. <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tutkimus/tutkittua-tietoa-tiiviisti/tyourat/>
- Ervasti J, Kausto J, Leino-Arjas P ym. (2022). Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.

Eurostat (2025). Duration of working life – statistics. Luettu 2.10.2025. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Duration_of_working_life_-_statistics

Halme P (2011). Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylä Studies in Business and Economics 105. University of Jyväskylä, Jyväskylä.

Halme P (2005). Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – diskursiivinen tutkimus. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10 (2), 31–40.

Heikkilä A, Alho R, Niskanen V ym. (2023). Nuorten ja varttuneiden yhteistyö työpaikoilla. Tulevaisuuden Suomen tekijät -tutkimushankkeen raportti. E2 Tutkimus, Helsinki.

Härmä M, Karhula K, Ropponen A ym. (2019). Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. Tutkimushankkeen n:o 114317 loppuraportti Työsuojelurahastolle. Työterveyslaitos, Helsinki.

Ilmarinen J (2006). Pitkää työtä! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Jalovaara M, Valkonen T, Leinonen T ym. (2023). Väestörakenteen muutos haastaa yhteiskunnan kestävyys. Demography-ohjelman kokoama tietopaketti 20.1.2023.

Janssen N, Kant IJ, Swaen GM ym. (2003). Fatigue as a predictor of sickness absence: results from the Maastricht cohort study on fatigue at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 60 Suppl 1, i71–76.

Järnefelt N, Riekhoff A-J, Laaksonen M ym. (2022). Työnantajien näkemyksiä eläkeiästä ja työurien pidentämisestä. Työnantajatutkimusten tuloksia vuosilta 2004, 2011 ja 2021. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 01/2022. Tiivistelmä.

Järnefelt N, Pyrylä A, Laaksonen M ym. (2024). Työurien mittaaminen ja työurien pituuden kehitys eri väestöryhmissä. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 09/2024. Eläketurvakeskus, Helsinki.

Kannisto J (2025). Osittainen varhennettu vanhuuseläke ja työuraeläke. Uudet eläkelajit 2024. Eläketurvakeskuksen tilastoja 03/2025. Eläketurvakeskus, Helsinki.

Keha-keskus (2025). Työllisyyskatsaus. Elokuu 2025. <https://tyomarkkinatori.fi/tyollisyys-ja-tilastot/arviointi-ja-tutkimus/tyollisyyskatsaus>

Koponen P, Koskinen S, Sainio P ym. (2023). Työkyky. Teoksessa: Terve Suomi -tutkimuksen ilmiöraportit. Terveystiedon ja hyvinvoinnin laitos. https://www.thl.fi/terveysuomi_verkkoraportit/ilmioraportit_2023/tyokyky.html

Lahti J, Reinikainen J, Kontto J ym. (2025). Work ability trends 2000–2020 and birth-cohort projections until 2040 in Finland. *Scandinavian Journal of Public Health*, 53, 62–70.

Laki työturvallisuuslain muuttamisesta 222/2023. <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2023/222>

Lindström J (2025). Konkarit töihin – Suomen malli ja sen kokeilu. 55+ -hankkeen loppuraportti. Valtioneuvoston julkaisuja 2025:38. Valtioneuvosto, Helsinki.

Lyly-Yrjänäinen M (2025). Työolobarometri 2024. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2025:21. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

Mauno S, Ruokolainen M & Kinnunen U (2012). Does aging make employees more resilient to job stress? Age as a moderator in the job stressor–well-being relationship in three Finnish occupational sample. *Aging & Mental Health*, 17 (4), 411–422.

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: 918.

Murto R (2022). Puuttuvat puoli miljoonaa: Väestökato ja Suomen talouden tulevaisuus. Otava, Helsinki.

Naegle G & Walker A (2006). A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Eurofound, Luxembourg.

Nivalainen S (2024). Vanhuuseläkeiän nousun vaikutus vuosina 1954–1957 syntyneillä ja sosioekonomiset erot. Eläketurvakeskuksen analyysseja 02/2024. Eläketurvakeskus, Helsinki.

Nivalainen S & Ilmakunnas I (2023). Vuoden 2017 eläkeuudistus: Vanhuuseläkeiän nousun vaikutus työllisyyteen ja muihin työmarkkinatiloihin. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 02/2023. Eläketurvakeskus, Helsinki.

Nivalainen S & Tenhunen S (2024). Taloudelliset kannustimet vai työolot – Mikä saisi jatkamaan työssä pidempään? Kyselytutkimus vuosina 2019–2021 palkkatyöstä vanhuuseläkkeelle siirtyneille. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 02/2024. Eläketurvakeskus, Helsinki.

Pankkonen O, Moazami-Goodarzi A & Vuori J (2025). Effects of a competence development intervention on informal learning and work engagement – A randomized controlled trial. *European Journal of Training and Development*, 49 (10), 67–83.

Pietiläinen M, Viitasalo N, Lipiäinen L ym. (2018). Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura. Loppuraportti. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017. Työraportteja 97/2018. Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus, Tampere.

Pitkänen V, Simonen J, Jutila K ym. (2025). Sukupolvibarometri 2025. E2 Tutkimus, Miina Sillanpään tulevaisuusakatemia, Työeläkevakuuttajat Tela.

Ruokolainen M, Pöyry M, Leivategija T ym. (2023). Kokemus käyttöön työyhteisössä: Lähiesimies ja työura ikääntyvässä työelämässä -tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos, Helsinki.

Sauni R, Reho T & Uitti J (2022). Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn haasteet. *Lääkärilehti*, 77, e31280.

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

Sutela H (2024). Suomi on kirinyt ikääntyneiden työllisyydessä – miehet edelleen jäljessä pohjoismaisessa vertailussa. Tieto & Trendi, blogi, Tilastokeskus. <https://stat.fi/tietotrendit/blogit/2024/suomi-on-kirinyt-ikaantyneiden-tyollisyydessa-miehet-edelleen-jaljessa-pohjoismaisessa-vertailussa>

Sutela H, Viinikka J & Pärnänen A (2024). Työolot murrosten keskellä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023. Tilastokeskus, Helsinki.

Suutala S, Kaltiainen J, Hakanen J (2025). Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2025 välillä. Miten Suomi voi? -tutkimus. Työterveyslaitos.

- Söderbacka T, Nyholm L & Fagerström L (2020). Workplace interventions that support older employees' health and work ability – a scoping review. *BMC Health Services Research*, 20 (1), 472.
- Tenhunen S, Järnefelt N, Nivalainen S ym. (2023). Työ, terveys ja sosiaaliset suhteet vanhuuseläkkeelle siirtymisen taustalla: Kyselytutkimus työstä vanhuuseläkkeelle siirtyneille. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 03/2023. Eläketurvakeskus, Helsinki.
- Tilastokeskus (2025). Väestön ikärakenne 31.12. https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#vaeston-ikarakenne
- Toppinen-Tanner S & Ruokolainen M (2024). Ikä ja työkyky – näkökulmia työelämän kestävyYTEEN. *Akava Works* 11/2024. <https://akavaworks.fi/julkaisut/artikkelit/ika-ja-tyokyky-%e2%88%92-nakokulmia-tyoelaman-kestavyyteen/>
- Työeläke.fi (2025a). Osittainen vanhuuseläke tuo joustoa. <https://www.tyoelake.fi/elakkeet-eri-elamantilanteissa/osittainen-vanhuuselake-tuo-joustoa/>
- Työeläke.fi (2025b). Vanhuuseläke – eläkeikä syntymävuoden mukaan. <https://www.tyoelake.fi/elakkeet-eri-elamantilanteissa/elakeika-syntymavuoden-mukaan/>
- Työterveyslaitos (2025). Työaikojen arvioinnin liikennevalomalli. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika-vuorotyö/tyoaikojen-arvioinnin-liikennevalomalli>
- Valtioneuvosto (2022). Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi työturvallisuuslain muuttamisesta. HE 306/2022 vp.
- Valtioneuvosto (2023a). Kansallisen ikäohjelman 2020–2023 loppuraportti. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:54. Valtioneuvosto, Helsinki.
- Valtioneuvosto (2023b). Työnantajan työturvallisuusvelvoitteita tarkennetaan. Tiedote 16.2.2023. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tyonantajan-tyoturvallisuusvelvoitteita-tarkennetaan>
- Van Dalen HP & Henkens K (2020). Do stereotypes about older workers change? A panel study on changing attitudes of managers. *International Journal of Manpower*, 41 (5), 535–550.
- Varma (2025). Maksuluokkamallin uudistus. <https://www.varma.fi/tyonantaja/tietoa-tyonantajille/maksuluokkamallin-uudistus/>
- Virtanen M, Lallukka T, Elovainio M ym. (2025). Effectiveness of workplace interventions for health promotion. *Lancet*, 10, e512–530.
- Vuori J, Toppinen-Tanner S, Mutanen P (2012). Effects of resource building group intervention in work organizations on career management and mental health: Randomized controlled field trial (RCT). *Journal of Applied Psychology*, 97, 273–286.
- Vuori J, Törnroos K, Ruokolainen M ym. (2019). Enhancing late-career management among aging employees – A randomized controlled trial. *Journal of Vocational Behavior*, 115.
- Vuori J, Wallin M & Kirves K (2017). Työn imua uran seniorivaiheeseen. Kenttäkokeellinen interventiotutkimus 17 työorganisaatiossa. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Väänänen A, Toivanen M, Selander K ym. (toim.) (2024). Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimuksessa. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Wallin M (2014). Ikäjohtaminen Euroopassa: näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27-maissa. Työterveyslaitos, Helsinki.

VARMA

www.varma.fi/tutkimus