

Ikäjohtaminen tukee kestävän työkyvyn rakentamista työpaikalla

Ikä ja työkyky kietoutuvat monin tavoin yhteen. Työkyvyttömyyden syyt ovat osin erilaisia eri-ikäisillä, ja työkyvyttömyyden riski kasvaa iän myötä. Työnantajan ja esihenkilön on tärkeä ymmärtää ja huomioida iän ja ikääntymisen merkitys työn ja työkyvyn kannalta. Näin voidaan ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä.



MITÄ ON IKÄJOHTAMINEN?

Ikäjohtamiselle ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää. Ikäjohtamisella voidaan tarkoittaa eri-ikäisten työntekijöiden johtamista, jossa keskeisenä tavoitteena on työn sujuvuuden ja työkyvyn varmistaminen. Ikäjohtamisessa on tärkeä huomioida eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja tilanteet työn suunnittelussa ja organisoinnissa. Parhaimmillaan ikäjohtaminen on osa organisaation ennakoaavaa ja tavoitteellista johtamista, joka tukee työkykyä.



RATKAISUJA

Vahvista ikätietoisuutta.

Myönteiset ikäsenteet ja ikätietoisuus on tärkeä lähtökohta hyvälle ikäjohtamiselle. Avoin keskustelu iästä ja ikääntymisestä voi vähentää ikään liittyviä ennakkoluuloja. Muista, että osatyökykyisyys ei ole este työhön osallistumiselle.

Tee strategisia toimia ja ennakoi.

Analysoi henkilöstön ikärakenne, työkyvyn tilanne ja tulevaisuuden näkymät. Voit käyttää apuna esimerkiksi kyselyitä, työterveyshuollon tietoja ja kehityskeskusteluja. Aseta ikäjohtamiselle tavoitteet ja mittarit. Varmista yhteiset toimintatavat ja tee toimenpiteitä, jotka tukevat eri-ikäisten työkykyä. Seuraa ja arvioi toimintaa.

Johda ja tue.

Johdon sitoutuminen ikäjohtamiseen on tärkeää. Varmista, että esihenkilöillä on riittävä ymmärrys iän ja ikääntymisen merkityksestä työn ja työkyvyn kannalta. Huolehdi siitä, että yksilön työkuormitus on tasapainossa hänen voimavarojensa kanssa.

Kehitä osaamista.

Tarjota työntekijöille iästä riippumatta mahdollisuuksia ja tukea jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Tunnista ja hyödynnä työntekijöiden vahvuuksia. Hyödynnä konkareiden kokemusta esimerkiksi perehdyttäjinä ja mentoreina.

Muokkaa työtä.

Ikääntymisen myötä työn muokkauksen tarve usein kasvaa, erityisesti fyysisesti raskaassa työssä. Muokkaa työtä, työaikoja ja työjärjestelyjä tarpeen mukaan. Kehitä työergonomiaa ja työympäristöä. Tue riittävää palautumista ja työkyvyn ylläpitoa.

Tee yhteistyötä.

Varmista, että työterveyshuolto huomioi iän ja ikääntymisen työntekijöiden työkyvyn tukemisessa. Työterveyshuolto voi esimerkiksi tarjota ikäryhmittäisiä terveystarkastuksia ja kyselyitä tai työfysioterapeuttin ohjausta.

23 %

arvioi, että työpaikalla on kattava ymmärrys ikäjohtamisesta

26 %

arvioi, että esihenkilöillä on hyvät valmiudet ikäjohtamiseen

46 %

arvioi, että ikäjohtamisella on keskeinen merkitys työkyvyttömyysriskien hallinnassa

*Samaa mieltä -vastanneiden osuudet.

Lähde: Ikäjohtamisen työpajojen ennakkotehtävä, Varma, 2025.

Mitä tiedämme?

Ikäjohtaminen mielletään tyypillisesti johtamiseksi, jossa huomioidaan eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja tilanteet. Usein ikäjohtaminen on reaktiivista, ei ennakkoivaa. Useilla työpaikoilla on tunnistettu eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet sekä keskeiset ikään liittyvät työkyvyn riskiryhmät. Kehittämistarpeet liittyvät esimerkiksi ikätietoisuuteen, johtamiseen ja toimintatapoihin. Yksilöllisten työkykyä tukevien ratkaisujen toteuttaminen voi onnistua tapauskohtaisesti, muttei välttämättä systemaattisesti.

Miksi asia on tärkeä?

Ikäjohtaminen on keskeinen osa vaikuttavaa työkykyjohtamista ja tukee kestävästä työelämästä rakentamista. Iän huomioiminen johtamisessa auttaa varmistamaan, että työntekijöiden työkykyä tuetaan eri elämänvaiheissa ja tilanteissa. Hyvä ikäjohtaminen voi auttaa työkykyyn liittyvien riskien varhaisessa tunnistamisessa. Ikäjohtaminen on yksi työpaikan keino tukea työurien pidentymistä ja työssä jatkamista.

Mitä tulisi tehdä?

Työpaikkojen valmiuksia ikäjohtamiseen on hyvä vahvistaa. Työpaikalla on tärkeä varmistaa johdon sekä esihenkilöiden riittävä osaaminen ikäjohtamisesta sekä hyvä ymmärrys iän merkityksestä työssä ja työkyvyn kannalta. Parhaimmillaan ikäjohtaminen on osa organisaation strategista, ennakkoivaa, tietoon perustuvaa ja tavoitteellista johtamista.

Hyviä ikäjohtamisen käytäntöjä ovat mm. ikätietoisuuden ja myönteisten ikäasenteiden vahvistaminen, osaamisen systemaattinen kehittäminen, tuki- ja liikuntaelinten terveyden tukeminen sekä työn ja työajan muokaus yksilöllisten tarpeiden mukaan. Työn muokaus työkykyhaasteissa edellyttää työpaikalla kulttuuria, jossa ymmärretään ja hyväksytään erilaiset tavat tehdä työtä. Iän ja ikääntymisen huomiointi on tärkeää myös työterveysyhteistyössä.

Ikäjohtaminen on osa vaikuttavaa työkyvyn johtamista.

TYÖPAIKAN KEINOJA KONKAREIDEN TYÖKYVYN TUKEMISEEN



- **Esihenkilötyö:** Luottamuksellinen ja avoin vuoropuhelu työstä ja työkyvystä, työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainon varmistaminen, ikääntymiseen liittyvien riskien tunnistaminen, työyhteisön ikätietoisuuteen ja ikäasenteisiin vaikuttaminen.
- **Osaamisen kehittäminen:** Konkareiden kannustaminen uuden oppimiseen ja heidän kokemuksensa hyödyntäminen, esimerkiksi mentoreina ja perehdyttäjinä. Yksilöllinen osaamisen kehittämissuunnitelma työuran loppuvaiheessa voi tukea konkarin työkykyä.
- **Kehityskeskustelut:** Konkareiden kehittämistarpeiden ja uratavoitteiden kartoittaminen. Myös työkyvystä puhuminen on olennainen osa kehityskeskustelua.
- **Työaikajärjestelyt:** Esimerkiksi lyhennetty työaika, osa-aikatyö, etätyö sekä joustava työvuorosuunnittelu voivat vähentää työkuormitusta ja edistää konkarin palautumista työstä.
- **Työn muokkaus:** Esimerkiksi työn keventäminen, kuormittavien työtehtävien vähentäminen tai työkierto voi tukea konkarin työkykyä sekä mahdollistaa työssä jatkamisen tai työhön paluun sairauspoissaolon jälkeen.
- **Tuki- ja liikuntaelinten terveys:** Hyvä työergonomia, työn tauottaminen ja erilaisten apuvälineiden käyttö ovat esimerkkejä keinoista, joilla työkuormitusta voi vähentää. Konkareita kannattaa myös kannustaa fyysisen kunnon ylläpitoon ja elintapamuutoksiin.
- **Työterveysyhteistyö:** Työterveyshuollolla on tärkeä rooli konkareiden työkyvyn tuessa. Työkykyhaasteiden varhaisia merkkejä voi tunnistaa esimerkiksi terveystarkastuksissa.

KIRJOITTAJAT JA LISÄTIETOJA

Auli Airila, tutkimuspäällikkö, auli.airila@varma.fi
Minna Savinainen, tutkimuspäällikkö, minna.savinainen@varma.fi

NÄIN SELVITYS TEHTIIN

Ratkaisut pohjautuvat Varman Tietoa työkyvystä -sarjan julkaisuun *Ikäjohtaminen osana vaikuttavaa työkyvyn johtamista – tutkittua tietoa ja ratkaisuja työpaikoille*. Tutkimusaineistona on hyödynnetty esimerkiksi Varman asiakasorganisaatioille suunnattuja työpajoja, jotka toteutettiin keväällä 2025.

Tutustu raporttiin verkkosivuillamme www.varma.fi/tutkimus

VARMA