



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

MIIA PASANEN

# **Kohti ikäjohtamista**

Case Turku Energia

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2021

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                     |                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| Tekijä<br>Pasanen, Miia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, AMK | Päivämäärä<br>Marraskuu 2021 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Sivumäärä<br>51                     | Julkaisun kieli<br>Suomi     |
| Julkaisun nimi<br><b>Kohti ikäjohtamista Case Turku Energia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                     |                              |
| Tutkinto-ohjelma<br>Liiketalouden tutkinto-ohjelma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                     |                              |
| <p>Opinnäytetyön aiheena oli selvittää miten kohdeyrityksen valitun liiketoimintayksikön +55 v. työntekijät kokivat oman työkykynsä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää mitkä osatekijät siihen vaikuttavat, ja mitkä olivat ikääntymisen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset työhön, ja mitä ikääntyneet toivoivat työvuosiltaan ennen eläkkeelle jäämistä. Tutkimuksen tavoitteena haluttiin antaa suosituksia ja perusta kohdeyrityksen mahdollisen ikäohjelman perustamiselle.</p> <p>Tutkimuksen aineisto koostui teemahaastatteluista, jotka suoritettiin kesäkuun 2021 aikana kohdeyrityksen valitun liiketoimintayksikön henkilöille. Tutkimuksen aineisto analysoitiin käyttäen sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää.</p> <p>Teoriaosuus tutkimuksessani koostui ikääntymisen määrittelystä, ikääntymisen ilmene- misestä työelämässä sekä työkykyyn liittyvistä osa-alueista erityisesti työkykytalomal- liin perustuen. Teoriassa esiteltiin myös ikäjohtaminen käsitteenä sekä käytössä olevia ikäohjelmia eri yrityksissä.</p> <p>Empiriaosuudessa saatua tutkimustietoa verrattiin teoriaosassa esiteltyyn tietoon. Tutki- muksen tulokset tukivat teorian tietoa. Ikääntymisen koettiin vaikuttavan työkykyyn enemmän heikkouksina kuin vahvuuksina. Ikääntyneet toivoivat loppu-uralleen jous- ta- vuutta, eläkekeskusteluja sekä iän ja työkyvyn huomioimista. Iäkkäitä motivoi mieluisa työ sekä hyvä työyhteisö. Kohdeyrityksen ikäohjelmaan sisällyttäisin iäkkäiden työky- vyn tukemista, eläkeinformaation tarjoamista sekä työyhteisön merkityksen vahvista- mista.</p> |                                     |                              |
| Avainsanat<br>ikäjohtaminen, työkyky, ikääntyminen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                     |                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                          |                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|
| Author<br>Pasanen, Miia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Type of Publication<br>Bachelor's thesis | Date<br>November 2021               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Number of pages<br>51                    | Language of publication:<br>Finnish |
| Title of publication<br><b>Towards age management Case Turku Energia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                          |                                     |
| Degree programme<br>Business Administration                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                          |                                     |
| <p>The topic of the thesis was to examine how senior employees, aged 55 years and older, experience their working capability in a selected business unit in the case company and which factors were affecting their ability to work. The advantages and disadvantages of aging in relation to work were examined. In addition, the aim was to find out what seniors expected from their working years before retirement. The aim of the thesis was to give recommendations and the foundation for establishing a possible age management program for the case company.</p> <p>Research material consisted of thematic interviews that were conducted with senior employees in the chosen business unit in the case company during June 2021. The research material was analyzed using quantitative and qualitative research methods.</p> <p>The theoretical part of the thesis presented the definition of aging, how aging emerges at work and the sectors of working ability relating to the work ability house model. The theoretical part also described the concept of age management, and the age management practices that are in use in some organizations.</p> <p>The empirical part of the study compared research information with the information presented in the theoretical part. The results of this study supported information written in the theoretical part of the thesis. Aging was experienced affecting working ability more as weaknesses than strengths. The senior employees' wishes for the rest of their career were flexibility, retirement planning and their employer taking age and working capacity into consideration. Senior employees were found to be motivated by enjoyable and meaningful work and a good supporting work community. Case company's possible age management program should include supporting senior employees working ability, providing information relating to retirement and strengthening the importance of work community.</p> |                                          |                                     |
| Keywords<br>age management, ability to work, aging                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                          |                                     |

# SISÄLLYS

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1 JOHDANTO .....                                               | 6  |
| 2 TUTKIMUSONGELMA JA VIITEKEHYS .....                          | 8  |
| 2.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma ..... | 8  |
| 2.2 Teoreettinen viitekehys .....                              | 9  |
| 3 IKÄÄNTYMINEN TYÖELÄMÄSSÄ.....                                | 10 |
| 3.1 Ikääntymisen määritelmä .....                              | 10 |
| 3.2 Ikääntyvä työelämässä .....                                | 11 |
| 3.3 Loppu-ura ja ikääntyneen odotukset työelämälle .....       | 12 |
| 4 TYÖKYKY .....                                                | 13 |
| 4.1 Työkykytalomalli .....                                     | 13 |
| 4.1.1 Terveys ja toimintakyky .....                            | 14 |
| 4.1.2 Osaaminen .....                                          | 15 |
| 4.1.3 Arvot, asenteet ja motivaatio .....                      | 16 |
| 4.1.4 Johtaminen, työyhteisö ja työolot .....                  | 17 |
| 4.2 Työkyvyn syntyminen.....                                   | 17 |
| 5 IKÄJOHTAMINEN .....                                          | 18 |
| 5.1 Ikäjohtamisen hyödyt .....                                 | 19 |
| 5.1.1 Tuottavuus .....                                         | 20 |
| 5.1.2 Sitoutuminen.....                                        | 21 |
| 5.1.3 Hyvinvointi .....                                        | 21 |
| 5.2 Ikäjohtamisen malleja .....                                | 21 |
| 5.2.1 Abloy Ikämestari-ohjelma .....                           | 22 |
| 5.2.2 Nakkila Group ikäohjelma.....                            | 22 |
| 5.2.3 Karelia-ammattikorkeakoulun ikä- ja työkykyohjelma ..... | 22 |
| 5.3 Ikäjohtamisnäkökulmia .....                                | 23 |
| 6 KOHDEYRITYS .....                                            | 25 |
| 6.1 Turku Energia konserni.....                                | 25 |
| 6.2 Henkilöstön ikärakenne.....                                | 25 |
| 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....                                   | 27 |
| 7.1 Tutkimusmenetelmät.....                                    | 27 |
| 7.2 Tutkimusmenetelmän valinta .....                           | 28 |
| 7.3 Aineiston hankinta .....                                   | 29 |
| 7.4 Tutkimuksen luotettavuus .....                             | 31 |
| 8 TUTKIMUSTULOKSET .....                                       | 32 |
| 8.1 Ikääntyminen työelämässä .....                             | 32 |

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 8.2 Työkyky .....                           | 39 |
| 8.3 Ikäjohtaminen.....                      | 45 |
| 9 YHTEENVETO, SUOSITUKSET JA POHDINTA ..... | 48 |
| LÄHTEET                                     |    |
| LIITTEET                                    |    |

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää ikääntyvien työntekijöiden tarpeita ja toiveita koskien työelämää ennen eläkkeelle siirtymistä. Kartoituksen avulla annetaan pohja ja suosituksia ikäjohtamisen mallin tekemiselle yrityksessä Turku Energia. Turku Energia haluaa luoda organisaatioonsa ikäjohtamisen tai toiselta nimeltä työkaarijohtamisen mallin, koska heidän työntekijöistään kolmannes on yli 55-vuotiaita ja eläkkeelle jääviä isossa organisaatiossa on nyt ja tulevana vuosina useita. Ikäjohtamisen keinoilla haluttaisiin tulevaisuudessa ennaltaehkäistä mahdollisia työkyvyttömyyseläkkeitä ja ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena ovat +55-vuotiaat työntekijät ja toimihenkilöt Turku Energian yhdessä liiketoimintayksikössä. Organisaatio haluaa kartoittaa ikäjohtamisen tarpeen selvittämällä ensin yhden yksikkönsä ikääntyvien työntekijöiden mielipiteet ja tarpeet. Myöhemmin ikäjohtamista laajennettaisiin mahdollisesti koko henkilöstöä koskevaksi.

Ikäjohtamista on yleisesti opinnäytetyön aihealueena käsitelty runsaasti. Silti aihe on edelleen mielestäni ajankohtainen. Monet yritykset ovat vasta suunnittelemassa ikäjohtamisen käytäntöjä, kun työurat ovat pitenemässä entisestään. Ikääntyvien työntekijöiden työelämä on ajankohtainen nyt myös hallituksen tavoitteisiin liittyen. Sanna Marinin hallituksen yksi tavoitteista on varautua vanhenevan ikäryhmän mukanaan tuomaan muutokseen ja vahvistaa heidän asemaansa yhteiskunnan voimavarana. Tavoitteena on ikäystävällisyyden lisääminen ja terveiden elinvuosien lisääminen. (Valtioneuvosto 2021.) Vuoden 2020 lopussa hallitus on poistanut mahdollisuuden vuonna 1965 ja sitä myöhemmin syntyneiltä jäädä työttömyysturvan lisäpäiville eli niin sanottuun eläkeputkeen vuodesta 2023 alkaen (Valtioneuvosto 2020). Näin ollen työkykyisen ihmisen asema vielä työelämän loppupuolella aktivoituu nykyiseen tilanteeseen verrattuna, enää iäkäs työtön tai ei voi odottaa saavansa ansiosidonnaista korvausta odotellessaan pääsyä eläkkeelle. Tämä sama koskee myös iäkkäitä työntekijöitä, joita uhkaa mahdollinen irtisanominen. Iäkkään työntekijän olisi hyvä olla työelämässä aktiivinen ja motivoitunut, jotta lopputyöelämä ei ole vain eläkkeelle pääsemisen

odottamista. Myös työnantajan kannattaa panostaa ikääntyvän työntekijän työkyvyn ylläpitoon ja motivoitumiseen eläkeiän lähestyessä. Alentunut työkyky tai työkyvyn menettäminen voi johtaa työkyvyttömyyseläkkeelle ennen varsinaista eläkeikää. Yritykset maksavat työttömyyseläketurvamaksua, mutta suuremmat yritykset maksavat sitä tietyn maksuluokan mukaan. Kun yrityksen työkyvyttömyystapaukset lisääntyvät, joutuu se suurempaan maksuluokkaan ja yritykselle aiheutuu entistä suurempi maksu henkilön työkyvyttömyydestä. (Hietala 2019.)

Tulevaisuuden uhkana tulee olemaan myös työvoimapula. Näin ollen riittävän työvoiman takaamiseksi yritysten on huomioitava entistä enemmän työkyvyn aikainen tukeminen, jotta entistä pidemmät työurat olisivat mahdollisia (Työterveyslaitos 2020, 57). Myös yhteistoimintalain mukaisessa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa yritysten on kirjattava ”yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä” (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 4 luku 16 § 3 mom.)

Näin ollen yrityksille on mielestäni useita hyviä syitä olla kehittämässä ikäjohtamisen keinoja, jotta työkyvyttömyyseläkkeelle jääviä ihmisiä olisi mahdollisimman vähän ja työurat voisivat pidentyä. Suurten yritysten malli ikäjohtamisen toteuttajina antaisi toimintamallin myös muille yrityksille, jotta ikään liittyvät johtamisen käytännöt otettaisiin laaja-alaisesti huomioon henkilöstöjohtamisessa.

Työstäni hyötyy toimeksiantajani Turku Energia siten, että yritys saa tietoa iäkkäimpien työntekijöiden odotuksista, motivaatiosta, heidän näkemyksestään omasta työkyvystään, halusta jatkaa töitä vielä eläkkeellä, iäkkäiden työntekijöiden työkykyyn vaikuttavista tekijöistä ja tietoa millaista ikäjohtamista kyseinen kohderyhmä yrityksessä haluaisi. Näiden tietojen perusteella kartoitan ikäjohtamisen mallin perustaa kohdeyritykselle.

## 2 TUTKIMUSONGELMA JA VIITEKEHYS

### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää miten Turku Energian yhden liiketoimintayksikön +55 v. työntekijät kokevat oman työkykynsä, mitkä osatekijät siihen vaikuttavat, mitkä ovat ikääntymisen vaikutukset työhön ja mitä ikääntyneet toivoivat työvuosiltaan ennen eläkkeelle jäämistä. Tutkimuksen tavoitteena haluttiin antaa suosituksia ja pohja yrityksen ikäohjelman perustamiselle. Tutkimus on rajattu ikääntyviin yli 55 v. vuotiaisiin työntekijöihin, koska kohdeyritys halusi aloittaa ikäohjelman tarpeiden tutkimisen loppu-uralla olevista työntekijöistä.

Tutkimusongelmana oli määritelty seuraavasti: ”Miten ikääntyminen vaikuttaa työhön ja työkykyyn sekä voiko ikäjohtamisen avulla parantaa loppu-uralla olevien työelämää?” Ikäjohtamisen osalta oltiin kiinnostuneita siitä, mitä toiveita työntekijöillä on koskien omaa loppu-uraansa, jotta toiveet voitaisiin ottaa huomioon ikäjohtamista ja ikäohjelmaa suunniteltaessa.

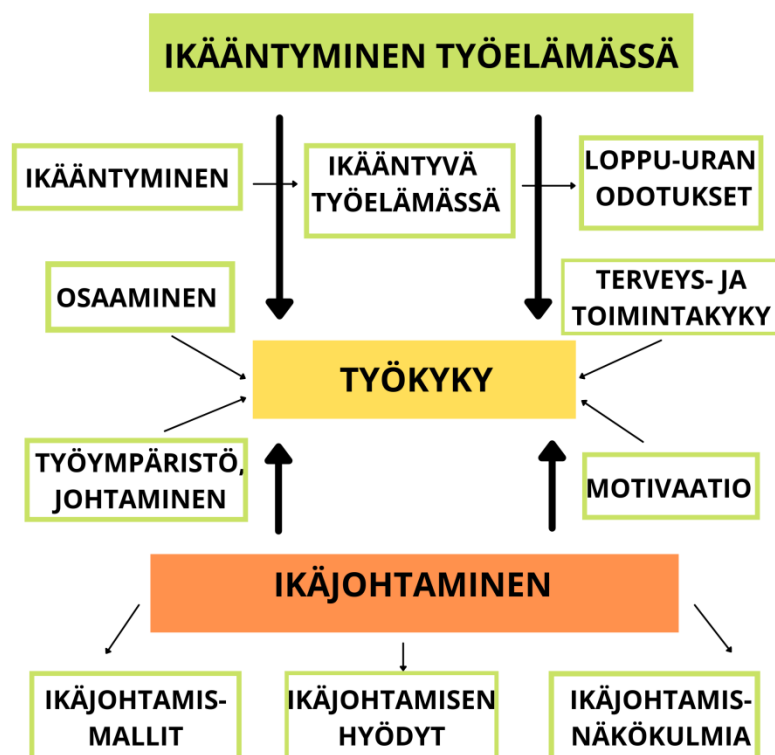
Opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten ikääntyminen vaikuttaa työhön loppu-uralla?
- Mitä odotuksia ikääntyneellä on loppu-uralle?
- Halutaanko töitä tehdä myös eläkkeellä?
- Miten työkyky muuttuu loppu-uralla ja mitkä asiat siihen vaikuttavat?
- Miten ikääntyneen työkykyä voidaan tukea?
- Mitkä asiat motivoivat ikääntynyttä työntekijää?

Teoreettisen viitekehyksen pohjana tässä työssä ovat käsitteet ikääntyminen työelämässä, työkyky ja ikäjohtaminen. Teoriaosuudessa selvennetään näihin käsitteisiin liittyviä aihealueita, jotka ovat esitetty kuviossa 1.

## 2.2 Teoreettinen viitekehys

Ikääntyminen työelämässä on useita työpaikkoja koskettava ilmiö, koska väistämättä ihmisenä vanhenemme. Ikääntymisen alkamista on määritelty eri tavoin ja ikääntyneisiin työelämässä liitetään erilaisia ominaisuuksia kuin esimerkiksi nuoriin. Loppu-uralla työntekijällä on eri odotuksia kuin muissa työelämän vaiheissa. Ikääntymiseen voi liittyä haasteita työkyvyssä, johon vaikuttimina ovat työntekijän osaaminen, työympäristö, työntekijän motivaatio ja terveys- ja toimintakyky. Työntekijän iän huomioivan johtamisen eli ikäjohtamisen kautta voidaan ottaa huomioon ikääntyvän työntekijän tarpeet ja haasteet ja näin vaikuttaa työntekijän työkykyyn. Iän huomioiva johtaminen hyödyttää ikääntyneitä työpaikoilla ja ikäjohtamisen malleja on olemassa eri yrityksistä, joissa ikäjohtamista on toteutettu. Ikäjohtamiseen liittyy erilaisia näkökulmia, jotka kannattaa ottaa huomioon organisaation ikäjohtamista suunniteltaessa. Kuviossa 1 on esitelty tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, jossa esitellään tämän työn käsitteelliset osa-alueet.



Kuvio 1. Viitekehys (Miia Pasanen 2021)

### 3 IKÄÄNTYMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

#### 3.1 Ikääntymisen määritelmä

Ikääntyminen ja vanheneminen ovat käsitteellisesti eri asioita, vaikka puhekielessä sanat ovatkin toistensa synonyymeja. Ikääntyminen tarkoittaa meidän kaikkien iän lisääntymistä kalenterin mukaan yhtä paljon päivien ja vuosien mennessä eteenpäin. Sen sijaan vanheneminen tarkoittaa jokaisen ihmisen yksilöllistä vauhtia vanheta. Tähän vaikuttavat perimämme ja elinympäristömme. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 40–41.) Ikääntyminen tuo jokaisen elämään pakollisia muutoksia. Se, miten pysymme sopeutumaan vanhenemisen mukanaan tuomiin muutoksiin, vaikuttaa selkeästi hyvinvointiimme iän lisääntyessä. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 35.)

Ikääntyvä työntekijä- termiä on käytetty jo yli 45-vuotiaista työntekijöistä. Ikäraja on valittu siksi, koska terveydessä ja toimintakyvyssä alkaa näkyä muutoksia. Kuitenkin tämä ikä antaa mahdollisuuden vielä vaikuttaa kokonaistilanteeseen ja vahvistaa terveyttä, toimintakykyä ja osaamista. Ikääntynyt työntekijä-termi on ollut käytössä yli 55-vuotiaista, koska noin kahdella kolmasosalla tämän ikäisistä terveys on heikentynyt. On tutkittu, että 50–58-vuotiaat ovat huomanneet työkykynsä muuttuneen. (Ilmarinen ym. 2003, 39–40.)

Ihmisten keskimääräinen elinikä on kasvanut 23 vuotta viimeisen sadan vuoden aikana. Iän odotetaan vielä nousevan seuraavien vuosikymmenten aikana. On ennustettu, että vuonna 2070 puolet ihmisistä elää 90-vuotiaiksi asti. Näin ollen tulevaisuuden työelämä tarvitsee enemmän ikääntyneitä työntekijöitä ja työikä tulee kasvamaan, jotta työssäkäyvien maksamat verovarot riittävät kattamaan kaikkien ihmisten hyvinvointipalvelut ja maksettavat eläkkeet. (Ferbe, Hedborg, Vingård, Svärdman, Eriksson, & Skoog 2020, 12.)

### 3.2 Ikääntyvä työelämässä

Työntekijä muuttuu ikääntyessään, samanaikaisesti työnteon vaatimukset kasvavat. (Ilmarinen ym. 2003, 43–44). Iän karttuessa pitkäkestoisia terveyteen liittyviä ongelmia sekä sairauksia tulee lisää. Fyysinen työkyky heikkenee. Tuki- ja liikuntaelimiin ja mielenterveyteen liittyvät terveyshaasteet ovat suurimpia ikääntyneillä. Näin ollen noin kolmannes 50–64-vuotiaista tarvitsisikin korjaavia toimenpiteitä työpaikalla, jotta varhainen eläköityminen tai työkyvyttömyys voitaisiin estää. (Ilmarinen 2012, 1.)

Työntekijän vahvuuksien ja työntekovalmiuksien muuttuessa, tulisi tehtäväjaon muuttua tilanteen mukaan. Ikääntymiseen ja työhön liittyvät vaikeudet ovat monisyisiä ja edellyttävät näin ollen myös monitahoisia ratkaisukeinoja. Mikäli työpaikalla vallitsee virheellinen ikäasenne ja ikääntyneitä syyllistetään siten, että heidän osaamisensa ajatellaan olevan vanhentunutta ja psyykkisen ja fyysisen toimintakyvyn liittyvän ikään, ei tilanne etene vaan asettaa nuoret ja ikääntyneet työntekijät vastakkain. Mikäli työntekijät ja yritys eivät ymmärrä tilannetta samalla tavalla, jäävät tehdyt toimenpiteet vaillinaisiksi ja vain toisen osapuolen kiinnostuksen mukaisiksi. Esimerkkinä tästä on esihenkilöiden koulutus vain sen vuoksi, että sen ajatellaan olevan tarpeellista. Koulutuksen lähtökohtana pitäisi olla kuitenkin esihenkilöiden alaisten tai ikääntyvien työntekijöiden mielipide esihenkilön tarvitsemista taidoista. Ikääntyminen ja työntekijän tarpeet edellyttävät näin ollen tarpeeseen suunnattuja toimenpiteitä. Yleiset ja kaikille yleishyödylliset menetelmät eivät sovi kaikkien työpaikkojen tilanteisiin. (Ilmarinen ym. 2003, 43–44.)

Ikääntyvän työntekijän vahvuuksia ovat kokemus, harkintakyky, viisaus, kyky ajatella ja suurien kokonaisuuksien ymmärtäminen (Jabe 2015, 115). Strateginen ajattelu, päätöksien perustelukyky, älykkyys ja kielitaito tulevat paremmiksi ikääntyessä. Vanhemmat työntekijät ovat myös sitoutuneita ja lojaaleja työnantajansa kohtaan ja heidän poissaolonsa ovat vähäisempiä kuin nuoremmilla työntekijöillä. On tutkittu, että työkokemus korvaa muisti- ja liiketoimintojen heikentymistä, kun työsuorituksia on mitattu. (Ilmarinen 2012, 2.) Tässä vaiheessa työelämää myös työntekijä hyödyttää organisaatiota. Hänelle on iän myötä kehittynyt jäsentynyt ajattelutapa ja keskittymiskyky olennaiseen, ja hän voi siirtää osaamistaan eteenpäin. Kokeneiden työntekijöiden älykkyys on kiteytyntä, jota on hyvä käyttää avuksi ongelmanratkaisussa. (Heinonen

2019,30–32.) Myös ikääntyneenä voi oppia uusia asioita, vaikka oppimisen prosessi tuleekin erilaiseksi iän lisääntyessä. Siksi on oleellista, että myös iäkkäitä työntekijöitä koulutetaan ja heillä on samanlainen tilaisuus päästä oppimaan uutta ja päivittää omaa ammattiosaamistaan kuin nuoremmillakin työntekijöillä (Ilmarinen 2012, 2.)

### 3.3 Loppu-ura ja ikääntyneen odotukset työelämälle

Työelämässä pysymistä voi haluta vielä eläkkeelle jäämisenkin jälkeen. Jabe (2015, 31) kirjoittaa, että osa ihmisistä stressaantuu vähemmän töissä kuin kotona. Siksi töihin halutaan palata vielä eläkkeelläkin, jolloin on mahdollista, vaikka hankkia uusi ammatti. Työelämään takaisin houkuttelevat esimerkiksi sosiaaliset kontaktit, mahdollisuus uusien asioiden oppimiseen tai myös työstä maksettava palkka. Kun tekee työtä, jota itse tahtoo tehdä, se ei väsytä. Tällöin työ antaa elämälle merkitystä ja lisää jopa elinvuosia. (Jabe 2015, 37.) Työelämässä kiinnipitäviä asioita ovat työntekijöillä työyhteisön hyvä ilmapiiri ja työkaverit. Toimihenkilöillä ja yrittäjillä näitä ovat työ itsessään sekä sen mielekkyys ja kiinnostavuus. (Julkunen 2003,194–195.) Työ voi olla myös vastavoima ikääntymistä vastaan. Eläke voi merkitä vanhuuteen siirtymistä, kun taas työssä pysyminen on merkki siitä, ettei ole vielä eläkeläinen. Työ asettaa vaatimuksia pitämään huolta itsestään ja kunnostaan sekä antaa säännöllisyyttä arkeen sekä kontakteja nuorempaan sukupolveen. (Julkunen 2003, 203.)

Eläkeliitto on tehnyt eläkeläisille loppuvuodesta 2020 kyselyn, jossa selvitettiin työsäkävien eläkeläisten motiiveja tehdä töitä. Kyselystä selvisi, että suuri osa eläkeläisistä haluaisi tehdä töitä eläkkeellä olemisen ohella. Eläkkeellä haluttaisiin olla töissä, koska työ antaa sisältöä elämään, parantaa mielenterveyttä ja lisää sosiaalisia suhteita. Työn mielenkiintoisuus ja sosiaaliset suhteet motivoi 80 prosenttia kyselyyn vastanneista ja 15 prosenttia kyselyyn vastanneista koki motivaattorikseen toimeentulon. (Hiltunen 2020, 2.)

Henkilöstöpalveluyritys Silver 55 on tehnyt kyselytutkimuksen 55–74-vuotiaille, jonka mukaan yli 55-vuotiaat halusivat koulutusta ja tietoa mahdollisuuksista päivittää omaa osaamistaan. Yli 55-vuotiaista 40 prosenttia halusi työajan joustoja. Tulotasoa

voidaan alentaa, mikäli työaika olisi muokattavissa. Varsinkin yli 64-vuotiaat olivat halukkaita työn ja eläkkeen yhdistämiseen, kun työajassa ja määrässä olisi joustoa. (Valkama 2021.)

Loppu-uralla työnantajalta odotetaan oikeudenmukaista kohtelua. Epäoikeudenmukaista kohtelua on vaikeampi sietää kuin nuorena työntekijänä. Varsinkin organisaation johtamistaidoilla on merkitystä työelämässä jatkamisessa. (Julkunen 2003, 198–199.) Pitkä ura on usein luovan työn tekijöillä ja työssä, jonka voi saattaa loppuun tai kehittää omaan tahtiin. Työstä saatava kiitos asiakkaalta tai yleisöltä tuo sisäistä arvostuksen tunnetta, joka auttaa jaksamaan työelämässä pitkään. (Heinonen 2019, 32.) Ikääntyneenä halutaan, että työ on merkityksellistä ja mielekästä. Enää materia, menestys tai toisten vuoksi tekeminen eivät motivoi työntekoa. Työelämältä halutaan joustavuutta ja ymmärrystä siitä, että itse haluaisi vaikuttaa työuraan liittyviin päätöksiin. (Heinonen, 2010.)

## 4 TYÖKYKY

### 4.1 Työkykytalomalli

Työkyvyn käsite on monipuolinen ja siinä korostuvat sidokset työhön ja työyhteisöön. Työkykyä on kuvattu usein työkykytalon mallilla. Työkykytalomallia on havainnollistettu myös iän näkökulmasta (kuvio 2). Talomallissa työkyvyn pohjan rakentavat terveys- ja toimintakyky, jotka antavat ihmiselle edellytykset työtehtävistä suoriutumiseen. (Lundell ym.2011, 57–60.)



Kuvio 2. Työkykytalomalli ikänäkökulmasta (Ilmarinen ym. 2003,70; Lundell ym. 2011, 57)

#### 4.1.1 Terveys ja toimintakyky

Työkykytalomallin pohjan muodostavat terveys ja toimintakyky. Ikääntymisen aiheuttama muutos näkyy selvemmin ihmisen kunnossa, joka heikkenee iän myötä. Hengitys- ja verenkiertoelimistö sekä tuki- ja liikuntaelimet toimivat ikääntymisen myötä heikommin riippumatta työn laadusta. Tosin elimien toimintakyvyn heikkenemistä voi hidastaa säännöllisesti liikkumalla. (Ilmarinen ym. 2003, 51.) Terveys on kuitenkin laaja käsite. Työkyvyn ja terveyden suhde ei ole yksiselitteinen. Vaikka pitkäaikaissairaudet lisääntyvät ikääntyessä, ovat monet sairaudet sellaisia, että niillä ei ole merkitystä työkyvyn kannalta. Vaikka työntekijällä olisikin jokin sairaus tai vamma, voi

hän silti kokea oman työkykynsä hyväksi. Oma tulkinta terveydentilasta ja työn vaatimukset ratkaisevat vaikuttaako sairaus työntekoon. Usein pitkäaikainen työkokemus korvaa iän tuomien muutosten vaikutusta siten, että ne eivät vaikuta työstä suoriutumiseen. Yksilön suorituskky voi jopa nousta vanhuuteen saakka, kun hän toimii omalla asiantuntemusalueellaan. (Lundell ym. 2011, 60–62.)

Toimintakyky tarkoittaa ihmisen kykenemistä selviytyä työn fyysisistä ja psyykkisistä vaateista. Toimintakykyyn liittyy fyysinen toimintakyky kuten esimerkiksi elimistön palautuminen ja uni. Toimintakykyä on myös aistien toiminta ja kognitiivinen toimintakyky, kuten oppiminen ja informaation vastaanottaminen. Ikääntyvien työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä on mahdollista tukea eri tavoin työpaikoilla. Työtehtävät voidaan mitoittaa työntekijän voimavarojen mukaisesti, jolloin ehkäistään haitallinen kuormittuminen. Myös ikääntyvän rasittavasta työstä palautumiseen olisi kiinnitettävä huomiota, koska ikääntyvä palautuu rasituksesta hitaammin kuin nuori. Myös ikääntyvän työtä voidaan keventää vaihtamalla raskas työvaihe kevyempään, jossa työntekijä hyödyntää kokemustaan. Myös työvuorosuunnittelulla, ergonomian huomioon ottamisella ja töiden organisoinnilla voidaan huomioida ikääntyvien tarpeet. (Lundell ym. 2011, 60–62.)

#### 4.1.2 Osaaminen

Työkykytalon toisen kerroksen muodostaa osaaminen (kuvio 2). Ammatillinen osaaminen on työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä kykyä soveltaa niitä erilaisissa tilanteissa. Pitkän uran tehneelle työntekijälle on kertynyt monenlaista osaamista työvuosien ajalta sekä myös valtava määrä hiljaista tietoa. Pitkän työkokemuksen kautta kertynyt osaaminen pienentää psyykkistä rasitusta ja tukee jaksamisessa. Työelämässä myös ikääntyneenä suoriutuminen edellyttää jatkuvaa tietotaidon uudistamista ja avoimuutta uusia asioita kohtaan. (Lundell ym., 2011, s.62–63.)

#### 4.1.3 Arvot, asenteet ja motivaatio

Työkykytalon (kuvio 2) kolmas kerros kertoo ihmisen suhtautumisesta työhön ja suhteen kehittymisestä työuran aikana. Arvot vaikuttavat työhön liittyvien asenteiden ja motivaation takana. Asenne on yksilön suhtautumisen tapa koskien itseä, työtä, työyhteisöä, työnantajaa ja työyhteisössä tapahtuvia muutoksia. Motivaatio taas on vaikuttimena siihen, kuinka paljon ihminen haluaa käyttää voimavarojaan saavuttaakseen työssä asetetut tavoitteet. Iän karttuessa ja varsinkin elämäntilanteiden vaihtuessa ihminen punnitsee suhdettaan työhön. Pohdinnan aiheita ovat työn merkityksellisyys ja mitä muuta elämältä halutaan kuin työtä. Mikäli työ kuluttaa jaksamista myös muussa elämässä, kokonaiselämänlaatu kärsii. Työpäivän jälkeen voimavaroja on riitettävä myös oman elämän tarpeisiin, josta taas saisi uutta energiaa työntekemiseen. (Lundell ym. 2011, 64–65.)

Iän karttuessa asenne työhön muuttuu. Positiivinen tunne omaan työhön liittyen vahvistuu, tai mikäli työelämä on kohdellut huonosti, tunne muuttuu kielteiseksi. Liikaa kuormittava työ, johtamisen epäoikeudenmukaisuus, huono ilmapiiri tai puute arvostamisesta vaikuttavat erityisesti ikääntyneen työmotivaatioon ja jaksamiseen. Mikäli työstä ei koeta saaduksi muuta kuin rahallista vastinetta, johtaa se loppu-uralla olevan työntekijän motivaation hiipumiseen. (Lundell ym. 2011, 64–65.)

Työelämän muutoksissa ihminen on motivoitunut, kun hän kokee muutoksen välttämättömäksi ja hyödylliseksi. Mikäli muutosta ei koeta mielekkääksi itselle tai muutoksia työelämässä tulee jatkuvasti, voi tilanne olla haastava erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden motivaatiolle. Muutos uhkaa ikääntyneen ammatti-identiteettiä, mikäli hänestä tuntuu, että muutos vie arvon hänen tietämykseltään ja taidoiltaan. Mikäli loppu-uralla olevalla työntekijällä ei ole enää voimavaroja pysyä muutosten mukana, suhde työntekoon muuttuu negatiiviseksi ja eläkkeelle jääminen on kiinnostavampi vaihtoehto. (Lundell ym. 2011, 66–67.)

Motivaatio käsitteenä on yksilöllinen. Se on henkilön oma tarve ja halu tehdä jotakin. Motivaatioon liittyy valinta ja yksilön vaihtoehtojen punnitseminen. Yksilöiden motiivit ovat erilaisia ja ne voivat myös muuttua. Tärkeää työpaikoilla olisikin ottaa selvää ihmisten motivaattoreista. (Kiviranta 2010, 35.)

Peltosen ja Wallinin (2014, 23) Ikästrategia-hankkeen tutkimuksen mukaan ikääntyneitä motivoi mielekäs ja vaihteleva työ, joka antaa uusia haasteita. Myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan, tulla huomioduksi asiantuntijana sekä oman työn hallitseminen ovat motivaattoreina työssä jatkamiseen ja jatkamiseen. Ikääntyneiden motivaatiota erityisen merkittävästi lisäävät myös hyvä ja arvostava työilmapiiri ja yhteisöllisyys.

#### 4.1.4 Johtaminen, työyhteisö ja työolot

Peltosen ja Wallinin (2014, 24) Ikästrategia-hankkeen tutkimuksesta selvisi myös, että johtaminen vaikuttaa merkittävästi ikääntyneiden työssä jaksamiseen ja motivoitumiseen. Työkykytalon neljäs kerros (kuvio 2) kuvaa Lundell ym. (2011, 67) mukaan työntekijän työympäristöä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat työkykytalossa kuvattuihin alempiin kerroksiin kuten työntekijän hyvinvointiin, urakehittymiseen, asenteisiin työssä ja motivaatiotekijöihin. Tämä kerros on itse työ, kollegat, fyysinen työpaikka, tarvittavat välineet, työhön kuluva aika sekä työn organisoiminen sekä kaiken tämän järjestävät esihenkilöt ja johtajat. Neljäs kerros on myös paikka ikäjohtamiselle. Ikäjohtaminen on ikään liittyvien asioiden huomioimusta henkilöstöjohtamisessa. (Lundell ym., 2011, 67.)

#### 4.2 Työkyvyn syntyminen

Kaikki Työkykytalomallin (kuvio 2) kerrokset ovat vaikuttamassa toisiinsa ja muodostavat näin työkyvyn. Myös harmonia kerrosten välillä kertoo työkyvystä. Kun työn vaatimukset ja työntekijän sekä työpaikan voimavarat ovat tasapainossa, on myös työkyky kunnossa. Talo pysyy pystyssä, kun ylimmän kerroksen eli työn paino on kolmen alimman kerroksen kannateltavissa. Työnantaja vastaa ylimmän kerroksen painosta, ettei se muodostu liian raskaaksi. Yhteiskunta taas vastaa työkykyyn vaikuttavasta infrastruktuurista kuten esimerkiksi terveydenhuollosta ja sosiaaliturvasta. (Lundell ym. 2011, 69.) Työkyvyn muodostuessa ihmisen voimavarojen ja työn vaatimuksien keskinäisestä suhteesta, riippuu työn luonteesta ja työoloista, miten ikääntymiseen

liittyvät muutokset vaikuttavat henkilön työkykyyn. Suuri osa työstä on sellaista, ettei ikääntymisen tuomat muutokset vaikuta työntekijän toimintakykyyn. Kuitenkin erittäin rasittavissa ja kuormittavissa työtehtävissä työkyky voi vaarantua, mutta näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa työpaikoilla. (Lundell ym. 2011, 70.)

## 5 IKÄJOHTAMINEN

Ikäjohtaminen tarkoittaa ikäsidonnaisten tekijöiden tunnistamista ja ikätietouden hyödyntämistä henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Ikäjohtaminen on mielletty usein johtamisen keinona hallita ikääntymiseen liittyviä haittoja. Tällä vuosituhannella käsite on kuitenkin muuttunut kattamaan kaikkia ikäryhmiä. (Lundell ym. 2011, 283–285.) Ikäjohtamiseen liittyy myös johdon ja esihenkilötasolla olevien henkilöiden oman ikäasenteen tarkastelu. Heidän tulee olla myös kykeneviä ikä- ja elämänvaihetta koskeviin kartoituksiin, töiden sisältöjen ja vaatimusten yksilökohtaiseen suunnitteluun työntekijöiden voimavarojen mukaan sekä avoimeen ja aikaiseen tiedonvälitykseen tulevassa olevista muutoksista. (Julkunen 2003, 211.) Ilmarisen (2012, 2) mukaan ikäjohtamisen osa-alueet voidaan jakaa seuraavasti: ”1. parempi ikääntymisen tuntemus, 2. oikeudenmukaiset ikäasenteet, 3. ikäjohtaminen johtajien ja esihenkilöiden keskeisenä tehtävänä ja velvollisuutena, 4. ikäjohtamisen sisällyttäminen osaksi henkilöstöpolitiikkaa, 5. työkyvyn ja tuottavuuden edistäminen, 6. elinikäinen oppiminen, 7. iänmukaiset työjärjestelyt ja 8. turvallinen ja arvokas siirtyminen eläkkeelle”. Näin eri-ikäiset otetaan huomioon päivittäisissä tehtävissä ja työn järjestämisessä, jotta jokainen voi saavuttaa omat sekä organisaation asettamat tavoitteet. (Ilmarinen 2012, 2.)

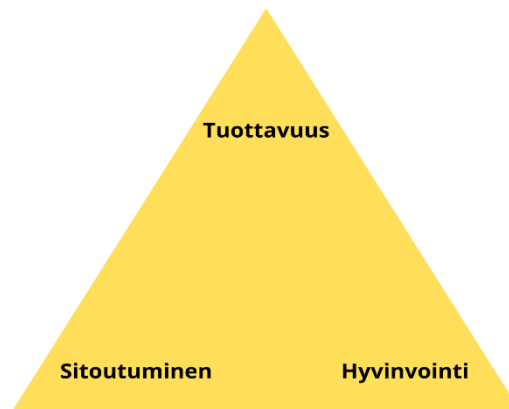
Organisaatioiden johdolla on mahdollisuus vaikuttaa työpaikkojen ikäkulttuureihin ja siihen, miten eri-ikäisiin työpaikoilla suhtaudutaan. Tämä heijastuu myös yhteiskunnan ikäasenteisiin ja asenteiden muokkautumiseen. (Lundell ym. 2011, 36.) Mikäli yrityksellä ei ole tietoisesti tehtyä ikäjohtamisen suunnitelmaa, tuottavat ne ikääntyvien näkökulmasta epäsovivia tapoja ja vaateita. Eri ikäluokkien välille tulee kuilu koskien määrällisiä tavoitteita, työtahtia, paineenhallintaa tai uuden tiedon omaksumista. (Julkunen 2003, 149.)

Jokaisessa organisaatiossa on omat ikäjohtamisen tarpeensa. Kun nämä tarpeet on tunnistettu, päästään rakentamaan yritykselle sopivaa ikäjohtamisen tapaa. (Kiviranta, 2010, 53.) Ikäpainotteisen henkilöstöjohtamisen mallin olisi suhteutettava toimenpiteiden vaikuttavuuteen ja investoinnin tuottavuuden määrään. Hyvin toteutettu ikäjohtaminen palvelee sekä työnantajaa että työntekijää ja maksaa itsensä takaisin. Tulokset näkyvät työhyvinvoinnissa, tuottavuudessa ja sairaus- ja työkyvyttömyyspäivien vähenemisenä sekä sairaanhoidon kulujen pienentymisenä. Ikäohjelman kautta työpaikan ikäryhmät nähdään voimavarana eikä kuormitustekijöinä. (Andersson, Haggrèn, Haring, Lantto, Marttila, Schugk & Työläjärvä 2013, 5.)

Eläkkeelle siirtymisen ikärajan nostaminen, ikääntyneiden ja jo eläkkeelle jääneiden työllistäminen on nykyisin tärkeä toimenpide kestävyysvajeen ja huoltosuhteen vuoksi. Näin ollen organisaatioiden ja valtion tekemät toimenpiteet ovat tärkeitä työn määrän lisääntyessä, ikäasteiden muokkaamisessa sekä eri-ikäisten palkkausasioissa. Valtion tulisi luoda kehykset ikäjohtamiselle, jota organisaatiot voisivat toteuttaa itsensä näköisesti ilman pakotettuja toimintamalleja. Isommat organisaatiot ovat jo tietoisia ikäjohtamisen toimintatavoista, mutta yksittäisten tapojen käyttöä ei ole kirjattu malleiksi tai ikäjohtamisen ohjelmiksi. Yritystasolla tarvitaan vielä strategista ikäjohtamista ja sen kokonaisvaltaista toteuttamista. (Peltonen & Wallin 2014, 59.)

### 5.1 Ikäjohtamisen hyödyt

Kiviranta (2010, 34) kuvaa ikäjohtamisen etuja kolmiossa (kuvio 3), joka yhdistää johtamistavan hyödyt. Kolmion kärjissä ovat tuottavuus, hyvinvointi ja sitoutuminen.



Kuvio 3. Ikäjohtamisen hyödyt. (Mukaiillen Kiviranta 2010, 34)

#### 5.1.1 Tuottavuus

Työn tuottavuus ei tässä yhteydessä tarkoita tehokkuutta, vaan ihmisten johtamisen kehittämistä siten, että he voivat tuottaa enemmän. Tuottavuus paranee, kun työntekijän motivaatiota ja kyvykkyyttä on ylläpidetty huomioiden työympäristössä vallitseva tilanne. Kun ikäjohtamisen avulla halutaan lisätä tuottavuutta, ymmärretään ihmiset ikäryhmänsä ja kokemuksensa kautta ja heitä johdetaan tilanteen edellyttämällä tavalla. (Kiviranta 2010, 34–35.) Oma esimerkkini tämänkaltaiseen tilanteeseen olisi esimerkiksi hyödyntää ikääntyneiden työntekijöiden kokemuksia organisaation muutostilanteessa. Ikääntyneet ja kokeneet työntekijät voisivat koota kokemuksensa aiemmista muutostilanteiden organisoinneista, mikä tilanteessa oli onnistunutta ja mikä ei, ja näin kokea osallistuvansa uuden muutoksen kehittämiseen. Kuten Kiviranta (2010, 35) toteaa, samat tavat kykyjen ja motivoinnin tukemiseen eivät toimi nuorelle juuri valmistuneelle ja kokeneelle työntekijälle. Ikääntyneen työntekijän ajatellaan olevan vähemmän tuottavampi kuin nuoren työntekijän, mitä perustellaan fyysisen toimintakyvyn heikkenemisellä. Tuottavuus vähenee fyysistä kykyä tarvitsevilla töillä, mutta muuta yleistä vaikutusta tuottavuuteen ikääntymisellä ei ole. (Kiviranta 2010, 39.)

### 5.1.2 Sitoutuminen

Nuorena työntekijänä yksilö todennäköisemmin sitoutuu omaan urakehittymiseensä ja vaihtaa työpaikkaa useammin. Nuorena työhön sitoudutaan useasti myös palkan ja toimeentulon saamiseksi. Ikääntyessä palkka luo työntekijälle perustan, mutta sen merkitys muuttuu. Palkka määrittää iäkkään työpanoksen ja arvon, mutta harvemmin raha määrittää enää ikääntyvän työntekijän sitoutumista työpaikkaan. Tällöin tärkeämpiä tekijöitä sitoutumiselle ovat työn sisältö, kollegat, työn haasteet tai muut tekijät. Kun kokenut työntekijä sitoutuu työpaikkaan, haluaa hän usein kehittyä urallaan tai kuulua kyseiseen organisaatioon. Tai kokenut työntekijä sitoutuu koska hän haluaa jatkuvuutta ja pysyvyyttä uralleen. (Kiviranta 2010, 43.) Kun organisaatio on ennakoivasti huolehtinut työyhteisön hyvinvoinnista ja ennakoinut työuran jatkumiseen liittyviä toimia, ja eläkkeelle siirtyminen tapahtuu häiriöttömästi, säilyy työntekijän motivaatio myös eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Tällöin vanhuuseläkkeelle jäänyt asiantuntija on käytettävissä varmemmin, mikäli työnantaja tarvitsisi vielä hänen työpanostaan. (Peltonen & Wallin 2014, 14.) Näin työntekijän sitoutuminen organisaatioon voi säilyä vielä eläkkeelle jäämisenkin jälkeen.

### 5.1.3 Hyvinvointi

Työhyvinvointi on yksi ikäjohtamisen eduista. Kuten koneisiin, laitteisiin ja ohjelmiin investoidaan tai niille tehdään huoltotoimenpiteitä, on sama tehtävä myös ihmisille, kun yrityksen tulos on ihmisten työn aikaansaamaa. Huolehtimalla ihmisten hyvinvoinnista, tehdään mahdolliseksi hyvät ja toimeliaat uravuodet. Hyvinvoivat työntekijät pitävät kyvykkyydestään huolta ja ovat innostuneita tekemään työnsä hyvin. (Kiviranta 2010, 43.)

## 5.2 Ikäjohtamisen malleja

Ikäjohtamista on toteutettu menestyksekkäästi monessa suomalaisessa organisaatiossa. Tässä esittelen kolme Suomessa toteutettua ikäohjelmaa.

### 5.2.1 Abloy Ikäestari-ohjelma

Abloylla on aloitettu ikäohjelma vuonna 2001. Ikäohjelma perustettiin, jotta työntekijät jaksaisivat ja viihtyisivät pidempään töissään. Ikäohjelmaan pääsee, kun täyttää 55 vuotta ja ohjelmaan kuuluvia kutsutaan ikäestareiksi. Ikäestarit pääsevät kerran vuodessa kuntotestiin, jossa tehtävä kuntoarvio on edellytys myönnettäville ikävapaille, joita voi saada 59-vuotiaasta alkaen. Ikävapaiden määrä on 6–14, määrä kasvaa vuosittain. Ikäestareiden toimikunta järjestää erilaisia aktiviteetteja, jotka toteutetaan työntekijöiden vapaa-ajalla. Myös esihenkilöt ovat saaneet ikäjohtamisvalmennusta ja esimerkiksi kehityskeskustelussa elämän eri vaiheita ja työkykyä arvioidaan yksilön näkökulmasta katsoen. Ikäohjelman aikana eläköitymisikä on noussut 59,5-vuotiaasta 63-vuotiaaksi. Ikäestarit tuntevat itsensä tärkeiksi ja ohjelmasta on tullut osa yrityksen imagoa. (Ilmarinen & Vainio 2012, 15–16.)

### 5.2.2 Nakkila Group ikäohjelma

Nakkila Groupin vuonna 2010 aloitettuun ikäohjelmaan kuuluvat kaikki ikäluokat. Nakkila Groupin ikäohjelman tarkoitus on pidentää työuria ja lisätä työssä jaksamista ja viihtymistä. Ikäohjelman tavoitteita ovat mm. hiljaisen tiedon siirtäminen ikääntyviltä nuorille, eläkkeelle valmistautuminen ja kulloiseenkin elämäntilanteeseen sopiva työ- sekä valmennusohjelma. Esihenkilöt ovat tietoisia alaistensa tarpeista ja ohjaavat työssä sen mukaisesti. Esimerkiksi ikääntyneet voivat siirtyä päivävuoroon tai lapsiperheelliset ovat saaneet joustoa työaikoihin ja vuoroihin. Ikäohjelmaan kuuluu myös kuntokampanja, joka haluttiin lisäämään kaikenikäisille kunnon lisäksi yhteisöllisyyttä yhteisillä liikuntatavoitteilla. (Ilmarinen & Vainio 2012, 19–20.)

### 5.2.3 Karelia-ammattikorkeakoulun ikä- ja työkykyohjelma

Karelia ammattikorkeakoulussa on ollut ikäohjelma vuodesta 2015 ja ikäjohtaminen kuuluu organisaation strategiseen johtamiseen. Karelia ammattikorkeakoulun ikäohjelman pohjana Työterveyslaitoksen Työkykytalo (kuvio 2), jonka neljän kerroksen

sisällöt ovat pohjana Karelian valitsemissa ikäohjelmassa käytettävissä työkaluissa. Eri-ikäisten tarpeet huomioidaan työkykytalon aiheiden mukaan. Kareliassa ohjelman ikäryhmät ovat jaoteltu viiteen eri ryhmään, joille on laadittu omat menetelmät osaamisen kehittämiseksi. Ikäryhmät ovat alle 45-vuotiaat, 45–54-vuotiaat, 55–60-vuotiaat, 60–65-vuotiaat ja yli 65-vuotiaat. (Tolkki 2021.)

Kareliassa ikäjohtamisen ohjelmassa halutaan varmistaa, että ikäjohtamisen työkalut eivät jää vain suunnitelmatasolle vaan, että ne varmasti tulevat konkreettiseen käyttöön. Esimerkkejä ikäohjelman työkaluista ovat seniorivapaat ja eläkkeelle valmentaminen. Seniorivapaiden tarkoitus on tukea työhyvinvointia ja työkykyä, vähentää sairauspoissaoloja, sekä lisätä työvuosia ennen eläkkeelle jäämistä. Seniorivapaiden saamiseksi 61 vuotta täyttänyt työntekijä käy omasta aloitteestaan työhyvinvointikeskustelun esihenkilön ja henkilöstöpäällikön kanssa. Seniorivapaita voidaan myöntää enintään 10 arkipäivää. Toinen työkaluista eläkkeelle valmennus tarkoittaa tukemista työelämästä pois siirtymisen vaiheeseen. Työkalu on syntynyt tarpeesta tukea eläkkeelle jäämispäätöksen tekemistä, mikä Kareliassa on huomattu vaikeaksi. Eläkkeelle jäävä saattaa yhtäkkiä perua eläkepäätöksensä. Valmennuksessa käydään läpi työelämän jättämisen aiheuttamia tunteita. Valmennus palvelee työntekijää sekä työnantajaa. Työnantaja saa ajoissa tietää työntekijän eläkeajatuksista, jolloin eläkkeelle jäävän tietämyksen siirtoa ja korvaavaa rekrytointia ehditään suunnitella. (Tolkki 2021.)

### 5.3 Ikäjohtamisnäkökulmia

On tärkeää, että ikäjohtaminen ymmärretään ja siihen on kiinnostus organisaation johtotasolla, että sitä voidaan toteuttaa yrityksen johtamisessa. Tallqvist (2009) tutki kandidaatintyössään ikäjohtamisen käyttöä Ruotsin yhdellä suurimmista energiayhtiöistä Vattenfall AB:llä. Tallqvist (2009, 67) toteaa, että mikäli yrityksen johto ei ole kiinnostunut ikäjohtamistavoista, ei myöskään alemmilla johtotasoilla päästä toteuttamaan sitä. Myös mikäli ikäjohtamisen hyödyistä ei tiedetä, voi organisaatio menettää paljon tietotaitoa, mikäli henkilöstövahvuutta vähennetään ikääntyneistä eikä yrityksessä ole ollut käytössä sukupolvenvaihdossuunnitelmaa tai siirretty osaamista nuoremmille (Tallqvist 2009, 71).

Keskeistä työiän pidentämiselle organisaatiossa ovat Wikström & Liffin (2019, 27) mukaan kolmen asian ymmärrys. Ne ovat iäkkäiden osaamisen organisaatiossa säilyttäminen, operatiivisten johtajien ikäjohtamistaidot sekä henkilöstöhallinnon ikätietoinen henkilöstöjohtaminen. On myös tutkittu, että työiän pitenemiseen vaikuttaa oleellisesti aiempi työelämän vuorovaikutus johtajien ja alaisten välillä. Vuorovaikutus uran ajalta on tärkeämpi vaikuttaja eläkkeelle lähtöön tai työiän jatkamiseen kuin, että eläkeikää lähestyvä päättäisi uran jatkamisesta vasta kun eläkkeelle jääminen on ajankohtaista. (Wikström & Liff 2020.) Mikäli ikäjohtamisella halutaan pidentää työiää, kolme asiaa erityisesti edistää siinä. Ensimmäiseksi työpaikalla pitäisi pitää tärkeänä muuttaa sitä ikää, mikä on aiemmin ajateltu sopivaksi eläkeiäksi. Toiseksi työnantajien tulisi arvostaa vanhempien työntekijöiden hiljaista tietoa. Kolmanneksi on tärkeää, että HR-rutiineja pitäisi soveltaa iän mukaan työelämän ajan. (Wikström & Liff 2020.) Myös sillä on merkitystä, jos organisaatio investoi iäkkäisiin työntekijöihinsä esimerkiksi koulutuksen muodossa. Organisaatio viestii tällä tavoin, että myös iäkkäät työntekijät ovat arvokkaita, mikä taas lisää työiää niillä, jotka haluavat jatkaa uraansa. (Visser ym. 2020, 12.)

Myös ikäjohtamista vastaan on esitetty ajatusmalleja. Vaahtio (2006, 9) kirjoittaa, että kun ikäjohtamiseen on kiinnitetty huomiota, on se samalla vahvistanut eri-ikäisiin liittyviä negatiivisia ennakkoluuloja. Vaahtion (2006, 11) mukaan ikä on suhteellista, koska ihminen on elämän eri alueilla joko iäkäs tai nuori suhteessa verrattavaan asiaan. Esimerkiksi 60-vuotias henkilö olisi johtajaksi ikänsä puolesta sopiva, mutta tehtaan työntekijävalinnassa hän ei olisi ensimmäisenä valittu. Vaahtio (2006, 12–13) kritisoi ikäjohtamisen käytössä liikaa keskittymistä iäkkäämpiin työntekijöihin. Hänen mukaansa ikäjohtamista voi järkevästi toteuttaa ja saada ikäihmiset pysymään pidempään töissä, mutta ikäjohtaminen on ulotettava kaikkiin työntekijöihin. Vaahtio toteaa myös, että yrityksessä ei voi olla rinnakkain käytössä ikäjohtaminen ja muu johtaminen.

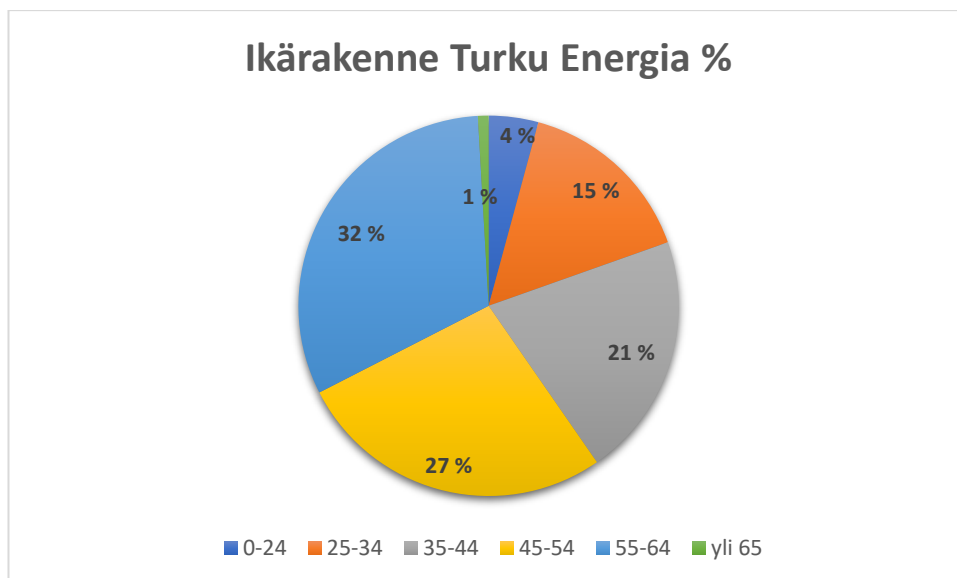
## 6 KOHDEYRITYS

### 6.1 Turku Energia konserni

Turku Energia on suurin energiayhtiö Varsinais-Suomessa. Se on myös Suomen suurimpia yhtiöitä alalla. Turku Energian palveluihin kuuluvat sähköenergian ja sähkön jakelu, palvelut liittyen kaukolämpöön, jäähdytykseen ja höyryn tuottamiseen. Palvelutarjonta kattaa myös liikennevalojen, ulkovalaistuksen sekä sähköverkkojen verkostourakoinnin sekä kunnossapitämisen. Konsernin emoyhtiö on Oy Turku Energia Ab ja sen omistaja on Turun kaupunki. Konserniin kuuluvat tytäryhtiö Turku Energia Sähköverkot, joka ylläpitää omaa sähköverkostoaan Turussa sekä tytäryhtiö Turun Seudun Kaukolämpö Oy, joka on vastuussa kaukolämmön siirtämisestä tuotantolähteiltä jakelupaikkoihin. Turku Energian toimipaikat sijaitsevat Turussa ja Naantalissa. Turku Energian kokonaishenkilöstömäärä on ollut vuoden 2020 lopussa 332 (Turku Energian www-sivut 2021).

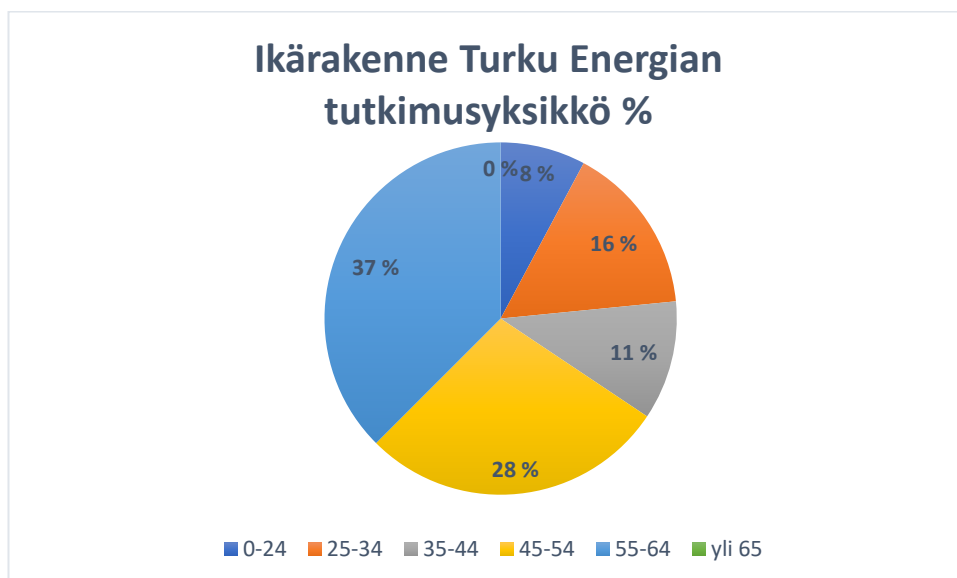
### 6.2 Henkilöstön ikärakenne

Kuvio 4 havainnollistaa Turku Energian henkilöstön ikärakennetta vuonna 2020. Kuten kuvioista selviää, yli puolet henkilöstöstä kuuluu ikäryhmiin 45–54-vuotiaat (27 %), 55–64-vuotiaat (32 %) sekä yli 65-vuotiaat (1 %). Ikääntyvät työntekijät muodostavat näin ollen suurimman osan koko Turku Energian henkilöstöstä.



Kuvio 4. Turku Energian henkilöstön ikäjakauma vuonna 2020

Kuviossa 5 on havainnollistettu tässä opinnäytetyössä tarkasteltavan Turku Energian liiketoimintayksikön ikärakennetta. Se noudattelee koko organisaation ikäjakaumaa, myös tässä yksikössä suurin osa työntekijöistä kuuluu ikäryhmiin 45–54 ja 55–64-vuotiaat. Yksikössä on sekä toimistossa työskenteleviä toimihenkilöitä että fyysistä työtä tekeviä työntekijöitä.



Kuvio 5. Turku Energian tutkimusyksikön ikärakenne vuonna 2020

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 7.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkittava ongelma ratkaistaan käyttäen tutkimusmenetelmiä, joita pääasiallisesti ovat laadullinen (kvalitatiivinen) ja määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimustavassa tutkimusongelmaa halutaan ymmärtää ja selvittää tutkittavaan ilmiöön vaikuttavia tekijöitä. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkittava ilmiö on tunnettu ja sitä selitetään käyttämällä ilmiötä kuvaavia teorioita ja malleja. (Kananen 2019, 25.) Laadullinen tutkimus haluaa ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkimuskohteena olevien näkökannasta, jolloin tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita heidän tuntemuksistaan, mietteistä ja arvoista, joita tutkittavat ihmiset ilmiölle antavat (Puusa & Juuti 2020, 9). Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on tutkia todellista elämää, jossa tapahtumat ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa keskenään ja niistä on mahdollista tuoda esiin erisuuntaisia suhteita. Tutkimuskohde on käsitteenä kokonaisvaltainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai tuomaan esille uusia toteen perustuvia asioita. Laadullisen tutkimuksen piirre on myös käyttää ihmistä ja keskustelua tiedonkerääjänä ja tutkimuskohdejoukon valinta käyttäen tarkkaan valittua kohderyhmää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–164.)

Tutkimusmenetelmä valitaan tutkittavan ongelman luonteen perusteella. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä käytetään tyypillisesti aineistonkeruumenetelminä havainnointia ja teemahaastattelua, joita voidaan analysoida esimerkiksi sisällönanalyysillä tai mallintamisella. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkimusaineistoa voi olla tilastot tai tehdyt kyselyt, joiden analysointiin voi käyttää tilastollisia analyysejä tai menetelmiä. Tutkimustavan valintaan vaikuttaa myös tutkimusongelmaa kuvaavien teorioiden olemassaolo. Mikäli ongelmaa on aiemmin tarkasteltu, löytyy kyseisen ilmiön selittäviä teorioita. Teorialähtöinen (deduktiivinen) tutkimus mahdollistaa määrällisen tutkimuksen. Teorialähtöinen tutkimus testaa olemassa olevaa yleistystä. Käytännöstä lähtevän (induktiivinen) tutkimuksen perusta ovat yksittäistapaukset ja sen tavoite on ymmärtää ilmiötä ja luoda yleistyksiä sekä teoriaa. Tutkimusote voi myös olla monimenetelmällinen, jolloin samanaikaisesti on käytössä eri tutkimusmenetelmiä. Joskus

tutkimusongelma ei selviä vain käyttäen yhtä menetelmää ja tutkimuksen aikana huomataan, että ratkaisun aikaansaamiseksi tarvitaan myös muita tutkimustapoja. Laadullista tutkimusta voidaan lujittaa kvantitatiivisen tilastoinnin kautta tai kvantitatiivista tutkimustulosta tulkitaan kvalitatiivisella analyysillä. Tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada laaja-alaisempi ja syvempi ymmärrys käyttämällä useaa tutkimustapaa. (Kananen 2015, 323–324.)

## 7.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimukseni piti alun perin olla pelkästään laadullinen tutkimus, koska halusin selvittää ikääntyneiden omia kokemuksia ja käsityksiä ikääntymisestä ja työkyvystä työelämässä, sekä heidän ikäjohtamisodotuksiansa tutkimusorganisaatiossa. Tutkimuksen aikana huomasin tarvitsevani kuitenkin myös määrällisiä tutkimusmenetelmiä, koska osa kysymyksistäni ei tuottanut laadullista vain enemmänkin määrällistä informaatiota. Näin ollen, jotta voin selkeämmin esitellä ja korostaa haastattelukysymysteni vastauksia, olen esitellyt osan tutkimusvastauksista käyttäen vastausten määrän esitteleviä pylväskaavioita.

Tutkimukseni tavoite on saada lisää ymmärrystä tutkimastani ilmiöstä, ja tehdä yleistyksiä tulosten perusteella. Tiedonkeruumenetelmäni tutkimuksessa on teemahaastattelu, jonka kysymykset ovat jaoteltu kirjoittamani teoriapohjan perusteella teemoihin ikääntyminen työelämässä, työkyky ja ikäjohtaminen. Teemahaastattelussa haastattelukysymykset liittyvät valittuihin teemoihin ja niihin liittyviin kysymyksiin. Haastattelumenetelmä tuo esiin haastateltavien omia tuntemuksia teemoista, ja he voivat puhua aihealueesta vapaasti. (Puusa & Juuti 2020, 112). Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu myös sen takia, koska tutkittavassa organisaatiossa oli aiemmin tehty paljon henkilöstötutkimukseen liittyviä lomakekyselyitä. Näin ollen yrityksen toivoma tiedonkeräystapa tähän tutkimukseen oli henkilökohtainen haastattelu, jotta haastateltavat kokisivat tutkimukseen osallistumisen mielekkäänä. Tutkimusjoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannalla, mikä on laadullisen tutkimuksen piirre (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Tässä tutkimuksessa haastattelun tulokset käsiteltiin sisällönanalyysia käyttäen. Sisällönanalyysi on yksi käytetyimmistä tavoista jäsentää laadullista aineistoa. Sen tarkoitus on selkeyttää analyysin materiaali ensin pelkistettyyn aineistoon ilman että materiaalin sisältämä keskeinen tieto katoaa. Pelkistetty aineisto lisää materiaalin tietovarvoa. Sisällönanalyysin tekijän tavoite on luoda laadullisesta aineistosta kokonaisuus, joka on järkevä ja selkeästi luettava ja jonka perusteella tutkittavasta asiasta voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Puusa & Juuti 2020, 148–149.) Tuomen & Sarajärven (2017, 123) mukaan sisällönanalyysia varten alkuperäisen aineiston pelkistäminen tarkoittaa kaiken epäolennaisen karsimista. Aineistosta etsitään tutkimusongelmaa käsittelevät ilmaisut. Ilmaisut jaotellaan niitä kuvaavien pelkistettyjen ilmaisujen mukaan, jotka listataan erikseen hävittämättä mitään alkuperäistä ilmaisua. Samaa asiaa kuvaavat pelkistetyt ilmaisut jaotellaan omiksi osioikseen. Nämä ilmaisut kirjataan allekkain. Tässä vaiheessa otetaan huomioon myös, että samasta vastauksesta voi löytyä useita pelkistettyjä ilmaisuja. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään ja samaa asiaa kuvaavat ilmaukset jaotellaan alaluokiksi. Luokittelu jatkuu niin, että näiden luokkien samankaltaisia ilmaisuja yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia, jotka seuraavaksi yhdistetään pääluokiksi. Pääluokka kuvaa teoria-aineistosta esiin tulevaan käsitettä ja lopulta pääluokasta edetään yhdistävään luokkaan, josta saadaan vastaus tutkimustehävään. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 123–127.)

### 7.3 Aineiston hankinta

Yleisimmät tavat kerätä aineistoa laadulliseen tutkimukseen ovat haastatella tai havainnoida tutkittavaa kohdetta, tehdä kohteelle kysely tai kerätä siitä tietoa erilaisten dokumenttien avulla. Näitä menetelmiä voi käyttää joko yhtä aikaa tai vaihtoehtoisesti riippuen tutkimusresursseista. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on joustava aineiston hankintatapa. Jotta haastattelu onnistuisi parhaiten, on suositeltavaa lähettää haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen aiheeseen tutustumista varten. Itse haastattelussa tutkimuskysymykset voidaan esittää tutkijan haluamassa järjestyksessä sekä haastattelutilanteessa voidaan käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelija voi toimia haastattelutilanteessa myös havainnoitsijana. Haastatteluun voidaan valita tutkimushenkilöt, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi &

Sarajärvi 2017, 85–86.) Haastattelussa on myös mahdollista saada tietoa motiiveista haastateltavien vastausten takana (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Tähän tutkimukseen tutkimuskohteeksi valikoitui yksi Turku Energian yksiköistä, jonka organisaation henkilöstöhallinnon henkilö minulle ehdotti. Yksikkö valikoitui, siksi että suurin ikäryhmä sen henkilöstöstä on yli 55-vuotiaita sekä yksikössä työskentelee henkilöitä monipuolisissa työtehtävissä. Yksikön työtehtävät koostuvat niin fyysisistä sähköalan työtehtävistä maastossa kuin asiantuntijatehtävistä toimistossa. Kyseinen henkilöstö koostuu toimihenkilöistä sekä työntekijöistä, sekä heissä on miehiä että naisia. Yksikön valinnan jälkeen pyysin luvan haastattelujen tekemiseen kyseisen yksikön johtajalta. Lähetin haastattelupyynnöt kesäkuun 2021 viikoilla 23 ja 24 yhteensä 15 henkilölle, jotka työskentelevät tässä yksikössä. Heistä yhdeksän suostui haastateltavaksi. Sain kolme kieltäytymistä haastattelukutsuuni ja loput eivät vastanneet ollenkaan. Lähetin haastattelupyynnöt kesälomakauden alkupuolella, mikä voinee olla syynä, että osa ei vastannut haastattelukutsuuni. Kieltäytyjät eivät olleet kiinnostuneita haastattelun aiheesta tai heillä ei ollut sille aikaa. Haastattelut suoritin viikoilla 24 ja 25. Seitsemän haastattelua tapahtui henkilökohtaisessa tapaamisessa, koronaturvallisuus huomioiden, eli pitäen samassa huoneessa ollessamme kasvomaskia sekä välimatkaa. Haastattelut toteutettiin haastatteluun osallistuvien työajalla Turku Energian työtiloissa. Kaksi haastatteluista tehtiin puhelimitse. Toinen puhelinhaastatteluista piti keskeyttää taustalleni tulleen itkevän lapseni takia, mutta haastattelua jatkettiin sovitusti puhelimitse seuraavana päivänä. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen nauhurilla. Ennen haastattelua haastateltavilta kysyttiin nauhoittamiseen lupa sekä kerrottiin, että haastattelua säilytetään vain opinnäytetyön tekemisen ajan, jonka jälkeen nauhoite tuhotaan. Haastateltavat saivat haastattelukysymykset enakkoon sähköpostin mukana ja suurin osa haastateltavista oli jo enakkoon miettinyt vastauksia haastattelukysymyksiin. Haastattelutilanteisiin kului keskimäärin aikaa 15 minuuttia, yksi haastatteluista kesti muita pidempään, noin 40 minuuttia. Haastattelijana en kommentoinut haastateltavien vastauksia haastattelun aikana, myös tämän kerroin haastateltaville haastattelun aluksi. Tutkimuksessani en kysynyt tutkimukseen osallistujien taustatietoja millään tavalla, jotta osallistujat pysyisivät mahdollisimman anonyymeinä. Myöskään tämän tutkimuksen tulosten kannalta se ei mielestäni ollut oleellista. Kaikkia haastateltavia yhdistävä tekijä oli ikä, joka oli + 55 vuotta.

Haastattelumateriaali kuunneltiin ja litteroitiin sanatarkasti. Litterointi tapahtui samana tai seuraavana päivänä haastattelusta. Sisällönanalyysia varten litteroitu aineisto käytiin ensin läpi alleviivaten materiaalista olennaiset asiat. Kaikista haastatteluvastauksista muodostin pelkistetyt ilmaisut, joita käsittelin ensin taulukkomuodossa. Käsittelin osaa haastatteluvastauksia (kysymykset 1, 2, 5 ja 9) sisällönanalyysimenetelmällä luokittelemalla pelkistetyistä ilmaisuista myös alaluokat ja pääluokat. Tekemäni sisällönanalyysi pohjautui kirjoittamaani teoriaan ja tiivistä haastateltavien esiin tuomia asioita. Muiden haastattelukysymysten vastaukset antoivat minulle mielestäni tarpeeksi informaatiota jo pelkistetyssä muodossa. Näitä tuloksia esittelen havainnollistavien kuvioiden ja kaavioiden muodossa.

#### 7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käyttämällä erilaisia tutkimus- ja mittauskeinoja. Reliaabelius tutkimuksessa tarkoittaa mittaustuloksien toistettavuutta, eli valmiutta antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Reliaabeliutta voidaan todeta esimerkiksi kahden tutkijan päätyessä tutkimuksessa samanlaiseen lopputulokseen. Toinen tutkimuksen luotettavuutta mittaava käsite on validius, joka tarkoittaa tutkimustavan kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli alun perin tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, ja sitä onko tutkimuksessa käytetty siihen sopivia oikeanlaisia tutkimusmenetelmiä (Kananen 2014, 126). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus paranee, kun tutkija on tarkasti selostanut tutkimuksen toteuttamisen kaikki vaiheet esimerkiksi haastattelujen paikat, haastatteluihin käytetty aika, mahdollisesti esiintyneet häiriötekijät sekä tutkijan omaa arviointia tilanteista. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa oleellista on tulosten luokittelujen tekeminen ja niiden perustelu. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Puusa ja Juuti (2020, 175) käyttävät termejä tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus. Heidän mukaansa tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, kun tutkimusta lukevat ja sen kohteena olevat tutkittavat hyväksyvät tutkimuksen tuottamat tulokset tosiksi ja että he voivat luottaa siihen, että tutkimusmateriaali on koottu tarkoituksenmukaisesti ja tutkittu asianmukaisesti. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa tutkijan ammattitaitoisuutta käyttää oikeita tutkimustapoja ja menetelmiä päästäkseen tutkimustuloksiin.

Luotettavuuden aikaansaamiseksi tutkijan täytyy arvioida käyttämiään menetelmiä koko tutkimuksen ajan ja kuvattava myös väärät menetelmävalinnat, mikäli niitä on tutkimuksen aikana tapahtunut.

Tutkimukseni reliabiliteettiin voi suhtautua kriittisesti haastateltavien kysymyksiin käyttämän ajan perusteella. Osa vastaajista oli miettinyt kysymysvastauksia jo pitkälti ennakkoon, kun taas osa vastaajista vastasi kysymyksiin ilman miettimistä suoraan haastattelutilanteessa. Tältä osin voi pohtia onko vastauksiin käytetty miettimisaika vaikuttanut vastausten sisältöön. Kuitenkin tutkimuksen reliabiliteetti on mielestäni hyvä, koska kuka tahansa tutkija voisi tämän tutkimuksen toistaa. Tutkimukseni luotettavuutta parantaa tarkka selvitykseni tutkimuksen ja haastattelujen tekemisestä, jota olen kuvannut kappaleessa 7.3. Tutkimukseni validiteettia tukee muiden vastaavien ikäjohtamisaihetta käsitelleiden opinnäytetöiden samantyyppiset tutkimustulokset.

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käyn läpi haastatteluni kysymykset teemoittain ja tuon esille kysymyksistä nousseita tuloksia. Vertaan saamiani tuloksia tämän tutkimuksen teoriapohjaan (luvut 3–5), mikäli haastattelun tuloksissa esiintyy yhtäläisyyksiä tai selkeitä eroavaisuuksia teoriassa esitettyjen asioiden kanssa. Siteeraan tulosten esittelyn yhteydessä myös haastateltavia käyttäen suoria lainauksia heidän vastauksistaan täydentävinä esimerkkeinä. Haastattelututkimuksessani vastaajia oli yhteensä yhdeksän kappaletta. Osissa haastattelukysymyksiä vastauksia on enemmän kuin tämä yhdeksän kappaletta. Tällöin vastaajat ovat vastanneet haastattelukysymykseen laajasti ja olen analysoinut yhden vastauksen sisältöä omana rivinä.

### 8.1 Ikääntyminen työelämässä

Pyysin haastateltavia arvioimaan ikääntymisen vaikutusta omaan työskentelyyn haastattelukysymyksessä 1, ”Miten ikääntyminen vaikuttaa omaan työskentelyysi?”.

Fyysiseen terveyteen ja toimintakykyyn liittyvät muutokset tulivat vahvasti esille haastattelujen vastauksissa. Sisällön mukaan analysoituna kaikki vastaukset liittyivät terveyteen – ja toimintakykyyn, joka on työkykymallin perusta (kuvio 2, luku 4.1). Kaikkien vastaajien vastauksissa ikääntymisen koettiin tuovan joko fyysisiä sairauksia, fyysisen toimintakyvyn heikkenemistä, muistamisen ja oppimisen hidastumista, väsymystä sekä palautumiskyvyn pidentymistä (taulukot 1, 2a & 2b). Tutkimustulokseni vahvistavat näin ollen teoriaosuudessa esitetyn tiedon yli 55-vuotiaiden terveyden heikkenemisestä ja työkyvyn muuttumisesta (Ilmarinen ym. 2003, 39–40), sekä ikääntyvän hitaasta työstä palautumisesta (Lundell ym. 2011, 60–62).

Taulukko 1. Haastattelukysymys 1.

| <b>Miten ikääntyminen vaikuttaa omaan työskentelyysi?</b>            | <b>Pelkistetty ilmaus</b>   | <b>Alaluokka</b>           | <b>Päälouokka</b>        |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| <i>et tullu kömpelömpi ja tieks hitaampi</i>                         | <i>kömpelyys</i>            | Fyysinen toimintakyky      | Terveys- ja toimintakyky |
| <i>silmit väsyä enempi</i>                                           | <i>väsymys</i>              | Elimistön palautumiskyky   | Terveys- ja toimintakyky |
| <i>tuki- ja liikuntaelin sairaudet suurimpana ongelmana</i>          | <i>fyysiset sairaudet</i>   | Fyysinen toimintakyky      | Terveys- ja toimintakyky |
| <i>rupee rapistumaan, fyysinen kunto heikkenee</i>                   | <i>huono fyysinen kunto</i> | Fyysinen toimintakyky      | Terveys- ja toimintakyky |
| <i>hitaammks tulee. Ei enää juokse niinku kaksikymppinen</i>         | <i>hitaus</i>               | Fyysinen toimintakyky      | Terveys- ja toimintakyky |
| <i>mul on näitä selkä- ja liikuntaelinvaivoja</i>                    | <i>fyysiset sairaudet</i>   | Fyysinen toimintakyky      | Terveys- ja toimintakyky |
| <i>lisää väsymystä, palautuminen viikonlopulla pitenee</i>           | <i>väsymys</i>              | Elimistön palautumiskyky   | Terveys- ja toimintakyky |
| <i>muistaminen alkaa olemaan semmosta että ei ole niin terävää</i>   | <i>huono muisti</i>         | Kognitiivinen toimintakyky | Terveys- ja toimintakyky |
| <i>paikat on loppu ja ei pääse kunnolla kyykkyy ja kyykystä ylös</i> | <i>kömpelyys</i>            | Fyysinen toimintakyky      | Terveys- ja toimintakyky |
| <i>paikat ei enää kestä</i>                                          | <i>fyysiset sairaudet</i>   | Fyysinen toimintakyky      | Terveys- ja toimintakyky |

Fyysiset rajoitteet ja sairaudet korostuvat ikääntymisen huonoina puolina, koska vastaajat kokivat ikääntymisen vaikuttavan työskentelyyn ensisijaisesti terveyden ja toimintakyvyn haittoina. Ikääntymisen ei ensisijaisesti nähty vaikuttavan työskentelyyn millään positiivisella tavalla, koska haastattelukysymyksen 1 vastaukset liittyivät vain ikääntymisen haittoihin. Positiivisia ikääntymisen vaikutuksia tuli esille vasta

haastattelukysymyksessä 2, ”Mitä vahvuuksia ja heikkouksia koet ikääntyneillä työntekijöillä olevan?”.

Taulukko 2a. Haastattelukysymys 2.

| Mitä vahvuuksia ja heikkouksia koet ikääntyneillä työntekijöillä olevan?                                              | Pelkistetty ilmaisu               | Alaluokka       | Pääluokka |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------|-----------|
| <i>No kyl mulla toi osaaminen on</i> <b>Vahvuudet</b>                                                                 | <i>osaaminen</i>                  | Kokemus         | Osaaminen |
| <i>ammattitaito on ainakin tosi vahva mulla</i>                                                                       | <i>ammattitaito</i>               | Kokemus         | Osaaminen |
| <i>vahvuus on tietenkin pitkä työkokemus ja tietämys työasioista</i>                                                  | <i>pitkä työkokemus, tietämys</i> | Oppimishistoria | Osaaminen |
| <i>kokemus ja sit semmonen määrätynlainen rohkeus tehdä niitä omia ratkaisuja eri tavalla kuin silloin nuorempana</i> | <i>kokemus, rohkeus</i>           | Kokemus         | Osaaminen |
| <i>et pystyy käyttämään erinäköisiä vippaskonsteja et saa suorituksen tehtyä</i>                                      | <i>omat ratkaisut</i>             | Oppimishistoria | Osaaminen |
| <i>ammattitaitoa on tullut vuosien saatossa</i>                                                                       | <i>tietotaito</i>                 | Kokemus         | Osaaminen |
| <i>ammattitaitoa on tullut vuosien saatossa</i>                                                                       | <i>ammattitaito</i>               | Kokemus         | Osaaminen |
| <i>kokemus ja ammattitaito kattanut vuosien varrella</i>                                                              | <i>kokemus, ammattitaito</i>      | Kokemus         | Osaaminen |
| <i>kokemus tuo vakautta työskentelyyn ja haasteet voivat olla helpommin ratkaistavissa</i>                            | <i>kokemus, ammattitaito</i>      | Kokemus         | Osaaminen |
| <i>pystyy varmasti tekemään työt järkevämmiin</i>                                                                     | <i>kokemus, ammattitaito</i>      | Oppimishistoria | Osaaminen |

Taulukko 2b. Haastattelukysymys 2.

| Mitä vahvuuksia ja heikkouksia koet ikään-<br>tyneillä työntekijöillä olevan?                                                | Pelkistetty il-<br>maisuu                                | Alaluokka                                       | Pääluku                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <i>heikkouksista mä sanoisin nuo</i> <b>Heikkou-<br/>det</b>                                                                 | <i>sairaudet</i>                                         | Fyysinen toi-<br>mintakyky                      | Terveys ja<br>toiminta-<br>kyky        |
| <i>tässä iässä rupee paikat sillee ettei kestä<br/>määrättyjä työasentoja</i>                                                | <i>fyysiset ra-<br/>joitteet</i>                         | Fyysinen toi-<br>mintakyky                      | Terveys ja<br>toiminta-<br>kyky        |
| <i>ehkä vähän kaavoihin kangistumista ja tota<br/>muutosten perässä pysymistä, saattaa tulla<br/>vaikeuksia</i>              | <i>muutosvasta-<br/>rinta</i>                            | Suhde muutok-<br>seen                           | Arvot,<br>asenteet,<br>motivaa-<br>tio |
| <i>ei jaksa tehdä niin paljon ja ei pysty teke-<br/>mään</i>                                                                 | <i>fyysiset ra-<br/>joitteet</i>                         | Fyysinen toi-<br>mintakyky                      | Terveys ja<br>toiminta-<br>kyky        |
| <i>heikkous on sit tietty tää et ikä ruppee pai-<br/>namaan</i>                                                              | <i>jaksaminen</i>                                        | Fyysinen toi-<br>mintakyky                      | Terveys ja<br>toiminta-<br>kyky        |
| <i>niinku fyysinen tekeminen saattaa hiukan<br/>heikentyä</i>                                                                | <i>fyysiset ra-<br/>joitteet</i>                         | Fyysinen toi-<br>mintakyky                      | Terveys ja<br>toiminta-<br>kyky        |
| <i>nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä työ-<br/>tehtävässä mukana pysyminen voi tuoda<br/>haasteita. Oppiminen hidastuu</i> | <i>oppimisvai-<br/>keudet</i>                            | Kognitiivinen<br>toimintakyky                   | Terveys ja<br>toiminta-<br>kyky        |
| <i>Heikkoudet, fyysiset ominaisuudet ja uuden<br/>oppiminen</i>                                                              | <i>fyysiset ra-<br/>joitteet, oppi-<br/>misvaikeudet</i> | Fyysinen + kog-<br>nitiivinen toi-<br>mintakyky | Terveys ja<br>toiminta-<br>kyky        |

Ikääntyminen tuo mukanaan varmuutta, vahvaa osaamista, tietämystä, rohkeutta ja ratkaisuvalmiutta kuten haastattelun vastauksista käy ilmi (taulukko 2a). Kaikki vastaajien ikääntymiseen liittämät vahvuudet liittyivät osaamiseen. Kuten kappaleessa 3.2 todettiin, tässä työelämän vaiheessa työntekijä näyttää hyödyttävän työpaikkaansa pitkän uran aikana kertyneellä osaamisellaan, jolloin ikääntyneen työntekijän vahvuudet korvaavat iän mukanaan tuomia heikkouksia. Kuten Heinonen (2019, 30–32) toteaa, kokeneiden työntekijöiden älykkyys on kiteytynyttä, joka on avuksi ongelmanratkaisussa. Kiteytynyttä älykkyyttä, varmuutta ja vahvaa osaamista voisi kutsua myös asiantuntijuudeksi. Asiantuntija osaa Lundell ym. (2011, 185) mukaan tunnistaa riskitekijät ja välttää epätoivottuja ratkaisuja, sekä kykenee reagoimaan sopivalla tavalla odottamattomiin tilanteisiin. Tämä tulee esille hyvin seuraavasta suorasta lainauksesta, joka on otettu haastattelumateriaalistani.

*”Vahvuudet on tietysti ne et pystyy käyttämään erinäköisiä vippaskonsepteja et saa sen suorituksen tehtyä. Kokemus antaa sen edun, että pystyy niihin suorituksiin sit jollain kiertokonstilla, ja sit on semmonen et on muutenkin osaaminen et ei tarte niinku yleensäkkään sillä kaikkeen yksinkertaisella tai siis sillä ainoalla tavalla tehdä sitä et on erinäköisiä vaihtoehtoja ja tapoja, miten toteuttaa se. On työkokemusta siitä mitä tekee.”*

Haastatteluni kaikki vastaajat olivat jo ajatelleet eläkkeelle jäämistä, sillä kaikissa vastauksissa tuli esille, että eläkkeelle jäämisen ajankohtaa oli mietitty (kuvio 6). Haastattelukysymyksen 3 yhteydessä kysyttiin myös, onko vastaaja tietoinen käytössä olevista erilaisista eläkemalleista. Tähän kysymykseen yhteensä kolme henkilöä vastasi, että heillä ei ole tätä tietoa, mutta kuusi vastaajaa oli tietoisia tarjolla olevista eläkemalleista, joita ovat esimerkiksi osa-aikainen eläke. Myös tämä tuli ilmi kysymyksen 3 vastauksissa. Osa-aikaiselle eläkkeelle jäämisen ajankohta oli kahdella vastaajalla tiedossa, molemmat olivat suunnitelleet jäävänsä osa-aikaeläkkeelle 61-vuotiaana.



Kuvio 6. Haastattelukysymys 3.

Vastaajat olivat myös erittäin halukkaita keskustelemaan eläkkeelle jäämisestä, mikä tuli esille haastattelukysymyksen 4 ”Miten halukas olet keskustelemaan eläkkeelle

jäämisestä?” (kuvio 7) vastauksista. Kolme vastaajaa ei ollut vielä valmiita eläkekeskusteluun, koska he eivät kokeneet olevansa vielä tarpeeksi iäkkäitä siihen. Vastauksissa tuli myös ilmi, että työpaikalle kaivattiin paikkaa tai tilaisuutta, jossa pääsisi vapaasti keskustelemaan ja kysymään eläkeasioista. Tämä tulee esiin seuraavasta haastatteluvastauksesta, jonka haastateltava kertoi kysymyksen 4 yhteydessä:

*”Mun mielestä tääl sais olla täällä talossa joku simmonen systeemi tiek-sää et vois niinku mennä kysymään, jos haluaa mennä kysymään joltakin henkilöltä, en tiä, voi olla et tääl onki semmonen mut en mä tiedä.”*

| Miten halukas olet keskustelemaan suunnitelmiasi jäädä eläkkeelle ja miten varhaisessa vaiheessa? |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| valmius heti keskustella                                                                          | ei valmiutta keskustella vielä |
| halu keskustella, jos tilaisuus siihen                                                            | valmius keskustella avoimesti  |
| voin keskustella lähempänä eläkeikää                                                              | olen keskustellut jo           |
| halukkuus keskustella heti                                                                        | valmius keskustella heti       |
| 62–63-vuotiaana                                                                                   |                                |

Kuvio 7. Haastattelukysymys 4.

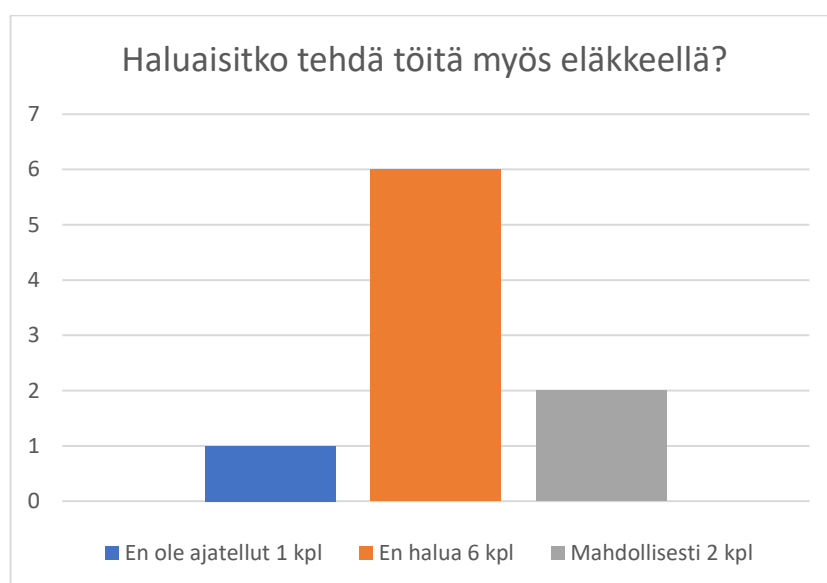
Loppu-uran odotuksista kysyin haastateltavilta kysymyksessä 5, ”Millaisia odotuksia sinulla on lopputyöelämällesi?” (taulukko 3). Tutkittavien odotukset liittyivät sisällön mukaan analysoituna työkykytalomallin kahteen ylimpään kerrokseen (kuvio 2) eli johtamiseen, työyhteisöön ja työoloihin sekä arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon. Arvot, asenteet ja motivaatio tuli esille vastaajien haluun tehdä töitä, joita haastateltavat kokevat osaavansa hyvin, ja jotka kiinnostavat heitä. Kuten teoriaosuudessa todettiin,

ikäntyneenä työn halutaan olevan merkityksellistä ja mielekästä (Heinonen, 2010). Tai kun tekee työtä, jonka tekemisestä pitää, se ei väsytä. Tällöin työ antaa elämälle merkitystä ja voi jopa lisätä elinaikaa (Jabe 2015, 37). Haastateltavien mukaan työtehtävien ei haluttu muuttuvan enää tai ne voisivat muuttua kevyemmiksi. Työelämäodotuksissa korostui paljon pohdinta loppu-uran työkykyisyydestä ja miten työkyvyn uhkia voisi hallita, pysykö nuorempien tahdissa, pärjääkö ja otetaanko osa-aikaisuuden syyt huomioon. Nämä sisällöt liittyivät työkykyalomallin ylimpään kerrokseen johtaminen, työyhteisö ja työolot (kuvio 2, kappale 4.1.).

Taulukko 3. Haastattelukysymys 5.

| Millaisia odotuksia sinulla on lopputyöelämällesi?                                                                                               | Pelkistetty ilmaisu                        | Alaluokka              | Päälouokka                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| <i>No ainaki sitä et sais tehdä tätä mistä mä tykkään ja mis mä olen hyvä ja osaan ja sit mä viihdyn siinä.</i>                                  | <i>Halu tehdä osaamiaan töitä</i>          | Työelämäodotukset      | Arvot, asenteet ja motivaatio     |
| <i>No että työt jatkuis tälle samana kuin ennenkin enkä kaipaa enää mitään suuria muutoksia.</i>                                                 | <i>Ei suuria muutoksia enää</i>            | Suhde muutokseen       | Arvot, asenteet ja motivaatio     |
| <i>päivä kerrallaan, yritän pysyä noiden nuorempien vauhdissa</i>                                                                                | <i>Ei suuria muutoksia enää</i>            | Suhde muutokseen       | Arvot, asenteet ja motivaatio     |
| <i>Ni tämä eläkejärjestely et tekee 3 päivästä viikkoa ni se on just semmonen passeli. Et otettais huomioon et minkä takia on osa-aikaisena.</i> | <i>Osa-aikaisuuden syyn huomioonotto</i>   | Työkykyuhkien hallinta | Johtaminen, työyhteisö ja työolot |
| <i>että pystyy jatkamaan työntekoa, ettei tule niin raihnaiseksi ettei pystyis tekemään töitä</i>                                                | <i>Toive että pystyisi työkykyisenä</i>    | Työkykyuhkien hallinta | Johtaminen, työyhteisö ja työolot |
| <i>Mä toivoisin et mä saisin tehdä näitä tarkastustöitä mitä me tehdään, et työ olisi tätä mitä mä nyt teen. Tää on mulle sopivaa.</i>           | <i>Halu tehdä osaamiaan töitä</i>          | Työelämäodotukset      | Arvot, asenteet ja motivaatio     |
| <i>Kevyempää työskentelyä. Kuitenkin kiinnostavia työtehtäviä.</i>                                                                               | <i>Kevyitä ja kiinnostavia työtehtäviä</i> | Työelämäodotukset      | Arvot, asenteet ja motivaatio     |
| <i>Kunhan nyt pärjäis ja pysyis vauhdissa mukana.</i>                                                                                            | <i>Ei suuria muutoksia enää</i>            | Suhde muutokseen       | Arvot, asenteet ja motivaatio     |
| <i>Täytyy saada vähän kevyempää työtä</i>                                                                                                        | <i>Kevyempiä työtehtäviä</i>               | Työkykyuhkien hallinta | Johtaminen, työyhteisö ja työolot |

Haastattelukysymyksessä 6 kysyttiin ”Haluaisitko tehdä töitä myös eläkkeellä?” Suurin osa vastaajista (6 kpl) ei haluaisi tehdä töitä eläkkeellä (kuvio 8). Tämä on ristiriidassa Eläkeliiton teettämän kyselyn kanssa, jonka mukaan suuri osa eläkeläisistä haluaisi tehdä töitä (Hiltunen 2020, 2). Haastattelun vastauksissani korostui haluttomuus työntekoon eläkkeellä. Kukaan vastaajista ei sanonut selkeästi haluavansa työskennellä myös eläkkeellä. Kaksi vastaajaa kertoi, että eläkkeellä työnteko on mahdollista, riippuen työnantajan tarpeesta tai tarjotusta työstä.



Kuvio 8. Haastattelukysymys 6.

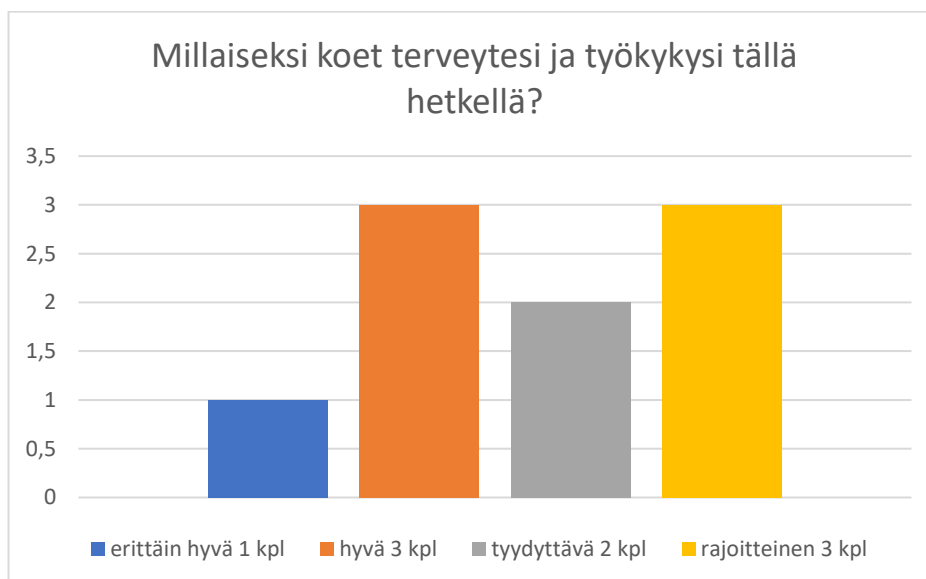
## 8.2 Työkyky

Työkyky on työntekijän tärkein omaisuus työelämässä. Organisaation tuloksen teko riippuu henkilöstön työkyvystä, näin ollen myös organisaatiolla on tärkeä asema työntekijöidensä työkyvyn tukemisessa ja parantamisessa. Työkykyä ohjaa tasapaino ihmisen voimavarojen ja hänen työnsä välillä. Työkyvyn ylläpitoon ja sen parantamiseen liittyy olennaisesti työntekijän ja hänen esihenkilönsä yhteistyö. (Ilmarinen 2006, 79–80.) Kuten työkykytalomallista (kappale 4) tulee esille, työkyvyn pohjan rakentavat työntekijän terveys ja toimintakyky. Haastattelukysymyksen 1 vastauksissa (kappale 8.1.) tulivat vahvasti esille ikääntymisen vaikutukset terveyteen ja toimintakykyyn

erilaisten fyysisten oireiden lisääntymisenä. Haastattelukysymyksessä 7, ”millaiseksi koet terveytesi ja työkykysi tällä hetkellä?”, pyysin vastaajia arvioimaan omaa terveyttä ja työkykyään. Vastaajista neljä arvioi terveytensä ja työkykynsä erittäin hyväksi tai hyväksi. Tyydyttäväksi tai rajoitteiseksi työkykynsä arvioi yhteensä viisi vastaajaa (kuvio 9). Kuten kappaleessa 4 todettiin, työntekijä voi kokea oman työkykynsä hyväksi jostain sairaudesta huolimatta. Oma tulkinta suhteessa työn vaatimuksiin ratkaisevat onko sairaudella vaikutusta henkilön työntekoon. (Lundell ym. 2011, 60–62.) Tämä tuli ilmi myös kysymyksen 7 vastauksissa. Henkilöllä voi olla fyysinen rajoite tai sairaus, mutta se ei haittaa kokoaikaisesti hänen työntekoaan. Seuraavat lainaukset haastattelun vastauksista kuvaavat työntekijän arvioivan työkykynsä hyväksi jostain muusta tekijästä riippumatta.

*”Tähän tehtävään mitä nyt tehdään niin ihan hyväksi”*

*”Mun mielestä ihan ok. Sen pystyy tekemään mitä on tarvetta”*



Kuvio 9. Haastattelukysymys 7.

Haastattelukysymyksessä 8 kysyin ”Millaiset toimenpiteet auttaisivat sinua jaksamaan paremmin työssäsi?” Vastauksissa korostui kolme teemaa, kevennetty työ/työn kuormittavuuden vähentäminen, työnsisällöstä sopiminen ja siihen vaikuttaminen sekä liikunta. Nämä teemat liittyivät työkykytalomallin (kuvio 2) perustaan terveyteen ja

toimintakykyyn sekä ylimpään kerrokseen johtamiseen, työyhteisöön ja työoloihin. Haastatteluni vastaukset tukevat näin ollen teoriassa esittämäni tietoa työkyvyn säilymisestä, kun työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat ovat tasapainossa (kappale 4.2). Työkykyä kuvaava talo pysyy pystyssä, kun ylin kerros on alimpien kerrosten kannateltavina. Näin ollen vastausten mukaan työssä jaksaisi paremmin, kun työnjohdolliset toimenpiteet ottavat huomioon työkykyyn vaikuttavat tarpeet.



Kuvio 10. Haastattelukysymys 8.

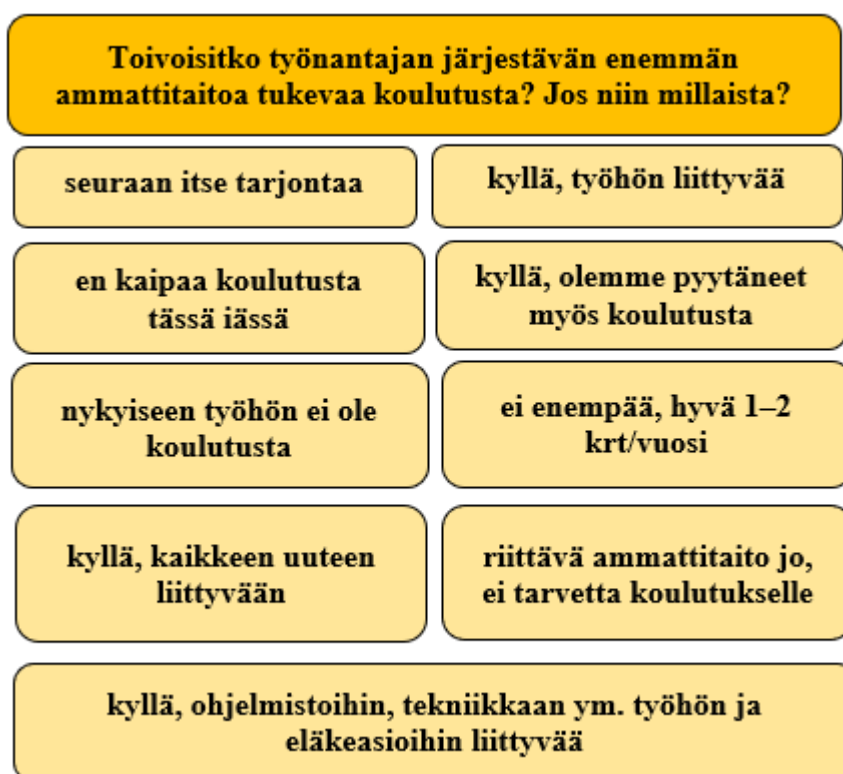
Kysymys 9 liittyi vastaajan omaan aktiivisuuteen työkyvyn ylläpitämiseksi. Kysymys 9 oli ”Miten olet itse edistänyt oman työkykyäsi ja osaamisesi ylläpitämistä?”

Taulukko 4. Haastattelukysymys 9.

| Miten olet itse edistänyt oman työkykysi ja osaamisesi ylläpitämistä?                                                 | Pelkistetty ilmaisu                                         | Alaluokka                | Pääluokka                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <i>liikun ja seuraan niinku itte mitä uudistuksia ja</i>                                                              | <i>liikunta</i>                                             | Fyysinen toimintakyky    | Terveys- ja toimintakyky          |
| <i>koulutuksia on tarjolla</i>                                                                                        | <i>kouluttautuminen</i>                                     | Elinikäinen oppiminen    | Osaaminen                         |
| <i>säännöllisillä elämäntavoilla ja</i>                                                                               | <i>säännölliset elämäntavat</i>                             | Elimistön palautumiskyky | Terveys- ja toimintakyky          |
| <i>vapaa-aikanani pyrin irtautumaan kyllä työtehtävistä</i>                                                           | <i>vapaa-aikana irrottautuminen töistä</i>                  | Elimistön palautumiskyky | Terveys- ja toimintakyky          |
| <i>liikuttua tulee töissäkin ja vapaa-ajallakin aika paljon</i>                                                       | <i>liikunta</i>                                             | Fyysinen toimintakyky    | Terveys- ja toimintakyky          |
| <i>meillä on noita oman alan käyttäjäpäiviä, työnantaja on kiitettävästi päästänyt sinne et ne on ollu ihan hyviä</i> | <i>kouluttautuminen</i>                                     | Elinikäinen oppiminen    | Osaaminen                         |
| <i>osaamisen ylläpitäminen, että on yleensäkin kiinnostunut omasta työstänsä et seuraa muutoksia</i>                  | <i>muutosten seuraaminen</i>                                | Ammatillinen kasvu       | Arvot, asenteet ja motivaatio     |
| <i>Pyrkii niinku välttämään semmosia asioita mitkä niinku kulloinkin aiheuttaa sit mahdollisia sairauspoissaoloja</i> | <i>sairauspoissaoloja aiheuttavien asioiden välttäminen</i> | Työkykyhuokien hallinta  | Johtaminen, työyhteisö ja työolot |
| <i>uteliaisuutta siitä mitä tekee et haluaa olla tietoinen mitä joku asia tarkoittaa</i>                              | <i>osaamisen ylläpitäminen</i>                              | Elinikäinen oppiminen    | Osaaminen                         |
| <i>koko aika työ on opettanut osaamista enemmän. En mä ole sitä mitenkään erityisemmin edistänyt.</i>                 | <i>työn kautta oppiminen, en ole itse edistänyt</i>         | Työelämäodotukset        | Arvot, asenteet ja motivaatio     |
| <i>No liikunnalla ja just nimenomaan tämmöisellä kuntoutusjaksolla</i>                                                | <i>liikunta, kuntoutus</i>                                  | Fyysinen toimintakyky    | Terveys- ja toimintakyky          |
| <i>ja sillä et mä nyt itseasiassa koulutin itseni työtekniikoksi ja suoritin ylemmän ammattitutkinnon</i>             | <i>kouluttautuminen</i>                                     | Elinikäinen oppiminen    | Osaaminen                         |
| <i>Olen seurannut alan uudistuksia ja olen ollut mukana uusien järjestelmien käyttöönotossa</i>                       | <i>kouluttautuminen</i>                                     | Elinikäinen oppiminen    | Osaaminen                         |
| <i>Kyl tässä on opeteltu kaikkia uusia asioita nyt viimesen vuosien aikana ja tänä vuonna varsinkin.</i>              | <i>muutosten seuraaminen</i>                                | Ammatillinen kasvu       | Arvot, asenteet ja motivaatio     |
| <i>olen pelannut jääkiekkoa ja salibandya harrastanu tos 4–5 krt viikossa</i>                                         | <i>liikunta</i>                                             | Fyysinen toimintakyky    | Terveys- ja toimintakyky          |
| <i>5krt viikossa harrastan liikuntaa, sillä koi-tan jaksaa täällä sit paremmin</i>                                    | <i>liikunta</i>                                             | Fyysinen toimintakyky    | Terveys- ja toimintakyky          |

Haastattelukysymyksen 9 vastauksissa korostuu työkyvyn moniulotteisuus ja työkykytalon (kappale 4) kaikki kerrokset. Vuosikymmeniä sitten työkyvyn ajateltiin ensisijaisesti liittyvän sairauksiin, jotka ovat haittana työn tekemiselle (Lundell ym. 2011, 54). Kuten vastauksista ilmenee, työkyvyn edistämiseen liittyy vastaajien mielestä myös liikunnan harrastaminen, säännölliset elämäntavat, työstä palautuminen sekä oman osaamisen ylläpito. Osaamista oli ylläpidetty seuraamalla muutoksia, osallistumalla koulutuksiin, kouluttautumalla ja olemalla kiinnostunut omasta alasta.

Haastattelukysymyksessä 10 kysyin ”Toivoisitko työnantajan järjestävän enemmän ammattitaitoa tukevaa koulutusta? Jos niin millaista?”. Kysymyksen vastaukset jakautuivat lähes puoliksi. Neljä vastaajaa toivoi koulutusta, jonka toivottiin enimmäkseen liittyvän työhön tai uusiin asioihin. Myös eläkeasiat mainittiin koulutustoiवेena. Yksi vastaajista kertoi seuraavansa itse koulutustarjontaa, ja loput neljä vastaajaa eivät kaivanneet enää lisäkoulutusta tai sitä ei vastaajan mielestä ollut olemassa.



Kuvio 11. Haastattelukysymys 10.

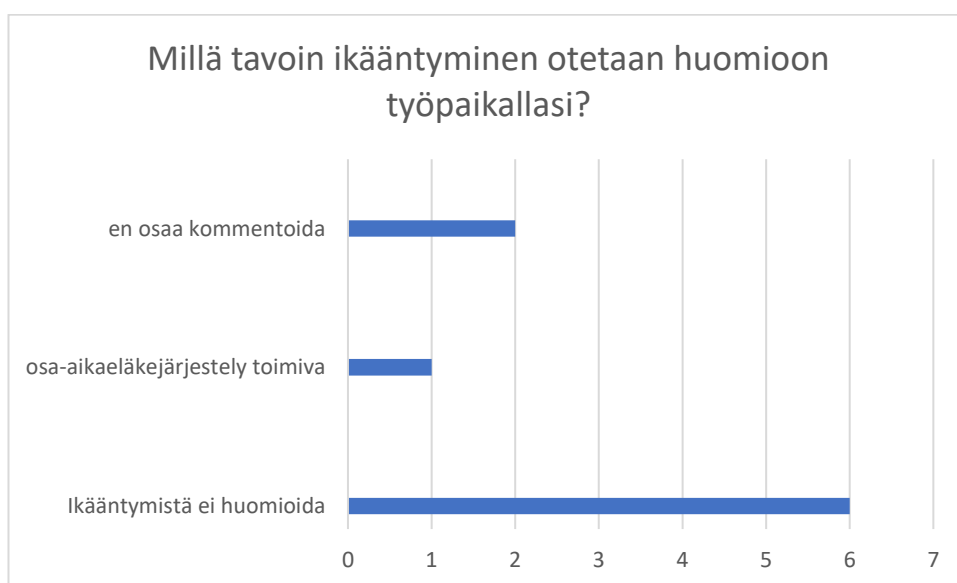
Kysymyksessä 11 kysyin ”Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Ovatko työssä motivoivat asiat muuttuneet iän karttuessa?” Kuten teoriassani kirjoitin, motivaatio on vaikuttimena ihmisen työhönsä käyttämiin voimavaroihin (kappale 4.1.3). Kaikki vastaajat eivät kommentoineet onko heidän motivaationsa muuttunut iän myötä. Neljän vastaajan mielestä motivaatiotekijät eivät olleet muuttuneet. Työssä motivoivina asioina mainittiin mielekäs, monipuolinen, itsenäinen ja vaihteleva työ. Motivoivana tekijänä mainittiin kolmesti työtoverit, näin ollen työyhteisön merkitys motivaattorina korostui. Myös palkka sekä työssä onnistuminen koettiin motivoiviksi tekijöiksi. Nämä tulokset vahvistavat teoriassani esiin tulleita ikääntyneiden työssä motivoivia tekijöitä.

|                                                                                                         |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Ovatko työssä motivoivat asiat muuttuneet iän karttuessa?</b> |                            |
| Mielekäs työ. Motivoivat asiat eivät ole muuttuneet                                                     |                            |
| Monipuolinen, itsenäinen työ, hyvät työkalut ja työkaverit. Ei ole muuttuneet                           |                            |
| Itsenäinen, mielekäs työ. Työporukka. Motivoivat asiat eivät ole muuttuneet.                            |                            |
| Vaihteleva työ. Motivoivat asiat muuttuneet iän myötä.                                                  |                            |
| Palkka                                                                                                  | Työtoverit ja porukkahenki |
| Työ ja sen sisältö                                                                                      | En osaa sanoa              |
| Onnistuminen työssä on aina motivoinut                                                                  |                            |

Kuvio 12. Haastattelukysymys 11.

### 8.3 Ikäjohtaminen

Loput haastattelukysymyksistä liittyivät teemaan ikäjohtaminen. Haastattelukysymys 12 kysyi haastateltavilta ”Millä tavoin ikääntyminen otetaan huomioon työpaikallasi?” Tähän kysymykseen enemmistö, kuusi vastaajaa yhdeksästä, vastasi, ettei ikääntymistä huomioida työpaikalla ollenkaan. Yksi vastaaja ei osannut kommentoida asiaa ollenkaan ja yksi vastaaja mielsi tähän kysymykseen liittyvän käytössä olevan osa-aikaeläkejärjestelmän, jonka hän totesi toimivaksi.



Kuvio 13. Haastattelukysymys 12.

Alla lainauksia haastatteluni vastauksista, joissa todetaan, että ikääntymistä ei huomioida työpaikalla. Vastauksien perusteella työpaikalle kaivataan ikääntymisen huomioivaa johtamista ja ikääntyneiden itsensä huomioimista sekä ikäohjelmaa.

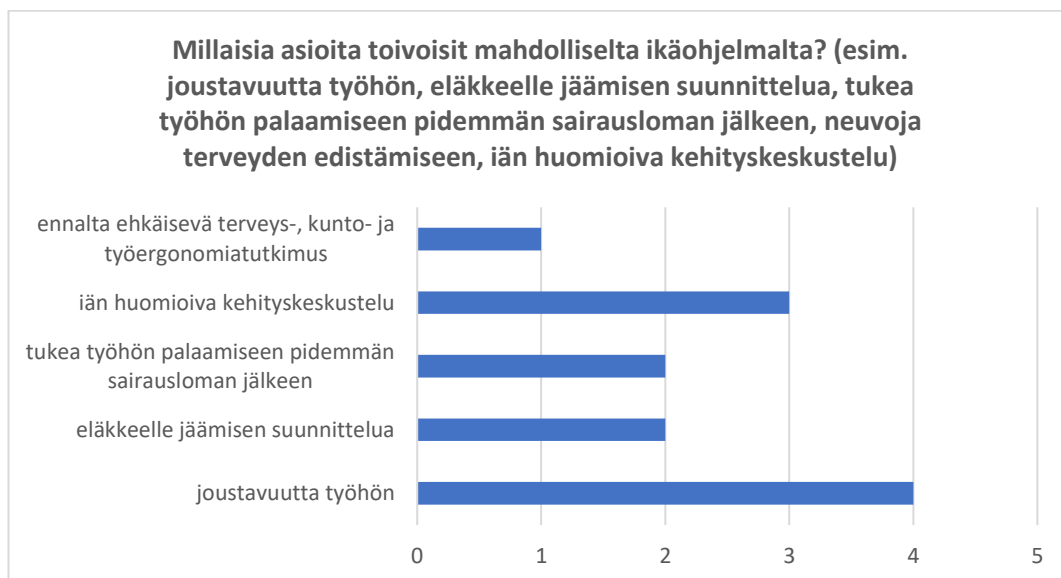
*”Ei meillä ole mitään tämmöstä ikäohjelmaa et just tämmöisis fyysisissä hommissa oltais ajateltu sitä et mikäs sun kunto on et jos ruvettais kat-tomaan jotain köykäsempää hommaa et ei ole semmosia systeemejä ol-lenkaan.”*

*”No ei millään tavalla. Ei ole keskitytty tämmöisiin asioihin kauheasti, et kyl täällä jokaiselta oletetaan et tehdään kuin kaksikymppiset pojat*

*näitä hommia. Ku se on nyt ehdottomasti asia mikä pitää ruveta ottamaan huomioon.”*

*”Ei tällä hetkellä mitenkään. En tiedä vanhemmista. Kyl meillä on ainaki tähän asti ollu ketä tästä mun työporukasta on täällä jääny eläkkeelle ni ihan tossa samoja hommia yrittänyt tehdä kaikki. Ni ei mun mielestä mitenkään ole otettu huomioon.”*

Haastattelukysymyksessä 13 annoin haastateltaville esimerkkejä ikäohjelman sisällöstä. Kysymys 13 oli ”Millaisia asioita toivoisit mahdolliselta ikäohjelmalta? (esim. joustavuutta työhön, eläkkeelle jäämisen suunnittelua, tukea työhön palaamiseen pidemmän sairausloman jälkeen, neuvoja terveyden edistämiseen, iän huomioiva kehityskeskustelu)”. Tässäkin kysymyksessä vastaajat kaipasivat eniten työn joustavuutta (neljä vastaajaa). Työn sisällöstä sopimista, kevennettyä työtä, työtehtävien tasaisempaa jakautumista sekä työn kuormittavuuden vähentämistä, mitkä kaikki ovat mielestäni työn joustavuuteen liittyviä tekijöitä, kaivattiin jo haastattelukysymykseni 8 (kuvio 10) vastauksissa. Toiseksi eniten (kolme vastaajaa) ikäohjelmalta toivottiin iän huomioivaa kehityskeskustelua.



Kuvio 14. Haastattelukysymys 13.

Teoriassa esille tuomani tieto tukee näin ollen haastatteluni tuloksia. Kappaleessa 3.3. tuli esille, että yli kolmannes yli 55-vuotiaista haluaisi työajan joustoja. Sekä varsinkin yli 64-vuotiaat ovat halukkaita työn ja eläkkeen yhdistämiseen, kun työajassa ja määrässä on joustoa (Valkama 2021). Alla kolme lainausta haastattelumateriaalista, joissa kaikissa toiveeksi ikäohjelmalle esitetään joustavuutta työhön.

*”No just ne, joustavuus ja eläkkeen suunnittelua. Ja miksei tuo iän huomioiva kehityskeskustelukin.”*

*”Joustavuutta työhön ni se on yks ihan ehdoton jutska.”*

*”Joustavuus on ainakin ensimmäinen tällöinen ja tuo iän huomioiva kehityskeskustelu. Terveystutkimukset ja kuntotutkimukset ja työolojen ergonomian parannukset ennen kuin tarvitaan kuntoutusta.”*

Viimeinen haastatteluni kysymyksessä 14 kysyin haastateltavilta ”Miten toivoisit esihenkilösi ottavan ikääntymisen huomioon työjärjestelyissäsi?” (kuvio 15).



Kuvio 15. Haastattelukysymys 14.

Kolme vastaajaa ei kaivannut esihenkilön huomioivan ikääntymistä tai koki, että ikääntymistä ei voi ottaa työssä huomioon. Yksi vastaaja koki, että työ on ollut joustavaa ja koki jo pärjäävänsä ilman lisähuomiota. Loput vastauksista (viisi vastausta) liittyivät kaikki työn keventämiseen. Kaivattiin, että esihenkilö kuuntelisi ja huomioisi ikääntyneiden työntekoresursseja, antaisi enemmän aikaa työstä selviytymiseen tai antaisi mahdollisuuksia jakaa työtä tai saada esihenkilön apua.

## 9 YHTEENVETO, SUOSITUKSET JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin miten Turku Energian yhden liiketoimintayksikön +55 v. työntekijät kokevat oman työkykynsä, mitkä tekijät siihen vaikuttavat, mitkä ovat ikääntymisen vaikutukset työhön ja mitä ikääntyneet toivoivat työvuosiltaan ennen eläkkeelle jäämistä. Tutkimusongelma määriteltiin seuraavasti: ”Miten ikääntyminen vaikuttaa työhön ja työkykyyn sekä voiko ikäjohtamisen avulla parantaa loppu-

uralla olevien työelämää?” Ikäjohtamisen osalta oltiin kiinnostuneita siitä, mitä toiveita työntekijöillä on koskien omaa loppu-uraansa, jotta toiveet voitaisiin ottaa huomioon ikäjohtamista ja ikäohjelmaa suunniteltaessa.

Tässä tutkimuksessani onnistuin mielestäni pääsemään asettamiini tavoitteisiin, koska sain vastauksen määrittämiini tutkimuskysymyksiin. Haastatteluni tulokset tukivat esittämäni teorialietoa ikääntymisen vaikutuksista työkykyyn ja terveyteen. Ikääntymisen koettiin vaikuttavan ja tuovan muutoksia fyysiseen toimintakykyyn ja terveyteen. Ikääntymisen mukanaan tuovat tekijät korostuivat haastatteluni vastauksissa enemmän heikkouksina kuin positiivisina tekijöinä tai vahvuuksina. Ikääntymisen tuomia heikkouksia olivat esimerkiksi väsymys, kömpelyys ja sairaudet. Ikääntymisen tuomina positiivisina asioina koettiin ikääntyneen ammattitaito ja kokemus sekä näihin kytkeytyvä työn asiantuntijuus. Ikääntyneet ovat halukkaita eläkekeskusteluun ja useimmat tietävät jo, milloin haluaisivat jäädä eläkkeelle. Eläkkeellä ei haluta tehdä töitä, mikä oli vastoin teoriassani esittämää tietoa Eläkeliiton teettämästä kyselystä, jonka mukaan suuri osa eläkeläisistä haluaisi työskennellä eläkkeellä ollessaan. Osa tutkimukseni ikääntyneistä koki työkykynsä rajoitteiseksi ja osa koki työkykynsä hyväksi. Työn joustavuuden koettiin olevan merkittävä osatekijä, joka auttaisi tässä elämänvaiheessa työssä jaksamisessa. Ikääntyneet ovat itse edistäneet omaa työkykyään liikunnalla, olemalla kiinnostuneita omasta työstään ja kouluttautumalla. Osa ikääntyneistä kaipasi myös työnantajan järjestämää lisäkoulutusta. Ikääntyneitä motivoi mielekäs työ ja hyvä työporukka. Työssä motivoivat asiat eivät olleet pääosin iän myötä muuttuneet. Ikääntymistä ei oteta huomioon työpaikalla ikääntyneiden mielestä ollenkaan. Työpaikan ikäohjelmaan toivottiin eniten työn joustoja ja iän huomioivaa kehityskeskustelua. Myös esihenkilön toivottiin huomioivan työntekijän ikä, häneltä toivottiin työntekijän rajoittavien tekijöiden huomioimista sekä mahdollisuuksia selviytyä paremmin töistä.

Tutkimukseni perusteella Turku Energian ikäohjelmassa suosittelisin terveyden ja toimintakyvyn tukemisen huomioimista, koska terveyden ja toimintakyvyn heikentyminen ikääntyessä korostuu. Ikääntyneiden työelämäodotuksissa painottui pohdinta loppu-uran työkykyisyydestä ja työkykyuhkien hallinta, pysykö nuorempien tahdissa, pärjääkö ja otetaanko osa-aikaisuuden syyt huomioon. Ikäohjelman puitteissa

olisikin hyvä kartoittaa työkykyä uhkaavat tekijät jokaisen ikääntyneen kohdalla ja pohdittava esihenkilön kanssa, miten yksikössä voidaan ottaa nämä asiat huomioon.

Tekisin ikäohjelmaan myös kannustimen työntekijän liikunnan lisäämiseksi vähentämään fyysisten rajoitteiden lisääntymistä sekä tukemaan työstä palautumista. Liikunta oli myös mainittu ikääntyneiden omana työkyvyn säilytyskeinona, joten mielestäni se olisi sopiva ikäohjelmaan kuuluva osa-alue.

Mikäli Turku Energia haluaa tulevaisuudessa kannustaa iäkkäiden tai eläkeläisten työntekoa, iäkkäät kannattaa ehdottomasti huomioida jo heidän työuransa aikana. Ikäjohtamisen avulla voitaisiin mielestäni parantaa loppu-uralla olevien työelämää kiinnittämällä huomiota ikääntyvien työntekijöiden tarpeisiin. Oma johtopäätökseni tutkimukseni mukaan on, että eläkkeellä työnteko ei kiinnosta, koska ikää ja sen tuomia vaikutuksia ei ole otettu huomioon ikääntyneiden työssä ollessa. Mikäli iäkkäät ja heidän työkykynsä huomioitaisiin, voisi se lisätä myös ikääntyneiden työhaluja eläkkeellä, mikäli heidän työpanostansa tarvittaisiin. Tutkimukseni mukaan ikääntynyt työntekijä on asiantuntija omalla alallaan. Näin ollen, olisi luultavaa, että heidän työntekoaan saatettaisiin tarvita myös eläkkeelle jäämisen jälkeen varsinkin osa-alueilla, joissa ongelmanratkaisukyky tai alan erityisosaaminen on käytössä.

Ikäohjelmaan haluaisin ottaa mukaan myös eläkeasioiden käsittelyn. Ikääntyvä työntekijä kaipaa keskustelutilanteita eläkeasioista, joista olisi hyvä järjestää esimerkiksi +55 v ikäryhmälle matalan kynnyksen informaatiotilaisuuksia. Eläkeasiat kiinnostavat, vaikka eläkeikä ei ihan vielä ajankohtainen olisikaan. Siksi informaatiota esimerkiksi osa-aikaisesta eläkkeestä olisi hyvä olla saatavilla, jotta ikääntyvä työntekijä voi itsekin vaikuttaa ja pohtia loppu-uraansa aktiivisesti. Mielestäni avustaminen loppuuran suunnittelussa voi aktivoida työssäkäyvän ikääntyneen myös työelämässä.

Ikäohjelmaan haluaisin vielä ehdottomasti sisällyttää työyhteisön yhteiset säännölliset aktiviteetit. Ikääntyvien työssä motivoivina tekijöinä korostui työporukan merkitys, näin ollen hyvän yhteishengen ja yhteisöllisyyttä korostavien toimien järjestäminen olisi ikäohjelman puitteissa tärkeää. Ikääntyvien työntekijöiden huomioiva ikäohjelma ja ikäjohtaminen parantaisi mielestäni loppu-uralla olevien työelämää, koska työntekijä kokisi olevansa arvostettu ja huomioitu vielä työikänsä loppuvaiheessakin.

Jatkotutkimuksen aiheena minusta olisi mielenkiintoista tutkia ikäjohtamisen ja iän vaikutusta työelämään ja työkykyyn koskien kaikkia ikäluokkia. Työkyvyn uhkia voitaisiin torjua jo ennen ikääntymistä, näin ollen olisi mielenkiintoista tutkia mitkä ovat kaikkien ikäryhmien työkyvyn tarpeet, toiveet ja uhat ja miten niihin voisi ikäjohtamisen avulla vaikuttaa. Jatkotutkimuksena mielenkiintoista olisi myös tutkia mahdollisen Turku Energiassa käyttöönotettavan ikäohjelman vaikutuksia ikääntyvien työkykyyn. Tämän opinnäytetyöprosessin tekeminen oli minulle antoisa kokemus. Oli kiinnostavaa kuulla uran loppupuolella olevien kokemuksia ja ajatuksia. Haastattelujeni ohessa sain ymmärtää, että iän huomioiminen olisi ikääntyneille erittäin tärkeää. Olisi ollut mielenkiintoista keskustella heidän kokemuksistaan enemmän, mikäli se olisi ollut haastattelun puitteissa mahdollista. Prosessi avasi myös omia työelämäajatuksiani sekä korosti minulle työkyvyn säilyttämisen tärkeyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä varsinkin loppu-uraa lähestyttäessä. Myös minä olen tulevaisuuden ikääntynyt työntekijä.

## LÄHTEET

- Andersson, B., Haggrèn, K., Haring, K., Lantto, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärv, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. STTK. Viitattu 20.3.2021. <https://www.sttk.fi/files/opas-ikaohjelman-laatimiseen-tyokaarimalli/>
- Ferbe, A., Hedborg, A. Vingård, E., Svärdman, H., Eriksson, I. & Skoog, I. 2020. Äldre har aldrig varit yngre – alltförkanochvillarbetalängre. Delegationen för seniorarbetskraft. Statensoffentligautredningar. Viitattu 13.4.2021 [https://seniorarbetskraft.se/wp-content/uploads/2020/11/SOU-2020\\_69\\_webbfil.pdf](https://seniorarbetskraft.se/wp-content/uploads/2020/11/SOU-2020_69_webbfil.pdf)
- Hiltunen, K. 2020. Eläkkeeltä töihin – kysely 2020. Eläkeläisten kokemuksia, asenteita ja motiiveja eläkkeellä työskentelystä. Kyselyraportti. Eläkeliitto. Viitattu 13.5.2021. [https://www.elakeliitto.fi/sites/default/files/2021-01/El%C3%A4ke-liitto\\_El%C3%A4kkeelt%C3%A4\\_t%C3%B6ihin\\_kysely\\_2020\\_0.pdf](https://www.elakeliitto.fi/sites/default/files/2021-01/El%C3%A4ke-liitto_El%C3%A4kkeelt%C3%A4_t%C3%B6ihin_kysely_2020_0.pdf)
- Heinonen, E. 2010. Viimeinen kymppi rikki- näkemyksiä työelämän loppuvuosista. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Ei virallisesti julkaistu.
- Heinonen, E. 2019. Hyvää työtä ja pitkää uraa! Mietelmiä työelämästä. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019090226332>
- Hietala, A. 2019. Työkyvyttömyyseläkkeet koettelevat myös työnantajan taloutta. Mandatum Life. Life Magazine. Viitattu 10.3.2021 <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2018/tyokyvyttomyyselakkeet-koettelevat-myo-tyonantajan-taloutta/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käyttö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa!: ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J. 2012. Aktiivisen ikääntymisen edistäminen työpaikalla. European Agency for Safety and Health at Work. Viitattu 20.3.2021. <https://osha.europa.eu/fi/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni: ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.
- Ilmarinen, J. & Vainio, V. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 24.4.2021. [https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia\\_kaikille\\_sukupolville.pdf](https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf)
- Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. Vantaa: Ketterät kirjat.
- Julkunen, R. 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: SoPhi73 Jyväskylän yliopisto.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 262.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Wsoypro.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Viitattu 20.3.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334#L4P16>

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

Peltonen, P. & Wallin, O. 2014. Ikääntyneiden työurien jatkaminen – työntekijän, organisaation ja talouden näkökulmasta. Ikästrategia-hankkeen tutkimusraportti. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.4.2021. <https://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/67-Ikaantyneiden-tyontekijoiden-tyourien-jatkaminen.pdf>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Johdanto. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Tallqvist, J. 2009. Åldersmedvetetledarskap – en studieomteoretiskinnebördochpraktisktillämpning av Age Management. Kandidaatintutkielma. Södertörnshögskola. Viitattu 27.3.2021. <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:224178/FULLTEXT01>

Tolkki, J. 2021. Ikäjohtaminen osaksi strategista henkilöstöjohtamista. Ikäosaamisen verkkojulkaisu. Karelia ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.4.2021. <https://ikanyt.karelia.fi/2021/02/18/ikajohtamisen-osaksi-strategista-henkilostojohtamista/>

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turku Energian www-sivut 2021. Turku Energia lyhyesti. Viitattu 29.10.2021. <https://www.turkuenergia.fi>

Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Raportti. Työterveyslaitos. Viitattu 13.5.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Vaahio, E-L. 2006. Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Valkama, H. 2021. Työnantajat eivät näe ikääntyneiden syrjintää- Yli 55-vuotiaat kokevat työkykynsä huomattavasti paremmaksi kuin työnantajat arvioivat. Viitattu 5.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11819096>

Valtioneuvosto. 2020. Hallituksen toimenpiteet yli 55-vuotiaiden työllisyysasteen nostamiseen. Liite.Viitattu 20.3.2021.

[https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/51049773/liite\\_yli-55-vuotiaiden-ty%C3%B6llisyysasteen-nostaminen.pdf](https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/51049773/liite_yli-55-vuotiaiden-ty%C3%B6llisyysasteen-nostaminen.pdf)

Valtioneuvosto. 2021. 3.6 Oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja mukaan ottava Suomi.Hallitusohjelma.Viitattu 20.3.2021. <https://valtioneuvosto.fi>

Visser, M., Lössbroek, J. & van der Lippe, T. 2020. The Use of HR Policies and Job Satisfaction of Older Workers. Oxford Academic Journals. Viitattu 13.4.2021. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa023>

Wikström, E. & Liff, R. 2019. Chefens betydelse för ett längre arbetsliv. Delegationen för seniorarbetskraft. Statensoffentligautredningar. Viitattu 13.4.2021. [https://seniorarbetskraft.se/wp-content/uploads/2019/11/Rapport-10\\_Chefens-betydelse-f%C3%B6r-ett-l%C3%A4ngre-arbetsliv\\_webb.pdf](https://seniorarbetskraft.se/wp-content/uploads/2019/11/Rapport-10_Chefens-betydelse-f%C3%B6r-ett-l%C3%A4ngre-arbetsliv_webb.pdf)

Wikström, E. & Liff, R. 2020. An interactional perspective on age management for prolonged working life. Nordic Welfare Research. Idunn.Viitattu 21.4.2021. [https://www.idunn.no/nordisk\\_valfardsforskning/2020/02/an\\_interactional\\_perspective\\_on\\_age\\_management\\_for\\_prolonge](https://www.idunn.no/nordisk_valfardsforskning/2020/02/an_interactional_perspective_on_age_management_for_prolonge)

Haastattelukysymykset:

1. Miten ikääntyminen vaikuttaa omaan työskentelyysi?
2. Mitä vahvuuksia ja heikkouksia koet ikääntyneillä työntekijöillä olevan?
3. Milloin haluaisit jäädä eläkkeelle? Oletko tietoinen käytössä olevista erilaisista eläkemalleista?
4. Miten halukas olet keskustelemaan suunnitelmistasi jäädä eläkkeelle ja miten varhaisessa vaiheessa?
5. Millaisia odotuksia sinulla on lopputyöelämällesi?
6. Haluaisitko tehdä töitä myös eläkkeellä?
  
7. Millaiseksi koet terveytesi ja työkykysi tällä hetkellä?
8. Millaiset toimenpiteet auttaisivat sinua jaksamaan paremmin työssäsi?
9. Miten olet itse edistänyt oman työkykysi ja osaamisesi ylläpitämistä?
10. Toivoisitko työnantajan järjestävän enemmän ammattitaitoa tukevaa koulutusta? Jos niin millaista?
11. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Ovatko työssä motivoivat asiat muuttuneet iän karttuessa?
  
12. Millä tavoin ikääntyminen otetaan huomioon työpaikallasi?
13. Millaisia asioita toivoisit mahdolliselta ikäohjelmalta? (esim. joustavuutta työhön, eläkkeelle jäämisen suunnittelua, tukea työhön palaamiseen pidemmän sairausloman jälkeen, neuvoja terveyden edistämiseen, iän huomioiva kehityskeskustelu)
14. Miten toivoisit esihenkilösi ottavan ikääntymisen huomioon työjärjestelyissäsi?