



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Ikäjohtaminen - ikääntyvän työvoiman tukeminen oikeanlaisella johtamisella

---

Hyvönen, Hanna

2012 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Otaniemi

## Ikäjohtaminen - ikääntyvän työvoiman tukeminen oikeanlaisella johtamisella

Hyvönen, Hanna  
Laurea Business Ventures  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2012

Hyvönen, Hanna

## Ikäjohtaminen - ikääntyvän työvoiman tukeminen oikeanlaisella johtamisella

Vuosi 2012 Sivumäärä 30

---

Muutamien seuraavien vuosien aikana Suomessa siirtyy suurimäärä työvoimaa pois työelämästä. Tämän suuren ikäluokan poistumisen odotetaan aiheuttavan erilaisia ongelmia ja ylimääräisiä kustannuksia yrityksille ja yhteiskunnalle. Näiden haasteiden ja kustannusten välttämiseksi yrityksiä rohkaistaan hyvään ikäjohtamiseen ja kannustetaan työntekijöitä pidempään työuriin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä hyvä ikäjohtaminen sisältää ja kuinka ikäjohtamisella voidaan tukea ja parantaa ikääntyvän työvoiman työssä jaksamista. Tavoitteena oli löytää erilaisia johtamisen apuvälineitä, joilla voidaan parantaa eläkeikää lähestyvien työntekijöiden johdettavuutta ja heidän voimavarojensa hyödynnettävyyttä parhaalla mahdollisella tavalla.

Ikäjohtamisen teoriaa tutkittiin painettujen teosten, tutkimusten, sähköisten dokumenttien ja julkaistujen artikkeleiden pohjalta. Tarkoituksena saadaan käsitys ikäjohtamisen perusteista. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna ja sekundäärisenä tutkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Varman edustajaa ja tutkittiin Helsingin kaupungin henkilöstökeskuksen työkykyä edistävää eri-ikäisten johtamisen toimintasuunnitelmaa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyvän ikäjohtamisen perusteena on työn yksilöllinen suunnittelu. Muina tärkeinä elementteinä pidettiin arvostuksen tunteen antamisen työntekijöille, tukemisen muutostilanteissa, työn haasteellisuuden säilyttämisen ja fyysisten vaivojen ennalta ehkäisevät toiminnot.

Hyviksi johtamisen apuvälineiksi tutkimuksessa nousivat hiljaisen tiedon mentorointi-ohjelma, erilaiset kuntoremontit ja työpaikalla uudelleen sijoittaminen tapauksissa, joissa työkyky oli heikentynyt olennaisesti työnsuorittamiseksi. Yhteenvetona voidaan todeta, että alakohtaiset rasitukset ja toiminnot ohjaavat ikäjohtamisen painotuksia, joiden pohjalta tulisi suunnitella henkilöstön yksilöllinen johtaminen.

Asiasanat: Ikäjohtaminen, ikääntyminen, henkilöstöjohtaminen, hiljainen tieto, työhyvinvointi

Hyvönen, Hanna

**Age Management - Managing aging employees by suitable management**

Year	2012	Pages	30
------	------	-------	----

---

In Finland, a large number of employees will retire during the next few years. This is expected to cause different kind of problems and extra expenses for businesses and society. In order to avoid these threats, companies are encouraged to provide better age management and employees to continue their careers.

The aim of this study was to find out what good age management includes and how it can be used to support and improve the careers of elderly employees. The goal was to find different kind of management tools for improving manageability of employees who are approaching retirement age and to utilize their resources in the best possible way.

The theory of age management was studied by using books, documents in the Internet and published articles to understand the basics of age management. A part of the study was carried out as a theme interview and another part as a secondary study. The interview was conducted with Varma Mutual Pension Insurance Company and the secondary study with Human Resources Centre of the city of Helsinki on their plan how to support the ability of employees to work with age managing that takes into account different age groups.

It can be concluded that good age management is based on individual work planning. Other important elements are to give sense of appreciation to employees, support them in changing situations, give psychological challenge and prevent all the work-related physical ailments. The findings also bring to light a few good age management tools: a mentoring program for tacit knowledge and different kind of fitness programs. It also beneficial to allow change to another occupation inside the company if the working capacity of an employee has been substantially reduced. In summary, the sector and working field influence what kind of age management is the most suitable but, in all cases, it should be designed based on the individual management of the personnel.

Keywords Age management, aging, human resources management, tacit knowledge, wellbeing at work

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat .....	6
1.2	Menetelmät .....	6
1.3	Tutkimuksen rajaus .....	7
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	7
1.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	7
2	Ikääntymisen vaikutukset johtamiseen .....	8
2.1	Ikääntyminen.....	8
2.2	Henkilöstöjohtaminen .....	9
2.3	Ikäjohtaminen .....	9
2.4	Hiljainen tieto .....	10
2.5	Eettinen johtaminen.....	12
3	Ikääntymisen vaikutukset yksilölle, yritykselle ja yhteiskunnalle .....	13
3.1	Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työkyky .....	13
3.2	Työympäristö.....	14
3.3	Pitkän työuran hyödyt yksilölle, yhteiskunnalle ja yritykselle .....	15
3.4	Eläkejärjestelmät .....	15
4	Käytetyt tutkimusmenetelmät.....	16
4.1	Tutkimusmenetelmien kuvaus .....	16
4.2	Tutkimusten toteuttaminen .....	17
4.3	Tutkimusten luotettavuus ja pätevyys .....	17
5	Tutkimustulokset .....	18
5.1	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma .....	18
5.2	Helsingin kaupungin henkilöstökeskus .....	21
5.3	Tutkimustuloksien yhteenveto.....	23
6	Johtopäätökset .....	25
	Lähteet .....	27
	Kuviot .....	29
	Liite .....	30

## 1 Johdanto

Suomessa lähivuosien aikana eläkkeelle siirtyy iso osa työvoimaa. Tämä aiheuttaa yrityksille ja yhteiskunnalle erilaisia ongelmia ja kustannuksia. Näitä kustannuksia voidaan kuitenkin vähentää tai poistaa kokonaan oikeanlaisella ikäjohtamisella. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan eläkeikää lähenevien ihmisten johtamista ja sitä, kuinka heitä voitaisiin tukea hyvällä johtamisella jaksamaan pitempään työelämässä.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, kuinka ikääntyvä työvoima tulisi ottaa huomioon johtamisessa ja kuinka heidät saataisiin jatkamaan työelämässä entistä pitempään. Tutkimuksessa tutkitaan myös ikäjohtamisen eri osa-alueita ja ongelmia. Tavoitteena on löytää erilaisia johtamisen apuvälineitä ja tyylejä ikääntyvien työntekijöiden johtamiseksi. Näiden työkalujen avulla voidaan leikata ja vähentää yritykselle ja yhteiskunnalle kasaantuvia ylimääräisiä eläkekustannuksia. Tutkimustuloksia voidaan käyttää ohjaavina apuvälineinä, jotka voivat parantaa eläkeikää lähestyvien johdettavuutta ja voimavarojen hyödynnettävyyttä parhaalla mahdollisella tavalla.

Tämän tutkimuksen kohteena ovat työvoiman liian varhainen poistuminen työelämästä, ikääntyneiden työntekijöiden johtaminen ja ikääntyvien työntekijöiden pysyminen entistä pidempää työelämässä.

### 1.2 Menetelmät

Tutkimuksen tutkimusmenetelminä käytetään laadullista tutkimusta ja sekundääristä tutkimusmenetelmää. Tutkimuksien avulla selvitetään, kuinka konkreettisesti on esimerkki-yrityksissä hoidettu ikääntyvän henkilöstön johtaminen.

Tutkimusmenetelmien avulla selvitetään, minkälaista tukea ikääntyvät saavat tutkitussa yrityksessä ja selvitetään, miten ikääntyneet ymmärtävät ikäjohtamisen käsitteen. Tutkimuksen auttavina kysymyksinä käytetään avoimia kysymyksiä käytetyistä ja käytössä olevista tuista. Sen lisäksi tutkitaan tutkimuskohteiden henkilökunnan keskimääräistä eläkkeelle siirtymisikää.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa perehdytään yli 50-vuotiaiden johtamiseen. Tutkimusosuudessa selvitetään käytännön tasolla työeläkevakuutusyhtiö Varman ikäjohtamista ja Helsingin kaupungin henkilöstökeskuksen ikäjohtamishankkeita.

### 1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Keskeiset käsitteet ovat ikääntyminen, henkilöstöjohtaminen, ikäjohtaminen ja eettinen johtaminen. Niiden alakäsitteiksi voidaan liittää myös; työhyvinvointi, työkyky ja hiljainen tieto. Näitä käsitteitä tutkitaan ja avataan teoriaosuudessa erilaisten painettujen teosten, julkaistujen artikkeleiden ja dokumenttien avulla.

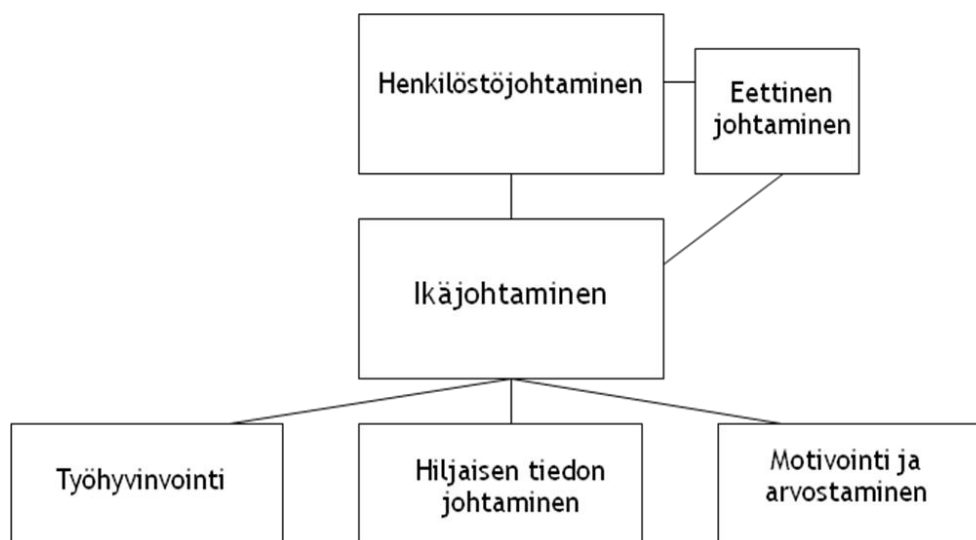
Tässä tutkimuksessa ikäjohtamisella tarkoitetaan yli 50-vuotiaiden johtamista, jonka tarkoituksena on parantaa työn laatua ja pidentää työssä jaksamista. Henkilöstöjohtaminen liitetään tutkimukseen ikääntyvien osalta, ikäjohtaminen on ikääntyvien ikää huomioonottavaa henkilöstöjohtamista. Eettinen johtaminen liitetään ikäjohtamiseen henkilöstöä arvostavana ja kunnioittavan johtotyylinä.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työympäristöä, joka edistää terveyttä, tukee työuraa ja on turvallinen, jotta työnteko olisi mielekästä ja luontevaa (Työterveyslaitos 2012). Työkyvyllä tarkoitetaan työntekijän fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista kykyä, jotka edes auttavat työssä jaksamiseen. Hiljainen tieto on tässä tutkimuksessa sellaista tietoa ja osaamista, jota eläkkeelle siirtyvä henkilö tietää ja taitaa eikä sitä ei ole saatavilla dokumentoituna versiona.

### 1.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys perustuu ikäjohtamisen käsitteeseen. Tätä käsitettä käsitellään henkilöstöjohtamisen teorioiden ja menetelmien pohjalta ja liitetään siihen ikäjohtamisen omia teorioita ja menetelmiä.

Tutkimushaastattelun tulos tulee olemaan osa suurempaa ikäjohtamis-osaamista.



Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 2 Ikääntymisen vaikutukset johtamiseen

Viime vuosina eläkkeelle on siirtynyt ja tulee siirtymään suuri määrä työvoimaa, koska sodan jälkeen syntyneet suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Yrityksille se aiheuttaa tietopääoman pakenemista ja osaavien työntekijöiden poistumista. Myös yhteiskunnalle se aiheuttaa suuria eläkekustannuksia ja mahdollista kilpailukyvyyn heikkenemistä. Eduskunta yrittää varautua tuleviin muutoksiin nostamalla eläkeikää ja poistamalla muita etuuksia. Suurin vaikutus on kuitenkin yleisellä asenteella ja sillä, onko yrityksessä käytössä ikääntymistä tukevaa ja huomioon ottavaa johtamista, eli ikäjohtamista.

### 2.1 Ikääntyminen

Käsitteenä ikääntyminen tarkoittaa ihmisen kronologista ikääntymistä. Vanhenemme joka päivä aina syntymästä kuolemaan saakka (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 39). Kuinka nopeasti meissä alkaa näkyä ikääntymisen merkkejä ja ikä alkaa vaikuttaa työhömmö negatiivisesti, on henkilökohtaista. Ikääntymisen merkkejä ja vaikutuksia tutkitaan pääosin iän vaikutuksina fyysisiin, sosiaalisiin ja psyykkisiin ominaisuuksiin (Juuti 2002, 11). Ikääntyvän työntekijän toimintakyvyn ja terveyden muutokset alkavat näkyä keskimäärin 40-50-vuotiaana, jolloin on vielä hyvin aikaa ehkäistä ja vaikuttaa tilanteen huonontumiseen (Ilmarinen ym. 2003, 39).

Kun ihminen ikääntyy, hänen fyysinen toimintakykynsä ja reaktionopeutensa hidastuvat. Iäkkäät eivät siis enää pysty kilpailemaan nuorempien työntekijöiden kanssa samoista asioista, mutta heidän tieto-, taito- ja kokemuspääomansa ovat monesti suurempia kuin

nuoremmilla työntekijöillä. Ei tulisi siis keskittyä vain ikääntyvän työntekijän fyysisiin ominaisuuksiin puhuttaessa työntekijän arvosta organisaatiolle.

Yksi suurin haaste on kuitenkin muuttaa näkökulma, jossa ikääntyminen nähdään vain negatiivisena asiana ja elämän päätepisteenä. Tätä negatiivista mallia tukee länsimainen elämänkaarimalli, jossa ihmisen arvokkainta ja tärkeintä aikaa elämässä kuvastaa nuoruus ja keski-ikä, koska ihmiset ovat tuottavuuden näkökulmasta aktiivisimmillaan silloin. Tämä ajattelutapa ei jätä paikkaa erilaisuudelle ja antaa kuvan, että omaan ”elämänkaareen” ei voisi vaikuttaa. (Juuti 2002, 15, 21)

Kaiken negatiivisen keskustelun vastapainona voidaan todeta, että ikääntyminen yleensä vahvistaa strategista ajattelu kykyä, terävä-älyisyyttä, harkitsevaisuutta ja viisautta (Ilmarinen 1998, 24). Ikääntyvät pystyvät yleensä myös sitoutumaan työhönsä paremmin, kuin niin sanotut ruuhkavuosia elävät. Heillä on yleensä myös vähemmän poissaoloja, ja he ovat uskollisia työnantajaansa kohtaan (Ilmarinen 1998, 25).

## 2.2 Henkilöstöjohtaminen

Moilanen (2005, 8) toteaa, että Suomessa ikäjohtamisessa on suurelta osin keskitytty työkykyyn eikä ikäjohtamiseen. Ikäjohtamisen sidoksia johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen ei ole niin vahvasti tarkasteltu, kuin ehkä olisi pitänyt (Moilanen 2005, 8). Jos työhyvinvointia ja tietotaidon siirtämistä ei sidota ikään, tulee niistä hyvän henkilöstöjohtamisen toimintoja. Ikäjohtaminen voidaan siis nähdä tietyn ikäisten iän huomioivana hyvänä henkilöstöjohtamisena.

## 2.3 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisen käsite on vaikea avata sen monimuotoisuuden takia. Ihmiset ymmärtävät ja kokevat ikääntymisen ja siihen liittyvät asiat eritavoilla, joten sitä ei voida määritelmää vain yhdellä ja ainoalla oikealla tavalla. Juuti (2002, 6) huomauttaa, että ikäjohtamisen voi erottaa kahdeksi eri käsitteeksi: ikä ja johtaminen. Molemmat ovat kulttuuriin sidonnaisia; johtaminen tuotetaan kulttuurisesti ja kulttuuri jäsentää ikää. Lähteenmäki (1999) määrittelee ikäjohtamisen työpaikkakulttuurina, jossa jokainen ihminen voi tuntea itsensä arvokkaaksi. Hänen mukaansa siihen vaikuttavat päivittäisjohtaminen, työnjaot ja työskentely-ympäristö. Ilmarinen (2001, 186) lisää tähän määritelmään töiden yksilöllisen suunnittelun jokaista työntekijää ja hänen tarpeita huomioon ottaen, ja vuorovaikutuksen korostamisen eri-ikäisten välillä. Voidaan siis huomata vallitsevan kulttuurin suuren vaikutuksen siihen, miten jokainen itse käsittää ja ymmärtää ikäjohtamisen.

Hyvin useasti myös ikäjohtamisessa keskitytään pitkälti työkykyä ylläpitävään toimintaan, joka on vain yksi ikäjohtamisen osa-alueista ja haasteista. Ikä ja palvelusvuodet tuovat osaamista jota ei opi opiskelemalla. Kiviranta (2010, 53) tuumaakin, että ihmisten arvioinnin ja osaamisen tulisi perustua heidän osaamisalueisiinsa ja vahvuuksiinsa, eikä ikälähtöisiin olettamuksiin.

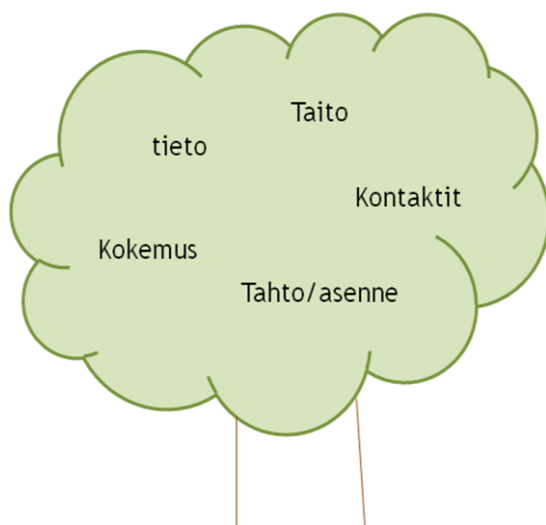
Halmeen (2007, 17) tutkimuksessa kävi ilmi kolme erilaista lähestymistapaa ikäjohtamiskäsitteeseen viimevuosien kirjallisuudessa. Monesti tutkimuksissa ikäjohtaminen määriteltiin yritysten työkykytoiminnaksi, jolloin huomio oli työn turvallisuudessa ja iän tuomissa rajoitteissa. Toisena käytettynä lähestymistapana oli henkilöstöstrateginen ongelma, kuinka siirtää hiljainen tieto eteenpäin ja tukea ikääntymistä. Ikäjohtaminen saatettiin myös kolmannessa tapauksessa nähdä eräänlaisena osoituksena sidosryhmille yrityksen sosiaalisen vastuun toiminnasta. (Halme 2007, 17.)

Ilmarinen (1998, 26 - 29) kiteyttää ikäjohtamisen neljään askeleeseen joiden avulla ikääntyviä tulisi johtaa. Ensimmäisenä tulisi muuttaa positiiviseksi oma asennoituminen ikääntymistä kohtaan. Ikääntyminen tuo tullessaan uusia voimavaroja eikä vain negatiivia asioita. Toisena askeleena on yhteistyö muiden kanssa. Johtajan tulisi tehdä tulosta yhdessä muiden kanssa eikä käskemällä ja vaatimalla kohtuuttomia. Kolmantena ohjeena Ilmarinen antaa yksilöllisen suunnittelun, koska muutamme ikääntyessä eri tahtiin ja erilalla. Neljäntenä askeleena on kommunikointi. Muutostilanteissa on tärkeää kuulla senioreita, koska muutoksen eteenpäin vieminen vie enemmän aikaa senioreille kuin nuoremmille.

Halme (2007, 18) korostaa että jonkinlainen yhteys on erilaisuuden johtamisella ja ikäjohtamisella, tuoden eri-ikäisyyden esille voimavarana eikä asettaen heitä muita huonompaan asemaan. Tosin Halme muistuttaa myös, että erilaisuuden johtaminen on enemmänkin etnisten ryhmien välistä yhteen sovittamista, joten se ei täysin kumoa ikäjohtamisen käsitettä (Halme 2007, 18). Toisaalta se voi auttaa meitä ymmärtämään ja näkemään eri-ikäisyyden ja monimuotoisuuden organisaatiossa vahvuutena, eikä niinkään heikkoutena.

## 2.4 Hiljainen tieto

Väistämättä jokainen työntekijä jää jossain vaiheessa eläkkeelle ennemmin tai myöhemmin. Yrityksen ja organisaation tulisi siis kiinnittää huomiota siihen miten hiljainen tieto ja taito pidetään yrityksen sisällä. Kiviranta (2010, 167) määrittelee sen tietona mitä yrityksessä ja organisaatiossa tehdään, miten se tehdään, miksi tehdään ja kenen kanssa sitä tehdään. Sitä voidaan tuoda esille erilaisilla käytännönkeinoilla, esimerkiksi erilaisten kysymystekniikoiden avulla ja työssä oppimisella (Kiviranta 2010, 198).



Kuvio 2: Osaamisen eri ulottuvuuksia (Korppoo, 2012)

Eläkevakuutusyhtiö Varmassa hiljainen tieto on jaettu osaamisen eri ulottuvuuksiin (Kuvio 2). Se voi olla taitoa, tietoa, kokemusta, asennetta/tahtoa tai vaikka vuosien aikana kerättyjä kontakteja (Korppoo 2012). Nämä kaikki ovat yritykselle tärkeitä ja liian kallisarvoisia hukattaviksi, joten ne tulisi pystyä siirtämään muille työntekijöille ennen työntekijän eläkkeelle siirtymistä.

Hiljaisen tiedon siirtäminen uusille työntekijöille on vaikeaa sen vaikean tunnistettavuuden takia. Kokeneet työntekijät eivät välttämättä itsekään tiedosta oman hiljaisen tiedon osaamista, jolloin se jää täysin esimiehen vastuulle (Kiviranta 2010, 163). Kiviranta määrittelee hiljaisen tiedon kokemustiedoksi, taitotiedoksi, laajaksi ymmärrykseksi ja viisaudeksi (2010,162). Hän kokosi johtajalle apukuvion (ks. kuvio 3) hiljaisen tiedon johtamiseksi. Kaavio perustuu Nonaka ja Takeuchi (1995) tiedon muuttumisen prosessi-kaavioon, mutta Kiviranta on tehty siitä käytännöllisemmän ja muokannut sitä on hieman.



Kuvio 3: Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010, 173)

Hiljaisen tiedon johtaminen tulisi Kivirannan mukaan aloittaa hiljaisen tiedon tunnistamisesta. Kun tietotaito on tunnistettu, voidaan aloittaa sen näkyväksi tekeminen. Hiljainen tieto voidaan tehdä näkyväksi apukysymyksiä esittämällä, tekemällä erilaisia kaavioita, kuvia, malleja ja vertauskuvia. Yhdessä tekeminen helpottaa kaiken oleellisen tiedon tallentamista, jotta mitään tärkeätä ei jää huomioimatta. Kivirannan mukaan osapuolien tulisi olla toisiaan ”lähellä”, jotta osaaminen siirtyisi ”luonnollisesti” eteenpäin, mutta koska näin ei aina organisaatiossa ole, siirtymistä voidaan tukea pari- ja ryhmäpohjaisilla työtavoilla. Uuden tiedon sisäistämistä voidaan taas edistää erilaisilla työn kehittämiseen ja syventämiseen tarkoitetuilla keinoilla, jotka harjaannuttavat uuden tiedon ja taidon käyttöä. Kiviranta tiivistää vielä, että johtamisella voidaan vaikuttaa tieto- ja taitopääoman poistumiseen. (Kiviranta 2010, 173, 179, 182 - 184 ja 199)

## 2.5 Eettinen johtaminen

Eettiseen johtamiseen liitetään erilaisia kuvaavia sanoja; se on avointa, välittävää, reilua, luotettavaa, inhimillistä ja arvostavaa (Kaiku viesti 2009, 4). Nämä kaikki voidaan liittää myös hyvään ikäjohtamiseen. Virolaisen (2009, 3) mukaan eettinen johtaminen on toisia kuuntelevaa ja kunnioittavaa, läpinäkyvää ja johdonmukaista, eli reiluksi koettua johtamista. Kujala (2009, 6) huomauttaa, että eettisyys on ihmisillä sisäsyntyinen ominaisuus ja siihen vaikuttavat paljon kasvatus, koulutus ja kulttuuri. Heiskanen ja Salo (2007, 3) lisäävät vielä syyksi miksi henkilöstöä pitäisi johtaa eettisesti sen, että hyvinvoiva yksilö toimii tehokkaammin.

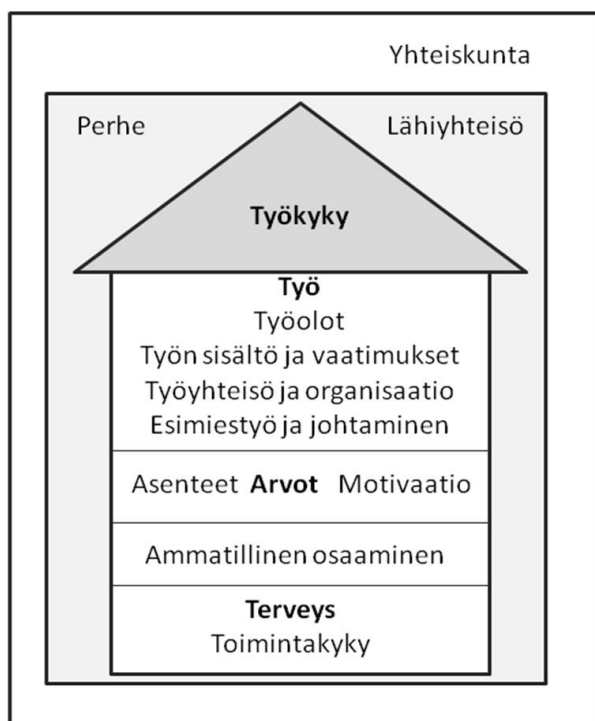
Heiskanen ja Salo (2007, 32) listaavat hyviksi ja vastuullisiksi toimintatavoiksi esimerkin näyttämisen, henkilöstön kunnioittamisen ja arvostamisen. Edellä mainituista arvostuksen tunteen kokeminen koetaan ehkä kaikkein tärkeimmäksi motivoinnin ja jaksamisen keinoksi

ikäjohtamisessa. Tämän takia eettinen johtaminen voidaan sitoa vahvasti osaksi hyvää ikäjohtamista.

### 3 Ikääntymisen vaikutukset yksilölle, yritykselle ja yhteiskunnalle

#### 3.1 Fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen työkyky

Ilmarinen ym. (2003, 69) ovat kiteyttäneet työkyvyn työkykytaloksi (ks. kuvio 4), jossa työkyky rakentuu terveyden ja toimintakyvyn päälle, sen jälkeen siihen vaikuttavat kerroksittain aina osaaminen, arvot ja työympäristö sekä asenteet, työn sisältö ja työyhteisö. Kaiken perustana he mainitsevat olevan yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn, ilman näitä perustaitoja on vaikea rakentaa tukevaa perustaa työkyvylle.



Kuvio 4: Työkykytalo (Ilmarinen ym. 2003, 70)

Useat eläkeikää lähestyvät työntekijät ovat vielä työkykyisiä, mutta monet eläkeikään liitettävät myönteiset asiat, eläkeläisten uudenlaiset toiminnat ja harrastusmahdollisuudet ja taloudelliset edut, houkuttelevat työntekijöitä työelämästä pois. Se ajaa yrityksiä motivoimaan urakalla työntekijöitä joiden työkyky on vielä hyvä, mutta motivaatio ja sitoutuminen ovat heikkoa henkilökohtaisten haasteiden ja kehitysehdotusten puuttuessa. (Ilmarinen, Lähteenmäki, Huuhtanen 2003, 193 - 194.)

Mikäli työstä suoriutuminen vaikeutuu heikentyneiden fyysisten ominaisuuksien takia, tulisi sopeuttaa, järjestellä tai muuttaa työtä kompensoidakseen puutteet. Psyykkinen

toimintakyky on taas aina riippuvainen ympäristön asettamista vaatimuksista. Jos työntekijältä vaaditaan sopiva määrä uusia asioita ja oppimista se tukee yksilön motivoitumista ja niin edelleen kannustaa parempiin suorituksiin ja itsensä kehittämiseen. Sosiaalinen toimintakyky kehittyy taas iän myötä ja opettaa tuleman toimeen itsensä ja muiden kanssa. (Kiviranta 2010, 19, 21, 23).

Psyykkisellä toiminta kyvyllä tarkoitetaan kykyä selviytyä erilaisista älyllisistä ja henkisistä ponnistelua vaativista tehtävistä. Huhuhtasen(1999, 90 - 95) mukaan selvimmin näkyvät psyykkiset toimintakyvyn muutokset kiiretilanteessa, jossa tietojen käsittelyyn ei ole paljoa aikaa. Iän mukana älylliset toiminnot ja ammatillinen osaaminen kehittyvät yleisen työelämän osaamisen rinnalla (Kiviranta 2010, 20).

Johtajan täytyy ottaa huomioon, että samanlaiset, samaa työtä tekevät ja saman ikäiset työntekijät saattavat erota paljonkin toisistaan työkyvykkyydessä. Yksilölliset erot tulevat esiin erityisesti lähestyttäessä eläkeikää, joten on tärkeää suunnitella työura kaikille henkilökohtaisesti, näin voidaan ottaa huomioon kaikkien tarpeet parhaan mahdollisen tuloksen aikaan saamiseksi.

### 3.2 Työympäristö

Kun aletaan puhua työympäristöstä ikääntymiseen pohjalta, monesti ensimmäiseksi ajatellaan työhyvinvointia fyysiseltä ja ergonomiselta kannalta. Viime vuosina on kuitenkin huomattu, että se ei ole ainoa keino päästä tuloksiin ja saada ihmisiä jaksamaan jatkamaan pitkään työelämässä. Hyvä työilmapiiri ja arvostus luovat jaksamista siinä missä ergonomia ja fyysinen voimakin.

Erilaisia työympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka kuormittavat työntekijää ja lyhentävät mahdollisesti työssä jaksamista, ovat yleensä huonosti järjestelty työ, suuret fyysiset vaatimukset ja vaarallinen ja kuormittava työympäristö. Työn huonoon järjestelyyn voidaan lukea erilaisia rooliepäselvyyksiä, oman vaikutusmahdollisuuksien puutetta, kiireistä työtahtia ja arvostuksen puutetta. Fyysiset ongelmatilanteet syntyvät yleensä staattisessa lihastyössä tai nostamisen ja kantamisen aikana, mutta niihin vaikuttavat esimerkiksi myös huonot työasennot. Vaaralliset työympäristöt ovat myös riski siinä missä fyysinen kuin järjestelmällinen. On hyvä muistaa huolehtia työympäristön siisteydestä ja työpaikan lämpötiloista, normaalitiloista poikkeavat olosuhteet kuormittavat ihmistä ja lyhentävät työssä jaksamista. Näiden työympäristöseikkojen laiminlyönti maksaa niin yritykselle, kuin yhteiskunnalle paljon ja pahimmassa tapauksessa vie työntekijän terveyden ja työkyvyn. (Ilmarinen ym. 2003, 75 - 76.)

Lähteenmäki (1999) määritteli ikäjohtamisen työpaikkakulttuuriksi, jossa työntekijä voi tuntea itsensä arvokkaaksi. Toisten antama arvostus ja hyväksyntä ovat näin ollen erityisen tärkeää työviihtyvyyden kannalta. Työpaikalla, jossa työilmapiiri ja työympäristö on kannustava, hyväksyvä ja arvostava, henkilökunta on paljon motivoituneempaa ja he jaksavat työelämässä kauemmin.

### 3.3 Pitkän työuran hyödyt yksilölle, yhteiskunnalle ja yritykselle

Pidempi työura antaa niin työntekijälle, yritykselle kuin myös yhteiskunnalle monenlaisia hyötyjä. Liian monesti ajatellaan vain yrityksen ja yksilön hyötyjä kun puhutaan ikäjohtamisesta, mutta niillä on myös suuri vaikutus yhteiskunnan menoihin ja kilpailukykyyn.

Kun puhutaan yksilön hyödyistä, joita hyvällä ikäjohtamisella saadaan aikaan, pääpainopiste nostetaan monesti terveyden ja toimintakyvyn puolelle. Pidempi työura myös takaa paremman eläkkeen, antaa sisältöä elämään, mahdollisuuksia oppimiseen ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen.

Monesti yritykset ajavat eteenpäin vain suoranaisesti talouteen ja menoihin liittyviä hyötyjä, mutta on erittäin tärkeää muistaa ottaa huomioon myös päätösten välilliset vaikutukset. Hyvän ikäjohtamisen hyödyt ovat pääasiassa taloudellisia. Niillä voidaan leikata eläkekustannuksia ja poissaoloja, mutta se on myös keino pitää osaava henkilöstö töissä ja vähentää henkilöstön vaihtuvuuden kustannuksia. Mielikuva yrityksestä, joka pitää huolta henkilöstöstään, myös edesauttaa rekrytointimahdollisuuksia. Ei ole ollenkaan ihan sama miten henkilöstöä kohdellaan ja johdetaan.

Yhteiskunnalla on suuri vastuu nimenomaan eläkeikää lähestyvien menojen maksajana ja onkin tärkeää että oikeanlaisella johtamisella pyrittäisiin minimoimaan syntyviä kustannuksia. (Varma, 2006).

### 3.4 Eläkejärjestelmät

Suurin ikäluokka Suomessa vuonna 2011 oli 60 - 64-vuotiaat (Tilastotietokeskus 2012), heitä oli 395 223 ja heidän jälkeen suurimmaksi nousi 55 - 59-vuotiaat 383 809. Tämä tarkoittaa, että lähivuosina eläkkeelle siirtyy suuri määrä henkilöstöä, koska tämän hetkiseksi eläkeiäksi on asetettu 63 - 68 vuotta. Varhennetulle eläkkeelle voi jäädä 62-vuotiaana ja osaaikaeläkkeelle 60-vuotiaana (ennen 1953 syntyneet 58-vuotiaana) (Työeläke 2011). Se, kuinka kauan työelämässä jaksetaan, on kiinni paljon ikäjohtamisesta. Myös eri organisaatiot tarjoavat erilaisia eläkepaketteja ja alakohtaisissa eläkeiässä on jonkin verran eroja.

Eduskunnassa on tällä hetkellä meneillään paljon keskustelua eläkeiän nostamisesta. Varhennettu eläke poistetaan vuosien 2014 - 2015 aikana kokonaan ja osa-aikaeläkkeen ikäraja nostetaan 61 vuoteen, tosin sen odotetaan nostavan eläkkeelle siirtymisikää vai 0,1 vuotta (Sutinen 2012). Tällä hetkellä eläkkeelle jääetään keskimäärin 60,5 -vuotiaana (Nelonen, 2012). Eduskunnan päätöksillä ei näytä olevan siis suurtakaan vaikutusta eläkeiän nostamiseen, vaan suuremmat vaikutukset saadaan aikaan yritysten sisällä tehdyillä muutoksilla eläkeikäisten parempaan viihtyvyyteen ja jaksamiseen.

Jos työntekijä joutuu työkyvyttömyyseläkkeelle, voi yrityksellekin tulla maksettavaksi suuri summa, erityisesti jos yrityksessä on paljon työkyvyttömyyttä. Kansaneläkelaitos pyrkii osaltaan tukemaan yrityksiä vajaakuntoisen ammatilliseen kuntouttamiseen (Finlex 2005). Yritys joutuu maksamaan työkyvyttömyyseläkettä 0,2 - 11 % työntekijän palkasta, joten pitämällä huolta työntekijöistä se voi säästää paljonkin etenkin, jos kyseessä on suuri organisaatio (Varma 2006).

#### 4 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna ja sekundäärisenä tutkimuksena.

##### 4.1 Tutkimusmenetelmien kuvaus

Tutkimuksen ensimmäisen osan suoritettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna, sitä voidaan kutsua myös laadulliseksi haastatteluksi, koska siinä haastattelun aihepiirit ovat haastateltavan tiedossa (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2007, 208). Valitulla tutkimustyyllillä pyrittiin saamaan syvempi ymmärrys tutkittuun aiheeseen, kun taas kvantitatiivinen tutkimus nähtiin liian jäykkänä ja suppeana tutkimustapana. Kvalitatiivisella tutkimuksella pystyttiin kysymään avoimemmin, minkälaisia johtamistapoja yrityksessä on käytössä, ja esittämään lisäkysymyksiä esille tulleiden toimintatapojen pohjalta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen hyödyiksi on myös listattu esimerkiksi kohdejoukon tarkoituksen mukainen valinta, tutkimuksen joustavuus, aineiston tapauskohtainen tulkinta ja haastateltavan valitseminen (Hirsjärvi ym. 2007, 164). Hirsjärvi ym. huomauttavat myös että asioiden monimuotoisuus, mitä tutkija ei välttämättä osannut edes odottaa, pystytään tuomaan esille helpommin laadullisella tutkimuksella (Hirsjärvi ym. 2007, 161, 205).

Toista tutkimuksen kohdetta tutkittiin jo julkaistun dokumentin kautta, tätä tutkimusmenetelmää voidaan kutsua sekundääriseksi tutkimukseksi. Sekundäärisen

tutkimuksen data on kerätty muuta kun käsiteltävää tutkimusta varten, ja se voi olla esimerkiksi yrityksen sisäistä tai ulkopuolista tietoa. (Hirvonen 2010, 19)

#### 4.2 Tutkimusten toteuttaminen

Tähän tutkimukseen haettiin keskisuuria tai suuria yrityksiä, joilla olisi Suomessa paljon toimintaa. Kiinnostavia yrityksiä lähestyttiin ensimmäiseksi sähköpostilla ja sen jälkeen soittamalla. Monet yritykset kieltäytyivät haastattelusta vedoten liian vähäiseksi koettuun tietämykseen ja kokemukseen ikäjohtamisesta. He painottivat, että yrityksessä panostetaan hyvään johtamiseen ja työhyvinvointiin, mutta ikäjohtamisesta heillä ei ole kokemusta.

Teemahaastattelun haastattelu käytiin 20.9.2012 Varman toimitiloissa Ruoholahdessa. Tunnin haastattelulle oli varattu neuvotteluhuone. Ennen tapaamista haastateltu oli voinut perehtyä suuntaan antavaan haastattelurunkoon, joka oli lähetty hänelle päivää aikaisemmin. Haastattelu tilanne pyrittiin järjestämään mahdollisimman luontevaksi, jotta haastateltu pystyisi mahdollisimman rennosti vastaamaan kysymyksiin ja ei kokisi tilannetta uhkaavaksi tai epämukavaksi. Haastattelu vapaamuotoisuus antoi mahdollisuuden kysymys järjestyksen muutoksille ja vapaammalle keskustelulle. Tätä haastattelua varten lainattiin nauhuri Laurea-ammattikorkeakoulusta, jotta kaikki mahdolliset yksityiskohdat saatiin varmasti ylös haastattelusta. Haastattelua purettaessa esille tullut ei-relevanttietä jätettiin pois haastattelun aukikirjoitetusta versiosta, ja sen jälkeen versio lähetettiin haastatellulle tarkistettavaksi asiavirheiden välttämiseksi.

Toiseksi tutkimuskohteeksi pyydettiin Helsingin Energian henkilöstön kehittämisestä vastaavaa henkilöä, hän kuitenkin pyysi ottamaan yhteyttä Helsingin kaupungin henkilöstökeskukseen asiantimoilta, heidän osallistuessa Helsingin kaupungin yhteiseen ikäohjelmaan. Helsingin kaupungin henkilöstökeskus vastaa kaikkien Helsingin kaupungin liikelaitosten ja virastojen ikäohjelmasta. Heihin otettiin yhteyttä sähköpostitse kysyen heidän ikäohjelmasta. 5.10.2012 saatiin sähköpostitse tiivistelmän heidän tämän hetkisistä meneillä olevista hankkeista ja tiivistelmä ikäohjelman tavoitteista vuosille 2013 - 2016. Saatu dokumentti analysoitiin ja purettiin tähän tutkimukseen.

#### 4.3 Tutkimusten luotettavuus ja pätevyys

Kun haastatellaan vain pientä osaa ammattikunnasta jää tutkimusaineisto suppeaksi, silloin tulee kyseenalaistaa onko tieto luotettavaa. Hirsjärvi ym. (2007, 19) listaavat asioita joita on hyvä pohtia luotettavuutta miettiessä; Havainnot ja kokemukset eivät aina ole varmoja, henkilökohtaiset mieltymykset ja kiinnostukset voivat vaikuttaa monipuoliseen tiedonhankintaan ja haastateltu voi olla asiantuntija tai vain asemanperusteella saanut

auktoriteettia. Tuloksia tulee siis kyseenalaistaa ja arvioida moneen otteeseen ja pyrkiä monipuoliseen ajattelutapaan ja lähteiden tarkistamiseen.

Tutkimusta on pyritty arvioimaan moneen otteeseen ja se on pidetty joustavana aina loppuun saakka. Tutkimuksen haastateltu valittiin tarkoin. Haastateltu on saanut tarkistettavaksi puhtaaksi kirjoitetun haastattelun ja voinut tarkistaa siitä asiavirheet ja korjata sitä. Tutkimuksen tarkastuksessa pyrittiin kumminkin välttämään kaunistelu ja pysymään haastattelussa tehdyissä havainnoissa. Tarkistus toimenpide nähtiin tärkeänä syynä, jotta yritykset saatiin mukaan tutkimukseen, ja havaintojen ja tietojen varmistamiseksi ennen niiden julkaisua.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustuloksia, jotka ovat on saatu haastattelemalla ja tutkimalla valmista ikäjohtamisen toimintasuunnitelmaa.

### 5.1 Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

Tutkimuksessa haastateltiin henkilöstön kehittämispäällikköä toimivaa Leena Korppoota. Hän vastasi yrityksessä ikäjohtamisesta. Haastattelun pohjalla käytettiin apuna kysymysrunkoa, (liite 1).

#### Työntekijöiden määrä Varmassa

Vuonna 2011 läsnäolevia työntekijöitä oli 580, mutta kirjoilla oli 608. Haastateltavan mukaan työntekijöiden lukumäärä oli laskenut luonnollisen poistuman takia jo vuodesta 2006. Henkilötyövuosina mitattuna Varmassa oli 560 työntekijää. Poissa oleviksi henkilöiksi laskettiin, hoito-, vanhempain- ja vuorotteluvapailla ja pitkillä sairaslomilla olevat.

#### Yli 50-vuotiaiden määrä Varmassa

Vuonna 2011 Varmassa oli yli 50-vuotiaita työntekijöitä 270. Prosentuaalisesti yli 50-vuotiaiden työntekijöiden osuus yrityksessä oli 44 %, mikä oli haastateltavan mukaan todella suuri osa. Työntekijöiden keski-ikä oli 48 vuotta.

#### Keskimääräinen eläkkeelle jäämisikä

Varmasta jäätiin eläkkeelle vuonna 2011 keskimäärin 64 vuoden ja 2 kuukauden iässä, mikä myös on yleistä 60 vuoden ja 5 kuukauden keskiarvoa korkeampi. Tämän syyksi haastateltu arvioi olevan Varmassa vallitseva hyvä työilmapiiri ja oikeanlainen johtaminen.

### Tilasto ikäjohtamisen muuttumisesta ja vaikutuksista yrityksen sisällä viimeisten 5 - 10 - vuoden aikana

Haastateltu ei osannut sanoa tarkasti onko heillä tilastoa ikäjohtamisen muuttumisesta tai vaikutuksista. Henkilöstöllä on ollut kuitenkin paljon tietoa muutaman yrityksen (Oras ja Abloy) esimerkillisistä ikäjohtamis- hankkeista, jolla on ollut vaikutusta Varman henkilöstön odotuksiin.

### Ikäjohtamisen käsite Varmassa

Haastateltavan mukaan Varman ikäjohtaminen on määritelty niin, että kaiken ikäisiä johdetaan työntekijöiden senhetkisten tarpeiden mukaan, ikään katsomatta. Johtamista ei ole haluttu Varmassa kohdentaa vain ikääntyviin, koska kaikilla ikäryhmillä on omat haasteensa. Ikäjohtaminen on johtamistyyli, jolla tuetaan työntekijää pysymään mahdollisimman pitkään työelämässä, jotta yrityksessä säilyisi osaaminen ja tarvittavat resurssit työn tekemiseksi. Se on myös keino korkeiden työkyvyttömyysmaksujen ehkäisyssä.

### Missä iässä työntekijä on ikäjohdettava

Varmassa ikäjohtaminen koskee kaikenikäisiä.

### Varman sisäinen koulutus ikäjohtamiseen

Haastateltavan mukaan yrityksessä ei ole erikseen ollut ikäjohtamiskoulutusta, mutta asiaa käsitellään muissa johtamiskoulutuksissa, esimerkiksi johdolle ja esimieskunnalle järjestetyssä Hyvää johtamista Varmassa -valmennuksessa pari vuotta sitten. Vuosittain järjestettävissä ajankohtaiskoulutuksissa käsitellään myös paljon ihmisten johtamista. Hän myös arvelee henkilökohtaisen kokemuksen vaikuttavan johtajan johtamistyyliin. Monet johtajat ovat olleet talossa monta vuotta ja itsekin mahdollisesti lähestymässä eläkeikää.

### Eri-ikäisten johtaminen; alle kolmekymppiset vs. eläkeikää lähestyvät

Vastaja kertoi jokaisen saavan oikeinlaista johtamista omaan elämäntilanteeseen, joten eroja on, mutta niitä ei ole nähty ongelmana yrityksessä. Elämäntilanne johtamisella hän tarkoitti, että ruuhkavuosia elävät ja uudet työntekijät tarvitsevat erilaista johtamista, kuin iäkkäämmät työntekijät.

### Yhteistyö eri-ikäisten kesken

Haastatellulla on käsitys että yhteistyö sujuu hyvin. Hän kertoo sitä myötävaikuttavan varmasti mentorointi-ohjelma (katso lisätietoja hiljaisen tiedon karkaamisongelman ehkäisemiseksi -kohdasta), jossa nimenomaan iäkäs työntekijä ohjaa nuorempia. Mentoroinnin avulla molemmat tuntevat saavansa jotain arvokasta tietoa ja taitoa toisiltaan, arvostuksen tunnetta unohtamatta.

### Ikäjohtamisen ongelmien painopisteet Varmassa

Haastateltavan mukaan Varmassa keskitytään vain muutamaiin suurimpiin johtamisongelmiin. Eläköityvän mukana Varmasta poistuu osaamista ja tietämystä, johtamisongelmana onkin saada tämä tietotaito pysymään yrityksessä. Toisena ongelmana on osaamisen ylläpitäminen, kun tietojärjestelmät vaihtuvat tiuhaan.

Vastaajan mukaan yrityksessä on paljon jopa 30 vuoden työuria, joten heidän hiljainen tietonsa pitäisi saada siirrettyä eteenpäin. Hiljaisen tiedon karkaamisongelman apukeinoksi on viisi vuotta sitten kehitetty Mentorointi -ohjelma. Koska työssä halutaan pysyä pitkään ja ihmiset jaksavat tehdä työtä, keskitytään Varmassa myös osaamisen ylläpitämiseen. Järjestelmien nopean vaihtuvuuden takia on haastateltavan mukaan koulutukseen panostettu erityisen paljon, ja tukea saa aina tarvittaessa lisää ja nopeasti.

### Keinot hiljaisen tiedon karkaamisongelman ehkäisemiseksi

Haastateltu kertoi Varman suositusta Mentorointi ohjelmasta seuraavaa:

Mentorointi-ohjelma käynnistetään parikertaa vuodessa tai lennosta. Mentorointi tapahtuu pienryhmissä, jotka muodostuvat kahdesta tai kolmesta työntekijästä. Mentorointitapaamisia sovitaan 5-8 kertaa. Starttipäivänä tehdään suunnitelma, johon kirjataan kummankin osapuolen tavoitteet. Prosessin alussa tehdään LTA-analyysi (luontaisten taipumusten analyysi), joka kertoo oman tavan oppia ja toimia. Suunnitellut tapaamispäivät kirjataan ylös, ja sovitaan mitä kyseisen tapaamisen aikana on tarkoitus tehdä. Aikaa voidaan käyttää voivat olla myös konkreettisten työtehtävien tai tilanteiden läpikäymiseen. Prosessin aikana osallistujilta pyydetään väliaikatietoja, mutta sisältöön ei puututa. Jokainen voi itse valita kuinka opettaminen tapahtuu. Prosessin lopuksi käydään arviointikeskustelu keskenään, tai siten että esimies on läsnä keskustelussa. Mentoroitava laatii vapaamuotoisen kirjoituksen mentoroinnin toteutuksesta, jonka tehtävänä on koostaa mentoroidulle hänen oppimansa asiat. Haastateltu korosti että mentorointi prosessiin on jätetty paljon vapautta, jotta se antaisi kuvan että työntekijöitä arvostetaan, ja heihin luotetaan.

### Erityistuet ikääntyville

Haastateltu kertoo, että Varmassa ei ole käytössä erityisiä lisävapaita ikääntyville. Toisaalta vuosilomapäivien määrä lisääntyy työvuosien myötä, joten pitkään talossa olleilla on keskiarvoa pidemmät loma-ajat. Käytössä on myös joustava työaika ja ns. työaikasaldoa voi purkaa kokonaisina vapaapäivinä, joka on poikkeuksellisen hyvä etu ja koskee kaikkia. Osa-aikaeläkkeelle on mahdollista päästä, mutta Varmassa pyritään siihen, että sille siirryttäisiin vasta 60 ikävuoden jälkeen, vaikka laki sen sallisi aikaisemminkin. Osa-aikaeläke edellyttää aina poikkeuksellisia työjärjestelyjä ja siitä syystä niiden kesto halutaan rajoittaa. Varmassa panostetaan tihentyviin ikäryhmäterveystarkastuksiin työntekijän ikääntyessä, sillä sen

katsotaan olevan erityisen tärkeä ja arvostettu tuki. Varmassa on ylipäättään tarjolla hyvät ja monipuoliset työterveyspalvelut.

Vaikuttavatko eläkeikää lähestyvien työntekijöiden mahdolliset helpotukset työilmapiiriin?  
Haastatellun mukaan sellaista ei ole ollut havaittavissa.

Tutkimukset minkälaista tukea ja etuuksia eläkeikää lähestyvät työntekijät arvostaisivat ja haluaisivat

Kysymykseen ei saatu vastausta, mutta seuraavassa kysymyksessä aihetta sivuutettiin hieman.

Vastaaajan omakohtainen näkökulma yleisellä tasolla:

Koetko että ikäjohtamisesta puhuminen on vaikuttanut johtamiseen yrityksissä?

Haastateltu uskoo vahvasti, että ikäjohtamisesta puhuminen on vaikuttanut johtamiseen, ja erityisesti henkilöstön odotuksiin. Yritykset kertovat avoimesti erilaisista ohjelmistaan ja saavutuksistaan ja sen takia ihmiset osaavat kaivata ja kysellä miksi seniorivapaita ja muita etuuksia ei ole. Ihmiset myös odottavat nykyään enemmän työelämältä, erityisesti odotetaan joustoja ja oman vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamista.

Onko ikäjohtaminen ajankohtainen aihe vai onko se jo hiipumassa?

Haastateltu uskoo, että ikäjohtaminen on ajankohtainen aihe, ja toisaalta taas ei ole. Yleisellä tasolla hän uskoo, että se säilyy, koska se on erittäin ajankohtainen ongelma Suomessa. Yritysten sisällä tilanteet kuitenkin vaihtelevat, ja yleinen taloustilanne on varmasti saanut osan yrityksistä luopumaan sapattivapaista ja muista ylimääräisistä kustannuksista. Hän uskoo myös, että mahdollisesti vuoden 2008 lama vaikutti yritysten valmiuteen jatkaa tai lähteä mukaan erilaisiin kannustetoimintoihin.

Yleisesti muuta haastattelussa esille tullutta tietoa

Varmassa nähdään tärkeänä että heillä on koko ajan tietoa missä mennään ja henkilöstökyselyjä ja työhyvinvointiarvioita tehdään tiuhaan. Työntekijät arvostavat pysyvyyttä. Varmassa ei ole törmätty sellaiseen ongelmaan, että ihmiset kokisivat heitä johdettavan epäoikeudenmukaisesti iänperusteella.

## 5.2 Helsingin kaupungin henkilöstökeskus

Tässä osiossa tutkittiin Helsingin kaupungin henkilöstökeskuksen Helsingin kaupungin liikelaitoksia ja virastoja koskevaa työkykyä edistävää eri-ikäisten johtamisen toimintasuunnitelmaa. Helsingin kaupungin henkilöstökeskus määrittelee toimintasuunnitelman tavoitteiksi; henkilöstön osaamisen pysyvyyden varmistamisen,

työtyytyväisyyden lisäämisen, eläkkeelle siirtymisiän nostamisen, työhyvinvoinnin tukemisen ja työurien pidentämisen.

#### Kuinka Helsingin kaupunki määrittelee ikäjohtamisen

Se on eri-ikäisten, erilaisissa elämäntilanteissa olevien ihmisten tarpeiden huomioon ottamisena työsuunnittelussa, organisoinnissa ja palkitsemisessa. Se ei ole vain lähellä eläkeikää olevien johtamista.

#### Henkilöstön keski-ikä

Helsingin kaupungilla työskentelevien keski-ikä oli vuonna 2011 46,5 vuotta ja 2009 on laskettu, että vuosien 2010-2030 aikana 24 922 henkilöä, joka on 60,9 % Helsingin kaupungin työvoimasta, jää eläkkeelle.

#### Tutkimus ikäjohtamisen tilanteesta 2009

Helsingin kaupunki tutki ikäjohtamisen tilannetta ja tarvetta 2009. Tutkimus koostui 30 haastattelusta aiheena ”Kumpi joustaa - työ vai ihminen?”. Tutkimustuloksina saatiin erilaisia kehittämistoiveita; kaiken ikäiset toivoivat työn keventämistä, työaikojen lyhentämistä ja joustoa. Toivottiin myös panostusta ennalta ehkäisevän työkyvyn ylläpitoon, ja muuhun ennalta ehkäisevään toimintaan ja näkökulmaan. Esimiehet toivoivat myös tietoa ikääntymisen vaikutuksista ja konkreettisista välineistä ikääntyvien työkyvyn tukemiseksi.

#### Hankkeiden toteutus

Ennen hankkeen jalkauttamista kaikille virastoille ja liikennelaitoksiin tehtiin pilottihankkeita toimivien ikäjohtamista ratkaisuiden löytämiseksi. Hankkeita on ollut asiantuntijan eläkkeelle siirtymisestä, eri-ikäisten johtamisesta monimuotoisessa yhteisössä, terveistä työajoista, yksilöllisestä palkitsemisesta, jne.

Tämän hetkisiä hankkeita on meneillään työkyvystä ja työssä jaksamisesta pelastuslaitokselle, sosiaalivirastolle terveyskeskukselle, Staralle, ja liikuntavirastolle.

#### Työhyvinvoinnin ylläpitäminen Helsingin kaupungin virastoissa ja liikelaitoksissa

Kuntoremonteilla Helsingin kaupunki pyrkii tukemaan työkykyä ylläpitävää toimintaa ja sen ennakoitua. Helsingin kaupunki järjestää vuosittain n. 1500 henkilölle kuntoremontteja; peruskuntoremontteja, avokuntoremontteja ja riskiammattien kuntoremontteja. Tules-, voimavara ja elintärkeät elämäntavat kuntoremontteja järjestetään myös n. 400 hengelle vuosittain. Näistä kaikista voidaan nostaa esille erityisesti 60+ kuntoremontin, jonka tavoitteena on kurssilaisten itsensä arvostetuksi kokemisen ja positiivisten kokemusten saamisen työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Kurssien tavoitteena on myös motivoida henkilöitä oman terveyden ylläpitämiseen. Helsingin kaupunki järjestää myös liikunnallisia teemapäiviä ja maksuttomia hyvinvointijumppia eri-ikäisille ja tulevaisuudessa on tarkoitus lisätä eri-

ikäisille kohdennettuja liikuntamahdollisuuksia. Työkyvyn heikkenemisen takia Helsingin kaupunki tarjoaa uudelleensijoitusta kevyempiin töihin yhtenä ikäjohtamisen keinoina.

#### Muita käytössä olevia ikäjohtamista helpottavia menetelmiä

##### ***Menetelmäkorit***

Korit sisältävät koottua tietoa korin aiheesta ja esimerkkitarinoita haastattelujen avulla. Erilaisia koreja ovat työaikajoustopot, työkyvyn ylläpito, oppii ikä kaikki (osaamisen kehittäminen ja urapolkujen rakentaminen), esimiesvalmennukset sekä ikäikkuna työyhteisön kehittämiseen. Virastot ja liikelaitokset ottavat käyttöönsä tarpeidensa mukaan tarvitsemansa menetelmäkorit. Materiaali ja ohjeet ovat sähköisessä muodossa kaikkien työntekijöiden saatavilla virastosta ja liikelaitoksesta riippumatta. Menetelmä koreista ja eri-ikäisten johtamisesta on pidetty ja pidetään erilaisia työpajoja, esim. vuoden 2012 aikana järjestettiin 5 työpajaa eri-ikäisten johtamisesta.

##### ***Hyvän esimiehen ABC***

Kaupungin sähköiseen verkkokoulutusmateriaaliin lisätään esimerkkitapaukset työaikajoustoista ja kehittymis- ja urasuunnitelmista senioreille.

##### ***Luennot***

Ulkopuoliset puhujat pitävät luentosarjoja eri-ikäisyyksien vahvuuksista ja älystä, osaamisesta ja ennakoinnista.

##### ***Esimiesten valmennus***

Esimiesvalmennuksessa ei ole vielä tarjolla omaa osiota eri-ikäisten johtamisesta, mutta jatkossa tarkoituksena on lisätä siihen eri-ikäisten johtamisen osioita. Vuodelle 2013 on suunniteltu mm. eri-ikäisten johtamisen luentoja ja valmennusta. Ikäjohtamista saatetaan sivuttaa myös muissa valmennuksissa.

##### ***Verkosto***

Verkosto on tehty eri-ikäisten johtamisesta vastuussa oleville, hyvien kokemusten ja käytänteiden jakamiseksi.

#### Ikätietoisien toimintakulttuurin kehittäminen

Pyritään lisäämään ja kehittämään yhteistyötä eri-ikäisten kesken, ja muuttamaan toimintakulttuureja ikätietoisemmiksi ja paremmin erilaisia elämäntilanteita huomioiviksi. Tapahtuu koulutuksissa, työpajoissa, pilottien avulla, yhteistoiminnallisuuden kautta, luovien menetelmien kautta sekä osallistuvalla ja voimaantuvalla johtamisella.

### 5.3 Tutkimustuloksien yhteenveto

Yhteenveto osuudessa kootaan lyhyesti yhteen tutkimuksessa esille tulleita samankaltaisuuksia, mahdollisia eroavaisuuksia, erilaisia ikäjohtamisen keinoja ja verrataan

esille tulleita tuloksia toisiinsa. Pohditaan myös, miten tutkimuksen kohteet ovat päätyneet valittuihin ikäjohtamisen käytäntöihinsä ja miksi ne eroavat toisistaan.

Molemmissa tutkimuskohteissa ikäjohtamisen käsite ymmärrettiin kaiken ikäisten ihmisten johtamisena. Se nähtiin johtamisen keinona, jossa erilaiset elämäntilanteiden tarpeet otetaan huomioon oikeanlaisella tilannejohtamisella.

Työeläkevakuutusyhtiö Varmassa ja Helsingin kaupungilla työntekijöiden keski-ikä on korkea. Varmassa keski-ikä oli 48 vuotta ja Helsingin kaupungilla vain puolitoista vuotta matalampi. Yli 50 -vuotiaiden osuus molemmista tutkitusta kohteista oli yli neljänkymmenen prosentin luokkaa, Varmassa yli 50 -vuotiaita oli 44 % ja Helsingin kaupungilla yli 45 -vuotiaita oli 45 % (Helsingin kaupunki 2011, 12). Keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä oli Varmassa 64 vuotta ja 2 kuukautta ja Helsingin kaupungilla 62 vuotta ja 9 kuukautta, tosin jos laskettaisiin mukaan vain Helsingin kaupungilta vanhuuseläkkeelle siirtyneet päästäisiin täysin samaan lukuun Varman kanssa (Helsingin kaupunki 2011, 12). Eläkkeelle siirtymisikää voidaan pitää hyvänä saavutuksena ja merkinä hyvästä ikäjohtamisesta, kun suomessa keskimäärin poistutaan työelämästä 60,5 vuoden iässä (Nelonen 2012).

Siitä, minkälaista ikäjohtamista ihmiset kaipaivat, oli tutkittu Helsingin kaupungilla yleisenä kyselyllä vuoden 2009 aikana. Henkilöstö toivoi silloin enemmän panostamista ennaltaehkäisevään toimintaan ja työnkeventämiseen. Esimiehet toivoivat lisää välineitä ikääntyvien työkyvyn tukemiseen. Varmassa sen sijaan ei ole tutkittu minkälaista ikäjohtamista henkilöstö toivoisi, mutta tiedostettiin yleinen tietämys muiden yritysten ikäjohtamishankkeista.

Varmassa on toteutettu säännöllisin väliajoin viimeisen viiden vuoden aikana hyväksi koettu mentorointi-ohjelma. Siihen panostetaan, jotta monen vuoden kokemus ja taito eivät katoaisi Varmasta eläkkeelle siirtyvän työntekijän mukana. Heillä panostetaan paljon myös ikäihmisten uuden oppimisen tukemiseen. Helsingin kaupungilla taas panostetaan paljon työhyvinvoinnin hankkeisiin; kuntoremontteihin, liikunnallisiin teemapäiviin ja erilaisiin hyvinvoinnin jumppiin. Helsingin kaupunki on kuitenkin myös tarjonnut luentosarjan erikäisyydestä vahvuutena. Esimiehille on perustettu sähköinen ympäristö kokemuksien jakamiseen, ja verkkokoulutusta ja valmennusta ikäjohtamiseen.

Se, minkä takia tutkimuksen kohteilla ikäjohtamisen painopisteet erosivat hieman toisistaan, johtuu työn erilaisesta kuormittavuudesta. Iso osa Helsingin kaupungin työntekijöistä tekee fyysisesti raskasta tai rasittavaa työtä, jolloin hyvällä peruskunnolla on suuri vaikutus työssä jaksamiseen. Varmassa työ sijoittuu pääasiassa toimisto ympäristöön, joten painotus on hyvässä työergonomiassa, ja tietotaidon siirtämisessä työntekijöiden välillä. Hyvänä

esimerkkinä voidaan verrata esimerkiksi palomiehen työtä ja toimistotyötä, toinen on erittäin fyysistä ja toinen taas saattaa olla työpöydän ääreen sidottua toimisto työtä. Oikeanlaisella yksilöitä huomioon ottavalla ikäjohtamisella pystytään kuitenkin innostamaan ja tukemaan kumpaakin yksilöä.

Helsingin kaupungin haasteena ovat sen virastojen ja liikelaitosten hyvin erilaiset ammatilliset ominaisuudet ja niiden huomioon ottaminen ikäjohtamisessa. Helsingin kaupungin henkilöstökeskus tarjosi erilaisia pilottihankkeita yksittäisille virastoille ja liikelaitoksille löytääkseen sopivat metodit ja testatakseen niiden toimivuutta ennen suurempaa lanseeraamista. Joten, jos ikäjohtamisen tilanteita tutkimuskohteina haluttaisiin verrata, tulisi huomioida, että Varmassa ikäjohtaminen on ollut osa hyvää johtamista jo useamman vuoden ajan, kun taas Helsingin kaupunki vasta aloittelee hankkeitaan. Helsingin kaupunki on myös kymmeniä kertoja suurempi toimija kun Varma, joten uusien toimintatapojen ja johtamisen käynnistäminen vie oman aikansa.

## 6 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä ja antaa suosituksia siitä, miten yritykset voisivat ikäjohtaa henkilöstöään. Hyvää ikäjohtamista on monenlaista, joten ei ole yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa sen toteuttamiseen. Riippuen yrityksen liiketoimesta ja toiminta-alueesta, voi ikäjohtamisen painotus alueet vaihdella paljonkin. Erittäin fyysisessä ja voimaa vaativassa työssä tulisi keskittyä fyysisten vaivojen ennalta ehkäisevään toimintaan ja töiden yksilölliseen suunnitteluun. Toisaalta toimistotyössä voidaan keskittyä työn mielekkyyden ylläpitämiseen ja tieto taidon siirtämiseen kokemattomalle työntekijälle. Yksilöllisellä suunnittelulla saadaan aikaan paras tulos, joka auttaa ja tukee työntekijää työelämässä pysymisessä.

Hyvä ikäjohtaja kannustaa keski-ikää saavuttavaa työntekijää mahdollisten tulevien vaivojen ennalta ehkäisyyn. Joissain tapauksissa se voi olla kannustamista fyysiseen toimintaan, tai vain ylläpitämään jaksamista ja osaamista muilla virikkeisillä toiminnoilla. Työntekijän kannustaminen uuden oppimiseen ja haastamaan itsensä myös henkisesti, voi lisätä jaksamista ja motivoitumista pitemmällä tähtäimellä. Kaikkein tärkeimpänä motivoimisen ja psyykkisen jaksamisen keinona nähtiin työntekijän arvostuksen tunteen kokeminen. Kun työntekijä kokee itsensä ja oman työpanoksensa tärkeäksi, jaksaa hän haastavimmistakin muutoksista eteenpäin. Ikääntynyttä työntekijää tulisi tukea uuden oppimiseen ja mahdollistaa työn haasteellisuuden säilyminen.

Tänä päivänä monet eläkkeelle siirtyvät ovat tehneet pitkiä uria samalla työnantajalla. Heillä on paljon hiljaista tietoa ja taitoa hallussaan, yrityksestä, asiakkaista, markkinoista tai vaikka

kontakteista, joita ei tulisi päästää karkaamaan eläkkeelle siirtyvän mukana. Tutkimuksen esimerkkitapausten pohjalta voidaan suositella hiljaisen tiedon ongelman ratkaisemista mentorointimenetelmällä. Se antaa molemminpuolista arvostusta työntekijöille ja lisää työmotivaatiota molemminpuolisesti. Tämä on todella tärkeään erityisesti työpaikoilla, joissa on paljon asiantuntijoita, aina kun ei ole mahdollista hankkia uutta samanlaista tietoa ja kokemusta omaavaa asiantuntijaa eläkkeelle jäävän tilalle.

Tutkimuksen perusteella nähdään myös henkilöstön rohkaiseminen oman terveyden ylläpitämiseen hyvänä keinona ehkäistä työkyvyn heikentymistä. Yritysten tarjoamat jumpat ja liikuntateemapäivät ovat hyviä menetelmiä työkyvyn ylläpitämiseksi. Jos kuitenkin henkilön työkyky on jo heikentynyt merkittävästi ja työnsuorittaminen käy vaikeaksi, voidaan tutkimuksen pohjalta suositella myös uudelleensijoittamista kevyempiin töihin. Näin vältetään mahdollinen työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen ja taataan parempi työssä jaksaminen.

Näiden edellä mainittujen, työkykyä ylläpitävien, hiljaisen tiedon johtamisen, motivoinnin ja arvostuksen tunteen antamisen avulla, johtajat pystyvät tukemaan ja parantamaan ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamista ja työviihtyvyyttä. Niitä voidaan kutsua myös hyvän ikäjohtamisen keinoiksi ja apuvälineiksi.

## Lähteet

Finlex. 2005. Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 15.7.2005/566. Viitattu 7.9.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050566>

Halme, Pinja. 2007. Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta N:o 164/2007. Jyväskylä

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen - tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

Helsingin kaupunki. 2011. Helsingin kaupungin henkilöstöraportti 2011. Viitattu 4.11.2012. <http://primapaper.fi/henkilostoraportti/2011/primapaper>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirvonen. 2010. Markkinoinnin perusteet - Markkinointitutkimus ja -informaatio. Viitattu 3.11.2012. [http://wanda.uef.fi/taloustieteet/opiskelu/SHirvonen/Markper\\_021110.pdf](http://wanda.uef.fi/taloustieteet/opiskelu/SHirvonen/Markper_021110.pdf)

Huuhtanen, P. 1999 Katse huomisen psyykkiseen työympäristöön. Teoksessa J. Rantanen (toim.) Työ vuonna 2005 - näkymiä suomalaiseen työelämään. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ilmarinen, J. 1998. Työ ja ikääntyminen. Teoksessa: Senioriteetti voimavarana. Toim. Heinonen, J. Tampere: Gaudeamus.

Ilmarinen, J. 2001. Työikäiset ja elämäkulku. Teoksessa: Suomalainen elämäkulku. Toim. Heikkinen, E. ja Tuomi J. Helsinki: Tammi.

Ilmarinen J., Lähteenmäki S. & Huuhtanen P. 2003. Kyvyistä kiinni - Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum. Helsinki

Juuti, P. 2002. Ikäjohtaminen, Ikäohjelma 1998-2002 Hyvä Ikä. JTO-tutkimuksia, nro 13.

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

Kaiku viesti. 2009. Eettinen johtaminen. Kaikuviesti 2/2009

Kujala. 2009. Eettinen johtaminen. Kaiku viesti 2/2009

Lähteenmäki, S. 1999. Osaamisen johtaminen on tieteellisen kirjaston kilpailuvaltti. Acatiimi, 2/1999

Moilanen, R. 2005. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen - näkökulmia ikäjohtamiseen, N:o 302/2005. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta.

Nelonen 2012. Eläkkeelle jäädään keskimäärin 60,5-vuotiaana. Viitattu 30.10.2012. <http://www.nelonen.fi/uutiset/kotimaa/uutinen/el%C3%A4kkeelle-j%C3%A4d%C3%A4n-keskim%C3%A4rin-605-vuotiaana>

Tilastotietokeskus 2012. Väestö iän mukaan 2011. Viitattu 5.9.2012. [http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html#vaestoianmukaan](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#vaestoianmukaan)

Työeläke 2011. Joustavasti vanhuuseläkkeelle 2011. Viitattu 5.9.2012. <http://www.tyoelake.fi/Page.aspx?Section=39118>

Työterveyslaitos 2012. Työhyvinvointi. Viitattu 7.11.2012. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Varma 2006. Hyvä ikä -opas 2006. Viitattu 5.9.2012.  
<https://www.varma.fi/fi/yritykset/yrityksentoiminta/tyohyvinvointi/etenenain/pages/default.aspx>

Virolainen. 2009. Eettinen johtaminen. Kaiku viesti 2/2009

Sutinen, T. 2012. Eläkekeskustelu avasi syksyn. Helsingin Sanomat 6.9.2012/N:o 244.

Julkaisemattomat lähteet:

Korppoo, L. 2012. Henkilöstön kehittämispäällikön haastattelu 20.09.2012. Varma Oy. Helsinki.

Helsingin kaupunki henkilöstökeskus. 2012. Eri-ikäisten johtamisen toimintasuunnitelma. 5.10.2012. Helsingin kaupunki henkilöstökeskus. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	8
Kuvio 2: Osaamisen eri ulottuvuuksia (Korppoo, 2012) .....	11
Kuvio 3: Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010, 173) .....	12
Kuvio 4: Työkykytalo (Ilmarinen ym. 2003, 70).....	13

## Liite 1 Kysymykset Varmalle

1. Kuinka paljon Varmassa on työntekijöitä?
  2. Onko tiedossa/tilastoa kuinka paljon työntekijöistä on yli 55 -vuotiaita?
  3. Onko tiedossa keskimääräinen eläkkeelle jäämisikä?
  4. Onko tilastoa ikäjohtamisen muuttumisesta ja vaikutuksista yrityksen sisällä?  
(esimerkiksi viimeisten 5-10 vuoden aikana?)
  5. Millä tavalla/Miten ikäjohtaminen ymmärretään Varmassa?
  6. Missä iässä työntekijä on ikäjohdettava?
  7. Onko Varmassa sisäistä koulutusta ikäjohtamiseen?
  8. Johdetaanko esimerkiksi alle 30-vuotiaita eritavalla kun vanhempia?
  9. Sujuuko yhteistyö hyvin eri-ikäisten kesken?
  10. Keskitytäänkö teillä erityisesti johonkin ikäjohtamisen ongelmaan?
  11. Onko Varman sisällä hiljaisen tiedon karkaamisongelma ratkaistu, ja jos on niin miten?
  12. Minkälaista tukea ikääntyvät saavat Varmassa?
  13. Saavatko he esimerkiksi ylimääräisiä vapaita? Tekevätkö he lyhennettyä päivää tai saavatko he enemmän atk-apua muutostilanteissa? Onko muita helpotuksia?
  14. Vaikuttavatko eläkeikää lähestyvien työntekijöiden mahdolliset helpotukset työilmapiiriin?
  15. Tutkittiinko Varmassa minkälaista tukea ja etuuksia eläkeikää lähestyvät työntekijät arvostaisivat ja halusivat?
- Yleisesti:
16. Koetko että ikäjohtamisesta puhuminen on vaikuttanut johtamiseen yrityksissä?
  17. Onko ikäjohtaminen ajankohtainen aihe vai onko se jo hiipumassa?