

TYÖHYVINVOINTIA JA MYÖNTEISIÄ VOIMAVAROJA EDISTÄVÄ IKÄTIETOINEN JOHTAMINEN

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Digitaaliset palvelut
hyvinvoinnin tukena 2026

Juopperi Päivi
Fysioterapeutti (ylempi AMK)

Opinnäytetyöartikkeli

Digitaalisten terveystietopalveluiden ja terveyden edistämisen asiantuntija

2025

Digitaalisten terveystalveluiden ja terveyden edistämisen asiantuntija
Fysioterapeutti (ylempi AMK)

Tekijä	Päivi Juopperi	Vuosi 2025
Ohjaaja	Eija Jumisko	
Toimeksiantaja	Tornion kaupunki	
Työn nimi	Työhyvinvointia ja myönteisiä voimavaroja edistävä ikätietoinen johtaminen	
Sivumäärä	37 + 5	

Työpaikoilla on tärkeää tunnistaa myönteisten voimavarojen merkitys yli 55-vuotiaiden työntekijöiden uran loppuvaiheen pitovoimatekijänä. Työn voimavarat auttavat työntekijää jaksamaan, vahvistavat sitoutumista, lisäävät tyytyväisyyttä ja kannattelevat työssä haastavina aikoina. Ne vähentävät suunnitelmia ennenaikaisesta eläköitymisestä, vaikka työntekijän työkyky olisi osittain heikentynyt. Voimavaroja voidaan edistää työpaikoilla monilta osin ilman lisäkustannuksia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Tornion kaupungin esihenkilöiden tuen tarvetta yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvointia tukevien voimavarojen edistämässä. Opinnäytetyön toimeksiantajan Tornion kaupungin henkilöstöstä lähes kolmannes on yli 55-vuotiaita. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota hyödyntämällä työnantaja voi tukea esihenkilöiden osallisuutta työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämässä. Tietoperusta koottiin opinnäytetyön keskeisistä teemoista; työhyvinvoinnista, myönteisistä voimavaroista sekä ikätietoisesta johtamisesta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tarkasteltiin esihenkilöiden toimintaa yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvoinnin ja myönteisten voimavarojen edistämässä opetuksen ja varhaiskasvatuksen alalla toimivassa palveluyksikössä. Aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluina kyseisen palveluyksikön esihenkilöille (n=5). Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt tarvitsevat tukea työntekijöille merkityksellisten voimavarojen tunnistamisessa, eri-ikäisten esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen vahvistamisessa, työjärjestelyjä koskevien joustojen resurssikysymyksissä, työntekijän uran loppuvaiheen suunnittelussa ja digitaalisten ratkaisujen tunnistamisessa. Esihenkilöt tarvitsevat koulutusta ikätietoisesta johtamisesta ja työhyvinvoinnista, joustoihin liittyvää tukea työnantajalta sekä toimintamallia työntekijän uran loppuvaiheen suunnitteluun.

Avainsanat	digitalisaatio, esihenkilö, ikäasenne, ikäjohtaminen, työhyvinvointi, voimavarat
Muita tietoja	Artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Digitaaliset palvelut hyvinvoinnin tukena 2026, jonka toimittavat Eija Jumisko ja Anniina Tohmola.

Master's Programme in
Digital Health Services
and Health Promotion
Master of Health Care

Author	Päivi Juopperi	Year 2025
Supervisor	Eija Jumisko	
Commissioned by	City of Tornio	
Title	Age-aware management that promotes well-being at work and positive resources	
Number of pages	37 + 5	

Workplaces should recognize the importance of positive resources as a sustainability factor for employees over 55 years of age approaching the end of their careers. Positive resources at work help them cope, strengthen their commitment, increase satisfaction and support them during challenging times at work. They discourage retiring early, even if the employee's work capacity had been impaired in some way. Resources can be promoted in workplaces in many ways with no added cost. The purpose of this thesis was to investigate the supervisors' employed at the City of Tornio need for support in promoting resources that support the well-being of employees over 55 years of age. Almost a third of the personnel of the City of Tornio, which commissioned the thesis, are over 55 years of age. Retirement is expected to be high in the coming years. The goal of this study was to produce information that the employer can use to support the involvement of supervisors in promoting the well-being of employees at work. The theoretical part of the study includes information from previous research on well-being and sustainability factors at work as well as age-aware management.

The study was carried out as a qualitative case study in an administrative unit operating in the field of education and early childhood education. Data collection was carried out through thematic interviews. The interviewees (n = 5) were supervisors in this administrative unit. The data was analyzed using data-driven content analysis.

Based on the analysed interview data, supervisors need support in identifying resources relevant to the employees, strengthening the interaction between supervisors and employees of different ages, dealing with resource issues regarding flexibility in work arrangements, planning the later phase of an employee's career, as well as, identifying digital solutions. Supervisors need training in age-aware management and well-being at work, as well as support from the employer regarding flexibility, and an operating model for planning the later phase of an employee's career.

Keywords	age attitude, age management, digitalisation, resources, supervisor, well-being at work
Special remarks	This article is published as part of a collective publication <i>Digitaaliset palvelut hyvinvoinnin tukena 2026</i> , submitted by Eija Jumisko and Anniina Tohmola

TYÖHYVINVOINTIA JA MYÖNTEISIÄ VOIMAVAROJA EDISTÄVÄ IKÄTIETOINEN JOHTAMINEN

Tekijä: Päivi Juopperi

JOHDANTO

Työhyvinvoinnin edistämällä nähdään olevan merkittävä vaikutus hyvinvointivaltion ylläpitämisessä työikäisen väestön ikääntyessä. Entistä tärkeämpänä työssä pysymistä edistävänä tekijänä pidetään työtyytyväisyyttä. (Laaksonen 2021; Manka & Manka 2023, 68; Ranki 2023, 21.) Työhyvinvointia edistävät voimavaratekijät, kuten esimerkiksi osaamisen kehittäminen ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, vaikuttavat työssä jaksamiseen, työuran jatkumiseen sekä työvoiman riittämiseen (Bergbom ym. 2020, 58; Ranki 2022, 90; Sauni, Reho & Uitti 2023, 485–488; Manka & Manka 2023, 25).

Yli 55-vuotiaat kokevat työn imua ja voivat työssä hyvin. He kokevat työuupumusoireita tai työssä tylsistymistä vähemmän kuin nuoret. (Työterveyslaitos 2023.) Kielteisten ikäasenteiden, kuten esimerkiksi oletuksen heikommasta terveydestä tai kyvystä oppia uutta, tiedetään kuitenkin haittaavan työurien jatkumista (Douglas & Roberts 2020, 74; Nivalainen 2020, 34; Ruokolainen, Pöyry, Leivategija, Rivinoja, Airaksinen, Horppu & Vuori 2023, 16). Esihenkilöiden asenteisiin vanhempia työntekijöitä kohtaan liittyvää tutkimusta on melko vähän. On myös oletettu, että uransa alussa olevalla esihenkilöllä on enemmän haasteita kyseenalaistaa yhteiskunnassa vallitsevia kielteisiä ikäasenteita ja stereotyyppioita sekä tukea itseään vanhempaa työntekijää. Ikäjohtamisen kehittämiseen ja ikäasenteiden muuttamiseen on edelleen tarvetta niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin työssä jaksamisen, työurien tukemisen ja niiden jatkumisen turvaamiseksi. (Ruokolainen ym. 2023, 11–12, 16, 48.) Järnefelt, Riekhoff, Laaksonen & Liukko (2022, 47) painottavat työnantajien tietoisuuden lisäämisen tärkeyttä työurien pidentämisestä.

Lakimuutokset ja työllisyystoimet, joilla yli 55-vuotiaiden työssä jaksamista ja työurien pidentämistä on pyritty edistämään (Valtioneuvosto 2023a; Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2022) ovat osoitus huolesta ja samalla tuesta tämän ikäryhmän työssä jaksamisen puolesta. Pyrkimyksistä huolimatta Suomi jää edelleen jälkeen muista Pohjoismaista 55–64-vuotiaiden työllisyysasteen vertailussa (Eläketurvakeskus 2023). Tornion kaupungin strategia henkilöstöstä huolehtivana ja vetovoimaisena työnantajana, jolla on osaavaa työvoimaa myös jatkossa (Tornion kaupunki 2022, 20) ei sekään toteudu itsestään. Väestörakenteen kehitys edellyttää työikäisten hyvinvoinnista huolehtimista kunnan elinvoimaisuuden ylläpitämiseksi sekä sen kehittämiseksi (Tornion kaupunki 2024, 6). Terveystieteiden edistämisen näkökulmasta työhyvinvoinnilla on iso merkitys yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Ei siis ole yhdentekevää, millaisessa työympäristössä ja -ilmapiirissä yksilö työuransa viimeiset vuodet viettää.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Tornion kaupungin hallinto- ja kehittämisspalvelut sekä henkilöstö- ja työllisyyspalvelut. Toimeksiantajan palveluksessa työskentelee noin 920 henkilöä, joista 83,5 % naisia ja 16,5 % miehiä. Suurimman ikäryhmän muodostavat 60–64-vuotiaat. Henkilöstöstä yli 50-vuotiaita on 112 henkilöä, yli 55-vuotiaita 128 henkilöä ja yli 60-vuotiaita 164 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä on 47 vuotta. Esihenkilöitä on noin 70. Henkilöstön eläköityminen tulee olemaan lähivuosina 2025–2028 runsasta lisäen työurien pidentämisen, työkyvyn ja työssäjaksamisen tuen tarvetta. (Tornion kaupunki 2023.)

Opinnäytetyössä pyritään selvittämään Tornion kaupungin palveluksessa olevien esihenkilöiden tuen tarvetta yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvointia tukevien myönteisten voimavarojen edistämisen osallisuudessa. Työ on rajattu yli 55-vuotiaisiin työntekijöihin, joka on yleisesti käytetty ikäraja työuran loppuvaiheessa olevista työntekijöistä (Ilmarinen 2006, 60; Fast ym. 2023, 23). Tässä työssä pyritään välttämään mielikuvia herättävää sanaa ikäänantunut. Sitä käytetään ainoastaan lähdeaineiston mukaisesti viittauksissa sekä asiaymmärryksen sitä vaatiessa.

OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KYSYMYKSENASETELU

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaista tukea esihenkilöt tarvitsevat työssään yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvointia tukevien myönteisten voimavarojen edistämiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jota hyödyntämällä voidaan tukea esihenkilön osallisuutta yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvointia tukevien myönteisten voimavarojen edistämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten esihenkilö edistää yli 55-vuotiaan työntekijän työhyvinvointia tukevia myönteisiä voimavaroja?
2. Millainen näkemys esihenkilöllä on yli 55-vuotiaasta työntekijästä?
3. Millaiset digitaaliset tai muut ratkaisut tukevat esihenkilöä yli 55-vuotiaan työntekijän työhyvinvointia tukevien myönteisten voimavarojen edistämiseksi?

TYÖURAN MITTAINEN HYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin monet ulottuvuudet

Työhyvinvointi on moniulotteinen käsite eikä sille ole yksiselitteistä määritelmää. Sosiaali- ja terveysministeriö kuvaa työhyvinvoinnin työn sekä sen mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokonaisuudeksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024). Työterveyslaitos (2024a) määrittelee sen työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen sekä työntekijän kehon ja mielen kunnon yhteensopivuudeksi. Työlainsäädännössä puolestaan työhyvinvointi käsitetään kansainvälisen työjärjestö ILO:n määritelmää mukailleen turvallisen työn tekemiseksi siihen sopivissa asiallisissa työoloissa (Mäkikangas & Hakanen, 2017, luku 2.4). Työhyvinvointia on tutkittu eri lähestymistavoilla yli sata vuotta ja tänä aikana käsitteen sisältö on muuttunut stressimalleista myönteisiä voimavaroitekkijöitä korostavaan suuntaan (Laine, Lindberg & Silvennoinen 2016, 290; Manka & Manka 2023, luku 3.1). Tällä vuosituhanella tieteellisessä tutkimuksessa on tuotu esiin enemmän kielteinen ja myönteinen

työhyvinvointi (Mäkikangas & Hakanen 2017, luku 2.4). Kokonaisvaltaista työhyvinvointia ei edistä pelkästään epäkohtiin ja riskeihin puuttuminen, työn tulisi tarjota tekijälleen myös työssä jaksamista tukevia ja edistäviä onnistumisia (Hakanen 2011, 18–20).

Suomalaiset työelämänasiantuntijat ovat laatineet erilaisia työhyvinvointimalleja, joissa on paljon yhteistä. Työhyvinvointi nähdään malleissa monen tekijän summana, mutta kyseisten tekijöiden painotus erottaa ne toisistaan. (Mäki, Viitala & Tuomi 2018, 46.) Mankan (Manka & Manka 2023, luku 3.4) voimavaralähtöisen mallin mukaan perustan hyvinvoinnille muodostavat organisaation rakennepääomaan luettavat organisaation kulttuuri ja toimintatavat sekä työn sisällöt ja vaikutusmahdollisuudet. Mankan ja Mankan (2023, luku 4.1) mukaan hyvinvoivalla organisaatiolla on tavoite, selkeä visio ja strateginen toimintasuunnitelma. Sen rakenteet joustavat, toimintakulttuuri perustuu luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja ympäristö työn tekemiselle turvallinen. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn sisällön monipuolisuus sekä mahdollisuus oppia uutta sisältyvät myös rakennepääomaan. Sosiaalinen pääoma, yhteisön henkinen tila, muodostuu osallistavasta ja kannustavasta johtamisesta sekä pelisääntöjen mukaan toimivasta työyhteisöstä. Kokemukseen työhyvinvoinnista vaikuttavat keskeisesti yksilön asenteet ja psykologinen pääoma, henkinen hyvinvointi, terveys ja fyysinen kunto. (Manka & Manka 2023, luku 4.1.)

Työtyytyväisyys ja työkyky eivät vaadi täydellistä terveyttä

Työtyytyväisyys ja työkyky ovat työhyvinvoinnin sukulaiskäsitteitä. Ne ovat suppeampia ja hyvinvointikokemusta rakentavia osatekijöitä. (Laine, Lindberg & Silvennoinen 2016, 292.) Yleisellä tasolla työtyytyväisyys kuvaa missä määrin työntekijä pitää tai ei pidä työstään. Työtyytyväisyys on vanhimpia työhyvinvoinnin kuvaajia, joka määritellään nykyisin moniulotteiseksi työhön kohdistuvaksi tunneperäisistä elementeistä korostuvaksi myönteiseksi asenteeksi. (Mäkikangas & Hakanen, 2017, luku 2.4.)

Työkyky kuvastaa yksilön valmiuksia tehdä työtä ja se vaihtelee ajan kuluessa (Työterveyslaitos 2024b). Työkykyä kuvataan usein professori Juhani Ilmarisen

kehittämän Työkykytalo-mallin mukaisesti. Siinä työkyky nähdään yksilön voimavarojen ja työn yhteensopivuutena ja tasapainona häntä ympäröivissä verkostoissa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. (Ilmarinen 2006, 79–81.) Työkykyä on aiemmin lähestytty pitkälti ongelmien kautta (Bergbom ym. 2020, 67), mutta viime vuosina suuntaus on kääntynyt työkyvyn kehittämisestä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen korostamiseen (Manka & Manka 2023, 96; Työterveyslaitos 2023).

Huolimatta työkyvyn heikkenemisestä iän myötä, 50–59-vuotiaista noin kolme neljäsosaa ja 60–69-vuotiaista selvästi yli puolet pitää itseään täysin työkykyisenä (Koskinen & Sainio 2018, 132). Työntekijät pysyvät aiempaa kauemmin työkykyisinä, koska ikääntynyt väestö on terveempää kuin aikaisemmin (Bergbom ym. 2020, 54; Kokko & Rantanen 2023). Vaikka terveysriskejä on jonkin verran, keskimäärin 61-vuotiaat arvioivat terveytensä melko hyväksi ja kokevat tyytyväisyyttä elämän eri osa-alueilla (Saajanaho, Kekäläinen, Reinilä, Ahola & Kokko 2023, 13, 16). Työn tekeminen ei vaadi täydellistä terveyttä, sen sijaan se vaatii terveydentilan huomioimista (Davis, A., Crawford, J.O., Giagloglou, E. & Whitmore, M. 2020, 31–32; Blomé, Borell, Håkansson & Nilsson 2020, 118; Levanto, Furu, Vatanen, Pitkälä & Martimo 2024, 37).

Työhyvinvointi ylläpitää hyvinvointivaltiota

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä on osoitettu olevan yhteys (Aura & Ahonen 2016, luku 2.2.2; Böckerman & Ilmakunnas 2020, 43; Ranki 2023, 21) ja työhyvinvoinnin edistäminen nähdään merkittävänä tekijänä hyvinvointivaltion ylläpitämisessä (Manka & Manka 2023, 51; Ranki 2023, 22). Työssä vietetystä huomattavasta ajasta johtuen on työoloilla vaikutusta mm. työssä jaksamiseen sekä eläköitymisikään ja siten julkisen talouden kestävyysvajeen kehittymiseen tulevaisuudessa (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 11).

Sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien ja sairaanhoitokustannusten määrä ja tuottavuus ovat yhteydessä puutteelliseen työhyvinvointiin vaikuttaen siten merkittävästi kansantalouteen (Aura & Ahonen 2016, luku 1.3.1). Näin on siitakin huolimatta, vaikka organisaation arvosta huomattava osa muodostuu aineettomista tuotannontekijöistä, kuten työoloista

(Böckerman & Ilmakunnas 2020, 11) ja vaikka aineeton pääoma nähdään yhtenä merkittävimpänä vaikuttajana kansantalouden kehitykseen ja kasvuun (Manka & Manka 2023, 52). Työssä pysymistä edistävä työtyytyväisyys nähdään tulevaisuudessa entistä tärkeämpänä, sillä ikääntyvä väestö ja työtä tekevien määrän väheneminen ovat haaste yhteiskunnalle (Bergbom ym. 2020, 56; Laaksonen 2021; Valtioneuvosto 2023b; Ranki 2023, 9–10; Manka ja Manka 2023, 68). Väestön vanhenemiseen varautumiseksi on laadittu kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030, jonka yhtenä keskeisenä vaikuttavuustavoitteena on pidentää työikäisten työkykyä ja työuria (Valtioneuvosto 2022).

Voimavarat työssä jaksamisen edellytys

Työn voimavaroja ovat ne työn fyysiset (esim. työtilat, jotka mahdollistavat erilaiset työasennot), psykologiset (esim. vaikutusmahdollisuudet), sosiaaliset (esim. esihenkilön tuki) tai organisatoriset (esim. psykologisesti turvallinen ilmapiiri) piirteet, jotka auttavat vähentämään ja kohtaamaan työssä ilmeneviä vaatimuksia sekä mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen työssä. Voimavararunas työ vahvistaa voimaannuttavia yksilöllisiä voimavaroja, kuten itseluottamusta ja pystyvyyden tunnetta ja siten työn laatua. Työssä kertyneet voimavarat tukevat ja auttavat selviytymään myös muutostilanteissa. (Hakanen 2011, 49, 71–72; Mäkikangas & Hakanen, 2017, luku 2.6, Bakker & de Vries, 2021, 3.)

Työtehtävää ja -järjestelyjä koskevat voimavarat

Osaamisen kehittämistä pidetään tärkeässä roolissa ja sen todetaan vaikuttavan ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä olevan keskeinen työhyvinvoinnin lähde ja tae työuran jatkumiselle sekä työvoiman riittämiselle (Bergbom ym. 2020, 58; Ranki 2022, 90; Manka ja Manka 2023, 25; Sauni, Reho & Uitti 2023, 485–488). Panostamalla elinikäiseen oppimiseen vastataan väestön ikääntymisen haasteisiin. Tietojen, taitojen ja osaamisen päivittäminen ja hankkiminen auttaa kehittymään ammatillisesti vaikuttaen työelämässä pysymiseen ja siellä viihtymiseen. (Euroopan komissio 2021, 4.)

Autonomia on ihmisen yksi perustarpeista ja sen tukeminen näkyy yksilön hyvinvoinnin lisäksi myös organisaation menestyksessä (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 247). Työtehtävän autonomian ja vaikutusmahdollisuudet

nähdään työssä jaksamista tukevana ja työuria pidentävänä tekijänä (Böckerman ja Ilmakunnas 2020, 49–50; Nivalainen 2020, 34). Valta omaa työtä koskeviin päätöksiin vahvistaa myös motivaatiota, työnimua ja työhyvinvointia. Itseohjautuvuus lisää työn merkityksellisyyttä ja vähentää työpaikan vaihtamiseen liittyviä aikeita. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 4, 34.)

Mahdollisuus työn ja perheen yhdistämiseen lisää työntekijöiden halukkuutta ja kykyä jatkaa työelämässä (Oinas, Anttila ja Nätti 2016, 129,132). Vaikutusmahdollisuudella työaikaan tai -paikkaan tai työ- ja vapaa-ajan joustavaan järjestämiseen on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia terveyteen (Ervasti, Varje, Kausto & Leino-Arjas 2022, 16–17). Työn muokkaamisella tarpeen mukaan sekä joustavilla työajoilla on selkeä yhteys pitkiin työuriin (Levanto ym. 2024, 40). Joustavat työskentelyolosuhteet mahdollistavat myös siirtämään eläkkeelle jäämistä työntekijän sitä niin halutessa (Euroopan komissio 2021, 8).

Työn organisatorinen ja sosiaalinen voimavara

Johtamisella on suuri merkitys työssä pysymiseen (Laaksonen 2021) ja sen onnistumisen lähtökohtana pidetään ylimmän johdon toimimista roolimallina (Wallin 2014, 45). Esimerkillä johtamista pidetään yhtenä keskeisenä tekijänä psykologisesti turvallisen organisaatiokulttuurin saavuttamisessa (Newman, Donohue & Eva 2017, 532). Johto ja esihenkilötyö vaikuttavat ratkaisevasti organisaation tunneilmapiiriin ja sen seurauksena henkilöstön hyvinvointiin ja työsuoritukseen (Wenström 2020, luku 2). Esihenkilöt puolestaan ovat ratkaisevassa roolissa hyvinvoinnin edistämässä (Aura & Ahonen 2016, luku 3.1.2) ja avainasemassa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa (Manka & Manka 2023,10). Erityisen merkityksellistä on lähiesihenkilön toiminta, joka korostuu aidon ja avoimen vuorovaikutuksen sekä myönteisen, luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa ja saavuttamisessa (Wenström 2020, luku 2.)

Arvostusta ja tukea osoittavaa sekä työntekijän voimavaroja vahvistavaa ja hyödyntävää esihenkilöä voidaan pitää työn sosiaalisena voimavarana, joka vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Tämän lisäksi sillä on osoitettu olevan yhteys vähäisempiin sairauspoissaoloihin, lopettamisaikaisiin sekä varhaisiin eläkkeelle siirtymisiin. (Ruokolainen ym. 2023, 20.) Inhimillisessä

ja innostavassa johtamisessa esihenkilön rooli nähdään valmentajana, mahdollistajana ja tukihenkilönä. Tavoitteena on edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä, luoda edellytyksiä työntekijöille tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja onnistua työssään sekä tukea työntekijöitä. (Hakanen 2011, 76; Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 73; Laaksonen 2021, 251). Johtamisella ja sen vuorovaikutteisella on iso merkitys työntekijän työtyytyväisyyteen ja kiinnostukseen jatkaa työssä. Erityisen tärkeää työntekijälle on tehdyn työn huomioiminen ja arvostus. (Shemeikka ym. 2017, 136.)

Ikätietoisella johtamisella eroon ennakkoluuloista

Ikäjohtamisella tarkoitetaan työpaikan henkilöstövoimavarojen johtamista ikäsidonnaiset tekijät huomioiden ja ikätietoutta hyödyntäen (Lundell ym. 2011, 301). Organisaation ikätietoisuus ja toimintavalmius ovat ikäjohtamisen edellytyksiä ja eri elämänvaiheisiin liittyvien riskien huomioiminen sekä eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntäminen luovat puolestaan edellytykset ikäjohtamisen kehittämiseksi. (Wallin 2014, 9.) Tärkeintä on tunnistaa moni-ikäisen työyhteisön mahdollisuudet, hyödyt, haasteet sekä tavat tukea eri-ikäisten ihmisten yhdessä työskentelyä (Fast ym. 2023, 13).

Lähes kolmekymmentä vuotta sitten käyttöön otettua ikääntynyt työntekijä termiä käytetään yleisesti, kun tarkoitetaan yli 55-vuotiaista työntekijää (Ilmarinen 2006, 60; Fast ym. 2023, 23). Suomen lainsäädännön mukaan ikääntyneellä väestöllä tarkoitetaan vanhuuseläkkeeseen oikeutettuja 65-vuotiaita henkilöitä (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista 2012/980). Vanhempi ikä ei tutkimuksen mukaan ole yhteydessä heikommaksi koettuun työkykyyn, mutta kielteiset ikäasenteet haittaavat työurien jatkumista (Nivalainen 2020, 34; Manka 2020; Työterveyslaitos 2023; Melin, 2024). Ikään liittyvien mielikuvien uudistamista pidetään tärkeänä (Fast ym. 2023, 28; Kokko & Rantanen 2023; Melin 2024) ja ajattelu suorituskvyn laskusta viimeisinä vuosina tulisi unohtaa ja nähdä sen sijaan kokemuksen sekä osaamisen arvo (Fast ym. 2023, 28).

Ikääntymiseen liittyviä stereotyyppioita joko ylläpidetään tai uudistetaan sillä, nähdäänkö ikääntyneet virallisesti yhteiskunnassa aktiivisiksi toimijoiksi vai tuen tarpeessa oleviksi (Makkonen, Myller & Airaksinen 2024, 195). Myös puhetapa

voi synnyttää mielikuvia, jotka eivät vastaa todellisuutta (Fast ym. 2023, 23). Huolimatta ennakkoluulojen paikkansapitämättömyydestä (Ng & Feldman 2012, 850) tavallisimmat stereotypiat liittyvät heikompaan terveyteen, kykyyn oppia uutta, muutosvastaisuuteen (Ruokolainen ym. 2023, 11; Melin 2024) heikompaan työssä pärjäämiseen, sopeutumisvaikeuksiin sekä vähäisempään työhön sitoutumiseen (Douglas & Roberts 2020, 74).

Negatiivisista stereotypioista huolimatta kokeneilla työntekijöillä on arvokasta kokemusta, tietoa ja taitoa, jota he ovat valmiita käyttämään (Vuori, Törnroos, Ruokolainen & Wallin 2019, 2). Yli 55-vuotiaiden keskuudessa työn imua koetaan yleisemmin ja työssä tylsistymistä sekä työuupumusoireita vähemmän, kuin nuoremmissa ikäluokissa. Työn koetaan vaikuttavan myönteisesti myös muuhun elämään. (Työterveyslaitos 2023.) Merkille pantavaa on, että työkykyisyyden on havaittu olevan yhteydessä myöhempään eläköitymiseen ja työhön sitoutumiseen erityisesti silloin, kun työpaikalla ei vallitse ikään liittyviä stereotypioita (Douglas & Roberts 2020, 80; Vigoli ym. 2021, 1735–1737; Levanto ym. 2024, 20).

MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

Tutkimusmenetelmänä laadullinen tapaustutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin todellisen elämän kuvaamiseen sopiva laadullinen tapaustutkimus, jolla tavoiteltiin runsasta tiedon saantia tutkittavasta aiheesta. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä (Eriksson & Koistinen 2014, 1; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37, 52–55; Vilka 2015, 122).

Tutkimuksen kohteena oli Tornion kaupungin opetuksen ja varhaiskasvatuksen alalla toimiva palveluyksikkö, josta sopivia tiedonantajia oli mahdollista saavuttaa hyvin. Tiedonhankinnan lähteeksi valittiin toimeksiantajan osoittamalta toimialalta harkinnanvaraisella otannalla kuusi kriteerit täyttävää esihenkilöä. Valitun tuli työskennellä ympäristössä, jossa työntekijät olivat eri ikäisiä, valitulla tuli olla kokemusta työskentelystä eri ikäisten työntekijöiden kanssa, lisäksi valittujen tuli edustaa eri ikäluokkia. Kokemusvuosia esihenkilötyöstä ei määritelty ennalta. Tiedonhankinnan onnistumisessa Tuomi, Sarajärvi ja Tammi (2018, luku 3.4)

pitävät tärkeänä, että tiedonantajilla on tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja tästä syystä tiedonantajien tulee sopia tarkoitukseen. Valintaa ei tehdä sattumanvaraisesti vaan sen tulee olla harkittua.

Aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska ilmiöstä ei ollut aiempaa tietoa ja vastaajilta haluttiin mahdollisimman omakohtaista näkemystä aiheesta. Puusan ja Juutin (2020, 103–104) mukaan haastattelulla tutkimukseen saadaan mukaan subjektiivinen kokemus. Haastatteluihin valmistauduttiin tekemällä tutkimuskysymyksiin liittyvistä keskeisistä teemoista haastattelurunko (liite 1), jonka ohjaamana keskustelu haastatteluissa eteni. Asioiden esittämisjärjestys ei ollut jokaisella kerralla sama, se vaihteli keskustelun kulusta riippuen. Teemahaastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä, kunhan se on vastaajan kannalta luonteva (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108; Vilkkä 2015, 124; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1). Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin yksi testihaastattelu, jonka perusteella haastattelurunko tiivistyi ja käytettyjä käsitteitä selvennettiin. Haastatteluun ei tule suhtautua tutkimusmielessä kevyesti vaan tilanteeseen tulee valmistautua, koska haastattelijan vaikutus ratkaisevasti tuotetun aineiston sisältöön (Puusa & Juuti 2020, 107).

Haastatteluista sovittiin toimeksiantajan kanssa, jolta saatiin myös haastatteluun kutsuttavien sähköpostiosoitteet. Haastattelukutsu (liite 2) lähetettiin kuudelle haastateltavalle henkilökohtaisesti sähköpostilla, jonka jälkeen haastattelusta sovittiin viiden haastateltavan kanssa joko sähköpostitse tai puhelimitse. Haastattelut toteutettiin haastateltavien valitsemana ajankohtana yksilöhaastatteluina, autenttisissa työtiloissa haastateltavien työpaikoilla syksyllä 2024. Haastattelut haluttiin suorittaa haastateltavien työpaikoilla tutun ja turvallisen ilmapiirin savuttamiseksi sekä aikataulutuksen helpottamiseksi ja osallistumiskynnyksen madaltamiseksi. Todellisessa toimintaympäristössä tehty haastattelu antaa aiheesta syvällisemmän kuvan, koska asiat on helpompi muistaa ja kuvailla niiden aidossa ympäristössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106; Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 221). Haastattelut

nauhoitettiin, jotta varsinaisessa haastattelussa pystyttiin keskittymään haastateltavan kuuntelemiseen. Haastatteluiden kesto vaihteli 23-45 minuuttiin.

Aineiston analysointitapana aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tutkittavan aineiston analysointitapana oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Elon, Kajulan, Tohomolan ja Kääriäisen (2022, 216–217) mukaan tämän analyysimenetelmän tavoitteena on tutkittavan materiaalin tiivistäminen, pelkistäminen ja yleistäminen. Sisällönanalyysin päävaiheet ovat valmistelu, analysointi ja raportointi. Keskeisintä on luokkien laatiminen, jotka lopputuloksena kuvaavat tutkittavaa ilmiötä.

Valmisteluvaiheessa aineisto litterointiin välittömästi haastattelujen jälkeen huolellisesti ja analyysiyksiköksi valittiin tutkimuskysymykseen vastaava ajatuskokonaisuus. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4.4.3) ohjeistavat tutkimustehtävän ja aineiston laadun ohjaavan analyysiyksikön määrittämistä. Aineisto käytiin alustavasti läpi tutkimuskysymyskohtaisesti heti litteroinnin jälkeen tarkoitukseen sopivuuden tarkistamiseksi. Analyysivaiheessa aineistolle esitettiin yksi tutkimuskysymys kerrallaan ja talteen kerättiin vain siihen vastaavat alkuperäisilmaisut (kuvio 1). Alaluokkien nimeämisessä pelkistettyjen ilmaisujen sisältö säilytettiin alkuperäistä vastausta kuvaavana.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistys
...ja niinko tavallaan ne puitteet ja sitten he tekee siellä sisällä sen työn. Jos tarvitaan jotain tukea tai apua niin sitten niinko puutun siihen. Ihan on vapaat kädet suunnitella sen oman ryhmänsä tapahtumat. Mie kannustan siihen itseohjautuvuuteen ja semmoiseen, että multa ei tarvitse kysyä jokaista asiaa, että voi niinko maalaisjärjellä ajateltuna itse tehdä niitä päätöksiä, että minä sanon kyllä siinä vaiheessa, kun jos mennään niinko tavallaan minun tontille. (H2)	Edistää mahdollistamalla työntekijälle puitteet tehdä työ (H2)
	Edistää tukemalla tarvittaessa (H2)
	Edistää auttamalla tarvittaessa (H2)
	Edistää antamalla vapaat kädet suunnitella oman ryhmän toimintaa (H2)
	Edistää kannustamalla itseohjautuvuuteen (H2)
	Edistää kannustamalla itsenäiseen päätöksen tekoon (H2)

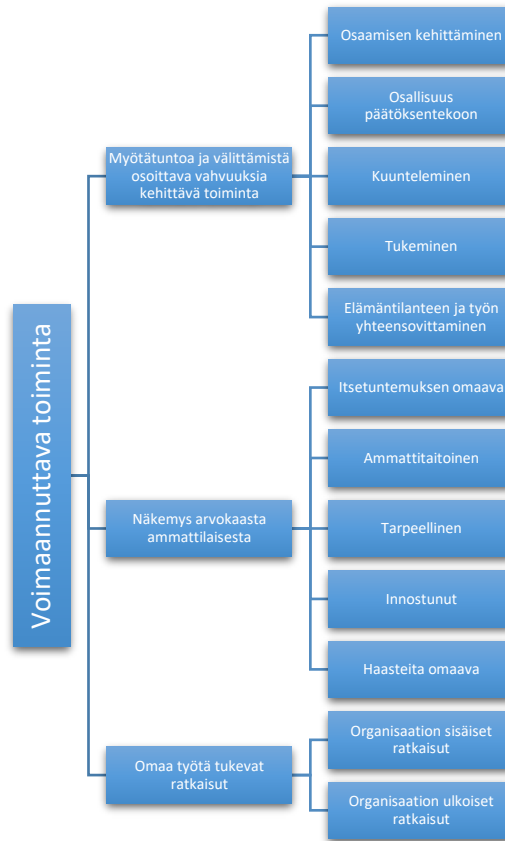
Kuvio 1. Malli alkuperäisilmaisun pelkistämisestä

Mahdollisimman yksityiskohtainen alaluokkien nimeäminen varmistaa pelkistetyn sisällön säilymisen ja helpottaa seuraavan vaiheen toteuttamista

(Elo, Kajula, Tohomola & Kääriäinen 2022, 220). Tutkimuskysymystä kysyttiin analyysin jokaisessa vaiheessa ja jokaisen luokan nimeämisen yhteydessä aiheesta pysymisen varmistamiseksi. Samansisältöisistä alaluokista (34 kpl) muodostettiin yläluokkia (12 kpl), jotka tiivistyivät kolmeen pääluokkaan ja yhteen yhdistävään luokkaan (liite 3). Luokkien sisältöjen vastaavuus ja järjestelmällinen eteneminen tarkistettiin työn edetessä lukuisia kertoja, loppuvaiheessa myös päinvastaisessa järjestyksessä. Analyysipolun tarkistaminen on hyvä tehdä lopuksi analyysin loogisen etenemisen ja sisällöllisen vastaavuuden varmistamiseksi (Elo, Kajula, Tohomola & Kääriäinen 2022, 221). Tulokset raportoitiin ylätasolta lähtien tutkimuskysymyksiin vastaten otsikoimalla ne pää- ja yläluokkien mukaan. Raportoinnissa tulokset esitetään tehdystä luokittelusta lähtien tutkimuskysymykseen vastaten (Elo, Kajula, Tohomola & Kääriäinen 2022, 223).

ESIHENKILÖIDEN VOIMAANNUTTAVA TOIMINTA YLI 55- VUOTIAIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

Tornion kaupungin opetuksen ja varhaiskasvatuksen alalla työskenteleville esihenkilöille suunnattujen haastattelujen perusteella ilmeni, että esihenkilöt edistivät yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvointia voimaannuttavalla toiminnalla. Se tarkoitti myötätuntoa ja välittämistä osoittavaa vahvuuksia kehittävää toimintaa, ja sitä tukivat näkemys työntekijästä arvokkaana ammattilaisena sekä omaa työtä tukevat ratkaisut. Tutkimuksesta saadut tulokset esitetään vastaamalla tutkimuskysymyksiin ja ne perustuvat sisällönanalyysissä esille tulleisiin tuloksiin (kuvio 2).



Kuvio 2. Sisällönanalyysin yhdistävä luokka, pää- ja yläluokat kuvioon koottuna.

Myötätuntoa ja välittämistä osoittava vahvuuksia kehittävä toiminta

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen pitää sisällään työntekijän kouluttautumisen mahdollistamisen, työntekijälle koulutuksista tiedottamisen sekä työntekijän koulutustarpeiden huomioimisen. Esihenkilöt kertoivat koulutuksia olevan kaikkien saatavilla ja kannustavansa työntekijöitä iästä riippumatta osallistumaan niihin. Koulutuksia pyrittiin räätälöimään tarpeen mukaan, mutta työntekijöiden toiveita koulutuksiin liittyen otettiin myös huomioon. Useampi esihenkilö toi esille työnantajan myönteisen suhtautumisen koulutuksiin.

Minä olen antanut työntekijöille tiedoksi, että jos löytyy joku kiva juttu mitä haluat ja mikä tukee siinä työssä kehittymistä niin ilman muuta, että katsotaan, yritetään järjestää koulutus mikä kiinnostaa. (H2)

Osallisuus päätöksen tekoon

Osallisuus päätöksentekoon sisältää vaikutusmahdollisuuden antamisen työntekijälle työssään, työntekijän osaamiseen luottamisen sekä vastuun antamisen työntekijälle työssään. Esihenkilöt kertoivat luottavansa työntekijän osaamiseen ja kannustavansa työntekijöitä käyttämään työssään omaa osaamista ja luovuutta. Työntekijöille annettiin työhön liittyviä vastuualueita ja haasteita, joiden ajateltiin olevan mielekkäitä työntekijöille. Työssä kannustettiin itsenäiseen päätöksentekoon ja oman työn vapaaseen suunnitteluun.

Kunnioitan sitä heidän osaamista ja annan niinko mahdollisuuden ja yritän antaa tietenkin semmoista vastuuta ja semmoista, että se työ ei olisi niinko liian helppoakaan, että semmoista niinko haasteita ja semmoisia vastuualueita, mistä voisi sitten työntekijä tykätä. (H1)

Elämäntilanteen ja työn yhteensovittaminen

Elämäntilanteen ja työn yhteensovittaminen pitää sisällään erilaisilla työaikatratkaisuilla joustamista sekä yksilön tai perheen menoista johtuvien asioiden huomioimista työajoissa. Haastatellut esihenkilöt pyrkivät huomioimaan työaikoihin liittyviä toiveita keskustelemalla niistä työntekijöiden kanssa. Myös äkilliset menot pyrittiin järjestämään, vastavuoroisesti työntekijät joustivat tarvittaessa. Esihenkilöt pyrkivät aina mahdollistamaan työntekijälle lyhyemmän työajan tai osa-aikatyön sitä toivottaessa, ja sen ajateltiin vaikuttavan työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja työuran jatkumiseen. Työjärjestelyissä pyrittiin huomioimaan myös jaksamiseen tai fyysisiin rajoitteisiin liittyvät haasteet.

Me joustetaan esimerkiksi erilaisilla työaikaprosentilla siihen vastaten, että mikä on, että onko se perheen tarvetta tai yksilön oma tarve sille työaikaprosentin sorvaamiselle. Sillä tuodaan nimenomaan sitä työhyvinvointia ja sitä työssä jaksamista. (H5)

Työaikajärjestelyihin, erityisesti osa-aikatyöhön liittyvien toiveiden toteuttamista ei pidetty helppona, mutta sitä pidettiin tärkeänä pitovoimatekijänä. Hyvistä työntekijöistä ei haluttu luopua, koska tilalle oli vaikea saada uusia. Tarve osa-aikatyötä tukeville ratkaisuille nähtiin tärkeänä, sillä esihenkilöiden mukaan myös nuoret työntekijät halusivat tehdä osa-aikatyötä. Työnantajalta toivottiin tukea tähän asiaan.

Että ymmärtäisivät sen resurssikysymyksenä, että jos alkaa olla yli tai lähemmäs 60, että siellä alkaa se eläkeikä hämöttää, niin että me pystyttäisiin se lyhyempi työaika sille työntekijälle järjestämään. (H4)

Kuunteleminen

Työntekijän kuunteleminen tarkoittaa säännöllisten kehityskeskusteluiden pitämistä työntekijälle, luottamuksellisten keskusteluiden käymistä työntekijän kanssa, läsnä olemista työpaikalla sekä työntekijän antaman palautteen kuuntelemista. Esihenkilöt pitivät vuosittaisia henkilökohtaisia kehityskeskusteluita tärkeänä ja hyvänä tilaisuutena luottamukselliselle, kahdenkeskiselle keskustelulle sekä molemminpuolisen henkilökohtaisen palautteen antamiselle. Tärkeänä pidettiin myös päivittäistä kanssakäymistä ja läsnäoloa. Useat esihenkilöt kertoivat olevansa työpaikalla helposti tavoitettavissa ja tekevänsä käytöksellään selväksi, että puhumaan voi aina halutessaan tulla.

Jos ei aina kauheasti niinku mitään sillei tärkeää asiaa palaverissa ole, niin sitten mie kuitenkin jään sinne ja olen läsnä. Se on hirveän tärkeää, että se esihenkilö on siinä. (H3)

Varsinaista työntekijän uran loppuvaiheen suunnitteluun liittyvää keskustelua ei kehityskeskusteluita lukuun ottamatta käyty. Keskustelua työntekijöiden tarpeista ja toiveista käytiin tilannekohtaisesti. Eläkkeelle jääminen tuli esihenkilöiden mukaan puheeksi pari vuotta ennen varsinaista eläkkeelle jäämistä.

Toki sitten aktiivisesti täytyy siinä vaiheessa, kun eläkeikä alkaa lähestymään, niin keskustellaan toki siitä, että no se eläkeikää lähestyy ja että minkälaisia ratkaisuja toivoo. (H5)

Tukeminen

Esihenkilöiden mukaan työntekijän tukeminen muodostuu arjen työn sujumisen mahdollistamisesta, palautteen antamisesta työn lomassa sekä tuen antamisesta työntekijälle haastavissa tilanteissa. Esihenkilöt pitivät omana tehtävänään huolehtia tarvittavat järjestelyt työn tekemisen mahdollistamiseksi. Positiivista palautetta haastatellut esihenkilöt kertoivat antavansa työn lomassa aiheen huomatessaan. Usea heistä oli kuitenkin sitä mieltä, että hyvän palautteen antamiseen tulisi kiinnittää vieläkin enemmän huomiota. Palautteen antamista pidettiin tärkeänä, sitä ei kuitenkaan koettu helpoksi varsinkaan negatiivisemmän

palautteen ollessa kyseessä. Esihenkilöt yrittivät kannustaa työntekijöitä puhumaan haastavista ja aroistakin asioista ajoissa sekä tarvittaessa tukemaan työntekijää vaikeassa työtilanteessa tulemalla siihen itse mukaan.

Helposti ihmiset puhuu mulle niistä aremmistakin asioista, koska sitten, jos sä huomaat että sulla ei niinku työkyky ole enää niinku sataprosenttinen, niin sehän on hirveän arka asia ihmiselle, niin mie oon näissäkin kokenut, että mulle uskalletaan puhua näistä. (H2)

Näkemykset arvokkaasta ammattilaisesta

Itsetuntemuksen omaava

Itsetuntemuksen omaava työntekijä tarkoittaa työntekijän kykyä huolehtia omasta jaksamisestaan sekä työntekijän hyvää itsensä tuntemisesta. Itsensä tuntemisen katsottiin liittyvän siihen, että työntekijällä oli selkeä ymmärrys omasta jaksamisesta suhteessa työhön ja sen vaatimuksiin. Yli 55-vuotiaan työntekijän todettiin tunnistavan nuoria työntekijöitä paremmin omat voimavaransa niin työhön kuin vapaa-aikaankin liittyen ja tämän nähtiin edesauttavan työssä jaksamista.

Se ymmärrys siitä, että mitä se työ vaatii itseltä, niin on semmoinen selkeämpi, että se on niinku jotenkin helpompaa sitten niinku olla esihenkilönä tällaisille kokeneemmille vanhemmille ihmisille, koska he tietää ja tuntee jo itsensä jollain lailla paremmin ja ne omat voimansa sekä henkiset että fyysiset. (H2)

Esihenkilöt näkevät työntekijän osaavan keskustella asioista tarpeen vaatiessa ja pitävät keskustelua eläkkeelle jäämisestä yli 55-vuotiaan työntekijän kanssa ongelmattomana. Haastatellut esihenkilöt pitivät työntekijöitä rohkeina ottamaan asioita puheeksi ja tuomaan niitä tarvittaessa esille. Lisäksi koettiin, että työntekijä osasi sanoittaa ajatuksiaan hyvin. Keskustelua eläkkeelle jäämisestä ei pidetty vaikeana. Selvisi, että keskustelua eläkkeelle jäämisestä alettiin käydä pääsääntöisesti pari vuotta ennen eläkkeelle siirtymistä.

En kyllä koe ongelmia keskustella kuuskymppisten kanssa eläkkeelle jäämisestä. (H4)

Ammattitaitoinen

Ammattitaitoinen työntekijä rakentuu vahvasta ammatti-identiteetistä, haastavien tilanteiden hallinnasta, paljosta kokemuksesta, vahvasta substanssiosaamisesta sekä työn tekemisen helppoudesta. Esihenkilöt pitivät työntekijöitä oman

toimenkuvansa tuntevina ja lähes poikkeuksetta ammattinsa osaavina. Poikkeuksena mainittiin vasta alalle tulleet alanvaihtajat, joille ammatillista osaamista ei ollut vielä ehtinyt kertyä. Haastatellut esihenkilöt näkivät kokeneet työntekijät vahvoina tukipilareina haastavissa työtilanteissa, mutta myös nuorempien työntekijöiden tukena henkilökohtaisemmissa asioissa. Kokemuksen nähtiin tuovan rutiinia tekemiseen ja siten helpottavan ja sujuvoittavan työntekoa. Kokemuksen mainittiin myös vähentävän kuormittumista työssä ja mahdollistavan työstä nauttimisen. Substanssiosaaminen nähtiin työntekijän vahvuutena. Kävi myös ilmi, että vielä tässä vaiheessa uraa halutaan myös uutta tietoa.

Eivät ehkä niin hätkähdä sitten, että huomaa, että jos meillä on joku semmoinen haastava tilanne, niinko nuoremmat työntekijät. Vanhemmilla on enemmän sitä perspektiiviä, ovat nähneet monenlaisia tilanteita. (H1)

Innostunut

Innostunut työntekijä sisältää työntekijän halun suoriutua työstä loppuun asti hyvin, työntekijän työstä innostumisen vielä viimeisinäkin vuosina ja näkemyksen, että työntekijä tuntee työnsä omakseen. Esihenkilöt kokivat työntekijöiden olevan pääasiassa innostuneita työstään ja tekevän työtä sille omistautuen. Työmoraalia pidettiin korkeana. Työntekijän arvostuksen omaa työtä kohtaan nähtiin myös lisääntyvän viimeisinä vuosina eikä ilmiötä hidastamisesta havaittu, pikemminkin päinvastoin.

Niinku siis suurin osa haluaa niistä viimeisistä työvuosistaan sitten sen kaikista parhaimmankin irti. (H2)

Tarpeellinen

Tarpeellinen työntekijä muodostuu näkemyksistä, että työntekijää pitäisi tukea työssä pysymiseksi, työntekijän halutaan pysyvän työyhteisössä ja työntekijän arvon ymmärtämisestä entistä paremmin. Esihenkilöt pitivät työntekijän tukemista työssä pysymistä edistävänä tekijänä. Tuella tarkoitettiin pääasiassa lyhyempää työaika. Esihenkilöt näkivät työntekijät haluttuina työyhteisön jäseninä, joiden arvo on alettu nykyisin ymmärtää aiempaa paremmin. Useampi esihenkilö kertoi eläkkeelle jääneistä, sijaisuuksia tekevistä työntekijöistä. Heidät nähtiin vaivattomasti työyhteisöön sopeutuvana voimavarana.

Kun me mahdollistetaan ihmiselle se lyhyempi työaika, niin todennäköisesti hän pysyy työkykyisenä ihan sinne eläkeikään asti ja jaksaa siinä työssä ja silloin ei tule sairaslomia, kun hän palautuu siitä. (H4)

Haasteita omaava

Esihenkilöiden näkemys yli 55-vuotiasta työntekijää koskevista haasteista muodostuu työntekijän haasteista uuden työtavan haltuunotossa ja työntekijän väsymisestä muutoksiin, jotka vaikuttavat työn tekemiseen. Osalla työntekijöistä nähtiin olevan haasteita sopeutua uusiin työtapoihin tarkoittaen työntekijän haluttomuutta kokeilla esihenkilöltä tullutta uutta ehdotusta.

Sitten jos tuo jotakin uutta, niin sitten vähän ollaan heti vastaan, että ei, kun tämä on täällä aina tehty näin, niin sitten jotenkin pyrkii itse perustelemaan, että kokeillaan nyt edes. (H3)

Myös digitaidoissa nähtiin osalla olevan enemmän haastetta nuorempiin työntekijöihin verrattuna. Työn koettiin muuttuneen työntekijöiden uran aikana erittäin voimakkaasti. Työntekijöillä koettiin olevan haasteita hyväksyä heistä riippumattomien asioiden epäedullinen vaikutus työn tekemiseen.

Tämä on niin mullistunut tämä ala niin mie en ihmettelisi, jos ne olisi niinku jo väsynyt siihen, että koko ajan tulee muutosta muutosten perään ja varmasti joku asia on mennyt oikeasti niinku huonompaankin suuntaan. (H4)

Omaa työtä tukevat ratkaisut

Organisaation sisäiset ratkaisut

Organisaation sisäiset ratkaisut tarkoittavat koulutusta ja kyselyitä. Digitaalisten ratkaisujen käytöstä voimavaroja edistävänä ratkaisuna virisi vain vähän keskustelua. Aihe oli työhyvinvoinnin edistämiseen liittyen esihenkilöille vieras eikä digitaalisten ratkaisujen hyödyllisyyttä osattu haastattelutilanteissa tuoda esille. Digitaalisuuteen liittyen esihenkilöt pohtivat kyselyn toimivuutta osana kehityskeskusteluja sekä sähköisesti toteutettuna nopeana tiedonsaannin keinona.

Lähinnä just tuli mieleen ensimmäisenä joku tällainen kyselyjuttu, että mikä olo. (H2)

Sen sijaan esihenkilöt pitivät ikäjohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvää koulutusta tärkeänä, toivottavana ja omaa työtä tukevana. Ulkopuolisten tahojen

tiedettiin tarjoavan aiheeseen liittyvää koulutusta, mutta sitä toivottiin myös työnantajan taholta.

No varmaan koulutus, että meillähen henkilöstöpalvelut ja esimiehet kokoontuu säännöllisesti Tornion kaupungissa, niin kyllähän siinä voisi olla jonkun esimiespäivien aiheena tällöinen ikäjohtaminen. (H1)

Organisaation ulkoiset ratkaisut

Myönteisiä voimavaroja edistävät organisaation ulkoiset ratkaisut muodostuvat mahdollisuudesta saada työterveyshuollosta tarvittaessa apua työntekijälle sekä työterveyshuollosta saadusta tuesta omaan työhön. Esihenkilöt kertoivat ohjaavansa työntekijöitä työterveyshuollon tuen piiriin erityisesti jaksamiseen liittyvissä haasteissa. Työntekijöiden mielenterveyden haasteet koettiin asiaksi, johon oman alan koulutus eikä osaaminen ole riittävää. Työterveyshuollosta saatavaa tukea pidettiin tärkeänä ja avun koettiin olevan helposti saatavilla.

Niin sitten meillä on näitä työterveyshuollon puolesta näitä keinoja. (H4)

POHDINTA

Keskeisten tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden tuen tarvetta yli 55-vuotiaiden työntekijöiden myönteisten voimavarojen edistämiseksi. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota hyödyntämällä toimeksiantaja voi tukea esihenkilöiden osallisuutta yli 55-vuotiaiden työntekijöiden myönteisten voimavarojen edistämiseksi.

Tästä tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella haastatteluihin osallistuneiden esihenkilöiden toiminta oli voimaannuttavaa ja tuki yli 55-vuotiaiden työntekijöiden myönteisten voimavarojen edistämistä. Toiminta ei kuitenkaan ollut systemaattisesti suunniteltua vaan kokemukseen perustuvaa ja tilannekohtaista. Terkamo-Moisio, Ahosen ja Häggmann-Laitilan (2022, 21) mukaan voimaantuminen voidaan nähdä prosessina, jonka tarkoituksena on tunnistaa ja vahvistaa henkilön itseluottamusta ja minäpystyvyyttä parantavia tekijöitä. Voimaantuminen voidaan nähdä myös työympäristön auktoriteetin hajauttamisena sekä henkilön mahdollisuutena saavuttaa resursseja tai valtaa työn mielekkään toteuttamisen tukemiseksi.

Haastatellut 55–64-vuotiaat esihenkilöt nimesivät yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työssä jaksamista tukeviksi, myös tutkijoiden merkityksellisinä pitämiä voimavaroja (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 49–50), kuten mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön, esihenkilön luottamisen ja kuulluksi tulemisen. Nuoremmat nimesivät työilmapiirin ja kokemuksen. Sen sijaan esihenkilöt eivät nimenneet yhtenä keskeisimpänä voimavarana pidettyä osaamisen kehittämistä (Bergbom ym. 2020), työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuutta (Oinas, Anttila ja Nätti 2016, 129,132) eivätkä johtamisen ja esihenkilön osallisuutta (Wenström 2020, luku 2).

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että yli 55-vuotiaat esihenkilöt tunnistivat nuorempia esihenkilöitä paremmin yli 55-vuotiaalle työntekijälle merkityksellisiä voimavaroja. Hakasen (2011, 73) mukaan työn voimavarojen vahvistaminen ja hyödyntäminen alkaa niiden tunnistamisesta. Hänen toteaa myös hyvien asioiden edistämisen edellyttävän myönteisten mahdollisuuksien havaitsemista. Tässä tutkimuksessa selvisi myös, että voimavarojen edistäminen oli tilannekohtaista. Carlstedt, Bjursell, Nyman ja Dahl (2024, 1329) toteavat myös, että ikääntyneissä työntekijöissä nähdään etuja, mutta käytäntöjä heidän kehittymisensä tukemiksi ei edelleenkään ole tarpeeksi.

Haastatteluissa ilmeni, että esihenkilöt kaipasivat tukea työnantajalta osaaikatoihin liittyvissä resurssikysymyksissä. Esihenkilöt olivat havainneet lyhyemmän työajan mahdollistaman vapaa-ajan lisäävän työssä jaksamista ja olevan työntekijälle jopa rahaa tärkeämpää. Työaikajärjestelyihin liittyvät joustot koettiin tärkeäksi pitovoimaa lisääväksi, työhyvinvointia edistäväksi sekä sairauslomia vähentäväksi tekijäksi. Vanajanin, Bültmannin ja Henkensin, (2020, 456–457) mielestä mahdollisuus joustaviin työaikoihin sekä avoimen keskustelun mahdollistava psykologisesti turvallinen ilmapiiri voivat lieventää työssä työntekijöiden terveyteen liittyviä haasteita ja mahdollistaa työuran jatkumisen pitempään. Myös Lindström (2024, 27) ottaa kantaa joustoihin ja toteaa ennenaikaisen eläköitymisen voivan olla seurausta joustamattomuudesta.

Haastateltujen esihenkilöiden näkemykset yli 55-vuotiaista työntekijöistä olivat pääosin positiivisia. Sutelan ym. (2019, 204–205) raportoimasta ikäsyrynnästä, jota koetaan esihenkilöiden toimesta sekä syrjinnän yleisyydestä erityisesti julkisella sektorilla, ei saatu viitteitä tässä tutkimuksessa. Haastatellut esihenkilöt

näkökulmasta näkivät kokeneet työntekijät vahvoina osajina ja tärkeänä työyhteisön osana, jotka haluttiin pitää töissä työuran loppuun asti.

Tähän tutkimukseen osallistuneet kokeneemmat esihenkilöt kuvasivat näkemyksiä yli 55-vuotiaista työntekijöistä kokemattomampia perusteellisemmin. Ruokolainen ym. (2023, 12, 17) toteavat vähäisen esihenkilökokemuksen vanhempien työntekijöiden parissa voivan aiheuttaa kokemattomalle esihenkilölle henkistä kuormitusta. He raportoivat valmennusta ikäjohtamiseen saaneiden esihenkilöiden positiivisista vaikutuksista asenteisiin, ymmärrykseen, tuen antamisen sekä vuorovaikutukseen eri ikäisten yhteistyön edistämisessä. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilöillä oli kokemusta haasteista muutoksiin tai uudistuksiin liittyvissä vuorovaikutustilanteissa. Myös Scheuer & Loughlin (2020, 44) ovat havainneet nuorempien esihenkilöiden kohtaavan työssään työn tekemiseen vaikuttavia esteitä ja nostavat esiin tuen tarpeen huomioimisen.

Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt pitivät vuosittaisia kahdenkeskisiä kehityskeskusteluita tärkeinä, mutta varsinaista uran loppuvaiheen suunnittelua tai siihen liittyvää keskustelua ei työntekijöiden kanssa käyty. Vuori, Törnroos, Ruokolainen & Wallin (2019, 16) peräänkuuluttavat uran myöhemmän vaiheen johtamisvalmiutta, jolla voidaan lisätä työntekijöiden viimeisien uravuosien mielekkyyttä ja tehdä eläkkeelle siirtymisestä sujuvampaa, kontrolloidumpaa sekä mahdollisesti odotettua myöhäisempää. Myös kansallisen ikäohjelman (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022, 17) mukaan ikääntymiseen varautuminen tulee aloittaa keski-ikässä työurien pidentämiseksi ja toimintakyvyn parantamiseksi.

Haastatellut esihenkilöt kertoivat alkavansa keskustella eläkkeelle jäämisestä noin kaksi vuotta ennen saavutettua eläkeikää ja sen jälkeisestä työuran jatkosta keskustelivat ainakin 55–64-vuotiaat esihenkilöt. Nivalaisen (2020, 31) mukaan eläköityminen on kolmivaiheinen prosessi, joka etenee aikomuksista suunnitelmiin, jotka toteutuvat pitkälti sellaisenaan. Levanto ym. (2024, 40) pitävätkin tärkeänä ikääntyneiden johtamisessa vaikuttamista siihen, millaisia eläkeajatuksia ja suunnitelmia työntekijöille syntyy. Heidän mukaansa oleellista on ajoissa aloitettu keskustelu eläkeajatuksista ja suunnitelmista, joka työssä jatkamisen motivoinnin näkökulmasta on liian myöhäistä viimeisinä vuosina

aloitettuna. Myös Jonsson, Nilsson, Björk ja Lindegård (2023, 178) muistuttavat organisaatioiden toimenpiteiden ikääntyneiden työntekijöiden työssä pitämiseksi olevan edelleen suhteellisen passiivisia, vaikka tarve työssä pysymisestä ja työuran jatkumista tiedetään.

Digitaalisten ratkaisujen käyttö työhyvinvointia tukevien myönteisten voimavarojen edistämässä oli haastatelluille esihenkilöille vierasta. He eivät osanneet nimetä työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttavia digitaalisia ratkaisuja lukuun ottamatta sähköisiä kyselyitä ja muistutuksia. Hännisen, Hammaren ja Kansten (2023, 465–466) mukaan työhyvinvointia edistävän digitalisaation hyödyntäminen vaatii muutosta organisaatiossa ja johtamisessa. Digitalisaation hyödyntämiseen vaikuttavat heidän mukaansa hyödyn osoittaminen, osallistaminen, asenteet, osaaminen sekä resurssit. Koponen, Julkunen ja Spitzberg (2025, 168) nostavat tekoälyn merkittävään osaan digitaalisessa muutoksessa. Luutosen ja Murtomaan (2025, luku 16.2) mukaan tekoäly voi analysoida työntekijän koulutustarpeita, palautteita ja urakehitystä sekä ehdottaa niiden pohjalta yksilöityjä koulutusohjelmia ja kehityssuunnitelmia. Langer, König ja Busch (2021, 752) puolestaan nostavat esiin tekoälyn hyödyntämisen esimerkiksi aikataulusuunnittelussa tai henkilöstövalinnoissa esihenkilöiden työn tukemisessa.

Digitaalisten ratkaisujen sijaan haastatellut 55–64-vuotiaat, mutta erityisesti 35–44-vuotiaat esihenkilöt, pitivät koulutuksen saamista ikäjohtamisesta ja työhyvinvoinnista tärkeänä. Jonsson, Nilsson, Björk ja Lindegård (2023, 179) sekä Carlstedt, Bjursell, Nyman ja Dahl (2024, 1324.) niin ikään korostavat koulutuksen merkitystä, koska esihenkilöiden toiminnalla on vaikutusta työntekijöiden eläkepäättöksiin ja ymmärrystä esihenkilöiden roolista ikääntyneiden työntekijöiden uran tukemisessa voidaan lisätä koulutuksella. Söderbacka, Nyholm ja Fagerström (2020, 8) toteavat puolestaan esihenkilöiden koulutuksen ja esihenkilöiltä saatavan tuen vaikuttavan positiivisesti yli 55-vuotiaiden työntekijöiden terveyteen ja työkyvyn lisääntymiseen.

Johtopäätös

Esihenkilöt tarvitsevat koulutusta ikätietoisesta ja työhyvinvointia edistävästä johtamisesta. Koulutuksella voidaan edistää merkityksellisten voimavarojen

tunnistamista, eri-ikäisten esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen vahvistamista sekä työhyvinvointia tukevien digitaalisten ratkaisujen tunnistamista. Koulutuksen lisäksi esihenkilöt tarvitsevat konkreettista tukea työnantajalta joustoihin liittyvissä resurssikysymyksissä sekä uran loppuvaiheen toimintamallin luomisessa. Edellä kuvatuilla toimilla voidaan vahvistaa esihenkilön osallisuutta yli 55-vuotiaan työntekijän työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen kaikissa vaiheissa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen tekoon liittyy oleellisesti tutkimuseettikka eli hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen koko tutkimusprosessin ajan ideointivaiheesta tutkimustuloksista tiedottamiseen asti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48–49; Vilka 2015, 41, 51; Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto 2019; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 6; Lapin AMK 2024).

Ennen tutkimuksen aloittamista toimeksiantajan kanssa tehtiin kirjallinen sopimus vastuista, velvollisuuksista ja oikeuksista. Tutkimusta varten saatiin toimeksiantajalta tarvittava tutkimuslupa. Tutkimus ei edellyttänyt eettisen toimikunnan lausuntoa. Tutkimukseen osallistuville henkilöille kerrottiin haastattelukutsuna lähetetyssä saatekirjeessä (liite 2) sekä liitteenä olleessa tietosuojailmoituksessa tutkimuksen tarkoitus, tiedon keruun tarkoitus ja tapa, säilytys ja käyttötarkoitus. Saatekirjeessä kerrottiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta, sen perumisesta mahdollisuudesta sekä yksityisyyden säilyttämisestä. Nämä asiat käytiin läpi suostumuksen varmistamiseksi myös suullisesti ennen haastattelun alkua. Hyvä tieteellinen menettelytapa; eettisyys ja ennakointi edellyttävät huolehtimaan tarvittavista luvista ja suostumuksista ennen tutkimuksen aloittamista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13).

Tutkimusaineistojen käsittelyyn ja hallintaan liittyen on noudatettava tietosuojalainsäädäntöä sekä salassapito-, luottamuksellisuus- ja vaitiolo-velvoitteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13–14). Haastateltujen henkilöllisyys ei käy ilmi tutkimuksessa. Nauhoitetut haastattelut anonymisoitiin ja yksilöitiin litterointivaiheessa kirjainnumeroyhdistelmällä. Nauhoitteet

hävitettiin analyysin valmistumisen jälkeen. Litteroitu aineisto säilytetään vahvalla salasanalla suojaten tietoturvallisesti ja hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ei ole yhtäläistä ohjetta. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jossa sisäinen johdonmukaisuus korostuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.3.) Tässä raportissa on aiemmin perusteltu kaikki tutkimuksessa harkiten tehdyt valinnat ja ratkaisut. Tutkimus voidaan toistaa, laadullinen tutkimus on kuitenkin aina oma versionsa tutkittavasta aiheesta. Aineiston analyysivaiheeseen käytettiin runsaasti aikaa objektiivisen tuloksen varmistamiseksi. Luokkien nimeämistä tarkoituksenmukaisemmin tehtiin vielä raportin kirjoittamisen aikana. Kolmannen tutkimuskysymyksen analysointi poikkesi selvästi muista vähäiseksi jääneen aineiston vuoksi (liite 3). Ennakkotieto haastateltaville digitaalisuusaiheesta olisi voinut vahvistaa aineistoa tältä osin.

Tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää tutkijan kokemattomuutta tutkimushaastattelijana. Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien määrää on pieni, mutta tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Heikkoutena voidaan nähdä yksin tehty sisällönanalyysi, toisaalta sen vaiheita on pohdittu luennolla, webinaarissa, opiskelijakollegan ja ohjaajan kanssa. Tutkijoiden välistä keskustelua saavutetusta analyysistä voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin luotettavuuden varmistamisen menetelmänä (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 224).

Vahvuutena voidaan pitää lähes kaikkien haastatteluun kutsuttujen osallistumista. Tutkijan ulkopuolinen asema voidaan nähdä objektiivisuutta vahvistavana. Pienestä otoksesta huolimatta aineisto oli rikas. Tutkimuksella pystyttiin vastaamaan sen tarkoitukseen ja tavoitteeseen. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset ovat samansuuntaisia tässä aihepiirissä aiemmin julkaistujen selvitysten kanssa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkimuksen luotettavuus kasvaa, jos aiheesta saadaan samansuuntaisia tuloksia tutkimusta toistamalla eri olosuhteissa, moninaistamalla menetelmiä, kehittämällä tutkimusasetelmia ja samaa aihepiiriä tarkastelemalla.

Tutkimuksen taustoittamisessa ja tietoperustan kirjoittamisessa on käytetty pääasiassa viime vuosina julkaistua asiantuntijatietoon ja tutkimuksiin perustuvaa kansallista ja kansainvälistä lähdeaineistoa.

Jatkotutkimusaiheet

Jatkossa tutkimuksen voisi laajentaa koskemaan kaikkia esihenkilöitä, jolloin kaikki toimialat tulisi huomioida mahdollisine erityispiirteineen. Kiinnostavaa olisi suunnata tutkimusta myös esihenkilöiden työssä jaksamiseen ja selvittää heidän näkemyksiään työssä jaksamista tukevista toimista. Mielenkiintoista olisi selvittää myös digitalisaation mahdollistamat hyödyt esihenkilötyössä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Jatkossa olisi mielenkiintoista suunnata tutkimusta myös työntekijöihin ja tarkastella millaisia näkemyksiä yli 55-vuotiailla työntekijöillä on esihenkilötyöstä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tarkastella yli 55-vuotiaan työntekijän näkemyksiä siitä, millaiset tekijät vaikuttavat työssä jaksamista heikentävästi tai suuntaavat ajatuksia työstä pois jäämiseen.

LÄHTEET

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Arene Ry 2019.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 9.5.2024

[https://www.arene.fi/wp-](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382)

[content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382).

Bakker, A. B. & de Vries, J. D. 2021. Job Demands-Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, stress, and coping*, Vol 34 Nro1, 1–21. Viitattu 21.2.2025
doi:10.1080/10615806.2020.1797695.

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M. Tarvainen, K. & Varje, P. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla - Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.), 55 ja 58. Työterveyslaitos. Viitattu 15.3.2024

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Blomé, M., Borell, J., Håkansson, C. & Nilsson, K. 2020. Attitudes toward elderly workers and perceptions of integrated age management practices. *International journal of occupational safety and ergonomics*, Vol 26 Nro 1, 112–120. Viitattu 12.4.2024 doi:10.1080/10803548.2018.1514135.

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa. Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Teollisuuden palkansaajat. Edistys 5. Viitattu 6.4.2024

https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72162/digital_01_raportti_no5_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Carlstedt, A., Bjursell, C., Nyman, R. & Dahl, A. 2024. Older Workers and Extended Working Life – Managers' Experiences and Age Management. *Work*, 79, no. 3, 1323-1331. Viitattu 19.3.2025 <https://doi.org/10.3233/WOR-230468>.

Davis, A., Crawford, J.O., Giagloglou, E. & Whitmore, M. Analysis of case studies on working with chronic musculoskeletal disorders. Report. 2020.

European Agency for Safety and Health at Work. Viitattu 22.3.2024

https://osha.europa.eu/sites/default/files/Analysis_case_studies_chronic_MSDs_EN.pdf.

Douglas, S. & Roberts, R. 2020. Older and More Engaged: The Influence of an Employee's Age on Work Engagement. *Journal of business diversity*, 20(4), 73–84. Viitattu 16.8.2024 doi:10.33423/jbd. v20i4.3198.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. 34 (4), 215–225. Viitattu 6.2.2025 <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>.

Eläketurvakeskus 2023. Eläkkeelle siirtymisikä nousi yli tavoitteen. Viitattu 11.4.2024 <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/elakkeellesiirtymisika/>, <https://www.etk.fi/blogit/55-64-vuotiaiden-tyollisyysaste-suomessa-pohjoismaiden-matalin/>.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 2.5.2024 <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>.

Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. 2022. Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisuja. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 21.02.2025 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS_2022_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Euroopan komissio 2021. Vihreä kirja väestön ikääntymisestä. Sukupolvien välisen solidaarisuuden ja vastuullisuuden edistäminen. Viitattu 13.2.2025 <https://op.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/d918b520-63a9-11eb-aeb5-01aa75ed71a1>.

Fast, M., Helenius, P., Holma, L., Levander, M., Mikkilä, A., Sirena, S., Suvisaari, S. & Vatanen, T. 2023. Ikädiversiteetillä menestykseen. Helsinki: Kauppakamari.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Viitattu 12.4.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Hänninen, H., Hammarén, M. & Kanste, O. I. 2023. Opportunities of digitalization in promoting work well-being at a university hospital: an interview study of managers and professionals. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 15(4), 457. Viitattu 20.3.2025 doi:10.23996/fjhw.131382.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 17.3.2024 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN%3aNBN%3afi-fe201504226126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Jonsson, R., Nilsson, K., Björk, L. & Lindegård, A. 2023. Engaging the missing actor: lessons learned from an age-management intervention targeting line managers and their HR partners. *The journal of workplace learning*, 35(9), 177–196. Viitattu 19.3.2025 doi:10.1108/JWL-12-2022-0165.

- Järnefelt, N., Riekhoff, A., Laaksonen, M. & Liukko, J. 2022. Työnantajien näkemyksiä eläkeiästä ja työurien pidentämisestä: Työnantajatutkimusten tuloksia vuosilta 2004, 2011 ja 2021. Eläketurvakeskus. Viitattu 7.3.2025 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144033/tyonantajien-nakemyksia-elakeiasta-ja-tyourien-pidentamisesta.pdf?sequence=3>.
- Kokko, K. & Rantanen, T. 2023. Gerontologit näkevät vanhenemisen uusin silmin. Keski-suomalainen, 19.11.2023. Viitattu 15.3.2024 <https://www.ksml.fi/paikalliset/6361775>.
- Koponen, J., Julkunen, S., Laajalahti, A., Turunen, M. & Spitzberg, B. 2025. Work Characteristics Needed by Middle Managers When Leading AI-Integrated Service Teams. *Journal of service research*, 28(1), 168–185. Viitattu 20.3.2025 doi:10.1177/10946705231220462.
- Koskinen, S. & Sainio, P. 2018. Työkyky. Teoksessa Koskinen, S. (toim.) *Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa - FinTerveys 2017 -tutkimus*, 132–134. Terveysten ja hyvinvoinninlaitos. Raportti 4/2018. Viitattu 24.3.2024 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136223/Rap_4_2018_FinTerveys_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Laaksonen, H. 2021. Tavoitteena työurien pidentäminen. TAMKin julkaisut. Viitattu 15.3.2024 <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyourien-pidentaminen/>.
- Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa. Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon tutkimus*, 35(4), 287–303. Viitattu 20.2.2025 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521/56287>.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvetaista. 28.12.2012./980. Viitattu 23.2.2025 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>.
- Langer, M., König, C. J. & Busch, V. 2021. Changing the means of managerial work: Effects of automated decision support systems on personnel selection tasks. *Journal of business and psychology*, 36(5), 751–769. Viitattu 20.3.2025 doi:10.1007/s10869-020-09711-6.
- Lapin AMK 2024. Tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 9.5.2024 <https://lapinamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/tki-toiminnan-periaatteet/tutkimusetiikka/>.
- Levanto, S., Furu, H. Vatanen, J. Pitkälä, A. & Martimo, K-P. 2024. Pitkät työurat. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Viitattu 15.3.2024 https://www.ilmarinen.fi/media_global/uutishuoneen-liitteet-ja-lohkot/2024/pitkat-tyourat-tutkimusraportti.pdf.
- Lindström, J. 2024. Konkarit töihin: Ehdotuksia +55-vuotiaiden työllisyyden edistämiseksi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 7.3.2025 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165906/Konkarit%20%c3%b6ihin_Ehdotuksia%20%2b55-

vuotiaiden%20ty%c3%b6llist%c3%a4misen%20edist%c3%a4miseksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

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

Luutonen, N. & Murtomaa, M. 2025. HR: Opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. Helsinki: Alma Insights.

Makkonen, H., Myller, T. & Airaksinen, A. 2024. Ikäystävällinen jatkuva oppiminen – osa aktiivista ikääntymistä. *Gerontologia*, 38(2), 193–199. Viitattu 15.8.2024 doi:10.23989/gerontologia.143147.

Manka, M. 2020. Tampereen yliopisto. Työhyvinvoinnin dosentti. Työkykyguru haluaa työelämän ikäasenteet remonttiin: ”Uskotaan, ettei ikääntyvä opi, se on täysin vastoin kaikkea tutkimustietoa”. Podcast: Töissä huomenna 10.12.2020. Kauppalehti.

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

Martela, F., Hakanen, J. J., Hoang, N., & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva tutkimus. Aalto University publication series Business & Economy. Vuosikerta 2021, nro 3. Viitattu 13.2.2025
<https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/f8b6416e-c95d-49d8-afa8-7614f9b2c013/content>.

Melin, H. 2024. Tampereen yliopisto. Emeritusprofessori. Ikäsyrrjintä työelämässä. Podcast. 25.7.2024. Yle Areena.

Mäki, J., Viitala, T. & Tuomi, J. 2018. Työhyvinvoinnin suomalaista mallintamista. Teoksessa Tuomi, J. (toim.) Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Viitattu 21.2.2025
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/356287/Ty%c3%b6hyvinvoinnin%20hyvi%c3%a4%20k%c3%a4yt%c3%a4nteit%c3%a4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työhyvinvointi ja sitä tukevat voimavarat. Teoksessa Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. 2012. Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel psychology*, Vol. 65(4), 821–858. Viitattu 21.2.2025 doi:10.1111/peps.12003.

Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, Vol. 27(3), 521-535. Viitattu 23.2.2025 doi: 10.1016/j.hrmr.2017.01.001.

Nivalainen, S. 2020. From plans to action? Retirement thoughts, intentions and actual retirement: an eight-year follow-up in Finland. Eläketurvakeskus. Viitattu

11.4.2024 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140296/From-plans-to-action-Retirement-thoughts-intentions-and-actual-retirement-an-eight-year-follow-up-in-Finland.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Oinas, T., Anttila, T. & Nätti, J. 2016. Parempi työn laatu, pidemmät työurat? Työn laadun vaikutus varhaiseen eläkkeelle siirtymiseen. Teoksessa Järnefelt, N. (toim.), Työolot ja työurat – tutkimuksia työurien vakaudesta ja eläkkeelle siirtymisestä, 127–144. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2016/08. Viitattu 15.3.2024

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131590/Tyoolot_ja_tyourat_tutkimuksia_tyourien_vakaudesta_ja_elakkeelle_siirtymisesta.pdf?sequence=11.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Ranki, S. 2022. Miten yksilöiden osaaminen muuttuu yrityksen tuottavuudeksi ja edelleen talouskasvuksi? Teoksessa Lemmetty, S. ja Collin, K. (toim.), Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. Jyväskylä. SoPhi. Viitattu 16.3.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>.

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkökulmat. Työterveyslaitos. Viitattu 15.3.2024

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Ruokolainen, M., Pöyry, M., Leivategija, T., Rivinoja, T. Airaksinen, J. Horppu, R. & Vuori, J. 2023. Kokemus käyttöön työyhteisössä. Lähiesimies ja työura ikääntyvässä työelämässä -tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Viitattu 12.4.2024 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146686/TTL-978-952-391-117-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämiseksi kohti työn imua. Työelämän tutkimus Vol 18(3), 246–260. Viitattu 21.2.2025 doi:10.37455/tt.97977.

Saajanaho, M., Kekäläinen, T., Reinilä, E., Ahola, J. & Kokko K. 2023. Lapsesta aikuiseksi: Elämänkaaren aikana muotoutuvat yksilölliset kehityspolut elämänsiirtymiin 60-vuotiaana. Koottuja tutkimustuloksia. Viitattu 15.3.2024 https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/83813/trails_kootut_tulokset.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.2.2025

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html.

Sauni, R., Reho, T. & Uitti, J. 2023. Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn haasteet. Lääkärilehti 11–12/2022 VSK 77, 485–488. Viitattu 22.3.2024

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/141296/SLL11_12_2022_485.pdf?sequence=1.

Scheuer, C. & Loughlin, C. 2020. Could the aging workforce reduce the agency penalty for female leaders? Re-examining the think manager–think male stereotype. *Journal of management & organization*, 26(1), 29–51. Viitattu 15.3.2025 doi:10.1017/jmo.2018.41.

Shemeikka, R, Parkkinen, M, Pitkänen, S, Terävä, K, Vuorento, M, Aho, S, Jokinen, E, Järnefelt, N, Kaakinen, M, Kivimäki, R, Korkeamäki, J, Mertala, S & Mäkiäho, A 2017, Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta: Työuria pidentävät yhteistoiminnalliset keinot (TYPYKE) -tutkimushankkeen loppuraportti. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja, Nro 38, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta, Helsinki. Viitattu 6.3.2025 <<http://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=19302>>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Lainsäädäntöön muutoksia 55-vuotta täyttäneiden työllisyysasteen nostamiseksi. Viitattu 16.3.2024 <https://stm.fi/-/lainsaadantoon-muutoksia-55-vuotta-tayttaneiden-tyollisyysasteen-nostamiseksi>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. Työhyvinvointi. Viitattu 17.3.2024 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. Viitattu 11.3.2025 <https://otos.stat.fi/server/api/core/bitstreams/a364679b-1896-45d5-9348-163018caedd7/content>.

Söderbacka, T., Nyholm, L. & Fagerström, L. 2020. Workplace interventions that support older employees' health and work ability - a scoping review. *BMC Health Services Research*, 20(1), 472–9. Viitattu 15.3.2025 doi:10.1186/s12913-020-05323-1.

Terkamo-Moisio, A., Ahonen, M. & Häggman-Laitila, A. 2022. Rakenteellisen ja psykologisen voimaantumisen kehittyminen hoitotyön johtajakoulutuksessa. *Tutkiva Hoitotyö*, 20(2), 20–27. Viitattu 13.3.2025.

Tornion kaupunki 2022. Tornion kaupunkistrategia 2021–2025. Maailmanluokan rajakaupunki 2030. Viitattu 12.5.2024 <https://www.tornio.fi/wp-content/uploads/2022/09/tornion-kaupunkistrategia-2021-2025.pdf>.

Tornion kaupunki 2023. Tornion kaupungin henkilöstökertomus 2023.

Tornion kaupunki 2024. Väestöryhmittäiset hyvinvointi- ja turvallisuusohjelmat 2021–2025. Viitattu 12.5.2024 [https://www.tornio.fi/wp-content/uploads/2022/11/vaestoryhmittäiset-hyvinvointi-ja-turvallisuusohjelmat-2021-2025.pdf](https://www.tornio.fi/wp-content/uploads/2022/11/vaestoryhmittaiset-hyvinvointi-ja-turvallisuusohjelmat-2021-2025.pdf).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Helsinki. Viitattu 9.5.2024
https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Työterveyslaitos 2023. Millaiseksi yli 55-vuotiaat kokevat työhyvinvointinsa? Poimintoja Miten Suomi voi -tutkimuksesta. Viitattu 17.3.2024
<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>.

Työterveyslaitos 2024a. Työhyvinvointi. Viitattu 6.4.2024
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>.

Työterveyslaitos 2024b. Työkyky. Viitattu 17.3.2024
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>.

Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa. Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Työterveyslaitos. Viitattu 17.3.2024
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116721/ikajohtaminen_Euroopassa.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Valtioneuvosto 2022. Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030. Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi. Viitattu 8.3.2025
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164495/VN_2022_70.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Valtioneuvosto 2023a. Työnantajan työturvallisuusvelvoitetta tarkennetaan. Viitattu 16.3.2024
<https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tyonantajan-tyoturvallisuusvelvoitteita-tarkennetaan>.

Valtioneuvosto. 2023b. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Viitattu 15.3.2024
<https://valtioneuvosto.fi/hallitukset/hallitusohjelma#/4/0>.

Vanajan, A., Bültmann, U. & Henkens, K. 2020. Health-related Work Limitations Among Older Workers—the Role of Flexible Work Arrangements and Organizational Climate', *Gerontologist*, 60(3), 450–459. Viitattu 20.3.2025
doi:10.1093/geront/gnz073.

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatustalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vignoli, M., Zaniboni, S., Chiesa, R., Alcover, C.-M., Guglielmi, D. & Topa, G. 2021. Maintaining and engaging older workers at work: the trigger role of personal and psychosocial resources. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32 Nro 8 (2021), 1731–1753. Viitattu 12.4.2024
<https://www.tandfonline.com.ez.lapinamk.fi/doi/pdf/10.1080/09585192.2019.1579252?needAccess=true>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vuori, J., Törnroos, K., Ruokolainen, M. & Wallin, M. 2019. Enhancing late-career management among aging employees – A randomized controlled trial. *Journal of vocational behavior*, Vol. 115, 103327. Viitattu 21.2.2025 doi: 10.1016/j.jvb.2019.103327.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Haastattelukutsu

Liite 3. Sisällönanalyysin tulokset kuvioon koottuna

Liite 1 Haastattelurunko

Millaisia tekijöitä esihenkilö pitää yli 55-vuotiaiden työntekijöiden voimavaroina?

Miten yli 55-vuotiaiden työntekijöiden voimavaroja tuetaan (osaamisen kehittäminen ja uudistuminen, vaikutusmahdollisuudet, autonomia, työn joustot)?

Resurssit: Millaiset resurssit työntekijöillä on uusien tietojen ja taitojen oppimiseen ja osaamisen päivittämiseen?

Tuki työelämän vaatimuksiin: Miten työntekijöitä tuetaan työelämän vaatimuksiin sopeutumisessa ja uudistumisessa?

Esihenkilön rooli työn sisältöön ja sen tekemisen tapoihin: Miten työntekijät voivat vaikuttaa työnsä sisältöön tai tekemisen tapaan? Miten työntekijät voivat ilmaista parannusehdotuksia ja tuoda niitä esille?

Joustot: Miten työntekijöiden elämäntilanteen vaatimukset ja työn yhteensovittaminen huomioidaan?

Palaute: Missä tilanteissa työntekijöille annetaan palautetta?

Kehityskeskustelut: Missä vaiheessa työntekijöiden uran loppupään suunnittelu tulee puheeksi? Mistä saadaan tieto työntekijöiden toiveista ja tuen tarpeesta?

Ikätietoinen johtaminen

Millaisia ovat:

Työntekijöiden toiveet uran alku- ja loppupäässä

Esihenkilön rooli työntekijöiden uran alku- ja loppupäässä

Työntekijöiden vahvuudet

Työntekijöiden haasteet

Esihenkilön haasteet

Esihenkilön saama tuki ja tuen tarve

Digitaalisuus

Käyttökokemukset: Millaisia teknologioita tai ratkaisuja käytetään tällä hetkellä?

Uudet ideat: Millaisia esihenkilön työtä tukevia ratkaisuja toivotaan?

Ikäryhmä

25–34, 35–44, 45–54, 55–64

Liite 2 Haastattelukutsu

Hei

Olen Päivi Juopperi ja opiskelen Lapin ammattikorkeakoulun Digitaalisten terveyspalveluiden ja terveyden edistämisen asiantuntija -koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

Teen opinnäytetyönä tutkimusta, jonka aiheena on työhyvinvointi ja ikäjohtaminen. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota hyödyntämällä voidaan tukea esihenkilöitä työhyvinvoinnin edistämässä ja ikäjohtamisessa.

Haluan kutsua sinut tutkimushaastatteluun, johon osallistuminen kestää noin 30–40 minuuttia. Haastattelu toteutetaan sovitusti työpaikallasi sinulle sopivana ajankohtana työaikana. Haastattelu nauhoitetaan ja saadut tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelun auki kirjoitus ja tulosten raportointi suoritetaan niin, ettei yksittäistä henkilöä voida tunnistaa. Aineisto säilytetään tutkimuksen valmistumiseen asti, jonka jälkeen se tuhoetaan. Tietosuojan tarkempi kuvaus sähköpostin liitteenä olevassa tietosuojailmoituksessa. Tutkimustulokset julkaistaan opinnäytetöitä julkaisevassa Theseus-verkkopalvelussa sekä Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuna kokoomateoksessa 2025. Osallistuminen on vapaaehtoista ja voit peruuttaa suostumuksesi osallistumiseen syytä ilmoittamatta.

Mikäli haluat osallistua tutkimukseen, ota yhteyttä minuun joko sähköpostilla tai soittamalla. Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta. Tutkimukseen osallistumalla olet mukana edistämässä työhyvinvointia.

Ystävällisin terveisin

Päivi Juopperi

Työfysioterapeutti

Opiskelija Sosiaali- ja terveysala

Digitaalisten terveyspalveluiden ja terveyden edistämisen asiantuntija, YAMK

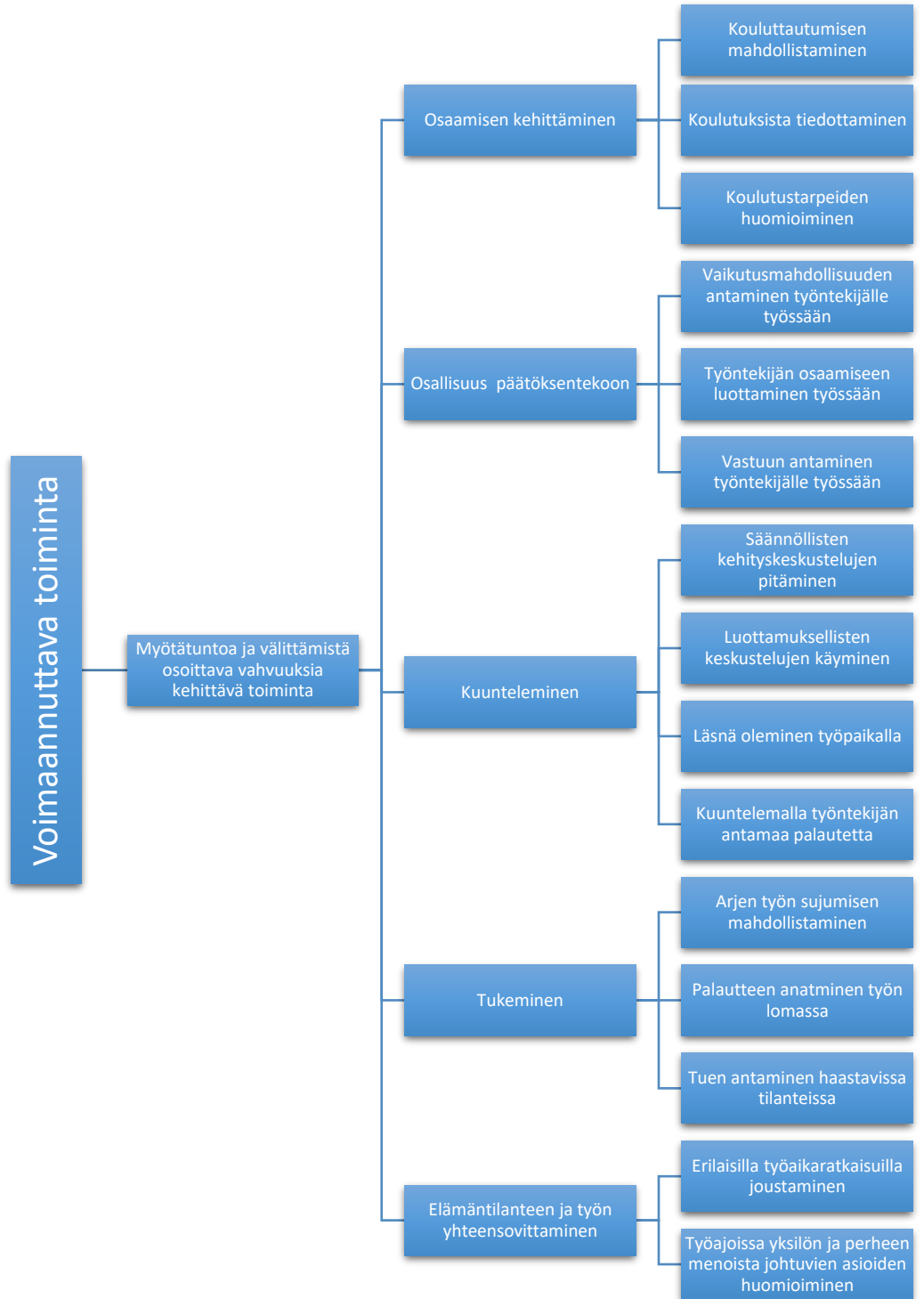
puhelin xxx xxxxxxx

sähköposti etunimi.sukunimi@oppilaitos.fi

Liite 3 1(3) Sisällönanalyysin tulokset kuvioon koottuna

Tutkimuskysymys 1

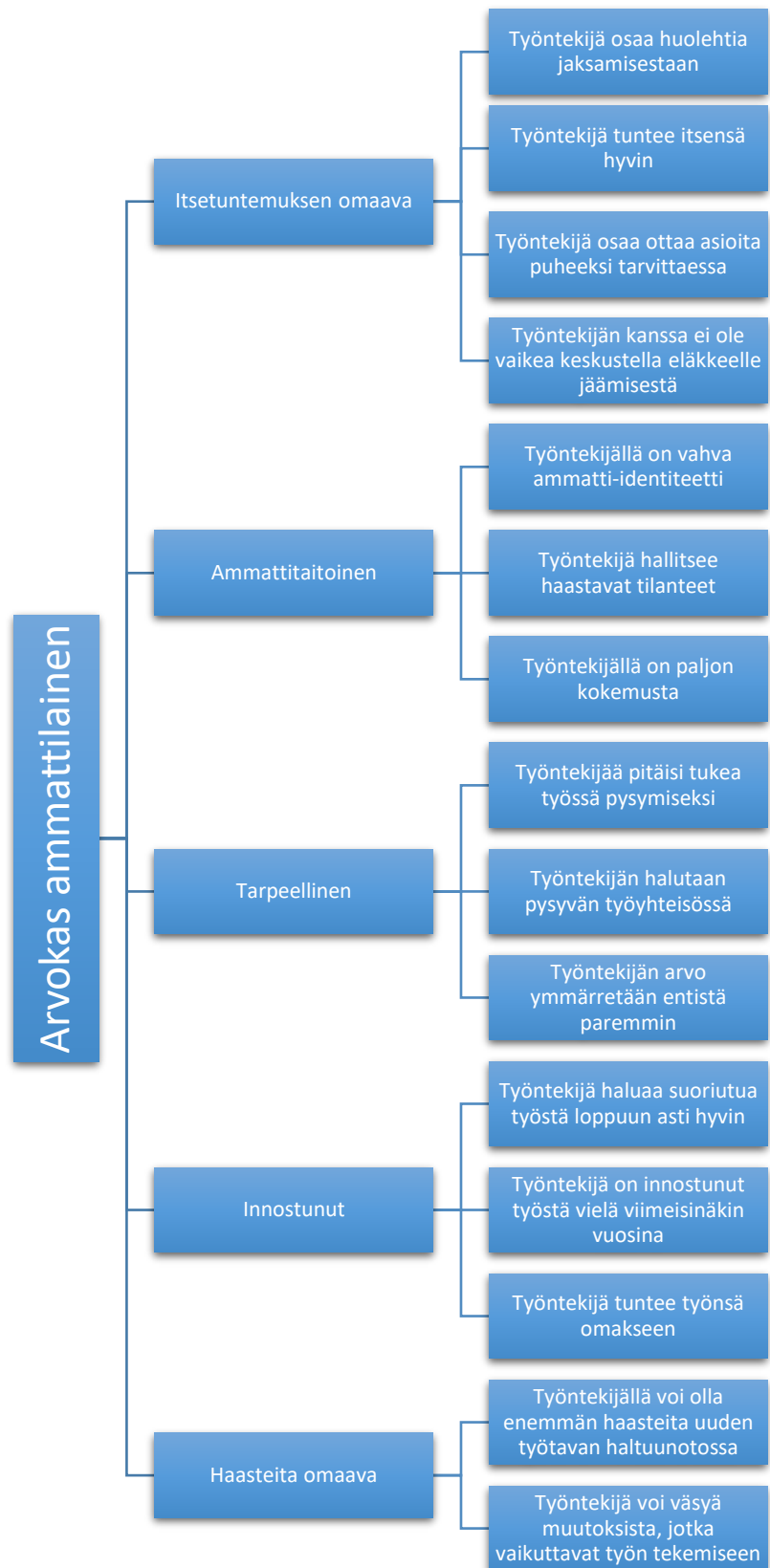
Miten esihenkilö edistää yli 55-vuotiaan työntekijän työhyvinvointia tukevia myönteisiä voimavaroja?



Liite 3 2(3)

Tutkimuskysymys 2.

Millainen näkemys esihenkilöllä on yli 55-vuotiaasta työntekijästä?



Tutkimuskysymys 3.

Millaiset digitaaliset tai muut ratkaisut tukevat esihenkilöä yli 55-vuotiaan työntekijän työhyvinvointia tukevien myönteisten voimavarojen edistämässä?

