



Työterveyslaitos

# Ikäjohtaminen Euroopassa

NÄKEMYKSIÄ PARHAISTA IKÄJOHTAMIS-  
KÄYTÄNNÖISTÄ EU27 MAISSA

**Marjo Wallin**



# Ikäjohtaminen Euroopassa

- NÄKEMYKSIÄ PARHAISTA IKÄJOHTAMISKÄYTÄNNÖISTÄ EU27  
MAISSA

Marjo Wallin

Työterveyslaitos

Helsinki 2014

Työterveyslaitos

Työuran muutosten hallinta

Topeliuksenkatu 41 a A

00250 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Tietoa työstä – julkaisusarjassa julkaistaan tutkimusraportteja, koosteita ja selvityksiä Työterveyslaitoksen kaikilta tutkimusaloilta.

Kansi: Mainostoimisto Albert Hall Finland Oy Ltd

© 2014 Työterveyslaitos ja kirjoittaja

Julkaisu on toteutettu Johtamisen kehittämisen verkoston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-406-3 (nid.)

ISBN 978-952-261-407-0 (PDF)

Juvenes Print, Tampere, 2014.

## TIIVISTELMÄ

Tässä raportissa esitellään 27 Euroopan Unionin maasta (EU27) kerättyjä työpaikkojen ikäjohtamisen parhaita käytäntöjä. Ikäjohtamisella tarkoitetaan työpaikan henkilöstövoimavarojen johtamista siten, että huomioidaan ikäsidonnaiset tekijät ja hyödynnetään ikätietoutta (Lundell ym. 2011). Raportti on tarkoitettu suomalaisille työpaikoille, henkilöstöhallinnon ammattilaisille ja lähiesimiehille sekä työelämän ikäkysymysten parissa työskenteleville kouluttajille ja terveysalan ammattilaisille

Tutkimuksen aineistona hyödynnettiin eurooppalaista ikäjohtamisen hyvien käytäntöjen tietokantaa, jonka on kerännyt EuroFound. Tietokannan 200 alkuperäisestä tapauskuvauksesta yhteensä 136 tapauskuvausta on analysoitu laadullisesti Työterveyslaitoksen ja Työsuojelurahaston rahoittamassa tutkimuksessa (Wallin & Hussi 2011), jota käytettiin tämän raportin perusrunkona. Lisäksi tietokannan uudet (2011 – 2013) tapauskuvaukset (n=5) on analysoitu. Tietokannassa esitellyt tapauskuvaukset pitivät sisällään pieniä, keskisuuria ja suuria yrityksiä julkiselta ja yksityiseltä sektorilta. Mukana oli myös muutamia järjestöjä.

Tulokset osoittivat, että eurooppalaisilla työpaikoilla toteutetaan ikäjohtamista erilaisilla tavoilla. Analyysissä löytyi kaksi ulottuvuutta, jotka erottelivat ikäjohtamisen erilaisia käytäntöjä. Nämä ulottuvuudet olivat ikätietoisuus ja toimintavalmius. Organisaatioiden ikätietoisuus vaihteli olemattomasta ikätietoisuudesta ikääntyneiden pitämiseen mahdollisuutena tai lästä riippumattomana tietoisuutena joustojen ja tuen tarpeesta työuran eri vaiheissa. Toinen ulottuvuus eli organisaation toimintavalmius vaihteli reaktiivisesta ongelman ratkaisusta ennakoivaan, työkykyä edistävään toimintaan. Näiden kahden ulottuvuuden mukaan muodostettiin ikäjohtamisen typologia, jossa on viisi erilaista lähestymistapaa.

1. Liiketoiminnallinen välttämättömyys -lähestymistavassa työpaikka ratkaisi välittömästi liiketoimintaa uhkaavat ongelmat. Työelämän konkarit hyötyivät työpaikan tekemistä ratkaisuista.
2. Kuormituksen vähentäminen -lähestymistavassa pyrittiin ratkaisuihin, joiden avulla ikääntyneet työntekijät pystyivät jatkamaan työelämässä. Huomiota kiinnitettiin ikääntyneiden työntekijöiden riittäviin palautumisaikoihin ja fyysisen työkuormituksen määrään.
3. Yksilön voimavarojen vahvistaminen -lähestymistavassa pyrittiin kokonaisvaltaisiin ratkaisuihin ikääntyneiden työssä jatkamisen edistämiseksi. Työn kuormitustasoa säädettiin sopivammaksi ja lisäksi vahvistettiin yksilöllisiä voimavaroja, kuten toimintakykyä ja osaamista.
4. Sukupolvien välinen oppiminen -lähestymistavassa sekä tuettiin että arvostettiin ikääntyneiden työntekijöiden osaamista. Eri ikäpolviin kuuluvien työntekijöiden yhteinen osaamisen ja kokemuksen jakaminen hyödytti sekä työelämän konkareita että uusia työntekijöitä ja työnantajaa.

5. Elämäntapojen -lähestymistavassa organisaation toimintapolitiikassa pyrittiin varmistamaan yhdenvertaiset oikeudet kaikkien työntekijöiden kesken. Työntekijöiden edut eivät olleet ikäsidonnaisia, vaan jokaisella työntekijällä oli yhtäläiset mahdollisuudet elinikäiseen oppimiseen ja terveyttä edistävään työpaikkaan. Joustavat työjärjestelyt mahdollistettiin tarpeiden mukaan työuran ja elämäntapojen eri vaiheissa.

Ikäjohtamisen eri lähestymistavoilla on kaikilla vahvuutensa, mutta myös heikkoutensa ja haasteensa. Siksi eri tapoja ei tule nähdä toistaan parempina, vaan ennemminkin työpaikan ikäsidonnaisien valmiuksien kasvamisena ja laaja-alaisuutena. Työpaikan ikäjohtamisen kehittämisen näkökulmasta kaikissa lähestymistavoissa on potentiaalia kehittyä edelleen.

Raportti nostaa esille ikäjohtamisen konkreettisena mahdollisuutena työpaikan arjessa organisaation koosta tai toimialasta riippumatta. Kaksi ratkaisevaa tekijää ikäjohtamisen toteutumiselle ovat organisaation ikätietoisuus ja toimintavalmius. Näitä kahta ulottuvuutta tarkastelemalla voidaan arvioida organisaation ikäjohtamisen kypsyyttä. Typologian hierarkisuus mahdollistaa kehityskielten nimeämisen, joiden kautta organisaatio voi edetä ikäjohtamisessaan seuraavalla tasolle.

## ABSTRACT

The aim of this report is to introduce best practices in organizational age management in EU27 countries. By age management we mean management of human resources taking age-related issues under consideration (Lundel et al. 2011). This report is written for workplaces in Finland; human resources professionals, line managers, and to all actors, such as consultants and occupational health professionals dealing with age-related issues of work life.

The data utilized in this study consisted of European database of best practices in age management created by EuroFound. Total of 136 cases out of 200 were analyzed qualitatively in the study funded by the Finnish Work Environment Fund and the Finnish Institute of Occupational Health (Wallin & Hussi 2011), which was utilized as the core of this report. In addition new cases (n=5) of the Eurofound database (2011 – 2013) were analyzed. The cases covered small, medium and large size organizations both in private and public sector, but also a few cases in the sector of social economy were included.

The findings indicated that there was a large variability in age management approaches in European organizations. There were two dimensions in the age management practices, which differentiated approaches from each other's. The first dimension was organizations' stance towards ageing, which varied from no age awareness, to ageing as a challenge, or an opportunity, or to providing equal opportunities. The second dimension was organizations' preparedness level for action, which varied from reactive to proactive measures. Based on these two dimensions the five categories of age management typology were constructed.

1. The typology category of tackling problems of scarce resources consisted of immediate actions to secure the basic tasks of the organization. Older workers benefitted from the novel solutions of the organization.
2. The typology category of decreasing work's demands pertained to solutions enabling ageing workforce to continue at work. Special attention was paid to recovery times and physical loads.
3. The typology category of enhancing individual resources consisted of comprehensive measures enabling aging workforce to continue at work. The workloads were adjusted and individual resources, such as functional ability and competence, were enhanced.
4. The typology category of intergenerational learning consisted of creating supportive and appreciative work context to older workers. Intergenerational exchange of skills and competence benefitted both workers of all ages and the organization.

5. The typology category of life-course approach pertained to policy level commitment to secure equal opportunities to every worker. Benefits were not related to a certain age group. Each employee had a right for life-long learning and health promoting work place. Flexible work arrangements were available to workers at different states of life and career.

In all of these age management approaches there were strengths, but also weaknesses and challenges. Thus, these different approaches should not be labelled as good – better- the best, but rather see them as a process of growing awareness of age-related issues and increasing comprehensiveness of measures. Each approach has a potential for further development.

This report emphasizes age management as a feasible means for enhancing age friendliness at work places, regardless of size and sector of work organizations. There were two critical dimensions, which have an effect on age management measures. These were organizations' stance towards ageing and organizations' preparedness level for action. Assessing the organizations current practices along these dimensions, it is possible to determine the level of organizations' maturity in age management. The hierarchy of the typology provides grounds for defining development steps for the organizations to proceed to a higher typology.

## ALKUSANAT

Tämä raportti on osa vuonna 2012 perustetun Johtamisen kehittämisverkoston toimintaa. Samana vuonna sovitussa hallitusohjelmassa esitettiin Johtamisen kehittämisverkoston perustamista seuraavasti:

*"Johtamisella ja esimiestaidoilla on suuri merkitys työelämän laatuun. Työterveyslaitoksen organisoimana perustetaan johtamisen kehittämisverkosto, joka pohtii ja leviättää esimiestaitoja työpaikoille. Edistetään johtamiskoulutuksen saatavuutta. Julkiselle sektorille luodaan hyvän johtamisen laatukriteerit ja edistetään niiden toteuttamista.*

*Osana johtamisen kehittämistä edistetään ikäjohtamista, jolla tarkoitetaan ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa siten, että nuoret, keski-ikäiset ja vanhemmat työntekijät voivat saavuttaa sekä organisaation että omat tavoitteensa".*

Yleisemmin määriteltynä Johtamisen kehittämisverkoston tavoitteena on hyvä työelämä, työurien pidentäminen ja työn tuottavuuden parantaminen johtamista kehittämällä. Valtiovallan ja työmarkkinajärjestöjen kesken oli saavutettu yksimielisyys 25 vuotta täyttäneen eläkkeellesiirtymisiän nostamisesta vähintään 62,4 vuoteen v. 2025 mennessä. Vuonna 2010 odote oli 60,4 vuotta. Johtamisen kehittämisverkoston tehtävänä on koota yhteen johtamiseen liittyvää tietoa ja hyviä käytäntöjä toimien yhteistyössä olemassa olevien, tehtäväänsä liittyvien ja sivuavien verkostojen kanssa. Hallitusohjelman mukaan ikäjohtaminen on keskeinen osa hyvän johtamisen käytäntöjä.

Hyvä johtaminen ei ole pelkästään työhyvinvoinnin johtamista. Se on varsinkin työhyvinvoinnin edistämistä osana kaikkea johtamista. Hyvinvoinnin johtamisen näkökulman tulee olla mukana johtamisen arvoissa, menettelytavoissa ja prosesseissa. Erilaisten johtamisen osa-alueiden hyvien mallien, menetelmien ja välineiden saatavuuden ja leviämisen parantaminen työpaikoille lukeutuu Johtamisen kehittämisverkoston toimintaan.

Ikäjohtamisella tarkoitetaan yleisesti ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa siten, että nuoret, keski-ikäiset ja vanhemmat työntekijät voivat saavuttaa



sekä organisaation että omat tavoitteensa. Käytännössä ikäjohtamisen kehittäminen tarkoittaa eri elämänvaiheisiin liittyvien riskien huomioimista ja toisaalta eri-ikäisten vahvuuksiin liittyvien mahdollisuuksien hyödyntämistä.

Tässä raportissa ikäjohtamisen käsitettä on edelleen jäsennelty ja tarkennettu. Raportissa on esitetty viisi erilaista ikäjohtamisen lähestymistapaa, ja niiden esiintyvyyttä Euroopan eri maissa on pyritty hahmottamaan. Samalla Suomen ikäjohtamisen erityispiirteitä suhteessa muuhun Eurooppaan on selkiinnytetty.

Ikäjohtamiseen liittyy samanaikaisesti riski- ja voimavaranäkökulma. Riskinäkökulmassa ei ole kysymys vain töiden helpommaksi tekemisestä, vaan vaatimusten muuttamisesta. Esimerkiksi ikääntyneen fyysistä kuormitusta voidaan vähentää ja samalla työhön lisätä sellaisia elementtejä, jotka ovat henkisesti vaativampia. Nuoremmilla on vähemmän välineitä esim. stressaavissa tilanteissa selviytymiseen, joten hyvä työn organisointi vähentää myös heidän kohtaamiaan riskejä.

On syytä muistaa, että mikään organisaatio ei ole olemassa pelkästään hyvinvoinnin maksimoimiseksi, vaan kilpailu- ja/tai toimintakyky on kaiken toiminnan perusta. Eri-ikäisten vahvuuksia hyödyntämällä saadaan organisaation resurssit parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Toisaalta myös uusien ideoiden ja toimintatapojen merkitys kilpailukyvyn turvaamisen kannalta on tärkeää. Kun työn kehittämiseen liittyvissä prosesseissa tarjotaan kaikille mahdollisuus saada ajatuksensa kuuluville, luodaan otollisin alusta uudenlaisen ajattelun syntymiselle.

Helsingissä 27.3.2014

Guy Ahonen

johtaja, Tiedolla vaikuttaminen

Työterveyslaitos

# SISÄLTÖ

1	Johdanto ikäjohtamiseen .....	3
1.1	Ikääntyvä työvoima ja ikäjohtamisen “syntyminen” .....	4
1.2	Ikätietoisuuden historiallinen kehitys .....	5
1.3	Ikäjohtaminen työpaikalla.....	9
2	Tavoitteet .....	12
3	Tutkimusaineisto ja menetelmät .....	13
4	Tulokset – ikäjohtamisen typologia .....	16
4.1	Työpaikan ikätietoisuus ja toimintavalmius määrittelevät ikäjohtamisen toimintatapoja .....	16
4.2	Ikäjohtaminen liiketoiminnallisena välttämättömyytenä.....	19
4.3	Kuormituksen vähentäminen konkareilla .....	20
4.4	Konkarin voimavarojen vahvistaminen .....	21
4.5	Sukupolvien välinen oppiminen .....	23
4.6	Elämänkulkunäkökulma .....	24
5	Pohdinta – ikäjohtamisen toimintatavat suurennuslasin alla.....	26
5.1	Eri ikäjohtamistapojen yleisyys eurooppalaisilla työpaikoilla.....	27
5.2	SWOT-analyysi eri toimintatavoista .....	33
6	Johtopäätökset .....	41
7	Tutkimuksesta ratkaisuihin – ikäjohtamisen kehittäminen työpaikalla. ....	42
7.1	Missä meidän työpaikalla mennään ikäjohtamisessa? Työkalu työpaikalle – Ikäskanneri.....	42
7.2	Henkilöstöstrategian ikäystävällisyys vähentää syrjintää.....	44
7.3	Esimiestyön ikätietoisuus parantaa alaisten työkykyä.....	45
	Lähteet.....	47



# 1 JOHDANTO IKÄJOHTAMISEEN

Väestön ikääntyminen on ennennäkemätön, maailmanlaajuinen ilmiö, jonka saavat aikaan samanaikaisesti vähentynyt syntyvyys ja kasvanut elinikä. Ikäjakauman muutos koskettaa kaikkia, koska vaikutukset näkyvät väestötasolta aina perheiden tasolle asti. Työvoiman kannalta muutos tarkoittaa pieneneviä uusien tulokkaiden määriä ja kasvavia lähellä eläkeikää olevien konkareiden määriä. Eläköitymisten myötä työvoima siis vähenee, ja tämä voi vaarantaa kriittisen osaamisen ylläpitäminen organisaatioissa.

Euroopassa työvoiman ikääntymiseen on kiinnitetty huomiota erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden työurien pidentämisen kannalta. Suomi oli ensimmäisten maiden joukossa, jotka havahtuivat tukemaan ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä ja pidempiä työuria. Suomessa suuret ikäluokat olivat syntyneet aikaisemmin kuin muualla, joten odotettavissa oleva työvoiman määrän väheneminen alkaisi meillä muita Euroopan maita aikaisemmin.

Suomen saama etumatka ikääntyneen työvoiman työkyvyn tukemisessa on yhä nähtävissä raportin ikäjohtamiskuvauksissa. Pienessä maassa, jossa oli yhtenäiset sosiopoliittiset järjestelmät, saatiin läpi lainsäädännöllisiä muutoksia, jotka määrittivät työkykyä ylläpitävän toiminnan osaksi työsuojelua. Tämä edistysaskel varmisti, että kaikenikäisten työntekijöiden työkyvystä huolehtiminen oli työnantajalle tärkeää, mutta myös "minimivaatimus".

Ikäjohtamisen kannalta lakisääteinen eri-ikäisten työkyvyn ylläpitäminen oli iso ja tärkeä kehitysaskel, jonka kannusti ja myös pakotti suomalaisia työpaikkoja kehittämään ennaltaehkäiseviä, kaikkia työntekijöitä koskevia toimintatapoja. Kehittämisen kannalta heikommassa asemassa oleville työpaikolle tämä tarkoitti ponnisteluja lakisääteisen riman ylittämiseksi. Sen sijaan edelläkävijöille haasteena on pysyä jatkossakin parhaimpien ja innovatiivisimpien käytäntöjen hyödyntäjänä. Lakisääteisen minimin täyttäminen saattaa houkuttaa organisaatiota tyytyväisyyteen omien toimintatapojen riittävydestä.

Euroopassa maiden väliset erot demograafisessa kehityksessä ja kansallisessa lainsäädännössä ovat suuria. Vanhoissa EU:n jäsenvaltioissa (EU 15) väestön ikääntyminen on edennyt pitkälle ja organisaatioilla on myös eniten resursseja käytettävissä ikäjohtamisen toimenpiteisiin. Uusien jäsenmaiden ikärakenteen muutokset ovat tapahtuneet viiveellä, ja siksi työvoiman ikääntymiseen liittyvät kysymykset ovat ajankohtaisia vasta nyt. Näistä eroavuuksista huolimatta organisaatiot, jotka ovat havahtuneet ikäsidonnaisiin tekijöihin

ja huomioivat työntekijöiden ikäsidonnaiset vahvuudet ja tarpeet sekä tukevat aktiivisesti eri-ikäisten yhteistyötä, voivat saavuttaa kilpailuetua parantuneen tuloksellisuuden myötä.

Tässä raportissa esitellään Euroopan Unionin jäsenmaista (EU 27) kerättyjen hyvien ikäjohtamisesimerkkien analyysiä ja tuloksia. Raportti kuvastaa niitä näkemyksiä, joita eurooppalaisilla organisaatioilla on parhaista ikäjohtamiskäytännöistä. Tästä syystä mukana on myös sellaisia lähestymistapoja, joita meillä Suomessa ei ole enää vuosikymmeniin hyödynnetty, mutta jotka joissain jäsenmaissa edustavat hyviä esimerkkejä. Mutta samalla raportissa on eri-ikäisten osaamista ja yhteistyötä hyödyntäviä lähestymistapoja, joista Suomessa kannattaisi aikaisempaa aktiivisemmin ottaa mukaan kaikkien kehittämistöimintaan.

## 1.1 Ikääntyvä työvoima ja ikäjohtamisen “syntyminen”

Suomessa havahduttiin työvoiman tulevaan ikääntymiseen jo 1980-luvun alussa. Suuret ikäluokat olivat syntyneet vuosina 1945–1950, ja niinpä saatettiin ennakoida, että 90-luvulta eteenpäin iso osa työvoimasta tulee olemaan ikääntyviä työntekijöitä. Jo tuona ajankohtana työkyvyttömyyseläkkeelle poistui paljon työntekijöitä. Samanaikaisesti uudet, aikaiset työelämästä poistumisreitit saavuttivat työntekijöiden suosion. Eläkevaluuttajia alkoi kiinnostaa kysymys ikääntyneiden työntekijöiden kyvystä jatkaa työssä ja sitä kautta oikea-aikaisesta eläkkeelle siirtymisestä. (Ilmarinen 2008; 2011.) Ikääntyvillä työntekijöillä tarkoitettiin yli 45-vuotiaita henkilöitä, ja ikääntyneillä työntekijöillä viitattiin 55 vuotta täyttäneisiin henkilöihin (Ilmarinen 2006).

Asiaa ryhdyttiin selvittämään tutkimushankkeessa uudesta näkökulmasta käsin. Sen sijaan, että olisi jatkettu aikaisempaa työkyvyttömyyden tutkimustraditiota, tutkimuskysymys muovattiin voimavaraletkittäisesti: Miten työkykyä voidaan mitata ja mitä ikäsidonnaisia muutoksia työkyvyssä tapahtuu. (Ilmarinen 2011.) Pitkittäisasetelmassa tutkittiin 45 vuotta täyttäneiden, 6500 kunta-alan työntekijän työkykyä ja siinä seuranta aikana tapahtuvia muutoksia. Ensimmäisten 4- ja 11-vuotisseurantojen tulokset osoittivat, että suurimmalla osalla työntekijöistä työkyky laski, mutta noin yhdellä kymmenestä työkyky parani. Tätä työnkyvyn muutosta ei selittäneet ikä, sukupuoli tai työn sisältö, vaan voimakkaimman vaikutuksen sai aikaan tyytyväisyys esimiestyöhön. (Tuomi ym. 2007)

Tutkimustulosten ja työntekijöiden ikääntymisen myötä vuonna 1989 työmarkkinaosapuolet tekivät päätökseen, jossa määriteltiin työkyvyn ylläpitäminen yhteiseksi tavoitteeksi (Il-

marinen 2011). Seuraavana vuonna Työterveyslaitos käynnisti tutkimus- ja kehittämissuunnitelman Ikääntyvä arvoonsa (1990–1996), jolla haluttiin ehkäistä yli 45-vuotiaiden työkyvyn ennenaikaista alenemista. (Ilmarinen ja Louhevaara 2001.) Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittänyt komitea julkaisi laaja-alaiset suosituksensa v. 1996. Vuonna 1997 Suomen hallitus teki esityksen eduskunnalle (HE 57/1997) työturvallisuuslain muuttamisesta siten, että työntekijän ikääntyminen tulisi ottaa huomioon työsuojelutoimista päätettäessä. Lisäksi työsuojelun toimintaohjelman tulisi kattaa myös työkykyä ylläpitävä toiminta.

Näistä edistysaskeleista huolimatta varhainen eläkkeelle siirtyminen jatkui, ja huoli eläkekustannusten kasvusta sekä työvoiman riittävyydestä olivat taustalla Kansallisen ikäohjelman (1998–2002) käynnistämiseksi. Tämä Ikäohjelma toteutettiin sosiaali- ja terveysministeriön, opetusministeriön ja työministeriön yhteisvoimin. (STM 2002.) Ikäjohtamisen käsite luotiin tämän kansallisen ohjelman osana. Ikäjohtaminen eli ”ihmisen ikäkaudet johtamishaasteena” määriteltiin sellaiseksi johtamiseksi ja esimiestoiminnaksi, joka edistää sekä organisaatioiden tuloksellisuutta että ikääntyvien työntekijöiden työkykyä ja työllistyvyyttä (STM 2002, s. 46).

## 1.2 Ikätietoisuuden historiallinen kehitys

Suomessa huoli suurten ikäluokkien ikääntymisestä, liian aikaisesta poistumisesta työvoimasta sekä tämän taloudellisista seurauksista saivat aikaan yhteiskunnallisesti laajaa huomiota ja synnyttivät yhteistyötä ministeriöiden, tutkimuslaitosten ja työmarkkinajärjestöjen kesken. Lisää huolta aiheuttivat kunta-alan työntekijöiden seurantatutkimuksen tulokset (Ilmarinen ym. 1997), jotka antoivat hälyttäviä tuloksia useiden ikääntyneiden työkyvyn heikentymisestä työn luonteesta tai sukupuolesta riippumatta. Toisaalta samanaikaisesti seurantatutkimus antoi rohkaisevia viitteitä siitä, että työkyvyssä voi tapahtua myös myönteisiä muutoksia. Niinpä Ikääntyvä arvoonsa -toimintaohjelmassa (Ilmarinen ja Louhevaara 2001) rakennettiin perustus työkykyä ylläpitävälle toiminnalle. Suomessa 1980-luvun alun ikätietoisuuden alkamisvaiheen huoli muuttui 1990-luvun alun työkykyä ylläpitäväksi toiminnaksi, jossa painotus oli ennaltaehkäisyssä ja työntekijän fyysisten voimavarojen vahvistamisessa.

Ikääntyvä arvoonsa -toimintaohjelman osana laadittiin oppi- ja käsikirja Ikääntyminen ja työ (Kuusinen ym. 1994.) Kirjan tarkoituksena oli rikkoa vääriä uskomuksia ikääntymisestä

uusimman tutkimustiedon avulla. Eräs pääviesteistä oli, että kaikki ihmiset ikääntyvät kromologisesti samalla vauhdilla, mutta vanhenemismuutokset tapahtuvat eri tavalla ja eri nopeudella. Vaikuttamalla elintapoihin, ympäristöön ja työhön sekä hoitamalla sairaudet hyvin, voidaan vaikuttaa myönteisesti iän myötä tavallisesti heikkenevään terveyteen, työkykyyn ja toimintakykyyn. Teoksen johtopäätöksissä kuitenkin jo viitattiin ikääntyneen työntekijän kokemuksen ja selviytymiskeinojen merkitykseen nuorten opastuksessa ja työn kehittämässä fyysisen toimintakyvyn heikkenemisen myötä (Kuusinen ja Ilmarinen 1994, s. 442).

Kansallisessa ikäohjelmassa nostettiin ikääntyneiden työntekijöiden kokemus esille "kansallisena pääomana" (STM 2002). Ikäohjelman viestinnässä haluttiin nostaa taloudellisten näkökulmien lisäksi esille ikääntyvien vahvuuksia, fyysisen ja psyykkisen terveyden ylläpitämisen ja oppimismahdollisuuksien tärkeys. Lisäksi korostettiin ennaltaehkäisevän varhaiskuntoutuksen mahdollisuuksien hyväksikäyttöä sekä johtamisen, työolojen ja töiden organisoimisen merkitystä työkyvyn ylläpitämisessä. Ohjelman keskeisenä tavoitteena oli luoda edellytyksiä inhimillisen pääoman kasvulle työelämässä sekä vahvistaa luottamusta työnantajien ja työntekijöiden välillä siten, että työntekijöiden työkyky riittää vastaisuudessaakin työelämän vaatimuksiin ja työnantajat haluavat jatkaa työntekijöidensä työsuhdetta eläkeikään asti. (STM 2002.) Kansallisessa ikäohjelmassa painottuivat työkyvyn edistäminen, työllisyyden ja työllistyvyyden edistäminen sekä yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Kaikissa näissä osa-alueissa osaamisella ja sen kehittämällä oli vahva rooli.

Kansallisen ikäohjelman tärkeänä osana toteutettiin Työterveyslaitoksessa Ikäjohtamisen koulutushanke, jossa ikäjohtaminen määriteltiin johtamiseksi ja töiden organisoimiseksi ihmisen elämänsä ja voimavarojen näkökulmasta (Ilmarinen 2006). Elämänsä näkökulma laajensi ikäjohtamisen koskemaan työuran loppuvaiheessa olevien työntekijöiden lisäksi työntekijöitä työelämänsä kaikissa vaiheissa. Työuralla eri vaiheissa olevilla työntekijöillä on erilaisia ammatillisia odotuksia, johtamistarpeita ja työyhteisön rooleja (Ylikoski 2000, lainattu Ilmarinen 2006.) Ikäjohtaminen eri-ikäisten johtamisena tarkoittaa kaikenikäisten ihmisten erityistarpeiden ja vahvuuksien huomioimista henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Lundell ym. 2011).

Tästä eri-ikäisten johtamisesta ikäjohtamisen käsite on sittemmin laajentunut monimuotoisuuden johtamiseen, jossa ikä nähdään yhtenä erilaisuuden ulottuvuutena etnisen ja kulttuurisen taustan, koulutuksen, terveyden ja sukupuolen rinnalla (Kauppinen ja Evans 2007, Lundell ym. 2011). Monimuotoisuuden huomioiminen politiikoissa ja toimintatavoissa on

organisaation eettistä toimintaa, sosiaalisen vastuun kantamista. Taustalla vaikuttava näkemys on monimuotoisuuden johtamisen ymmärtäminen ihmisoikeuksien ja yhdenvertaisuuden periaatteiden noudattamisena. Lisäksi monimuotoisuuden johtaminen nähdään organisaation kilpailukyvyllä tärkeänä maineen ja työnantajakuvan edistäjänä globaalissa kilpailussa osaajista. (TEM 2011.) Monimuotoisuus voi toimia organisaation menestystekijänä, mikäli erilaisuudessa piilevät voimavarat osataan hyödyntää työyhteisön toiminnassa (Lundell ym. 2011).

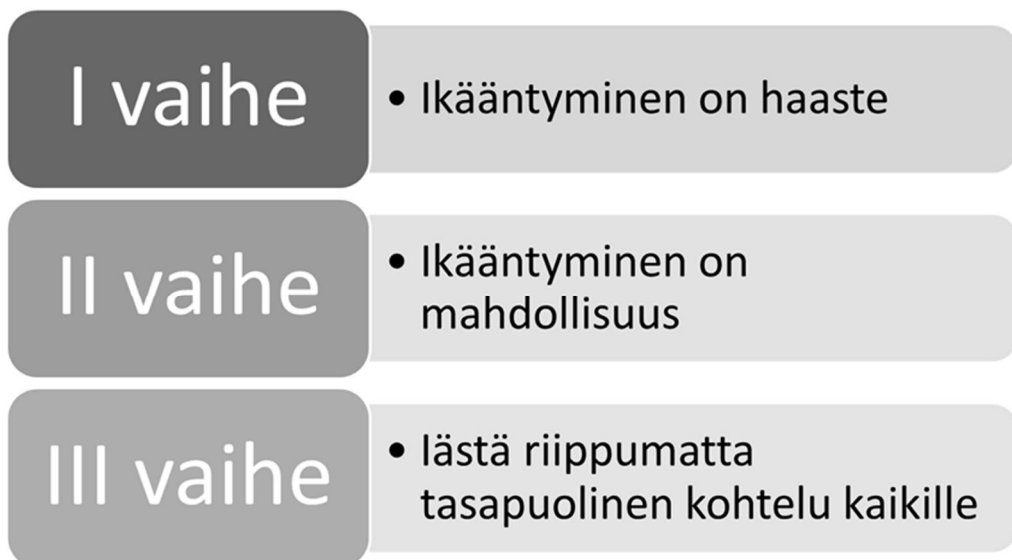
Suomessa tehdyt päänavaukset ikääntyneen työvoiman parissa vaikuttivat myös kansainvälisten verkostojen kautta tiedon leviämiseen. WHO:n julkistamassa Ikääntyminen ja työkapasiteetti -raportin yhteenvedossa todetaan ikääntyvien (45+) työntekijöiden olevan erityisryhmä toimintakyvyn ikäsidonnaisten fyysisten, psyykkisten ja psykomotoristen muutosten vuoksi sekä lisääntyneen sairastuvuuden vuoksi. Lopuksi kuitenkin todetaan, että ikääntyneillä työntekijöillä saattaa olla tiettyjä vahvuuksia, kuten vahvempi sitoutuminen työhön ja paremmat rutiinitehtävien taidot pitkän työkokemuksen myötä, ja ovat siten erityisen sopivia tiettyihin vaativiin tehtäviin. (WHO 1993.)

Euroopassa ikääntyneiden aikainen työelämästä poistuminen ja pitkäaikaistyöttömyys lisääntyivät 1970- ja 1980-luvuilla. Aikaisesta eläkkeelle siirtymisestä tuli työnantajien, työmarkkinajärjestöjen ja poliittisten päättäjien yhteisesti hyväksymä toimintatapa ikääntyneen työvoiman kohdalla (Walker 2005). Ikääntyneiden työntekijöiden tukemisesta työelämässä jaksamiseen ja jatkamiseen tulikin kantava teema 1990-luvulla EU:ssa. Ensimmäisessä poliittisessa julkilausumassa ikääntyneiden työntekijöiden vaikeasta työmarkkinatilanteesta EU:ssa (EU 1995), nostettiin esille ammatillisen koulutuksen ja työolojen muokkaamista ikääntyneiden työntekijöiden tarpeisiin sopiviksi, jotta varhainen työelämästä poistuminen voitaisiin estää. Lisäksi nämä periaatteet olivat esillä Eurofoundin julkaisemassa raportissa "Ikäesteiden poistaminen työllisyydestä" (Walker and Taylor 1998.).

Tästä ikääntyneiden työntekijöiden tukemisesta siirryttiin eteenpäin havaitsemalla konkareilla olevat voimavarat ja osaaminen, katso kuva 1. Työpaikkoja kehoitettiin hyödyntämään kokeneiden työntekijöiden viisaus ja pitkä työkokemus (Ilmarinen 1999; s.266). EU:n tasolla tämä näkökulma nostettiin esille uudistetussa oppaassa hyvistä ikäjohtamiskäytännöistä (Naegele and Walker 2006). Tällainen voimavaraletyminen lähestyminen ikääntymiseen työssä toi mukanaan uusia ikäjohtamiskäytäntöjä, kuten mentoroinnin. Ikääntyneiden työntekijöiden olemassa oloa työpaikalla perusteltiin sillä hyödyllä, jota konkarit saattoivat antaa nuoremmille työntekijöille jakamalla osaamistaan heidän kanssaan.



Ikääntyneiden työntekijöiden positiivinen erityiskohtelu, jossa ikääntynyt työntekijä on sekä erityisen suojelun että tuen kohteena, herätti huolta ikäjohtamisen kääntymisestä alkupe-  
 räistä tarkoitustaan vastaan. Hyvää tarkoittava toiminta saattoikin leimata ikääntyneitä  
 työntekijöitä. (Walker 1997, s.135) Tämän estämiseksi organisaatioiden tuli siirtyä ongel-  
 mien ratkaisemista niiden ennaltaehkäisyyn. Tarkoituksena oli aloittaa työkykyä ylläpitävät  
 toimenpiteet riittävän varhain, jotta työntekijän työkyky pysyy hyvällä tasolla ikäänty-  
 neenäkin. Tällaista ikäjohtamisen elämäntulkunäkökulmaa peräänkuulutettiin jo Euroopan  
 komission ja neuvoston yhteisessä raportissa ”Työhön osallistumisen lisääminen ja aktiivi-  
 sen ikääntymisen edistäminen” (2002). Elämäntulkunäkökulma ikäjohtamiseen nimettiin  
 integroiduksi ja kokonaisvaltaiseksi lähestymistavaksi, jossa otettiin neutraali asenne ikään  
 (Taylor 2006). Ikäjohtamisen toimenpiteet ulotettiin kaiken ikäisille, ei pelkästään ikäänty-  
 neille työntekijöille. Näin työuria voitiin pidentää niiden alusta, keskeltä ja lopusta (Ilmari-  
 nen 2008). Yksilölliset tarpeet työaikojen ja tapojen joustoihin sekä voimavarat huomioitiin  
 työuran eri vaiheissa ja eri-ikäisillä työntekijöillä, jolloin ei ollut tarvetta fokuo-  
 itua vain yh-  
 teen ikäryhmään. Henkilöstöhallinnon toimintatapoina tämä tarkoitti kaikille tasapuolisia  
 mahdollisuuksia joustoihin ja koulutukseen, jolloin monimuotoisuuden johtaminen piti sisäl-  
 lään myös ikäjohtamisen. Eri-ikäisiä ei kohdella epätasa-arvoisesti, mutta kaikki saavat tar-  
 vitsemansa tuen työssä jaksamiseen.



Kuva 1 Ikätietoisuuden muutosprosessi

## 1.3 Ikäjohtaminen työpaikalla

Ikäjohtamisella tarkoitetaan tässä raportissa työpaikan henkilöstövoimavarojen johtamista siten, että huomioidaan ikäsidonnaiset tekijät ja hyödynnetään ikätietoutta (Lundell ym. 2011). Tämä edellyttää henkilöstövoimavarojen ja tuotannon johtamista elämänkulkunäkökulmasta, sillä kaikissa eri ikävaiheissa ja työelämänkulun vaiheissa on omat vahvuutensa ja haasteensa. Johtamisessa huomioidaan henkilöstön voimavarat näiden yksilöllisten elämänkulun vaiheiden aikana. Näin toimimalla voidaan ehkäistä ikäsyrrjintää ja edistää erikäisyttä työpaikoilla (Naegele and Walker 2006).

Ikäjohtamisella on työpaikan kontekstissa monta ulottuvuutta. Tärkeän lähtökohdan ikäjohtamiselle antavat ylimmän johdon sitoutuminen eri-ikäisten tasapuoliseen kohteluun yhdessä ikätietoisen henkilöstöstrategian ja olemassa olevien ikäystävällisten toimintatapojen kanssa. (Kunze ym. 2013) Tämän taustatuen avulla linjajohto pystyy huomioimaan eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset voimavarat ja tarpeet päivittäisessä johtamisessa. Lähesimiehen työssä ikäsidonnaiset asiat liittyvät sekä työjärjestelyihin että vuorovaikutukseen alaisten kanssa (Braedel-Kuhner 2005, Eberhardt & Meyer 2011; viitattu Braedel-Kuhner & van Elst 2012).

Tämä raportti keskittyy tarkastelemaan työpaikan strategisen tason ikäjohtamiskäytäntöjä, joilla tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen ja tuotannon johtamista ikään liittyviä asioita huomioiden. Naegele ja Walker (2006) määrittelevät nämä työpaikkojen ikäkäytännöt kahdeksan eri ulottuvuuden kautta:

- Rekrytointi
- Oppiminen ja koulutus
- Urakehitys
- Joustavat työajat
- Terveysten edistäminen ja turvallisuus sekä ergonomiset työjärjestelyt
- Uudelleensijoittaminen
- Irtisanominen ja eläkesiirtymä
- Kokonaisvaltaiset lähestymistavat.

Ikäystävällinen rekrytointi tarkoittaa sitä, että ikääntyneillä työntekijöillä on joko tasapuoliset mahdollisuudet tai erityinen pääsy avoimeen työpaikkaan, eikä ketään hakijaa syrjitä iän perusteella (Walker 1997). Työpaikan toimintatapana tämä edellyttää ikäneutraaleja rekrytointikäytäntöjä, kuten valintakriteereissä keskittymistä tiukasti ammatilliseen pätevyteen ja tehtäväkeskeiseen osaamistarpeeseen (Naegele and Walker 2006).

Ikäystävällinen koulutus ja oppiminen edellyttävät sitä, että ikääntyneiden työntekijöiden mahdollisuuksista saada koulutusta pidetään huolta työpaikalla. Tämä on tärkeää siitakin huolimatta, että ikääntyneillä työntekijöillä on taitoja ja osaamista, joita he ovat kerryttäneet pitkän uran aikana. Tämän hiljaisen tiedon lisäksi työelämässä tarvitaan jatkuvaa osaamisen päivittämistä. (Naegele and Walker 2006). Oppimisen tulee tapahtua koko työuran mittaisena ja jatkuvana elinikäisen oppimisen prosessina. Koulutuksessa tulee huomioida aikuisten oppimisen erityispiirteet ja pyrkiä lieventämään mahdollisten aikaisempien oppimiseen liittyvien kielteisten kokemusten vaikutusta oppimiseen. (Walker 1997.)

Ikäystävällisen urakehityksen avulla varmistetaan, että työmotivaatio säilyy koko työuran, työssä suoriutumisen paranee ja kertynyttä osaamista hyödynnetään työuran loppuun asti. Tämä edellyttää ikääntyneiden työntekijöiden urakehityksen aktiivista huomioimista ja mahdollisuuksien luomista uralla etenemiseen. Tämä eteneminen ei aina välttämättä tarkoita ylenemistä, vaan voi pitää sisällään myös horisontaalisia muutoksia. Työpaikan käytännön toiminnassa tämä tarkoittaa erilaisten tehtäväkuvausten ajan tasalla pitämistä ja osaamistarpeiden ennakointia sekä eri työtehtäviin liittyvien kuormitusten kartoittamista. Näin urakehitystä työuran eri vaiheissa voidaan tukea paremmin. (Naegele and Walker 2006).

Joustavat ja ikäystävälliset työajat tarkoittavat työn ja muun elämän tasapainoisen suhteen järjestämistä. Tämä voidaan käytännössä järjestää useilla eri tavoilla, kuten työvuoromuu-toksilla, päivittäisen tai viikoittaisen työajan lyhentämisellä, joustavilla työjärjestelyillä, osa-aikaeläkkeellä ja työkierrolla. Tärkeänä tekijänä ikäystävällisten joustavien työaikojen mahdollistamisessa työpaikalla on kaikkien osapuolten aktiivinen osallistuminen joustojen suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Naegele and Walker 2006).

Terveiden edistämisen ikäystävälliset käytännöt tarkoittavat sekä ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä että suorituskyvyn laskun kompensointia. Ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla tulee huomioida työperäisten sairauksien pitkät kehitysaajat. Mikäli keskitytään ainoastaan ikääntyneisiin työntekijöihin ja olemassa oleviin terveysongelmiin, menetetään mahdollisuus vaikuttaa ennaltaehkäisevästi moniin terveysongelmiin. Työperäisten terveysongelmien tai sairauksien ehkäisyssä tulee kartoittaa työpaikan mahdolliset terveysriskit, kuulla työterveysasiantuntijoiden lisäksi työntekijöitä ja heidän kokemuksiaan sekä tukea

esimiehiä terveystoiminnassa. Lisäksi työpaikan ergonominen suunnittelu ja ennaltaehkäisevä uudelleensijoitus riskiryhmään kuuluville työntekijöille kuuluvat terveyden edistämisen toimenpiteisiin. (Naegele and Walker 2006).

Ikäystävällinen uudelleensijoittaminen työpaikalla tarkoittaa työpaikan vaatimusten ja ikääntyneen työntekijän voimavarojen yhteensovittamista. Uudelleensijoittamisella pyritään kompensoimaan olemassaolevia työkyvyn rajoituksia ja ylläpitämään työn laatua. Toisaalta uudelleensijoitusta voidaan käyttää ennaltaehkäisevästi ennen työkyvyn rajoitusten ilmenemistä. Näissä järjestelyissä tulisi kuitenkin varoa luomasta "suojatyöpaikkaa" ikääntyneille työntekijöille, joka voi johtaa osaamisen rapautumiseen, ammatillisen itsetunnon heikkenemiseen ja 'sisäiseen ennenaikaiseen eläköitymiseen'. Uudelleensijoittaminen tulisi nähdä työmarkkinakelpoisuuden varmistamisena työuran loppuun asti – uusi tehtävä haastaa joustavuuteen, osaamisen päivittämiseen ja terveyden ylläpitämiseen. (Naegele and Walker 2006).

Ikäystävällisyys irtisanomis- ja eläkkeellesiirtymistilanteissa viittaa ei-ikäperusteiseen päätöksentekoon. Työpaikoilla tuotannollisin ja taloudellisin perustein tapahtuvat irtisanomiset ovat usein mahdottomia välttää, mutta niissäkin voidaan noudattaa ikäystävällisiä käytäntöjä, joissa irtisanomisperusteet nousevat objektiivisesti tehtävien luonteesta ja osaamistarpeista käsin. (Naegele and Walker 2006).

Kokonaisvaltaisilla lähestymistavoilla ikäjohtamisessa tarkoitetaan näiden kaikkien aikaisemmin mainittujen osa-alueiden sisällyttämistä työpaikan ikäohjelmaan. Tällöin tavoitteena on estää ikäsidonaiset ongelmat ennaltaehkäisevästi laajentaen ikäohjelman koskemaan kaikenikäisiä työntekijöitä. Tällöin voidaankin puhua eri-ikäisten johtamisesta tai hollistisesta ikäjohtamisesta. (Naegele and Walker 2006).

## 2 TAVOITTEET

Raportin tavoitteena on esitellä ikäjohtamisen parhaita käytäntöjä työpaikoilla EU27 maissa. Työpaikkakohtaiset haasteet ikäjohtamisen näkökulmasta ovat vaihtelevat, siksi työpaikkojen ratkaisutkin eroavat toisistaan. Haluamme tuoda esille käytännönläheisestä ja kehittämisorientoituneesta näkökulmasta sitä moninaisuutta, jolla eurooppalaisilla työpaikoilla ikäjohtamisen ratkaisuissa käytetään.

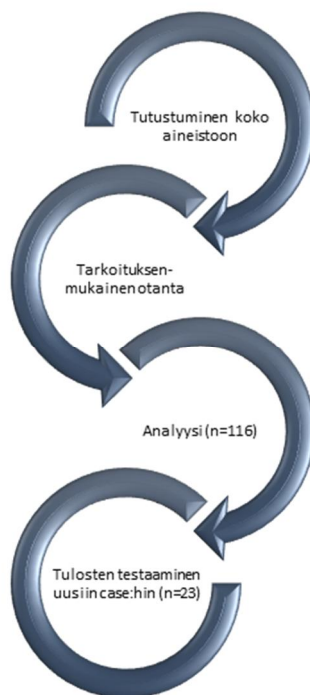
Raportti on tarkoitettu suomalaisille työpaikoille, henkilöstöhallinnon ammattilaisille ja lähiesimiehille sekä työelämän ikäkysymysten parissa työskenteleville kouluttajille ja terveysalan ammattilaisille.

### 3 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimuksen aineistona hyödynnettiin eurooppalaista ikäjohtamisen hyvien käytäntöjen tietokantaa, jonka on kerännyt EuroFound. Tietokannan 200 alkuperäisestä tapauskuvauksesta yhteensä 136 tapauskuvausta on analysoitu Työterveyslaitoksen ja Työsuojelurahaston rahoittamassa tutkimuksessa (Wallin & Hussi 2011), jota käytetään tämän raportin perusrunkona. Lisäksi tietokannan uudet (2011 – 2013) tapauskuvaukset (n=5) analysoitiin. Tietokannassa esitellyt tapauskuvaukset pitivät sisällään pieniä, keskisuuria ja suuria organisaatioita julkiselta ja yksityiseltä sektorilta. Mukana oli myös muutamia järjestöjä.

Eurofoundin tietokannan tapauskuvaukset ovat yhtenäisten ohjeiden mukaisesti kansallisten tutkijaryhmien keräämiä (Walker 1997). Kussakin maassa tutkijaryhmän tavoitteena oli tunnistaa ja kuvata myönteisiä esimerkkejä erilaisten työpaikkojen ikäjohtamiskäytännöistä. Tutkijaryhmät käyttivät erilaisia tapoja, kuten postikyselyjä, kirjallisuuskatsauksia ja lumipallo-menetelmää (otettiin yhteyttä yhteen tiedossa olevaan toimijaan, jolta pyydettiin ehdotus seuraavasta yhteydenotettavasta jne.), jotta saatiin kerättyä maakohtaiset tapauskuvaukset. Kaikkiin tietokannassa kuvattuihin organisaatioihin tehtiin vähintään yksi työpaikkakäynti, jonka aikana haastateltiin työnantajan ja työntekijöiden edustajia. Vaikka tietojen keräämisessä pyrittiin mahdollisimman systemaattiseen toimintaan, tapauskuvauksia ei voida pitää yleisesti edustavina, vaan ennemminkin esimerkkeinä hyvistä ikäjohtamiskäytännöistä.

Aineiston analyysi toteutettiin laadullisesti siten, että aineistoa tarkasteltiin systemaattisesti tapauskohtaisesti ja aiheittain (Richie and Spencer 1994), katso kuva 2. Tällainen tarkastelu mahdollisti kunkin tapauskuvauksen ainutlaatuisen kontekstin, kuten kansallisen lainsäädännön, organisaation toimintaympäristön ja niissä tapahtuvien muutosten huomioimisen. Toisaalta näkökulma avasi organisaation ikäjohtamiseen aikaperspektiivin. Kussakin tapauksessa pystyttiin identifioimaan ne lähtökohdat, jotka johtivat ikäjohtamistoimenpiteiden suunnitteluun ja käyttöönottoon. Lisäksi nähtiin ikäjohtamisen tulokset, sikäli kun niitä oli seurattu organisaatiossa. Verrattaessa näitä eri tapauskuvauksissa identifioituja lähtökohtia ja toimenpiteitä sekä tuloksia toisiinsa pystyttiin kartoittamaan erilaisten vaihtoehtoisten näkökulmien olemassaolo aineistossa. Tämän variaation sisällä verrattiin siis erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Tarkastelemalla aihekohtaisesti toimenpiteitä voidaan toimenpiteiden sisällä havaita vaihtelua ja monimuotoisuutta riippumatta siitä, että toimenpiteet ovat lähtökohtaisesti olleet samanlaisia.



*Kuva 2 Kuva analyysiprosessista*

Analyysin aluksi kaikki tietokannassa olleet tapauskuvaukset (N=200) luettiin läpi useita kertoja ja kustakin tehtiin tiivistelmä. Aineistoon tutustumisen jälkeen tapauskuvauksista valittiin syvälliseen analyysiin tarkoituksenmukainen otanta. Tavoitteena oli saada mukaan mahdollisimman erilaisia maita, toimialoja, organisaatiomuotoja sekä monen kokoisia työpaikkoja. Lisäksi tarkoituksena oli analysoida yli puolet tietokannan tapauskuvauksista, tai kunnes aineisto saturoituu. Saturoitumisella tarkoitetaan sitä, että uusia tapauskuvauksia analysoitaessa ei tule enää lisää variaatiota ja aineisto alkaa toistaa itseään.

Analysoidut tapauskuvaukset (n=136) tulivat suurista, keskisuurista ja pienistä organisaatioista eri toimialoilta. Taulukossa 1 on yhteenveto organisaatioiden piirteistä.

*Taulukko 1. Tapauskuvausten organisaatioiden piirteet*

Organisaatiot	Pieniä (lkm)	Keskikokoisia (lkm)	Suuria (lkm)	Yhteensä (lkm)
Yritykset	11	25	60	96
Julkinen sektori	1	6	22	29
Järjestöt	2	3	6	11
Yhteensä	14	34	88	136

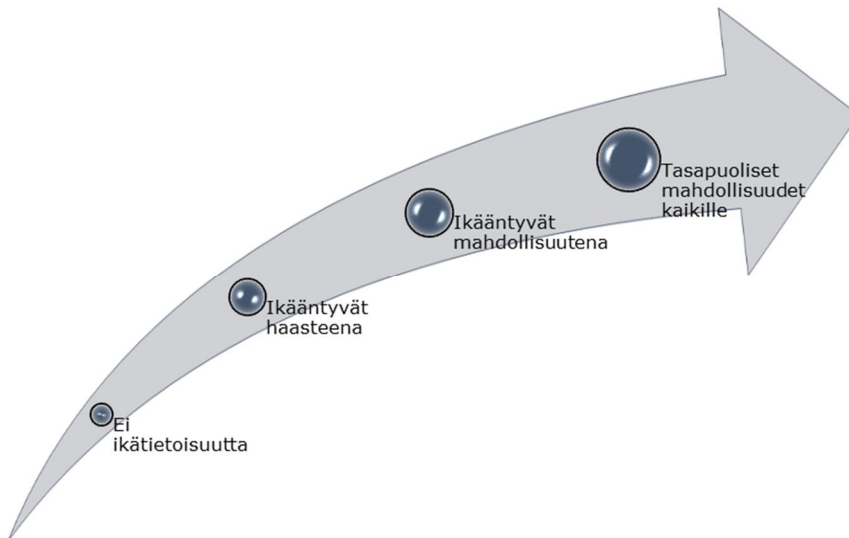


## 4 TULOKSET – IKÄJOHTAMISEN TYPOLOGIA

Tapauskuvausten analyysin perusteella tunnistettiin kaksi työpaikan ulottuvuutta, jotka määrittivät työpaikalla tehtyjä ikäjohtamisen toimenpiteitä. Tarkasteltaessa näitä kahta ulottuvuutta samanaikaisesti, voitiin tunnistaa viisi erilaista lähestymistapaa työpaikkojen ikäjohtamisessa. Tässä tulokappaleessa esitellään ensin nämä kaksi tärkeää ulottuvuutta ja sen jälkeen niiden perusteella muodostettuja viittä ikäjohtamisen eri lähestymistapaa.

### 4.1 Työpaikan ikätietoisuus ja toimintavalmius määrittelevät ikäjohtamisen toimintatapoja

Analyyssissä löytyi kaksi ulottuvuutta, jotka erottelivat ikäjohtamisen erilaisia käytäntöjä. Näistä ensimmäinen oli organisaatioiden ikätietoisuus, katso kuva 3. Ikätietoisuudella tarkoitetaan organisaation suhtautumista ikääntyvään työvoimaan tai ikääntymiseen yleensä.



Kuva 3 Tapauskuvausten erilaiset ikätietoisuuden tasot

Organisaatioiden ikätietoisuuden toisessa ääripäässä oli täysin puuttuva ikätietoisuus. Työvoiman ikääntyminen tai ikä yleisemmin ei ollut osalle työpaikoista ollenkaan tärkeä tekijä, vaan lähtökohdana oli joku muu haaste, kuten työvoiman saatavuus. Niinpä osa organisaatioista ei ollut ikätietoisia.

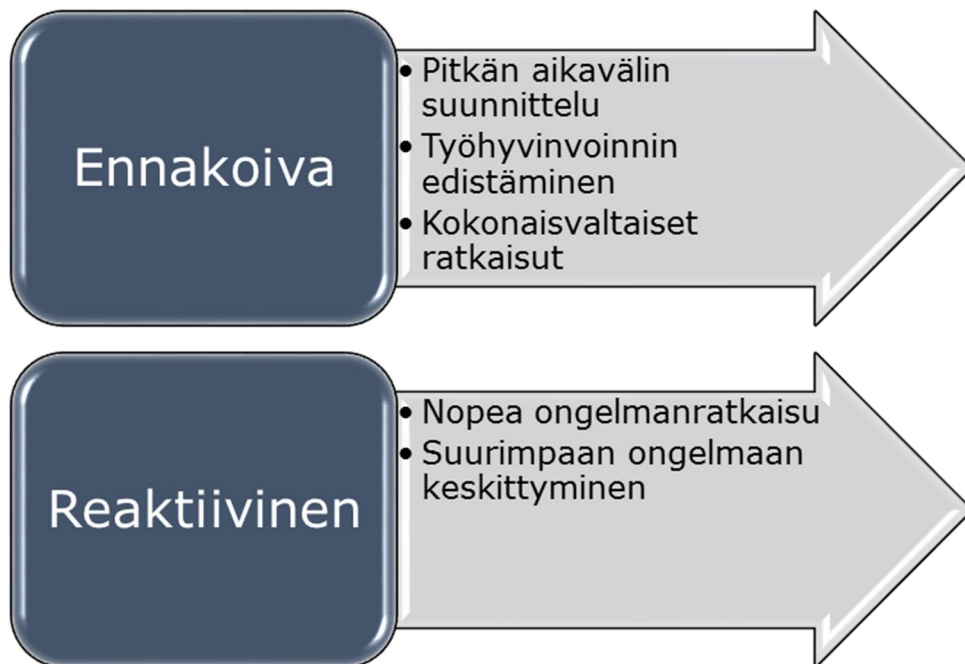
Useimmiten työntekijöiden ikääntymistä pidettiin uhkana työpaikoilla. Organisaatioissa olttiin huolissaan konkareiden jaksamisesta tai sairaus- ja eläkekulujen lisääntymisestä. Näissä työpaikoissa työntekijöiden ikääntyminen oli haaste.

Joissakin organisaatioissa konkarit nähtiin myös voimavarana. Ikääntymisen myötä kertynyt osaaminen ja kokemus haluttiin hyödyntää ja säilyttää organisaatiossa. Ikääntyminen nähtiin työpaikalla mahdollisuutena.

Ikätietoisuuden toisessa ääripäässä ikä menetti merkityksensä, koska se nähtiin osana työvoiman monimuotoisuutta. Työntekijän ikää, sukupuolta tai kulttuuritaustaa ei korostettua erityisesti, vaan suhtauduttiin samalla tavalla kaikkien työntekijöiden tarpeisiin. Työntekijöille haluttiin tarjota yhtäläiset mahdollisuudet osallistua työhön tai työntekoon työuran eri vaiheissa.

Toinen ulottuvuus, joka erotteli ikäjohtamisen eri käytäntöjä, oli organisaation toimintavalmius, katso kuva 4. Toimintavalmiudella tarkoitetaan työpaikan haasteisiin varautumisen astetta ja käytössä olevien resurssien määrää.

Organisaatioiden toimintavalmius vaihteli jatkumolla, jonka toisessa ääripäässä oli haasteilla yllätetyt työpaikat ja toisessa ääripäässä huolellisesti valmistautuneet työpaikat.

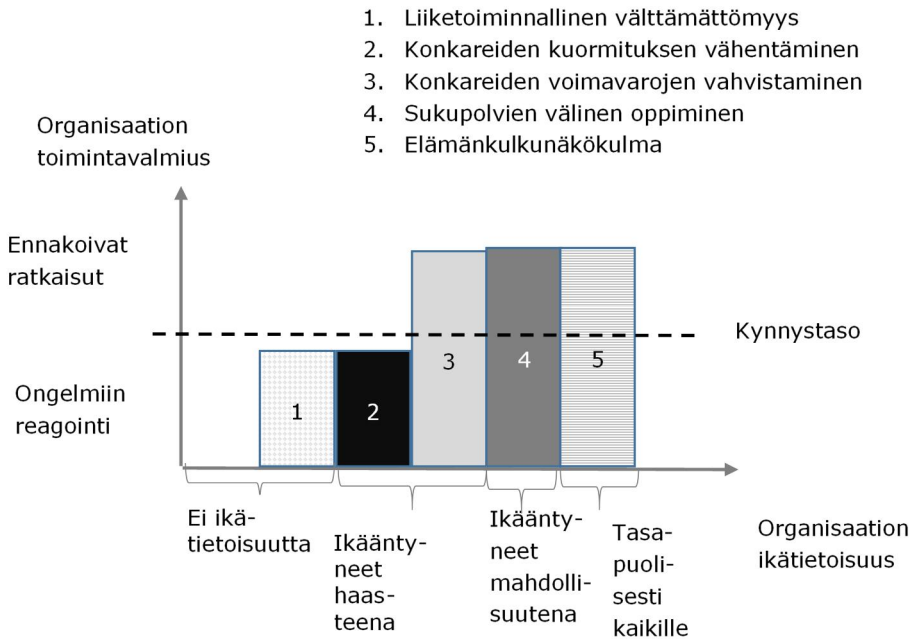


Kuva 4 Tapauskuvausten toimintavalmiuden eri tasot

Työpaikoilla, joille ongelmat tulivat äkillisesti ja yllätyksenä, ei ollut aikaa pohtia erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Kaikkein suurin ongelma pyrittiin ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Työpaikan toiminta oli reaktiivista.

Organisaatioissa, joissa mahdollisia ongelmia pyrittiin ennaltaehkäisemään mahdollisimman varhain edistämällä työhyvinvointia, oli enemmän aikaa suunnitella, ja tällöin toimintaa pystyttiin ohjaamaan proaktiivisesti tarpeen vaatimiin kohteisiin. Työpaikalla pystyttiin toimimaan ennakoivasti.

Ikäjohtamisen tärkeiden ulottuvuuksien – ikätietoisuus ja toimintavalmius - samanaikaisella tarkastelulla löydettiin viisi erilaista ikäjohtamisen lähestymistapaa eurooppalaisissa organisaatioissa, katso kuva 5.



Kuva 5 Tapauskuvausten erilaiset ikäjohtamisen lähestymistavat

## 4.2 Ikäjohtaminen liiketoiminnallisena välttämättömytenä

Ensimmäisellä tasolla työpaikalla ei ollut ikätietoisuutta ja ongelma tuli eteen yllättäen – tarvittiin uusia ratkaisuja niukoilla resursseilla. Organisaation liiketoimintaa uhkaavat ongelmat ratkottiin olemassa olevin resurssein ja uusilla toimintatavoilla, jotka hyödyttävät jälkikäteen tarkasteltuna sekä organisaatiota että ikääntyneitä työntekijöitä.

Lähestymistavan kantavat ajatukset

Työpaikan oli ratkaistava nopeasti yllättävä, liiketoimintaa uhkaava ongelma. Lähtökohtatilanteen haasteet eivät liittyneet suoraan työntekijöiden ikärakenteeseen vaan liiketoiminnan kannalta välttämättömien toimintojen turvaamiseen, kuten osaavan työvoiman varmistamiseen.

#### Lähestymistavan toimenpiteet

Työpaikalla ei ollut aikaa eikä ylimääräisiä resursseja tuhlattavaksi ongelman ratkaisuun. Hyödynnettiin olemassa olevia resursseja uudella ja mahdollisesti innovatiivisella tavalla. Esim. osaavan työvoiman rekrytointiongelmista hyödynnettiin paikkakunnan työttömiä tai osatyökykyisiä ammattilaisia. Heille annettiin tarvittava tuki työssä käymiseen ja osaamispäivitys työtehtäviin. Jälkikäteen tarkasteltuna uudet ratkaisut hyödyttivät sekä työpaikkaa että ikääntyneitä itseään; työpaikka sai tarvitsemansa osaavan työvoiman ja pitkäaikais-työttömät ikääntyneet ammattilaiset saivat uuden mahdollisuuden työskennellä ja myös kartuttaa työeläkettään.

### 4.3 Kuormituksen vähentäminen konkareilla

Toisella tasolla työpaikalla havahduttiin yllättäen ikääntyvien työntekijöiden muodostamaan haasteeseen – varmistettiin konkareiden jaksaminen vähentämällä työkuormitusta. Ratkaisut tähtäsivät erityisesti ikääntyvien työntekijöiden sairauspoissaolojen vähentämiseen. Ratkaisuissa varmistettiin ikääntyvien työntekijöiden riittävät palautumisajat ja vähennettiin fyysisen tai henkisen työkuormituksen määrää.

#### Ikäjohtamisen kantavat ajatukset

Työpaikalla oli huomattu ikärakenteen painottuminen vanhempiin työntekijöihin. Vanhempien työntekijöiden kuormitusta pyrittiin säätelemään muokkaamalla työtehtävien fyysistä kuormittavuutta. Kuormituksen vähentämiselle löytyy perusteita tutkimusnäytöstä, jonka mukaan fyysinen toimintakyky alenee iän myötä. Esimerkkinä tästä on lihasvoiman heikkeneminen noin 1 % vuosivauhtia 50. ikävuoden jälkeen, tosin naisilla hormonaaliset muutokset nopeuttavat lihasvoiman heikkenemistä (Sipilä ym. 2008). Kestävyyskunnan muutokset alkavat 30-vuoden iässä 5-22 % heikkeneminen tahdilla kymmenessä vuodessa (Kallinen 2008). Tämä tarkoittaa siis sitä, että 60-vuotiaalle fyysinen kuormitus samanlaisessa työtehtävässä on korkeampi kuin 30-vuotiaalle. Tämän tiedon varassa voidaan ajatella, että

fyysisesti raskaiden työtehtävien keventäminen on suorastaan oikeudenmukaisuuteen liittyvä kysymys. Toisaalta fyysisen toimintakyvyn muutokset ovat yksilöllisiä ja jokainen meistä voi omilla terveytensä edistävillä valinnoillaan vaikuttaa huomattavasti omaan tilanteeseensa.

### Ikäjohtamisen toimenpiteet

Työpaikalla oli hyödynnetty yhtä tai useampaa työn vaatimusten keventämiseen liittyvää toimenpidettä:

- Tehtävien vaihtelu työvuoron aikana kuormituksen tasaamiseksi
- Uudelleensijoittaminen organisaation sisällä fyysisesti vähemmän kuormittavaan tehtävään
- Työympäristön ja –tehtävien ergonominen kartoitus ja tarvittavien muutosten tekeminen
- Työaikajärjestelyt
  - a. Vuorotyöergonomian hyödyntäminen, yötyön vähentäminen tai poistaminen
  - b. Lyhyemmät työvuorot
  - c. Ikävapaat
- Osa-aikaeläkkeelle siirtyminen
- Työuraohjaus
  - a. työssä jatkamissuunnitelmien kartoittaminen
  - b. eri vaihtoehtojen ja niiden taloudellisten vaikutusten esittely
  - c. suunnitelman laatiminen työuran loppuvuosille
  - d. hallittu eläkkeelle siirtyminen.

## 4.4 Konkarin voimavarojen vahvistaminen

Kolmannella tasolla ennakoitiin ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen ongelmia ja pyrittiin estämään niitä ennalta yksilön voimavaroja vahvistamalla. Työpaikalla pyrittiin kokonaisvaltaisiin ratkaisuihin ikääntyvien työssä jatkamisen edistämiseksi. Työn kuormitustasoa säädettiin sopivammaksi, ja lisäksi vahvistettiin yksilöllisiä voimavaroja, kuten toimintakykyä ja osaamista.

### Ikäjohtamisen kantavat ajatukset

Työpaikan toimenpiteiden painopiste oli siirtynyt jo havaittujen ongelmien hoitamisesta kohti ennakoivaa lähestymistapaa. Etenkin terveyttä ja osaamista pyrittiin ylläpitämään, jotta niihin liittyviä työkykyongelmia ei ylipäättäen pääsisi muodostumaan. Oli kuitenkin mahdollista, että yksittäisillä työntekijöillä oli vaikeuksia jaksaa tavanomaisissa työtehtävissä, jolloin työntekijän työkuormitusta piti keventää ja palautumista tukea. Nämä toimenpiteet kohdistuivat tyypillisesti työtehtävien uudelleenjärjestelyihin, kuten vähemmän kuormittavien työtehtävien tai työaikojen muutoksiin.

### Ikäjohtamisen toimenpiteet

Työpaikalla oli hyödynnetty yhtä tai useampia toimenpiteitä yksilön voimavarojen tukemiseksi:

- 1) Terveyden edistäminen
  - o Terveellisten elintapojen edistäminen
  - o Työpaikkaruokailu
  - o Vertaisryhmät tupakoinnin lopettamiseen tai laihduttamiseen
  - o Terveysliikunnan lisääminen
    - kuntosali tms. työpaikalla
    - liikuntasetelit
    - mahdollisuus liikuntaan työajalla
- 2) Lääkinnällinen kuntoutus
- 3) Koulutus
  - o Aikuisten oppimisen huomioivat opetussuunnitelmat
  - o Elinikäiseen oppimiseen kannustaminen
- 4) Työuraohjaus
  - o Lateraaliset ja vertikaalisen siirtymät
  - o Uudelleen koulutustarpeiden kartoitus.

## 4.5 Sukupolvien välinen oppiminen

Neljännellä tasolla työpaikalla suhtauduttiin ikääntyviin työntekijöihin mahdollisuutena, joiden jaksamista haluttiin ennakoivasti edistää sukupolvien välisen oppimisen kautta. Työpaikalla keskityttiin huomioimaan eri-ikäisten osaamisen vahvuuksia ja tukemaan niiden kehittämistä ja jakamista. Eri ikäpolviin kuuluvien työntekijöiden yhteinen osaamisen ja kokemuksen jakaminen hyödytti kaikkia osapuolia; työelämän konkareita, uusia työntekijöitä ja työnantajaa.

### Ikäjohtamisen kantavat ajatukset

Työpaikalla ymmärrettiin ikääntymiseen liittyvät mahdollisuudet, ja tämän ansiosta proaktiivisten ratkaisujen kehittäminen tuli mahdolliseksi. Työkyvyn tai -hyvinvoinnin edistämisessä ei keskitytty pelkästään yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välisen epäsuhdan korjaamiseen, vaan kaikkien työyhteisön jäsenten osaamista hyödynnettiin yhteisessä toiminnassa. Tähän sukupolvien välisen oppimisen edistämiseen liittyi olennaisesti ajatus siitä, että oppiminen on kahdensuuntaista - juniorit oppivat senioreilta, mutta oppiminen toimii myös toisinpäin. Kun organisaatiossa ymmärrettiin kaikenikäisten osaamisarvo ja opittiin hyödyntämään erilaisuutta taitavasti, muodostui tästä uudenlainen kilpailukyvyyn strateginen perusta organisaatiolle.

### Ikäjohtamisen toimenpiteet

Työpaikalla oli hyödynnetty yhtä tai useampaa sukupolvien välisen oppimisen edistämiseen liittyvää toimenpidettä:

- Positiivisen ikäasenteen edistäminen organisaation sisällä
  - a. Esimieskoulutus
  - b. Sisäinen viestintä
- Mentorointi
- Kaksoismiehitys työpisteellä
  - a. Uusi työntekijä ja "konkari" tekevät yhdessä töitä
- Uudelleensijoittuminen organisaation sisällä
  - a. Hyödynnetään "konkarin" kokemusta ja näkemystä suunnittelu- ja koodinointitehtävissä. Samalla myös työn kuormittavuus vähenee.



- Työyhteisön vastavuoroinen työtapa
  - a. Tiimissä arvostetaan eri-ikäisten erilaista osaamista ja siirretään sitä organisaation sisällä, esim. nuoret jakavat tietoteknistä osaamistaan ja konkarit hiljaista tietoaan.

## 4.6 Elämänkulkunäkökulma

Viidennellä tasolla työpaikalla ennakoitiin työvoiman moninaisuuteen liittyviä haasteita ja haluttiin tarjota kaikille yhtäläiset mahdollisuudet elämänkulun eri vaiheissa. Organisaation toimintapolitiikassa varmistettiin yhdenvertaiset oikeudet kaikkien työntekijöiden kesken – iästä, sukupuolesta tai etnisestä taustasta riippumatta. Työntekijöiden edut eivät olleet ikäsidonaisia, vaan jokaisella työntekijällä oli yhtäläiset mahdollisuudet elinikäiseen oppimiseen ja terveyttä edistävään työpaikkaan. Joustavat työjärjestelyt mahdollistetaan tarpeiden mukaan työuran ja elämänkulun eri vaiheissa.

Toimenpiteiden kantavat ajatukset

Työpaikan toimenpiteiden kantavana teemana oli pyrkimys tarjota työntekijöille tasapuoliset mahdollisuudet osallistua työelämään riippumatta iästä tai muista tekijöistä. Elämänkulkunäkökulman toimenpiteille oli ominaista proaktiivisuus, jonka avulla yksilöllisiin tarpeisiin etsittiin toteuttamiskelpoisia ratkaisuja. Keskeisenä ideana oli se, että meillä kaikilla on elämän eri vaiheissa erilaisia tarpeita, jotka tulee kyetä soveltamaan yhteen työn vaatimusten kanssa.

Käytännön toimenpiteitä

Organisaatiossa oli hyödynnetty yhtä tai useampaa elämänkulkunäkökulmaan liittyvää toimenpidettä:

- Ikäjohtamisen integroiminen osaksi organisaation toimintatapaa ja henkilöstöpolitiikkaa
  - a. Kirjattu strategiaan ja koskee koko henkilöstöä
- Moninaisuuden ymmärtäminen organisaation vahvuutena

- a. Näkyy esim. rekrytoinneissa ja vertikaalisissa siirtymissä organisaation sisällä
- Koko henkilöstön työssä jaksamisen edistäminen
  - a. Kaikki työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea työssä jaksamisessa, työyhteisön kehittämistä
- Yksilöllisten joustojen mahdollistaminen
  - a. Huomioidaan eri-ikäisten erilaiset haasteet työn ja arjen yhteensovittamisessa
- Varhaisen puuttumisen mallit
- Elinikäinen oppiminen
  - a. Työelämän huokoisuus, joka mahdollistaa koulutuksen ja työn samanaikaisuuden työuran eri vaiheissa.

## 5 POHDINTA – IKÄJOHTAMISEN TOIMINTATAVAT SUURENNUSLASIN ALLA

Tutkimuksen tuloksena löytyi viisi erilaista ikäjohtamisen lähestymistapaa, joiden taustalla vaikuttivat työpaikan suhtautuminen ikääntymiseen eli ikätietoisuus ja työpaikan toiminta- valmius.

Nämä viisi erilaista ikäjohtamisen lähestymistapaa olivat

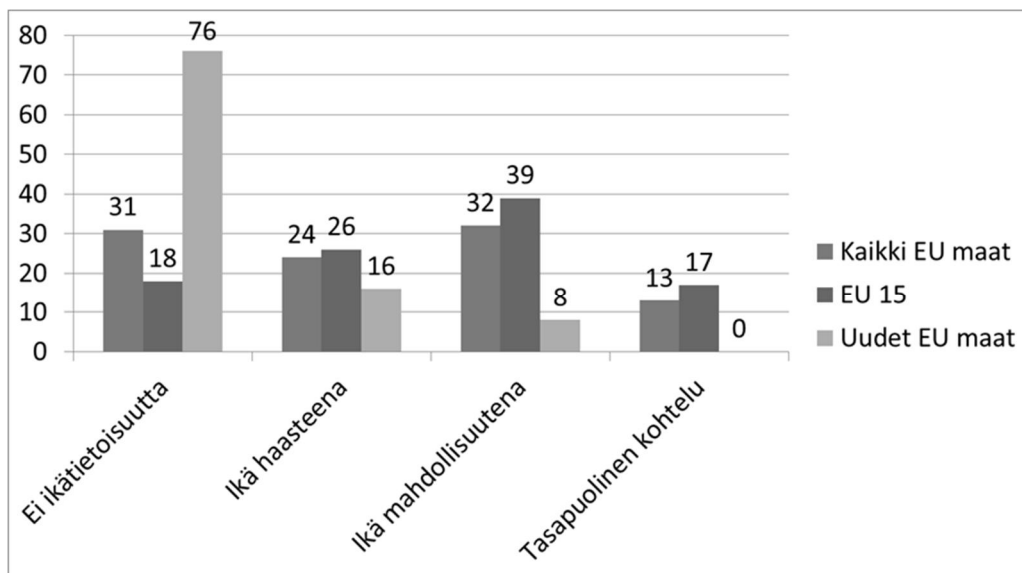
1. liiketoiminnallinen välttämättömyys
2. kuormituksen vähentäminen konkareilta
3. konkareiden voimavarojen vahvistaminen
4. sukupolvien välinen oppiminen
5. elämänkulkunäkökulma.

Ikäjohtamisen viisi eri lähestymistapaa eivät ole laadullisesti toinen toistaan parempia, vaan ilmentävät työpaikan tilannetta suhteessa ikäsidonnoihin tekijöihin. Työpaikalla, jossa ikä-asiat tulevat uutena ilmiönä, tietoisuus nousee yleensä havaittujen ongelmien kautta. Vasta tilanteen kartoittamisen ja ongelmanratkaisun kautta syntyy syvempi ymmärrys asiasta sekä kiinnostus ehtiä ilmiöiden ytimeen ennen niiden kehittymistä ongelmiksi. Tämän lisäksi sääntyneen kokemuksen ja ikäasioiden tuntemuksen kautta päästään ennaltaehkäisevämpiin, laaja-alaisempiin ratkaisuihin. Erilaiset ikäjohtamisen ratkaisut eivät siis ole paremmuusjärjestyksessä, vaan ennemminkin kypsyysjärjestyksessä.

Tämä työpaikkojen eriaikainen kehittyminen ja kypsyminen ilmenevät myös silloin, kun tarkastellaan ikäjohtamisen taustalla vaikuttavien ulottuvuuksien ja eri lähestymistapojen yleisyyttä Euroopassa. Pääsääntöisesti vanhoissa Euroopan unionin jäsenmaissa demografinen kehitys on ollut erilaista kuin uusissa jäsenmaissa. EU15 maissa ikäsidonnoiset asiat ovat olleet työpaikkojen asialistoilla pidempään. Lisäksi EU15 maiden työpaikoilla on enemmän resursseja käytettävissään. Mutta toisaalta lähemmässä tarkastelussa huomataan, että tämän yleisen säännönmukaisuuden rikkovat poikkeukset, jotka osoittavat työpaikkojen mahdollisuuksia kulkea vastoin "valtavirtaa" ja saada sitä kautta kilpailuetua.

## 5.1 Eri ikäjohtamistapojen yleisyys eurooppalaisilla työpaikoilla

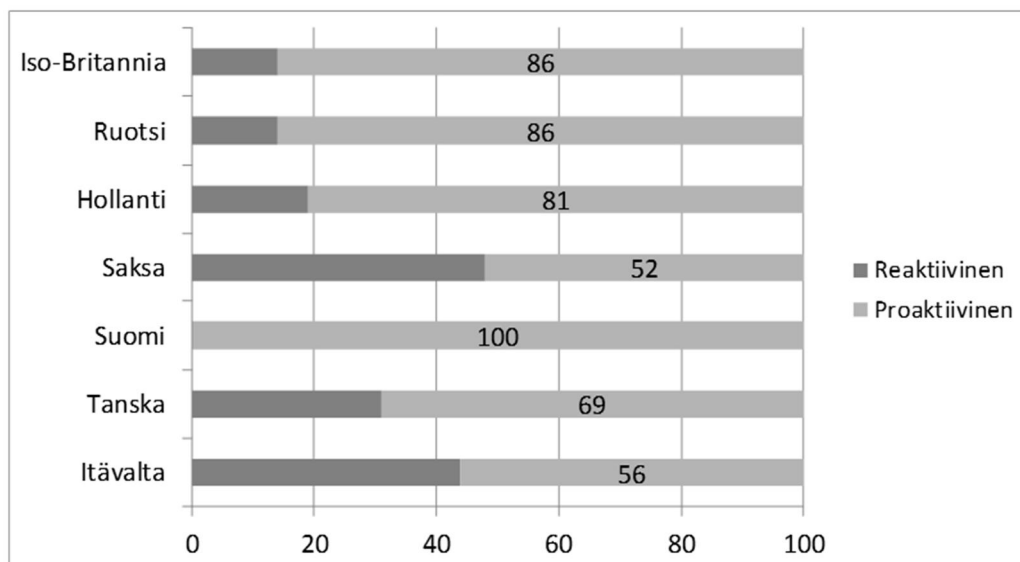
Työpaikkojen ikätietoisuudessa kolme näkökulmaa olivat muita yleisempiä. Nämä olivat "ei ikätietoisuutta", "ikäntyneet haasteena" ja "ikäntyneet mahdollisuutena" katso kuva 6.



Kuva 6 Työpaikkojen ikätietoisuus (% tapauskuvauksista) EU27, EU15 ja EU:n uusissa jäsenmaissa.

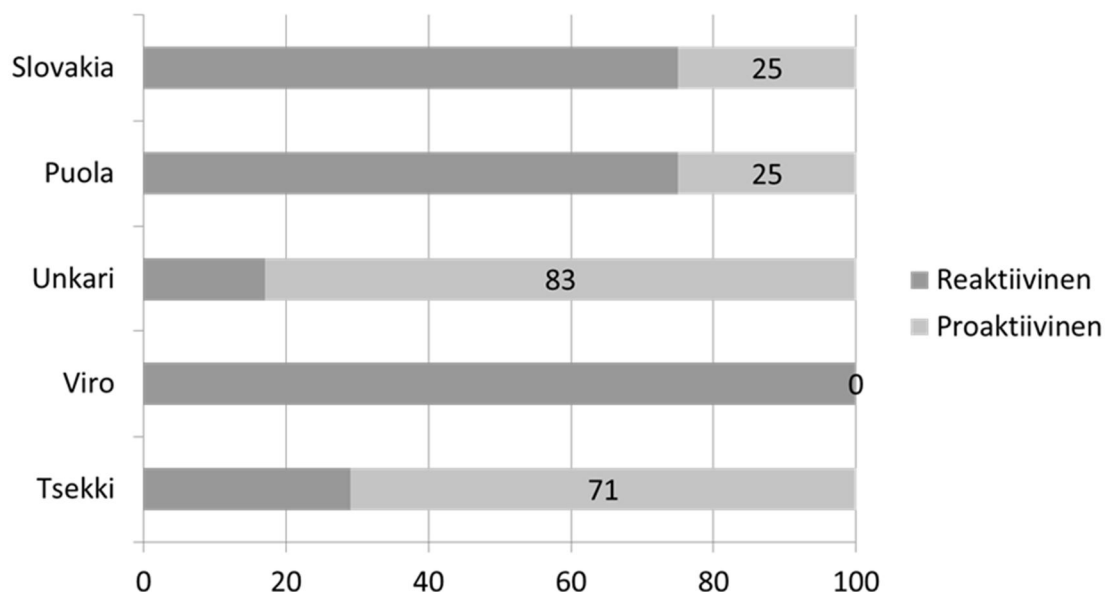
Näin tarkasteltuna ikäjohtamisen eurooppalaisissa hyvissä käytännöissä oli hämmentävän suuri variaatio. Tässä eräänä selityksenä oli vanhojen ja uusien EU:n jäsenmaiden väliset suuret erot. "Vanhoissa" EU (EU15) maissa, joissa ikäjohtamiskäytännöt olivat olleet pidempään käytössä, asennoituminen ikääntymiseen oli muuttunut ikäjohtamiskokemusvuosien myötä. Organisaatiokohtaisia eroavaisuuksia kylläkin löytyi, koska ikäsidonaiset asiat näyttäytyivät erilaisina mm. työpaikan ikärakenteesta riippuen. Sen sijaan uusissa EU - maissa oli tapahtunut isoja muutoksia toimintaympäristössä, demografinen muutos oli alkanut myöhemmin, ja ikäjohtaminen oli uusi tai vielä tuntematon asia useimmille työpaikoille.

Organisaatioiden toimintavalmius ikäjohtamiseen EU15 maissa oli suurimmassa osassa tapauskuvauksia ennakoiva, kokonaisvaltainen lähestymistapa. Maiden sisällä eri organisaatioissa oli kuitenkin suurta vaihtelua, katso kuva 7. Poikkeuksena tästä oli Suomen tapauskuvaukset, jotka olivat kaikki ennakoivia. Tämä saattoi johtua Suomesta kerättyjen tapauskuvauksen valikoitumisesta juuri näihin kokonaisvaltaisiin ikäjohtamistapoihin. Toisaalta Suomessa oli muista EU maista poiketen kiinnitetty työelämän ikäkysymyksiin pidempään huomiota ja lainsäädännössä luotu perusteet työkyvyn ylläpitämiseen ja siten ennaltaehkäisevään lähestymistapaan.



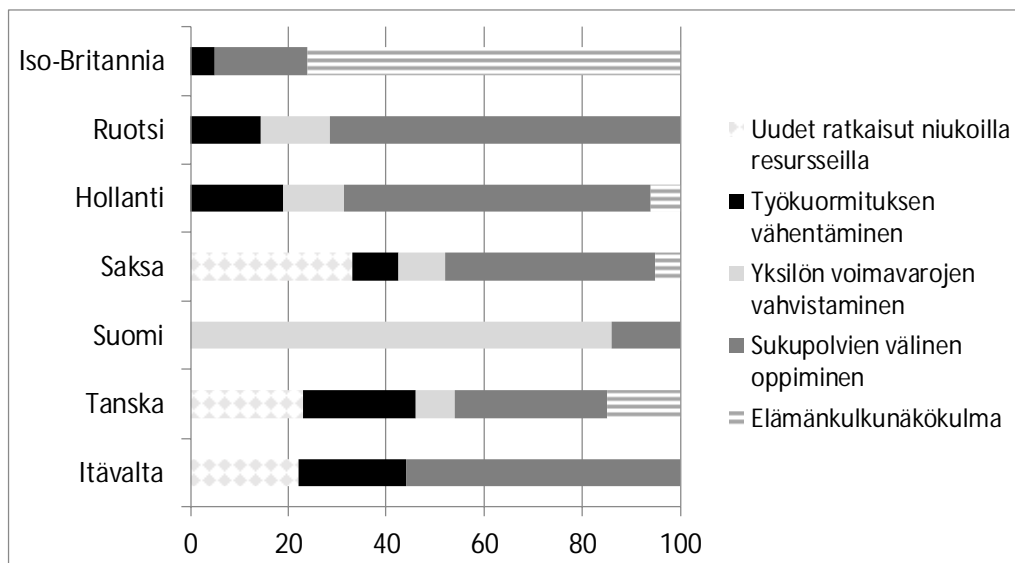
Kuva 7 Organisaatioiden toimintavalmius ikäjohtamiseen EU15 maissa (% tapauskuvauksista).

Uusissa EU maissa organisaatioiden ikäjohtamisen toimintavalmius oli jakautunut tasaisesti reaktiivisiin ja proaktiivisiin, katso kuva 8. Kuitenkin maakohtaiset vaihtelut olivat suuria. Ennaltaehkäisevät toimintatavat olivat kaikkein yleisimpiä Unkarissa ja Tsekeissä, kun taas Viron kaikki tapauskuvaukset olivat reaktiivisia. Lisäanalyysit muista entisen Neuvostoliiton vaikutuspiirissä olleista maista voisivat antaa lisäymmärrystä siitä, liittyykö tämä lähestymistapa mahdollisesti yhteiseen historiaan. Näihin tehtyihin lisäanalyysihin palataan raportissa myöhemmin, sivuilla 29–30.



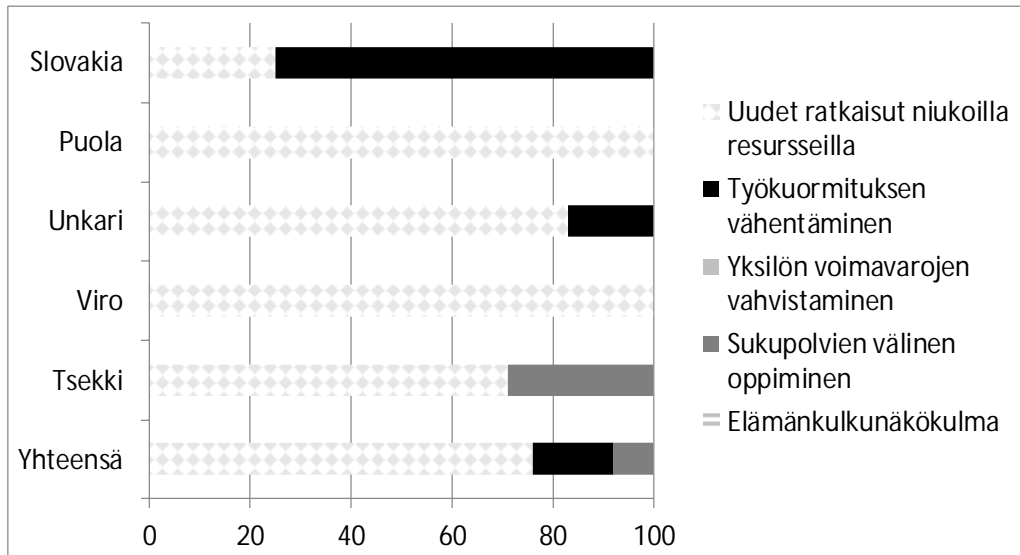
Kuva 8 Uusien EU maiden toimintavalmius ikäjohtamiseen (% tapauskuvauksista).

Ikäjohtamisen eri lähestymistavoista kaikkein yleisin oli sukupolvien välinen oppiminen EU15 maissa, katso kuva 9. Tämä oli kaikkein yleisin lähestymistapa organisaatioissa Ruotsissa, Hollannissa ja Itävallassa. Suomessa kaikkein yleisin lähestymistapa oli yksilön voimavarojen tukeminen, kun taas Britanniassa yleisin lähestymistapa oli elämäntapavaihtelu. Saksasta ja Tanskasta taas löytyivät kaikki mahdolliset lähestymistavat. Nämä maa-kohtaiset vaihtelut viittaisivat siihen, että lainsäädännöllä tai kulttuurilla ei ole määräävää asemaa organisaatioiden toimintatapoihin, poikkeuksena jälleen Suomi, jossa lainsäädännön vaikutus näkyy ennaltaehkäisevän toimintatavan läpäsytynä kaikissa tapauskuvauksissa.



Kuva 9 EU15 maiden organisaatioiden (n=104) ikäjohtamisen lähestymistavat (% tapauskuvauksista)

Kaikissa uusissa jäsenmaissa yleisin ikäjohtamisen toimintatapa oli uudet ratkaisut niukoilla resursseilla, katso kuva 10. Ainoana poikkeuksena oli Slovakia, jossa yleisin lähestymistapa oli työkuormituksen vähentäminen, joka toteutettiin päästämällä ikääntyneet työntekijät varhain eläkkeelle tai eläkeputkeen. Kuitenkin maiden sisältä löytyvä vaihtelu viittasi siihen, että yksittäisillä organisaatioilla oli mahdollisuus toimia toisin ja olla edelläkävijöitä ikäjohtamisen alueella.

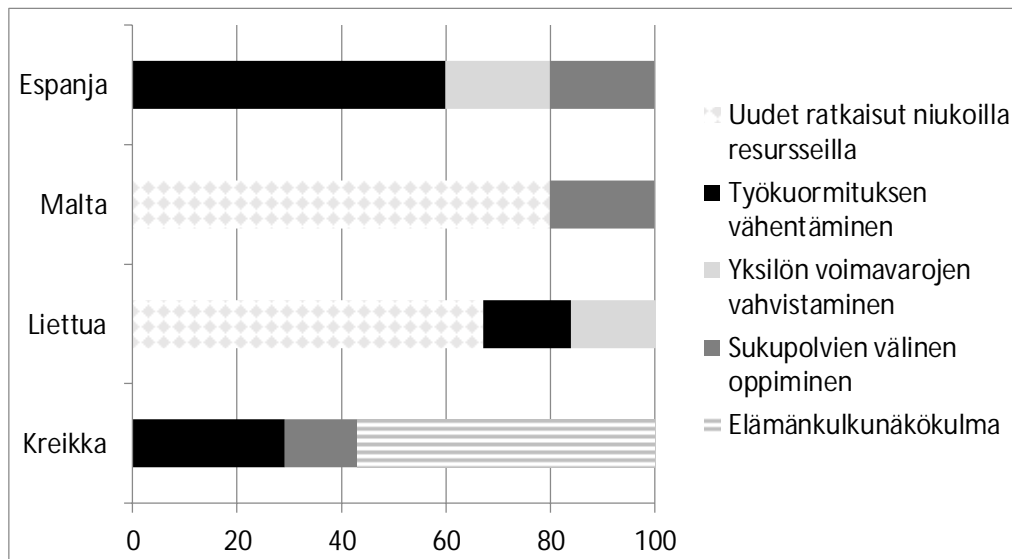


Kuva 10 Uusien jäsenmaiden organisaatioiden ikäjohtamisen lähestymistavat (% tapauskuvauksista)

Saatuja analyysituloksia verrattiin lisätapauskuvauksiin, jotka valittiin tarkoituksenmukaisesti täydentämään aikaisempaa analyysiä. EU15 maista valittiin Kreikka ja Espanja, koska ne edustivat eteläisiä Euroopan valtioita. Uusista EU maista valittiin Malta ja Liettua, joista ensimmäinen edusti uutta jäsenmaata, jolla ei ollut samanlaista miehityshistoriaa kuin Virolla ja Liettulla. Näiden neljän maan tapauskuvaukset (n=23) analysoitiin ja niiden avulla haastettiin aikaisempia analyysituloksia. Tapauskuvaukset olivat kuitenkin saturoituneita, eivätkä nämä uudet tapaukset tuoneet uusia ikäjohtamisen toimintatapoja esille.

Ikäjohtamisen lähestymistavoissa näissä jokaisessa neljässä maassa oli omat piirteensä, katso kuva 11. Espanjassa hyödynnettiin eniten työnkuormituksen vähentämistä siten, että ikääntynyt työntekijä jäi osa-aikaeläkkeelle ja hänen tilalleen otettiin nuori työntekijä tekemään puuttuvat työtunnit. Kreikassa yleisin lähestymistapa oli elämäkulkunäkökulma, koska monet tapauskuvaukset olivat monikansallisista yrityksistä, jotka toimivat Kreikassa ja soveltavat kaikissa toimipaikoissaan tasapuolisten mahdollisuuksien henkilöstöpolitiikkaa. Kuitenkin maiden sisäiset erot ikäjohtamisen lähestymistavoissa vahvistivat aikaisempaa huomiota siitä, että organisaatiot voivat kehittää omaa toimintaansa edelläkävijänä huolimatta toimintaympäristöstään tai maan lainsäädännöstä.





Kuva 11 Uusien tapauskuvausten (n=23) ikäjohtamisen lähestymistapojen yleisyys (% tapauskuvauksista)

Lisäksi analysoitiin tietokannan uudet tapauskuvaukset, joita oli yhteensä viisi. Nämä tulivat Ruotsista, Hollannista ja Iso-Britanniasta. Myöskään näiden uusien tapauskuvausten analyysi ei tuonut uusia ikäjohtamisen tapoja esille vahvistaen aikaisempaa huomiota aineiston saturoitumisesta.

Erilaisten ikäjohtamistapojen osuuksissa on tärkeää huomioida analyysin taustalla olevan aineiston rajoitukset. Nämä eri ikäjohtamistoimenpiteiden esiintyvyydet eurooppalaisilla työpaikoilla tulee nähdä näytteenä erilaisista mahdollisista toimintatavoista, eikä edustavana otoksena tiettyjen maiden työpaikkojen ikäjohtamiskäytännöistä. On siis mahdollista, että joidenkin maiden tapauskuvaukset olivat painottuneet vain tietyn tyylisiin ikäjohtamistapoihin, vaikka maassa olisi työpaikoilla käytössä koko lähestymistapojen kirjo. Tässä laadullisesti toteutetussa tutkimuksessa ei edes tavoiteltu yleistettävää tulosta, vaan ennemminkin olemassa olevan näytteen tarkkaa analyysiä ja ilmiön ymmärtämistä.

## 5.2 SWOT-analyysi eri toimintatavoista

Viiden erilaisen ikäjohtamistoimintatavan ymmärtämisessä voidaan käyttää apuna SWOT-analyysiä. SWOT-analyysin nimi tulee neljästä englanninkielisestä sanasta:

STRENGTHS – vahvuudet

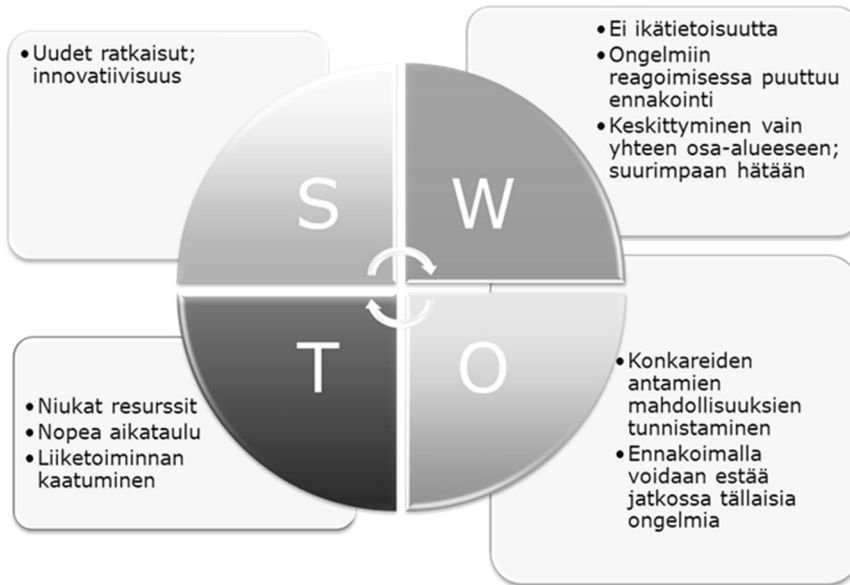
WEAKNESSES – heikkoudet

OPPORTUNITIES - mahdollisuudet

THREATS – uhat

Tässä SWOT-analyysiä hyödynnettiin siten, että kaikkia viittä ikäjohtamisen toimintatapaa tarkasteltiin näiden neljän ulottuvuuden kautta. Ensiksi arvioitiin nykyisen käytännön vahvuuksia ja mahdollisia heikkouksia. Sen jälkeen arvioitiin, mitä uhkia tällaiseen toimintaan voi jatkossa liittyä ja toisaalta, minkälaisia kehittymismahdollisuuksia juuri tämä lähestymistapa tarjosi. Tällainen tarkastelu korostaa raportissa aikaisemmin esille nostettua seikkaa eri ikäjohtamisen lähestymistapojen "tasa-arvoisuudesta". Toinen tapa ei ole toistaan parempi, vaan kaikkiin lähestymistapoihin liittyy vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia.

Liiketoiminnallinen välttämättömyys -lähestymistavan vahvuutena oli ennakkoluuloton ongelmanratkaisu hyödyntäen parhaalla mahdollisella tavalla olemassa olevia resursseja. Tämä onnistunut ongelmanratkaisu ei kuitenkaan saa viedä huomiota lähestymistavan heikkouksista (katso kuva 12), jotka liittyivät ongelman ennakoimattomuuteen ja sen aiheuttamaan aikapulaan. Käsillä ollut ongelma vaati pikaisen ratkaisun, jolloin aikaa oli niukasti käytettävissä. Siksi oli keskityttävä vain vakavimman ja kiireellisimmän ongelman ratkaisuun sekä tyydyttävä vain yhden, priorisoidun osa-alueen korjaamiseen.

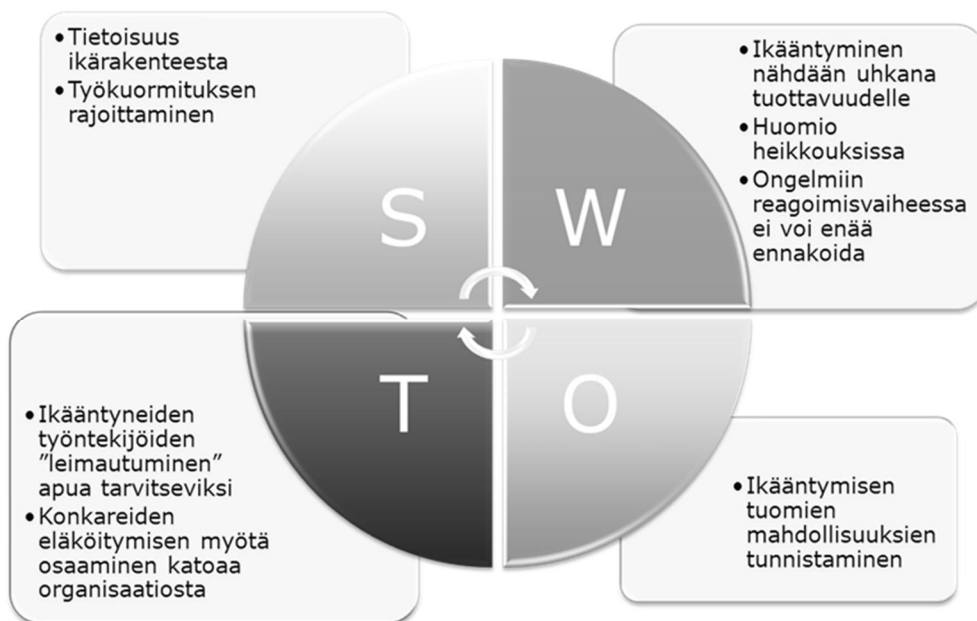


Kuva 12 SWOT liiketoiminnallinen välttämättömyys

Liiketoiminnallinen välttämättömyys -lähestymistavan uhkana on jatkuva "kädestä suuhun" eläminen, ellei toimintatapoja kehitetä ennakoivampaan suuntaan. Lisäksi tilanteessa, jossa nopea ongelmanratkaisu ei mahdollisesti tuokaan toivottua tulosta, uhkana on liiketoiminnan loppuminen.

Millaisia kehittymismahdollisuuksia tähän lähestymistapaan liittyi? Työpaikan henkilöstöön kohdistuviin haasteisiin ennakolta varautumalla saataisiin enemmän aikaa ja mahdollisuuksia estää ongelmien kärjistymisen. Esim. tarkastelemalla henkilöstön ikärakennetta työpaikalla voidaan ennakoida, kuinka suuri osa konkareista on eläköitymässä seuraavan viiden vuoden aikana. Ennakointi antaisi organisaatiolle mahdollisuuden käynnistää osaamisen ja kamista ja uusien työntekijöiden rekrytointia riittävän ajoissa. Työpaikan kehittämässä ratkaisuisissa konkareit voisivat olla merkittävässä roolissa. Tämä edellyttää ikääntyneiden työntekijöiden näkemistä organisaation voimavarana, ja mahdollisuuksia jakaa osaamista sukupolvien välillä. Näin liiketoiminnan kehittämisen ohella ikääntyneille työntekijöille syntyisi uudenlaisia mahdollisuuksia pidempään ja mielekkäämpään työn tekemiseen.

Konkareiden kuormituksen vähentäminen -lähestymistavassa oli vahvuutena ikään-tyneiden työntekijöiden tarpeiden tunnistaminen ja niihin asianmukaisesti vastaaminen. Huolimatta hyvää tarkoittavista toimenpiteistä tämän lähestymistavan heikkoutena oli keskittyminen ongelmiin ja ikään-tyneiden työntekijöiden heikkouksiin, katso kuva 13. Lisäksi tilanteessa, jossa ongelmat ovat jo olemassa, ne pitää ratkaista mahdollisimman ripeästi. Siksi myös tässä lähestymistavassa oli niukasti aikaa käytettävissä, jolloin ennakointi ja laaja-alaiset toimenpiteet eivät resurssipulan vuoksi onnistu.

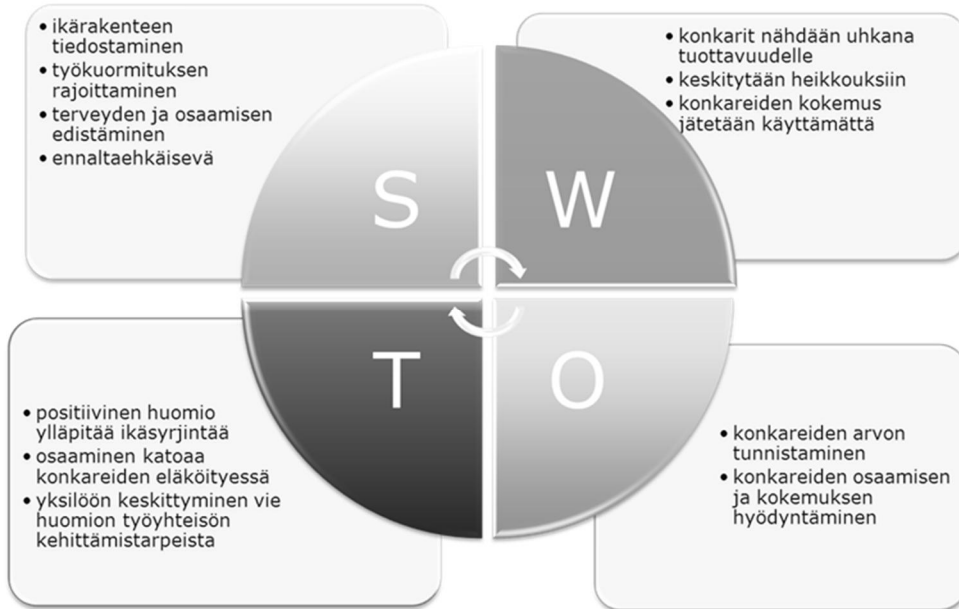


Kuva 13 SWOT konkareiden kuormituksen vähentäminen

Konkareiden kuormituksen vähentämisen lähestymistavassa uhkana on ikään-tyneiden työntekijöiden tahaton leimautuminen erityistä tukea tarvitseviksi. Mikäli organisaatiossa joudutaan vähentämään työntekijöitä tuotannollisista ja taloudellisista syistä, voivat ikään-tyneet työntekijät joutua irtisanomishuonon alle ikänsä perusteella. Tällaiset tilanteet voivat vaarantaa organisaation osaamispääoman varmistamisen ja ylläpitämisen.

Työpaikassa toteutuneilla työn kuormituksen vähentämisen toimenpiteillä tuetaan ikääntyneiden työntekijöiden jaksamista. Paremmalla jaksamisella ei kuitenkaan pelkästään varmisteta työssä pysymistä, sillä erilaiset motivaation ylläpitämiseen liittyvät tarpeet jäävät tyypillisesti tämän lähestymistavan ulkopuolelle. On myös mahdollista, että ikääntyviin kohdistuva fyysisten vaatimusten keventäminen voi korostaa ikääntyviin työntekijöihin liittyviä kielteisiä stereotyyppioita. Niinpä työn vaatimusten muokkaaminen yksilön voimavarojen kannalta sopivalle tasolle on työskentelyn kannalta välttämätön, mutta ei vielä yksin riittävä edellytys työssä jatkamiselle. Vasta ikääntyneiden työntekijöiden voimavarojen vahvistaminen, kuormituksen vähentämiseen tähtäävän toiminnan ohella, antaa organisaatioille mahdollisuuden ennaltaehkäistä työkyvyn ongelmia. Lisäksi ikääntyneiden työntekijöiden pitkän työkokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen edesauttaa tietotaidon säilymistä organisaatiossa ja varmistaa jatkossakin kilpailukykyisyyden.

Konkareiden voimavarojen vahvistaminen -lähestymistavan vahvuutena on ennaltaehkäisevä, proaktiivinen toimintatapa, jolloin aikaa on käytettävissä runsaammin kuin aikaisemmissa lähestymistavoissa ja monet työkykyongelmat voidaan estää jo ennakolta. Tästä huolimatta heikkoutena on yhä keskittyminen ongelmiin, katso kuva 14. Samalla, kun mietitään konkareiden työkyvyn vajeuksien ennaltaehkäisyä, ylläpidetään huomaamatta ongelmakeskeistä, toiminnanvajauskulmaa. Yksilö ja hänen riskinsä korostuvat. Työkyky ei kuitenkaan ole yksilön ominaisuus, vaan dynaaminen suhde henkilökohtaisten resurssien ja työn vaatimusten välillä perheen ja lähipiirin vaikutusta unohtamatta. Yksilön voimavaroja vahvistettaessa saattaa työyhteisön ja työn kehittäminen jäädä vähemmälle huomiolle.

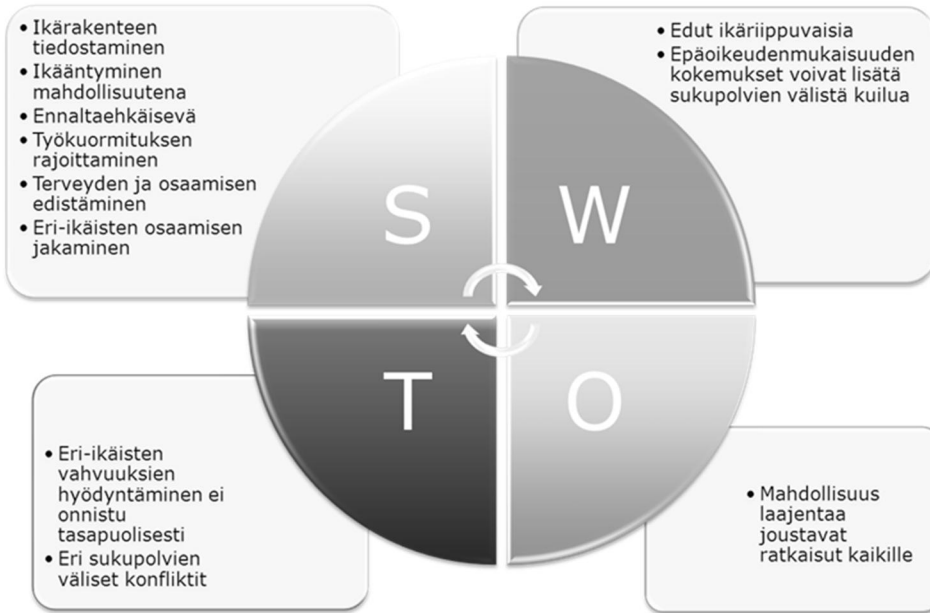


Kuva 14 SWOT konkareiden voimavarojen vahvistaminen

Yksilön voimavaroja vahvistavilla toimenpiteillä on tärkeä rooli ikääntyneiden työntekijöiden jaksamisen tukemisessa. Voimavaroja vahvistavissa toimenpiteissä ikääntymistä lähestytään rakentavasta näkökulmasta ja tunnistetaan mahdollisuudet vaikuttaa työkykyyn sen sijaan, että ikääntyminen nähtäisiin peruuttamattomana ja etenevänä voimien heikkene- misenä. Tämä positiivinen "ikäerottelu" voi hyvistä aikeista huolimatta tuntua työntekijöistä leimaavalta, ja korostaa eri sukupolvien välisiä eroja, sekä heikentää edellytyksiä ikäänty- neiden kokemuksen hyödyntämiselle. Hyvä toimintatapa on tunnistaa ikääntyneiden työn- tekijöiden työkokemus ja osaaminen, sekä löytää toimivia tapoja jakaa sitä organisaation sisällä. Tämä edellyttää koko organisaation toimintaan liittyvien osaamisen tarpeiden ha- vaitsemista ja osaamisen jakamisen systemaattisten toimintatapojen kehittämistä - pelkkä yksilöön keskittyminen ei riitä.

Sukupolvien välinen oppiminen on ensimmäinen lähestymistapa, jossa ennaltaehkäise- vän toiminnan lisäksi keskityttiin ikääntyneen työntekijän vahvuuksiin ja pitkään kokemuk- seen, katso kuva 15. Tämä olemassa olevien voimavarojen korostaminen ei kuitenkaan es- tänyt riskien hallintaa tai olemassa olevien työkykyongelmien hoitamista ja ikääntyneen

työntekijän tukemista. Tarvittavat toimenpiteet toteutettiin hyödyntäen kaikissa ratkaisuissa kokemusta.



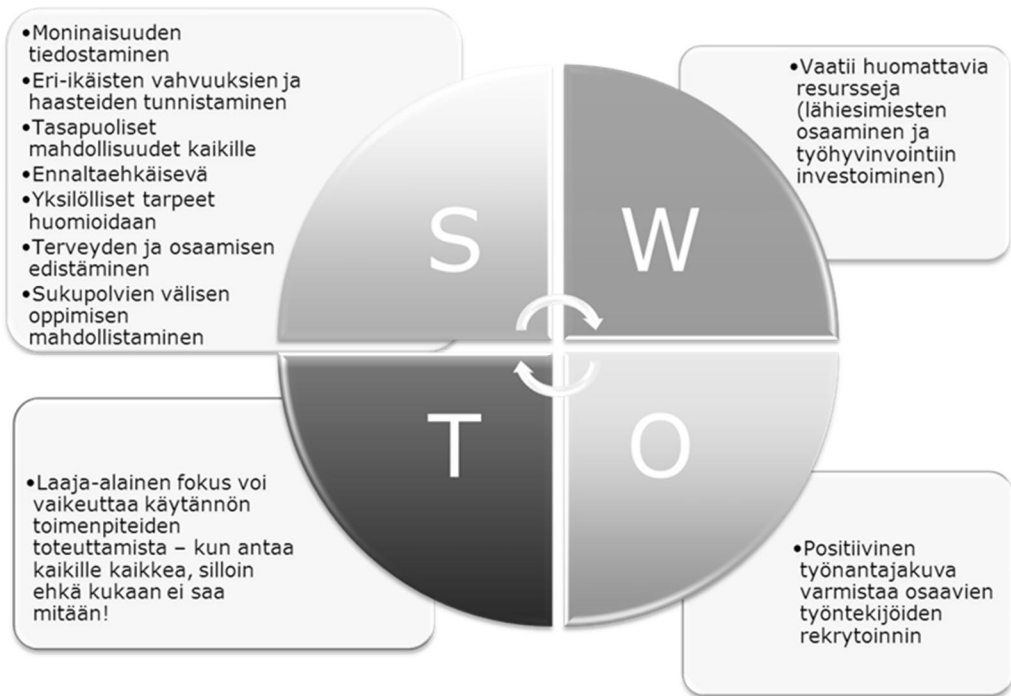
Kuva 15 SWOT sukupolvien välinen oppiminen

Sukupolvien välisen oppimisen edistäminen tuki jaksamista vahvistamalla kokemusta työn mielekkyydestä ja arvostuksesta. Osaamisen jakaminen ja työyhteisön yhteinen ponnistelu organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi vahvistavat senioreiden itsetuntoa ja auttavat jäsentämään työn tekemisen merkityksellisyyttä - työ tarjoaa mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen. Mielekkyyden kasvu tukee suurella todennäköisyydellä myös jatkamisajatuksia, sillä työn mielekkyyden on todettu olevan terveyden ja elämäntilanteen ohella merkittävä syy työssä jatkamiseen.

Sukupolvien välisen oppimisen edistämiseen liittyvän näkökulman keskeisin heikkous on se, että kehittämistoimenpiteisiin liittyvät edut kohdistuvat tyypillisesti ikääntyneisiin. Kokemus erilaisten työntekijäryhmien epätasa-arvoisesta kohtelusta voi rapauttaa yhteistyön edellytyksiä. Tämän haasteen ratkaisemiseksi työpaikka voi kehittää ikäohjelmaansa elämäkulkua tukevaksi. Elämäkulkunäkökulmassa työntekijän ikä ei ole ratkaiseva tekijä,

vaan hänen yksilölliset jouston ja tuen tarpeensa. Eri elämänvaiheissa olevilla työntekijöillä on erilaisia tarpeita työkyvyn ylläpitämiseksi ja työn sekä elämäntilanteen yhteensovittamiseksi. Tämä elämänkulkunäkökulma laajentaa ikäjohtamisen tasa-arvoiseksi moninaisuuden johtamiseksi.

Elämänkulkunäkökulman vahvuutena oli työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden tarpeiden huomioiminen ja vahvuuksien hyödyntäminen, katso kuva 16. Ikää ei pidetty etuuskien perusteena, vaan lähestymistavassa tunnistettiin työuran eri vaiheissa kriittisiä, tukea vaativia siirtymiä, ja toisaalta eri-ikäisten osaamisen yhdistämisestä saatuja etuja työpaikan tuottavuuteen.



Kuva 16 SWOT Elämänkulkunäkökulma

Elämänkulkunäkökulma tuki kaikkien työyhteisön jäsenten jaksamista, sillä yksilölliset tarpeet pyrittiin ottamaan mahdollisimman laajasti huomioon. Tällä lähestymistavalla on tärkeä merkitys myös ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamisen kannalta, sillä se mahdollistaa erilaisten toimenpiteiden aloittamisen riittävän varhaisessa vaiheessa. Jaksamisen



tukemista ei voida kohdistaa pelkästään työuran loppuvaiheeseen, vaan pidempien ja ehjempien työurien edellytykset luodaan pitemmän ajan kuluessa.

Haasteena tässä elämänkulkunäkökulmassa on kehittämistoimenpiteiden kokonaisvaltaisuus, joka asettaa suuria vaatimuksia sekä henkilöstöhallinnolle että organisaatiokulttuurille. Yksilöllisten ratkaisujen aito toteuttaminen edellyttää huomattavia joustamisvalmiuksia organisaatiolta. Toisaalta nämä kuuluvat joka tapauksessa organisaatioiden tulevaisuuden kehityssuuntiin. Esimerkiksi nk. Y-sukupolven edustajat näkevät työn merkityksen elämäkokonaisuuden kannalta pienempänä kuin aikaisempien sukupolvien edustajat. Kun työpaikka tarjoaa tarvittavaa, yksilöllistä joustoa sekä mielekästä ja merkityksellistä työtä, siellä voivat hyvin kaikkien eri sukupolvien edustajat.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

- Ikäjohtamista voidaan toteuttaa työpaikoilla monilla eri tavoilla. Organisaatiolle oikea tapa riippuu sen omasta tilanteesta, eikä sitä voida ulkopuolelta etukäteen määritellä.
- Eri toimintatapoja ei tule asettaa paremmuusjärjestykseen. Ne ovat kuin sipulin eri kerroksia – kerros kerrokselta pääsee syvemmälle asioiden ytimeen. Ikäjohtamisen aloittamisen jälkeen voi työpaikalle syntyä vuosi vuodelta kypsempi ja kokonaisvaltaisempi näkemys tarvittavista toimenpiteistä. Tärkeintä on aloittaminen!
- Pienilläkin työpaikoilla voidaan toteuttaa ikäjohtamista. Toiminta riippuu tarpeista, ikäasenteista ja toimintavalmiudesta, ei työpaikan koosta tai toimialasta.
- Yksi ainoa työpaikka voi aloittaa muutoksen. Vaikka yhteiskunnan ja lainsäädännön antama tuki on hyödyllistä, siitä huolimatta tai siitä riippumatta yksittäisellä työpaikalla voidaan rakentaa hyvä ikäohjelma ja saada sitä kautta kilpailuetua muihin perinteisesti toimiviin organisaatioihin nähden.

## 7 TUTKIMUKSESTA RATKAISUIHIN – IKÄJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN TYÖPAIKALLA

Tässä osiossa esitetään tiivistetysti tutkimuksen perusteella kehitettyjä ratkaisuja, joiden avulla ikäjohtamista voidaan kehittää työpaikoilla. Ensimmäisenä esitellään digitaalinen henkilöstöhallinnolle kehitetty työkalu. Sitten siirrytään muun olemassa olevan tutkimuksen kautta perustelemaan ikäystävällisen henkilöstöpolitiikan ja esimiestyön merkitystä organisaation tuottavuudelle. Yhteenvedoissa kootaan tärkeimmät tutkimuksessa nousseet osa-alueet, jotka tulee huomioida ikäjohtamisen ratkaisuisissa.

### 7.1 Missä meidän työpaikalla mennään ikäjohtamisessa? Työkalu työpaikalle – Ikäskanneri

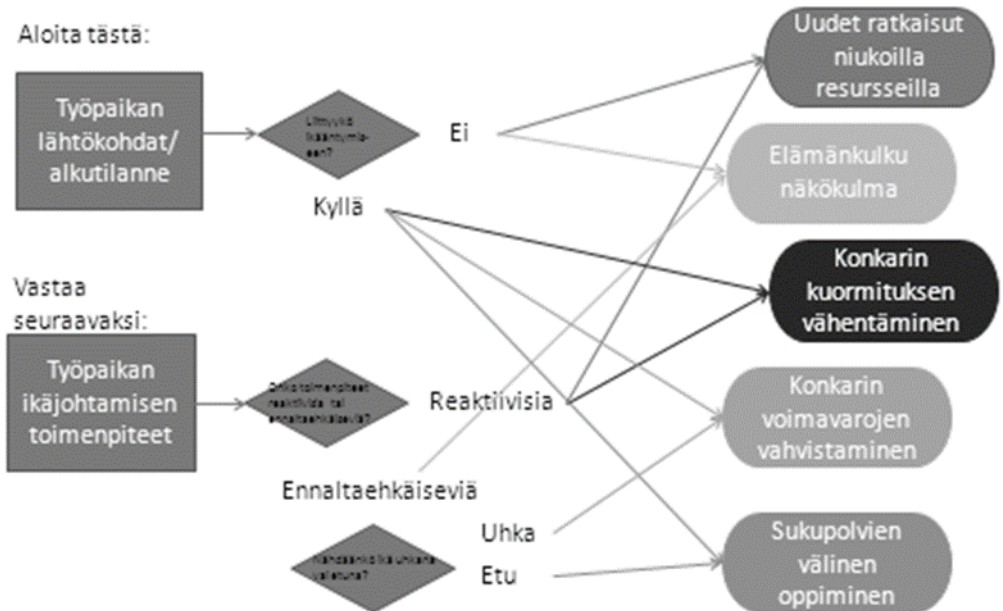
Ikäjohtamisen hyvien käytäntöjen tapauskuvausten analyysin perusteella henkilöstöhallinnon ammattilaisille rakennettiin digitaalinen työkalu. Työkalun avulla he voivat nopeasti saada palautetta työpaikan ikäjohtamisen nykytilanteesta ja löytää vinkkejä jatkokehittämisen tueksi.

Työkalu löytyy Johtamisen kehittämisen verkoston sivustolta: <http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/Sivut/default.aspx>

Henkilöstöhallinnon edustaja vastaa ensin kahdeksaan kysymykseen, jotka liittyvät työpaikan lähtötilanteeseen ikäjohtamisessa, ja kymmeneen kysymykseen ikäjohtamisen toimenpiteisiin liittyen. Kysymyksiin vastaaminen ei vaadi etukäteisvalmistelua, mikäli vastaaja on tietoinen oman organisaationsa henkilöstöpolitiikasta ja sen linjauksista. Kysymykset eivät koske kokemuksia ikäohjelmasta tms. vaan liittyvät olemassa oleviin henkilöstöpolitiikan toimenpiteisiin. Vastaaminen tapahtuu monivalintavaihtoehdoista sopivimman valitsemisella, aikaa vastaamiseen kuluu noin 2-5 minuuttia.

Aikaisemmin tässä raportissa esitetyn analyysin perusteella työkalu luokittelee organisaation ikäjohtamisen johonkin viidestä lähestymistavasta. Alla olevassa kaaviokuvassa 17 on esitetty työkalussa käytetty päätöksentekoprosessi.

## Työkalun päätöksentekopuu



Kuva 17 ikäkannan päätöksentekopuu

Kun vastausten perusteella selviää, missä vaiheessa organisaation ikäjohtaminen on, työkalu antaa yksityiskohtaisen palautteen lähestymistavan vahvuuksista, heikkouksista, uhista ja mahdollisuuksista, perustuen kunkin lähestymistavan SWOT-analyysiin. Organisaation nykyisen lähestymistavan "Mahdollisuudet" pyritään hyödyntämään mahdollisimman konkreettisina ehdotuksina seuraavista kehittämisskkelista.

Mitä lisäarvoa ikäkannan työkalu tuo organisaation ikäohjelman kehittämiseen?

- Diagnostiikka - Saat nopeasti selville, millainen lähestymistapa työpaikan strategisessa ikäjohtamisessa on tällä hetkellä.
- Arviointi - Uuden näkökulman löytäminen ikäjohtamisen kehittämiseen on helpompaa, kun tarkastelee nykykäytäntöjen taustalla olevia ikäasteita ja organisaation toimintavalmiutta.

- Suunnittelu – Ikäohjelman kehittämisessä tarvitaan konkreettisia askelmerkkejä, joita työkalun räätälöity palaute antaa. Lisäksi saat vinkkejä ratkaisuihin, joita voit tarvittaessa hyödyntää organisaatiosi ikäohjelman edelleen kehittämisessä.

## 7.2 Henkilöstöstrategian ikäystävällisyys vähentää syrjintää

Tämän raportin ikäjohtamisen hyvien käytäntöjen analyysi on keskittynyt työpaikkojen henkilöstöpolitiikkatasolle osittain siksi, että saatavilla oleva aineisto ei anna mahdollisuutta muiden ulottuvuuksien syvällistä tarkasteluun, ja osittain siksi, että ikäystävällinen henkilöstöpolitiikka on koko ikäjohtamisen selkäranka organisaatiossa. Henkilöstöpolitiikalla, joka edistää kaiken ikäisten työssä jaksamista ja jatkamista, on itsessään merkittäviä vaikutuksia organisaation toimintakykyyn ja tulokellisuuteen. Lisäksi henkilöstöpolitiikan avulla luodaan lähiesimiehille niitä työkaluja, joita he tarvitsevat eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen ja työkyvyn johtamisessa.

Ikäystävällisellä henkilöstöpolitiikalla voidaan ennaltaehkäistä ja vähentää työpaikan ikäsyrjintää. Tutkimusten mukaan työpaikan henkilöstön laaja ikähaitari lisää työntekijöiden riskiä kokea epätasa-arvoista kohtelua (Kunze, Boehm, Bruch 2011; 2013). Laajassa saksalaisessa pk-yrityksiä koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että ikäystävällinen henkilöstöpolitiikka ehkäisi henkilöstön ikäsyrjinnän kokemuksia (Kunze, Boehm, Bruch 2013). Myös sellaisissa organisaatioissa, joissa ei ollut laajaa ikähajontaa henkilöstössä, henkilöstöhallinnon ikäystävälliset toimintatavat olivat positiivisesti yhteydessä työpaikan myönteiseen ikäilmastoon, joka puolestaan oli positiivisesti yhteydessä yhteiseen kokemukseen sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Tämä sukupolvien välinen yhteistyö puolestaan lisäsi merkittävästi organisaation tulosta ja vähensi työpaikanvaihtoaikaita (Boehm, Kunze, Bruch 2013).

Ikäystävällinen henkilöstöstrategia huomioi eri-ikäisten ja työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden vahvuudet ja tarpeet ilman, että tarvitaan ikärajoja tai keskittymistä johonkin ikäryhmään. Yhden ikäryhmän positiivinen erityiskohtelu, kuten yrityksissä joskus käytetty ikääntyneiden työntekijöiden ikävuosien myötä lisääntyvät vapaapäivät, saattaa hyvästä tarkoituksesta huolimatta päättyä ei-toivottuun tulokseen. Saksalaisia keskisuuria yrityksiä ja niiden henkilöstöä tutkineen tutkimuksen (Kunze, de Jong, Bruch 2013) tulosten perusteella ikäperusteisesti eriytetty johtaminen saattaa hyödyttää ikääntyneitä työntekijäiä

yksilönä ja saada aikaan hänen tahollaan lisääntyntä organisaatioon sitoutumista. Työyhteisötason tarkastelussa tämä yksilöllisesti eriytetty johtaminen saattaa kuitenkin johtaa muiden työntekijöiden kokemuksiin epäoikeudenmukaisuudesta, kuten lisääntyneeseen työkuormitukseen ikääntyneen vapaapäivien aikana. Tutkimuksessa yksilöllisesti eriytetty johtaminen johti organisaatiotasolla työntekijöiden alentuneeseen sitoutumiseen ja vähentyneeseen ponnisteluun työorganisaation eteen, joka johti organisaation alhaisempaan tehokkuuteen (Kunze, de Jong, Bruch 2013).

Mitä ikäystävällinen henkilöstöpolitiikka tarkoittaa käytännössä:

- Kaikenikäiset huomioiva yrityskulttuuri ja positiivinen ikäilmasto
- Ikäneutraali rekrytointi ja irtisanominen
- Yhtäläiset mahdollisuudet koulutukseen iästä riippumatta
- Ikäneutraali urapolku ja ylenemismahdollisuudet
- Esimieskoulutus eri-ikäisten johtamisesta
- Työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistavat joustot.

## 7.3 Esimiestyön ikätietoisuus parantaa alaisten työkykyä

Esimiestyön tärkeä rooli ikääntyneiden työntekijöiden työkykyyn (Tuomi ym. 1997) on ollut vaikuttamassa ikäjohtamisen kehittymiseen. Esimiehen toiminta arjessa, työjärjestelyjen ja vuorovaikutuksen tasolla, ei ole kuitenkaan irrallaan siitä organisaatiokontekstista, jossa työskentely tapahtuu. Koko tämän raportin pääsanoma onkin, että paljon pitää tapahtua ikäjohtamisen strategisella tasolla, jotta esimiehet voivat johtaa ikäystävällisesti eri-ikäisiä alaisiaan.

Ikäystävällinen esimiestyö on eri-ikäisten henkilöstöpolitiikan jalkauttamista arkijohtamiseen. Esimies tarvitsee eri-ikäisten johtamisessa tuekseen läpinäkyviä ja avoimia organisaatiotasoon toimintatapoja ja konkreettisia työkaluja. Esimiehen tukena ei ole pelkästään ikäystävällinen henkilöstöpolitiikka, mutta myös ylimmän johdon positiiviset ikäasenteet. Ylin johto tarjoaa esimiehille roolimallin ja vaikuttaa siten koko organisaation ikäilmastoon (Kunze, Boehm, Bruch 2013).

Esimiestyössä ikäjohtaminen konkretisoituu ja tapahtuu viime kädessä kahden eri asemassa olevan henkilön kohtaamisessa, jonka seuraukset näkyvät kuitenkin koko työyhteisössä. Niinpä esimies joutuu tasapainottelemaan eri-ikäisten ja työuran eri vaiheissa olevien alaistensa vahvuuksien hyödyntämisen ja tarpeiden huomioimisen kanssa. Erilaisuuden korostaminen, yksilöiden johtaminen ja yksilön suoriutumisesta palkitseminen hyödyttävät yksilötasolla, mutta vähentävät työyhteisötasolla sitoutumista ja alentavat työyhteisötaitoja, jotka johtavat organisaatiotasolla alhaisempaan tehokkuuteen (Kunze, de Jong, Bruch 2013). Ikäystävällisessä esimiestyössä tulisi korostaa työyhteisön yhteisiä tavoitteita ja hyödyntää kaikkien työntekijöiden vahvuuksia näiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Mitä tukea ikäystävälliseen esimiestyöhön tarvitaan:

- Organisaation ikäystävällinen henkilöstöpolitiikka
- Läpinäkyvät ja systemaattisesti viestitetyt eri-ikäisten henkilöstöstrategiat
- Ylimmän johdon positiiviset ikäasenteet
- Yhteisöllistä johtamista tukeva roolimalli ylimmältä johdolta
- Yhteisöllistä palkitsemista mahdollistava henkilöstöpolitiikka
- Esimiehille systemaattisesti tarjottu koulutus, jossa tuetaan heidän yhteisöllisiä johtamistaitojaan ja positiivisia ikäasenteita sekä eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen toimintatapoja.

## LÄHTEET

Boehm S., Kunze F., Bruch H. 2013. Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*; 00, 1-38. doi: 10.1111/peps.12047.

Braedel-Kuhner C. 2005. Individualisierte, altersgerechte Führung, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Wien [u.a.]: Lang.

Braedel-Kuhner C. & van Elst H. 2012. Age constructions and age images of leaders within the concepts of individualized, age-related leadership. *Sociologia del lavoro*, 125, 118-137.

Eberhardt D. & Meyer M. 2011. Mit führung den demographischen wandel gestalten: Individualisierte altersgerechte führung: wie denken und handeln führungspersonen? München, Hampp.

EU 1995 Resolution on the Employment of Older Workers. Saatavilla verkossa: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:1995:228:0001:0003:EN:PDF>

[Viitattu 16.10.2013]

Hallituksen esitys HE 57/1997. Saatavilla verkossa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/1997/19970057> [viitattu 16.10.2013].

Ilmarinen J. 1999. Ageing workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment. Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social affairs and health, Ministry of Labor. Helsinki, s.266.

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



Ilmarinen J. 2008. Towards a longer worklife: Milestones of Finland and Finnish Institute of Occupational Health from 1981-2008. In W.K. Zinke (ed.) Utilizing older workers for competitive advantage – The new human resources frontier. Centre for Productive Longevity, Boulder, Colorado. s.57-71.

Ilmarinen J. 2011. 30 years' work ability and 20 years' age management. Invited key note at the 4th Symposium on Work Ability in Tampere, Finland. In C-H. Nygård, M. Savinainen, T. Kirsi and K. Lumme-Sand (eds.) Age management during the life course. Proceedings of the Work Ability Symposium, Tampere University Press, Tampere. s. 12-22.

Ilmarinen J. ja Louhevaara V. (toim.) 2001. Ikääntyvä arvoonsa – ikääntyvien työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämishjelma 1990-1996. Työ ja ihminen tutkimusraportti 17, Työterveyslaitos, Helsinki.

Ilmarinen J., Tuomi K. and Klockars M. 1997. Changes in the work ability of active employees as measured by the work ability index over an 11-year period. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health 23 suppl. 1: 49-57.

Kallinen M. 2008. Kestävyys. Teoksessa E. Heikkinen ja T. Rantanen (toim.) Gerontologia. Duodecim, Keuruu. s. 120–128.

Kauppinen K. ja Evans J. (toim.) 2007. Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki.

Kunze F., Boehm SA. & Bruch H. 2011. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study. Journal of Organizational Behavior 32, 264–290.

Kunze F., Boehm S. and Bruch H. 2013. Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. Journal of Management Studies 50: 3.

Kunze F., de Jong S.B., Bruch H. 2013. Consequences of Collective-Focused Leadership and Differentiated Individual-Focused Leadership: Development and Testing of an Organizational-Level Model. *Journal of Management*; DOI: 10.1177/0149206313498903.

Kuusinen J., Heikkinen E., Huuhtanen P., Ilmarinen J., Kirjonen J., Ruoppila I., Vaherva T., Mustapää O. ja Rautoja S. (toim.) 2004. Ikääntyminen ja työ. WSOY, Työterveyslaitos, Juva.

Kuusinen J. ja Ilmarinen J. 1994. Johtopäätöksen ja yhteenveto. Teoksessa J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää ja S. Rautoja (toim.) 2004. Ikääntyminen ja työ. WSOY, Työterveyslaitos, Juva. s. 442.

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

Naegele and Walker 2006. A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Saatavilla verkossa: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>. [Viitattu 14.11.2013.]

Richie J. and Spencer L. 1994. Qualitative data analysis for applied policy research. In Bryman A. and Burgess R. (eds.) *Analysing qualitative data*. Routledge, London. pp.173–194.

Sipilä S., Rantanen T. ja Tiainen K. 2008. Lihasvoima. Teoksessa E. Heikkinen ja T. Rantanen (toim.) *Gerontologia*. Duodecim, Keuruu. s. 107–119.

STM 2002. Ikäohjelman monet kasvot – Kansallisen ikäohjelman 1989-2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisu 2002:3.

Taylor P. 2006. Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Saatavilla verkossa: <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/39/en/1/ef0639en.pdf>>.

[Viitattu 14.11.2013.]

TEM 2011. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla verkosta: [http://www.yhdenvertaisuus.fi/hyvät\\_kaytannot/koulutusmateriaalit/](http://www.yhdenvertaisuus.fi/hyvät_kaytannot/koulutusmateriaalit/). [Viitattu 14.11.2013.]

Tuomi K., Ilmarinen J., Martikainen R., Aalto L. and Klockars M. 1997. Ageing, work, life-style and work ability among Finnish municipal workers in 1981-1992. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 23 suppl. 1: 58–65.

Ylikoski M. 2000. Kasvaminen on elämänprosessi. Hyvä ikä: Ikäohjelma 1998–2002: Uutislehti 2, 4.

Walker 2005. The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 10 (1), 685-697.

Walker A. 1997. Combating age barriers in employment: European Research Report. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Saatavilla verkossa: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/17/en/1/ef9717en.pdf>. [Viitattu 14.11.2013.]

Walker A. and Taylor P. (eds.) 1998. Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Saatavilla verkossa: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/19/en/1/ef9719en.pdf>. [Viitattu 14.11.2013.]

WHO 1993. Aging and working capacity. Report of a WHO Study Group. WHO Technical Report Series 835, Geneva.

Pidemmät työurat ja eläkeiän nosto puhuttavat Suomessa. Työpaikoilla tarvitaan puheen lisäksi konkreettisia tekoja, joiden avulla työelämää muokataan ikäystävällisemmäksi. Mitä voimme oppia eurooppalaisilta edelläkävijä organisaatioilta, jotka ovat jo rakentaneet ikäohjelman? Voiko pienessäkin organisaatiossa olla hyvää ikäjohtamista? Miten Suomen tilanne eroaa muista Euroopan maista ikäjohtamisen suhteen?

Eurooppalaisilla työpaikoilla toteutetaan ikäjohtamista monilla eri tavoilla. Raportti analysoi ikäjohtamisen kehittymistä ja erilaisia ilmenemismuotoja Euroopassa. Raportin käytännöllinen ja kehittävä ote auttaa henkilöstöhallinnon ammattilaisia, esimiehiä ja ikäkysymysten parissa työskenteleviä kouluttajia arvioimaan työpaikan ikäjohtamisen nykykäytäntöjä ja kehittämään niitä eteenpäin.

## **TYÖTERVEYSLAITOS**

Työterveyslaitos, Työuran muutosten hallinta -tiimi  
Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki

**[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)**

ISBN 978-952-261-406-3 (nid.)  
ISBN 978-952-261-407-0 (PDF)



**Työterveyslaitos**



SOSIAALI- JA  
TERVEYSMINISTERIÖ



**Johtamisverkosto**