



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Anu Kaappola

## **Eri-ikäisten johtaminen**

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ikäjohtamiskäsityksistä

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen  
Pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Anu Kaappola		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Eri ikäisten johtaminen: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ikäjohtamiskäsityksistä		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Harri Jalonen ja Pirkko Vartiainen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	86

---

**TIIVISTELMÄ:**

Väestöllinen eli demografinen muutos on tuonut yhteiskuntaamme ennennäkemättömiä haasteita, joista ikääntymisen aiheuttamat sosiaali- ja terveydenhuollon kulut, huoltosuhteen heikkeneminen, työväestön väheneminen ja työyhteistöjen monimuotoistuminen ovat keskeisimpiä. Meidän on pidennettävä työuria molemmista päistä eri keinoilla ja työpaikoilla tulee jatkossa työskentelemään yhä monimuotoisempi joukko työntekijöitä. Ikäerot, kokemus, elämäntilanne, osaaminen ja tieto-taidot voivat vaihdella paljon eri työntekijöiden välillä.

Tässä pro gradu -tutkielmassa on tarkoituksena systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla selvittää, miten eri tavoin ikäjohtamista ja ikädiversiteettiä kuvataan kansainvälisissä tutkimuksissa ja saada selville, mitkä tekijät estävät tai edistävät eri-ikäisten työssä viihtymistä ja jaksamista. Tulosten avulla pyritään lisäksi tarkastelemaan tulevaisuuden näkymiä. Aineistoksi valikoitui tarkasteltavaksi 22 tutkimusartikkelia, joista etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Ikäjohtamisella (age management) on alunperin pyritty edistämään iäkkäämpien työntekijöiden työkykyä ja jatkamaan työuria, mutta yhä enemmän ikäjohtamisen painotusta on siirretty eri ikäisten johtamiseen ja ikämonimuotoisuuden (age diversity) johtamiseen. Lisäksi määrittelyssä on siirrytty korostamaan yksilötasoista ikäjohtamista ikäryhmien johtamisen sijaan.

Eri ikäisten ja eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden tarpeet ja odotukset työn sisällöstä ja johtamisesta vaihtelevat. Työntekijöiden yksilölliset tarpeet, osaaminen ja elämäntilanne tulisi huomioida johtamisessa, mutta toisaalta huomiota on johtamisessa kiinnitettävä oikeudenmukaisuuteen, tuottavuuteen ja organisaation tehokkaaseen toimintaan. Ikäjohtamisen tulisi olla osa organisaatioiden strategista johtamista, jossa tunnetaan henkilöstön osaaminen, ikärakenne ja saatavuus, noudatetaan suunnitelmallista rekrytointia sekä kehitetään ja uudistetaan henkilöstön osaamista. Ikäjohtaminen on osa työnkaaren hallintaa, jossa voidaan yhteensovittaa työ ja vapaa-aika elämän eri vaiheissa. Ikätietouden lisääminen, ikäsyrjinnän ja huonon ikäilmapiirin vähentäminen ja monipuolinen ikäjohtamisen menetelmien käyttö auttavat luomaan ikäystävällistä, toimivaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä. Tällaisessa työyhteisössä jokainen voi kokea olevansa merkityksellinen osa työyhteisöä.

Tutkimustulokset antavat käytännönläheistä pohjatietoa ikäjohtamisesta ja tuloksia voidaan hyödyntää muun muassa ikäjohtamisen käytännön tason suunnittelemiseen ja ikätietouden lisäämiseen työpaikoilla.

---

**AVAINSANAT:** Ikäjohtaminen, ikädiversiteetti, sukupolvi, systemaattinen kirjallisuuskatsaus

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	8
1.2	Tutkimusongelmat	8
2	Ikäjohtaminen	9
2.1	Ikäjohtamisen tausta ja määrittely	10
2.2	Erilaiset ikäkäsitykset ja sukupolviajattelu	14
2.3	Ikäjohtamisen tutkimus ja hankkeet	20
3	Ikäjohtaminen osana henkilöstöressurssien johtamista	23
3.1	Henkilöstöjohtaminen	23
3.2	Ikäjohtamisen tavoitteet ja keinot	25
3.3	Ikädiversiteetti ja työelämän muutos	30
4	Tutkimuksen toteutus	36
4.1	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	36
4.2	Hyväksymis- ja poissulkukriteerit	38
4.3	Aineiston keruu ja lähiluku	39
4.4	Aineiston analyysi	42
5	Tulokset	43
5.1	Aineiston kuvaus	43
5.2	Eri ikäisten johtaminen kirjallisuuskatsausaineistossa	46
5.2.1	Miten ikäjohtamista on kuvattu kansainvälisissä tutkimuksissa?	48
5.2.2	Millä eri tekijöillä ikäjohtamista voidaan edistää tai estää?	50
5.2.3	Minkälaisia tulevaisuuden näkymiä ikäjohtamiseen liitetään?	54
6	Yhteenveto	56
6.1	Laadunarviointi ja luotettavuus	57
6.2	Pohdinta	58
	Lähteet	60
	Liitteet	73
	Liite 1. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineisto.	73



**Kuviot**

Kuvio 1.	Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet.	24
Kuvio 2.	Ikäjohtamisen ulottuvuudet	27
Kuvio 3.	Prisma 2020-julkilausuman mukaan laadittu prosessikuvaus systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston valintaprosessista.	41
Kuvio 4.	Tutkittujen organisaatioiden maantieteellinen jakautuminen.	44
Kuvio 5.	Aineistoon valittujen tutkimusten julkaisualustat.	45
Kuvio 6.	Tutkimusartikkelien julkaisuvuodet.	45
Kuvio 7.	Käytetyt tutkimusmenetelmät.	46

**Taulukot**

Taulukko 1.	Palkkaa saava henkilöstö ikäluokittain vuonna 2018.	10
Taulukko 2.	Suomen merkittävimmät ikäohjelmat ja hankkeet vuosina 1990–2009.	21
Taulukko 3.	PRISMA 2020 tarkistuslista.	37
Taulukko 4.	Käytetyt hakusanat ja -lausekkeet.	40

# 1 Johdanto

Pidentynyt elinikä ja varsinkin pidempi terveen elämän osuuden kasvu on saavutus koko ihmiskunnalle. Yhteiskunta ei ole kuitenkaan varautunut suureen ikäihmisten määrään. Väestöllinen eli demografinen muutos aiheuttaa haasteita, kuten kasvavaa ikääntymiseen liittyvää sairaus- ja tautimäärää, lisääntyviä terveydenhuollon ja laitoshoidon kuluja, vanhusten taloudellisia vaikeuksia selviytyä kustannuksista, työväestön vähenemistä. (Bloom ja muut, 2015, s. 80–81.) Samalla ikääntyneiden työntekijöiden osuus työvoimasta kasvaa. Eurostat-tilaston (2021) mukaan ikääntyneiden (55–64-vuotiaat) osuus työvoimasta on kasvanut nopeasti, sillä vuosina 2009–2021 kasvu on ollut naisilla 19,1 prosenttiyksikköä ja miehillä 15 prosenttiyksikköä.

Euroopassa työvoiman ikääntyminen ja työvoimapula ovat yhteinen haaste. Työikäisten keski-ikä on noussut ja työntekijöiden saatavuusongelmia on monilla aloilla. Työurien jatkaminen pidempään olisi tärkeää. (Ilmarinen 2007, s. 2; Airila, Kauppila & Eskola 2007, s. 5; Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2013, s. 13–14; Euroopan komissio, 2021, s. 3–6.) Suomessa ikääntyminen on vielä muuta Eurooppaa nopeampaa runsaan eläköitymisen ja syntyvyyden laskun myötä (Lassila & Valkonen, 2021).

Nuorten työllisyysongelmien ja opintojen venymisen vuoksi työurat alkavat myöhemmin (Vaarama, 2013, s. 5; Nuutinen ja muut, 2013, s. 10–11). Lisäksi osaa nuorista uhkaa syrjäytyminen jopa kokonaan yhteiskunnan toiminnasta (Nuutinen ja muut, 2013, s. 10–11). Suomessa pääkaupunkiseutu ja osa maakuntien kaupunkikeskuksista kasvattaa väkimääräänsä, kun taas muualla Suomessa väkiluku joko pienenee tai pysyy lähes ennallaan. Iäkkään väestön osuuden kasvu luo kunnille suuria haasteita, kun työikäisen määrä pienenee ja sosiaali- ja terveydenhuoltomenot kasvavat. (Rissanen, 2019.)

Suomessa on jo vuosikymmenien ajan ollut käynnissä ikäkeskustelu, jossa on erityisesti korostunut huoli juuri ikääntyvän työväestön määrän kasvusta. Työuria tulisi aktiivisesti pidentää ja työikäinen väestö saada kattavasti työelämään, jotta julkinen talous

selviytyisi taakasta ja eläkejärjestelmää voitaisiin ylläpitää nykyisen kaltaisena. Työpaikoilla on pyritty muokkaamaan työtehtäviä, joustamaan työajoissa, huolehtimaan tasalaatuisesta osaamisesta ja lisäksi on haluttu vähentää ns. ikärasismia asennekasvatuksella. Ikäjohtamisen keinoin voidaan luoda työhyvinvointia, parantaa työssä jaksamista ja parantaa aikanaan eläköityvän tulotaso. (Kultalahti & Viitala, 2015, s. 101–104; Andersson ja muut, 2013, s. 6.)

Julkisen sektorin kyky tuottaa laadukkaita palveluita on riippuvainen siellä työskentelevistä ihmisistä. Kun työpaikoilla työskentelee eri-ikäisiä työntekijöitä, voidaan osaamista, taitoja ja innostusta hyödyntää niin, että kaikenikäiset voivat viihtyä työpaikalla. Ikääntyvillä työntekijöillä on erityisen paljon taitoja ja kokemusta. Kasvavan eläköitymisen myötä tämä osaaminen katoaa, ellei tätä tieto-taitoa osata hyödyntää ja siirtää eteenpäin. Myös merkittävä osa työvoimasta häviää ison joukon eläköityessä nopealla tahdilla. (Wauchope, 2010, s. 3.)

Työvoimapula, työvoiman vanheneminen, kilpailu ammattiosaajista, osaamisen ja tiedon siirtäminen ja eri-ikäisten yhteistyön kehittäminen ovat organisaatioiden haasteita (Lindgren, 2003, s. 4-5). Perheen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää. Tarvitaan erilaisia joustoja, uusia työnkuvia ja epätyypillisiä työsuhteita, jotta ihmiset jaksavat työssä eläkeikään saakka. Joustoja tulevat tarvitsemaan lapsiperheiden lisäksi myös työssä käyvät omaishoitajat, joiden määrä lisääntyy tulevaisuudessa. Vanhempien, puolison tai lastenlasten hoito tulisi saada yhteen sovitettua työn kanssa. (Moisio & Huuhtanen, 2007, s. 12–15; 41–54.)

Johtamisessa on huomioitava henkilöstön ikäjakauma ja toimintaa tulee kehittää niin, että työ ja työolot houkuttelevat kaikenikäisiä ja työntekijöiden elämäntilanne ja työkyky voidaan joustavasti huomioida (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko, 2013). Työuria tulee pidentää niin alku- kuin loppupäästä, jotta työvoima riittää. Työntekijöiden ikäjakauma on entistä laajempi ja he ovat työkyvyltään ja elämäntilanteeltaan erilaisia. Työntekijöiden työurat ovat myös nykyistä vaihtelevampia entisten eläkevirkojen sijaan.

Koulutusta ja työn tekemisen joustoja tarvitaan pitkin työuraa. Työnantajan on pystyttävä tarjoamaan erilaisia joustomahdollisuuksia ja vaihtelua työntekoon, jotta työ pysyy mielekkäänä ja että työnteko ja muu elämä voidaan sovittaa paremmin yhteen. (Ahonen ja muut, 2015, s. 106–107.)

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus**

Tavoitteenani on systemaattisen kirjallisuusanalyysin avulla selvittää, miten eri tavoin ikäjohtamista ja ikädiversiteettiä kuvataan kansainvälisissä tutkimuksissa. Lisäksi haluan saada selville, mitä erilaisia tekijöitä on estämässä ja toisaalta edistämässä eri-ikäisten työssä viihtymistä. Tulosten avulla haluan myös hieman valottaa tulevaisuuden näkymiä.

## **1.2 Tutkimusongelmat**

Tutkimusongelmani ovat seuraavat:

1. Miten ikäjohtamista (age management) ja eri ikäisten johtamista (age diversity management) on kuvattu kansainvälisissä tutkimuksissa?
2. Millä eri tekijöillä ikäjohtamista voidaan edistää tai estää?
3. Minkälaisia tulevaisuuden näkymiä ikäjohtamiseen liitetään?



## 2 Ikäjohtaminen

Väestö ikääntyy maailmanlaajuisesti. Syntyvyys vähenee ja elinikä on kasvanut. Huoli työvoiman ikääntymisestä on yhteistä niin Pohjoismaissa ja Euroopassa kuin Aasiassa ja USA:ssakin. Työelämään tulee vähemmän uusia työntekijöitä ja iäkkäiden työntekijöiden määrä kasvaa. Organisaatioiden täytyy suunnitella, miten ydinosaamista saadaan ylläpidettyä. (Bloom ja muut, 2011, s. 1–9.)

Ikääntymiseen, syntyvyyteen ja eliniän kasvuun liittyvät ongelmat jakaantuvat maailmalla epätasaisesti. Vuonna 2017 maapallolla oli asukkaita noin 7,6 miljardia ja vuoteen 2050 mennessä väkiluvun arvioidaan kasvavan 9,8 miljardiin. Afrikan ja Aasian väkiluku kasvaa eniten. Eurooppa on ainoa alue maailmassa, jossa väkiluvun arvioidaan olevan vuonna 2050 vähemmän kuin vuonna 2017. Syntyvyys Euroopassa laskee ja eliniän odote kasvaa. Euroopan alueella ikäihmisiä oli väkilukuun suhteutettuna eniten maailmassa, kun taas lasten, nuorten ja työikäisten määrä oli selvästi pienempi. Yli 100-vuotiaiden määrä tulee maailmassa kaksinkertaistumaan vuoteen 2030 mennessä. (Yhdistyneiden kansakuntien talous- ja sosiaalineuvoston tilastot, 2017.)

Demografiset muutokset eli väestötieteelliset muutokset ja ns. demografinen neloskierre on parhaillaan käynnissä (Aro, 2022). Demografisella neloskierteellä tarkoitetaan syntyvyyden alenemista, yli 75-vuotiaiden määrän nopeaa kasvua, työikäisten väkimäärän vähenemistä ja muuttoliikkeen polarisoivaa ja valikoivaa vaikutusta. Wallinin (2014, s. 4–5) mukaan Suomessa havahduttiin jo 1980-luvulla suurten ikäluokkien tulevaan suureen eläköitymiseen, ikääntyvän työväestön aiheuttamiin vaikutuksiin ja taloudellisiin seuraamuksiin. Työkyvyttömyyseläkkeitä myönnettiin paljon ja moni halusi työelämästä pois mahdollisimman aikaisin. Työntekijöiden työkyvyn edistäminen ja työuran jatkamisen edellytysten kehittäminen alkoivat kiinnostaa. Työmarkkinajärjestöt, tutkimuslaitokset ja poliittiset päätöksentekaelimet käynnistivät useita erilaisia ohjelmia, selvityksiä ja seurantatutkimuksia Suomessa.

Työkyvyttömyyden tutkimusperinteestä siirryttiin voimavara- ja työkykyä ja iän vaikutusta siihen selvittämiseen. Pyrittiin selvittämään ja mittaamaan työkykyä ja iän vaikutusta siihen.

Kuntatyönantajien tilaston (2019) mukaan vuonna 2018 kuntasektorin henkilöstön keski-ikä oli yli 45 vuotta. Taulukossa 1 kuvataan, miten yli 40-vuotiaita on työelämässä 68,6 % kaikista työntekijöistä ja alle 39-vuotiaita 31,3 %.

**Taulukko 1. Palkkaa saava henkilöstö ikäluokittain vuonna 2018. (mukaillen Kuntatyönantajien tilasto, 2019).**

Ikäluokka	Yli 60	50–59	40–49	30–39	20–29	alle 20
Osuus %	12	31,4	25,2	20,5	10,5	0,3
40-vuotiaita – yli 60-vuotiaita yhteensä 68,6 %				alle 20-vuotiaita – 39-vuotiaita yhteensä 31,3 %		

## 2.1 Ikäjohtamisen tausta ja määrittely

Twengen ja muiden (2010) mukaan työpaikoilla työskentelee rinnakkain henkilöitä useasta eri sukupolvesta. Suomessa työpaikoilla ei juuri enää ole ns. hiljaista sukupolvea (syntyneet 1925–1945), mutta heidän vaikutuksensa näkyy yhä työpaikoilla. Suuret ikäluokat eli ns. Boomerit (syntyneet 1946–1964), X-sukupolvi (syntyneet 1965–1981) ja Y-sukupolvi eli milleniaalit (syntyneet 1982–1995/1999) käyvät työssä. Twenge, ja muut (2010, s. 1118) kertovat tutkimusten osoittavan, että eri sukupolvien jäsenillä on eroja asenteissa, arvoissa, persoonallisuuspiirteissä, käyttäytymisessä jne. Uusimpana tulokkaana työpaikoilla on Z-sukupolvi eli kutsumanimeltään post-milleniaalit, NextGen tai iGen. Z-sukupolven syntymävuosista on ollut kiistaa, mutta lopulta on päädytty suunnilleen syntymävuosiin välille 1995–2015. (Dimock, 2019, s. 1–7; Tulgan, 2013).

Eri sukupolvien johtaminen haastaa joka tapauksessa työpaikoilla. Kultalahden & Viitalan (2015, s. 101–115) mukaan nuoremmille työntekijöille työn merkitys ei enää ole sama kuin iäkkäämmille. Heille tärkeitä ovat mm. seuraavat työtä motivoivat seikat: jatkuva oppiminen ja kehittyminen työssä, mielenkiintoiset, haastavat ja vaihtelevat työtehtävät, sosiaaliset suhteet ja esimiehen käyttäytyminen, vastavuoroinen joustavuus aikataulujen ja työaikojen osalta sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Tohtori Nana Acheampong (2020) on päätenyt tutkimuksissaan siihen, että erityisesti Z-sukupolven tulo työelämään on valtava mullistus työelämälle. Tätä sukupolvea voidaan hänen mukaansa pitää hyvin globaalina ja monimuotoisena sukupolvena, joka hallitsee erinomaisesti digitaaliset työvälineet, teknologian ja sosiaalisen median käytön. Heidän työssä viihtymiseensä tarvitaan erilaisia uusia houkuttimia ja palkkioita, ja he vaativat johtamiselta uutta ajattelua.

Ikääntyneiden lisäksi siis kaikki eri ikäiset työntekijät tulee ottaa huomioon työpaikoilla (Walker, 1998, s. 11). Halme (2011, s. 50–52) kertoo väitöskirjassaan *lästä johtamiseen*, että ikäjohtaminen on nimenomaan eri-ikäisten johtamista työpaikoilla. Hänen mukaansa työntekijät tarvitsevat yksilöllistä johtamistapaa työyhteisöissä.

Kansallisen ikäohjelman (1998-2002) osana luotiin ikäjohtamisen käsite, jonka mukaan ikäjohtaminen on johtamista ja esimiestyöskentelyä, joka edistää niin organisaation tuloksellisuutta kuin myös ikääntyvien työntekijöiden työkykyä ja työllistymistä (STM 2002, s. 46). Aluksi ikäjohtaminen nähtiin keinona hillitä suurten ikäluokkien ikääntymisen aiheuttamia vaikutuksia. Haluttiin edistää yli 45-vuotiaiden työllistymistä ja samalla pyrittiin ehkäisemään työntekijöiden ikääntymiseen liittyviä uhkia, esimerkiksi liian aikaista eläköitymistä sekä hiljaisen tiedon ja osaamisen häviämistä työyhteisöistä. Ongelmana nähtiin myös väestöllisen huoltosuhteen kasvaminen eli alle 15-vuotiaiden ja 65 vuotta täyttäneiden suhde työikäisiin. Myöhemmin ikäjohtamisen käsite on laajentunut käsittämään eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden ja vahvuuksien huomioimisen työyhteisössä. Ikäjohtamisella voidaan vaikuttaa yksilön, työyhteisön että koko organisaation hyvinvointiin. Ikäjohtamista pidetään osana hiljaisen tiedon ja

henkilöstövoimavarojen johtamista. (Halme, 2007, s. 5–6; Lundell ja muut, 2011, s. 285–290.)

Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen (2011) määrittelevät ikäjohtamisen henkilöstövoimavarojen johtamiseksi, jossa ikäsidonnaisia tekijöitä ja ikätietoutta käytetään hyödyksi. Suomessa erityisesti Professorit Juhani Ilmarinen, Satu Lähteenmäki ja Pekka Huuhtanen ovat keskittyneet ikäjohtamiseen. Heidän mukaansa päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja työjärjestelyissä huomioidaan työntekijän ikä ja muut yksilölliset tekijät. Tavoitteena on luoda työpaikalle ilmapiiri, jossa jokainen kokee olevansa arvostettu, iästä riippumatta. (Ilmarinen ja muut, 2003, s. 8.)

Professori Pauli Juutin mukaan ikäjohtaminen on sitä, että erityisesti kunnioitetaan ja arvostetaan ikää ja kokemusta ja hyödynnetään sitä työpaikoilla. Valmentava johtaminen on hänen mukaansa onnistunutta ikäjohtamista. Juutin mielestä ikäjohtamisen merkitys yksilölle tai yksittäiselle organisaatiolle voi olla suurempi kuin sen yhteiskunnallinen merkitys. (Juuti, 2001, s. 6.)

Perinteisen ikäjohtamisen lisäksi voidaan mainita muitakin ikäjohtamista sivuavia näkökulmia, kuten *työkykyjohtaminen*, *työrajohtaminen*, *työkaarimalli* ja *elämänkaarijohtaminen*. Näille kaikille yhteistä on työntekijöiden erilaisten elämänvaiheiden ja iän huomioiva kehittäminen ja toiminta työpaikoilla. Ikäjohtamiseen liittyy lisäksi erilaisia termejä, jotka on syytä tässä selventää.

*Ikästereotyyioilla* tarkoitetaan Whitleyn ja Kiten (2006, s. 6–7) mukaan erilaisia uskomuksia ja mielipiteitä tietyn ryhmän, esimerkiksi ikäryhmän, jäsenten oletetuista luonteenpiirteistä, ominaisuuksista ja käyttäytymisestä. Sen sijaan *ikäennakkoluuloilla* tarkoitetaan asenteita, joita on tiettyjä ryhmiä esimerkiksi ikääntyneitä tai nuoria kohtaan. Ayalonin ja Tesch-Römerin (2018, s. 1-10) mukaan *ikäsyryjäntä eli ageismi* taas tarkoittaa syrjintää, joka tapahtuu iän perusteella. Ikäsidonnaisten tekijät

huomioimalla, sekä ikätietoutta lisäämällä voidaan tunnistaa oman työyhteisön kriittiset ikäsidonnaiset tekijät ja laatia niiden avulla toimiva *ikästrategia*. Sen avulla voidaan työyhteisön ikäjohtamista kehittää ja saada alaisten parhaat puolet käyttöön. (Lundell ja muut, 2011, s. 290.)

*Diversiteetin johtaminen* (diversity management) ja *ikädiversiteetin johtaminen* (age diversity management) ovat termejä, joita nykyään käytetään yhä enemmän ikäjohtamisen sijaan. Profili ja muut (2017, s. 97–100) ovat pohtineet ikädiversiteetin käsitettä sekä iän ja ikämonimuotoisuuden merkitystä työpaikkojen ilmapiiriin. He tuovat esiin diversiteetti-käsitteen haasteen. Diversiteetti voi heidän mukaansa viitata asenteiden, arvojen tai mielipiteiden eroon tai osaamisen ja kokemuksen eroihin tai myös sukupolvien ja iän aiheuttamiin eroihin. Ikädiversiteetin johtamisen määrittely vaihtelee ja kirjallisuudesta on haastavaa löytää yhtä selkeää määritelmää. Bieling ja muut (2015) viittaavat artikkelissaan Taylor Cox Juniorin (1991) vanhaan määritelmään, jonka mukaan ikädiversiteetin eli ikämonimuotoisuuden johtaminen on organisaation järjestelmien ja käytänteiden suunnittelua ja toteuttamista, joiden avulla kaiken ikäisiä työntekijöitä johdetaan niin, että voidaan saavuttaa maksimaaliset hyödyt ja minimoidaan mahdolliset haitat. Tämä sisältää toisaalta kaiken ikäisten työntekijöiden tasa-arvoista ja reilua kohtelua työn tulosten ja työhön liittyvien prosessien (esim. koulutus, työnhaku ja uramahdollisuudet) osalta. Coxin mukaan tämä toisaalta ei tarkoita, että kaikkia tulee kohdella samalla tavalla, vaan ihmisiä tulee kohdella nimenomaan iästä riippumatta yksilöllisesti, heidän kykyjensä ja suorituskäytöksensä mukaan. Mielestäni tässä määrittelyssä tulee esiin ikäjohtamisen ja ikämonimuotoisuuden johtamisen ydinsanoma.

Yhteiskuntatieteiden tohtori Eeva-Leena Vaahtio (2006) kritisoi ikäjohtamiskeskustelua. Ikäänymisestä on hänen mielestään tehty turhaan ongelma ja aiheutettu turhaan eri-ikäisiin liittyviä ennakkokäsityksiä ja stereotyyppioita. Hän puhuu ikälukoista, jotka vain estävät työyhteisöjen osaamismahdollisuuksien ja toimintavaihtoehtojen hyödyntämisen. Vaahtio ei pidä lainkaan ikäjohtamisen käsitteestä, koska vaarana on,

että eri-ikäisiä ja varsinkin iäkkäämpiä työntekijöitä aletaan johtaa eri tavalla, jolloin eri-ikäisyys korostuu turhaan ja stereotyyppit vain vahvistuvat. Hänen mielestään kalenteri-ikään ei kannata keskittyä, vaan kannattaa huolehtia johtamisessa koko henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin edistämisestä. Pikemminkin täytyy havaita omat ja ympäristön ikälukot ja keskittyä paremmin työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen. (Vaahtio, 2006, s. 5–6, 8-11, 62, 94–105.)

## **2.2 Erilaiset ikäkäsitykset ja sukupolviajattelu**

Ihmisen ikä voidaan ymmärtää monella tavalla. Puhutaan biologisesta iästä, kronologisesta iästä, sosiaalisesta iästä ja psykologisesta iästä, jonka rinnakkaiskäsitteitä ovat subjektiivinen ja persoonallinen ikä. Eri ikäkäsityksissä ikäajattelun lähestymistapa vaihtelee. (Laslett, 1989, s. 24.)

Kalenteri-ikä eli kronologinen ikä mittaa ihmisen elinikää ja se lasketaan syntymäajasta eteenpäin. Kalenteri-ikä on yleisin iän kuvaustapa ja jokaiselle kertyy ikää samalla vauhdilla. Lakisääteiset oikeudet ja velvollisuudet määräytyvät usein kalenteri-iän mukaan. Kalenteri-ikä ei huomioi yksilöllisiä eroja ikääntymisessä. (Lundell ja muut, 2011, s. 28.) Kalenteri-ikä on merkityksellinen myös työelämässä, sillä esimerkiksi eläköitymistä säätelee Työntekijän eläkelaki (395/2006), joka perustuu kronologiseen ikään.

Biologinen ikä kertoo kalenteri-iän sijaan ihmisen toimintakyvystä. On havaittu, että ihmiset vanhenevat eri tahtiin, vaikka kalenteri-ikä olisikin sama. Biologinen ikä ilmenee erityisesti fyysisessä toimintakyvyssä ja ulkonäössä. Se kertoo elimistön toimintakyvystä. Elintavat, perimä ja ympäristö muokkaavat biologista ikää. Ihmisen toimintakykyä pidetään sitä heikompana, mitä korkeampi hänen biologinen ikänsä on. Työelämän kannalta biologinen vanheneminen voi olla ratkaiseva työssä jaksamisen kannalta. Se vaikuttaa hengitykseen, verenkiertojärjestelmään, tuki- ja liikuntaelimiin, aisteihin ja

keskushermoston toimintaan. Hyvillä elämäntavoilla voi ehkäistä biologista ikääntymistä ja edistää toimintakykyään. (Hamczyk ja muut, 2020, s. 919–930.)

Työntekijän toimintakyvyn huomioiminen on tärkeää, jotta työpaikalta löydetään sopivat työtehtävät. (Ilmarinen, 2006, s. 62–63.) Hamczyk ja muut (2020, s. 919–930) ovat koonneet kymmeniä tekijöitä, jotka voivat hidastaa tai nopeuttaa biologista vanhenemista. Heidän mukaansa omalla käyttäytymisellä, elintavoilla ja myös oikealla lääkityksellä voidaan hidastaa biologista vanhenemista. Toimivalla työterveyshuollolla ja elintapaohjauksella on paljon merkitystä työurien pidentämisessä ja työntekijöiden elämänlaadun parantamisessa.

Psykologinen ikä eli koettu ikä vaikuttaa siihen, miten vanhaksi ihminen kokee itsensä kalenteri-ikästä riippumatta. Ihmisen hyvinvointiin ja tulevaisuudenuskoon vaikuttaa se, miten oma ikä koetaan. Tämä taas heijastuu terveyteen. (Ilmarinen 2006, s. 65–67).

Eeva-Leena Vaahtio puhuu myös työmarkkina-ikästä, jolloin työnantaja arvioi hakijan sopivuutta työtehtävään. Työmarkkina-ikään vaikuttavat mm. työntekijän motivaatio, ammatillinen osaaminen, terveydentila ja työntekijästä saatu yleinen vaikutelma. Työmarkkina-ikä voi poiketa merkittävästi kalenteri-ikästä. Työmarkkina-ikänsä pystyy vaikuttamaan huolehtimalla itsestään, terveydestään ja osaamisestaan. (Vaahtio, 2006, s. 52–56.)

Ikäkäsityksiin voidaan liittää myös sukupolviajattelu, jonka mukaan eri sukupolvilla on tiettyjä ominaisia piirteitä ja eri sukupolvien arvot ovat erilaisia. Esimerkiksi syntymävuosi määrittää mihin sukupolveen henkilö kuuluu. Tampereen Yliopiston apulaisprofessori Semi Purhonen (2007) on selvittänyt erityisesti sukupolvi-käsitettä. Purhosen mukaan on vaikeaa määritellä sukupolvi-käsitettä, koska sitä käytetään niin erilaisissa yhteyksissä ja merkityksissä. Purhosen (2007, s. 15–17) Mannheimin (1952) ja Kertzerin (1983) käsityksistä muodostama määritelmä vaikuttaa selkeältä. Määritelmän

mukaan sukupolvi käsittää tietyinä ajanjaksona syntyneet ihmiset, joita yhdistää ikä ja lisäksi joukko yhteisiä piirteitä ja ominaisuuksia.

Neil Howe ja William Strauss (2007, s. 41–42) ovat selvittäneet eri sukupolvien ominaispiirteitä. Heidän mukaansa jokainen sukupolvi muokkautuu oman aikakautensa tapahtumien ja olosuhteiden pohjalta. 250 vuotta sitten elänyt 50-vuotias oli aivan erilainen kuin nykypäivän 50-vuotias. Jokainen meistä onkin oman aikakautensa muovaama. Kuljetamme mukanaamme kaiken opitun, koetun, käyttäytymistapamme ja mielipiteemme mukanaan siirtyessämme ikäkaudesta toiseen. Jos haluamme ennakoida, millaisia 60-vuotiaat ovat 30 vuoden kuluttua, täytyy tarkkailla tämän päivän 30-vuotiaita.

Useat sukupolvet työskentelevät työpaikoilla tällä hetkellä rinnakkain. Heillä on paljon ikäeroa. Jokainen sukupolvi on Suomessa kasvanut erilaisessa yhteiskunnallisessa tilanteessa. Sukupolviajattelun mukaan jokainen sukupolvi muokkaa työelämää omalla tavallaan ja jokaisella sukupolvella on omia erityisiä haasteitaan (Järvensivu, 2010, s. 161–163; Järvensivu & Syrjä 2014, s. 52–57.).

Sukupolviajattelussa voidaan löytää kolmenlaisia vaikutuksia; sukupolvi-, periodi- ja ikävaikutuksen. Sukupolvivaikutus tarkoittaa, että ihmisen nuorena kehittämät käyttäytymistavat ja asenteet pysyvät melko muuttumattomina koko elämän ajan. Periodivaikutus tarkoittaa sitä, että määrätyn ajankohdan tapahtumat vaikuttavat koko saman aikakauden väestöön. Esimerkkinä voisi olla vaikkapa sota. Ikävaikutus vuorostaan tarkoittaa fyysisen iän ja elämäkokemuksen tuomia muutoksia. (Toivonen, 2003, s. 114.)

Eri sukupolven työntekijät voivat kokemuspohjastaan johtuen nähdä työelämän hyvinkin eri tavoin. Kyky kohdata muutoksia voi vaihdella suuresti sukupolvesta riippuen. Työpaikoilla ei välttämättä osata huomioida näitä eroavaisuuksia. Nuoremmille uusien tuotanto- ja organisaatiomallien sekä teknologian käyttö on monesti helpompaa.



Jokaisen työntekijän arvoa ja osaamista tulisi kyetä hyödyntämään iästä ja sukupolvesta riippumatta, tai vaarana on erityisesti vanhempien työntekijöiden liian varhainen poistuminen työelämästä. (Alasoini ja muut, 2012, s. 6.)

Amerikkalaisen mallin mukaisesti sukupolvet jaotellaan veteraaneihin eli traditionalisteihin, suuriin ikäluokkiin, X-sukupolveen, Y-sukupolveen (Zemke ja muut, 1999). Y-sukupolvesta käytetään myös nimitystä Nettisukupolvi (Tapscott, 2010, s. 30) tai Milleniaalit (Smola & Sutton, 2002, s. 364). Tulevaisuuden työsukupolvea kutsutaan vielä vakiintumattomilla nimillä Next Generation eli Seuraava sukupolvi, iGen tai Z-sukupolvi. Tämä sukupolvi on vasta astumassa työelämään. (Tapscott, 2010, s. 29–30; Frank N. Magid Associates, Inc., 2013.)

Suomalaistutkijat Anu Järvensivu, Risto Nikkanen ja Sannu Syrjä (2014) eivät olleet tyytyväisiä kyseiseen amerikkalaiseen sukupolvijakoon ja he loivat Suomeen sopivamman sukupolvijaottelun. He tutkivat millaisilla strategioilla eri sukupolvet pärjäävät työelämässä. Kyselytutkimukseen vastasi noin 500 iältään 18–68-vuotiasta suomalaista. Järvensivun ja Syrjälän (2014, s. 52–57) mukaan sukupolvimalli pohjautuu talousteoriaan. Heidän mukaansa nousu- ja laskukausi vaikuttaa nuoren ihmisen kehittymiseen ja sukupolvikokemuksiin. Sukupolvikokemus muodostuu ihmisen ollessa 16–18-vuotias, ja kokemukseen vaikuttaa kyseisen ikäkauden aikainen yhteiskunnallinen taloustilanne. Järvensivu ym. jaottelivat Suomen työelämään sopivan sukupolvijaottelun: Suuret ikäluokat, öljykriisin sukupolvi, hyvinvoinnin sukupolvi, lamasukupolvi, diginatiivit eli Y-sukupolvi ja Z-sukupolvi eli suuren globaalin taantuman sukupolvi.

Suurille ikäluokille (1945–1954) työ on keskeinen arvo. He ottavat vastuuta oman työnsä laadusta ja kokevat työnsä yhteiskunnallisesti merkitykselliseksi. Heitä haittaavat erityisen paljon jatkuvat muutokset työelämässä. Tietotekniikan, teknisten laitteiden ja järjestelmien opettelu on ollut työlästä. He ovat lisäkouluttaneet itseään mielellään, koska oma aikanaan saatu koulutus ei ole riittänyt nykypäiviin asti. Heille on selvää, että

sekä miehet että naiset käyvät työssä. Monet parannukset, kuten päivähoitojärjestelmä, ovat helpottaneet merkittävästi heidän urakehitystään. He ovat uskollisia, realistisia ja hiljaisia uurastajia. Työpaikkaa ei kovin innokkaasti vaihdeta. He eivät uhkaille irtisanomisilla, eivätkä pidä äänekkästä vastarintaa asioista. He ovat uransa aikana nähneet suuria organisaatiomuutoksia, henkilöstövähennyksiä, sekä kiireen ja työn lisääntymistä. (Heiskanen, 2014, s. 210–220.)

Öljykriisin sukupolvelle (1955–1964) tunnollisuus on yhä tärkeä arvo, ja kaikki työt kelpaavat. He kokivat vahvasti työn muutoksen ja tietokoneistumisen. Heidän uransa alkuaikana koneet toivat vain lisää työtä. 1990-luvulla lama kosketti sukupolvea ankarasti. Moni menetti työpaikkansa ja velkaantui. Lisä- ja ylitöistä ei uskallettu kieltäytyä työn menettämisen pelossa. He tyypillisesti joustavat ja sopeutuvat tarpeen vaatiessa. Kansainvälistyminen on oikeastaan alkanut tämän sukupolven aikana. (Lähteenmaa, 2014, s. 222–226.)

Hyvinvoinnin sukupolvi (1965–1972) näkee asioita positiivisemmassa valossa. Eettiset työskentelytavat ja ekologiset arvot ovat tärkeitä. Tämä sukupolvi arvostelee muita enemmän tasa-arvon toteutumista työelämässä. He toivovat tiettyä väljyyttä työssä ja uskovat vapauden lisäävän innovatiivisuutta. Tämä sukupolvi haluaa kohtuullistaa työn osuutta elämässään. Sosiaalinen media on tullut tutuksi, mutta se erotetaan työajasta. Ammattiyhdistysliike on tärkeää, samoin arvojen pohdinta. (Nikkanen, 2014, s. 228–236.)

Lamasukupolvi (1973–1979) on elänyt työpaikan menetyksen pelossa ja tottunut taistelemaan työpaikastaan. Arviointi ja karsinta ovat heille tuttuja asioita. Työ ja vapaa-aika sekoittuvat usein toisiinsa. Järvensivu (2014, s. 239–253) puhuu pärjäämisstrategioista, joita lamasukupolvi käyttää työelämässä eniten. Pärjäämisstrategioilla hän tarkoittaa keinoja, joilla reagoidaan muutostilanteisiin. Lamasukupolvi on hänen mukaansa nähnyt yhteiskunnan kahtiajaon, jossa työtä tekevät pärjäävät ja heikommat

pudotetaan raastasti kyivistä. He vaihtavat herkästi itse ajoissa työtään, jos ovat vaarassa menettää sen.

Y-sukupolvi eli diginatiivit (1980–1990) ovat innokkaita oppijoita, ja he kykenevät sietämään levotonta työelämää, muutoksia ja keskeytyksiä työssä. He vaihtavat tarpeen mukaan nopeastikin uraa ja priorisoivat muita herkemmin työtehtäviä. Sosiaalinen media halutaan pitää mukana työssä - kännykän selailu on heille lyhyt pakokeino kesken työpäivän. He hallitsevat koneet ja laitteet, sekä suosivat etätöitä. Työn sisältö ei ole heille niin merkityksellistä kuin muille sukupolville. He eivät halua työskennellä ammattiosaamisensa ulkopuolella, ja kouluttautuvat mielellään itseään kiinnostavilla asioilla. Useampaan ammattiin kouluttautuminen on heille tyypillistä. (Syrjä, 2014, s. 255–259.)

Z-sukupolvi eli suuren globaalin taantuman sukupolvi (1995–) on jo astunut tai astumassa työelämään. Heidän ajatellaan olevan taantumasukupolvi, mutta vastauksien vähäisyyden vuoksi se ei ollut Järvensivun ja muiden (2014) tutkimuksessa mukana.

Sukupolvijattelu saa myös kritiikkiä. Amerikkainen kirjailija ja professori Adam Grant (2015) on useasti kritisoinut sukupolvijattelua liian lokeroivana. Hän viittaa kirjoituksessaan tutkimuksiin (Twenge ja muut, 2010), joiden perusteella voidaan sanoa, että iästä ja sukupolvesta huolimatta, kaikki haluavat samoja asioita: toivomme mielenkiintoista ja merkityksellistä työtä, joka on riittävän haastavaa. Työn mahdollistaa oman ja perheemme elämän ja vapaa-ajan vieton. Työn avulla haluamme ansaita arvostusta ja voimme muodostaa merkityksellisiä ihmissuhteita sekä vaikuttaa muiden elämään.

### 2.3 Ikäjohtamisen tutkimus ja hankkeet

Suomi on ollut Euroopassa ja maailmalla edelläkävijänä ikätutkimuksen saralla. Suomessa havahduttiin ensimmäisten maiden joukossa tukemaan ikääntyneitä työntekijöitä työssään ja pyrkimään näin pidempiin työuriin. Erilaisten tutkimusten ja hankkeitten avulla on havaittu, että työkykyyn voidaan vaikuttaa monin tavoin. (Ilmarinen, 2005, s. 22–23; Wallin, 2014, s. 4–5.) Suomessa on ollut useita hankkeita ja ikäohjelmia. Näistä suurin on ollut Sosiaali- ja terveysministeriön Kansallinen ikäohjelma 1998–2002. Sen tavoitteena oli vahvistaa ikääntyneempien työntekijöiden asemaa työmarkkinoilla ja aikaansaada parempaa työllistymistä ja työurien jatkumista pidempään. Ikäohjelmassa toteutettiin useilla eri hallinnon aloilla erilaisia tiedotus- ja koulutushankkeita, pyrittiin edistämään työkyvyn ylläpitämistä, ikämyönteistä asennetta ja parantamaan työllistymistä. Ikäohjelman vaikutuksia on vaikea tarkasti arvioida, mutta asenneilmapiiri on parantunut, ikäsyrjintä vähentynyt ja kansainvälisesti ohjelmaa on pidetty hyvin onnistuneena. Useista hankkeista ja ohjelmista huolimatta ikääntyvien työntekijöiden ja työvoiman saatavuuden ongelmia ei ole lopullisesti saatu hallintaan. (Ilmarinen 2005, s. 23–29.)

**Taulukko 2. Suomen merkittävimmät ikäohjelmat ja hankkeet vuosina 1990–2009 (mukaillen Ilmarinen, 2005).**

Ikääntyvä arvoonsa kehittämisohjelma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1990-1996, Työterveyslaitos</li> <li>• Kokeiltiin erilaisia vaikutuskeinoja &gt;45-vuotiaiden työkykyyn.</li> </ul>
Ikäkomitea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1996, Työministeriö</li> <li>• 40 toimenpidettä ikääntyvien työntekijöiden tilanteen edistämiseksi.</li> </ul>
Kansallinen ikäohjelma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1998-2002, Sosiaali- ja terveysministeriö</li> <li>• Useita erilaisia ja eri hallinnon alojen tiedotus-, kehittämis- ja koulutushankkeita, lainsäädännön kehittämistyötä jne.</li> </ul>
Jaksamisohjelma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2000-2003, Työministeriö</li> <li>• Työkyvyn edistäminen ja hyvinvoinnin ylläpitäminen työpaikoilla.</li> </ul>
Tykes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2004-2009, Työministeriö</li> <li>• Kehittää toimintatapoja, joilla sekä tuottavuutta, että työelämän laatua parannetaan. Tykes myönsi rahoitusta 735 hankkeelle.</li> </ul>
Veto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2003-2007, Sosiaali- ja terveysministeriö</li> <li>• Työelämän vetovoimaisuuden avulla pyritään pidentämään työuria ja kannustetaan nuoria aloittamaan työuransa ajoissa.</li> </ul>
Kesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2004-2007, Työterveyslaitos</li> <li>• Kerää tutkimustietoa työssä jaksamisesta ja pyrkii tulosten avulla pidentämään työuria.</li> </ul>
Noste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2003-2007, Opetusministeriö</li> <li>• Matalasti koulutettujen aikuisten työelämässä pysyminen / urakehitys, ja suurten ikäluokkien eläköitymisen tuoman työvoimavajauksen vaikutusten lievittäminen.</li> </ul>

Marjo Wallinin (2014) laatimassa raportissa ”Työterveyslaitoksen Ikäjohtaminen Euroopassa” kuvataan näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä 27 Euroopan Unionin maassa. Raportin aineistona on käytetty EuroFoundin keräämää tietokantaa eurooppalaisista ikäjohtamisen käytänteistä. Raportissa mainitaan kaksi ulottuvuutta: ikätietoisuus ja organisaation toimintavalmius. Näiden ulottuvuuksien sisään muotoutui viiden eri lähestymistavan ikäjohtamisen typologia. *Liiketoiminnallinen välttämättömyys* lähestymistavassa koetetaan työpaikalla nopeasti ratkaista liiketoiminnan uhkia. Kauan työelämässä olleet hyötyivät tästä. *Kuormituksen vähentämisen lähestymistavassa* pyrittiin tekemään valintoja, joiden avulla iäkkäämmät työntekijät jaksoivat ja kykenivät jatkamaan työssään. Tällöin keskityttiin erityisesti fyysisiin tekijöihin ja työaikojen

järkevöittämiseen. Kolmas lähestymistapa oli *yksilön voimavarojen vahvistaminen*, jossa erilaisten ratkaisujen avulla edistettiin ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamista työkuormaa säätämällä ja keskittymällä yksilöllisten resurssien, kuten osaamisen ja toimintakyvyn vahvistamiseen. *Sukupolvien välisen oppimisen lähestymistavassa* ikääntyneiden työntekijöiden osaamista tuettiin ja arvostettiin. Eri ikäpolvien työntekijöiden osaamista ja kokemuksia hyödynnettiin, mikä hyödytti myös työnantajaa. *Elämänkulkunäkökulma* taas toimi niin, että työpaikkojen toimintapolitiikalla varmennettiin kaikille työntekijöille samat oikeudet. Etuja ei sidottu ikään, vaan jokaiselle taattiin samat mahdollisuudet elinikäiseen oppimiseen ja hyvinvoinnin ylläpitoon. Työuran ja elämän eri vaiheisiin mahdollistettiin erilaisia joustoja työpaikalla.

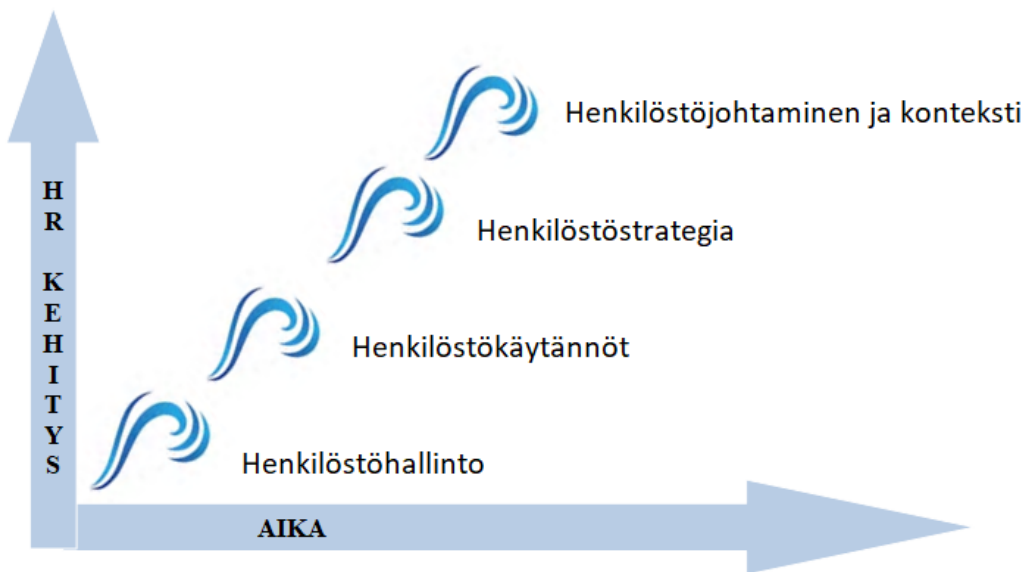
Ikäjohtaminen oli mukana myös vuoden 2016 erikoisteemana Auran, Ahosen, Hussin ja Ilmarisen (2016) Strateginen hyvinvointi 2016-tutkimuksessa, jossa on selvitetty strategisen hyvinvoinnin johtamisen (STH) toimintatapoja. Strateginen hyvinvointi on työhyvinvointia, joka vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että ikäjohtaminen ja esimiestyö nähdään samana asiana ja ikäjohtamisen on koettu tukevan sitoutumista, ilmapiiriä ja yrityskuvaa. 60 % tutkituista organisaatioista toteutti lähes aina tai täysin ikäsyrrjinnän ehkäisyä toiminnassaan. Ikäjohtamista parhaiten toteuttivat toiminnassaan kaupan ala ja erityisesti pienet organisaatiot. Tuloksista nähtiin myös, että ikäjohtamisen tulisi olla johdon strategiassa huomioituna, jolloin tulokset paranevat selvästi. Tutkimuksessa tutkittiin seuraavia osa-alueita: reilun ikäasenteen edistäminen, yhteistyön edistäminen eri-ikäisten kesken, yksilöllisten työjärjestelyjen toteutus, avoin kommunikointi ikäasioissa ja kokemustiedon siirtäminen eri ikäisten välillä. (Aura ja muut, 2016, s. 41–44, 76.)

### 3 Ikäjohtaminen osana henkilöstöressurssien johtamista

#### 3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstön johtamista on ollut aina, kun työtä ja työntekijöitä on ollut olemassa. Henkilöstöjohtamista ei kuitenkaan tunnustettu erilliseksi toiminnoksi ennen kuin 1800-luvulla, jolloin ns. hyvinvointisihteerit alkoivat ylläpitää työntekijöiden hyvinvointia. 1980-luvulla henkilöstön johtamisen sijaan alettiin puhua henkilöstöressurssien johtamisesta (Human Resource Management eli HRM) ja strategisesta henkilöstöressurssien johtamisesta (Strategic Human Resource Management SHRM). Ihmisten johtamisesta tuli tärkeä ja arvokas tehtävä (Cohen, 2015, s. 205–206).

Dave Ulrich on eräs merkittävimpiä henkilöstöjohtamisen tutkijoita. Hän on jakanut henkilöstöjohtamisen kehittymisen neljään kehitysvaiheeseen kuvion 1 mukaisesti: Henkilöstöhallinnon vaiheessa keskityttiin Ulrichin mukaan työolosuhteisiin ja henkilöstöpalveluihin liittyviin tehtäviin ja erilaisiin sääntöihin. Johtajan osaaminen liittyi näiden asioiden hallintaan. Toisessa vaiheessa keskityttiin henkilöstökäytänteiden kehittämiseen, kuten rekrytointiin, palkkaukseen, sisäiseen viestintään, henkilöstön koulutukseen. Nämä edellyttivät johtajalta ensimmäistä vaihetta laajempaa osaamista. Kolmannessa kehitysvaiheessa on henkilöstöstrategia, jonka Ulrich teki mallissa tunnetuksi. Tässä vaiheessa henkilöstöjohtaminen liitetään osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa ja henkilöstöosasto nähdään yhtenä strategiakumppanina, eikä vain erillisenä tukitoimintona. Neljäs vaihe eli henkilöstöjohtaminen ja konteksti on parhaillaan käynnistynyt. Siinä henkilöstöjohtaminen yhdistetään laajemmin yrityksen liiketoimintaan, tuodaan arvoa organisaation/yrityksen ulkopuolelle palvelujen ostajiin ja sijoittajiin mm. kohentamalla työnantajabrändiä (Ulrich & Dulebohn, 2015, s. 190–191).



**Kuvio 1.** Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet (mukaillen Ulrich & Dulebon, 2015, s. 190).

Henkilöstöjohtamisella (Human Resource Management eli HRM) tarkoitetaan kaikkea sitä johtamistoimintaa, jolla halutaan varmistaa organisaation toiminnan ja tavoitteiden vaatima työvoima (Viitala, 2007, s. 20). Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on saada organisaatioon sopivia ja organisaation haluamia henkilöitä työhön ja pitämään heidät työssä erikeinoin, kuten motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille työhön parhaat mahdolliset edellytykset. Työntekijöiden palkitseminen, kehittäminen ja työkyvyn ylläpito tulee taata eri tavoin. Henkilöstöjohtamisen avulla tulisi kyetä tukemaan pitkää ja hyvää työuraa. (Kauhanen, 2009, s. 16).

Singerin (1990, s. 3) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen käsite (HRM = Human Resource Management) otettiin käyttöön 1970-luvulla. Hänen mukaansa HRM pyrkii inhimillisiä voimavaroja hyödyntämällä saavuttamaan sekä yksilön, että organisaation tavoitteita mahdollisimman hyvin. Tavoitteena on luoda erilaisia toimintatapoja, joiden avulla edistetään tavoitteiden saavuttamista.

HRM-käsite on myöhemmin laajentunut tarkoittamaan erilaisia toimenpiteitä, joita tarvitaan henkilöstöresurssien määrän ja laadun, tarvittavan osaamisen, henkilöstön



hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvä toiminta ja henkilöstön palkkaaminen. HRM:n kuuluvat myös työelämän erilaisten suhteiden hoitaminen, työehtosopimuksien noudattaminen, riitatilanteiden käsittely ja yhteistoiminnan organisointi. (Strömmer ja muut, 1999; Viitala, 2004, s. 14.)

### **3.2 Ikäjohtamisen tavoitteet ja keinot**

Kokonaisvaltainen ikäjohtaminen merkitsee sitä, että työyhteisön ikäsidonnaiset tekijät tunnustetaan ja otetaan huomioon. Ikäsidonnaiset tekijät ovat ihmisen eri elämänvaiheisiin ja ikään liittyviä muutoksia terveydessä ja toimintakyvyssä, sekä ihmisen elämänkaaren aikaista psyykkistä ja sosiaalista kehitystä. Monet ikäsidonnaiset tekijät vaikuttavat yksilön työkykyyn. Näitä ovat esimerkiksi terveyden ja toimintakyvyn muutokset, elämäntilanne, työkokemus, työuran vaihe, ammatillinen kasvu ja oppiminen, sukupolvierot ja ikäsenteet. Ikätietoutta kannattaa hyödyntää työpaikoilla mahdollisimman hyvin. (Halme, 2011, s. 290–295; Lundell ja muut, 2011, s. 290.)

Suomessa Työterveyslaitos on tutkinut ikäjohtamisen periaatteita ja toteuttanut 1981 – 1992 välillä ison seurantatutkimuksen, johon osallistui yli 6000 ikääntyvää suomalaista kuntatyöntekijää. Näiden tutkimustulosten myötä ikäjohtamiselle on löydetty neljä tavoitetta:

1. Esimiehellä tulee olla positiivinen asenne sekä omaan ikääntymiseensä että muiden ikääntymiseen.
2. Esimiehen täytyy aktiivisesti tukea tiimi- ja ryhmätyöskentelyä sekä itse osallistua niihin aktiivisesti.
3. Ikääntyville työntekijöille kannattaa kehittää työpaikoilla ratkaisuja, joilla voidaan reagoida työntekijöiden muuttuviin vahvuuksiin ja heikkouksiin.
4. Viestinnän tulee olla avointa ja ennakkoluulotonta mm. organisaation tiedossa oleviin muutoksiin liittyen. (Skoglund & Skoglund, 2005, s. 392–396.)

Eri-ikäisten johtamisessa on tärkeää kuunnella työntekijöiden toiveita ja kartoittaa heidän tarpeitaan ja mielipiteitään. Työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt luovat työntekijöille voimavaroja selviytyä työnsä haasteista ja vaatimuksista. Erityisesti lähiesimiehen on tunnettava työyhteisön arki ja oltava aidosti läsnä. Eri-ikäiset haluavat ja tarvitsevat esimieheltä erilaisia asioita. Nuoremmat, alle 30-vuotiaat työntekijät tarvitsevat tukea antavaa esimiestyötä, koska heidän oma osaamisensa ja asiantuntemuksensa ei ole vielä riittävää. Nuoret halusivat myös riittävästi resursseja työhönsä ja toivoivat, että heitä kuunnellaan, huomioidaan ja otetaan päätöksentekoon mukaan. Yli 40-vuotiaat työntekijät arvostavat avointa työyhteisön ja johdon vuorovaikutusta ja toivovat saavansa myös vaikutusmahdollisuuksia, joiden avulla voi kehittää omaa työtään. He vaihtavat herkemmin työpaikkaa, jos heille ei anneta mahdollisuuksia kehittää työtään. Yli 50-vuotiaat toivovat esimiestä, joka arvostaa heidän työkokemusta ja osaamistaan. Tehdystä työstä toivotaan kiitosta ja henkilöstöä arvostetaan. Kaikenikäiset työntekijät arvostivat hyvää työilmapiiriä ja toimivaa työyhteisöä. (Nuutinen ja muut, 2013, s. 101.)

Ikä vaikuttaa siihen, mitä työntekijät toivovat, miten he oppivat ja mitä he odottavat työltään. Organisaation tuottavuutta ja työmoraalia voidaan parantaa kun pyritään ymmärtämään eri sukupolvien ominaisuuksia ja annetaan heille, mitä he menestyäkseen tarvitsevat. (Kogan, 2001.) Ikäjohtaminen liitetään usein työhyvinvointiin, jolloin painotetaan ikääntyvän henkilöstön työssä jaksamista, työturvallisuudesta huolehtimista ja fyysisten rajoitusten huomioimista. Fyysiseen toimintakykyyn ja aistitoimintoihin liittyviä rajoituksia, kuten huonoa valaistusta ja kuunteluolosuhteita, tasapaino-ongelmia ym. kannattaa huomioida mahdollisimman hyvin. Keinoja ovat esimerkiksi valaistuksen ja työergonomian parantaminen tai ergonominen työvuorosuunnittelu. (Ilmarinen ja muut, 2003, s. 140–153; Halme, 2011, s. 81.)

Jokaista työntekijää täytyy kunnioittaa ja työyhteisöä tulee kannustaa ymmärtämään erilaisuutta. Ikäjohtamisen keskeisiä tehtäviä ovat ikäyrjinnän ehkäiseminen ja eri-

ikäisten arvostamisen lisääminen. Työvoiman saatavuuden heikentyessä tulee myös aktiivisesti pyrkiä pitämään ikääntyneemmät työntekijät työyhteisössä pidempään, ja hyödyntää myös eläkkeellä olevien osaamista ja sijaisresursseja entistä paremmin. Iäkkäämpien kouluttaminen on tärkeää, jotta kynnyks pysyä työssä tai lähteä sijaiseksi madaltuisi. Kannattaa pohtia voidaanko työssä tehdä joustoja, työaikamuutoksia tai työtehtävien muutoksia. (Ilmarinen ja muut, 2003, s. 140–153.)

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Eurofound) tavoitteena on edistää työ- ja elinoloja. Säätiö on ollut mukana kahdessa suuressa hankkeessa, joissa on pyritty luomaan käytännönläheisiä työkaluja mm. ikäjohtamiseen. *Managing an Ageing Work-force A Guide to Good Practice* (Walker, 1998) ja *A guide to good practice in age management* (Naegele & Walker, 2006). Molemmissa on tuotu esiin joukko hyvien käytänteiden ulottuvuuksia, jotka näkyvät koottuna kuviossa 2.



**Kuvio 2.** Ikäjohtamisen ulottuvuudet (mukaillen Naegele & Walker, 2006, s. 6–25).

Hankkeissa on läpikäyty ulottuvuuksiin liittyen laaja katsaus poliittisista ja organisationaalisista aloitteista ja case-tapauksista, joita on tehty hyvine ikäkäytänteiden edistämiseksi. On huomattava, että nämä käytänteet kohdentuvat mielestäni lähinnä iäkkäämpien työntekijöiden ikäjohtamiseen.

*Rekrytoinnissa* tulisi luopua työpaikkailmoituksissa ikään liittyvistä vaatimuksista, haastatteluissa kannattaa keskittyä osaamiseen ja kyvykkyyteen iän sijaan, tulee ylläpitää tiivistä yhteistyötä rekrytointitoimen (esim. työvoimatoimisto) kanssa, kannattaa selvittää olemassa olevat mahdollisuudet erilaisiin palkkatukiin ja tukitoimiin, voi laatia erillisiä mainoskampanjoita iäkkäämpien rekrytoimiseksi ja näitä voidaan nimenomaan kohdentaa varhaiseläkkeellä oleville työntekijöille tai iäkkäämmille työttömille (Naegele & Walker, 2006, s. 7).

*Osaamisen kehittäminen, koulutus ja elinikäinen oppiminen* on monesti vanhemmille työntekijöille haasteellista. Työssä vaaditaan tiettyjä taitoja, mutta vanhemmat työntekijät osallistuvat eri syistä vähemmän koulutuksiin tai heille ei tarjota sitä riittävästi ja oikella tavalla. Koulutusta tulisi tarjota uran ja elämän eri vaiheissa iästä huolimatta, erilaista osaamista tulisi hyödyntää organisaatioiden sisällä, koulutautumista tulee seurata jatkuvasti. Lisäksi olisi hyvä eri tavoin motivoida koulututtautumaan, tarjota tukea ja erilaisia menetelmiä oppimiseen. (Naegele & Walker, 2006, s. 7–8.)

*Urakehitys* on Naegelen ja Walkerin (2006, s. 12–13) mukaan kaiken ikäisille työntekijöille, myös ikääntyville tärkeää. Tämä ei tarkoita pelkästään hierarkista etenemistä vaan, sitä että kaikki työntekijät saavat mahdollisuuksia uusiin työtehtäviin, työssä kehittymiseen sekä omien tietojen ja taitojen ylläpitämiseen. Toisaalta on myös tärkeää tarkastella ja korjata sellaisia työolosuhteita, jotka vaarantavat työn jatkumisen esimerkiksi iän vuoksi.

*Joustavilla työaikakäytännöillä* voidaan iäkkäämmän työntekijän työuraa pidentää. Tarjoamalla erilaisia joustomahdollisuuksia, taloudellisia motivaattoreita, joustavaa työaikasuunnittelua ja tarvittaessa työajan lyhentämistä saadaan ikääntyneille työntekijöille mahdollisuus jatkaa mielekkäällä tavalla työntekoa pidempään. (Naegele & Walker, 2006, s. 14–15.) Myös nuorten kohdalla on kokemuksen mukaan syytä tarkastella samoja asioita, jotta heidänkin elämäntilanteensa voidaan joustavasti huomioida.

Naegelen ja Walkerin (2006, s. 16–17) mukaan *työterveyttä ja työturvallisuutta edistämällä* on työpaikalla turvallista ja hyvä työskennellä. Keinoina ovat mm. työpaikan riskien kartoittaminen ja riskipisteisiin puuttuminen. Työprosessien suunnittelu ja työpisteiden tarkastaminen säännöllisesti edesauttavat työterveyden ja työturvallisuutta. Säännölliset terveystarkastukset, työvuorosuunnittelu, kyselyt työntekijöille ja varhainen puuttuminen ongelmiin ovat osa työturvallisuuden ja työterveyden kokonaisuutta.

*Työkierrolla ja tehtävien uudelleen järjestelyllä* työuraa voidaan myös pidentää, jos tämä hoidetaan oikein. Ei ole tarkoitus ylläpitää "suojatyöpaikkoja" tai alentaa ketään helpompiin työtehtäviin, vaan esimerkiksi vähentää työmäärää tai yksitoikkoista työtehtävää, tarjota mahdollisuutta uuden motivoivan työn tekemiseen. Tehtävien muokkaaminen ja uudelleen järjestäminen tulisi nähdä osa normaalia ennaltaehkäisevää ikäjohtamisen strategiaa, jossa työntekijällä on oikeus saada tuottava työntekijä ja työntekijällä taas työ, joka motivoi ja jossa jaksaa ja pystyy toimimaan. (Naegele & Walker, 2006, s. 19.)

*Työelämästä poistumisen ja eläköitymisen* tulee Naegelen ja Walkerin (2006, s. 21) mukaan perustua samoihin kriteereihin ja vaikka parhaamme yritämme, on varhainen eläköityminen joskus tarpeen ja myös organisatoristen muutosten vuoksi toteutettava. Tällöin olisi tärkeää tarjota apua uuden työn hakemisessa tai osoittaa muita uusia mahdollisuuksia työntekoon, antaa neuvontapalveluja työntekijöille, pyrkiä osa-

aikatyöhön eläkkeen sijaan ja miettiä erilaisia vaihtoehtoisia työaikajärjestelyitä. On tärkeää, että eläköityvä kokee tehneensä uransa päätökseen kunnialla ja että hän voi yhä pitää yhteyttä työtovereihinsa tai esimerkiksi halutessaan tehdä joskus sijaisuuksia työpaikalle eläkkeeltä käsin.

Ikästrategian tulisi olla Lindgrenin (2003, s. 11) mukaan osa organisaation henkilöstöstrategiaa. Ikäjohtamisella on hänen mukaansa kahdeksan toisiinsa vaikuttavaa visiota eli kehittämissuuntaa:

1. Organisaation ikärakenteen tunteminen
2. oikeudenmukaiset ikäsenteet
3. yksilöllinen mutta silti erilaisuutta ymmärtävä johtaminen
4. toimiva ikästrategia
5. hyvä työkyky, motivaatio ja jaksaminen
6. hyvä osaaminen
7. hyvä töiden organisointi ja työympäristö
8. hyvä elämä.

### **3.3 Ikädiversiteetti ja työelämän muutos**

Työelämässä on meneillään useita erilaisia muutoksia, joista voidaan nostaa kolme keskeistä asiaa esiin: Ikääntyminen, sukupolvien erilaisuus ja ihmisten muuttoliikkeet. Maailmanlaajuisesti naiset ovat yhä enemmän mukana työelämässä, työntekijöiden koulutustaso on noussut, uusia ammattinimikkeitä on tullut ja tarvitaan yhä lisää työpaikoille. Lisäksi elinajanodotteen kasvu ja ihmisten terveyden edistyminen pidentävät työuria. Työelämä ja työntekijöiden urat laajenevat pidemmän elinajanodotteen ja paremman terveystason seurauksena. Tästä johtuen työpaikoilla on useita eri ikäkohortteja (sukupolvia) rinnakkain työskentelemässä. Maahanmuutto ja pakolaisten siirtymiset vaikuttavat myös osaltaan työvoiman monimuotoisuuteen ja

työvoiman kysyntään ja tarjontaan. Kaikki em. muutokset vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja johtamiseen. (Galanaki ja muut, 2019, s. 2–4.)

Boehm & Kunze (2015, s. 33–34) viittaavat artikkelissaan myös kolmeen tekijään, jotka myös ikään kuin pakottavat laajentamaan työpaikkojen ikämonimuotoisuuden edistämistä. Heidän mukaansa ensinnäkin työpaikoilla on valtava kilpailu pätevistä, osaavista nuoremmista työntekijöistä, jolloin on ollut pakko palkata iäkkäämpiä osaajia, joita on perinteisesti hieman hyljeksitty tietyillä aloilla. Toiseksi useat maat ovat nostaneet eläköitymisikä ja lopettaneet erilaiset varhennetut eläkemallit, jolloin työvoima on automaattisesti ikääntyneempää. Kolmanneksi nuorten tulisi päästä aiemmin työelämään, joten osa maista työllistää nuoria ja myös erilaisia juniori-seniori –ohjausmalleja on luotu. Näin työpaikoilla on yhä enemmän eri ikäisiä työntekijöitä.

Lainsäädäntö kieltää Suomessa ikäsyrynnän työssä (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8§), mutta toisaalta mahdollistaa erilaisen kohtelun iän perusteella, jos eri kohtelulla on esimerkiksi perusteltu työllisyyspoliittinen tavoite (YhdenvertaisuusL 12§). Esimerkkinä tällaisesta työllisyyspoliittisesta tavoitteesta voisin mainita vuorotteluvapaan, jonka sijaiseksi voidaan yleensä palkata yli 90 vrk työttömänä ollut tai sitten ikäpoliittisena keinona vain yhden päivän työttömyyden jälkeen henkilö, joka on vuorotteluvapaan alkaessa alle 25-vuotias tai yli 55-vuotias.

Työpaikoilla havaittiin jo 1980-luvulla, että diversiteetin eli monimuotoisuuden johtaminen työpaikoilla on sekä oikeudellisesti ja eettisesti tarpeellista, että myös taloudellisesti kannattavaa (Riach, 2009, s. 319–320). Boehmin ja muiden (2014, s. 693–694) mukaan iän huomioon ottavat HR-käytänteet auttavat eri-ikäisten johtamista ja työssä viihtymistä. Tällaisia HR-käytänteitä ovat heidän mukaansa mm. ikäneutraali rekrytointi, samanlaisten koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksien takaaminen kaikenikäisille, sekä esimiesten ikäjohtamiskoulutus. Positiivisen ikäilmapiirin merkitys ja yleinen ikämyönteisen kulttuurin edistäminen organisaatioissa vaikuttavat työntekijöiden työssä viihtymiseen ja jatkamiseen, sekä myös työn tuottavuuteen ja tuloksiin.

Boehmin & Kunzen (2015) mukaan työntekijöiden ikädiversiteetti voi olla vahvuus, koska sen on todettu edistävän työssä suoriutumista ja työn tuottavuutta. Työyhteisöt, joissa on kaikenikäisiä jäseniä, toimivat erityisesti tiedon käsittelyyn liittyvissä tehtävissä paremmin, kuin ikärakenteeltaan suppeammat työyhteisöt.

Työyhteisöllä tarkoitetaan organisaatioissa ja työpaikoilla työskenteleviä ihmisiä, heidän välisiä suhteitaan ja vuorovaikutusta. Työyhteisön jäsenillä on yhteisesti määritellyt, kaikilla tiedossa olevat tavoitteet ja yhteinen perustehtävä, jota pyritään toteuttamaan. (Himbergin, 1996, s. 11; Leppänen, 2002, s. 38.)

Suuret ikäluokat aloittivat työelämänsä 1970-luvulla. Niistä ajoista moni asia on muuttunut pelkästään palkansaajakunnan rakenteissa. Sutela ja Lehto (2014) ja Sutela, Pärnänen & Keyriläinen (2019) ovat tutkineet Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa laajan haastatteluaineiston avulla suomalaisen työelämän muutosta 1977–2018 välisenä aikana. Työolotutkimuksia on tehty vuosina 1977, 1984, 1990, 1997, 2003, 2008, 2013 ja 2018.

Sutelan & Lehdon (2014, s. 229–231) mukaan vuonna 1977 töissä kävi 55–64 vuotiaista 46,1 %, vuonna 2013 määrä oli jo 58,5 %. Vuonna 1977 työntekijöiden keski-ikä oli 36,2 vuotta, ja vuonna 2013 jo 43,6 vuotta. Sutelan, Pärnäsen & Keyriläisen (2019) viimeisimmässä 2018 vuoden työolotutkimuksessa todetaan, 1970-luvulla suurimmalla osalla palkansaajista oli ainoastaan perusasteen koulutus, ja lähes puolet työskenteli työntekijäammateissa. Tällä hetkellä palkansaajakunta on huomattavasti koulutumpaa, ja useimmat työskentelevät toimihenkilöinä. Naisia on työvoimasta ollut vuodesta 1990 alkaen hieman enemmän kuin miehiä. Tietotekniikka on nykyään läsnä oikeastaan jokaisen työssä, kun se vielä 1980-luvulla oli vain harvinaista. Vuorovaikutteinen asiakastyö on syrjäyttänyt yksin työskentelyn. Tämä sekä luo painetta, että palkitsee työntekijöitä. Mahdollisuudet työssä kehittymiseen ja lisäkouluttautumiseen ovat selvästi parantuneet, mikä on nostanut työntekijöiden



osaamistasoa. Työtehtävät ovat monipuolistuneet ja muuttuneet itsenäisemmiksi, ja työntekijät voivat vaikuttaa enemmän työhönsä. Työn sisällön merkitys on noussut valtaosalla palkkaakin tärkeämmäksi tekijäksi. Työn tarjoamia kehitysmahdollisuuksia arvostetaan jopa enemmän kuin pelkkää uralla etenemistä. Palkkatyön arvostus on edelleen korkealla ja yhä useampi on innokas jatkamaan työtä vielä eläkeiänkin jälkeen jossain muodossa.

Erilaiset talouden taantumet ja nousukaudet vaikuttavat aina työelämään. Suurten ikäluokkien työuran aikana on kaksi isompaa taantumajaksoa koetellut Suomea. Työoloihimme on vaikuttanut selkeästi 1990-luvun lama. Siitä selviäminen vaati työelämässä kovia toimia. Paljon työpaikkoja hävisi, työpaikoilla elettiin epävarmuuden aikoja, julkisen sektorin menoja leikattiin reilusti ja henkilökuntaa vähennettiin. Erityisen ankaria työpaineita oli leikkausten jälkeen julkisella sektorilla, missä työtehtävät eivät vähentyneet resurssien vähenemisestä huolimatta. Työpaikoilla työskenneltiin kasvavien työpaineiden puristuksessa. Suomessa kilpailua korostava johtaminen, paikallissopimusten tekeminen ja joustoa lisäävät organisaatiomallit yleistyivät. Työsuorituksia mitattiin ja kilpailu lisääntyi työelämässä. Määräaikaiset työsuhteet ja osa-aikatyö yleistyivät. Vuoden 2013 työolotutkimus tehtiin, kun seuraavaa 2000-luvun taantumaa oli eletty useampi vuosi. Tutkimuksessa havaittiin, etteivät suomalaiset työntekijät milloinkaan aiemmin ole olleet yhtä epävarmoja työnsä jatkumisesta. Lähes neljännes palkansaajista pelkäsi lomautuksia ja työttömyyttä ja joka viides pelkäsi irtisanomisia. Väkeä onkin vähennetty monella työpaikalla. Vuoden 2013 tutkimuksessa palkansaajien usko uuden työpaikan saamiseen oli romahtanut selvästi 2008 vuoden tutkimustulokseen verrattuna. vastaavia vertailutietoja ei tosin ole 1990-luvun lamavuosilta (Sutela & Lehto, 2014, s. 229–230.)

2000-luvulla tärkeäksi työelämässä on noussut työn, vapaa-ajan, ja perhe- tai omaishoidon yhteensovittaminen. Lähes puolet palkansaajista huolehtii lähipiirissä omaisesta tai muusta läheisestä. Työn ja hoivan yhteensovittaminen koskee sekä miehiä että naisia. (Sutela & Lehto, 2014, s. 231.)

Perheen käsite on laajentunut: eletään avoliitossa, yksinhuoltajina, rekisteröityneessä parisuhteessa, hoidetaan oman perheen ohella läheisiä ja vanhempia. Aikuisiässä ihmisen tärkeintä elämänsisältöä ovat työ ja perhe, jotka pitäisi pystyä yhdistämään hyvin ja myös sosiaaliturva tulisi yhteen sovittaa näihin entistä paremmin. Perheen ja vapaa-ajan arvostus kasvaa jatkuvasti, mikä näkyy jo arvo- ja asennetutkimuksissa. Työurien pidentämisen tavoite on helpommin saavutettavissa, mikäli voidaan ylläpitää perheystävällistä työkuilttuuria. Yhteiskunnan etu on, että omaishoitajat ja läheisistä huolehtivat saavat työelämässä joustoja työn ja perheen yhteensovittamiseksi. Työurien pitäisi kyetä joustamaan ihmisen työkyvyn ja elämänvaiheen mukaan. Työelämään ja työelämästä pois olisi pystyttävä siirtymään vaiheittain ja osa-aikatyötä, osatyökykyisyyttä, sekä työn, opiskelun ja yrittämisen yhdistelmiä kannattaa edistää. Edelleen myös työntekijöiden terveyteen ja toimintakykyyn kannattaa panostaa. (Vaarama, 2013, s. 46–47.)

Työolot ovat kuitenkin epävarmuudesta huolimatta kehittyneet myönteisempään suuntaan 2013 työolotutkimuksen mukaan. Työilmapiiri koetaan avoimempänä ja entistä kannustavampana, ongelmista pystytään keskustelemaan suuremmin ja tiedonkulku on kehittynyt. Luottamus esimiehiin on kasvanut. Sukupuolten väliset palkkaerot ovat edelleen olemassa, mutta sukupuolten tasa-arvon suhteen on edistytty. (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko, 2013.)

Työyhteisöissä arvostetaan aiempaa enemmän iäkkäämpien työtovereiden osaamista ja suhtautuminen ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin on parempaa kuin aiemmin. Tietotekniikka on jo tullut kaikille tutuksi laitetasolla, mutta nyt meneillään on digitaalisten palveluiden ja sisältöjen läpimurto. Automatisaation odotetaan etenevän, erityisesti asiantuntijapalvelut ovat muuttumassa digitaalisiksi palveluiksi. Uusia, vielä tuntemattomia ammatteja syntyy ja vanhoja katoaa tai radikaalisti muuttuu teknologiakehityksen myötä. (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko, 2013.)

Jatkossa kehittyvä teknologia mahdollistaa työn tekemisen muuallakin, kuin varsinaisessa työpaikassa. Etätyön suosio kasvaa nopeasti. Sähköpostinsa voi moni lukea milloin ja missä haluaa. Toisaalta tämä tuo joustomahdollisuuksia ja vapautta, mutta toisaalta vapaa-aika ja työ sekoittuvat yhä enemmän toisiinsa. (Sutela & Lehto, 2014, s. 229–231.)

Suomi on kansainvälisesti mitaten edellä monella saralla. Meillä on matalat hierarkiat, kannattamme esimies-alaiskeskustelua ja tiimityötä. Suomessa kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuudet ovat hyvät, kykenemme vaikuttamaan työpaikoillamme. Tietotekninen osaaminenkin on hyvää Suomessa. (Sutela & Lehto, 2014, s. 229–231.)

ILO eli International Labour Organization on tehnyt kannanottoja ikääntyvien palkansaajien ja nuorten työllistymisen puolesta. Työpaikkoja ei ole toivotusti syntynyt varhaisen eläköitymisen kautta nuorille ja usein eläköityneen tilalle ei ole palkattukaan ketään. Kokenutta työntekijää ei myöskään aina kyetä korvaamaan nuoren työntekijän osaamisella. Iäkkäämmille työntekijöille täytyy taata mahdollisuus pysyä työkykyisenä ja tehdä työtä eläkeikään saakka. (Salazar-Xirinachs, 2012.)

2000-luvun työntekijät tarvitsevat aivan uusia taitoja, kuten tiedonhallintataitoja, teknologiataitoja ja uudenlaisia yhteistyö- sekä vuorovaikutustaitoja. Tapamme työskennellä on muuttunut ja teknologia muuttaa niitä yhä. Tulevaisuudessa tarvitsemme uusia taitoja, kuten uudenlaista ongelmanratkaisukykyä, valmiuksia käyttää uutta teknologiaa ja kommunikaatiovälineitä. Kokonaisuuksien hallitseminen, käytännön toteuttamistaidot, tunne-, yhteistyö- ja kommunikaatiotaidot tulevat lisääntymään. Näitä osaamisalueita pitäisi huomioida työpaikkojen ja oppilaitosten koulutuksessa. (Ahonen, 2012; Mayrath ja muut, 2014, s. 3–4.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tutkimustyyppiltään teoreettista tutkimusta, jossa olemassa olevaa tietoa haetaan ja kootaan yhteen. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella kerätään, valitaan, arvioidaan ja analysoidaan tutkimustietoa ennalta mahdollisimman tarkasti määritellyistä kysymyksistä käsin. Tarkoituksena on saada esiin valitun aihepiirin aiempien tutkimusten olennainen sisältö ja arvo, sekä näin hyödyntää jo tehtyjä tutkimustuloksia. Menetelmässä on tärkeää tutkimusprosessin suunnittelu, kuvaus ja tarkka kirjaaminen, jotta tutkimus voidaan toistaa samanlaisena. (Metsämuuronen, 2009, s. 47; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 123.)

Vaiheittainen eteneminen on Salmisen (2011, s. 3) mukaan systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle tärkeää, ja jokainen vaihe aina rakentuu edelliseen vaiheeseen. Kirjallisuuskatsauksen tulee olla järjestelmällinen ja toistettavissa uudelleen. Johanssonin (2007, s. 4–5) ja Hotulaisen (2016, s. 1) mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus tähtää kapea-alaisen ilmiön syvempään ymmärtämiseen. Tärkeää on, että lähteet ovat yhteismitallisia, niitä ei kerätä valikoivasti ja lähteiden laadun tulee olla mahdollisimman tasaista. Se saisi sisältää vain asiaankuuluvat, tarkoitukseen sopivat korkeatasoiset tutkimukset. Systemaattinen kirjallisuuskatsauksen jokainen vaihe tulee tarkasti määritellä, kuvata ja kirjata.

Työssäni käytin apuna Matthew Pagen ym. (2021) laatimaa PRISMA 2020 -julkilausumamenetelmää (Preferred Reporting Items of Systematic Reviews and Meta-Analyses). PRISMA-menetelmän taustalla on 1996 kehitetty ns. QUOROM-julkilausuma (Quality Of Reporting Of Meta-Analyses), jota kansainvälinen työryhmä lähti kehittämään vuonna 2005 eteenpäin. Työn tuloksena on julkaistu useita paranneltuja PRISMA-julkilausumia. Uusin on tässä työssä mukailen käyttämäni PRISMA 2020 -julkilausuma, joka sisältää 27 kohdan tarkistuslistan. Taulukossa 3 on PRISMA 2020

tarkistuslista (mukaihen Page ja muut, 2021), jonka pääkohdat ovat otsikko, tiivistelmä, johdanto, metodit, tulokset, pohdinta ja muut tiedot. Listan avulla voidaan varmentaa, että systemaattinen kirjallisuuskatsaus on toteutettu luotettavasti ja voidaan mahdollisimman läpinäkyvästi raportoida miksi, miten ja mitä löydöksiä kirjallisuuskatsauksesta on saatu.

**Taulukko 3. PRISMA 2020 tarkistuslista (mukaihen Page ja muut 2021).**

OSIO JA AIHE	#	Tarkistuslistan kohde
<b>OTSIKKO</b>		
Otsikko	1	Otsikossa tulee näkyä, että kyseessä on systemaattinen kirjallisuuskatsaus
<b>TIIVISTELMÄ</b>		
Tiivistelmä	2	Tiivistelmä (voidaan käyttää Prisman tiivistelmä tarkistuslistaa)
<b>JOHDANTO</b>		
Lähtökohdat	3	Kerro lyhyesti lähtökohdat työllesi
Tavoitteet	4	Mitkä ovat työsi tavoitteet ja tutkimuskysymykset
<b>METODIT</b>		
Valintakriteerit	5	Määritä hyväksymis- ja poissulkukriteerit
Tiedon lähteet	6	Määritä kaikki tietokannat, rekisterit, verkkosivustot, organisaatiot, viiteluettelot ja muut lähteet, joista tietoa on haettu tai joita on käytetty. Määritä päivämäärä, jolloin lähdettä on haettu.
Hakustrategia	7	Esittele koko hakustrategia, mitä hakukriteerejä on käytetty
Valintaprosessi	8	Määritä miten päätettiin valintamenetelmistä, onko käytetty automaatiotyökaluja
Tiedonkeruun prosessi	9	Määritä käytetyt valintamenetelmät, onko käytetty automaatiotyökaluja
Tiedonkeruu	10	Listaa ja määritä, mistä haettiin tietoja. Määritä, etsittiinkö kaikkia tuloksia, ja jos ei, menetelmät, joilla päätettiin, mitkä tulokset kerätään.
Puolueellisuuden riskin arviointi	11	Tarkenna millä metodeilla tiedonkeruun puolueellisuuden riski on arvioitu, huomioi käytetyt työkalut, vertaisarvioinnin arviointi jne.
Mittausvaikutukset	12	Huomioi miten mittaukset on tehty, keskimääräiset erot jne.
Valintaprosessin tietojen yhdistäminen/yleistäminen	13	Tavoitteena on huomioida kaikki mahdolliset luotettavuuteen vaikuttavat tekijät valintaprosessissa, tietojen yhdistelemissä, tietojen käsittelyssä, esittämisessä jne.

Raportointiharjojen arviointi	14	Kuvaile menetelmät, joita on käytetty puolueellisuusriskin arvioinnissa
varmuuden/luotettavuuden arviointi	15	kuvaile menetelmät, joita on saatu arvioitaessa tulokseksi saatujen todisteiden luotettavuutta
<b>TULOKSET</b>		
Aineiston valinta, aineiston esittely, riskien arviointi ja raportointi	16	Kuvaile haku- ja valintaprosessi alusta loppuun, mieluiten vuokaavion avulla. Kirjaa poissuljetut tutkimukset ja perustelut. Mainitse jokainen mukana oleva tutkimusartikkeli ja esitele ne lyhyesti, arvioi riskit (puolueellisuus, tulosten esittely), esitele tulokset ja luokittele ne eri tavoin. Arvioi luotettavuutta ja toistettavuutta (validiteetti ja reliabiliteetti).
<b>POHDINTA</b>		
Pohdinta	17	Tarjoa yleinen tulkinta tuloksista yhdistettynä muuhun teoriataustaan, käy läpi kirjallisuuskatsauksen ja tulosten mahdolliset puutteet ja käy läpi mitä vaikutusta tuloksilla on käytäntöön, politiikkaan ja tulevaan tutkimukseen.
<b>MUU TIETO</b>		
Tietojen löytyminen, taloudellinen ja muu tuki, tietojen saatavuus	18	Tarjoa riittävän kattavat tiedot kirjallisuuskatsauksesta, käy läpi mahdolliset rahoituslähteet ja sponsorit jne.

## 4.2 Hyväksymis- ja poissulkukriteerit

Käytin useita erilaisia hyväksymis- ja poissulkukriteerejä aineiston haussa ja keruussa, koska aiheeseen liittyvää materiaalia on paljon ja sen taso oli vaihtelevaa.

### *Artikkelien hyväksymiskriteerit:*

- valitaan mukaan vertaisarvioituja akateemisia julkaisuja
- aineisto käsittelee eri ikäisten johtamista/ikäjohtamista julkisen sektorin työssä
- otetaan mukaan ns. länsimaihin sovellettavat tutkimukset
- tutkimukset on julkaistu englannin kielellä, muita kieliä ei huomioida
- julkaisuvuosina ovat vuosina 2005-2022 julkaistut tutkimukset
- valitaan vain tutkimuksia, joita saa maksutta Vaasan yliopiston tiedonhakupalveluiden kautta ja jotka ovat saatavissa kokotekstinä sähköisessä muodossa.

*Artikkelien poissulkukriteerit:*

- mukaan ei oteta maksullisia tutkimusartikkeleita
- mukaan ei oteta vertaisarvioimattomia tutkimusartikkeleita
- harmaata kirjallisuutta ei käytetä aineistona. Harmaa kirjallisuus voidaan määritellä (esimerkiksi Tapa-termipankki) materiaaliksi, jota on haastavampaa löytää ja se on tarkoitettu suppeampaan käyttöön. Julkaisijoina toimivat muut, kuin tunnetut kaupalliset ja akateemiset julkaisukanavat. Mm. viitetietokannoista harmaata kirjallisuutta on vaikea löytää. Vertaisarviointi puuttuu yleensä harmaasta kirjallisuudesta, joten se automaattisesti jo poissulkee aineiston käytön. Myös koehakujen perusteella en löytänyt harmaasta kirjallisuudesta mitään työtäni hyödyttävää vertaisarvioitua aineistoa.

### **4.3 Aineiston keruu ja lähiluku**

Hakusanojen ja asiasanojen määrittelyssä käytin apuna YSA – Yleinen suomalainen asiasanasto. Käytin englannin ja suomen kieltä. Mahdollisia aiheeseen liittyviä sanoja ovat englanniksi age, management, leadership, work, age management, age diversity management ja suomeksi ikä, johtaminen, työura, ikäjohtaminen, eri-ikäisten johtaminen. Asiasanastosta ei löytynyt suoraan kaikkia em. termejä, joten käytin runsaasti aikaa sopivien hakusanojen ja lausekkeiden määrittelyyn. Määrittelyssä hyödynsin lisäksi Vaasan Yliopiston Sosiaali- ja terveyshallintotieteen Professori Harri Jalosen etäohjauksessa (29.11.2021) saamaani neuvoja ja Vaasan yliopiston tietoasiantuntija Essi Turusen ohjeistuksia Zoom -tapaamisessa 8.3.2022.

Tutustuin Vaasan Yliopiston kirjastopalvelujen kautta löytyviin tietokantoihin. Päädyin siihen, että hain ensin kaikki mahdolliset artikkelit, joita aiheesta löytyy eri hakulausekkeilla. Muokkasin hakulausekkeitä useita kertoja, kunnes sain toivottua materiaalia esiin. Taulukossa 4 näkyvät käytetyt hakusanat ja lausekkeet. Lopulliseksi

hakulausekkeeksi tuli "age diversity" AND "work\*" AND "public\* OR "public sector" AND management -hakulauseke.

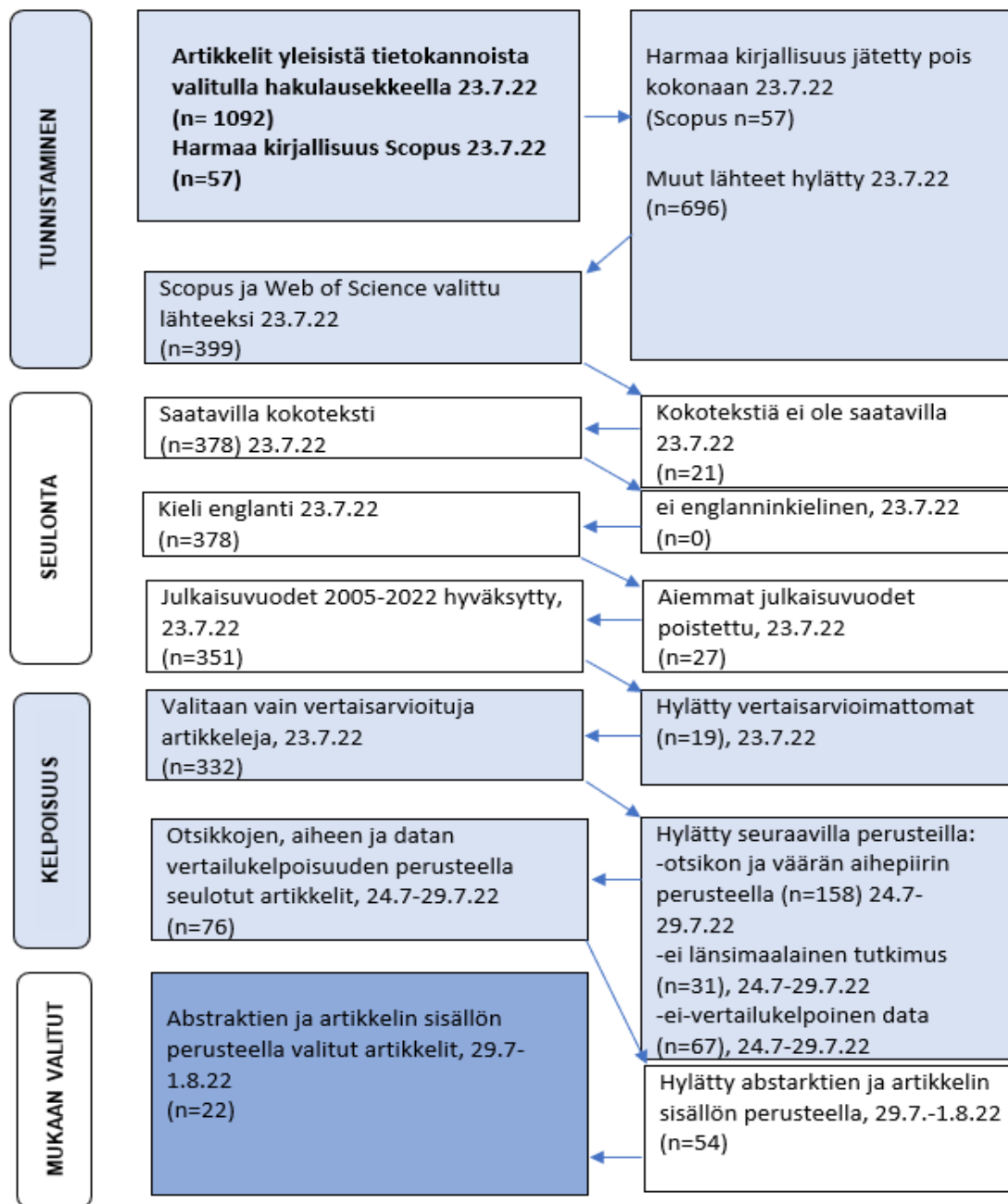
**Taulukko 4. Käytetyt hakusanat ja -lausekkeet.**

Hakusanat ja -lausekkeet	Artikkelihaku
"age management" All fields	n=5503
"age management" AND "work*" All fields	n=3567
"age diversity" AND "work*" AND "public* OR "public sector" AND management All fields	n=1092

Systemaattisen kirjallisuuskatsaukseni aineisto koostui valintaprosessin jälkeen lopulta 22 tutkimusartikkelista, joissa käsiteltiin ikäjohtamista ja ikämonimuotoisuutta julkisen sektorin työpaikoilla. Valintaprosessi kokonaisuudessaan on kuvattuna luvussa 4 ja koostettuna prosessi näkyy kuviossa 3, sivulla 41.

Aineisto koostui vertaisarvioiduista artikkeleista, joiden julkaisukieli oli englanti. Suomenkielistä kirjallisuutta ei otettu mukaan tutkimusartikkeleiksi, mutta teoriaosuudessa suomenkielistä kirjallisuutta on hyödynnetty, koska halusin teoreettista näkökulmaa nimenomaan Suomesta. Aineistoon otettiin mukaan vuosina 2005-2022 julkaistuja tutkimuksia ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen apuna käytettiin Matthew Pagen ym. (2021) laatimaa PRISMA 2020 -julkilausumamenetelmää (Preferred Reporting Items of Systematic Reviews and Meta-Analyses). Työni valintaprosessissa on käytetty Prisma julkilausuman prosessimallia, jonka avulla voidaan varmentaa, että kirjallisuuskatsaus on toteutettu luotettavasti ja mahdollisimman systemaattisesti.





**Kuvio 3.** Prisma 2020-julkilausuman mukaan laadittu prosessikuvaus systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston valintaprosessista (Page ja muut, 2021).

#### 4.4 Aineiston analyysi

Aineisto läpikäytiin lukemalla se tarkasti läpi useita kertoja. Aineisto tallennettiin omalle tietokoneelleni sähköiseen muotoon ja sinne merkitsin havaintojani, alleviivasin ja etsin kiinnostavia asioita. Aineistosta laadittiin tiivistelmätaulukko (Liite 1), johon on kirjattu kaikkien tutkimusartikkelien oleelliset tiedot ja tutkimuksen tavoite ja tiivistetyt tutkimukset keskeiset tulokset. Tulosten perusteella hahmottelin ja etsin aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja luokittelin keskeiset löydökset eri kategorioihin.

Seuraavana etsin jokaisesta artikkelista vastauksia tutkimuskysymyksiini. Käytin apuna hakutoimintoja (CTRL+F) , jolla hain haluttuja asiasanoja artikkeleista. Ensin etsin määritelmiä ja kuvausta ikäjohtamiselle (age management) ja ikädiversiteetille sekä sen johtamiselle (age diversity/age diversity management). Seuraavana pyrin poimimaan artikkeleista tekijöitä, joilla ikäjohtamista voidaan edistää tai estää. Lopuksi hahmottelin aineiston perusteella mahdollisia tulevaisuuden näkymiä ikäjohtamiseen liittyen.

## 5 Tulokset

Hyödynsin tulosten raportoinnissa mukaillen laadittua PRISMA 2020 -tarkistuslistaa, jonka pääkohdat ovat otsikko, tiivistelmä, johdanto, metodit, tulokset, pohdinta ja muut tiedot (Page ja muut, 2021). Tarkistuslistan avulla pyrin varmentamaan, että työni on toteutettu mahdollisimman systemaattisesti ja luotettavasti. Työssä käyttämäni tarkistuslista on nähtävillä kohdassa 4.1. taulukossa 3.

Kappaleessa 5.1 kuvaan aineistoa ja kappaleessa 5.2 käyn läpi miten ikäjohtaminen ja ikädiversiteetti näkyy kansainvälisissä tutkimuksissa, mitkä eri tekijät edistävät tai estävät ikäjohtamista. Lisäksi tarkastelen, millaisia tulevaisuudennäkymiä ikäjohtamiseen voidaan liittää.

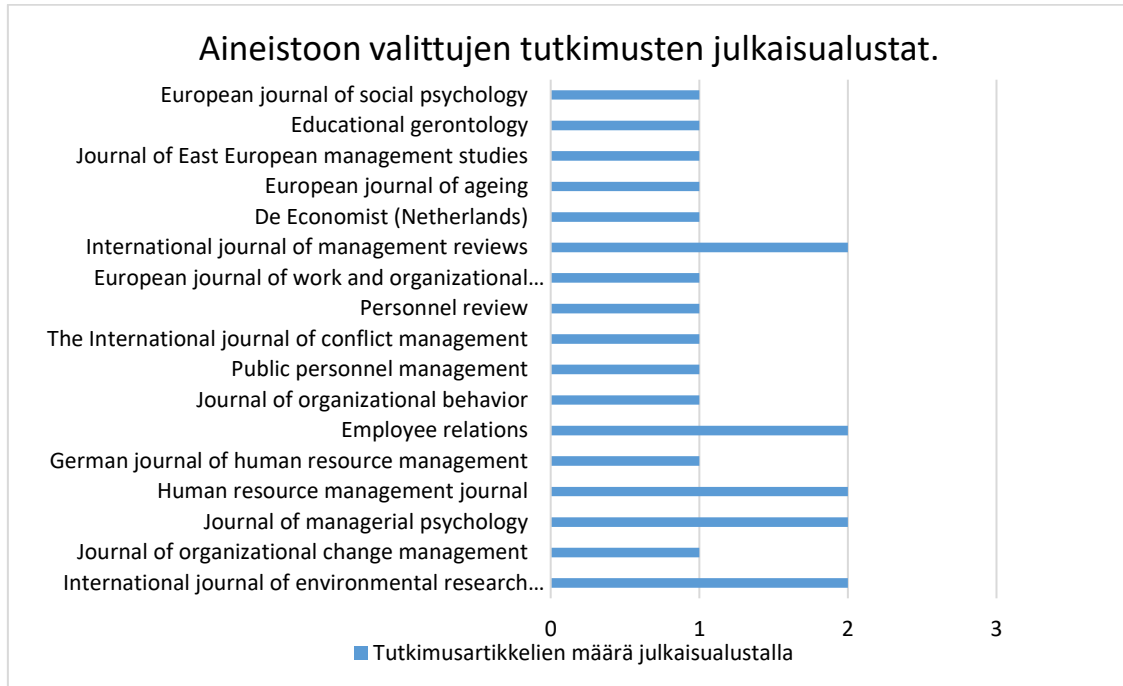
### 5.1 Aineiston kuvaus

Tutkimuksissa kuvattuja organisaatioita oli kuvion 4 mukaisesti useista eri maista. Pyrin ottamaan mukaan maita, joissa työkuulttuuri olisi lähellä Suomen ja ainakin eurooppalaista työkuulttuuria. Pois jätin mm. Afrikkaan ja Kiinaan sijoittuvat tutkimukset. Eniten aineistossa oli monikansallisia (n=8) tutkimuksia. Näissä monikansallisissa tutkimuksissa oli yleensä sama tutkimus tehty useisiin eri maihin. Tutkimusmaita olivat mm. Ranska, Alankomaat, Italia, Norja, Sveitsi, Saksa, USA ja Suomi. Italiassa ja Iso-Britanniassa oli tehty molemmissa yhtä monta tutkimusta (n=3), USA :ssa 2, Portugalissa, Kiinassa, Tsekin tasavallassa ja Alankomaissa oli tehty kaikissa yksi tutkimus. Kahdesta artikkelista en saanut lainkaan selville, missä ne oli tehty. Ne olivat molemmat kirjallisuuskatsauksia, jotka voisi myös kategorisoida monikansallisiksi.



**Kuvio 4.** Tutkittujen organisaatioiden maantieteellinen jakautuminen.

Mukaan otettiin ilman rajausta eri tieteenaloihin liittyvää aineistoa, mutta valitut hakulausekkeet sekä hyväksymis- ja poissulkukriteerit tietenkin rajasivat pois esimerkiksi lääketieteen ja biologian tutkimusaineistoa. Julkaisualustoja oli Kuvion 5 mukaisesti 17 erilaista ja tieteenaloina olivat terveystieteet, liiketoiminta, talous ja hallinto, ympäristötieteet, sosiaalitieteet, oikeustiede ja informaatioteknologia. Eniten tieteenaloista oli edustettuina liiketoiminta, talous ja hallinto sekä sosiaalitieteet. Kaikki valitut tutkimukset löytyivät Scopus ja Web of Science tietokannoista. Aineiston valinnassa lopullinen hakulauseke oli *"age diversity" AND "work\*" AND "public\* OR "public sector" AND management*, joka rajasi aineistoa julkisen sektorin organisaatioihin.



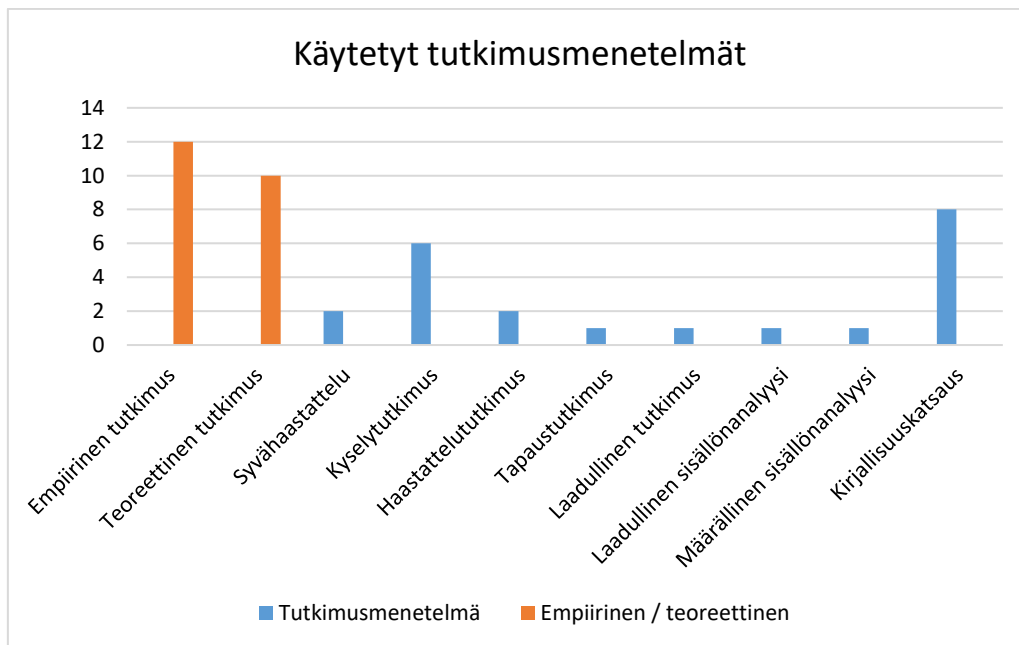
**Kuvio 5.** Aineistoon valittujen tutkimusten julkaisualustat.

Aineiston julkaisuvuodeksi rajattiin valintavaiheessa vuodet 2005-2022, mutta lopullinen aineisto kertyi vuosilta 2008-2022 kuvion 6 mukaisesti. Eniten tutkimuksia oli vuosilta 2013-2014.



**Kuvio 6.** Tutkimusartikkelien julkaisuvuodet.

Kuviossa 7 näkyvät katsauksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimusmenetelmänä oli useimmissa tapauksissa jonkun tyyppinen kirjallisuuskatsaus tai kysely- ja haastattelututkimus. Mukana oli myös tapaustutkimus ja sisällönanalysejä. Empiirinen tutkimus oli mainittu kuudessa tutkimusartikkelissa, mutta tarkasteluni mukaan 12 artikkelissa oli käytetty empiiristä tutkimusta ja teoreettista tutkimustapaa 10 artikkelissa. Teoreettinen tutkimus pyrkii hahmottamaan käsittellisiä malleja ja selityksiä aiemman tutkimusaineiston pohjalta, kun taas empiirisessä tutkimuksessa havainnoidaan tutkimuskohdetta, mitataan ja analysoidaan sitä tutkimusaineiston avulla. (Jyväskylän Yliopiston kurssi- ja oppimateriaali Koppa, 2015.)



**Kuvio 7.** Käytetyt tutkimusmenetelmät.

## 5.2 Eri ikäisten johtaminen kirjallisuuskatsausaineistossa

Aineistossa erityisesti Schalk ja muut (2010, s. 78-81) ovat käyneet läpi erilaisia ikäkäsityksiä, jotka ovat samankaltaisia kuin omassa teoriaosuudessani (vrt. luku 2.2). Heidän mukaansa selkeästi määriteltävien biologisen ja fysiologisen iän lisäksi on erittäin

tärkeää olla kiinnostunut ihmisen terveydentilasta ja suorituskkyä, työkykyä ja elämäkulun vaiheeseen liittyvää ikää. Näihin voidaan erityisesti ikäjohtamisella vaikuttaa.

Ikäjohtaminen on alunperin nähty lähinnä iäkkäiden työntekijöiden johtamisena. Myöhemmin ajattelussa on siirrytty eri-ikäisten johtamiseen ja puhutaan moni-ikäisen työvoiman johtamisesta tai ikädiversiteetin eli ikämonimuotoisuuden johtamisesta. Yhtenä mallina on johtaa työuria eli tukea ja johtaa eri työurien vaiheissa olevia työntekijöitä. Eri ikäkausina sekä uran ja elämän eri vaiheissa haasteet ja voimavarat ovat erilaisia. Ikäjohtamisen määrittelyn osalta ei ole selkeää yhteisymmärrystä, mitä termillä ikäjohtaminen tarkoitetaan (Euroopan komissio, 2007, s. 14 ; Cimbálníková 2011), mutta lähes kaikissa artikkeleissa tuli esiin, että työvoiman ikääntyminen on suuri haaste, joka vaatii usean eri tason toimenpiteitä. (mm. Kroon ja muut, 2016, s. 818; Bellotti, 2022; Urbancová & Fejfarová, 2017; Barakovic Husic ja muut, 2020; Fuertes ja muut, 2013; s. 272–273, Hertel ja muut, 2013 ; Foster & Walker, 2013, s. 3).

Mahon ja Millar (2014, s. 555-564) ovat tuoneet esiin väestön ikääntymisen mittakaavaa ja niitä haasteita, joita nämä aiheuttavat. He ovat lisäksi tarkastelleet kolmea asiaa: syntyvyttä suhteessa kuolleisuuteen (replacement birth rate) ja kokonaissyntyvyttä, huoltosuhdetta ja terveydenhuollon kustannuksia. Tulosten perusteella on selvää, että työssä on jatkettava pidempään. Lisäksi he näkevät paljon etuja vanhempien työntekijöiden työssä jatkamisen puolesta: huoltosuhde pienenee, eläkkeelle jäämisen kustannukset vähenevät (esim. terveydenhuolto, erilaiset maksut) ja kansallista kilpailukykyä 15-64-vuotiaan väestön pienenemisen osalta voidaan pienentää. Organisaation tasolla ikääntyneet työntekijät tuovat kaivattua tietoa ja taitoa, sekä mahdollisuuksia mentoritoimintaan. Kaikesta tästä huolimatta työnantajat eivät tunnista näitä etuja riittävästi.

### 5.2.1 Miten ikäjohtamista on kuvattu kansainvälisissä tutkimuksissa?

Yhtenä tavoitteenani oli selvittää miten ikäjohtamista on kuvattu ja määritelty tutkimuksissa. Ikäjohtamista ei yllättäen ole lainkaan määritelty monissakaan katsaukseni tutkimusartikkeleissa ja lisäksi monessa mainitaan, että määrittelyä tarvitaan enemmän (mm. Baracovic Husic ja muut, 2020). Urbancová & Fejfarová (2017, s. 621–624) ovat koonneet useita määritelmiä tutkimusartikkeliinsa ja pyrkineet nimenomaan valottamaan ikäjohtamisen teoriataustaa. Heidän mukaansa (s. 621) Cimbálníková ja muut määrittelevät ikäjohtamisen johtamiseksi, jossa huomioidaan työntekijöiden ikä, kun taas Skoglundin ja Skoglundin (2005) mukaan ikäjohtaminen on toimintaa, jolla pyritään hallitsemaan demografista muutosta työpaikoilla, edistämällä kokonaisvaltaista lähestymistapaa ja torjumalla ikäsyrjintää ja ikäesteitä.

Baracovic Husic ja muut (2020) tuovat esiin työssä onnistuneen ikääntymisen konseptin, joka on syntynyt akuutista tarpeesta auttaa ikääntyvää työntekijäryhmää, jotta teollisen alan tuottavuus ja toisaalta työntekijöiden yksityiselämän balanssi voidaan ylläpitää. Tämä tarve on varmasti samalla tavalla olemassa muillakin aloilla, myös julkisella sektorilla. Baracovic Husic ja muut (2020) keräsivät yli 47 000 vertaisarvioitua artikkelia, joista kerättiin aineistoa liittyen ikääntymiseen työssä. Päälöydöksenä oli suosittaa yhteiskuntapoliittista linjausta, joka kannustaa elinikäiseen oppimiseen ja ylläpidetään työvoimaa, jossa on kaikenikäisiä työntekijöitä. Urbancová & Fejfarová (2017, s. 621) viittaavat myös Euroopan komission ja Ziekemeyerin määritelmiin, joiden mukaan kaikille työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus käyttää omia kykyjään ja taitojaan ja heitä ei saisi väheksyä ja syrjiä iän perusteella.

Silversteinin mukaan (Urbancová & Fejfarová, 2017, s. 623) ikäjohtaminen on osa organisaatioissa toteutettavaa henkilöstöressurssien johtamista. Työntekijöiden erilaisten elinkaarivaiheiden, iän ja työllistämisen yhteensovittamiseksi on luotava sellainen ympäristö, jossa jokainen voi hyödyntää taitojaan ja jossa heidän tarpeensa



kyetään huomioimaan. Ikäjohtamisen käsite voidaan jakaa kolmeen tasoon: yksilötaso, organisaation taso ja yhteiskuntapoliittinen taso.

Ikäjohtamisella tarkoitetaan Bellottin ja muiden (2022) mukaan henkilöstöjohtamispolitiikkaa, HR-käytänteitä ja -menettelytapoja, joilla pyritään poistamaan erilaisia ikään liittyviä esteitä ja luomaan ikäystävällinen ympäristö. Ikämonimuotoisuuden hallitsematon tai huono johtaminen voi johtaa negatiivisiin seurauksiin, kuten työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen ja organisaation heikompaan suorituskykyyn.

Fuertes ja muut (2013, s. 275) viittaavat omasta teoriaosuudestani (ks. s. 28–31) tuttuun Naegelen ja Walkerin ikäjohtamisen määritelmään, jonka mukaan ikäjohtamisella tarkoitetaan niitä toimintoja, joilla taistellaan ikäesteitä vastaan ja/tai edistetään ikämonimuotoisuutta ja joiden avulla työssä voidaan olla entistä pidempään. Heidän mukaansa ikäjohtaminen sisältää rekrytointikäytänteet, oppimisen ja koulutuksen, työvuorosunnittelun ja työaikojen joustomahdollisuudet, urakehityksen, terveyden edistämisen/työterveyden edistämisen, työpisteiden ja työn suunnittelun sekä työstä lähtemisen ja siirtymisen eläkkeelle.

Aktiivinen ikääntyminen on Fosterin ja Walkerin (2013, s. 3) mukaan nähty ratkaisuksi demografiselle muutokselle. Aktiivinen ikääntyminen tarkoittaa toimia (myös yhteiskunnallisen tason toimia), joiden avulla väestö pysyy pidempään terveenä, pidempään työelämässä ja osallistuu yhteiskunnan toimintaan yhtäläisesti muun ikäisten kanssa. Tutkijoiden mukaan aktiivinen ikääntyminen voikin olla hyvä ratkaisu moneen ongelmaan, mutta he tuovat esiin myös mielenkiintoisia näkökulmia, siitä millaiset mahdollisuudet aktiiviseen ikääntymiseen ovat, riippuvat myös sukupuolesta. Heidän mukaansa naisten mahdollisuudet ovat huonommat aktiivisen ikääntymisen osalla. Naisten tulotaso on huonompi lähes kaikissa EU-maissa (pois lukien Unkari), erityisesti Itä-Euroopan maissa naiset ovat jopa kaksi kertaa köyhempiä kuin miehet. Köyhyyden sukupuolisidonnaisuus rajoittaa naisten mahdollisuuksia koko elämänkaaren ajan,

vaikuttaen mm. terveyden ja sairaanhoidon palvelujen hankkimiseen, työllisyyteen ja lopulta riittävän eläkkeen saamiseen.

Sukupolviteorioiden osalta kriittistä palautetta antavat Parry & Urwin (2011, s. 91–92). Heidän mukaansa ensinnäkin toiset tutkimustulokset puhuvat puolesta ja toiset vastaan sen osalta onko eri sukupolvilla erilaisia arvoja työhön liittyen. Lisäksi sukupolvien olemassaolon alku- ja loppuajankohtien määrittelemisen on vaihtelevaa (ks. s. 89) ja heidän mukaansa ei ole uskottavaa, että esimerkiksi kaikilla ”boomereilla” olisi työn suhteen samanlaiset arvot. Luotettavaa tutkimustulosta ei voida osoittaa sukupolven vaikutuksesta työn arvoihin.

65-69 -vuotiaiden osuus on Lainin ja Loretton (2016, s. 658–659) mukaan lähes kaksinkertaistunut Iso-Britanniassa 2001–2014-vuosien välillä. Syynä on ollut pääosin se, että ns. pitkäaikaiset/vakituiset työntekijät työskentelivät pidempään. Hyvä uutinen on, että samaan aikaan yli 65-vuotiaiden osuus väheni ns. Lopaq töissä, joille on ominaista matalapalkkaisuus, osa-aikatyöt, vaatimattomat työn osaamis- ja koulutusvaatimukset. Tutkijat toivat esiin myös osa-aikatyön tekemisen tarpeellisuuden, eli moni jaksaa työssä pidempään, kun joustoja on tarjolla. Miehet olivat vähemmän osa-aikatyössä ja on herännyt epäily, että osa heistä on vastentahtoisesti kokoaikaisessa työssä, mikä voi taas näkyä työn tuloksissa ja johtaa ikäsyrjintään, kun ”iäkkäät eivät jaksaa” tehdä samaa tulosta.

### **5.2.2 Millä eri tekijöillä ikäjohtamista voidaan edistää tai estää?**

#### *Ikäilmapiirin parantaminen*

Bellotti ja muut (2022) toteavat että muutaman vuosikymmenen aikana työvoiman ikähaitari on laajentunut merkittävästi ja nyt nuoret ja entistä vanhemmat työntekijät työskentelevät rinnakkain työpaikoilla. Heidän mukaansa organisaation positiivinen

ikäilmapiiri luo edellytykset hyvälle työilmapiirille, työssä viihtymiselle ja työssä jatkamiselle ja myös paremmille työtuloksille.

#### *Ikäsyrijintää ehkäisemällä*

Wood ja muut (2008, s. 435) toteavat, että henkilöstöjohtajat tietävät, että ikäsyrijintä aiheuttaa haittoja ja että ikäsyrijinnän vähentäminen toisi hyötyjä. Siitä huolimatta esimerkiksi uuden työn palkkaamisen hoitaa lähi- ja keskijohto, jotka eivät kuitenkaan tuo ikäsyrijintää estävää politiikkaa käytännön tasolle. Kyse on syvään juurtuneesta kulttuurista, jossa ikäsyrijinnällä on kuitenkin pohjimmiltaan taloudelliset syyt. Iäkkäitä ei haluta palkata, koska pelätään taloudellista riskiä (Wood ja muut, 2008, s. 438.)

Fuertes ja muut (2013, s. 284–285) havaitsivat, että vaikka tutkimuksessa tutkittavat eivät suoraan kertoneet olemassa olevista ikäennakkoluuloista, oli tutkituilla johtajilla ennakkokäsityksiä mm. iäkkäämpien työntekijöiden fyysisistä ominaisuuksista, innostuneisuudesta ja energisyydestä. He myös epäilivät, että uuteen teknologiaan sopeutuminen olisi haastavaa. Ikäsyrijintää ei usein havaita työpaikoilla, mikä kertoo sen syvään juurtuneesta luonteesta, kuten myös Wood ja muut (2008, s. 438) totesivat.

#### *Ikästereotyyppioita poistamalla*

Kuten aiemmin on jo todettu luvussa 2.2, negatiiviset ikästereotyyppiat eli uskomukset tietyn ikäryhmän osaamisesta ja ominaisuuksista vaikuttavat työpaikoilla tuloksia ja työhyvinvointia heikentävästi (Whitley & Kite, 2006, s. 6–7). Manzi ja muut (2019) ovat tutkineet, miten jo uhka tai kokemus siitä, että muut voivat pitää työntekijää tiettyyn ikästereotyyppiaryhmään kuuluvana (esimerkiksi ”vanhojen ryhmä”, joiden työsuoritukset ovat huonompia), vaikuttaa negatiivisesti työpaikoilla. Tällöin työhön sitoutuminen heikkenee, työntekijöillä ei ole pitkän tähtäimen suunnitelmia työuraansa liittyen ja he eivät täysin sopeudu psykologisesti työhönsä. Tämä johtaa erityisen helposti työnvaihto-aikeisiin. On selvää, että jo stereotyyppioiden uhalla on laaja ja kielteinen vaikutus työntekijän suorituskykyyn, asenteisiin, motivaatioihin ja hyvinvointiin.

Hertel ja muut (2013) ovat kahdessa laajassa kirjallisuuskatsauksessaan selvittelleet erityisesti negatiivisten ikästereotyyppien vaikutuksia työyhteisössä. Heidän mukaansa ikästereotyyppit ovat uskomuksia, joita ihmisillä on tietyn ikäisistä (kronologinen ikä). Ikääntyneistä on olemassa myös positiivisia ikästereotyyppioita, esimerkiksi heitä pidetään luotettavina ja sitkeinä, mutta valitettavasti negatiiviset ikästereotyyppit ovat valta-asemassa. Tutkijat toivat esiin myös sen, että monet ennakkoluulot ja käsitykset iäkkäämmistä työntekijöistä olivat väärä. Ensinnäkin iäkkäämmät eivät vastustaneet nuoria enempää muutosta, kuten usein kuvitellaan. Lisäksi todettiin, että eniten työn ja perhe-elämän yhteensovittamistarpeita ilmeni keski-ikäisillä työntekijöillä, ei nuorilla ja vanhoilla, niinkuin voisi olettaa. Oletus siitä, että stressinsietokyky heikkenee iän myötä, osoittautui myös soittain vääräksi, koska iän myötä ihmisellä on opittuja keinoja kompensoida ja hallita stressiä.

Organisaatioissa olisi Kroonin ja muiden (2016, s. 830) mukaan iäkkään työvoiman osalta tärkeää puhua todellisista ongelmista, mutta mieluummin viitataan makro- ja mesotason eli yhteiskunnallisen tason ja organisaation tason ongelmiin, kun kannattaisi tuoda esiin ongelmia, joita omassa työyhteisössä yksilötasolla esiintyy ja sitten yrittää vaikuttaa niihin. Tästä esimerkkinä he mainitsevat negatiiviset ikästereotyyppit, joita tiedetään olevan, mutta joita omassa työyksikössä ei tunnusteta. He löysivät myös toisen yllättävän ilmiön. Julkisella sektorilla korostettiin muita aloja enemmän ikäihmisten työnteon rajoitteita (taitoja, kykyjä ja terveyttä koskevia), mikä viittaa siihen, että julkisella sektorilla on enemmän pinttyneitä stereotyyppioita ikäihmisiin liittyen. He havaitsivat myös (s. 831), että jos työpaikoilla totutaan työskentelemään iäkkäämpien työntekijöiden kanssa, alkavat ennakkoluulot haihtua eli eri sukupolvien välinen työyhteisö on hyväksi.

#### *Erilaiset ikäkäytännöt ja toimet*

Baracovic Husic ja muut (2020) laativat kuusi suositusta, joilla ikääntyneitä työvoimaa voidaan paremmin johtaa: 1) Työkykyä parantavat toimet ja kannustimet, 2) ikäyrjynnän ja sukupuolisyryynnän poistaminen työpaikoilta, 3) koulutukseen panostaminen, elinikäisen oppimisen mahdollistaminen, terveyteen ja hyvinvointiin panostaminen samalla

kuin panostetaan tuottavuuteen, 4) työoloihin ja työturvallisuuteen panostaminen, 5) tuetaan mahdollisimman pitkää työuraa ja myöhäistä eläköitymistä, koska elinajanodote on kasvanut ja 6) pyritään vähentämään varhaiseläköitymistä eri tukikeinoin, jos työntekijällä on vielä työkykyä jäljellä.

Useat valtiot ovat Sonnetin ja muiden mukaan (2014, s. 315; s. 337) tehneet erilaisia uudistuksia ja pyrkineet helpottamaan iäkkäämpien työntekijöiden palkkaamista ja työhönpaluuta. Tutkijat nostavat esiin, että on lähinnä keskitytty taloudellisten kannustimien vahvistamiseen ja on unohdettu työllistymistä ja työllistämistä helpottavien käytänteiden edistäminen. Näitä ovat mm. työllistämispalvelut, työnantajalle tarjottavat kannustimet, uraneuvonta, uudelleentyöllistäminen.

James ja muut (2011) ovat tutkineet, millaisilla keinoilla eri ikäisiä voidaan sitouttaa työhön. Kaikissa ikäryhmissä merkittäviä keinoja sitoutumiseen olivat esimiehen antama tuki ja tunnustus, tyytyväisyys työaikoihin (mm. joustavuus, vaikutusmahdollisuudet) ja työnkuvan selkeys. Hyvät urakehitysmahdollisuudet sen sijaan eivät vaikuttaneet eläkeikää lähestyviä työntekijöitä sitouttavasti, mikä on aivan ymmärrettävää.

Kathleen Riach (2009, s. 331) toi esiin, miten työnantajat kokivat turhauttavaksi ristiriidat, joita HR-käytänteiden vaihtelu, eri yksiköiden poikkeavat käytänteet, palkka- ja eläkepolitiikka toivat ikäjohtamiseen. Lisäksi ongelmia tuottaa se, että toisaalta vaaditaan työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua ja toisaalta taas ikäjohtamisessa olisi taattava joustoja esimerkiksi lähellä eläkeikää olevilla, heidän töissä jaksamisensa takaamiseksi. Hänen mukaansa tulisi jokaisessa organisaatiossa tarkastella ja tuoda esiin yhteisiä ikäkäytänteitä kaikkien tietoisuuteen, jotta ikäjohtaminen saadaan istutettua käytännön tasolle.

Schröder ja muut (2014, s. 394) havaitsivat tutkimuksessaan, että vaikka politiikan tasolla olisikin sovittu tietyistä ikäkäytännöistä ja linjauksista, organisaatioiden sisällä toteuttamat ikäjohtamiskäytännöt ja ikäjohtamiseen sitoutuminen vaihtelivat suuresti.

Toisaalta myös ikäjohtamista kannattavaa toimintaa ilmeni poliittista linjausta enemmänkin tietyillä aloilla. Joka tapauksessa, ohjeet ja käytänteet eivät kohdanneet riittävästi. Lisäksi eri alojen eläköitymiskäytänteet mm. varhaiseläkkeen osalta vaikuttivat työstä lähtöaikeisiin (emt.,s. 398-402).

Tutkimusaineistosta nousee esiin, miten ikäjohtamiseen panostaminen ja positiivinen suhtautuminen ikämonimuotoisuuteen hyödyttää organisaatiota monella tavalla. Bellotti ja muut (2022) toteavat, että ikäsyrjintä ja huonot ikäjohtamiskäytänteet vaikuttavat negatiivisesti halukkuuteen jatkaa samassa työssä, kun taas toimivat ikäjohtamiskäytänteet paransivat työhyvinvointia, tyytyväisyyttä työhön ja halukkuutta jatkaa saman työnantajan parissa. He myös kannustavat lisäksi erityisesti korostamaan ja tuomaan esiin ikätietoisuutta ja ikäpositiivisuutta organisaatioissa. Teoreettisessa viitekehyses-säni myös Boehm & Kunze (2015), sekä Boehm ja muut (2014, s. 693–694) ovat todenneet saman asian.

Esiin tuli myös tarve nimenomaan yksilötasolla pohtia keinoja työssä jaksamiseen ja työssä jatkamiseen (kts. Kroon ja muut, 2016, s. 830), eli käytännön keinovalikoima toimii tällöin parhaiten.

### **5.2.3 Minkälaisia tulevaisuuden näkymiä ikäjohtamiseen liitetään?**

Useissa tutkimusartikkeleissa tuotiin esiin ikäjohtamisen ja ikämonimuotoisen työyhteisön johtamisen yhä kasvava merkitys tulevaisuudessa (Lain & Loretto, 2016, s. 660; Schalk ja muut, 2010; Riach, 2009; Bellotti, 2022, Schröder ja muut, 2014).

Schalk ja muut (2010, s. 91-92) tuovat esiin tulevaisuuden kannalta viisi tärkeää näkökulmaa: 1) Ikääntyminen tulee nähdä moniulotteisena ilmiönä, joka aiheuttaa sekä positiivisia että negatiivisia seurauksia. On myös huomioitava, että työelämä ei pääosin enää vaadi valtavia fyysisiä voimia tai muistiin perustuvaa laskemista, koneet ja ohjelmat ovat nykyään ja tulevaisuudessa yhä enemmän apuna. Yritykset eivät lisäksi voi jättää

jatkossa huomiotta ikääntyneitä työntekijöitä, kun demografinen muutos etenee. Se on otettava huomioon HR-käytänteissä ja -politiikassa. 2) Tutkijat tuovat esiin sukupolvien välisten erojen ja intressien huomiointin tärkeyden ja huomauttavat, että eri sukupolvilla on erilainen asema organisaatiossa, erilaiset verkostot jne, mikä voi aiheuttaa eripuraa. Muissa tutkimuksissa sukupolvikäsitys ei juurikaan tullut esiin ja mm. Parry & Urwin (2011, s. 91–92), sekä Eeva-Leena Vaahtio (vrt. s. 14-15) ovat molemmat voimakkaasti kritisoineet sukupolvijattelua. 3) Ei kannata luoda ikästereotyyppioita, koska jokainen yksilö ikääntyy ja kokee ikääntymisen eri tavalla. Kannattaakin enemmän keskittyä yksilötasoon, kuten myös Kroon ja muut (2016, s. 830) totesivat. 4) Tutkijat kehittävät myös selvittämään, miksi osa ikääntyneistä ei pääse enää takaisin työelämään ja mitä he työttömänä tekevät? 5) Tulevaisuudessa on otettava huomioon, että maailma muuttuu koko ajan, eli se mikä nyt on relevanttia, ei välttämättä pidä kymmenen vuoden kuluttua paikkaansa. On siis kartoitettava tulevaisuuden näkymiä jatkuvasti.

Sukupolvieroihin liittyvää tutkimusta on tehnyt Nevbahar Ertas (2015), joka on verrannut Yhdysvaltain liittovaltion virastojen millenniaalien eli 1980 jälkeen syntyneiden ja vanhempien sukupolvien työntekijöiden työnvaihtoaikkeitä ja työmotivaatiota. Hänen mukaansa sukupolvieroja koskevia tutkimuksia on tehty vain vähän (Ertas, 2015, s. 417). Milleniaaleilla oli vanhempia sukupovia enemmän työnvaihtoaikkeitä, jotka johtuivat eniten tyytymättömyydestä työhön. Kaikissa ikärymissä työnvaihtoaikkeitä vähensi ja motivaatiota paransi työ- ja palkkatyytyväisyys, mahdollisuus luovuuteen ja ammatilliseen kehittymiseen, urakehitysmahdollisuudet ja hyvä ryhmähenki. Nuoret on monasti unohdettu ikäkeskustelussa ja myös heidän arvonsa ja toiveensa kannattaa huomioida johtamisessa. (emt. s. 417-419.)

## 6 Yhteenveto

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli miten ikäjohtamista (age management) ja eri ikäisten johtamista (age diversity management) on kuvattu kansainvälisissä tutkimuksissa? Tutkimuksissa suoria ikäjohtamisen ja ikämonimuotoisuuden johtamiselle oli yllättävän vähän, mutta ikäjohtamisen määrittelyssä esiin tulivat selkeästi seuraavat neljä osa-alueetta. Ensinnäkin ikäjohtaminen nähtiin johtamiseksi, jossa *huomioidaan työntekijöiden eri iät* (kts. Urbancová & Fejfarová, 2017, s. 621–624; Bellotti 2022). Tämä on mielestäni juuri ikäjohtamisessa tärkeintä, ei voida vain keskittyä iäkkäiden tukemiseen, vaan kaikenikäiset ja eri elämänvaiheissa olevat työntekijät tulee huomioida. Ertasin (2015, s. 401) ja Innocentin ja muiden (2013) tutkimuksissa havaittiinkin, että kannattaisi panostaa erityisesti nuorempiin työntekijöihin, koska he ovat itse asiassa herkempiä vaihtamaan työpaikkaa, kuin iäkkäämmät työntekijät.

Toiseksi määrittelyssä nousee esiin se, miten ikäjohtaminen nähtiin osaksi *ikäsyryjinnän ja ikäesteiden torjuntaa* (mm. Skoglund & Skoglund, 2005 ; Wood ja muut, 2008). Tähän liittyi lisäksi oletus, että ikäjohtamista pidettiin johdon tehtävänä ja olisi laadittava strategioita ja keinoja, joilla voi poistaa ikäsyryjintää (Hertel, 2013), haitallisia ikänormeja sekä huonoja ikäasenteita.

Kolmantena ja melko suurena ilmiönä näkyy, että ikäjohtamista pidettiin myös useissa artikkeleissa poliittisen tai yhteiskunnallisen tason keinona tai strategiana, jolla pyritään *hallitsemaan demografista muutosta* (kts. Mahon 2014; Schalk ja muut, 2010 ; Sonnet ja muut 2014). Tähän osittain liittyen ikäjohtaminen edelleen nähdään erityisesti *iäkkäämpien työntekijöiden johtamisena* (vrt. Ilmarinen ja muut, 2003, s. 140–153) ja ennenkaikkea pyrkimyksenä jatkaa työuria pidempään, työllistää ikääntyneempiä työntekijöitä virallisen eläkeiän ja sen ylikin, jotta työvoiman riittävyys voidaan taata (kts. Baracovic Husic ja muut, 2020, ; Lain & Loretto, 2016). Harmillista on, että keskustelussa yhä unohdetaan pitkälti huomioida eri ikäiset – myös nuoret ja keski-ikäiset työntekijät (vrt. Walker, 1998, s. 11 ; Halme, 2011, s. 50–52).



Neljänneksi, ikäjohtaminen nähtiin erilaisena keinovalikoimana, joita käyttämällä, noudattamalla ja joihin pyrkimällä voitiin työntekijät pitää työssä kaikenikäisinä tyytyväisinä. Esiin nousivat useimmissa tutkimuksissa työterveyteen, työhyvinvointiin, työturvallisuuteen, koulutukseen, elinikäiseen oppimiseen, urakehitykseen, erilaisiin työn joustomahdollisuuksiin, työnkuvan muuttamiseen/keventämiseen liittyvät käytännönläheiset keinot, jotka tulivat myös teoriaosuudessa kattavasti esiin (kts. Naegele & Walker, 2006, s. 6–25).

## **6.1 Laadunarviointi ja luotettavuus**

Laadunarvioinnilla pyritään Tampereen Yliopiston kirjaston systemaattisen tiedonhaun oppaan (2022) mukaan kriittisesti ja systemaattisesti arvioimaan miten onnistunut tutkimusten teko on menetelmällisesti. Arvioinnissa voidaan oppaan mukaan käyttää useita eri apuvälineitä, kuten Hotus ja AMSTAR. Jotta systemaattinen kirjallisuuskatsaus olisi mahdollisimman objektiivista, tulisi mukaan valittujen tutkimusten laatua olla arvioimassa vähintään kaksi henkilöä, jotka ensin yksin arvioimat jokaisen tutkimuksen ja sitten yhdessä keskustellen päätetään lopulliset valinnat. Mikäli konsensusta ei löydy, otetaan vielä yksi tutkija mukaan. Tässä tutkimuksessa toimin alkuohjausten jälkeen yksin varsinaisissa valinnoissa, mikä voi tuoda yksipuolisen näkökulman valittuihin tutkimusartikkeleihin. Vaikka pyrin mahdollisimman systemaattiseen valintaprosessiin, jäi lopullinen tutkimusten valinta kuitenkin lopulta minulle. On mahdollista, että joku tärkeä artikkeli jäi pois tai alitajuisesti valitsin itseäni kiinnostavia tutkimusartikkeleita.

Aronson ja muut (2018) kirjoittavat mahdollisista tutkimusharhoista, joita on valtava määrä. Esimerkkejä ovat raportointiharha, valintaharha, muodikkuusharha, informaatioharha jne. Valitsin ainoastaan tutkimuksia, jotka on vertaisarvioitu, mikä osaltaan jo vähentää tutkimusharhan riskiä. Toisaalta hyviä tutkimuksia saattoi jäädä pois tämän valinnan vuoksi. Valitsin myös tutkimuksia, joiden tutkimusmenetelmät olivat hyvin erilaisia, eli on mahdollista että ne eivät ole yhteismitallisia tai verrannollisia.

Ymmärrän, että täydellisesti laadittu systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jossa olisi noudatettu kaikkia Prisma 2020 julkilausuman 27 kohdan tarkastuslistaa alakohtineen, olisi vaatinut mittavamman tutkijajoukon ja enemmän aikaa. Uskon, että onnistuin kuitenkin omalla tasollani keräämään hyvän joukon laadukkaita tutkimusartikkeleja, jotka on julkaistu tunnetuissa ja arvostetuissa tiedejulkaisuissa. Myös valintani, eli hyväksymis- ja poissulkukriteerit, kuten julkinen sektori, aikajana 2005-2021, ainoastaan englannin kieli jne. voivat vaikuttaa materiaalin kattavuuteen. Toisaalta valintojen avulla systemaattisesti poissuljettiin osa tutkimuksista ja keskityttiin juuri tähän aineistoon.

Tutkimusongelmani olivat kuitenkin sellaisia, joita uskon juuri näistä erilaisista artikkeleista löytäväni näillä valinnoillani parhaiten tuloksia. Tavoitteenani oli kerätä ja tuoda esiin perustietoa ikäjohtamisen ja ikämonimuotoisuuden määrittelystä, sekä löytää näistä tutkimuksista ikäjohtamista edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tulevaisuutta pyrin valottamaan artikkelien löydösten perusteella.

## **6.2 Pohdinta**

Aineistosta tuli esiin johdonmukaisesti ikäjohtamisen hyödyllisyys ja tarpeellisuus eli aihe on yhä ajankohtainen. Tarvitaan kansallista poliittisen tason päätöksentekoa ja lainmukaisten kannustimien käyttömahdollisuuksia. Yhteistyötä tulee demografisen muutoksen osalta tehdä Euroopan tasolla ja jopa maailmanlaajuisesti. Työvoimapolitiittiset ratkaisut auttavat palkkaamaan iäkkäämpiä ja toisaalta kokemattomampia nuoria. Myös yleinen myönteinen asenne ikäasioihin kansallisella tasolla on toivottavaa.

Organisaatiotasolla tarvitaan ensinnäkin tiedolla johtamisen taitoa -on tunnettava ja tiedettävä oman organisaation ikärakenne, eläköitymiset jne. Kaikessa toiminnassa ikäjohtamisen tulee olla mukana, rekrytoinnista urakehitykseen, elämänvaiheiden ja

eläntilanteiden hallinnassa, työnkuvan muutostarpeissa, työajoissa, työelämän joustoissa, työhyvinvoinnin tukemisessa, työterveydessä ja -turvallisudessa sekä lopulta ns. kunniakkaassa lähdössä eli eläköitymisessä niin, että hyvää elämää jää vielä jäljelle eläkkeellekin.

Yksilötasolla tarvitaan niin johdon, kuin koko työyhteisön positiivista ikäasennetta ja käsitystä siitä, että moni-ikäinen työyhteisö voi ollakin se kaikkein tuottavin, mielekkäin ja paras työyhteisö. Myös oma tahto pitää huolta itsestään ja työyhteisöstään on tärkeää. Johdon tulee kohdata työyhteisön jäsenet yksilöinä, eikä tuijottaa kalenteri- tai uraikää.

Onnistuin mielestäni kokoamaan joukon tärkeitä ikäjohtamiseen liittyviä asioita ja keinoja ja sain vastauksia tutkimusongelmiini (kts. 5.1-5.2 luvut). Tutkimusartikkeleita olisi voinut olla enemmänkin. Jatkossa olisi mielenkiintoista päästä tutkimaan esimiesten ja alaisten näkemyksiä moni-ikäisestä työyhteisöstä ja koetaanko sen olevan vahvuus vai heikkous. Tästä työstä oli ainakin itselleni hyötyä omassa esihenkilön työssäni, jossa johdan eri ikäisiä ja eri uran vaiheissa olevia työntekijöitä.

## Lähteet

Viitteen eteen on merkitty tähti (\*), jos se kuuluu kirjallisuuskatsauksen aineistoon.

- Acheampong, N. (2020). Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation & Benefits Review* 2021, 53(2), 75–97. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0886368720954803>
- Ahonen, A. (2012). *2000-luvun taitojen määritelmiä*. Noudettu 2.6.2020 osoitteesta: <https://webapps.jyu.fi/wiki/pages/viewpage.action?pageId=15472112>
- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Airila, Auli, Kaisa Kauppinen & Kaisa Eskola (2007). Ikä työssä – tutkimus, tavoitteet ja aineisto. Teoksessa A. Airila, K. Kauppinen & K. Eskola (toim.) *Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä – tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla* (s. 5– 12). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. (2012). *TEM raportteja 14/2012. Suomen työelämä vuonna 2030*. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Noudettu 19.8.2022 osoitteesta: <https://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>
- \*Ali, M. & French, E. (2019). Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. *Human resource management journal*, 29(2), 287-307. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12225>
- Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lanttola, P., Marttila, O., Jan Schugk, J. & Työläjäarvi, R. (2013). *Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen*. Valtionkonttorin julkaisuja. Noudettu 3.8.2022 osoitteesta: [Työkaarimallilla+kohti+pidempiä +työuria+Opas+ikäohjelman+laatimiseen.pdf \(vm.fi\)](https://www.ely-työkaarimallilla+kohti+pidempiä+työuria+Opas+ikäohjelman+laatimiseen.pdf)
- Aro, T. (2022). *Muutoksien tulevaisuus väestönkehityksen näkökulmasta*. PowerPointesitys 21.1.22. Noudettu 18.9.2022 osoitteesta: [https://www.ely-](https://www.ely-työkaarimallilla+kohti+pidempiä+työuria+Opas+ikäohjelman+laatimiseen.pdf)

[keskus.fi/documents/10191/45417050/Muutoksien tulevaisuus vaestonkehityksen nakokulmasta Aro.pdf/ca60089d-b251-e70f-7312-7353ec3c58b1?t=1643347573987](https://keskus.fi/documents/10191/45417050/Muutoksien_tulevaisuus_vaestonkehityksen_nakokulmasta_Aro.pdf/ca60089d-b251-e70f-7312-7353ec3c58b1?t=1643347573987)

Aronson JK, Bankhead C & Nunan D. Confounding (2018). *Catalogue of bias collaboration*, In *Catalogue Of Biases*. Noudettu 11.9.2022 osoitteesta <http://www.catalogueofbiases.org/biases/confounding>

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2016). *Strateginen hyvinvointi 2016*. Tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy: Helsinki. Noudettu 22.7.2022 osoitteesta: [https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen hyvinvointi 2016 www.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf)

\*Barakovic Husic, J., Melero, F. J., Barakovic, S., Lameski, P., Zdravevski, E., Maresova, P.,... Trajkovic, V. (2020). Aging at Work: A Review of Recent Trends and Future Directions. *International journal of environmental research and public health*, 17(20), 7659. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207659>

\*Bellotti, L., Zaniboni, S., Balducci, C., Menghini, L., Cadiz, D. M. & Toderi, S. (2022). Age Diversity Climate Affecting Individual-Level Work-Related Outcomes. *International journal of environmental research and public health*, 19(5), 3041. <https://doi.org/10.3390/ijerph19053041>

Bieling, G., Stock, R. & Dorozalla, F. (2015). Coping with Demographic Change in Job Markets: How Age Diversity Management Contributes to Organisational Performance. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 29(1), 5–30. <https://doi.org/10.1177/239700221502900101>

Bloom, D., Canning, D. & Lubet, A. (2015). Global population aging: facts, challenges, solutions and perspectives. *Daedalus*, 144(2), 80-92. <https://doi.org/10.1162/DAED a 00332>

Bloom, D., Boersch-Supan, A., McGee, P. & Seike, A. (2011). Population Aging: Facts, Challenges, and Responses. *Program on the global demography of aging, Paper 71*. Noudettu 15.4.2022 osoitteesta: [https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/1288/2013/10/PGDA WP 71.pdf](https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/1288/2013/10/PGDA_WP_71.pdf)

- Boehm, S., Kunze, F. & Bruch, H. (2014). Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes. *Personnel psychology*, 67(3), 667-704. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Boehm, S. & Kunze, F. (2015). Age Diversity and Age Climate in the Workplace. Teoksessa Bal, M., Kooij, D. & Rousseau, D. (toim.), *Aging Workers and the Employee Employer Relationship* (s. 33–56). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-08007-9>
- Galanaki, E., Parry, E., Bučiūnienė, I. & Panayotopoulou, L. (2019), "Demographic challenges for management: fact or reality?", *Evidence-based HRM*, 7(1), s. 2-7. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/EBHRM-04-2019-065>
- Cimbálníková, L. (2011): *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Prague: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.
- Cohen, D. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human resource management review*, 25(2), 205-215. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.006>
- Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management perspectives*, 5(3), 45-56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17, 1-7. Noudettu 19.8.2022 osoitteesta: <http://tony-silva.com/eslefl/miscstudent/downloadpagearticles/defgenerations-pew.pdf>
- \*Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public personnel management*, 44(3), 401-423. <https://doi.org/10.1177/0091026015588193>
- European komissio (2007). *A European age management network: the way forward?* EQUAL-European Social fund. Noudettu 20.8.2022 osoitteesta: [https://ec.europa.eu/employment\\_social/equal\\_consolidated/data/document/0706-got-agemanet.pdf](https://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/0706-got-agemanet.pdf)

- Euroopan komissio (2021). The 2021 Ageing Report Economic & Budgetary Projections for the EU Member States (2019-2070). Noudettu 10.3.2022 osoitteesta: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/ip148\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/ip148_en.pdf)
- \*Foster, L. & Walker, A. (2013). Gender and active ageing in Europe. *European journal of ageing*, 10(1), 3-10. <https://doi.org/10.1007/s10433-013-0261-0>
- Frank N. Magid Associates, Inc. Magid (2013). *Generational Strategies Reveals America's Newest Generation*. Noudettu 19.5.2016 osoitteesta: <http://www.magid.com/pluralistgeneration-press-release>
- \*Fuentes, V., Egdell, V. & McQuaid, R. (2013). Extending working lives: Age management in SMEs. *Employee relations*, 35(3), 272-293. <https://doi.org/10.1108/01425451311320477>
- Grant, Adam (2015). *What Millennials really want out of work*. Medium – digitaalisten julkaisujen alusta. Noudettu 26.3.2022 osoitteesta <https://medium.com/@AdamMGrant/what-millennials-really-want-out-of-work-b1d2cd46e380>
- Halme, P. (2007). *Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen*. [Lisensiaatintyö, Jyväskylän yliopisto].
- Halme, P. (2011). *Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4423-0>
- Hamczyk, M., Nevado, R., Barettino, A., Fuster, V. & Andres, V. (2020). Biological Versus Chronological Aging JACC Focus Seminar. *Journal of the American College of Cardiology*, 75(8), 919–930. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2019.11.062>
- \*Hertel, G., I.J.M. van der Heijden, B., H. de Lange, A. & Deller, J. (2013). Facilitating age diversity in organizations – part I: Challenging popular misbeliefs. *Journal of managerial psychology*, 28(7/8), 729-740. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0233>
- \*Hertel, G., I.J.M. Van der Heijden, B., H. de Lange, A. & Deller, J. (2013). Facilitating age diversity in organizations – part II: Managing perceptions and

- interactions. *Journal of managerial psychology*, 28(7/8), 857-866.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0234>
- Himberg, Lea (1996). *Opettaja ja työyhteisö*. Helsinki: WSOY.
- Heiskanen, Tuula (2014). Suurten ikäluokkien profiili. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat* (s. 210–220). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9338-6>
- Hotulainen, Risto (2016). *Kandi/Gradu. Tieteellinen (systemaattinen) kirjallisuuskatsaus*. Risto Hotulaisen ohjeet Helsingin yliopiston luennolla 3.2.2016. Noudettu 15.4.2022 osoitteesta: [https://www.mv.helsinki.fi/home/hotulain/GRADUKAN-DIsemi2016\\_2.pdf](https://www.mv.helsinki.fi/home/hotulain/GRADUKAN-DIsemi2016_2.pdf)
- Howe, Neil & William Strauss (2007). *Millennials Go to College*. LifeCourse Associates. <https://www.proquest.com/openview/8f876398a11bd6cb8dd7b70c3ee5991a/1?cbl=37099&pq-origsite=gscholar>
- Ilmarinen, J. (2005). *Työtoveri toista sukupolvea*. Helsinki: Työterveyslaitos. ISBN: 978-951-802-633-7
- Ilmarinen, J. (2006). Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Ilmarinen, J. (2007). Esipuhe. Teoksessa: Airila, Auli, Kaisa Kauppila & Kaisa Eskola. *Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä- tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35(1), 1–5.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. (2003). *Kyvvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Helsinki: Talentum. ISBN 952-14-0238-5.
- \*Innocenti, L., Profili, S. & Sammarra, A. (2013). Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes. *Personnel review*, 42(6), 724-744. <https://doi.org/10.1108/PR-Jan-2012-0009>



- \*James, J., McKechnie, S. & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of organizational behaviour*, 32(2), 173-196. <https://doi.org/10.1002/job.681>
- Johansson, K. 2007. Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt, & R-L. Ääri, (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen* (s. 3–7). Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja
- Juuti, Pauli (2001). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Jyväskylän Yliopiston kurssi- ja oppimateriaali Koppa (2015). Noudettu 2.9.2022 osoitteesta: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>
- Järvensivu, Anu (2010). *Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa?* Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Järvensivu, Anu (2014). Lamasukupolven profiili. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat* (s. 239–255). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9338-6>
- Järvensivu, Anu & Sannu Syrjä (2014). Sukupolvialtoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat* (s. 41–59). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9338-6>
- Kauhanen, J. (2009). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro.
- Kertzer, David (1983). Generation as a Sociological Problem. *Annual Review of Sociology*, 9, 125–149.
- Kogan, Marcela (2001). Human resources management: Bridging the gap across the generation divide in the federal workplace. *Government Executive*, 33(12), 16–21. Noudettu 29.5. 2022 osoitteesta <https://www.proquest.com/trade-journals/bridging-gap-across-generation-divide-federal/docview/204309904/se->
- \*Kroon, A. C., van Selm, M., ter Hoeven, C. L. & Vliegthart, R. (2016). Dealing with an aging workforce: Locating threats and opportunities in corporate

- media. Educational gerontology, 42(12), 818-834.  
<https://doi.org/10.1080/03601277.2016.1218685>
- Kultalahti, Susanna & Riitta Viitala (2015). Generation Y—challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101–114.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230>
- Kuntatyönantajien tilastot ja julkaisut (2019). *Henkilöstö ikäluokittain ja keski-ikä*. Noudettu 9.2.2021 osoitteesta <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ika>
- \*Lain, D. & Loretto, W. (2016). Managing employees beyond age 65: From the margins to the mainstream? *Employee relations*, 38(5), 646-664.  
<https://doi.org/10.1108/ER-04-2015-0062>
- Laslett, P. (1989). *A Fresh Map of life*. The emergence of the third Age. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Lassila, J. & Tarmo Valkonen (2021). Väestön ikääntymisen taloudelliset vaikutukset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:36. Noudettu 2.7.2022 osoitteesta: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163134/VNTEAS\\_2021\\_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163134/VNTEAS_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Leppänen, Anneli (2002). Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.), *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi* (s. 36–44). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindgren, Göran (2003). *Ikäjohtamista kehittämään*. Työkirja. Työterveyslaitos. Helsinki: Suomen Printman Oy.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. (2011). *Ikävoimaa työhön*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lähteenmaa, Jaana (2014). Öljykriisin sukupolven profiili. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat* (s. 222–228). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9338-6>

- \*Mahon, J. F. & Millar, C. C. J. M. (2014). ManAGement: The challenges of global age diversity for corporations and governments. *Journal of organizational change management*, 27(4), 553-568. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0100>
- Mannheim, Karl (1952/1928). The Problem of Generations. Teoksessa P. Kecskemeti (toim.), *Essays on the Sociology of Knowledge*. Routledge & Kegan Paul LTD, London. Noudettu 20.7.2022 osoitteesta: <https://pep-web.org/browse/document/psar.057.0378a>
- \*Manzi, C., Paderi, F., Benet-Martínez, V. & Coen, S. (2019). Age-based stereotype threat and negative outcomes in the workplace: Exploring the role of identity integration. *European journal of social psychology*, 49(4), 705-716. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2533>
- Mayrath, M., Clarke-Midura, J. & Robinson, D. (2012). *Technology-based assessments for 21st century skills: Theoretical and practical implications from modern research*.
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* (3. laitos.). International Methelp.
- Moisio, E. & Huuhtanen, H. (2007). *Arki hallussa? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä työstä, perheestä ja vapaa-ajasta vuonna 2015*. Delfoi paneelin tuloksia. Työterveyslaitoksen TYÖ/ELÄMÄ – tasapaino-toimintaohjelma. Tampere: Yliopistopaino Oy.
- Naegele, & Walker (2006). *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Noudettu 20.8.2022 osoitteesta: <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>
- Nikkanen, Risto (2014). Hyvinvoinnin sukupolven profiili. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat* (s. 228–239). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9338-6>
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L., & Bordi, L. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssäjaksamisen keinona. *Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Noudettu 19.8.2022 osoitteesta: <https://oma.tsr.fi/api/projects/12c3c58c-fb36-4f63-864e-99706b8b3743/attachment/ecb2fb80-0ed9-4c50-b7ac-66a2889467d0>

- Profili, S., Innocenti, L. & Sammarra, A. (2017). A Conceptual Framework of Age Diversity Climate. Teoksessa *Age diversity in the workplace: An organizational perspective* (s. 95–116). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120170000017006>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). *The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews*. *BMJ (Online)*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- \*Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International journal of management reviews: IJMR*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Purhonen, Semi (2007). *Sukupolvien ongelma. Tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvi-tietoisuudesta ja suurista ikäluokista*. [väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia, nro 251.
- \*Riach, K. (2009). Managing difference: Understanding age diversity in practice. *Human resource management journal*, 19(3), 319-335. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00096.x>
- Rissanen, Aarne (2019). *Väestön ikääntyminen ja keskittyminen aiheuttavat haasteita kunnille*. Kolumni Valtioneuvoston Internet-sivustolla 16.7.2019. Noudettu 2.1.2021 osoitteesta: [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10623/vaeston-ikaantyminen-ja-keskittyminen-aiheuttavat-haasteita-kunnille](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10623/vaeston-ikaantyminen-ja-keskittyminen-aiheuttavat-haasteita-kunnille)
- Singer, M. (1990). *Human resource management*. Kent series in management. Pws Pub Co. ISBN-13:978-0534921798.
- \*Sonnet, A., Olsen, H. & Manfredi, T. (2014). Towards more inclusive ageing and employment policies: The lessons from France, the Netherlands, Norway and Switzerland. *De Economist (Netherlands)*, 162(4), 315-339. <https://doi.org/10.1007/s10645-014-9240-x>

- \*Sousa, I. C., Ramos, S. & Carvalho, H. (2021). Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective commitment. *German Journal of Human Resource Management-Zeitschrift für Personalforschung*, 35(4), 409-435. <https://doi.org/10.1177/2397002220979797>
- Tampereen Yliopiston kirjaston systemaattisen tiedonhaun opas (2022). Noudettu 22.9.2022 osoitteesta <https://libguides.tuni.fi/systemaattinen-tiedonhaku>
- Salazar-Zirinachs, Jose Manuel (2012). Promoting longer life and ensuring work ability. Yhdistyneiden Kansakuntien Euroopan talouskomission konferenssissa Itävallassa pitämä puhe. Noudettu 5.4.2022 osoitteesta: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ed\\_emp\\_msu/documents/statement/wcms\\_190915.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ed_emp_msu/documents/statement/wcms_190915.pdf)
- \*Schalk, R., van Veldhoven, M., de Lange, A. H., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., . . . Zacher, H. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European journal of work and organizational psychology*, 19(1), 76-101. <https://doi.org/10.1080/13594320802674629>
- \*Schröder, H., Müller-Camen, M. & Flynn, M. (2014). The management of an ageing workforce: Organisational policies in Germany and Britain. *Human resource management journal*, 24(4), 394-409. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12043>
- Skoglund, B. & Skoglund, C. (2005). Can age management promote work ability among older workers? *International Congress series*, 1280, 392-396. <https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.02.049>
- Smola, Karen & Charlotte Sutton (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2002). Ikäohjelman monet kasvot – Kansallisen ikäohjelman 1989-2002 loppuraportti. *Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja*, 2002(3). Noudettu 20.7.2022 osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70122/ikaohjelmankasvot.pdf?sequence=1>

- Sosiaali- ja terveysministeriö (2012). Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012: 1. Helsinki: Yliopistopaino.
- Strömmer, R., Hyppönen, A. & Viitala, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Business Edita, Helsinki. ISBN: 951-37-2812-9
- Sutela, H., & Lehto, A-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus. Noudettu 10.8.2022 osoitteesta: [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv\\_197713\\_2014\\_12309\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf)
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä -työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018*. Tilastokeskus. Noudettu 5.7.2022 osoitteesta [a5fc44b5-0b9c-4ce5-ba4d-72b466f5fc46 \(tsr.fi\)](https://www.stat.fi/a5fc44b5-0b9c-4ce5-ba4d-72b466f5fc46/tsr.fi)
- Syrjä, Sannu (2014). Diginatiivien profiili. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat* (s. 255–259). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9338-6>
- Tapscott, Don (2010). Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit. Jyväskylä: WSOY.
- Tepa-termipankki (n.d.). Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma - Sanastokeskus. *Harmaa kirjallisuus*. Noudettu 29.7.2022 osoitteesta: <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/harmaa%20kirjallisuus>
- Toivonen Timo (2003). Sukupolvi yhteiskunnallisen muutoksen selittäjänä. Teoksessa H. Melin, J. Nikula & I. Alanen (toim.), *Yhteiskunnallinen muutos* (s. 109–120). Tampere.
- Tulgan, B. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" Cohort* [White paper]. New Haven: CT: Rainmaker Thinking. Noudettu 7.6.2022 osoitteesta: <https://grupespsichoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Twenge, J., Campbell, K., Hoffman, B & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values

- Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.  
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- \*Urbancova, H. & Fejfarova, M. (2017). Age Management Aspects in the Czech Republic. *Journal for East European management studies*, 22(4), 621-640.  
<https://doi.org/10.5771/0949-6181-2017-4-621>
- Vaahio, Eeva-Leena (2006). *Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vaarama, Marja (2013). *Kaikenikäisille hyvä Suomi. Sukupolvipolitiikalla sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävään hyvinvointiyhteiskuntaan*. Terveys- ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 18/2013. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-929-9>
- Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko (2013). *Kestävällä kasvulla hyvinvointia*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 18/2013. Edita Prima Oy.
- Viitala, R. (2004). *Henkilöstöjohtaminen* (neljäs, uudistettu painos). Edita. ISBN: 951-37-4198-2
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Walker, Alan (1998). *Managing an Aging Workforce. A Guide to Good Practise*. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Noudettu 20.9.2022 osoitteesta: <https://edz.bib.uni-mannheim.de/www-edz/pdf/ef/98/ef9865en.pdf>
- Wallin, M. (2014). Ikäjohtaminen Euroopassa. Näkemyksiä parhaista ikäjohtamis-käytännöistä EU27 maissa. *Työterveyslaitoksen Tietoa työstä – julkaisusarjan tutkimusraportti*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-407-0>
- Wauchope, Mal (2010). *Esipuhe teoksessa: A Guide to Managing an Ageing Workforce. Maximising the experience of mature-age workers through modern employment practices*. Government of Western Australia Public Sector Commission. Noudettu 10.9.2022 osoitteesta: <https://www.yumpu.com/en/document/read/41340175/a-guide-to-managing-an-ageing-workforce-public-sector->

Whitley, B. & Kite, M. (2006). *The psychology of prejudice and discrimination*. Belmont: Thomson Wadsworth. <https://doi.org/10.4324/9781315623849>

\*Wood, G., Wilkinson, A. & Harcourt, M. (2008). Age discrimination and working life: Perspectives and contestations - a review of the contemporary literature. *International journal of management reviews: IJMR*, 10(4), 425-442. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00236.x>

Yhdistyneiden Kansakuntien talous- ja sosiaalineuvoston tilasto (2017). *World Population Prospects*. Key Findings and Advance Tables. Noudettu 12.3.2020 osoitteesta: [https://population.un.org/wpp/publications/files/wpp2017\\_keyfindings.pdf](https://population.un.org/wpp/publications/files/wpp2017_keyfindings.pdf)

Zemke, R., Filipczak, B. & Raines, C. (1999). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM.



## Liitteet

### Liite 1. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineisto.

	Kirjoittaja(t) ja vuosi/ Tutkimusartikkelin nimi/ Julkaisu	Tutkimuksen tarkoitus/ Metodi/ Otos/maa	Tulokset
1.	<p>Bellotti, L., Zaniboni, S., Balducci, C., Menghini, L., Cadiz, D. M. &amp; Toderi, S. (2022).</p> <p>Age Diversity Climate Affecting Individual-Level Work-Related Outcomes.</p> <p><i>International journal of environmental research and public health</i>, 19(5), 3041.</p> <p><a href="https://doi.org/10.3390/ijerph19053041">https://doi.org/10.3390/ijerph19053041</a></p>	<p>Selvittää miten ikäilmapiiri (eri ikäisiä työpaikalla) vaikuttaa yksilötasolla työpaikanvaihdon halukkuuteen, työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Vastauksista huomioitiin lisäksi erilaisia muuttujia, kuten työ, rooli, työkokemus jne.</p> <p>Empiirinen tutkimus/Online-kyselytutkimus</p> <p>n=110 /Italia</p>	<p>Ikäilmapiiri vaikutti työnvaihtohalukkuuteen ja työhyvinvointiin, mutta ei vaikuttanut työhön sitoutumiseen. Tulokset osoittavat, että organisaatioiden kannattaa lisätä ikäystävällistä ja eri-ikäisiä huomioivaa ilmapiiriä.</p> <p>Positiivisen ikäilmapiirin lisääminen, iän huomioon ottavat HR-käytänteet</p>
2.	<p>Mahon, J. F. &amp; Millar, C. C. J. M. (2014).</p> <p>ManAGEment: The challenges of global age diversity for corporations and governments.</p> <p><i>Journal of organizational change management</i>, 27(4), 553-568.</p> <p><a href="https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0100">https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0100</a></p>	<p>Tutkia maailmanlaajuisia haasteita, joita on ikääntyvän työvoiman johtamisessa.</p> <p>Kirjallisuuskatsaus joka kohdistuu kansainväliseen kirjallisuuteen ja tutkii kansainvälisen politiikan ja organisaatioiden käytänteitä koskien ikääntyvää työvoimaa.</p> <p>n ? /monikansallinen</p>	<p>Käytännössä kaikkialla maailmassa työvoima ja yhteiskunta ikääntyy, mikä vaatii muutosta julkiseen politiikkaan ja organisaatiotason toimia</p> <p>Tutkimuksessa todetaan, että muuttuvilla huoltosuhteilla on syvällisiä vaikutuksia kansakuntiin ja niiden tulevaan kilpailukykyyn.</p> <p>Tarvitaan julkisen politiikan tasoisia ja uusia organisatorisia lähestymistapoja, jotta ikääntyvää työvoimaa ja yhteiskuntaa voidaan kehittää, johtaa ja motivoida.</p>
3.	<p>Hertel, G., I.J.M. van der Heijden, B., H. de Lange, A. &amp; Deller, J. (2013).</p> <p>Facilitating age diversity in organizations – part I: Challenging popular misbeliefs.</p> <p><i>Journal of managerial psychology</i>, 28(7/8), 729-740.</p> <p><a href="https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0233">https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0233</a></p>	<p>Tavoitteena on käsitellä iäkkäisiin työntekijöihin liittyviä stereotyyppioita, jotka saattavat haitata ikädiversiteetin mahdollisia hyötyjä organisaatioissa.</p> <p>Teoreettinen tutkimus/Kirjallisuuskatsaus viidestä valitusta laajasta tutkimuksesta.</p>	<p>lökkäät työntekijät kohtaavat usein turhia stereotyyppioita, jotka eivät pidä paikkaansa. Tulokset tarjoavat systemaattista empiiristä tietoa iäkkäiden työntekijöiden positiivista mahdollisuuksista työyhteisössä. Johtamisessa olisi yksilöllisesti arvioitava henkilön työkykyä, työmotivaatiota, eikä saa tuijottaa pelkkää kronologista</p>

		n=160 000 yhteensä viidessä tutkimuksessa/Saksa, USA, Suomi, Eurooppa	ikä. Työpaikoilla tulisi kehittää kokonaisvaltaista ikäystävällistä kulttuuria elinkaarinäkökulma huomioiden.
4.	Hertel, G., I.J.M. Van der Heijden, B., H. de Lange, A. & Deller, J. (2013).  Facilitating age diversity in organizations – part II: Managing perceptions and interactions.  <i>Journal of managerial psychology</i> , 28(7/8), 857-866.  <a href="https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0234">https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0234</a>	Jatkaa edellisen tutkimuksen jalanjäljillä, mutta nyt tarkoituksena on selvittää miten voidaan hallita ja johtaa olemassaolevia käsityksiä ja vuorovaikutusta eri ikäryhmien välillä.  Kirjallisuuskatsaus/yhteenveto -tutkimus  n= viisi tutkimusta, joihin osallistui lähes 6000 henkilöä /Italia, Hollanti, USA, monikansallinen/Sveitsi	Esiin tuli useita haasteita, jotka ehkäisivät ja esitivät ikämonimuotoisuuden hyödyntämistä. Tällaisia olivat esimerkiksi jonkun ryhmän sisäinen suosiminen, ikänormit ja tietynlainen käyttäytyminen, jota odotettiin iäkkäämmältä työntekijältä, tahallinen ja tahaton ikäsyrjintä, kommunikaatiotyylien erot ja asenteet ikädiversiteettiä  Johdon strategioita näihin haasteisiin vastaamiseen on syytä kehittää.
5.	Riach, K. (2009).  Managing difference: Understanding age diversity in practice.  <i>Human resource management journal</i> , 19(3), 319-335.  <a href="https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00096.x">https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00096.x</a>	Selvittää, miten ikämonimuotoisuus ymmärretään ja miten sitä johtamisessa toteutetaan. Kiinnostunut siitä, miten henkilöstöjohtamisen ikäkäytänteet liittyvät ikämonimuotoisuuden ajatusfilosofiaan syvemmin ja millaisia normeja ja jännitteitä ikämonimuotoisuuteen liittyy. Selvittää myös käyntänteitä, joita ikämonimuotoisuuden toteuttamisessa on.  Syvähaastattelu henkilöstöjohtajille  n=33 / UK	Ikämonimuotoisuuden johtaminen koetaan haastavana: toisaalta täytyy huomioida yksilön ikä johtamisessa ja toisaalta täytyy olla iän suhteen tasa-arvoinen. Lisäksi ilmeni haasteita siinä, miten päivittäisjohtamisessa voidaan osittain puuttuvilla käytänteillä ja standardeilla huomioida ikäjohtaminen. Tulokset osoittavat, että organisaatioissa tulee arvioida uudelleen kaikki ikäkäytänteet, tarkastelemalla niitä aidosti ikämonimuotoisuuden näkökulmasta. Monet muut organisaation käytänteet ja tavat heikentävät johtajien mahdollisuutta ikämonimuotoisuuden johtamiseen.
6.	Sousa, I. C., Ramos, S. & Carvalho, H. (2021).  Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective commitment.	Suuri haaste nykyaikaisille organisaatioille on kuinka houkuttaa, rekrytoida ja pitää työntekijöitä ja erityisesti kuinka pitää heidät motivoituneina ja tuottavina vaarantamatta heidän terveyttään. Tässä	Työntekijät jotka tunsivat ikäjohtamiskäytänteitä olivat sitoutuneempia työhön kuin, ne joille käytänteet eivät olleet tuttuja. Työsitoutuneisuus ja ikäjohtamiskäytänteiden tuntemus vaikuttivat myös työnvaihto-

	<p><i>German Journal of Human resource management-Zeitschrift fur personalforschung</i>, 35(4), 409-435.</p> <p><a href="https://doi.org/10.1177/2397002220979797">https://doi.org/10.1177/2397002220979797</a></p>	<p>tutkimuksessa tarkasteltiin työhön sitoutumisen ja affektiivisen sitoutumisen vaikutuksia suhteessa ikäkäytänteisiin ja työstälähtöaikeisiin sekä työkeskeisyyden hillitsevää roolia näissä suhteissa.</p> <p>haastattelututkimus</p> <p>n=802 /Portugali</p>	<p>haluja hillitsevästi.Tulosten perusteella organiaatioiden kannattaa kehittää ikäjohtamisen strategioita ja käytänteitä, jotta myös ikääntyneet työntekijät pysyvät työssä pidempään.</p>
7.	<p>Lain, D. &amp; Loretto, W. (2016).</p> <p>Managing employees beyond age 65: From the margins to the mainstream?</p> <p><i>Employee relations</i>, 38(5), 646-664.</p> <p><a href="https://doi.org/10.1108/ER-04-2015-0062">https://doi.org/10.1108/ER-04-2015-0062</a></p>	<p>Tarkoituksena on selvittää, missä määrin yli 65-vuotiaat työntekijät ovat muuttumassa työllisyyden marginaaliryhmästä valtavirtaan. Tavoitteena on selvittää 65-69 vuotiaiden organisatorisen, ammatillisen ja alakohtaisen aseman muutosta. Lisäksi tavoitteena on täydentää puuttuvaa tietoa yli 65-vuotiaiden HR-käytänteistä.</p> <p>Teoreettinen tutkimus :2001/2008/2014 vuosien työvoimatutkimusten (UK) tulosten analyysi.</p> <p>65-69-vuotiaat: Vuonna 2001 n= 450 Vuonna 2008 n=658 Vuonna 2014 n=858 /UK</p>	<p>Tulokset osoittavat, että 65-69 -vuotiaiden työssäkäyvien osuus kaksinkertaistui vuosien 2001-2014 välillä, lähinnä johtuen vakituisten työntekijöiden pidentyneestä työurasta. Ns Lopaq-työpaikoissa (matalapalkkataso, vähän kelpoisuusvaatimuksia, osa-aikatyö jne) oli aiemmin yliedustettuna yli 65-vuotiaita, mutta nyt heitä oli tasaisemmin kaikissa ammattiryhmissä. Tarvitaan johtamiskäytänteitä, joissa yli 65-vuotiaat otetaan huomioon paremmin.</p>
8.	<p>James, J., McKechnie, S. &amp; Swanberg, J. (2011).</p> <p>Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce.</p> <p><i>Journal of organizational behavior</i>, 32(2), 173-196.</p> <p><a href="https://doi.org/10.1002/job.681">https://doi.org/10.1002/job.681</a></p>	<p>Tutkii useita työn laadun ulottuvuuksia ja niiden vaikutusta eri ikäisten työntekijöiden sitoutumiseen heidän uransa eri vaiheissa välistä suhdetta.</p> <p>Kyselytutkimus ja tulosten analysointi</p> <p>n=6047 /USA</p>	<p>Analysoinnin tuloksena löytyi neljä vaikuttavaa tekijää: 1. Esimiehen tuki ja tunnustus; 2. Tyytyväisyys työaikoihin ja 3. Työn selkeys auttoivat sitoutumaan työhön kaikissa kaikissa ikäryhmissä. Neljäs tekijä oli urakehitys ja se vaikutti työssä sitoutumiseen kaikissa muissa ikäryhmissä, paitsi jo eläkkeeseen oikeutettujen ikäryhmässä. Tulokset osoittavat, kuinka tärkeää on tunnistaa eri ikäisten tarpeet.</p>
9.	<p>Barakovic Husic, J., Melero, F. J., Barakovic, S., Lameski, P.,</p>	<p>Tavoitteena on tarkastella julkaisuja, jotka käsittelevät ikääntymistä työelämässä.</p>	<p>Ehdottaa viittä toimenpidettä, joita voidaan hyödyntää:</p>

	<p>Zdravevski, E., Maresova, P., . . . Trajkovic, V. (2020).</p> <p>Aging at Work: A Review of Recent Trends and Future Directions.</p> <p><i>International journal of environmental research and public health</i>, 17(20), 7659.</p> <p><a href="https://doi.org/10.3390/ijerph17207659">https://doi.org/10.3390/ijerph17207659</a></p>	<p>Tämä voisi tuottaa perusrakenteen, joka olisi suunnattu päättäjille, kansalaissektorille, yksityissektorille sekä kaikille heille jotka ovat vastuussa käytänteiden luomisesta liittyen työelämässä ikääntymiseen.</p> <p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus (englanninkieliset artikkelit)</p> <p>n=24 /-</p>	<p>1. Parannetaan työkykyä ja pidennetään työuria (kannusteiden käyttö), 2. vältetään ikä- ja sukupuoliserjintää työelämässä, 3. parannetaan Työoloja (työturvallisuus, työntekijöiden terveyden edistäminen), 4. edistetään elinikäistä oppimista ja 5. kannustetaan myöhentämään eläkkeelle siirtymistä ja vältetään turhia varhaiseläkkeitä.</p>
10.	<p>Ertas, N. (2015).</p> <p>Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service.</p> <p><i>Public personnel management</i>, 44(3), 401-423.</p> <p><a href="https://doi.org/10.1177/0091026015588193">https://doi.org/10.1177/0091026015588193</a></p>	<p>Tässä tutkimuksessa verrataan Yhdysvaltain liittovaltion virastojen Millennialien- ja vanhemman sukupolven työntekijöitä heidän työnvaihtoaikaidensa ja työmotivaatioidensa suhteen.</p> <p>Tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin Federal Employees Viewpoint Surveyyn aineistoihin. Sähköinen kyselytutkimus on tehty v. 2011.</p> <p>n=266 000 /USA</p>	<p>Milleniaalit olivat selvästi halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa, kuin vanhemmat työntekijät. Nuorempien työntekijöiden tarpeita ja vaatimuksia, sekä työvoiman nopeampaa vaihtuvuutta täytyy ottaa huomioon. Tämä tarkoittaa lisääntyvää rekrytointityötä, lisäkoulutusta, työn uudelleenorganisointia ja vaihtoehtoisia johtamisstrategioita. Nuorten arvot ja mieltymykset kannattaa ottaa huomioon ja tehokkaan johtamisstrategian perustaksi.</p> <p>Sinänsä muiden tekijöiden kuten työ- ja palkkatyytyväisyyden, luovuuden, ammatillisen kehittymisen, urakehityksen ja hyvänryhmähengen havaittiin vaikuttavan merkittävästi kaikkien työntekijöiden työnvaihtoaikaisiin iästä riippumatta.</p>
11.	<p>Innocenti, L., Profili, S. &amp; Sammarra, A. (2013).</p> <p>Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes.</p> <p><i>Personnel review</i>, 42(6), 724-744.</p>	<p>Tarkoituksena on selvittää, vaikuttavatko henkilöstökäytänteet eri ikäisiin eri tavalla ja onko henkilöstökäytänteillä vaikutusta työtyytyväisyyteen ja affektiiviseen sitoutumiseen työpaikkaan.</p>	<p>Havaittiin, että kaikissa ikäryhmissä HR-käytänteiden käyttö ja edistäminen vaikuttivat työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Korkeampi koulutustaso vielä lisäsi työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutuneisuutta. Vanhemmat työntekijät olivat nuorempia sitoutuneempia ja</p>

	<p><a href="https://doi.org/10.1108/PR-Jan-2012-0009">https://doi.org/10.1108/PR-Jan-2012-0009</a></p>	<p>Empiirinen tutkimus/kyselytutkimus/ poikkileikkaustutkimus</p> <p>n=6182 /Italia</p>	<p>tyytyväisempiä työhönsä. Sen sijaan koulutukseen ja urakehitykseen liittyvät toimet (esimerkkinä urasuunnittelu, mentorointi, työnkuvan laajentaminen/työnkierto jne.) vaikuttivat vähemmän vanhempiin työntekijöihin. Kaiken kaikkiaan tulisi ikä ottaa huomioon HR-käytänteiden</p>
12.	<p>Schalk, R., van Veldhoven, M., de Lange, A. H., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., . . . Zacher, H. (2010).</p> <p>Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda.</p> <p><i>European journal of work and organizational psychology</i>, 19(1), 76-101.</p> <p><a href="https://doi.org/10.1080/13594320802674629">https://doi.org/10.1080/13594320802674629</a></p>	<p>Esitetään yhteenveto/katsaus ikääntymistä ja työtä koskevan eurooppalaisen tutkimuksen tilasta. Tarkastelun kohteena ovat neljä tutkimusaluetta: iän ja henkilöstöpolitiikan suhde, varhainen eläköityminen, ikä ja suorituskyky /työllistyminen sekä ikä ja terveys/hyvinvointi. Tavoitteena on antaa myös käytännön suosituksia.</p> <p>Kirjallisuuskatsaus</p> <p>n= 117 artikkelia /monikansallinen</p>	<p>Tuotti kattavan selvityksen em. osa-alueista ja lisäksi antoi seuraavia suosituksia : 1) ikä ja ikääntymien tulee nähdä moniulotteisena tapahtumana, jolla on sekä positiivisia että negatiivisia seurauksia, 2) Eri sukupolvet on huomioitava HR-käytänteissä, 3)yksilölliset erot ikääntymisessä ovat suuria, joten kannattaa enemmän keskittyä yksilöllisiin eroihin, kuin stereotypioihin, 4) ikääntyneiden työntekijöiden työllisyysaste on matala, 5) On huomioitava, että maailma muuttuu nopeasti, joten tulokset eivät välttämättä pidä paikkaansa kymmenen vuoden kuluttua.</p>
13.	<p>Parry, E. &amp; Urwin, P. (2011).</p> <p>Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence.</p> <p><i>International journal of management reviews : IJMR</i>, 13(1), 79-96.</p> <p><a href="https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x">https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x</a></p>	<p>Esitetään kriittinen katsaus useiden teoreettikkojen esittämiin ajatukseen, että eri sukupolvilla olisi erilaisia arvoja.</p> <p>Kirjallisuuskatsaus</p> <p>n= ?</p>	<p>Tulosten mukaan tutkimuksissa on keskenään ristiriitaista löydöstä eri sukupolvien välisistä arvoeroista. Lisäksi he kritisoivat poikittaistutkimuksia, joiden perusteella voidaan saada virheellistä tietoa.</p>
14.	<p>Sonnet, A., Olsen, H. &amp; Manfredi, T. (2014).</p> <p>Towards more inclusive ageing and employment policies: The lessons from France, the Netherlands, Norway and Switzerland.</p>	<p>Tavoitteena on luoda yleiskatsaus poliittisen tason toimista, joiden tavoitteena on kannustaa ja antaa erilaisia vaihtoehtoja iäkkäämmille työntekijöille jatkaa työssä pidempään.Selvitystä on tehty Ranskassa, Alankomaissa, Norjassa ja Sveitsissä. Lisäksi nostetaan esiin aloja, joilla</p>	<p>Kaikissa maissa poliittiset toimet ovat keskittyneet pääasiassa taloudellisten kannustimien vahvistamiseen eli palkka-asioihin, kun taas kaksi muuta tärkeää näkökulmaa eli työllistämistä heipottavat käytänteet ja työllistymistä edistävät käytänteet olivat</p>

	<p><i>De Economist (Netherlands)</i>, 162(4), 315-339.</p> <p><a href="https://doi.org/10.1007/s10645-014-9240-x">https://doi.org/10.1007/s10645-014-9240-x</a></p>	<p>voitaisiin tehdä enemmän huomioiden myös kysyntä ja tarjonta.</p> <p>Katsauksessa oltiin kiinnostuneita erityisesti kolmesta asiasta: 1) työstä saatava palkka 2) työllistämistä helpottavat käytänteet ja 3) työntekijöiden työllistymistä edistävät toimet (esim. koulutus, työhaussa avustaminen)</p> <p>n= 4 maan poliittiset toimet /Ranska, Alankomaat, Norja ja Sveitsi</p>	<p>huomattavasti vähemmän käytettyjä ja osittain jopa marginaalisia.</p>
15.	<p>Foster, L. &amp; Walker, A. (2013).</p> <p>Gender and active ageing in Europe.</p> <p><i>European journal of ageing</i>, 10(1), 3-10.</p> <p><a href="https://doi.org/10.1007/s10433-013-0261-0">https://doi.org/10.1007/s10433-013-0261-0</a></p>	<p>Artikkelissa tarkastellaan aktiivisen ikääntymisen ilmiötä, sen syntyä ja mahdollista merkitystä. Lisäksi tarkastellaan ikäpolittisia toimenpiteitä suhteessa eri sukupuoliin. Aktiivisen ikääntymisen osalta keskitytään neljään sukupuolen kannalta olennaiseen tekijään: ikääntyneiden työntekijöiden osallistumisen lisäämiseen, työntekijöiden, koulutuksen ja elinikäisen oppimisen edistämiseen, ikäystävällisen ympäristön luomiseen ja terveyden edistämiseen. Lopuksi pohditaan aktiivisen ikääntymisen tulevaisuuden suuntaa Euroopassa ja tarvetta ymmärtäämiesten ja naisten välinen sukupuoliero aktiivisen ikääntymisen osalta.</p> <p>Kriittinen kirjallisuuskatsaus</p> <p>n=55 lähde /maailmanlaajuinen</p>	<p>Avaa aktiivisen ikääntymisen termiä ja tarjoaa erityisesti näkökulmia sukupuolen vaikutuksesta ikääntyneen hyvinvointiin. Naisten varallisuus on kaikkialla maailmassa heikompa ja rajoittaa koko elämän ajan naisten mahdollisuuksia ja erityisesti ikääntyneenä rajoittaa mahdollisuuksia saada hoitoa/huolenpitoa ja samanlaista eläkettä, kuin miehet. Myös poliittisissa päätöksissä ei huomioida sukupuolen vaikutusta aktiiviseen ikääntymiseen. Artikkelin mukaan aktiivisen ikääntymisen politiikkaa on kiireellisesti arvioitava uudelleen. Tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltainen sukupuolten välisen tasa-arvon huomioon ottava strategia, joka sekä ehkäisee myöhemmän elämän puutteita että edistää kaikenikäisten aktiivista sosiaalista osallistumista.</p>
16.	<p>Urbancova, H. &amp; Fejfarova, M. (2017).</p> <p>Age Management Aspects in the Czech Republic.</p> <p><i>Journal for East European management studies</i>, 22(4), 621-640.</p>	<p>Tarkoituksena on arvioida ikäjohtamisen toteutumista Tšekin tasavallassa toimivissa organisaatioissa ja tarkastella ikäjohtamisen toteutuksen ja valittujen laadullisten muuttujien välisiä suhteita.</p> <p>Empiirinen tutkimus / Kyselytutkimus</p>	<p>Tutkimustulokset osoittavat, että suurin osa Tšekin tasavallan organisaatioista ei käytä organisaatiossa ikäjohtamista. Tärkeimpiä ikäjohtamisen toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat 50 vuotta täyttäneiden ikäryhmän työntekijöiden määrä, elinkeinoala ja organisaation koko.</p>

	<a href="https://doi.org/10.5771/0949-6181-2017-4-621">https://doi.org/10.5771/0949-6181-2017-4-621</a>	n = 549 / Tšekin tasavalta	Artikkelissa annetaan 9 kohdan lista keinoista, joita voidaan hyödyntää ikäjohtamisessa jatkossa.
17.	Schröder, H., Muller-Camen, M. & Flynn, M. (2014).  The management of an ageing workforce: Organisational policies in Germany and Britain.  <i>Human resource management journal</i> , 24(4), 394-409.  <a href="https://doi.org/10.1111/1748-8583.12043">https://doi.org/10.1111/1748-8583.12043</a>	Tavoitteena oli tutkia keskisuurten organisaatioiden ikäkäytänteitä eri toimialoilla (kemianteollisuus, terästeollisuus, vähittäiskaupan ja julkisten toisen asteen oppilaitosten työntekijät)  Laadullinen tapaustutkimus n= Kahdeksassa saksalaisessa ja Iso-Britannialaisessa yrityksessä tehtiin 63 puolistrukturoitua haastattelua henkilöstöjohtajien, linjajohtajien, henkilöstön edustajien ja ammattiliittojen edustajien kanssa. Lisäksi tehtiin 12 kohderyhmähaastattelua 50-vuotiaille ja sitä vanhemmille työntekijöille./ Saksa ja Iso-Britannia	Ikäjohtamiseen sitoutuminen, ikäjohtamisen laajuus, kattavuus ja toimeenpano vaihtelivat ja erosivat poliittisen tason suosituksista. Organisaatiot, joissa eläköitymisoikeus oli nuorempana eivät olleet panostaneet ikäjohtamiseen ja taas organisaatiot, joissa oli jo iäkkäitä työntekijöitä ja painetta ikäjohtamiseen käyttivät enemmän hyödykseen ikäjohtamista.
18.	Kroon, A. C., van Selm, M., ter Hoeven, C. L. & Vliegenthart, R. (2016).  Dealing with an aging workforce: Locating threats and opportunities in corporate media.  <i>Educational gerontology</i> , 42(12), 818-834.  <a href="https://doi.org/10.1080/03601277.2016.1218685">https://doi.org/10.1080/03601277.2016.1218685</a>	Tavoitteena oli selvittää, millaista yritysviestintää Hollannissa tuotiin esiin ikääntyneiden työntekijöiden osalta ja millaisia ongelmia/ratkaisuja tuotiin esiin eri tasoilla.  Laadullinen sisältöanalyysi  N=50 /Hollanti	Tulokset osoittavat, että organisaatiot korostavat usein ongelmia makrotasolla (yhteiskunnallinen) ja mesotasolla (organisaatiotasolla), kun taas useimmat ratkaisut sijoittuvat mikrotasolle (yksilöllinen). Yksittäisiin iäkkäisiin työntekijöihin liittyvät ongelmat näkyvät eniten julkisen sektorin organisaatioiden viestinnässä. Tuloksena saatiin erilaisia tapoja, joilla organisaatiot voivat kommunikatiivisesti käsitellä ikääntyneiden työntekijöiden työllistymistä haittaavia tekijöitä.
19.	Fuertes, V., Egdell, V. & McQuaid, R. (2013).  Extending working lives: Age management in SMEs.  <i>Employee relations</i> , 35(3), 272-293.	Tavoitteena on selvittää ikäjohtamisen käytänteitä ja käsityksiä kuudessa pienessä ja keskisuudessa yrityksessä. Alkuhaastattelujen jälkeen toteutettiin toimintatutkimukset, joiden tavoitteena oli lisätä tietoisuutta ikäjohtamisesta ja siihen liittyvistä	Ikähallinnan hyviä käytäntöjä löytyy pk-yrityksistä, mutta niitä ei ollut järjestelmällisesti yritysten strategioissa. Negatiivisia käytäntöjä ja asenteita ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan havaittiin, positiivisten ja negatiivisten ikästereotyyppien rinnalla. Esitetyt

	<p><a href="https://doi.org/10.1108/01425451311320477">https://doi.org/10.1108/01425451311320477</a></p>	<p>kysymyksistä sekä ikäsyrynnästä. Jatkohaastatteluissa selvitettiin, johtiko tietoisuuden lisääminen muutoksiin tai suunniteltuihin muutoksiin politiikassa, käytännössä ja asenteissa ikääntyviä työntekijöitä kohtaan.</p> <p>Pitkittäistutkimus/syvähaastattelu</p> <p>n=kuusi pientä ja keskisuurta yritystä joista haastateltiin eri työtehtävissä olevia työntekijöitä X määrä./Iso-Britannia</p>	<p>negatiiviset stereotypit voivat heikentää ikääntyneiden työntekijöiden koettuun taloudelliseen arvoon. Poliitiikan ja käytännön välillä voi olla kuilu, mutta työnantajille suunnatut tiedotuskampanjat voivat vaikuttaa nykyisiin työskentelytapoihin positiivisella tavalla.</p>
20.	<p>Wood, G., Wilkinson, A. &amp; Harcourt, M. (2008).</p> <p>Age discrimination and working life: Perspectives and contestations - a review of the contemporary literature.</p> <p><i>International journal of management reviews : IJMR</i>, 10(4), 425-442.</p> <p><a href="https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00236.x">https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00236.x</a></p>	<p>Tavoitteena on valottaa ja kategorisoida keskeisiä työpaikkojen ikäsyryntään liittyviä kysymyksiä kirjallisuuskatsauksen avulla.</p> <p>Kirjallisuuskatsaus</p> <p>Monikansallinen</p>	<p>Ikäsyryntään liittyvä tutkimus voidaan jakaa kolmeen osittain päällekkäiseen alueeseen: Ensimmäinen tutkii ikäsyrynnän taustalla olevia syitä ja seurauksia. Toinen laaja kirjallisuuskokonaisuus sisältää empiirisiä tutkimuksia, joissa pureudutaan ikäsyrynnän luonteeseen ja laajuuteen virallisten tilastojen ja/tai yritystutkimusten perusteella. Kolmannessa tarkastellaan erilaisten hallitusaloitteiden ja poliittisten toimien vaikutuksia ikäsyrynnän vähentämiseksi. Ikäsyryntä tunnistetaan laajalti olemassa olevaksi ilmiöksi, mutta sen syyt ovat kiistanalaisempia. Voidaan todeta, että virallisilla säädöksillä on ollut vain pieni vaikutus ikäsyryntään, sillä sen juurisyyt ovat syvällä yhteiskunnassamme.</p>
21.	<p>Manzi, C., Paderi, F., Benet-Martínez, V. &amp; Coen, S. (2019).</p> <p>Age-based stereotype threat and negative outcomes in the workplace: Exploring the role of identity integration.</p> <p><i>European journal of social psychology</i>, 49(4), 705-716.</p> <p><a href="https://doi.org/10.1002/ejsp.2533">https://doi.org/10.1002/ejsp.2533</a></p>	<p>Tutkitaan, miten ikästereotypit vaikuttavat työpaikalla ja miten työntekijän ikä vaikuttaa hänen kokemukseensa työstä. Lisäksi selvitetään sukupuolen ja aseman vaikutusta kokemuksiin.</p> <p>Empiirinen tutkimus</p> <p>n=2348 yli 50-vuotiasta /Italia</p>	<p>Tulokset osoittivat, että ikästereotyyppien uhkaan liittyvät psykologiset prosessit työpaikalla ovat olemassa ja todellisia. Työntekijät, joihin ikästereotypit vaikuttivat, olivat vähemmän sitoutuneita nykyiseen työhönsä, heillä oli vähemmän pitkän aikavälin ammatillisia tavoitteita ja he olivat vähemmän sopeutuneet psykologisesti työhönsä. Erityisen suuri vaikutus negatiivisiin tuloksiin.</p>



			<p>tiivisellä ikästereotypialla oli työhön sitoutumiseen. Työorganisaatioiden tulisi ottaa huomioon ikästereotyyppien vaikutus ikääntyneiden työntekijöidensä sitoutumisessa ja tuottavuudessa.</p>
22.	<p>Ali, M. &amp; French, E. (2019). Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. <i>Human resource management journal</i>, 29(2), 287-307. <a href="https://doi.org/10.1111/1748-8583.12225">https://doi.org/10.1111/1748-8583.12225</a></p>	<p>Selvittää, aikaansaadaanko ikäkäytännöillä ja työelämän ohjelmilla millaisia tuloksia organisaatioissa saavutettiin kolmella osa-alueella (työstä lähteminen omasta tahdosta, kokonaispääoman tuotto prosentti ja yrityksen yhteikuntavastaa eli kestävä kehitys).</p> <p>Empiirinen kyselytutkimus n=248 /Australia</p>	<p>Teoreettinen viitekehys tarjoaa uutta empiiristä tietoa lukijalle ja uusia työohjelmia ikämonimuotoisuuden hallintaan. Tulokset osoittavat, että hyvillä ikäjohtamiskäytännöillä ja työohjelmilla on positiivinen vaikutus kolmeen tutkittuun osa-alueeseen.</p>

## Liite 2. Artikkeliluettelo linkkeineen.

1. Otsikko: Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives

Tekijä: Ali, Muhammad, et al.

Julkaistu: 2019

Julkaisussa: Human resource management journal

ISSN: 0954-5395, 1748-8583 2019, Vol.29 (2), p.287-307

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_proquest\\_journals\\_2209553574](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_journals_2209553574)

2. Otsikko: Age-based stereotype threat and negative outcomes in the workplace: Exploring the role of identity integration

Tekijä: Manzi, Claudia, et al.

Julkaistu: 2019

Julkaisussa: European journal of social psychology

ISSN: 0046-2772, 1099-0992 2019, Vol.49 (4), p.705-716

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_scopus\\_primary\\_624012661](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_scopus_primary_624012661)

3. Otsikko: Extending working lives: age management in SMEs

Tekijä: Fuertes, Vanesa, et al.

Julkaistu: 2013

Julkaisussa: Employee relations

ISSN: 0142-5455, 1758-7069 2013, Vol.35 (3), p.272-293

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_gale\\_businessinsightsgauss\\_A334860944](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_gale_businessinsightsgauss_A334860944)

4. Otsikko: Dealing with an aging workforce: Locating threats and opportunities in corporate media

Tekijä: Kroon, Anne C., et al.

Julkaistu: 2016

Julkaisussa: Educational gerontology

ISSN: 0360-1277, 1521-0472 2016, Vol.42 (12), p.818-834

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_webofscience\\_primary\\_00038859120003CitationCount](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_webofscience_primary_00038859120003CitationCount)

5. Otsikko: Age discrimination and working life: Perspectives and contestations - a review of the contemporary literature

Tekijä: Wood, Geoffrey, et al.

Julkaistu: 2008

Julkaisussa: International journal of management reviews : IJMR

ISSN: 1460-8545, 1468-2370 2008, Vol.10 (4), p.425-442

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_crossref\\_primary\\_10\\_1111\\_j\\_1468\\_2370\\_2008\\_00236\\_x](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_crossref_primary_10_1111_j_1468_2370_2008_00236_x)

6. Otsikko: The management of an ageing workforce: organisational policies in Germany and Britain

Tekijä: Schröder, Heike, et al.

Julkaistu: 2014

Julkaisussa: Human resource management journal

ISSN: 0954-5395, 1748-8583 2014, Vol.24 (4), p.394-409

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_webofscience\\_primary\\_00034534430003CitationCount](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_webofscience_primary_00034534430003CitationCount)

7. Otsikko: Age Management Aspects in the Czech Republic

Tekijä: Urbancova, Hana, et al.

Julkaistu: 2017

Julkaisussa: Journal for East European management studies

ISSN: 0949-6181, 1862-0019 2017, Vol.22 (4), p.621-640

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_scopus\\_primary\\_620829685](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_scopus_primary_620829685)

8. Otsikko: Gender and active ageing in Europe

Tekijä: Foster, Liam, et al.

Julkaistu: 2013

Julkaisussa: European journal of ageing

ISSN: 1613-9372, 1613-9380 2013, Vol.10 (1), p.3-10

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_pubmedcentral\\_primary\\_oai\\_pubmedcentral\\_nih\\_gov\\_5549231](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_pubmedcentral_primary_oai_pubmedcentral_nih_gov_5549231)

9. Otsikko: Towards more inclusive ageing and employment policies: The lessons from France, the Netherlands, Norway and Switzerland

Tekijä: Sonnet, Anne, et al.

Julkaistu: 2014

Julkaisussa: De Economist (Netherlands)

ISSN: 0013-063X, 1572-9982, 1572-9982 2014, Vol.162 (4), p.315-339

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_scopus\\_primary\\_601037791](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_scopus_primary_601037791)

10. Otsikko: Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence

Tekijä: Parry, Emma, et al.

Julkaistu: 2011

Julkaisussa: International journal of management reviews : IJMR

ISSN: 1460-8545, 1468-2370 2011, Vol.13 (1), p.79-96

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_istex\\_primary\\_ark\\_67375\\_WNG\\_3734G2SQ\\_6](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_istex_primary_ark_67375_WNG_3734G2SQ_6)

11. Otsikko: Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda

Tekijä: Schalk, René, et al.

Julkaistu: 2010

Julkaisussa: European journal of work and organizational psychology

ISSN: 1359-432X, 1464-0643, 1464-0643 2010, Vol.19 (1), p.76-101

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_proquest\\_journals\\_216519239](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_journals_216519239)

12. Otsikko: Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes

Tekijä: Innocenti, Laura, et al.

Julkaistu: 2013

Julkaisussa: Personnel review

ISSN: 0048-3486, 1758-6933 2013, Vol.42 (6), p.724-744

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_proquest\\_journals\\_1434164263](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_journals_1434164263)

13. Otsikko: Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service

Tekijä: Ertas, Nevbahar

Julkaistu: 2015

Julkaisussa: Public personnel management

ISSN: 0091-0260, 1945-7421 2015, Vol.44 (3), p.401-423

Artikkeli

Näytä koko tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_gale\\_infotrac\\_427960476](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_gale_infotrac_427960476)

14. Otsikko: Aging at work: A review of recent trends and future directions

Tekijä: Barakovic Husic, Jasmina, et al.

Julkaistu: 2020

Julkaisussa: International journal of environmental research and public health

ISSN: 1661-7827, 1660-4601, 1660-4601 2020, Vol.17 (20), p.1-15

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_doaj\\_primary\\_oai\\_doaj\\_org\\_article\\_44e86416f5534d2799d0893367436540](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_44e86416f5534d2799d0893367436540)

15. Otsikko: Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce

Tekijä: James, Jacquelyn Boone, et al.

Julkaistu: 2011

Julkaisussa: Journal of organizational behavior

ISSN: 0894-3796, 1099-1379 2011, Vol.32 (2), p.173-196

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_scopus\\_primary\\_361148104](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_scopus_primary_361148104)

---

16. Otsikko: Managing employees beyond age 65: from the margins to the mainstream?

Tekijä: Lain, David, et al.

Julkaistu: 2016

Julkaisussa: Employee relations

ISSN: 0142-5455, 1758-7069 2016, Vol.38 (5), p.646-664

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_gale\\_infotracademiconefile\\_A457531568](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_gale_infotracademiconefile_A457531568)

---

17. Otsikko: Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective commitment

Tekijä: Sousa, Inês C., et al.

Julkaistu: 2021

Julkaisussa: GERMAN JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-ZEITSCHRIFT FÜR PERSONALFORSCHUNG

ISSN: 2397-0022, 2397-0030 2021, Vol.35 (4), p.409-435

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_webofscience\\_primary\\_00075166330002](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_webofscience_primary_00075166330002)

---

18. Otsikko: Managing difference: understanding age diversity in practice

Tekijä: Riach, Kathleen

Julkaistu: 2009

Julkaisussa: Human resource management journal

ISSN: 0954-5395, 1748-8583 2009, Vol.19 (3), p.319-335

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_gale\\_infotracademiconefile\\_A202731455](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_gale_infotracademiconefile_A202731455)

---

19. Otsikko: Facilitating age diversity in organizations – part II: managing perceptions and interactions

Tekijä: Hertel, Guido, et al.

Julkaistu: 2013

Julkaisussa: Journal of managerial psychology

ISSN: 0268-3946, 1758-7778 2013, Vol.28 (7/8), p.857-866

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_webofscience\\_primary\\_00032823640008](https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_webofscience_primary_00032823640008)

---

20. Otsikko: Facilitating age diversity in organizations – part I: challenging popular misbeliefs

Tekijä: Hertel, Guido, et al.

Julkaistu: 2013

Julkaisussa: Journal of managerial psychology  
ISSN: 0268-3946, 1758-7778 2013, Vol.28 (7/8), p.729-740

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonina.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_crossref\\_primary\\_10\\_1108\\_JMP\\_07\\_2013\\_0233](https://tritonina.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_crossref_primary_10_1108_JMP_07_2013_0233)

-----  
21. Otsikko: ManAGEment: the challenges of global age diversity for corporations and governments

Tekijä: Mahon, John F., et al.

Julkaistu: 2014

Julkaisussa: Journal of organizational change management

ISSN: 0953-4814, 1758-7816 2014, Vol.27 (4), p.553-568

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonina.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_webofscience\\_primary\\_00034193010002CitationCount](https://tritonina.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_webofscience_primary_00034193010002CitationCount)

-----  
22. Otsikko: Age Diversity Climate Affecting Individual-Level Work-Related Outcomes

Tekijä: Bellotti, Lara, et al.

Julkaistu: 2022

Julkaisussa: International journal of environmental research and public health

ISSN: 1661-7827, 1660-4601, 1660-4601 2022, Vol.19 (5), p.3041

Artikkeli

Näytä koko

tietue: [https://tritonina.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi\\_doaj\\_primary\\_oai\\_doaj\\_org\\_article\\_01f27bd01c29420b984e75a1eac34379](https://tritonina.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_01f27bd01c29420b984e75a1eac34379)