



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Minttu Kantola, Juho-Matti Similä

Yritysten HR-käytännöt ikääntyvien työntekijöiden (+55-vuotiaiden) työkyvyn tukemiseksi

Johtamisen akateeminen yksikkö
Liiketoiminnan kehittämisen pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Minttu Kantola, Juho-Matti Similä		
Tutkielman nimi:	Yritysten HR-käytännöt ikääntyvien työntekijöiden (+55-vuotiaiden) työkyvyn tukemiseksi		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
Opintosuunta:	Liiketoiminnan kehittäminen		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	95

TIIVISTELMÄ:

Suomen väestö ikääntyy ja väestön rakenne muuttuu voimakkaasti tulevaisuudessa. Väestörakenteen muutos johtaa siihen, että työuria on tarpeen pidentää ja ikääntyneiden työntekijöiden osuus työväestöstä kasvaa. Työntekijöiden työkyky muuttuu entistä tärkeämmäksi tekemäksi organisaatioille.

Tässä tutkimuksessa perehdytään ikääntyvien työntekijöiden työkykyä tukeviin HR-käytäntöihin. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, millaisten HR-käytäntöjen koetaan tukevan ikääntyvien työntekijöiden työkykyä työuran loppuvaiheessa. Ikääntyvällä työntekijällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yli 55-vuotiaita työntekijöitä.

Tutkimuksessa on kerätty laadullinen haastatteluaineisto (n=6), jota tarkastellaan teoreettisen viitekehityksen kautta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työn vaatimusten ja voimavarojen malli (JD-R) pohjalta. Teoreettista viitekehystä täydennetään HR-käytäntöjä kuvaavalla mallilla. Työkyvyn osa-alueita jäsennetään Työkykytalo-mallin avulla.

Ikääntyvien työkyvyn tukeminen näyttäytyy tutkimuksen tuloksissa strategisesti tärkeänä osa-alueena yrityksissä. Tuloksista nousee kuitenkin vahvasti esille se, että organisaatioiden työkykyjohtamisessa sekä HR-käytännöissä ikääntyvää henkilöstöä ei ole pääosin erikseen huomioitu. Organisaatiot pyrkivät ikäinklusiivisiin käytäntöihin ja yksilöllisiin ratkaisuihin enemmän kuin suuntaavat käytäntöjä koskemaan tiettyä ikäryhmää.

Organisaatioissa korostetaan ennalta ehkäisevien käytäntöjen tärkeyttä kuten säännöllisiä keskusteluita alaisten kanssa. Työkykyjohtaminen nähdään osana esihenkilöiden päivittäistä työtä ja arkijohtamista eikä sitä koeta voivan erottaa muusta johtamisesta. Tulosten perusteella kuitenkin iso osa käytössä olevista HR-käytännöistä otetaan käyttöön, kun mittareiden mukaan työkyky on jo alentunut.

Tämä tutkimus tarjoaa tuoretta tietoa siitä, minkälaisia työkykyä kehittäviä HR-käytäntöjä organisaatiot toteuttavat ja mitkä niistä koetaan vaikuttavimmiksi. Tutkimus osoittaa, että työkykyjohtaminen on laajasti tunnustettu yhdeksi organisaatioiden strategiseksi osa-alueeksi. Työntekijäkokemus, hyvinvointi ja ihmiskeskeisyys näkyvät organisaatioiden arvoissa ja ovat sitä kautta jalostuneet myös konkreettisiksi toimenpiteiksi.

AVAINSANAT: työkyky, ikääntyminen, työkykyjohtaminen, HR-käytännöt, henkilöstöjohtaminen

Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	11
2	Ikääntyminen ja työelämä	12
3	Työkyky	15
3.1	Työkyky käsitteenä	15
3.2	Työn vaatimusten ja resurssien vaikutus työkykyyn	17
3.3	Työkykytalo-malli	20
3.3.1	Terveys ja toimintakyky	21
3.3.2	Ammatillinen osaaminen	24
3.3.3	Arvot, asenne ja motivaatio	25
3.3.4	Johtaminen, työyhteisö ja työolot	27
3.3.5	Toimintaympäristö ja lähiyhteisö	29
4	Työkykyjohtaminen	31
4.1	Työkyvyn tukeminen osana organisaation johtamiskulttuuria	31
4.2	HR-käytännöt työkyvyn tukena	33
4.3	HR-käytäntöjen vaikuttavuuden arviointi	35
4.4	Ikääntyminen ja HR-käytännöt	36
4.5	Teoreettinen viitekehys – yhteenveto	39
5	Tutkimuksen empiirinen toteutus	42
5.1	Tutkimusmetodi ja aineiston keruu	42
5.2	Tutkimusaineiston analysointi	45
5.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	47
6	Tutkimuksen tulokset	49
6.1	Ikääntyminen	50
6.1.1	Ikääntymisen vaikutukset	50
6.1.2	Organisaatiokulttuuri	51
6.2	Työkyky	53

6.2.1	Työkykytilanne	53
6.2.2	Työkyvyn voimavarat	54
6.2.3	Työkykyhaasteet	55
6.2.4	Tulevaisuuden muospaineet	57
6.3	Työkykyjohtaminen	58
6.3.1	Työkykyjohtaminen arjessa	59
6.3.2	Työkykyjohtamisen kumppanit	61
6.3.3	Työkykyjohtamisen vaikuttavuus	63
6.4	HR-käytännöt	65
6.4.1	Ennaltaehkäisevät käytännöt	65
6.4.2	Työkyvyn tukeminen ja mukauttaminen	67
6.4.3	Esihenkilöosaaminen	68
6.4.4	Varhainen tukeminen ja puuttuminen	69
7	Johtopäätökset	71
7.1	Tutkimuksen keskeiset havainnot	71
7.1.1	Ikääntyvien työkykyä tukevat HR-käytännöt	72
7.1.2	Työkykyä tukevien käytäntöjen toteutuminen	76
7.1.3	HR-käytäntöjen vaikuttavuuden mittaaminen	77
7.1.4	Teoreettinen kontribuutio	78
7.2	Tutkimuksen laadun arviointi	79
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	80
7.4	Käytännön kehittämisehdotukset	81
	Lähteet	84
	Liitteet	92
	Liite 1. Haastattelukysymykset	92
	Liite 2. Tietosuojalomake	94

Kuvat

Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos, n.d.).	21
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Yritysten perustiedot.	44
------------------------------------	----

Taulukko 2. Analyysin luokittelu.	46
-----------------------------------	----

Taulukko 3. Esimerkki luokitellusta aineistosta.	49
--	----

1 Johdanto

Suomen väestö ikääntyy ja väestön rakenne muuttuu voimakkaasti tulevaisuudessa. Väestöennusteen mukaan työikäisten määrä vähenee tulevaisuudessa, koska syntyvyys laskee Suomessa (Valkonen & Lassila, 2021). Pelkkä maahanmuutto ei riitä kattamaan syntyvyyden vähentymisestä johtuvaa työikäisten määrän pienenemistä (Valkonen & Lassila, 2021). Väestörakenteen muutos on johtanut siihen, että Suomessa on tehty eläkeuudistus vuonna 2017, jolloin osana eläkeuudistusta päätettiin nostaa alinta eläkeikää asteittain syntymävuoden mukaan (HE 16/2015 vp s. 19–20). Eläkeuudistuksen tavoitteena on pidentää työuria huoltosuhteen parantamiseksi, kun eliniänodote kasvaa, joka johtaa eläkemenojen kasvuun (HE 16/2015 vp s. 19).

Työurien pidentäminen nostaa esiin kysymyksen väestön kyvykkyydestä työskennellä pidempään, sillä terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen Terve Suomi- tutkimuksen tilastojen (Tilasto- ja indikaattoripankki Sotkanet, n.d.) mukaan vuonna 2024 noin 25 % 20–64-vuotiaista ei uskonut jaksavansa työelämässä vanhuuseläkkeeseen saakka, ja 19,8 % koki itsensä osittain tai täysin työkyvyttömäksi. Iän myötä kokemus omasta työkyvyttömyydestä lisääntyi selvästi, sillä 65–74-vuotiaista lähes puolet (44,4 %) kokivat olevansa osittain tai täysin työkyvyttömiä. Boehmin ja Dwertmannin (2015) mukaan ikääntymisen ja työkyvyn välillä on selvä yhteys. He korostavat, että ikä itsessään ei riitä selittämään työkyvyn heikkenemistä ja nostavatkin esiin organisaation HR-käytäntöjen merkitystä siinä, miten ikääntymisen vaikutukset työkyyn ilmenevät.

Huolimatta siitä, että organisaation näkökulmasta ikääntyvä työntekijä ei välttämättä ole kaikista haluttavin nousevien palkkakustannusten sekä tuottavuuden hidastumisen vuoksi, on yritysten kyettävä sopeutumaan ikääntyvään työvoimaan (Riekhoff ja muut, 2020) Työn sisällön, työkalujen ja vuorovaikutustapojen nopeat muutokset voivat lisätä henkistä kuormitusta etenkin ikääntyvillä tekijöillä (Tuomi ja muut, 2001) ja fyysistä työtä tekevien riski poistua työelämästä aiottua aikaisemmin on suurempi terveydellisten syiden vuoksi (Riekhoff ja muut, 2020). Hyvällä henkilöstöpolitiikalla on mahdollista vaikuttaa työntekijän aikeisiin jatkaa työelämässä aiottuun eläkeikään saakka, sillä

koetuilla henkilöstökäytännöillä sekä työntekijän kokemalla työkyvyllä voidaan vaikuttaa työssä jatkamishalukkuuteen (Salminen ja muut, 2018). Hyvä työkyky parantaa paitsi työn laatua ja mielekkyyttä, sen vaikutukset ulottuvat myös työelämästä poistumisen jälkeiseen aikaan ja näyttäytyvät aktiivisempänä ja terveellisempänä eläkeaikana (Tuomi ja muut, 2001).

Viitalan (2021, luku 3.1.) mukaan yrityksillä on käytössään monenlaisia henkilöstöjohtamisen prosesseja sekä HR-käytäntöjä, joilla pyritään tukemaan työssä viihtymistä ja jaksamista. Yritysten henkilöstökäytännöillä, tai HR-käytännöillä, viitataan erilaisiin tapoihin organisoida henkilöstöjohtamiseen liittyvien prosesseja ja toimintatapoja. Yritysten HR-käytännöt vaihtelevat hyvin paljon ja yleensä isommissa yrityksissä on pidemmälle kehitetyt HR-käytännöt, koska henkilöstöjohtamiseen on olemassa enemmän resursseja.

Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii täydentämään olemassa olevaa tutkimusta, jossa on keskitytty tutkimaan yritysten HR-käytäntöjä yleisellä tasolla sekä yleisesti työntekijöiden työkykyyn vaikuttavia HR-käytäntöjä. Aikaisempi tutkimus osoittaa, että HR-ammattilaisilla on keskeinen rooli organisaation strategian ja käytäntöjen kehittämisessä (Mok ja muut, 2023). Sen sijaan tutkimusta erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työkykyyn vaikuttavista HR-käytännöistä ja niiden vaikuttavuudesta on kuitenkin vielä vähän.

Aiheesta on olemassa määrällisiä tutkimuksia, jotka tarkastelevat HR-käytäntöjen, koetun työkyvyn ja eläköitymishalukkuuden välisiä yhteyksiä työntekijän näkökulmasta (ks. esim. Cui ja muut, 2025; Pak ja muut, 2021; Sousa ja muut, 2019). Näissä tutkimuksissa painopiste on kuitenkin yksilötason kokemuksissa, eikä niinkään kokonaisvaltaisissa tai kohdennetuissa HR-käytännöissä. Organisaatiotason HR-käytäntöjen ja onnistuneen työssä ikääntymisen välisestä yhteydestä tutkimusta on vielä vähän. Cui ja muut (2025) toteavat heidän tutkimuksensa kuuluvan tiettävästi harvoihin, joissa tätä ilmiötä tarkastellaan. Heidän tutkimuksensa on rajattu ikäinklusiivisiin HR-

käytäntöihin kiinalaisissa organisaatioissa. Cui ja muut (2025) ehdottavat tutkimuksen laajentamista länsimaiseen kontekstiin kulttuurillisten erojen vuoksi.

Kirjallisuudessa on tunnistettavissa merkittävä tutkimusaukko siinä, miten erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työkykyä voidaan tukea erilaisilla tavoilla (Beier ja muut, 2022). Aiemmin ei ole myöskään tutkittu erilaisten HR-käytäntökokonaisuuksien vaikutusta eläköitymishalukkuuteen (Sousa ja muut, 2019), vaan tutkimus on rajattu koskemaan yksittäisiä, kuten ikäinklusiivisia tai ikäspesifejä, HR-käytäntöjä (Boehm & Dwertmann, 2015; Pak ja muut, 2021). Lisätutkimusta tarvitaan siinä, miten eri käytännöt vertautuvat keskenään ja millaisia työkykyä tukevia käytäntöjä organisaatiot todellisuudessa toteuttavat (Beier ja muut, 2022; Sousa ja muut, 2019). Tätä tutkimusaukkoa käsittelevä tutkimus on tärkeää, sillä työikäisten määrän pienentyessä, organisaatioiden tulee pyrkiä pidentämään työuria (Sousa ja muut, 2019).

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa perehdytään ikääntyvien työntekijöiden työkykyä tukeviin HR-käytäntöihin. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, millaisten HR-käytäntöjen koetaan tukevan ikääntyvien työntekijöiden työkykyä työuran loppuvaiheessa. Ikääntyvällä työntekijällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yli 55-vuotiaita työntekijöitä. Tutkimus on rajattu tähän ikäryhmään, sillä se muodostaa kriittisen työmarkkinaryhmän Suomessa. Järnefeltin ja muiden (2022) mukaan yli 55-vuotiaiden työntekijöiden osuus työväestössä on kasvanut voimakkaasti ja vuonna 2021 työvoimassa oli noin 600 000 ikäryhmän edustajaa.

Ikäryhmän pysyminen työelämässä on siis kriittistä yritysten toimintakyvyn ylläpitämiseksi, sillä työuraa on vielä useita vuosia jäljellä. Ilmarisen (2005) mukaan 55 vuoden iässä henkilö alkaa usein pohtimaan omaa tilannettaan työelämässä. Terveyshuolet ja epävarmuus omasta osaamisesta suhteesta työn vaatimuksiin lisääntyvät mikä vaikuttaa työntekijän suhtautumiseen työelämään. Työnantajien

näkökulmasta ikäryhmä herättää kaksijakoisia tuntemuksia. Työnantajat kokevat yli 55-vuotiaat työntekijät luotettavina, sitoutuneina, osaavina ja työmoraaliltaan vahvoina, mutta samaan aikaan tunnistavat useita riskejä ikääntyvän työntekijän palkkaamisessa (Järnefelt ja muut, 2022).

Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi ymmärtää, millaisia työkykyä tukevia HR-käytäntöjä suomalaisilla yrityksillä on sekä miten organisaatiot seuraavat ikääntyville työntekijöille suunnattujen HR-käytäntöjen vaikuttavuutta. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin hyviä käytäntöjä sekä kehittämiskohteita ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi.

Päätutkimuskysymys:

1. Millaisten HR-käytäntöjen koetaan tukevan työkykyä työuran loppuvaiheessa?

Alatutkimuskysymykset:

2. Millaisia HR-käytäntöjä suomalaisilla yrityksillä on, joilla pyritään tukemaan ikääntyvien työntekijöiden työkykyä?
3. Miten yritykset seuraavat ikääntyville työntekijöille suunnattujen HR-käytäntöjen vaikuttavuutta?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) mallin pohjalta, jonka mukaan työkyky ja työssä jaksaminen heikentyvät, jos työn vaatimukset ylittävät yksilön käytettävissä olevat voimavarat (Bakker & Demerouti, 2007). Teoreettista viitekehystä täydennetään Guestin (2017) esittämällä hyvinvointilähtöisellä HR-mallilla. Näiden mallien pohjalta HR-käytännöt voidaan nähdä keskeisinä keinoina vaikuttaa työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoon sekä tukea ikääntyvän henkilöstön työkykyä. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat *ikäntyminen, työkyky, työkykyjohtaminen ja HR-käytännöt*.

Työkyvyn osa-alueita tarkastellaan Ilmarisen (2019) Työkykytalo-mallin mukaisesti, koska se auttaa jäsentämään työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Ilmarisen (2019) mukaan työkyky

muodostuu terveyden ja toimintakyvyn, osaamisen, arvojen, asenteiden ja motivaation sekä työn ja johtamisen muodostamasta kokonaisuudesta. Työkykytalo-malli ei tarkastele työkykyä ainoastaan yksilön ominaisuutena tai terveydentilana, vaan huomioi organisatoriset tekijät, joiden kautta työkykyä voidaan tukea. Tämän vuoksi malli soveltuu hyvin ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tarkasteluun, sillä malli mahdollistaa HR-käytäntöjen tarkastelun osana työkyvyn eri tasoja ja tukee Boehmin & Dwertmannin (2015) esittämää ajatusta siitä, että ikääntymisen tuomia vaikutuksia työkykyyn voidaan lieventää toimivilla henkilöstökäytännöillä.

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan työkykyä ja HR-käytäntöjä organisaation näkökulmasta. Tutkimus tarkastelee etenkin työkykytalon ylintä kerrosta, johon sijoittuvat työn, työolojen, -ympäristön ja johtamisen tekijät (Ilmarinen, 2019). Näitä tekijöitä tarkastellaan organisaatioiden HR-käytäntöjen kautta, sillä ne edustavat organisaation keskeisimpiä keinoja vaikuttaa työntekijän työkykyyn. Vaikka tutkimus keskittyy Työkykytalon ylimpään kerrokseen, sen oletetaan vaikuttavat välillisesti myös muihin kerroksiin, sillä hyvä työkyky rakentuu kokonaisuudesta sekä työn ja henkilökohtaisten voimavarojen välisestä tasapainosta (Ilmarinen, 2019).

Tutkimuksen tutkimusote on laadullinen, koska tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää yritysten HR-käytäntöjä ja kokemuksia HR-käytäntöjen vaikuttavuudesta ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemisessa. Laadullinen tutkimus sopii tutkimusotteeksi silloin, kun tavoitteena on lisätä ymmärrystä ilmiöstä luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, eikä mitata sitä määrällisesti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 160–161). Tutkimuksen odotetaan täydentävän aikaisempaa tutkimusta ja tuottavan tietoa siitä, millaisia HR-käytäntöjä organisaatioissa on ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi ja miten nämä käytännöt kytkeytyvät työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoon työuran loppuvaiheessa.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma rakentuu seitsemästä pääluvusta. Johdannossa taustoitetaan tutkimuksen aihetta sekä perustellaan tutkimusaukko. Johdannossa esitellään lisäksi tutkimuskysymykset. Johdannon jälkeen syvennyttään käsittelemään tutkimuksen teoreettista viitekehystä kirjallisuuskatsauksena kolmen teeman kautta.

Tutkimuksen toisessa luvussa tarkastellaan ikääntymistä ja ikääntymisen vaikutuksia henkilökohtaisella tasolla työelämän kontekstissa. Kolmannessa pääluvussa käsitellään työkykyä. Ensin määritellään työkyky käsitteenä, kuvataan työn voimavarojen ja vaatimusten vaikutuksia työkykyyn, HR-käytäntöjä sekä lopuksi vielä täydennetään teoreettista viitekehystä Työkykytalo-mallin avulla. Tutkimuksen kolmas teema on työkykyjohtaminen. Työkykyjohtamista käsitellään neljännessä pääluvussa.

Tutkimuksen empiirinen toteutus käsitellään luvussa viisi, jonka jälkeen luvussa kuusi kuvataan tutkimuksen tulokset. Lopuksi luvussa seitsemän käsitellään tutkimuksen johtopäätökset, suositukset sekä jatkotutkimusehdotukset. Viimeisessä luvussa myös arvioidaan tutkimuksen laatua.

2 Ikääntyminen ja työelämä

Tässä luvussa käsitellään ikääntymisen vaikutuksia yksilöön sekä ikääntymistä työelämän kontekstissa. Ikääntymisen tuomat muutokset yksilöön ovat luonteeltaan yksilöllisiä, ja vaikuttavat kokonaisvaltaisesti (Cesari ja muut, 2018). Muutokset eivät etene samalla tavalla kaikilla vaan ikääntymisen tuomien muutosten ilmeneminen, ja niiden vaikutukset vaihtelevat merkittävästi yksilöiden välillä (Ilmarinen ja muut, 1997). Cesarin ja muiden (2018) mukaan ikääntymiseen liittyvät muutokset voivat koskea fyysisiä, psyykkisiä tai kognitiivisia tekijöitä, jotka yhdessä vaikuttavat toimintakykyyn ja työssä selviytymiseen. Heidän mukaansa ikääntymisen vaikutuksia ei voida tarkastella pelkästään yksittäisten tekijöiden kautta. Toimintakyky rakentuu fyysisten ja psyykkisten voimavarojen sekä ympäristön ja näiden välisen vuorovaikutuksen myötä syntyvänä, ajan myötä muuttuvana, kokonaisuutena.

Työn motivaatioperusta muuttuu myös elämänsä aikana (Eurofound, 2015). Taloudellisten tekijöiden rinnalle nousevat yhä vahvemmin sosiaaliset ja psykologiset motiivit, kuten kokemus työn merkityksellisyydestä, yhteisöllisyydestä ja arvostuksesta (Eurofound, 2015). Tämä muutos vaikuttaa suoraan siihen, kuinka houkuttelevana työssä jatkaminen koetaan eri elämänvaiheissa (Eurofound, 2015). Eurofoundin (2015) mukaan työmarkkinaosallistumiseen vaikuttavat erityisesti myös elämäntilanteeseen liittyvät tekijät, kuten perhe- ja hoivavastuut, terveydentila, osaaminen sekä työmotivaatio. Nämä tekivät vaihtelevat työuran eri vaiheissa. Työuran alkuvaiheessa rajoittavia tekijöitä voivat olla koulutus, kun taas keski-iässä perhetilanne ja hoivavastuut voivat viedä aikaa, joka rajoittaa työssäoloa. Myöhemmässä työuranvaiheessa korostuvat terveyteen, jaksamiseen ja työn merkityksellisyyteen liittyvät asiat.

Cesari ja muut (2018) korostavat, että keskeistä ei ole yksittäisten sairauksien tarkastelu, vaan yksilön kyky toimia arjessa ja työssä. Heidän mukaansa toimintakyky ei ole pysyvä tila vaan muuttuva kokonaisuus, johon on mahdollista vaikuttaa ennaltaehkäisevästi. Tutkimuksen (Cesari ja muut, 2018) mukaan keskeisimpiä osa-alueita ovat esimerkiksi

kognitiiviset toiminnot, psyykinen hyvinvointi, elinvoimaisuus ja liikkumiskyky, joiden heikkeneminen vaikuttaa yksilön kykyyn suoriutua työstä ja arjesta.

Ilmarisen ja muiden (1997) tutkimuksessa havaittiin, että työkykyindeksi laski merkittävästi 11 vuoden seurannassa, erityisesti yli 51-vuotiailla työntekijöillä. Ikääntymisen ja työssä suoriutumisen välinen yhteys ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, sillä Ng:n ja Feldmanin (2008) mukaan ikä ei ole merkittävästi yhteydessä ydintehtävissä suoriutumiseen. Ilmarisen ja muiden (1997) mukaan työn luonne osoittautui puolestaan keskeiseksi selittäjäksi, sillä fyysisesti kuormittavissa tehtävissä työkyky heikkeni nopeammin kuin henkisessä työssä. Tämä viittaa siihen, että työkyky ei riipu pelkästään iästä, vaan myös työn vaatimuksista ja kuormituksesta. Samainen tutkimus osoittaa, että yksilölliset erot työkyvyssä kasvavat iän myötä. Ilmarisen ja muiden (1997) mukaan, kaikki työntekijät eivät siis ikäänny samalla tavalla työkyvyn näkökulmasta, mikä korostaa yksilöllisten ratkaisujen tarpeellisuutta ja oikea-aikaisuutta. Työkykyä tukevien toimenpiteiden tulisi alkaa jo varhain ennen kriittisiä ikävaiheita, sillä heikko työkyky keski-iässä ennustaa vahvasti myöhempää työkyvyttömyyttä (Ilmarinen ja muut, 1997).

Ng:n ja Feldmanin (2008) tutkimus osoittaa, että mahdollisia kognitiivisia muutoksia, kuten muistin heikkenemistä, kompensoidaan usein kokemuksen ja hiljaisen tiedon kautta. Ikääntyneet työntekijät voivat hyödyntää asiantuntijuuttaan erityisesti tilanteissa, joissa vaaditaan harkintaa, ongelmanratkaisua ja vuorovaikutustaitoja. Heidän mukaansa iällä on positiivinen yhteys myönteiseen organisaatiokäyttäytymiseen ja turvalliseen työskentelyyn sekä negatiivinen yhteys haitalliseen työikäytymiseen.

Keskeiseksi tekijäksi onnistuneessa ikääntymisessä työmarkkinoilla nousee työn ja yksilön välinen yhteensopivuus (Kooij ja muut, 2020). Kooij:n ja muiden (2020) mukaan onnistunut ikääntyminen työssä on prosessi, jossa työntekijä kykenee ylläpitämään tai palauttamaan työkykynsä ja motivaationsa iän karttuessa. Tämä perustuu työn vaatimusten ja yksilön kykyjen kohtaamiseen sekä työn tarjoamien resurssien ja yksilön tarpeiden tasapainoon.

Yhteensopivuuden säilyminen ei kuitenkaan ole itsestään selvää, vaan edellyttää jatkuvaa sopeutumista (Kooij ja muut, 2020). Tämä prosessi ei kuitenkaan ole pelkästään yksilön vastuulla, vaan siihen vaikuttavat merkittävästi työolot ja organisaation käytännöt (Nivalainen, 2025). Työntekijät voivat joko ennakoivasti tai muutoksiin reagoiden pyrkiä ylläpitämään tätä tasapainoa esimerkiksi osaamisen kehittämisen, työn muokkaamisen tai urasuunnan uudelleenarvioinnin kautta (Kooij ja muut, 2020). Nivalaisen (2025) mukaan työn voimavarat, kuten autonomia ja laadukas esihenkilötyö, tukevat psykologista hyvinvointia. Vastaavasti korkeat työn vaatimukset heikentävät hyvinvointia ja lisäävät kuormittumista.

Kokonaisuutena kestävä työura rakentuu yksilön toimintakyvyn, motivaation ja elämäntilanteen sekä työn vaatimusten ja voimavarojen vuorovaikutuksesta (Eurofound, 2015; Cesari ja muut, 2018; Kooij ja muut, 2020; Nivalainen, 2025). Työurat eivät ole lineaarisia, vaan muotoutuvat jatkuvien muutosten ja siirtymien kautta (Eurofound, 2015). Tämän vuoksi keskeistä on työn ja yksilön yhteensopivuuden jatkuva ylläpitäminen sekä yksilön että organisaation tasolla (Kooij ja muut, 2020).

3 Työkyky

Tässä luvussa käsitellään työkykyä käsitteenä sekä syvennytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Työkyvyn käsite esiintyy suomalaisessa tutkimuksessa aina 1980-luvulta saakka (Ilmarinen & Rantanen, 1999). Kansainvälistä työkykyyn liittyvää tutkimusta on tehty jo aikaisemminkin. Työkyvyn käsitteelle ei ole olemassa vain yhtä vakiintunutta määritelmää (Forma, 2023, s. 14–15), mutta työkykytutkimuksen alalla työkyky määritellään nykyisin suhteellisena käsitteenä, johon vaikuttaa erilaiset tekijät eri tavoin (Lederer ja muut, 2014).

3.1 Työkyky käsitteenä

Ilmarinen (2009) mukaan työkyky voidaan määritellä monella eri tavalla riippuen siitä, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan kulloinkin. Työkykyä voidaan tarkastella yksilön, organisaation tai yhteiskunnan näkökulmasta riippuen siitä, mitä halutaan milloinkin painottaa tutkimuksessa (Ilmarinen ja muut, 2006, 17–18). Työkykyä on työkykytutkimuksen historian alussa määritelty lähinnä lääketieteellisestä näkökulmasta terveyden kautta (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 17–18). Akateemisessa tutkimuksessa työkyky, tai työkyvyttömyys, nähtiin yhtäläisenä sen kanssa, onko ihminen fyysisen terveytensä puolesta kykenevä työhön (Lederer ja muut, 2014). Työn tekemisen muuttuessa fyysisestä työskentelystä vähemmän fyysiseksi kuten toimistotyöksi, työkyvyn määrittelyssä alettiin huomioida myös mielenterveys sekä työkyky suhteessa työtehtäviin (Lederer ja muut, 2014). Useimmat työkyvyn määritelmät ottavat huomioon nykyisin myös työntekijän fyysisen terveyden, jonka rinnalla huomioidaan mielenterveyden vaikutus työkykyyn (Lederer ja muut, 2014).

Ledererin ja muiden (2014) mukaan työkykytutkimukseen tuli terveyden ja toimintakyvyn lisäksi mukaan muita tekijöitä 1980-luvulla, jotka liittyvät työympäristöön sekä työn sosiaalisiin tekijöihin. Näiden tekijöiden havaittiin vaikuttavan työkykyyn jopa enemmän kuin työntekijän terveyden – erityisesti pidemmän ajan kuluessa.

Työkykytutkimuksessa työkyky alettiin nähdä 1990-luvun lopulla jatkuvasti vaihtelevana eikä työkyvyn muutosten nähty enää johtavan välttämättä työkyvyttömyyteen pysyvästi.

Työkyvyn määritelmässä otetaan nykyisin huomioon monissa malleissa useita tekijöitä sekä niiden väliset suhteet. Ledererin ja muiden (2014) mukaan työkyvyn käsite on muuttunut ajan saatossa staattisesta jatkuvaksi ja dynaamisemmaksi käsitteeksi. Työkykytutkimuksessa on 2000-luvulla pääosin ymmärretty työkyky siten, että se ei ole pysyvä vaan se vaihtelee ja muuttuu eri tekijöiden myötä läpi koko elämän (Järvikoski ja muut, 2018). Forma (2023, s. 14–15) kuvaa työkykyä työntekijän kykynä vastata työn vaatimuksiin. Työkykyä voidaan kuvata myös työntekijän näkökulmasta kykynä hankkia toimeentuloa työllä eli työntekijällä on mahdollisuus osallistua työelämään elättääkseen itsensä (Forma, 2023, s. 34). Ilmarisen (2009) mukaan työkyvyn käsitteen voidaan määritellä koostuvan henkilön omista voimavaroista ja koetusta työkuormasta sekä siitä, miten nämä sopivat yhteen. Ilmarinen (2009) kuvaa asiaa henkilökohtaisten voimavarojen tasapainona ja yhteensovittamisena suhteessa työn vaatimuksiin ja koettuun työkuormaan. Koettu työkyky suhteessa työkuormaan vaihtelee työuran aikana.

Työkykykäsitteet voidaan jakaa kahdeksaan eri kategoriaan (Järvikoski ja muut, 2018):

1. lääketieteelliset mallit
2. työkyky yhteiskunnan tai organisaation sosiaalisena konstruktiona
3. työkyvyn tasapainomalli
4. integroitu ”yksilö yhteisössä” -malli
5. psykososiaaliset mallit
6. työllistyvyysperusteinen malli
7. biopsykologiset mallit
8. moniulotteiset työkykymallit kuten Työkykytalo.

Suomalaisessa työkykytutkimuksessa on ollut pitkään, jo 1990-luvulta saakka, fokus työkykyä ylläpitävissä ja moniulotteisesti työkykyyn vaikuttavissa tekijöissä toisin kuin monissa kansainvälisissä tutkimuksissa (Järvikoski ja muut, 2018). Työkykytalo-malli on yksi eniten suomalaisessa tutkimuksessa käytetyistä työkykymalleista (Järvikoski ja muut, 2018). Järvikosken ja muiden (2018) mukaan Suomessa tehdään Työkykytalo-mallin mukaisesti toimenpiteitä työkyvyn ylläpitämiseksi sekä työkyvyn kuntouttamiseksi työterveyshuollossa sekä organisaatioissa. Työkykytalo-malli ottaa myös huomioon organisaation näkökulman toisin kuin yksilöihin keskittyvät mallit kuten biolääketieteelliset, vakuutus oikeudelliset sekä monet psykososiaaliset mallit (Järvikoski ja muut, 2018). Tuomen ja muiden (2006a, s. 217) mukaan työkykyyn merkittävimmin vaikuttavia tekijöitä ovat terveys ja toimintakyky, työ ja työyhteisön käytännöt sekä vapaa-ajan aktiivisuus. Järvikosken ja muiden (2018) mukaan Työkykytalo-mallin heikkous on se, ettei se ota kantaa eri kerrosten välisiin suhteisiin vaan kuvaa vain työkykyyn vaikuttavia tekijöitä.

3.2 Työn vaatimusten ja resurssien vaikutus työkykyyn

Työntekijän kokemus omasta työkyvystään perustuu siihen, että kokeeko työntekijä pystyvänsä vastaamaan työn vaatimukseen (Sousa ja muut, 2019). Organisaatioiden tulisikin panostaa työntekijöiden kyvykkyyden ja pystyvyyden tunteen lisäämiseen (Tuomi ja muut, 2001), sillä työntekijän kokemus oman osaamisensa vanhenemisesta ja sitä kautta muodostunut työnvaatimusten ja osaamisen epäsuhta on Euroopan Komission (2025) mukaan yleinen syy työmarkkinoilta poistumiseen.

Bakkerin ja Demeroutin (2007) JD-R (job-demand-recources) malli kuvaa, miten työn vaatimukset ja resurssit vaikuttavat työssä suoriutumisen ja työhön sitoutumiseen ja motivaatioon. Työn vaatimusten ollessa liian korkeat käytettävissä oleviin resursseihin nähden, työn tekijöiden sitoutuminen sekä motivaatio laskevat, mikä voi johtaa terveydellisiin ongelmiin ja työelämästä poistumiseen. Malli ei ota huomioon yksilön persoonallisuutta vaan työn rakenteelliset ominaisuudet. Työn vaatimukset voivat olla

emotionaalisia, fyysisiä tai mentaalisia tekijöitä, kuten työpaine, haastavat vuorovaikutustilanteet tai fyysisesti vaativa ympäristö. Työn resursseilla mallissa tarkoitetaan työn fyysisiä, psykologisia tai organisatorisia resursseja, joilla pyritään vastaamaan työn asettamiin vaatimukseen. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi kehittyemis- ja opiskelumahdollisuudet, organisaation ja esihenkilön tuki, saatu palaute työssä ja koettu autonomia.

Bakkerin ja Demeroutin (2007) mukaan huonosti suunnitellut tai liian vaativat työtehtävät johtavat krooniseen väsymykseen ja sitä kautta työtehokkuuden heikkenemiseen. Mitä enemmän työntekijä joutuu ponnistelemaan selviytyäkseen työtehtävistä, sitä suuremmat mahdollisuudet työntekijällä on kohdata terveydellisiä haasteita ja loppuun palamista.

Bakkerin ja Demeroutin (2007) malli esittelee työn vaatimukset ja resurssit kaksiprosessimallina, jossa työn vaatimukset voivat aiheuttaa uupumusta, terveydellisiä ongelmia ja sitä kautta poissaoloja. Resurssit puolestaan toimivat motivoivina tekijöinä, joilla on positiivinen vaikutus työn imuun, sitoutumiseen ja sitä kautta työssä suoriutumiseen.

HR-käytännöistä ja niiden vaikutusmekanismeista löytyy useita tutkimuksia 1990-luvulta lähtien. David Guest on yksi keskeisistä tutkijoista, joka on tarjonnut malleja vaikutusketjujen hahmottamiseen. Aikaisemmin tutkimus on keskittynyt vahvasti HR-käytäntöjen ja suorituskyvyn väliseen suhteeseen (Guest, 1997). Tutkimuksessaan Guest (1997) esittää mallin, jossa HR-käytännöt vaikuttavat välillisesti parempaan suorituskyvyn työssä. HR-käytäntöjen vaikutus suorituskyvyn tapahtuu vaiheittain. Käytännöt, kuten koulutus ja työn muotoilu, ovat positiivisesti yhteydessä korkeampaan sitoutumiseen, osaamiseen ja joustavuuteen. Nämä tulokset lisäävät ponnisteluja ja vähentävät poissaoloja, mikä heijastuu positiivisesti organisaation suorituskyvyn.

Myöhemmässä tutkimuksessaan Guest (2017) esittää kuitenkin kritiikkiä HR-tutkimuksen suunnasta, jossa käytäntöjen vaikutus keskittyy vahvasti suorituskykyyn ja sen mittaamiseen. Hän nostaa esille, että pelkästään suorituskykyyn keskittyvä tutkimus jättää usein työntekijän hyvinvoinnin huomiotta. Suorituskykyyn yksipuolisesti keskittyvä HR-strategia voi aiheuttaa haittaa työntekijälle, esimerkiksi kasvattaen työn vaatimuksia tarjoamatta tarvittavia resursseja näihin vastaamiseen.

Guestin (2017) mukaan organisaation HR-strategian tulisi hyödyttää molempia osapuolia, sekä työntekijää että organisaatiota. Guest (2017) esitteleeikin hyvinvointilähtöisen HR-mallin, jossa työntekijöiden hyvinvointi asetetaan HR-strategian keskiöön. Malli sisältää viisi HR-käytäntöjen kokonaisuutta, joiden tarkoituksena on edistää työntekijöiden hyvinvointia. Näihin kuuluvat (1) työntekijöihin investoiminen, (2) osallistavan ja merkityksellisen työn tarjoaminen, (3) positiivisen sosiaalisen ja fyysisen työympäristön rakentaminen, (4) työntekijöiden äänen kuuluminen sekä (5) organisaation tuki. Malli selittää näiden käytäntöjen vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin ja myönteiseen työsuhteeseen. Nämä puolestaan vaikuttavat käyttäytymiseen ja sitä kautta organisaation parempaan suorituskykyyn.

Guestin (1997; 2017) mallien keskeinen ajatus on, että HR-käytännöt eivät vaikuta suoraan organisaation suorituskykyyn vaan vaikutus välittyy työntekijöiden kokemusten asenteiden ja hyvinvoinnin kautta. Tässä vaikutusketjussa HR-käytännöt muokkaavat työntekijän sitoutumista, osaamista, motivaatiota ja hyvinvointia, joilla on positiivinen yhteys työntekijän käyttäytymiseen, kuten poissaoloihin ja työssä pysymiseen.

Guestin kuvaamat vaikutusketjut eivät kuitenkaan määrittele, mitkä työn ominaisuudet selittävät sitoutumisen ja hyvinvoinnin muutoksia. Tätä näkökulmaa tarkentaa JD-R-malli (Bakker & Demerouti, 2007), joka jäsentää työn ominaisuudet työn vaatimuksiin ja työn resursseihin. Mallin keskeiset muuttujat eli työn vaatimukset ja resurssit ovat organisaation muokattavia tekijöitä, joten mallia voidaan käyttää apuna työn vaatimuksien ja resurssien yhteensovittamisessa sekä ennaltaehkäistä vaatimusten ja

resurssien epäsuhdan tuomia haasteita, kuten poissaoloja, terveysongelmia ja heikentynyttä suoritustasoa. Bakker ja Demerouti (2007) nostavatkin esiin työresurssien toimimisen puskureina, joilla voidaan ehkäistä työn mahdollisesti mukana tuomia terveyshaasteita. Pehkonen ja muut (2017) suosittelevat työkykyjohtamisen strategisen painopisteen siirtyvän korjaavan toiminnan sijasta ennaltaehkäiseväksi toiminnaksi organisaatioissa. Bakkerin ja Demeroutin (2007) mukaan hyvä johtaminen ja tuki työssä auttavat ehkäisemään terveyshaasteita. He nostavat autonomian keskeiseksi työresurssiksi, jolla on positiivinen suhde työn motivaatioon ja organisatoriseen sitoutumiseen.

Guestin (1997; 2017) esittämät HR-mallit ja JD-R-malli (Bakker & Demerouti, 2007) osoittavat, että organisaation HR-käytännöillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin, hyvinvointiin ja käyttäytymiseen. Näin ollen on oletettavissa, että muokkaamalla näitä keskeisiä muuttujia osana yrityksen HR-strategiaa ja pyrkimällä tasapainottamaan niiden välistä suhdetta, voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilön kokemaan työkykyyn ja työssä suoriutumiseen. Työkyky ei rajoitu yksittäisiin tekijöihin vaan koostuu useista osa-alueista, joten sen tarkasteluun tarvitaan moniulotteista työkykyä kuvaavaa mallia (Ilmarinen, 2009). Tässä tutkimuksessa moniulotteiseksi työkyvyn osa-alueita jäsentäväksi malliksi on valittu Työkykytalo-malli.

3.3 Työkykytalo-malli

Työkykytalo-malli rakentuu eri kerroksista sekä taloa ympäröivästä toimintaympäristöstä (kuva 1.) (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 22–23). Työkykytalon kerrokset ovat (1) terveys ja toimintakyky, (2) osaaminen, (3) arvot, asenteet ja motivaatio sekä (4) johtaminen, työyhteisö ja työolot (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 23). Työkykytaloa ympäröi eli työkykyyn vaikuttaa näiden lisäksi toimintaympäristö, jossa ihminen ja organisaatio toimii sekä henkilökohtainen elämä kuten perhe ja muu lähiyhteisö (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 23).



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos, n.d.).

3.3.1 Terveys ja toimintakyky

Työkykytalon ensimmäiset kolme kerrosta liittyvät työntekijän henkilökohtaisiin voimavaroihin (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 23). Työkykytalon ensimmäinen kerros kuvaa ihmisen terveyttä ja toimintakykyä (Ilmarinen ja muut, s. 23). Työkyvyn perusta on terveyden ja toimintakyvyn näkökulmasta mahdollisuus tehdä työtä ja osallistua työelämään (Nöhammer, 2022). Nöhammerin (2022) mukaan hyvä terveys ja riittävä työkyky mahdollistavat työskentelyn, työssä kehittymisen sekä osallistumisen työyhteisön toimintaan täysipainoisesti. Mänttärin ja muiden (2021) mukaan heikko fyysinen kunto lisää työntekijän työkyvyttömyysriskiä erityisesti fyysisesti kuormittavassa työssä. Fyysisen terveyden tukeminen onkin siksi erityisen tärkeää fyysisesti vaativassa työssä. Työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijän terveyteen ja toimintakykyyn erilaisilla toimilla (Nöhammer, 2022). Panostukset terveyden ja toimintakyvyn tukemiseen ovat kaikkein tehokkaimpia silloin, kun työntekijällä on vielä hyvä työkyky ja työntekijä suoriutuu tehtävistään (Söderbacka ja

muut, 2020). Söderbackan ja muiden (2020) mukaan työkyvyn tukitoimet eivät ole yhtä tehokkaita, jos työntekijän työkyky on jo heikentynyt.

Ikääntyvän työntekijän terveyttä ja toimintakykyä voidaan tukea yksilöä tukevilla toimilla sekä organisaatiota kehittäville toimilla (Söderbacka ja muut, 2020). Organisaation näkökulmasta henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyvät kehittämistoimet voivat olla mm. työterveyshuollon järjestäminen henkilöstölle sekä terveellisten elämäntapojen tukeminen vapaa-ajalla (Ilmarinen & Rantanen, 1999). Organisaation tarjoamat henkilökohtaiset terveystarkastukset sekä yksilöllinen terveysterveystarve vähentävät organisaation työkykyriskejä sekä tukevat yksilöitä elämäntapamuutoksissa, joilla on positiivinen vaikutus terveyteen (Söderbacka ja muut, 2020). Työnantaja saa arvokasta tietoa tarjoamalla erilaisia työkykymittauksia ja terveydentilan kartoituksia työntekijöilleen, koska nämä mahdollista työntekijöiden terveydentilan säännöllisen seurannan sekä varhaisen puuttumisen, jos työkyvyssä ilmenee muutoksia (Söderbacka ja muut, 2020). Mittaamalla työkykyä aktiivisesti työnantaja voi kohdentaa tukitoimia kustannustehokkaasti ja oikea-aikaisesti vaikuttavalla tavalla, kehittää ikäystävällisempää työympäristöä sekä ennakoida varhaiseläkkeelle jäämisen riskiä (Söderbacka ja muut, 2020). Söderbacka ja muut (2020) kuitenkin toteavat myös, että terveydentilakartoitusten käyttäminen on tehokas keino vain, jos sitä hyödynnetään systemaattisesti osana työkykyjohtamista. Satunnaiset mittaukset eivät ole vaikuttavia tai tuo organisaatiolle kustannussäästöjä (Söderbacka ja muut, 2020).

Työntekijöiden työkykyä ja fyysistä terveyttä voidaan tukea myös liikunta- ja hyvinvointiohjelmien avulla (Söderbacka ja muut, 2020). Söderbackan ja muiden (2020) mukaan näiden hyödyistä ei kuitenkaan ole yksiselitteistä tutkimusnäyttöä. Mänttärin ja muiden (2021) mukaan vapaa-ajan liikunta tukee fyysistä työkykyä ja useat eri liikuntalajit ovat osoittautuneet tehokkaiksi. Nöhammerin (2022) mukaan, jotta hyvinvointiohjelmat ovat toimivia, tulee niiden olla työntekijöiden mielestä houkuttelevia. Houkutteleva hyvinvointiohjelma on sellainen, josta työntekijä kokee saavansa konkreettista hyötyä ja siihen osallistuminen on helppoa ennen tai jälkeen

työpäivän. Osallistumisen todennäköisyyttä lisää esihenkilön tuki sekä, jos kollegat osallistuvat ohjelmaan samanaikaisesti. Vaikutusmahdollisuus ohjelman sisältöön lisää jonkin verran työntekijän sitoutumista ohjelmaan, mutta tämä ei kuitenkaan motivoi työntekijää osallistumaan, jos työntekijä ei ole jo valmiiksi ohjelmasta kiinnostunut.

Fyysisen terveyden lisäksi ihmisen toimintakykyyn vaikuttaa mielenterveys. Haasteet henkilökohtaisessa elämässä sekä mielenterveysongelmat vaikuttavat ihmisen työkykyyn (Jansson & Gunnarsson, 2018). Janssonin ja Gunnarssonin (2018) mukaan mielenterveyden vaikutus työkykyyn ei ole kuitenkaan yksiselitteinen ja kaikki mielenterveyden haasteet eivät vaikuta negatiivisesti työkykyyn. Ihminen voi myös hyötyä työskentelystä eli työllä voi olla myös mielenterveyttä tukeva tai kuntouttava vaikutus mielenterveysongelmien aikana. Mielenterveysongelmat sekä erilainen uupumusoireilu ovat tavallisia työelämässä, ja työuupumuksen on todettu vaikuttavan negatiivisesti työkykyyn (Haltia ja muut, 2024).

Mielenterveysongelmat ovat työnantajan näkökulmasta vaikeasti tunnistettavissa työyhteisössä (Jansson & Gunnarsson, 2018). Janssonin ja Gunnarssonin (2018) mukaan mielenterveyden haasteet voivat näyttäytyä työntekijän motivaation ja suoriutumisen laskuna, keskittymiskyvyn heikkenemisenä sekä lyhyinä sairaspöissaoloina ennen kuin työnantaja on tietoinen työntekijän mielenterveysongelmista. Työntekijä saattaa myös tehdä tavallista enemmän virheitä työssään ja kokea voimakastakin muutosvastarintaa pienissäkin muutostilanteissa. Haltian ja muiden (2024) mukaan haitallista stressiä, joka voi aiheuttaa työuupumusta ja mielenterveysongelmia, kokee enemmän nuoret, naiset sekä toimihenkilöt. Janssonin ja Gunnarssonin (2018) mukaan työnantajalla on erilaisia keinoja tukea mielenterveyshaasteista kärsiviä työntekijöitä. Avoin kommunikaatio esihenkilön ja työntekijöiden välillä sekä luottamuksellinen ilmapiiri rohkaisevat työntekijöitä nostamaan esiin mielenterveyshaasteita aikaisemmassa vaiheessa organisaatiossa. Lähiesihenkilöllä onkin päivittäisjohtamisessa tärkeä rooli työkyvyn ja käyttäytymisen muutosten havaitsemisessa, jotta toimenpiteisiin voidaan ryhtyä ajoissa.

3.3.2 Ammatillinen osaaminen

Työkykytalon toinen kerros kuvaa työntekijän ammatillista osaamista (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 24). Työntekijän ammatillinen osaaminen on tärkeä osa työkykyä. Haastava ja palkitseva työ, joka vastaa sopivalla tavalla työntekijän osaamista, vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemaan työkykyyn (Gould & Polvinen, 2006a, s. 167). Gouldin ja Polvisen (2006a, s. 167) mukaan tämä korostuu erityisesti tietointensiivisessä työssä. Riittävä osaaminen ja työtehtävien hallinta korostuu kaikilla muilla hyvän työkyvyn kokemuksen osana paitsi pitkäaikaissairailla, joilla terveys ja toimintakyky korostuu muihin ihmisiin verrattuna enemmän (Gould & Polvinen, 2006a, s. 162).

Gouldin ja Polvisen (2006a, s. 164) mukaan epäsuhtaiset työn osaamisvaatimukset suhteessa työntekijän osaamistasoon heikentävät työntekijän kokemaa työkykyä. Korkeakoulutetut työntekijät arvioivat usein oman työkykynsä paremmaksi, koska he kykenevät vastaamaan paremmin työn vaatimustasoon (Gould & Polvinen, 2006a, s.162). Gouldin ja Polvisen (2006a, s. 164) mukaan osaamisen vaikutus työkykyyn on merkittävämpi naisilla kuin miehillä sekä nuorilla kuin ikääntyneillä työntekijöillä. Miehillä työn kehittävyys on tärkeämpi työkykyyn vaikuttava tekijä kuin naisille (Gould ja Polvinen, 2006b, s. 167).

Työikäiset suhtautuvat lähtökohtaisesti myönteisesti jatkuvaan oppimiseen, jota voidaan toteuttaa organisaatioissa eri tavoin (Haltia ja muut, 2024). Osaamisen kehittämisen tapoja käytännössä voivat olla mm. koulutukset, jotka auttavat työntekijää kehittämään osaamistaan vastaamaan muuttuvia työelämän tarpeita (Ilmarinen & Rantanen, 1999). Haltian ja muiden (2024) mukaan ammatillista osaamista voidaan kehittää myös yksilöllisesti esimerkiksi tutkintoon johtavissa koulutuksissa organisaatioiden ulkopuolella. Osaamisen kehittämisessä on tärkeää oppimiseen kannustava organisaatiokulttuuri. Oppimiseen kannustavissa organisaatioissa on hyvä psykologinen turvallisuus sekä palautteenantokulttuuri ja organisaatioita johdetaan esimerkillä.

Työntekijän näkökulmasta parhaimpia keinoja oman osaamisen kehittämiseksi työpaikalla ovat uudet työtehtävät ja vastuut, oppiminen nykyistä työtä tekemällä, muilta kollegoilta oppiminen sekä työpaikan toiminnan kehittämiseen osallistuminen (Haltia ja muut, 2024). Esteitä osaamisen kehittämiseksi organisaatioissa ovat usein kiireinen työtilanne sekä osaamisen kehittämisen korkeat kustannukset (Haltia ja muut, 2024). Haltian ja muiden (2024) mukaan organisaatiot pyrkivät myös rekrytoimaan ensisijaisesti henkilöitä, joilla on sopivaa osaamista suhteessa täytettävään työtehtävään. Nykyisen henkilöstön osaamisen myös koetaan vastaavan jo riittävästi organisaation osaamistarpeisiin.

3.3.3 Arvot, asenne ja motivaatio

Työkykytalon kolmas kerros kuvaa työntekijän henkilökohtaisia työhön liittyviä arvoja sekä asennetta ja motivaatiota työtä kohtaan (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 24). Tätä kerrosta vahvistaa tai heikentää työntekijän kokemukset työstä ja työelämästä (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 24). Työntekijän asenteet ja sisäinen motivaatio vaikuttavat työntekijän kokemaan työkykyyn sekä toimivat muiden kerrosten välisenä heikentävänä tai vahvistavana tekijänä (Gould ja Polvinen, 2006b, s. 169). Gouldin ja Polvisen (2006b, s. 169–171) mukaan työntekijän asenne työtä kohtaan on yhteydessä työntekijän kokemaan työkykyyn. Positiivisesti työhönsä suhtautuvat kokevat olevansa työkykyisempiä kuin työhönsä kyynistyneet työntekijät. Gouldin ja Polvisen (2006b, s. 172) tutkimuksen mukaan huono asenne työtä kohtaan voi liittyä työntekijän terveydentilaan, mutta ilman terveysongelmiakin työntekijät, joilla on heikko motivaatio, kyyninen asenne ja heikko ammatillinen itsetunto, raportoivat heikommasta työkyvystä. Myönteinen asenne työhön liittyy myös työntekijän kokemukseen kyvystä jatkaa työskentelyä (Gould & Polvinen, 2006b, s. 173). Työtyytyväisyyden kehittäminen kehittää siten työkykyä ja mahdollisesti pidentää myös työuria (Gould ja Polvinen, 2006b, s. 175).

Työarvot ovat työntekijän henkilökohtainen voimavara, jotka tukevat työkykyä lisäämällä työntekijän innostusta työtä kohtaan sekä itseohjautuvuutta (Park, 2023).

Henkilökohtaiset voimavarat kuten minäpystyvyys ja itsetunto ovat positiivisesti yhteydessä työntekijän kokemaan työn imuun (Park, 2023; Gould & Polvinen, 2006b, s. 169–170). Parkin (2023) mukaan työntekijän vahvat työarvot liittyvät vahvaan työmotivaatioon sekä vähentävät työntekijän vetäytymishalukkuutta työyhteisöstä. Vahvat työarvot tukevat työntekijän ponnistelua töissä eikä sisäisesti motivoituneet työntekijät halua poistua työyhteisöstä yhtä todennäköisesti kuin heikommin motivoituneet työntekijät. Myös työn merkityksellisyys tukee työssä jatkamishalukkuutta.

Tischin (2015) mukaan työmotivaatio vaikuttaa työntekijän työskentelyhalukkuuteen. Matala sisäinen työmotivaatio heikentää työntekijän kokemaa työkykyä, terveyttä sekä lisää eläköitymishalukkuutta. Tischin (2015) mukaan työmotivaation tukeminen on tärkeää ja voi tukea työssä jatkamishalukkuutta, vaikka työntekijällä olisi lieviä terveysongelmia. Työmotivaation tukeminen voi estää työntekijän terveyden heikkenemisen ja parantaa kokemusta työkyvystä. Työntekijän työmotivaation tukemisessa tärkeää on työkuorman hallinta, palautumisen tukeminen sekä varhainen puuttuminen työkykyongelmiin. Parkin (2023) mukaan työmotivaatiota tukee myös autonomian kokemus työssä. Suurempi autonomia tukee työarvojen ja työmotivaation välistä yhteyttä, joten työnantajan kannattaa pyrkiä autonomian ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen työssä.

Hun ja Kaplanin (2015) mukaan työntekijän tunteet ja työpaikan tunneilmapiiri vaikuttavat työntekijän työtehokkuuteen ja työhyvinvointiin. Erilaiset tunteet vaikuttavat työntekijään ja työntekijän kokemaan hyvinvointiin sekä työkykyyn eri tavalla. Työntekijä, joka kokee töissä innostumista, on energisempi ja luovempi sekä suoriutuu työstään paremmin. Työntekijä, joka kokee työstään ylpeyttä, on sitoutuneempi organisaatioon ja toimii työssään tavoitteellisesti. Rauhallisuus liittyy parempaan jaksamiseen, työstä palautumiseen sekä yhdistyy matalampaan työstressiin. Kiitollisuuden tunne lisää työntekijän yhteistyöhalukkuutta sekä tukee työntekijän positiivisia suhteita työyhteisössä. Tunneilmaston kehittäminen voi siten tukea työntekijän hyvinvointia ja työkykyä.

3.3.4 Johtaminen, työyhteisö ja työolot

Työkykytalon neljän kerros kuvaa työtä ja työn vaatimuksia sekä työoloja, työyhteisön toimintaa ja organisaation johtamiskäytäntöjen vaikutusta työkykyyn (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 24). Työn fyysinen sekä psykososiaalinen ympäristö vaikuttavat työkykyyn eri tavoin. Fyysisesti raskasta työtä tekevät kokevat oman työkykynsä heikommaksi, jos työhön sisältyy paljon hankalia työasentoja, toistuvia voimaa vaativia liikkeitä sekä, jos yleisesti työ koetaan uuvuttavaksi ja rasittavaksi (Tuomi ja muut, 2006b, s. 177–178). Työn fyysinen sekä henkinen rasittavuus heikentää erityisesti ikääntyvien työkykyä (Tuomi ja muut, 2006, s. 176). Työntekijät, jotka kokevat usein psykososiaalista kuormitusta, uupuneisuutta ja väsymystä, arvioivat oman työkykynsä heikommaksi, kuin henkisesti vähemmän kuormittuneet työntekijät (Tuomi ja muut, 2006, s. 179–180). Työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä ovat mm. epävarmuus työnjatkumisesta, epäselvät käytännöt, liian suuri työkuorma sekä lähiesihenkilötyön puutteet (Lahti ja muut, 2025).

Toderin ja muiden (2024) mukaan esihenkilön johtamistyyllillä on vaikutusta organisaation psykososiaaliseen työympäristöön. Eri johtamistavoilla ja tyyleillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin sekä stressin hallintaan. Karan ja muiden (2013) mukaan johtamiskäytännöillä on vaikutusta työntekijän elämänlaatuun työhyvinvoinnin kautta. Johtamiskäytännöillä voidaan tukea hyvinvointia, työssä jaksamista, työhön sitoutumista sekä vähentää sairauspoissaoloja. Lundqvistin ja muiden (2022) mukaan työntekijää tukeva johtamistyyli tukee työhyvinvointia riippumatta työntekopaikasta eli johtamisella voidaan vaikuttaa sekä lähi- että etätyötä tekevien työhyvinvointiin. Tuomen ja muiden (2006b, s. 182-183) mukaan esihenkilön tuki on tärkeää sekä miehille että naisille työkyvyn ylläpitämisessä. Yksittäiset työtä tukevat käytännöt eivät vielä lisää työhyvinvointia ja käytännöt tulee sopeuttaa organisaation tarpeiden mukaisesti (Lundqvist ja muut, 2022).

Työn ja työtapojen muuttuessa, joissakin organisaatioissa on siirrytty ketteriin tiimityötapoihin ja itseohjautuvuutta on lisätty. Rietzen ja Zacherin (2022) mukaan ketterät työskentelytavat voivat tukea koettua työkykyä mahdollistamalla enemmän autonomiaa työssä, tukemalla organisaation palautteenantokulttuuria sekä lisäämällä avunantoa ja yhteistyötä organisaation sisällä. Ketterät työskentelytavat tukevat työhyvinvointia, joka ylläpitää koettua työkykyä. Ketterät työskentelytavat voivat tukea myös työntekijän työkuorman hallintaa, koettua aikapainetta tehtävien suorittamisessa sekä vähentää työn keskeytyksiä. Nämä kaikki tekijät ovat yhteydessä työn kuormittavuuteen.

Rietzen ja Zacherin (2022) mukaan kuitenkin ennen ketterien toimintatapojen soveltamista työyhteisössä tulee huomioida riittävät resurssit sekä työn vaatimukset. Työntekijöille pitää mahdollistaa riittävä autonomian määrä omassa työssään, jotta ketterät työskentelytavat aidosti lisäävät hyvinvointia organisaatiossa. Ketterien työtapojen vaikutus työhyvinvointiin on epäsuora eli vaikutus tapahtuu parempien resurssien ja vähäisempien työn vaatimusten kautta.

Työolojen ja erilaisten työjärjestelyjen sekä työympäristön kehittäminen koetaan organisaatioiden näkökulmasta tärkeäksi keinoksi pidentää työuria (Söderbacka ja muut, 2020). Fyysiseen työympäristöön liittyvät kehittämistoimet tähtäävät siihen, että työn tekeminen on turvallista sekä ergonomisesti järjestetty myös ikääntyville työntekijöille sopivaksi (Ilmarinen & Rantanen, 1999). Psykososiaaliseen työympäristöön liittyvät kehittämistoimet pyrkivät tukemaan työ- ja vapaa-ajan tasapainoa joustavilla työaikakäytännöillä, parantamaan tiimityöskentelyä sekä lisäämään esihenkilöiden ikäjohtamisosaamista (Ilmarinen & Rantanen, 1999).

Työympäristön kehittämisessä tärkeää on esihenkilöiden riittävä osaaminen ja osaamisen kehittäminen (Söderbacka ja muut, 2020). Esihenkilön tuki parantaa työntekijöiden kokemaa työkykyä sekä terveyttä (Söderbacka ja muut, 2020). Esihenkilön ikäjohtamisen käytäntöjä ovat mm. positiivinen suhtautuminen

ikäntymiseen, tiimityöskentelyn tukeminen ja osallistuminen tiimityöskentelyyn, henkilökohtaisten työmuokkauksen keinojen käyttäminen sekä avoin kommunikaatio työhön liittyvistä muutoksista (Ilmarinen & Rantanen, 1999).

3.3.5 Toimintaympäristö ja lähiyhteisö

Työkykytalo-mallin kerrosten lisäksi työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat lähiyhteisö, yhteiskunta sekä henkilökohtainen elämä kuten perheen kanssa vietetty aika ja vapaa-ajan toiminta (Ilmarinen ja muut 2006, s. 24). Työkykyyn vaikuttaa mm. organisaation yhteistyökumppanit kuten työterveyshuolto ja työsuojeluviranomaisyhteistyö sekä yhteiskunnan rakenteet ja sosiaalipolitiikka, jolla voidaan tukea työkykyä, hyvinvointia ja työtä (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 24).

Sosiaalisella tuella, lähiyhteisöllä sekä vapaa-ajalla on yhteys ihmisen kokemaan työkykyyn (Pensola & Järvikoski, 2006a, s. 190). Työkykyyn vaikuttavan sosiaalista tuen ensisijainen lähde on useimmiten oma puoliso sekä perhe (Pensola & Järvikoski, 2006b, s. 97). Pensolan ja Järvikosken (2006b, s. 98–99) mukaan oman työkykynsä arvioivat usein paremmaksi avio- tai avoliitossa elävät kuin naimattomat ihmiset, vaikka iän myötä kaikissa ikäryhmissä työkykyisten osuus laskeekin siviilisäädystä riippumatta. Erityisen suuri vaikutus siviilisäädyllä on ikääntyviin miehiin. Naimattomien miesten työkyky laskee nopeammin kuin avio- tai avoliitossa elävillä. Perhe-elämässä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa muutenkin työkykyyn. Erityisesti naiset kokevat heikentyntä työkykyä heti puolison kuoleman jälkeen (Pensola & Järvikoski, 2006b, s. 99).

Hyvää työkykyä tukee myös kokemus siitä, että ihmisellä on mahdollisuus saada apua ja tukea tarvittaessa omalta lähiyhteisöltä kuten ystäviltä ja tuttavilta vapaa-ajalla, mutta myös kollegoilta töissä (Pensola & Järvikoski, 2006a, s. 191). Tähän vaikuttaa mahdollisesti se, kuinka paljon ihminen viettää aikaa läheistensä ja ystäviensä kanssa sekä mahdollisuus osallistua erilaiseen vapaa-ajan toimintaan (Pensola ja Järvikoski,

2006a, s. 191). Pensolan ja Järvikosken (2006a, s. 191–193) mukaan sosiaalisella tuen vaikutus ikääntyvien työkykyyn ei ole yhtä merkittävä kuin nuoremmilla, mutta kodin ulkopuolella tapahtuva vapaa-ajan toiminta on erityisen tärkeää ikääntyvien hyvälle työkyvylle.

4 Työkykyjohtaminen

Tässä luvussa käsitellään työkykyjohtamista osana organisaation strategiaa ja johtamiskulttuuria sekä tarkastellaan HR-käytäntöjen merkitystä työkyvyn tukemisessa. Työkyvyn kehittäminen voidaan jakaa henkilökohtaisen hyvinvoinnin kehittämistoimiin, jotka liittyvät henkilökohtaiseen terveyteen ja osaamisen kehittämiseen, sekä organisaation kehittämistoimiin, jotka liittyvät fyysiseen sekä psykososiaaliseen työympäristöön (Ilmarinen & Rantanen, 1999). Työurien pidentymisen osalta työkyvyn johtamisen merkitys korostuu, sillä hyvä tai erinomainen työkyky johtaa myöhäisempään eläköitymisikään (Ilmarinen, 2009).

4.1 Työkyvyn tukeminen osana organisaation johtamiskulttuuria

Työkyvyn johtaminen organisaatioissa koostuu monista eri osa-alueista, joita ovat muun muassa yrityksen strategiset linjaukset, toimenpiteet, mittaustavat ja yhteistyö eri toimijoiden välillä (Pehkonen ja muut, 2017). Se ei ole erillistä toimintaa vaan sisältyy päivittäiseen esihenkilötyöskentelyyn (Anttilainen ja muut, 2024). Työkyvyn johtaminen vaatii johdonmukaista toimintaa, joka painottaa oikeudenmukaisuutta ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista (Boehm & Dwertmann, 2015). Työkykyjohtamiseen liittyy myös laillisia velvoitteita. Työterveyshuoltolaki (1383/2001, 12 §) velvoittaa työantajia toteuttamaan työkykyä ylläpitäviä sekä edistäviä käytäntöjä ja työturvallisuuslaki (738/2002, 8 §) asettaa velvoitteita muun muassa työoloihin- ja ympäristöön liittyvien kehitystarpeiden huomioimista.

Työkykyjohtamisen tulisi olla jokaisen organisaation yksi strateginen päätöksenteon taso ja sen tulisi näkyä systemaattisena toimintana ja yhteneväisinä malleina läpi organisaation (Pehkonen ja muut, 2017). Työkykyjohtamisen voidaan sanoa sisältävän organisaation keskeisimmät toimenpiteet ja tekijät, joilla voidaan edistää työntekijän henkilökohtaisten resurssien ja työn vaatimusten välisen tasapainon löytämistä (Ilmarinen, 2019).

Keskeisinä asioina vahvalle HR-järjestelmälle Bowen ja Ostroff (2004) nostavat erottuvuuden, johdonmukaisuuden sekä yksimielisyyden. Järjestelmän tulee olla työntekijälle relevantti ja ymmärrettävä, sen tulee olla johdonmukainen suhteessa organisaation keskeisiin tavoitteisiin. Johdon tulee olla yksimielinen HR-järjestelmän toimenpiteistä ja tavoitteista. Esihenkilöiden sitoutuminen, heille varattu riittävä aika sekä koulutus ovat oleellisia tekijöitä toimivan kokonaisuuden kannalta (Pehkonen ja muut, 2017). Työpaikkatekijöillä, kuten esihenkilön tuella, on havaittu olevan vahva yhteys henkilön kokemaan työkykyyn (Brady ja muut, 2020). Työkykyjohtamiseen liittyviin toimiin on järjestettävä riittävästi aikaa myös henkilöstölle, sillä Shiri & Bergbom (2023) tunnistivat työntekijöiden kokeman aikapaineen ja kovan työkuorman estävän osallistumista työkykyä parantaviin ohjelmiin.

HR-järjestelmän tulisi olla organisaation strateginen taso, eikä vain yksittäinen tekijä organisaatiossa. Bowen ja Ostroff (2004) korostavat, että HR-järjestelmä ei tuota automaattisesti haluttuja tuloksia vaan se vaatii tuekseen toimivan prosessin. Pelkkä HR-käytäntöjen olemassaolo ei vielä riitä vaan tuottaakseen toivottuja lopputuloksia prosessit vaativat tarkkaa suunnittelua ja toteutusta, jotta ne juurtuvat osaksi organisaation arkea (Nielsen & Randall, 2013). Keskeistä organisaation työkykyjohtamisen toimenpiteiden toteutumiseksi tai toteutumatta jäämiselle on se, että organisaatio on tietoinen asioista, jotka auttavat tai vaikeuttavat käytäntöjen käyttöönottoa (Shiri & Bergbom, 2023).

Työkykyohjelmiin osallistumisen edistäviä tekijöitä ovat johdon myönteinen tuki, viestintä sekä työntekijöiden osallistaminen ohjelmien suunnitteluun (Shiri & Bergbom, 2023). Työkykyjohtaminen vaatii toimivia prosesseja, jotta varmistetaan esimerkiksi tiedonkulku eri osapuolten välillä (Pehkonen ja muut, 2017). Ilman toimivaa viestintää vaarana on, että työntekijät eivät ole tietoisia organisaation käytännöistä (Pehkonen ja muut, 2017). Wilckensin ja muiden (2021) tutkimus osoitti, että työntekijät ovat useimmiten tietämättöimpiä käytännöistä, jotka liittyivät eläkkeelle siirtymiseen tai

työssä jatkamiseen. Heidän mukaansa tämä viittaa organisaatioiden puutteelliseen viestintää.

Bowenin ja Ostroffin (2004) mukaan heikossa HR-järjestelmässä työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset eroavat toisista, jolloin organisaatiotasoinen ilmapiiri heikentyy. Tällainen epäjohdonmukainen ilmapiiri voi johtaa kynnistymiseen, turhautumiseen tai negatiivisiin asenteisiin.

4.2 HR-käytännöt työkyvyn tukena

Organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijän kokemukseen työkyvystään erilaisilla tavoilla (Sousa ja muut, 2019). Vaikutusmahdollisuudet ovat toki rajalliset, sillä henkilön kokemaan työkykyyn vaikuttaa moni muukin asia kuin organisaation HR-käytännöt (Pak ja muut, 2021). Pakin ja muiden (2021) mukaan suurin vaikutus työntekijän eläköitymishalukkuuteen on yhteiskunnallisilla, sekä työntekijän henkilökohtaisilla, tekijöillä. Useissa tutkimuksissa (ks. esim. Pak ja muut, 2021; Riekhoff ja muut, 2020; Wilckens ja muut, 2021; Ybema ja muut, 2020) on kuitenkin todennettu organisaatioiden käytännöillä olevan vaikutusta työntekijän kokemaan työkykyyn ja halukkuuteen jatkaa työuraansa.

Pakin ja muiden (2021) tutkimus osoittaa kehittävien HR-käytäntöjen positiivisen suhteen työntekijän kokemaan työkykyyn. Kehittäviä HR-käytäntöjä voivat olla esimerkiksi erilaiset osaamisen kehittämisen keinot kuten koulutukset, jotka tukevat henkilöä vastaamaan työn vaatimukseen sekä auttavat henkilöä pääsemään organisaation asettamiin tavoitteisiin (Pak ja muut, 2021). Työntekijän ja työn välisen yhteyden merkitys koettuun työkykyyn on havaittavissa myös Wilckensin ja muiden (2021) tutkimuksessa. Wilckensin ja muiden (2021) mukaan työntekijän kokiessa työn olevan hänelle sopivaa, ilmenee se myös positiivisesti suhteessa työkykyyn. Myös Tuomen ja muiden (2001) mukaan työtehtäviä sujuvoittamalla ja tarjoamalla riittävästi kehitys- ja vaikutusmahdollisuuksia voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilön kokemaan työkykyyn.

Monipuolista koulutusta saanut työntekijä haluaa pysyä yrityksen palveluksessa pidempään (Riekhoff ja muut, 2020). Myös Euroopan komissio (2025) korostaa uudelleenkouluttamisen ja elinikäisen oppimisen vaikutusta työn vaatimusten ja osaamisen välisen suhteen tasaamisessa. Etenkin fyysisessä työssä uudelleenkoulutus nähdään positiivisesti vaikuttavana tekijänä suhteessa työkykyyn (Tuomi ja muut, 2001). Wilckensin ja muiden (2021) mukaan koulutusta heikompi yhteys oli terveyteen, urasuunnittelun ja eläkesiirtymiin liittyvien käytäntöjen suhteessa työkykyyn.

Kokemukset HR-käytännöistä syntyvät Bowenin ja Ostroffin (2004) mukaan yksilöiden kautta. Heidän mukaansa HR-käytännöt synnyttävät yksilötason näkemyksiä. Toimivassa HR-järjestelmässä nämä näkemykset muodostavat työntekijöiden keskuudessa samanlaisia näkemyksiä ja jaetut kokemukset edistävät organisaatioilmapiiriä ja tuottavat haluttuja vaikutuksia. Vahvassa järjestelmässä työntekijöiden muodostamat kollektiiviset näkemykset ovat linjassa organisaation strategian kanssa. He nostavat esiin, että yhteinen tulkinta ei välttämättä muodostu koko organisaatiotasolla vaan eri ryhmät voivat muodostaa erilaisia tulkintoja. Tämä tarkoittaa sitä, että eri ryhmille voidaan kohdistaa eri sisältöisiä käytäntöjä, jolloin ryhmä muodostaa oman kollektiivisen tulkinnan.

Organisaation kokemus HR-käytäntöjen tehokkuudesta havaittiin olevan positiivisesti yhteydessä HR-käytäntöjen suurempaan määrään ja korkeampaan käyttöasteeseen (Ybema ja muut, 2020). Työkykyjohtamisen tuleekin sisältää laajasti erilaisia toimia, jotka voivat olla luonteeltaan ennaltaehkäiseviä tai yksilöllisiä, henkilökohtaisia ratkaisuja työntekijän tiettyyn tarpeeseen ja tilanteeseen (Anttilainen ja muut, 2024). HR-käytäntöjen suurempi määrä ei yksistään takaa niiden vaikuttavuutta, vaan vaikuttavuus on yhteydessä siihen, kuinka paljon työntekijät hyödyntävät tarjottuja käytäntöjä ja saavat osallistua niiden suunnitteluun (Ybema ja muut, 2020). Työkykyjohtamisen tulisikin olla osallistavaa toimintaa, johon osallistuvat sekä esihenkilöt että henkilöstö (Pehkonen ja muut, 2017, s. 99).

Ybeman ja muiden (2020) mukaan HR-käytäntöjen käyttöönotossa ja käyttöasteessa on runsaasti eroavaisuuksia käytännön mukaan. Yleisimpiä toteutettuja käytäntöjä heidän tutkimuksensa mukaan olivat työympäristöön ja koulutukseen liittyvät käytännöt. Käyttöaste puolestaan oli korkeinta ryhmähengen edistämiseen, kuten urheiluun sekä yhteistapahtumiin, liittyvissä käytännöissä, silloin kun ne olivat tarjolla organisaatiossa. Keskimäärin hieman alle puolet henkilöstöstä hyödynsi tarjottuja käytäntöjä.

Ybeman ja muiden (2020) mukaan HR-käytäntöjen käyttöasteella on vaikutus sairaspöissaolöjien määrään. Organisaatioissa, joissa tarjottuja HR-käytäntöjä käytettiin enemmän, sairaspöissaolöjien määrä oli pienempi. Tarjottujen käytäntöjien määrä ja niiden suurempi käyttöaste vaikuttivat myös positiivisesti tuottavuuden kasvuun. Eläkkeeltä takaisin työelämään palanneiden keskuudessa kaikista merkittävämmiksi tekijäksi on havaittu, se miten yritykset konkreettisesti toteuttavat käytäntöjä (Armstrong-Stassen, 2008).

4.3 HR-käytäntöjien vaikuttavuuden arviointi

Onnistunut työkykyjohtaminen vaatii selkeitä ja ymmärrettäviä mittareita, jotta niitä on mahdollista käyttää esihenkilöiden ja johdon työn tukena (Pehkonen ja muut, 2017, s. 99). Selkeät ja tiedossa olevat mittarit helpottavat ymmärtämään työkykyjohtamisen tavoitteita ja käytäntöjä. (Pehkonen ja muut, 2017, s. 99).

Ybeman ja muiden (2020) mukaan isoimmilla organisaatioilla on yleensä enemmän käyttöönotettuja HR-käytäntöjä kuin pienemmillä. Pienissä organisaatioissa käytäntöjien hyödynnetään kuitenkin paremmin. Ybema ja muut (2020) olettavat tämän johtuvan siitä, että suurilla organisaatioilla on enemmän taloudellisia resursseja ylläpitää monipuolisempia käytäntöjä, kun taas pienemmät organisaatiot ovat parempia osallistamaan henkilöstöä käytäntöjien suunnittelussa.

Nielsen ja Randall (2013) korostavatkin tutkimuksessaan prosessien arvioinnin tärkeyttä, jotta voidaan varmistua toimenpiteiden vaikuttavuudesta. Heidän mukaansa usein keskitytään tutkimaan käytäntöjen vaikutuksia, mikä ei useinkaan riitä. Hyväkin käytäntö voi epäonnistua, jos toteutus on puutteellinen, resurssit riittämättömät, johto ei ole sitoutunut tai organisaatio rakenteet estävät käytäntöjen toteutumisen.

4.4 Ikääntyminen ja HR-käytännöt

Armstrong-Stassenin (2008) mukaan organisaation HR-käytännöt on yksi merkittävä työntekijän työssä pysymiseen vaikuttava tekijä. Ratkaisevaa on organisaation tapa kohdella, arvostaa ja johtaa työntekijöitä. Ikääntyviä työntekijöitä tukevat HR-käytännöt parantavat työntekijöiden kokemaa työkykyä (Sousa ja muut, 2019).

Wilckensin ja muiden (2021) mukaan 50–67-vuotiailla työntekijöillä havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhteys ikäystävällisen organisaatioilmapiiriin ja työkyvyn välillä. Samankaltainen positiivinen yhteys oli myös johtamiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvien käytäntöjen ja työkyvyn välillä. Armstrong-Stassenin ja Leen (2009) mukaan organisaation ikärakenteen muuttuessa nuoremmaksi on vaarana, että ikääntyvien työntekijöiden kokemukset organisatorisesta tuesta ja arvostuksesta heikkenevät. HR-käytännöillä voidaan lievittää näitä kokemuksia.

Kooij:n ja muiden (2013) tutkimus korostaa, että HR-käytäntöjen vaikutus ei ole universaali vaan riippuu työntekijän iästä ja iän tuomista motivaatiomuutoksista. Heidän tutkimuksensa mukaan kehitys- ja kasvumahdollisuuksia tuovien käytäntöjen tukevan etenkin nuorempien työntekijöiden hyvinvointia, kun taas vanhemmille työntekijöille on ylläpitävillä toimilla, kuten kehityskeskustelut ja työturvallisuuskäytännöt, suurempi merkitys. Kooij ja muut (2013) nostavat tutkimuksessaan esille myös rikastuttavien käytäntöjen merkityksen ikääntyvillä työntekijöillä. Iän myötä työn motivaatiot muuttuvat ja ikääntyvät työntekijät kokevat rikastuttavien toiminteiden, kuten mentoroinnin ja osaamisen täysimääräisen hyödyntämisen, parantavan työssä

suoriutumista. Myös Pahos ja muut (2024) korostavat HR-käytäntöjen vaikutuksen suoriutumiseen vaihtelevan iän ja käytäntötyypin mukaan. Iästä riippumatta ylläpitävät käytännöt, kuten työpaikan turvaamiseen ja työroolien selkeyteen liittyvät käytännöt, parantavat työntekijöiden suorituskykyä. Sen sijaan kasvua tukevien käytäntöjen, kuten urakehitysmahdollisuuksien ja koulutuksen, vaikutus heikkeni iän myötä ja ne olivat erityisen hyödyllisiä vain nuoremmille työntekijöille. Tuomen ja muiden (2001) mukaan vapaa-ajan liikunnalla ja harrastusmahdollisuuksilla on suuri vaikutus työkykyyn etenkin ikääntyvillä työntekijöillä. Heidän mukaansa organisaation olisi tärkeä kannustaa ikääntyviä työntekijöitä liikuntaan ja taiteellisiin harrastuksiin.

Armstrong-Stassenin ja Leen (2009) mukaan organisaation ikärakenne vaikuttaa siihen, minkälaisia HR-käytäntöjä yritys toteuttaa. Ikääntyville työntekijöille suunnattuja HR-käytäntöjä raportoitiin olevan enemmän yrityksissä, joissa ikääntyneiden määrä oli suuri. Puolestaan organisaatioissa, joissa keski-ikä oli pienempi, näitä käytäntöjä esiintyi vähemmän.

Useat tutkimukset (Boehm & Dwertmann, 2015; Fan ja muut, 2023; Sousa ja muut, 2021) korostavat ikäinklusiivisia, eli kaikille suunnattuja HR-käytäntöjä. Boehmin ja Dwertmannin (2015) mukaan tällaiset käytännöt edistävät ikämonimuotoista kulttuuria organisaatioissa ja auttavat vähentämään yleensä ikääntyviin työntekijöihin kohdistuvia stereotyyppioita, kuten olettamuksia heikommasta suoriutumisesta. Myönteinen ilmapiiri ja suhtautuminen ikädiversiteettiin parantavat myös työntekijöiden kokemusta organisatorisesta tuesta, mikä vaikuttaa positiivisesti työn imuun sekä vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaatioon (Fan ja muut, 2023; Sousa ja muut, 2021). Työntekijöiden arvot, tarpeet ja motiivit kuitenkin vaihtelevat eri ikäryhmien välillä, joten HR-käytäntöjen tulisi olla mahdollisimman monipuolisia (Sousa ja muut, 2021). Tyypillisesti ikääntyville työntekijöille suunnatuilla eli ikäspesifeilla HR-käytännöillä on kuitenkin mahdollista tukea pidempiä työuria ja työkykyä (Boehm & Dwertmann, 2015). Pak ja muut (2021) korostavat, että tutkimuksissa tulisi ottaa huomioon sekä

ikäinklusiiviset että ikäspesifit HR-käytännöt ja pyrkiä vertailemaan niiden tehokkuutta työkyvyn tukemisessa.

Armstrong-Stassenin ja Leen (2009) mukaan ikääntyville suunnattujen HR-käytäntöjen tarpeellisuus korostuu etenkin sellaisissa, ikämonimuotoisissa ryhmissä, joissa jokin muu ikäryhmä on vallitseva. Tällöin ikääntyneillä on vaarana kokea kuuluvansa vähemmistöön. HR-käytännöillä voidaan vahvistaa tunnetta arvostuksesta ja tarpeiden huomioimisessa ikääntyvien työntekijöiden keskuudessa. Erityisen tärkeitä HR-käytännöt ovat silloin, kun työntekijä kokee oman työkykynsä heikentyneen (Sousa ja muut, 2019). Ikäjohtamisen käytännöt tukevat ikääntyvien työntekijöiden halukkuutta jatkaa töissä pidempään (Cui ja muut, 2025), sillä ne tukevat työntekijän kokemaan enemmän työn imua ja energiaa työhön sekä työntekijän omistautumista (Sousa ja muut, 2019). Ikääntyvien työntekijöiden osaamisen kehittämisen ja urapolkujen avulla saadaan työntekijöiden osaaminen käyttöön kokonaisuudessaan sekä voidaan kehittää osaamista vastaamaan organisaation muuttuvia tarpeita (Cui ja muut, 2025). Työntekijät, jotka kokevat, että eivät pysty työuransa lopulla vastaamaan täysin työn muuttuneisiin vaatimuksiin, kokevat erilaiset ikäjohtamisen käytännöt erityisen tärkeiksi (Sousa ja muut, 2019).

Mielenkiintoisen näkökulman HR-käytäntöjen vaikutuksesta ikääntyvillä työntekijöillä tarjoaa Armstrong-Stassenin (2008) tutkimus, joka keskittyi tutkimaan HR-käytäntöjen roolia eläkkeelle siirtyneiden ja työhön palanneiden työntekijöiden päätöksenteossa. Tutkimuksessa havaittiin, että syyt työelämään palanneiden ja muiden välillä eivät selittyneet organisaation rakenteellisilla tekijöillä, kuten toimialalla, koolla tai sijainnilla, vaan organisaation toteuttamalla HR-käytännöillä. Töihin palanneet työntekijät kertoivat useimmin yrityksessä toteutettavan joustavia työjärjestelyjä, ikääntyville suunnattua koulutusta, työn muokkausta, enemmän eläke- ja siirtymävaihtoehtoja sekä erilaisia palkitsemisratkaisuja.

Organisaation toteuttamat HR-käytännöt ovat yhteydessä ikääntyvien työntekijöiden kokemukseen merkityksellisyydestä, arvostuksesta ja oikeudenmukaisuudesta

(Armstrong-Stassen & Lee, 2009). Wilckensin ja muiden (2021) tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat organisaatioiden ilmapiirin olevan myönteinen ikääntyneitä kohtaan. Organisaatiokulttuuri oli ikäystävällinen ja ikääntyneet kokivat, että heitä arvostetaan. Esihenkilöt koettiin myös työntekijöitä tukeviksi. Ikädiversiteetin johtaminen koettiin kuitenkin vaihtelevaksi organisaatioissa. Myös pitkän aikavälin tuki, kuten urasuunnittelu koettiin heikommaksi. Tarjotuista HR-käytännöistä näkyvimmiä koettiin pidempiä työuria mahdollistavat joustavat jatkumahdollisuudet, eläke-etuuksiin ja turvaan sekä osaamisen kehittämiseen liittyvät käytännöt.

Armstrong-Stassen ja Lee (2009) nostavat esiin, että varsinkin nuorempien esihenkilöiden tulisi tiedosta, että alaisen ja esihenkilön välisen ikäeron ollessa suuri, työntekijät kokemukset oikeudenmukaisuudesta ovat heikkommat. Olisi tärkeää, että organisaatio tarjoaisi ikämonimuotoisuutta edistävää valmennusta johtajille.

Wilckensin ja muiden (2021) mukaan osaamisen kehittämiseen liittyvistä käytännöistä näkyvimmiä koettiin koulutusmahdollisuudet ja kehityskeskustelut. Näkymättömmiksi koettiin tuki eläkkeelle siirtymisen suunnittelu ja mahdollisuudet vaiheittaiseen eläköitymiseen sekä työn muokkaukseen liittyvät käytännöt kuten työmäärän muokkaaminen, fyysinen keventäminen sekä ikää huomioiva työn muokkaus. Myös terveyteen liittyvät käytännöt kuten systemaattinen hyvinvointiohjelma, terveyden edistäminen ja ennaltaehkäisevät terveystarkastelut koettiin näkymättömiksi. Henkilöstökyselyiden avulla voidaan tunnistaa, onko organisaatiossa henkilöitä, joilla on riskinä ennen aikainen eläköityminen heikon työkyvyn vuoksi, jotta heihin voidaan kohdistaa tarvittavia toimenpiteitä työsuhteen jatkamiseksi eläkeikään saakka (Sousa ja muut, 2019).

4.5 Teorettinen viitekehys – yhteenveto

Tässä tutkimuksessa työkykyä tarkastellaan moniulotteisena ilmiönä, joka rakentuu yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä suhteesta. Työkykytalo-malli

(Ilmarinen, 2019) tarjoaa rakenteellisen kehyksen työkyvyn osa-alueiden jäsentämiseen. Mallin mukaan työkyky muodostuu terveyden ja toimintakyvyn, osaamisen, arvojen ja motivaation sekä työn ja johtamisen kokonaisuudesta, jota ympäröi laajempi toimintaympäristö.

Vaikka Työkykytalo-malli kuvaa työkyvyn keskeiset osa-alueet, se ei yksin selitä, millä mekanismeilla työkyky voidaan organisaatiotasolla vahvistaa. Tätä vaikutusmekanismia tarkentaa työn vaatimusten ja voimavarojen malli JD-R (Bakker & Demerouti, 2007), jonka mukaan työssä koettu kuormitus syntyy silloin, kun työn vaatimukset ylittävät työntekijän käytettävissä olevat resurssit. Vastaavasti työn resurssit, kuten autonomia, tuki, osaamisen kehittämismahdollisuudet ja selkeät roolit, vahvistavat motivaatiota, sitoutumista ja työssä jaksamista.

Tässä tutkimuksessa HR-käytännöt nähdään organisaation keskeisinä keinoina vaikuttaa tähän tasapainoon. HR-käytännöt voivat joko vähentää työn vaatimuksia (esimerkiksi työn muokkauksen, joustavien työaikaratkaisujen tai ergonomisten järjestelyjen kautta) tai vahvistaa työntekijän resursseja (koulutus, urasuunnittelu, esihenkilötuki, osallistaminen). Näin HR-käytännöt toimivat konkreettisina välineinä työkykytalon eri kerrosten tukemisessa.

Vaikutus ei kuitenkaan ole suora. Guestin (1997; 2017) mukaan HR-käytännöt vaikuttavat työntekijöiden kokemusten, asenteiden ja hyvinvoinnin kautta. Näin ollen organisaation tarjoamat käytännöt eivät automaattisesti tuota toivottuja vaikutuksia, vaan vaikutus syntyy työntekijän tulkinnan ja kokemuksen kautta. Tämä näkökulma korostaa implementoinnin ja viestinnän merkitystä osana työkykyjohtamista.

Ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta HR-käytäntöjen vaikutus ei ole universaali. Aiempi tutkimus (esim. Kooij ja muut, 2013; Sousa ja muut, 2019; Pak ja muut, 2021) osoittaa, että eri ikävaiheissa työn motivaatiotekijät ja resurssitarpeet muuttuvat. Kehitystä ja kasvua tukevat käytännöt voivat olla erityisen merkityksellisiä uran

alkuvaiheessa, kun taas työuran loppuvaiheessa korostuvat ylläpitävät ja rikastuttavat käytännöt, kuten työn muokkaus, turvallisuus, osaamisen hyödyntäminen ja merkityksellisyyden kokemukset. Tästä syystä tässä tutkimuksessa tarkastellaan sekä ikäinklusiivisia että ikäspesifejä HR-käytäntöjä.

Työkykyjohtaminen nähdään tässä tutkimuksessa organisaation strategisena ja prosessinomaisena toimintana, jonka kautta HR-käytännöt suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Bowenin ja Ostroffin (2004) mukaan HR-järjestelmän vahvuus perustuu erottuvuuteen, johdonmukaisuuteen ja yksimielisyyteen, jotka vaikuttavat siihen, miten työntekijät tulkitsevat käytäntöjä. Pelkkä käytäntöjen olemassaolo ei riitä, vaan niiden vaikuttavuus riippuu implementoinnin laadusta, johdon sitoutumisesta sekä työntekijöiden osallistumisesta (Nielsen & Randall, 2013; Shiri & Bergbom, 2023).

Yhdistämällä työkykytalon rakenteen, JD-R-mallin vaikutusmekanismin sekä Guestin HR-vaikutusketjun voidaan muodostaa kokonaisvaltainen viitekehys, jossa HR-käytännöt nähdään organisaation keskeisinä välineinä työkyvyn tukemisessa. Tässä tutkimuksessa analyysi kohdistuu siihen, millaisia käytäntöjä organisaatioissa on, miten ne kohdistuvat ikääntyviin työntekijöihin sekä miten niiden vaikuttavuutta seurataan osana työkykyjohtamista.

5 Tutkimuksen empiirinen toteutus

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella yksilöhaastatteluin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, eikä mitata sitä määrällisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 160–161). Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 1.1.2.) mukaan laadullinen tutkimus on empiiristä ja pohjautuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Aineisto kerättiin laadullisena aineistona, koska tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää yritysten HR-henkilöstön kokemuksia ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemisesta sekä saada lisätietoa yritysten HR-käytäntöjen vaikuttavuudesta.

Tutkimuksen ontologinen oletus oli, että tutkittava kohde on tosi asiallisesti olemassa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2.). Tutkimus perustui siten reaaliseen ontologiaan ja tarkemmin sen tieteelliseen realismiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2.). Tutkimuksessa oletettiin tällöin, että tutkittavat kokemukset ovat olemassa, mutta kokemukset itsessään eivät ole aistein havaittavissa.

Tutkimuksen epistemologinen oletus oli, että tieto syntyy ihmisten kokemuksista, tulkinnoista ja niiden välisistä merkityksistä (Vilka, 2021, luku 3). Vilkan (2021, luku 3) mukaan tutkimus perustuu siten fenomenologiseen lähestymistapaan. Tutkimuksen kohteena oli tutkittavien kokemukset asiasta tai ilmiöstä, jotka pyritään kuvaamaan sellaisenaan sekä suhteessa todellisuuteen.

5.1 Tutkimusmetodi ja aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin itse teemahaastatteluilla. Haastattelut toteutettiin 18.3.-2.4.2026 välillä. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.1.) mukaan teemahaastattelu on avoin haastattelumuoto. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu, jolla tarkoitetaan, että haastattelua varten on määritelty teemat sekä jonkinlainen haastattelurunko teemoittain, mutta haastattelun aikana voidaan kuitenkin pureutua

syvemmin johonkin asiaa esittämällä lisäkysymyksiä sen pohjalta, miten haastateltava vastaa kysymyksiin. Teemahaastattelussa voidaan myös jättää kysymättä joitakin ennalta määriteltyjä kysymyksiä riippuen siitä, miten haastattelu etenee. Teemahaastattelulla tutkitaan haastateltavien näkemyksiä, kokemuksia ja tulkintoja teemoihin liittyvistä asioista. Teemat pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen.

Teemahaastattelu valittiin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska haastateltavien omien näkemysten ja kokemusten esiin tuominen oli tutkimuksessa keskeistä. Teemahaastatteluiden etuna on mahdollisuus valita haastatteluun osallistuvat henkilöt ennakkoon, jotta voidaan varmistua siitä, että henkilöillä on riittävä tieto tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1.). Laadullisen tutkimuksen otannassa oleellista on valita sellaisia haastateltavia, joilla on tutkimusongelman näkökulmasta asiantuntemusta aiheesta riittävästi (Vilkkä, 2025, luku 5). Haastateltavilla tulee olla joko omakohtaisia kokemuksia tai havaintoja tutkittavasta aiheesta (Vilkkä, 2025, luku 5).

Laadullisen tutkimuksen aineiston laajuus on pääsääntöisesti pienempi verrattuna määrälliseen tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 181). Aineiston suuruuden päättäminen onkin yksi laadullisen tutkimuksen haasteista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 181). Aineiston koon ohella keskeinen tekijä otantaa arvioidessa on tiedonantajien harkittu ja tarkoituksenmukainen valinta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Aineiston tavoitelaajuus arvioidaan olevan 6–10 teemahaastattelua. Tällä määrällä pyritään saamaan tutkimukseen saturaatiota. Silloin, kun haastattelut eivät enää tuota uutta tietoa tutkimusongelman kannalta ja toistavat samoja asioita, voidaan otoksen arvioida olevan riittävä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 182).

Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi haastateltavaa eri yrityksistä. Haastateltavia etsittiin tutkijoiden omien verkostojen kautta sekä suoraan lähestymällä eri yrityksiä. Tavoitteena oli valita tutkimukseen haastateltavia keskisuurista ja suurista yrityksistä, koska pienemmissä yrityksissä ei välttämättä ole erillistä HR-henkilöä tai

työkykyjohtamisen prosesseja. Tutkimukseen haastateltaviksi valittiin yritysten HR-asiantuntijoita, HR-johtajia sekä työkykyjohtamisesta vastaavia henkilöitä, joilla oli riittävästi asiantuntijuutta sekä kokemusta organisaation HR-käytännöistä sekä työntekijöiden työkyvyn tukemisesta. Kaikki haastatellut henkilöt olivat työskennelleet organisaatioissa vähintään puoli vuotta haastatteluhetkellä. Osallistujat työskentelivät henkilöstöjohtamisen ja työkykyjohtamisen parissa suomalaisissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Yritysten anonymisoidut perustiedot esitetään taulukossa 1.

Taulukko 1. Yritysten perustiedot.

Tunnus	Organisaation toimiala	Henkilöstömäärä	Ikärakenne
ID001	Aikuiskoulutus	350–450	Yli puolet ikääntyneitä
ID002	Rahoitusala	350–450	Kolmasosa ikääntyneitä
ID003	IT-konsultointi	3500–4000	Yli puolet ikääntyneitä
ID004	Sosiaali- ja terveyspalvelut	250–350	Kolmasosa ikääntyneitä
ID005	Turvallisuuspalvelut	250–350	Kolmasosa ikääntyneitä
ID006	Majoitusala	1500–2000	Noin viidennes ikääntyneitä

Haastattelut suoritettiin etäyhteyksin Teams-videohaastatteluina, jolloin haastatteluiden tallentaminen ja automaattinen litteroiminen oli mahdollista. Haastatteluita varten tehtiin haastattelurunko (liite 1), johon valikoitui tutkimuskysymysten sekä teorian pohjalta kaksi teemaa: työkyky ja työkykyhaasteet sekä työkyvyn tukeminen ja HR-käytännöt. Haastattelut etenivät pääosin ennalta tehdyn haastattelurungon teemojen mukaisesti ja haastattelija kysyi tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä vastausten perusteella. Jos haastateltava vastasi johonkin kysymykseen siten, että sivusi myöhemmin kysyttävää asiaa, vaihdettiin kysymysjärjestystä siten, että keskustelu eteni luontevasti. Haastatteluiden jälkeen automaattinen litterointi tarkistettiin ja siihen tehtiin tallenteen pohjalta tarvittavat korjaukset. Samalla litteroitu aineisto anonymisoitiin sekä siitä poistettiin ylimääräiset täytesanat silloin kun ne eivät vaikuttaneet sisältöön.

5.2 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analyysiin on olemassa erilaisia tapoja. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet noudattavat analyysimenetelmästä riippumatta suurin piirtein samoja vaiheita (Hyvärinen ja muut, 2010). Hyvärisen ja muiden (2010) mukaan tutkimusaineiston analyysin vaiheita ovat: (1) tutkimusongelman asettaminen ja tutkimuskysymysten tarkentaminen, (2) aineiston keruutavan valinta ja aineiston keruu, (3) aineistoon tutustuminen, järjestäminen ja rajaaminen, (4) aineiston luokittelu ja teemojen löytäminen, (5) aineiston analyysi, teemojen vertailu, (6) tulosten koonti ja tulkinta sekä (7) teoreettinen dialogi ja jatkotutkimusaiheiden tunnistaminen. Tutkimuksen analyysi voidaan jakaa myös aineiston luokittelu-, analysointi- ja tulkintavaiheisiin.

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.4.) mukaan sisällönanalyysi voi olla joko teorialähtöistä tai aineistolähtöistä ja analyysin tavoitteena on tiivistää selkeästi tulokset kuvaukseksi tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Sisällönanalyysissä on tarkoituksena tehdä tulkintoja ja päätelmiä, joiden pohjalta voidaan käsitteellistää tutkittavaa ilmiötä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4.4.) kuvaavat, että sisällönanalyysi alkaa aineistoon tutustumisella ja sen pelkistämällä. Pelkistämävaiheessa aineistosta poimitaan tutkimusongelman kannalta keskeisimmät asiat. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan ja ryhmitellään. Näiden luokkien ja ryhmien pohjalta muodostetaan teemoja sekä kokonaisuuksia, joita tulkitaan suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, joka on välimuoto teorialähtöisestä ja aineistolähtöisestä sisällönanalyysitavasta. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä pääanalyysiluokat muodostetaan ennakkoon teoreettisen viitekehyksen pohjalta, mutta pää- ja alaluokat muodostetaan aineistosta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4). Aikaisempi tutkimus sekä teoria kuitenkin ohjaavat analyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4). Tähän tutkimukseen valittiin teoriaohjaava

sisällönanalyysitapa, koska tutkimuksen pääluokat muodostuivat selkeästi tutkimuskysymyksistä sekä teoreettisesta viitekehystä.

Tutkimuksen analyysi aloitettiin muodostamalla pääluokat teoreettisen viitekehksen pohjalta. Pääluokiksi muodostui *ikäntyminen, työkyky, työkykyjohtaminen ja HR-käytännöt*. Tämän jälkeen haastatteluaineistojen litteroinnit purettiin taulukkoon ja aineisto jaettiin alustavasti pääluokkien mukaisesti. Tämän jälkeen alkuperäisistä sitaateista tehtiin pelkistetyt ilmaukset. Pelkistämisen jälkeen aineistoa vertailtiin ja muodostettiin alustavasti ala- sekä yläluokat. Aineistoa käytiin läpi uudestaan ja tarkennettiin alaluokkia ja yläluokkia. Luokittelu on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Analyysin luokittelu.

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
HR-käytännöt	Varhainen tukeminen ja puuttuminen	Varhaisen tuen malli Terveystarkastukset Päihdeohjelma
	Esihenkilöosaaminen	Esihenkilöohjeet Esihenkilövalmennukset
	Ennaltaehkäisevät HR-käytännöt	Keskustelut Koulutukset Työhyvinvointia tukevat edut
	Työkyvyn tukeminen ja mukauttaminen	Työaikajoustot Työn muokkaus Etätyökäytännöt
Työkyky	Työkykytilanne	Positiivinen tilanne Haastava tilanne Arviointi
	Työkykyhaasteet	Osaaminen Motivaatio ja asenteet Terveys Työnkuva ja työympäristö
	Työkyvyn voimavarat	Monimuotoisuus Työelämätaidot Elintavat

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
	Tulevaisuuden muutospainheet	Työelämän muutos Osaamispuutteet Terveydelliset haasteet Johtamisosaaminen
Ikääntyminen	Ikääntymisen vaikutukset	Yksilöllisyys Ikäsidonnaisuus
	Organisaatiokulttuuri	Työhyvinvointi Arvot Rekrytointi
Työkykyjohtaminen	Työkykyjohtamisen vaikuttavuus	Mittarit ja seuranta Tavoitteet
	Työkykyjohtaminen arjessa	Ikäjohtamisen käytännöt Työn organisointi Strategiatyö
	Työkykyjohtamisen kumppanit	Koulutuskumppanit Työterveys Eläkevakuutusyhtiö Sisäiset kumppanit

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 6.5.) mukaan valittu tutkimusmenetelmä vaikuttaa saataviin tuloksiin eikä mikään menetelmä ole neutraali. Teorialähtöinen ja teoriaohjaava menetelmä päätyvät helposti samaan lopputulokseen analyysissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4). Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.4.) mukaan teoriaohjaava analyysimenetelmä myös vaatii sen, että tutkimuksen viitekehuksesta on muodostettavissa tutkimusongelman kannalta oikeat pääkäsitteet.

5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Havaintojen luotettavuuden ja puolueettomuuden erottaminen toisistaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, koska tutkimuksen tekijä vaikuttaa laadullisessa tutkimuksessa väkisin tuloksiin, sillä laadullinen tutkimus nojaa siihen, että tutkija tulkitsee aineistoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.1.). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkimuksen tekijällä on riittävästi aikaa tutkimuksen tekemiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.4.). Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 6.5.)

mukaan myös triangulaatiolla eli eri tutkimusmenetelmien yhdistämisellä voidaan parantaa mahdollisesti luotettavuutta, mutta yhtä lailla voidaan perustella, miksi triangulaatio ei lisää tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatiotyyppejä on myös useita ja eri tutkimussuuntauksissa triangulaatiota käsitellään eri tavoin. Vilkan (2025, luku 7) mukaan laadullisen tutkimuksen luottavuudessa oleellista on, että tutkija pystyy avaamaan tutkimusprosessin, sekä, miten tutkimustuloksiin on päädytty. Luotettavuutta parantaa, että tutkimuksen aikana tehdyt rajaukset, valinnat ja periaatteet kerrotaan avoimesti (Vilkka, 2021, luku 3). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin parantamaan esittämällä tutkimuksen tuloksien yhteydessä suoria lainauksia, jotta lukijalla on mahdollisuus tarkastella tutkijoiden tekemiä tulkintoja.

Tässä tutkimuksessa sitouduttiin noudattamaan hyviä tieteellisiä periaatteita. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 5.2.) mukaan hyvä laadullinen tutkimus etenee johdonmukaisesti ja tutkimusraportissa on argumentaation keinoin perusteltu tehdyt valinnat. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että noudatetaan yleisesti tiedeyhteisössä hyväksytyjä toimintatapoja, käytetään eettisesti kestäviä tiedonhankintatapoja sekä arviointi menetelmiä, tunnustetaan aikaisempien tutkimusten saavutukset ja tutkimus on suunniteltu ja toteutettu huolellisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 5.3.). Eettisten periaatteiden noudattamista haastaa tässä tutkimuksessa avoin tiedonkeruumenetelmä, koska tällöin on vaikea ennakoita mahdollisia eettisiä ongelmia tiedonkeruussa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 5).

Tutkimus toteutettiin yleisesti hyväksytyjen käytäntöjen mukaisesti ja tutkimusraportti noudattaa Vaasan yliopiston kirjoitusohjeita. Tutkimusraportti on rakenteeltaan tyyppillisen pro gradu -tutkielman mukainen. Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät ovat perusteltuja ja tutkimukselle on luotu teoreettinen viitekehys, joka nojaa vertaisarvioituun tutkimustietoon.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset teoriaohjaavan sisällönanalyysin pohjalta. Analyysia ohjasi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaiset pääluokat ikääntyminen, työkyky, työkykyjohtaminen ja HR-käytännöt. Tutkimuksen tulokset on jäsennelty lukuun analyysin pääluokkien sekä yläluokkien mukaisesti. Esimerkki luokittelusta aineistosta taulukossa 3.

Taulukko 3. Esimerkki luokitellusta aineistosta.

ID	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
ID003	meillä taas tämmöiset tules perusteiset esimerkiksi oireilut ja poissaolot ei näy niin vahvana, mutta meillä se fyysinen kuormitustyössä tulee niin kun sedentäärisestä työstä eli pitkstä paikallaan olosta	Fyysinen kuormitus liittyy ennen kaikkea pitkäkestoiseen paikallaan oloon	Terveys	Työkykyhaasteet	Työkyky
ID006	Meillä on sitä varten sitten taas vaikkapa videoita tarjolla että miten sun pitäisi nostaa jos sä nostat kuormn, purat kuormia tai vaihdat oluttynnyrin.	Fyysistä kuormitusta ehkäistään tarjoamalla ohjevideomateriaalia ergonomiseen työkentelyyn.	Koulutukset	Ennaltaehkäisevät HR-käytännöt	HR-käytännöt
ID004	No kyllä mä sanoisin, että varmasti se ei ole riittävällä tasolla.	Haastateltava arvioi, ettei nykyinen työkykyjohtaminen vielä vastaa täysin tulevaisuuden tarpeita.	Työelämän muutos	Tulevaisuuden muutos-paineet	Työkyky

ID005	Joo on kyllä ja jjustiin se että kyllä mä uskon että se sieltä se nimenomaan lähtee.	Haastateltava pitää johtamista työkykyä eniten tukevana resurssina.	Mittarit ja seuranta	Työkykyjohtamisen vaikutavuus	Työkykyjohtaminen
-------	--	---	----------------------	-------------------------------	-------------------

6.1 Ikääntyminen

Ikääntyminen nousi esille aineistossa monesta eri näkökulmasta. Haastateltavat kuvasivat erityisesti ikääntymisen näyttäytyvän työkyvyn näkökulmasta usein voimavaratekijänä organisaatiossa. Ikääntymistä käsitellään alaluvuissa ikääntymisen vaikutusten kautta sekä organisaatiokulttuurin osana.

6.1.1 Ikääntymisen vaikutukset

Haastatteluissa kuvattiin yleisesti ikääntymisen vaikutuksia työkykyyn. Haastateltavat kokivat, että työkykyhaasteet ovat hyvin yksilöllisiä eivätkä kosketa kaikkia ikääntyviä työntekijöitä. Yksi haastateltava koki, että nuoremmilla työntekijöillä on ikääntyviä työntekijöitä enemmän työkykyhaasteita, kun taas toinen haastateltava koki, ettei mikään ikäryhmä korostu muita enemmän organisaation työkykyhaasteita tarkasteltaessa. Työkykyyn vaikuttavien kuormitustekijöiden koettiin vaihtelevat eri ikä- ja elämäntilanteiden mukaan. Koska työkykyhaasteiden koetaan olevan hyvin yksilöllisiä, työkykyjohtamisen tarpeiden koettiin olevan myös hyvin yksilöllisiä.

”Ei me tavallaan havaita sieltä semmoista iäkkäämpien omaa haastetta ja myöskään meillä ei ole sinänsä tehty iso havaintoa siitä, että fyysisesti kunto estäisi työskentelyä tai mitään muuta tämmöistä, että niinku sitten. Jos on niitä haasteita niin se on yksilöllistä ja niin kun enemmän silleen että riippuu henkilöstä ja omasta terveystilasta ja muusta, ei niinkään sitten siitä iästä.” (ID003)

6.1.2 Organisaatiokulttuuri

Haastateltavien vastausten perusteella organisaatiokulttuurilla on keskeinen rooli siinä, miten työkykyä johdetaan organisaatiossa. Työkykyjohtamisen perusteltiin pohjautuvat organisaation arvoihin. Organisaation arvojen koettiin näkyvän yleisesti päivittäisjohtamisessa, työyhteisön kehittämisessä, arjen keskusteluissa sekä palkitsemisen käytännöissä. Työkykyä tukeva organisaatiokulttuurin kuvattiin perustuvan yrityksen arvioihin, kokeneiden työntekijöiden osaamista arvostetaan organisaatiossa ja osaamista pyrittiin tällaisissa organisaatiossa aktiivisesti hyödyntämään. Välittävä organisaatiokulttuuri nousi esiin vastauksissa siten, että sen koettiin ohjaavan myös muuta työyhteisöä huolehtimaan kollegoista. Välittävän ja arvostava organisaatiokulttuuri auttaa myös haastatteluiden perusteella tunnistamaan työkykyhaasteita aikaisemmin ja tukee varhaista puuttumista. Haastatteluissa nousi esiin, että työntekijät nähdään kokonaisvaltaisina ihmisinä, joilla on myös työn ulkopuolinen elämä.

"Ihmiset nähdään kokonaisvaltaisena yksilöinä... jokainen on ihminen, jolla on oma perhe elämä ja muu elämä." (ID005)

"Meillä käytetään aidosti ja oikeasti aikaa siihen, että me puhutaan arvojen kautta. Me pohditaan ja kehitetään arvojen kautta. Me viitataan arvoihin ja ne tuodaan arkeen ja meillä palkitaan arvojen kautta." (ID006)

Hyvän työilmapiiri nousi esiin merkittävänä työhyvinvointia ja työkykyä tukevana voimavarana. Myönteisen organisaatiokulttuurin koettiin myös kompensoivan kuormittavan työympäristön vaikutuksia työkykyyn. Työkyvyn säilyminen haastateltavien mukaan edellyttää sitä, että työntekijä kokee oman työnsä merkitykselliseksi, arvostetuksi sekä hallittavaksi. Tämä korostui myös organisaation muutostilanteissa.

"Semmoinen niin kun organisaatiokulttuurin kautta tuleva positiivinen vire, niin se sitten taas kompensoi paljon sitä sen työympäristön kautta tulevaa työkykyyn liittyvää." (ID006)

Työkyvyn tukemisesta on hyötyä myös organisaatiolle aineiston perusteella. Haastateltavat kokivat, että eri ikäisten työntekijöiden yhdistäminen voi tuoda lisäarvoa työyhteisölle. Yksi haastateltava kuvasi, että monimuotoisuus on organisaatiolle keskeinen arvo ja organisaatioon pyritään aktiivisesti rekrytoimaan eri ikäisiä ihmisiä. Työntekijöiden keskinäinen arvostus koettiin tärkeäksi tekijäksi siinä, että eri ikäryhmien vahvuuksia kyettiin organisaatiossa hyödyntämään. Ikääntyneiden työntekijöiden kuvattiin olevan myös tyytyväisempiä työhönsä henkilöstökyselyiden mukaan.

”lökkäämmät työntekijät on tyytyväisempiä työssä mitä tulee meidän henkilöstötyytyväisyyskyselyihin kuin sitten nuoremmat ikäluokat.” (ID003)

”Meillä on niinku tällöinen diversiteetti ylipäättänsä on semmoinen sydämen asia.” (ID006)

Aineistossa nousi esiin, että työssä jatkamishalukkuuteen vaikuttaa erityisesti organisaation suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin. Yksi haastateltava kuvasi, että työssä jatkamishalukkuuteen vaikuttaa kaikkein eniten organisaatiokulttuuri. Haastateltavien vastausten perusteella halukkuutta jatkaa työssä parantaa organisaation HR-käytännöt ikääntyvien työkyvyn tukemisessa kuten mahdollisuudet työaikajärjestelyihin sekä työnmuokkaukseen sekä yleisesti työntekijän kokemus siitä, että työ on mielekästä. Työssä jatkamishalukkuuteen vaikutti kokemusten mukaan myös työntekijän kokemus jäljellä olevasta työkyvystä tehtävän vaatimukseen nähden. Kokemusten mukaan osa eläköityneistä työntekijöistä jatkaa mielellään myös eläkkeellä työntekoa, kun se on joustavasti sovitettavissa muuhun elämään ja työntehtävät ovat mielekkäitä.

”Osa jatkaa myös sitä työuraa eläköitymisen jälkeenkin, jos niin kun tuntuu että on siihen vielä paloa ja on mielenkiintoinen työ eikä niin kun työkykykään estä sitä, niin jotkut tekee myös tän päätöksen.” (ID003)

6.2 Työkyky

Työkyvyn teemassa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan organisaation työkykytilannetta yleisesti, työkykyyn vaikuttavia voimavaroja, työkykyhaasteita sekä minkälaiset asiat saattavat haastaa työkykytilannetta organisaatiossa tulevaisuudessa. Työkyky näyttäytyi aineistossa laajana kokonaisuutena, joka rakentuu useista eri osa-alueista. Työkyvyn käsitteessä painottui hieman eri asiat riippuen organisaatiossa tehtävän työn luonteesta.

6.2.1 Työkykytilanne

Haastateltavat kokivat organisaatioiden työkykytilanteen yleisesti hyväksi koko organisaatiossa kaikissa ikäryhmissä. Ikääntyvien työkykytilanteessa ei tunnistettu mitään oleellista, erityisestä eroa muihin ikäryhmiin verrattuna. Henkilöstön työkykyriskiä kuvattiin matalaksi eikä suuria työkykyhaasteita ole ilmennyt vaan ilmenneiden työkykyhaasteiden koettiin olevan yksilöön liittyviä. Työkykytilanne oli kaikissa organisaatioissa hyvin positiivinen. Työkykytilanteeseen koettiin vaikuttavan erityisesti työnluonne organisaatioissa, joissa työ on asiantuntijatyötä, jota tehdään pääosin toimistoympäristössä. Työ ei ole silloin erityisen fyysisesti haastavaa. Osassa organisaatioista tehdään myös fyysistä työtä, mutta hyvä työkykytilanne selittyi muilla tekijöillä. Kaikissa organisaatioissa sairauspoissaolomäärät olivat hyvin matalia ja mielenterveysperusteiset poissaolot olivat vähäisiä.

”Me saatiin aika niin kun ehkä me oltiin ehkä vähän yllättyneitäkin esihenkilöni kanssa siitä, että miten tavallaan paljon me saatiin positiivista palautetta siitä, että meillä on aika hyvällä tolalla asiat.” (ID004)

”Kokonaisuudessaan eli varsinaisia tämmöisiä työkykytapauksia, jotka olisi lähtenyt pidemmälle eli siellä olisi sairauslomia tai muuta työkyky haastetta. Niin, niitä on suht vähän, mutta voisi olla paljon enemmänkin.” (ID001)

Yleisesti työkykytilannetta koettiin haastavan erilaiset työympäristön kuormitustekijät kuten toimitilojen hälyisyys ja työn hektisyys. Vaikka työkykytilanne kuvattiin kokonaisuutena hyväksi, tunnistettiin kuitenkin, että kuormitus ei jakaudu tiimeissä tasaisesti. Työkykytilanne voi siten vaihdella organisaatioissa eri tiimeissä tai samankaltaisissa rooleissa työskentelevien kesken, koska eri tiimien työtilanne on hyvin erilainen. Tämä entisestään korostaa työkykykokemuksen yksilöllisyyttä organisaatioissa.

”Työympäristö voi olla hyvinkin niin kun no ei pelkästään kiireinen, mutta myöskin melko äänekäs ja tapahtuu paljon ja ihmisiä tulee ja ihmisiä menee.” (ID006)

Haastateltavien arviot organisaatioiden työkykytilanteista perustuivat omien kokemusten lisäksi tehtyihin arviointeihin. Haastatteluissa ilmeni, ettei työkykytilanteesta ole kaikissa organisaatioissa kokonaisvaltaista kuvaa. Työkykyä oli yhdessä organisaatioissa pyritty selvittämään ulkopuolisen arvioinnin avulla. Lisäksi organisaatioissa on hyödynnetty arvioinneissa saatavilla olevaa henkilöstödataa sekä henkilöstökyselyitä. Haastatteluissa ilmeni myös, että haastateltavien omat arviot työkykytilanteesta olivat jopa huonompia kuin selvitysten tulosten perusteella tilanne näyttäytyi.

”Meidän henkilöstökyselyn tulokset ovat hyvät, joissa näitäkin aiheita kysellään ja niinku isossa kuvassa hyvät ja korkeat tulokset.” (ID005)

6.2.2 Työkyvyn voimavarat

Aineistossa ei tullut kovin laajasti esiin työkyvyn voimavarat, joka voi johtua tutkimuksen kysymysten asettelusta. Ikämonimuotoisuuden koettiin olevan työyhteisön näkökulmasta erityinen työkyvyn voimavara. Työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä mainittiin myös työntekijän omat elintavat kuten terveellinen ravitsemus ja liikunta. Kuitenkin samalla koettiin, että näihin työnantajalla on vähän vaikutusmahdollisuuksia.

Erityisinä työkyvyn voimavaroina tunnistettiin ikääntyneillä työntekijöillä pitkä työkokemus. Tämän koettiin suojaavan erityisesti työuupumukselta. Ikääntyneillä koetaan olevan myös parempi resilienssi, joka tukee työkykyä. Asiantuntijatyön koetaan vaativan hyvää resilienssiä. Ikääntyneille koetaan kehittyneen sellaisia voimavaroja, joita nuoremmilla työntekijöillä ei vielä välttämättä ole. Haastateltavien mukaan ikääntyneillä on usein paremmat kyvyt hallita ja organisoida omaa työtään sekä omaa työaikaansa. Myös ammatillisen osaamisen kehittämisen koettiin tukevan työkykyä, mutta tämä ei koettu olevan sidonnainen työntekijän ikään.

”Näillä vähän iäkkäämmillä, yli 50-vuotiailla, niin niillä on aika kova se työn imu ja sitten jotenkin varmaan se kokemuspohja ja tausta antaa sen, että vähemmän sitä uupumusta kuin sitten nuoremmilla.” (ID005)

”Heillä (ikäntyvillä) on enemmän sitä resilienssiä niitä vastaan ja enemmän tavallaan kykyä hallita sitä kuormitusta kuin monella nuoremmalla.” (ID003)

6.2.3 Työkykyhaasteet

Haastateltavat tunnistivat useita ikääntyviin liittyviä työkykyhaasteita tai -riskejä, vaikka työkykytilanteen kaikissa organisaatioissa kuvattiin olevan hyvä. Ikääntyvillä työntekijöillä koettiin olevan enemmän haasteita yleisesti työelämän muutoksiin suhtautumisessa ja sopeutumisessa kuin nuoremmilla työntekijöillä. Tämänkin kuitenkin koettiin olevan hyvin yksilöllistä eikä tämän koeta koskettavan kaikkia organisaatioita. Valmiudet omaksua uusia asioita vaihtelevat ikääntyvillä työntekijöillä. Eniten haasteita on havaittu eri ikäryhmien välillä digitaalisiin työkaluihin sekä tekoälyn hyödyntämiseen liittyen. Varsinkin tekoälyn käyttö aiheuttaa epävarmuutta ja jopa pelkoa ikääntyvissä työntekijöissä. Osaamiseen liittyvien haasteiden koettiin aiheuttavan työntekijälle stressiä, jos uuden oppimisen vaikeuksista ei haluttu puhua ääneen. Tällöin osaamisvaje ja oppimishaasteet saattavat ilmetä myös työntekijän käyttäytymisessä ja vuorovaikutuksessa.

”Tietysti näkyy sitten kanssa kognitiivisen puolen haasteita, että huomaa, että osa näistä, ei kaikki, mutta osa näistä ikääntyneistä työntekijöistä niin heillä kestää kauemmin sopeutua muutoksiin.” (ID001)

”Kyllä tällaisten työkalujen käyttö niin kyllähän se on ja sitten tavallaan sen tekoälyn hyödyntäminen niin kyllähän se haastaa siellä ikääntyvässä porukassa enemmän kuin sitten nuoremmissa.” (ID004)

Työnlunne vaikuttaa haastateltavien kokemuksen mukaan organisaatioissa ilmeneviin työkykyhaasteisiin. Organisaatioissa, joissa tehdään paljon fyysistä työtä, tunnistettiin erilaisia tuki- ja liikuntaelinsairauksia. Näiden koettiin haastavan erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työkykyä. Työkykyhaasteille altistaa haastattelujen perusteella erityisesti työhön liittyvä kantaminen ja työergonomian haasteet. Koettiin myös, että seisomatyö sekä yötyö voivat olla terveyden näkökulmasta erityisen kuormittavia ikääntyville työntekijöille.

Organisaatioissa, joissa tehdään pääosin tietotyötä, työkykyhaasteet liittyvät työn psykososiaaliseen kuormittavuuteen enemmän. Toimistotyössä suurin fyysinen kuormitustekijä koettiin olevan jatkuva paikallaan oleminen. Ikääntyvillä naisilla koettiin terveydellisiä haasteita aiheutuvan myös vaihdevuosista, joka toki ilmeni yhdessä organisaatioissa erityisesti siksi, että gynekologiset tutkimukset oli sisällytetty organisaation työterveys sopimukseen. Useimmiten gynekologiset tutkimukset eivät sisälly työterveyteen. Työ, joka sisältää jatkuvasti muutoksia ja stressaavia tilanteita kuormittaa työkykyä aineiston perusteella erityisesti tietotyössä. Henkinen kuormitus on näyttäytynyt yhden haastateltavan mukaan erityisesti nuorten työntekijöiden työkykyä uhkaavana tekijänä ja sairauspoissaolojen syynä.

”Ja kyllä ne haasteet kaikinensa liittyy siihen työkyvyn nimenomaan työn kuormituksen henkiseen kuormittavuuteen.” (ID005)

”Olemme allekirjoittaneet tämän trendin... eli tää niin kun mentaalipuolen mielenterveydellisten sairauspoissaolojen ja työkykyä uhkaavien tekijöiden lisääntyminen, mutta sehän ei koske niinkään näitä ikääntyneitä, vaan sehän koskee nuorempia.” (ID006)

6.2.4 Tulevaisuuden muutospaineet

Aineistossa nousi esiin useita työkykyä sekä organisaation työkykyjohtamista haastavia tekijöitä. Yleisesti työkykyä koettiin haastavan tulevaisuudessa työelämän muutos. Tämä ilmenee organisaatioissa mm. työtapojen muutoksena, muutosvastarintana ja asenteellisuutena sekä osaamishaasteina. Työelämän muutoksen koetaan voivat johtaa myös terveydellisiin haasteisiin tulevaisuudessa.

Työelämän muutos näkyy organisaatioissa työskentelytapojen muutoksena. Erityisesti korostui, että nuoremmilla työntekijöillä on erilaiset odotukset työelämän sekä työskentelytapojen suhteen. Ikääntyvien työntekijöiden koettiin viihtyvän paremmin lähityössä ja nuorempien tekevän mieluummin myös etätöitä. Nuorten myös koetaan odottavan esihenkilöiltä erilaista johtamistapaa, joka haastaa esihenkilöiden osaamista.

”Me panostetaan myös toimitiloihin. Ja mä koen, että ehkä vielä enemmän meidän kokeneet työntekijät arvostaa ja kaipaa sitä toimistoympäristöä, koska se on se mihin he on työelämässä tottunut.” (ID003)

Haastateltavat kokevat, että tulevaisuudessa työkykyä haastaa jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja jatkuva osaamisen kehittämisen tarve. Tulevaisuuden tärkeinä taitoina pidetään erityisesti resilienssiä, muutoskyvykkyyttä sekä henkisiä voimavaroja. Työntekijöiltä odotetaan teknisten valmiuksien lisäksi myös pehmeitä taitoja. Työkykyriskien arvioitiin kohdistuvan erityisesti henkiseen kuormittavuuteen, joka voi johtaa lisääntyviin mielenterveyden haasteisiin. Toisaalta organisaatioissa, joissa on paljon fyysistä kuormittavuutta, koettiin, että teknologiset ratkaisut ja työn muutos voivat tukea fyysistä terveyttä ja siten työkykyä.

”Se varmasti on tällainen työelämän hektisyys se, että se tahti kiihtyy koko ajan, niin se on varmaan sellainen isoin haaste tekoälyn mukana myös, että kaikki täytyy tapahtua koko ajan vaan nopeammin niin se on varmasti sellainen isoin haaste. Nimenomaan se henkinen kuormitus sitten, että pysyy siinä tahdissa mukana, niin voisoin kuvitella, että se lisääntyy vaan sitten henkinen kuormitus työssä.” (ID002)

”Aikaisemmin on ollut tää psykologinen kuormitus, niin se on varmasti sitten tää muuttuva ympäristö ja uuden oppiminen, niin on ehkä sitten se seuraava mikä siellä tulee sitten semmoisena kuormitustekijä myöskin. ” (ID004)

Osaamista organisaatioissa haastaa tulevaisuudessa erityisesti digitalisaatio sekä tekoäly. Työntekijöiltä odotetaan myös omien henkilökohtaisten toimintatapojen muuttamista ja oman osaamisen ylläpitoa. Työntekijän osaamiseen liittyvän ulkopuolisuuden kokemus tai jälkeen jäämisen kokemuksen arvioitiin voivan haastaa työkykyä jatkossa. Osaamisen kehittäminen koettiin tärkeäksi, mutta siinä halutaan jatkossa painottaa enemmän vertaisoppimista kuin muodollisia koulutuksia.

”Kun tää kenttä ei pysy stabiilina se ei riitä se koulutus minkä sä oot joskus jonkun tutkinnon suorittanut vaan sun on pakko oppia ja uudistua koko ajan. ” (ID004)

Työkykyjohtaminen koetaan tulevaisuudessa tärkeäksi teemaksi eri organisaatioissa, koska ikääntyviä sekä eläköityviä työntekijöitä on paljon. Motiivina työkykyjohtamiselle toimii myös korkeat työterveyden kustannukset sekä erilaiset organisaatioissa tunnistetut kuormitukseen liittyvät tekijät. Muutama haastateltava kuvasi, että työkykyjohtamisen käytännöt ovat jo nyt riittävät eikä erityisiä muospaineita HR-käytäntöihin juuri tällä hetkellä ole. Osa koki, että vaikka HR-käytäntöjä on jo mahdollisesti riittävästi niitä ei ole kuitenkaan vielä saatu riittävällä tavalla jalkautettua käytäntöön. Tähän tarpeeseen on pyritty vastaamaan esihenkilövalmennuksilla.

6.3 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtamisen teemassa haastateltavia pyydettiin tutkimuksessa kuvailemaan oman organisaationsa työkykyjohtamisen nykytilaa sekä sen merkitystä organisaatiossa. Tarkastelu kohdistui erityisesti siihen, miten työkykyjohtaminen on organisoitu, miten se näyttäytyy yrityksen strategiassa ja minkälaisia kumppanuuksia siihen liittyy.

Työkykyjohtaminen näyttäytyikin haastatteluissa laajana kokonaisuutena, joka kytkeytyi tiiviisti organisaation arkeen, johtamiskäytäntöihin, yhteistyökumppaneihin sekä työkyvyn seurantaan. Työkykyjohtamisen kuvattiin olevan ennen kaikkea osa jokapäiväistä johtamista eikä erillinen henkilöstöjohtamisen osa-alue. Erityisesti esihenkilöiden rooli, työn organisoinnin merkitys, strateginen sitoutuminen sekä kumppaneiden kanssa tehtävä tiivis yhteistyö korostuivat aineistossa. Työkykyjohtamisen osa-aluetta ja tuloksia käsitellään yläluokkien työkykyjohtaminen arjessa, työkykyjohtamisen kumppanit sekä työkykyjohtamisen vaikuttavuuden kautta.

6.3.1 Työkykyjohtaminen arjessa

Haastatteluissa työkykyjohtaminen kuvattiin kytkeytyvän vahvasti organisaation strategiaan ja arvoihin. Haastateltavat korostivat, ettei työkykyjohtamista nähdä erillisenä toimintona, vaan osana päivittäistä esihenkilötyötä. Työkyvyn tukemisen nähtiin rakentuvan erityisesti siitä, miten työtä johdetaan, miten kuormitusta hallitaan ja kuinka hyvin esihenkilöt kykenevät huomioimaan työntekijöiden erilaiset tilanteet. Useat haastateltavat kuvasivat työkykyä, hyvinvointia ja ihmislähtöistä johtamista organisaation strategisesti tärkeinä teemoina.

”Mä koen, että työkyvyn johtaminen ei ole mitenkään erillistä siitä muusta johtamisesta, vaan silloin kun ne työtehtävät tuntuu olevan hallussa, ihminen ymmärtää roolinsa ja pystyy siihen. Niin sittenhän se työkyky on yleensä ihan hyvä jos ei sitten tule jotain ihan muuta sairautta tai näin. Mutta mun mielestä nää on niinku tavallaan koko kokonaisuus. Nää ei ole erotettavissa toisistaan.” (ID001)

Työkykyjohtamisen nähtiin olevan osa liiketoiminnan suunnittelua, johtoryhmätyöskentelyä sekä organisaation johtamiskulttuuria. Aineistossa nousi esiin myös se, että ylimmän johdon tuki ja HR:n asema johtoryhmässä vahvistavat työkykyjohtamisen strategista painoarvoa ja mahdollistavat siihen liittyvien käytäntöjen paremman resursoinnin. HR:n rooli näyttäytyi tässä kokonaisuudessa merkittävänä

erityisesti silloin, kun työkykyyn liittyviä tavoitteita vietiin osaksi strategiaa, johtamiskäytäntöjä ja esihenkilöiden arkea.

”Me otetaan hyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen mukaan meidän ihan strategiseen liiketoiminnan suunnitteluun. Joka vuosi me otetaan liiketoimintasuunnitelmassa omat prioriteetit tältä näkökulmalta.” (ID003)

Keskeiseksi teemaksi nousi yksilöllinen johtaminen. Haastateltavat kuvasivat, että työkyvyn tukeminen ei perustu organisaatioissa ensisijaisesti ikäryhmäkohtaisiin käytäntöihin, vaan yksilöllisten tarpeiden tunnistamiseen ja huomioimiseen. Esihenkilöiltä edellytetään kykyä huomioida työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet sekä reagoida tilanteisiin joustavasti ja oikea-aikaisesti. Esihenkilöillä on myös tärkeä rooli siinä, että he kykenevät tunnistamaan varhaisia signaaleja henkilöstössä. Aineistossa korostui ajatus siitä, että ikä ei itsessään määritä tuen tarvetta, vaan työkykyjohtamisen lähtökohtana on yksilö.

”Niissä sitten niihin reagoidaan sitten yksilöllisesti, että ei mitään, että tiettyjen ikäryhmien kanssa tiettyjä asioita, vaan että se on yksilöllistä se johtaminen.” (ID005)

Työkykyjohtamisen arki rakentui aineistossa myös työn organisoinnin kautta. Haastateltavat kuvasivat, että työn kuormitusta pyritään hallitsemaan käytännön ratkaisulla, työvuorosuunnittelulla, työn sujuvuuden kehittämisellä ja työolojen järjestämisellä. Erityisesti fyysisen ja psyykkisen kuormituksen hallinta nähtiin työnantajan vaikutusalueena. Joissakin organisaatioissa ikä tuli näkyväksi konkreettisimmin juuri työvuorosuunnittelussa, jossa esihenkilöiden tuli sovittaa yhteen yksilölliset tarpeet. Haastatteluissa korostui, että hyvä johtaminen näkyy työn arjessa sellaisina toimintatapoina, jotka tukevat työntekijöiden psykososiaalista terveyttä ja vähentävät tarpeetonta kuormitusta.

Lisäksi aineistossa nousi esiin esihenkilöiden osaamisen merkitys. Vaikka työkykyjohtamisen tasoa pidettiin pääosin hyvänä, haastateltavat tunnistivat eroja

esihenkilöiden osaamisessa. Työkykyjohtamisen haasteiksi kuvattiin muun muassa keskustelujen säännöllisyys, puheeksi ottamisen osaaminen sekä uusien johtamiskäytäntöjen jalkautuminen arkeen. Samalla aineistossa korostui, että esihenkilöitä pyritään tukemaan koulutuksella, valmiilla toimintamalleilla sekä HR:n ja muiden asiantuntijoiden tuella.

”Lähtökohtaisesti tosi hyvää, mutta varmasti on myös, tai tiedänkin että on, vaihtelevuutta siinä jossain määrin, että kaikki esihenkilöt ei ole kuitenkaan ihan samalla tasolla, että siellä on kehittämistä, mutta lähtökohtaisesti tosi hyvä ja meillä on kyllä tosi tyytyväisiä työntekijöitä.” (ID002)

6.3.2 Työkykyjohtamisen kumppanit

Kumppaneiden merkitys työkykyjohtamisessa korostui tutkimusaineistossa. Ulkoisista kumppaneista merkittävimmäksi nousi työterveyshuolto, jonka kanssa tehtävä tiivis yhteistyö nousi esille kaikissa haastatteluissa. Yhteistyön työterveyshuollon ja organisaation välillä kuvattiin painottuvan vahvasti ennaltaehkäisyyn, sairaspöissaolojen seurantaan, varhaisen tuen mallin hyödyntämiseen sekä fyysisen ja psyykkisen työkyvyn tukemiseen. Työterveyshuoltoa hyödynnetään myös ergonomia-arvioinneissa, ikätarkastuksissa, mielen hyvinvointiin liittyvissä asioissa sekä työyhteisöongelmien selvittelyssä.

”Me on satsattu tosi paljon ergonomiaan ja työterveyshuolto säännöllisesti käy ergonomian tarkistamassa ja myös tekee suosituksia mahdollisesta laitteista, joilla voidaan keventää työtä.” (ID005)

Toiseksi merkittäväksi kumppaniksi aineistossa nousi työeläkevakuutusyhtiöt. Haastateltavat kuvasivat työeläkeyhtiöiden kanssa tehtävän yhteistyön liittyvän erityisesti työkyvyn seurantaan, henkilöstökyselyihin ja niiden tulosten arviointiin sekä esihenkilöiden työkykyjohtamisen valmiuksien arviointiin ja varhaisen tuen toimintamalleihin. Työeläkeyhtiö muodosti usein kolmikantaisen yhteistyön organisaation ja työterveyden kanssa.

”HR:n tukemana voidaan käydä ja käydään kaiken maailman varhaisen tuen keskusteluita myös ikääntyvien kanssa, jos siitä on yhtään semmoista haastetta nähtävissä. Sitten meillä on tosi laaja toi työterveyden kokonaisuus, josta löytyy sitten kaikenlaista tukea ja sitten toi Ilmarisen yhteistyö on aika tiivistä.” (ID001)

Aineistoissa nousi esille myös muita työkykyjohtamisen kumppaneita. Osa organisaatioista hyödynsi koulutuskumppaneita, oppilaitosyhteistyötä sekä yksittäisiä tahoja esimerkiksi osaamisen kehittämisen, hyvinvointiteemojen tai erilaisten kehityshankkeiden yhteydessä. Kumppanuudet eivät kuitenkaan olleet pääosin pysyviä vaan niitä käytettiin tarpeen mukaan. Pysyvämpiä muita kumppaneita olivat muun muassa matalan kynnyksen hyvinvointipalvelut, joita osa organisaatioista hyödynsi etenkin mielen hyvinvoinnin tukemiseen. Näiden palvelujen kuvattiin tukevan työntekijöitä tilanteissa, joissa kuormitus liittyi työhön, stressiin tai yksityiselämän vaikeisiin elämäntilanteisiin.

”Jos on jotakin teemoja otettu, että johonkin tiettyyn, vaikka uniasioihin tai liikuntaan tai johonkin, niin sitten voi olla semmoisia kampanjoita tai joku kehityshanke joku projekti vuodessa, jolloin on joku kumppani tukemassa niissä asioissa.” (ID005)

Aineistossa korostui myös organisaation sisäisten rakenteiden merkitys. Joissakin organisaatioissa työkykyä ja työhyvinvointia tukevia käytäntöjä rakennettiin pääosin omassa organisaatiossa ilman laajaa ulkopuolista koulutusyhteistyötä. Tällöin painopiste oli sisäisessä osaamisessa, valmiiden mallien rakentamisessa ja esihenkilöiden tukemisessa esimerkiksi oppimisympäristön tai keskitetyn osaamiskeskuksen kautta. Sisäisten kumppaneiden rooli näkyi erityisesti siinä, että työkykyjohtamisen käytännöt pyrittiin jalkauttamaan systemaattisesti esihenkilöiden arkeen. Ulkoisia kumppaneita käytettiin enemmän silloin, kun oma sisäistä koulutusohjelmaa ei ollut. Ulkoisien kumppaneiden tarjoamat koulutukset keskittyivät usein yksittäisiin teemoihin, kuten AI, eivätkä niinkään jatkuvaan oppimiseen.

6.3.3 Työkykyjohtamisen vaikuttavuus

Työkykyjohtamisen vaikuttavuuden teemassa nousi aineistossa vahvasti esille työkykyjohtamisen seurannan, mittaamisen ja tiedon hyödyntämisen tekijöitä. Haastateltavat kuvasivat useita mittareita ja toimintamalleja siihen, kuinka työkykyjohtamisen tasoa seurataan ja toimenpiteitä suunnitellaan. Keskeisiä seurannan kohteita olivat muun muassa sairauspoissaolot sekä niiden kestot, toistuvuus, diagnoosiluokat, työterveyshuollon kustannukset, henkilöstökyselyiden tulokset ja esihenkilöiden osaamistaso sekä esihenkilötyön toteutuminen.

Aineistossa henkilöstökyselyt nousivat tärkeäksi osaksi työkykyjohtamisen vaikuttavuuden arviointia. Haastateltavat kertoivat, että kyselyiden avulla seurataan muun muassa henkilöstön tyytyväisyyttä tarjottuihin hyvinvointi- ja terveystalvieluihin, sitoutumista organisaatioon, koettua terveyttä sekä hyvinvointia, henkilöstön kokemusta johtamisesta ja osallisuuden tunnetta. Ikäjakaman osalta kyselyiden tulosten tulkinnaa oli eroavaisuuksia organisaatioiden välillä. Osa organisaatioista pystyi tulkitsemaan tuloksia ikäryhmittäin, kun taas osassa organisaatioissa vastaavanlaista vertailua ei ollut mahdollista tehdä. Henkilöstökyselyn tuloksia seurattiin yhteistyössä työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiön kanssa. Lisäksi osassa organisaatioista käytössä oli myös tiimikohtaisia työpajoja, joissa käsiteltiin henkilöstökyselyissä nousseita teemoja ja suunniteltiin toimenpiteitä.

”Henkilöstökyselyissä kartoitetaan henkilöstön tyytyväisyyttä tarjottuihin hyvinvoinnin ja terveyden palveluihin. Eli se on ihan omat kysymys tässä meidän kysymyspatteristossa.” (ID003)

Muitakin tunnuslukuja seurattiin organisaatioissa työkyvyn tukena. Näistä sairaspoissaolodata nousi aineistossa laajasti hyödynnetyksi tunnusluvaksi työkykyjohtamisen tukena. Sairaspoissaoloista saatava data, kuten sairaspoissaolojen määrä, pitkien ja lyhyiden sairaspoissaolojen suhde sekä diagnoosityypit auttoivat kehittämistoimien kohdentamisessa ja suunnittelussa. Näiden mittareiden avulla muodostettiin muun muassa yksilötason indikaattoreita ja ne toimivat herätteinä

varhaisten signaalien tunnistamiseen ja mahdollistivat varhaisen tuen toimenpiteiden kohdentamisen ja aloittamisen. Nämä yksilötason mittarit koettiin tärkeäksi, sillä ne mahdollistivat kohdennetun ja yksilön tarpeiden mukaisen tuen tarjoamisen.

”Me voidaan yrittää miettiä ratkaisuja, jotka toisi voimavaroja ihmisille, mutta loppupeleissä yleistason ratkaisut ei ikinä tavoita jokaista yksilöä. Eli se, että meillä on yksilötason indikaattoreita, hälytysrajoja ja tavallaan malli siihen, miten sitä tukea lähdetään tehostetusti tarjoamaan.” (ID003)

Työkykyjohtamisen vaikuttavuus ei kuitenkaan tarkoita pelkästään numeerisia mittareita. Kaikista tehokkaimpana työkykyjohtamisen vaikuttavuuden teemassa nousi esille hyvä esihenkilötyö ja siihen liittyvät käytännöt. Raportointidata toimi hyvänä esihenkilötyön tukena antamalla tietoa johtamisen tueksi. Esihenkilön kyky havaita muutoksia ajoissa, ottaa asioita puheeksi sekä sopia työntekijän kanssa tarvittavista järjestelyistä nähtiin keskeisenä työkyvyn tukemisen keinoksi. Aineistossa nousi esiin myös näkemys siitä, että pienilläkin joustoilla, kuten etätyön lisäämisellä tai työmatkan lyhentymisellä, voi olla merkittävä vaikutus työntekijän jaksamiseen ja poissaolojen vähenemiseen.

”Kyllä se hyvä esihenkilötyö on siinä se merkittävin. Että se toimii, että siellä on se tuki ja sitten työterveys kyllä että se toimii ja sitten että osataan tarttua ajoissa mutta esihenkilöllä on iso rooli kyllä siinä ottaa asiat vakavasti ja asioihin puututaan ennen kun.” (ID002)

Useissa haastatteluissa nousikin vahvasti esiin se, että työkykyjohtamisen vaikuttavuus liittyy vahvasti siihen, miten johtaminen käytännössä toteutuu. Vaikuttavuutta ei niinkään tarkasteltu yksittäisten toimenpiteiden kautta, vaan enemmänkin johtamisen laadun näkökulmasta. Johtamista seurattiin erilaisilla mittareilla, kuten johtamisen NPS:llä, kokonaistyytyväisyydellä, esihenkilöarvioinneilla sekä arvoihin perustuvan käyttäytymisen arvioinneilla. Näiden kautta pyrittiin saamaan kuvaa siitä, miten johtamisperiaatteet toteutuvat arjessa ja missä on kehitettävää.

”Jokainen työntekijä arvioi omaa esihenkilöänsä kerran vuodessa, että kuinka hyvin se niitä arvoja noudattaa siellä kun arjessa.” (ID005)

Aineistossa nousi esiin myös erilaisia kehittämistarpeita. Joissakin organisaatioissa työkykyjohtamisen kuvattiin olleen aiemmin melko hajanaista, jolloin johtamisen systemaattisuus tai selkeät tavoitteet eivät olleet täysin kunnossa, eikä myöskään ollut aina ihan näkyvää, miten hyvin käytössä olevia työkaluja oikeasti hyödynnetään arjessa. Tämän takia työkykyjohtamista oli lähdetty kehittämään esimerkiksi uusien tavoitteiden, mittareiden, kyselyiden ja vuosikellon avulla.

”Nyt sitten lähdettiin meillä kehittämään kokonaisuudessaan työkykyjohtamista... ja asetettiin tosiaan nyt sitten tälle vuodelle nimenomaan hyvin vahvasti uudet tarkennetut tavoitteet ja mittarit ja ihan uusia toimenpiteitä.” (ID004)

6.4 HR-käytännöt

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan organisaation työkykyä tukevia HR-käytäntöjä. HR-käytännöt jakautuivat ennaltaehkäiseviin käytäntöihin, joilla pyritään ylläpitämään työntekijöiden työkykyä tai ennaltaehkäisemään työkykyhaasteiden syntymistä, esihenkilötyöskentelyä tukeviin käytäntöihin sekä käytäntöihin, joilla tuetaan työntekijöitä, kun työkykyhaasteita alkaa ilmetä. Ennaltaehkäisevät käytännöt on jaettu kolmeen alaotsikkoon 6.4.1–6.4.3.

6.4.1 Ennaltaehkäisevät käytännöt

Työkykyjohtaminen organisaatioissa perustuu aineiston perusteella pääosin ennaltaehkäiseviin HR-käytäntöihin. Ennaltaehkäisevän työkykyjohtamisen yhtenä keskeisimpänä käytäntönä aineistosta nousi esiin säännölliset keskustelut arjessa esihenkilöiden ja alaisten välillä.

Keskusteluita käydään organisaatioissa monella eri tavalla. Yhdessä organisaatiossa on työehtosopimuksesta tuleva velvoite käydä keskusteluita ikääntyvien työntekijöiden kanssa liittyen työkykyyn sekä eläköitymiseen. Toisessa organisaatiossa toteutetaan

kaikille yli 60-vuotiaille vuosittain vapaaehtoisia urakeskusteluita, joissa käsitellään erityisesti työssä jatkamista, oppimista sekä eläköitymistä. Kaikki haastateltavat kuvasivat, että iästä riippumatta esihenkilöt käyvät säännöllisesti henkilökohtaisia 1-to-1-keskusteluita, kehityskeskusteluita sekä palautekeskusteluita alaistensa kanssa. Nämä ovat osa organisaatioiden johtamisjärjestelmiä, joihin esihenkilöitä velvoitetaan. Keskusteluissa käsitellään työkykyä sekä työkykyyn vaikuttavia tekijöitä kuten hyvinvointia, oppimista ja motivaatiota.

”Meillä on tällä hetkellä itse asiassa sellainen kartoitus menossa, että kaikki esihenkilöt keskustelee heidän vähintään 60 plus vuotiaiden työntekijöiden kanssa ja ottaa puheeksi nää työkykyasiat ja eläköitymissuunnitelmat.” (ID001)

”Käydään säännöllistä keskustelua. Meillä on kanssa just johtamismalli päivitetty ja siinä on otettu säännölliset one-to-one keskustelut käyttöön niin, että se on säännöllistä se keskustelu ja, että työntekijällä on myös sitten mahdollisuus siihen keskusteluun.” (ID002)

Työkykyhaasteita ennaltaehkäiseviin HR-käytäntöihin lukeutuu myös erilaiset organisaatioiden järjestämät koulutukset. Haastateltavat kuvasivat organisaatioiden järjestävän paljon eri aiheisiin liittyviä koulutuksia. Kuitenkin koulutusten kuvattiin olevan pääsääntöisesti kaikkien työntekijöiden saatavilla riippumatta iästä. Työntekijöille järjestetään koulutusta työturvallisuuteen liittyen ja fyysistä kuormitusta pyritään ennaltaehkäisemään ergonomiaan liittyvillä koulutuksilla. Sisäisissä koulutuksissa hyödynnetään myös oppimisalustoja, jotta materiaali on kootusti kaikkien saatavilla. Yhdessä organisaatioissa pyritään jalkauttamaan organisaation arvoja erilaisten työpajojen avulla. Uusien teknologioiden käyttöönotossa koettiin tärkeänä, että huomioidaan koulutuksissa myös käyttöönottoon liittyvät psykososiaaliset tekijät kuten mahdolliset pelot uuteen teknologiaan liittyen.

Haastateltavat kuvasivat myös, että kaikissa organisaatioissa tuetaan henkilöstön hyvinvointia konkreettisilla työsuhte-etuilla. Näihin etuihin lukeutuvat lounas-, virike- ja hyvinvointiedut, joista työnantaja kompensoi osan. Työntekijöille on tarjolla myös vapaa-ajan tapaturmavakuutus yhdessä organisaatioissa. Myös toimitilojen viihtyisyyteen on

panostettu. Kahdessa organisaatiossa tärkeänä hyvinvointia tukevana etuna koettiin olevan erilaiset kerhot, joita työnantaja tukee taloudellisesti. Näihin työntekijöillä on mahdollisuus osallistua työajan ulkopuolella. Kerhoilla koetaan olevan työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä tukeva vaikutus. Kerhot tarjoavat myös mahdollisuuden verkostoitumiseen organisaation sisällä.

”Työnantaja sponsoroii, antaa budjettia vuositasolla ja sitten siellä on oma ambassador, joka sitten voi järjestää toimintaa ja sinne osallistutaan vapaa-ajalla. Mutta tää saa siellä rahoja käyttää siihen, myös työaika, että järjestää näitä tapahtumia. Se on, tavallaan siellä pääsee verkostoitumaan, jakaa kokemuksia ja se taas myös vahvistaa tämmöistä sosiaalista hyvinvointia ja niin kun luo yhteisön.” (ID003)

6.4.2 Työkyvyn tukeminen ja mukauttaminen

Aineiston perusteella osa sekä ennaltaehkäisevää että työkykyhaasteisiin reagoivaa työkykyjohtamista on erilaisten työkykyä tukevien mukautusten käyttö organisaatioissa. Ennaltaehkäisevästi työntekijöille tarjotaan organisaatioissa mahdollisuutta etätööhön ja hybriditööhön työnkuvan sen salliessa. Työntekijöille on tarjolla työaikajoustoja kuten yksilöllistä työaika, liukuvaa työaika, mahdollisuutta vaihtaa yötyöstä päivätyöhön sekä osa-aikatyötä. Lisäksi työntekijöille on tarjolla erilaisia työnkuvaan liittyviä mukautuskeinoja kuten työnkuvan muutoksia esimerkiksi vähemmän vaativiin tehtäviin.

Työn mukautuksilla pyritään hallitsemaan työntekijän kokemaa liiallista kuormitusta. Lisäksi haastateltavat kokivat, että mukautuksilla voidaan ylläpitää ikääntyvien työntekijöiden motivaatiota työuran loppuvaiheessa. Pyrkimys on huomioida myös ikääntyvien työntekijöiden henkilökohtaisessa elämäntilanteessa tapahtuvat muutokset. Samoja keinoja käytetään myös silloin, jos työkyvyn kanssa ilmenee haasteita. Haastateltavat kuvasivat, että tavoitteena on pyrkiä mukautuksilla tarjoamaan mahdollisuus jatkaa työssä, vaikka työkyky olisikin heikentynyt sen sijaan, että työkyky menetetään kokonaan. Aineistosta tärkeäksi havainnoksi muodostui se, että mukautuksista sovitaan aina henkilökohtaisesti työntekijän kanssa. Mukautukset ovat

yksilöllisiä ja tärkeää on työntekijän kuulluksi tulemisen kokemus. Lisäksi koettiin, että mukautuksia tarjoamalla on mahdollisuus vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon yleisesti, vaikka kaikki eivät mukautuksia tarvitsisikaan.

”Pitää olla tietoisuutta, että asioihin voidaan vaikuttaa, työtä voidaan muokata, voidaan lyhentää työaika, voidaan muuttaa työtehtäviä ja voidaan tietysti miettiä organisaation sisällä, että onko jotain vaihtoehtoista mitä voisi sitten tehdä, jos työkyky ei riitä enää siihen nykyiseen tehtävään.” (ID001)

6.4.3 Esihenkilöosaaminen

Esihenkilön rooli työkykyjohtamisessa korostuu haastatteluaineistossa. Esihenkilöiltä edellytetään haastateltavien kokemuksen mukaan ymmärrystä työkyvyn tukemisesta sekä osaamista tunnistaa omien alaistensa työkykyhaasteiden varhaisia merkkejä. Tästä syystä organisaatioissa on koettu tarpeelliseksi kehittää erilaisia prosesseja ja ohjeistuksia esihenkilöille. Haastateltavien mukaan työkykyjohtamisen prosessien ja esihenkilöohjeistusten kehittäminen on pääosin HR:n vastuulla. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että esihenkilöillä on riittävät työkalut ottaa työntekijän työkyky ja työkykyhaasteet puheeksi ajoissa. Organisaatioihin on kehitetty tästä syystä johtamismalleja, joihin kuuluu säännölliset keskustelut, suorituksen johtamisen malleja sekä ohjeistuksia, milloin hyödyntää kumppaneita työkykyjohtamisen osana.

”HR käytännöt liittyy vahvasti just siihen, että me luodaan esihenkilölle niitä malleja miten meillä toimitaan ja miten sitä työkykyä tuetaan.” (ID004)

Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen sekä työkykyjohtamisen kehittäminen mielletään rinnakkaisina, toisiinsa liittyvinä prosesseina. Erityisesti aineistossa korostui uusien esihenkilöiden tukeminen työkykyjohtamisen käytännöissä sekä työkykyhaasteiden tunnistamisessa. Organisaatioissa tarjotaan erilaisia koulutusmateriaaleja osana osaamisen kehittämistä sekä ulkopuolisten kumppaneiden kautta että itse tuotettua materiaalia. Yhdessä organisaatiossa on lisäksi järjestetty esihenkilöille erillinen työkykyjohtamisen valmennussarja. Esihenkilöitä valmennetaan

myös esihenkilötapaamisissa tai kokoontumisissa. Koulutusten tavoitteeksi kuvailtiin erityisesti prosessien ja käytäntöjen jalkauttaminen osaksi päivittäisjohtamista.

”Esihenkilöitä koulutetaan siihen, että he tunnistaa näitä asioita, tunnistaa niitä työkyky haasteita siellä arjessa.” (ID004)

”Meillä on ollut Ilmarisen puolelta eli työeläkevakuutusyhtiön puolelta niin tämmöinen 3 kerran työkykyjohtamisen valmennussarja esihenkilöille.” (ID001)

6.4.4 Varhainen tukeminen ja puuttuminen

Ennaltaehkäisevien HR-käytäntöjen lisäksi haastatteluaineistossa tärkeäksi työkykyjohtamisen keinoksi nousi varhaisen tukemisen keinot ja puuttuminen työkykyhaasteisiin. Haastateltavien kokemuksen mukaan esihenkilöillä on vastuu pyrkiä tunnistamaan varhaisia signaaleja arjessa, jotka voivat ennakoita työkykyhaasteita. Muita organisaatioissa käytössä olevia varhaisen tuen signaaleja olivat sairauspoissaolojen määrät ja niihin liittyvät hälytysrajat, jotka laukaisevat varhaisen puuttumisen prosessin. Varhaisen tuen malli oli käytössä kaikissa organisaatioissa, ja esihenkilöt pyrkivät ratkomaan työkykyhaasteita yhdessä HR:n kanssa.

”Varhaisen tuen käytännöt ja prosessit eli siellä on tietyt hälytysrajat, jonka jälkeen esimerkiksi poissaolojen kertyessä, tai sitten jos on muuta huolta, niin sitten käydään keskusteluita ja niitä kirjataan meidän järjestelmään ja sitten HR tietysti tulee tarvittaessa mukaan jos sieltä alkaa nousta niitä signaaleja.” (ID001)

Muita varhaisen tuen malleja organisaatioissa olivat päihdeohjelma, jolla tuetaan päihdeongelmista kärsivien työntekijöiden työkykyä. Yhdessä organisaatiossa oli kehitetty erillinen malli työyhteisön ongelmien käsittelyyn. Osassa organisaatioita oli käytössä eri ikäryhmille säännölliset terveystarkastukset. Yksi haastateltava kertoi, että heidän organisaatiossaan ei käytetä ikäkausitarkastuksia, koska niiden ei koeta olevan hyödyllisiä työkykyjohtamisessa. Tärkeänä havaintona aineistosta nousi, että keskeistä on varhaisen tuen keskusteluiden dokumentointi ja seuranta. Lisäksi haastateltavat

kokivat, että työkykyjohtamisessa tärkeää on riittävä resursointi varhaiseen tukeen sekä oikeiden yhteistyökumppaneiden käyttäminen tarpeen mukaan.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja peilataan niitä tutkielman teoriapohjaan. Luvun ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia suhteessa tutkielman teoriaan ja tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen toisessa alaluvussa esitetään tutkimuksesta nousseita havaintoja ja kehittämisehdotuksia. Kolmannessa ja neljännessä alaluvussa esitetään jatkotutkimusehdotuksia ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Tutkimuksen keskeiset havainnot

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää yritysten HR-käytäntöjä ja selvittää organisaatioiden kokemuksia HR-käytäntöjen vaikutuksista ikääntyvien työntekijöiden työkykyyn. Tutkimuksen päättökysymys oli, millaisten HR-käytäntöjen koetaan tukevan työkykyä työuran loppuvaiheessa. Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä oli, millaisia HR-käytäntöjä suomalaisissa organisaatioissa on käytössä ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi ja miten organisaatiot seuraavat ja arvioivat HR-käytäntöjen vaikuttavuutta työkykyyn.

Tämän tutkimuksen keskeinen havainto oli, että työkykyjohtaminen on noussut merkittäväksi osaksi organisaatioiden strategiaa sekä arvoja ja sen koetaan kuuluvan olennaiseksi osaksi päivittäistä johtamistyötä. Työkykyjohtamisen ei koeta olevan irrallinen palanen muusta johtamistyöstä vaan se on integroitunut osaksi organisaation johtamiskulttuuria ja käytäntöjä. Tämä tukee aikaisempaa tutkimustietoa (ks. esim. Pehkonen ja muut, 2017; Anttilainen ja muut, 2024), joka korostaa työkykyjohtamisen tärkeyttä osana organisaation strategiaa ja päivittäistä johtamista. Ylimmän johdon sitoutumattomuus sekä organisaation rakenteet voivat estää työkykyjohtamisen toimien toteutumisen (Nielsen & Randall, 2013).

7.1.1 Ikääntyvien työkykyä tukevat HR-käytännöt

Tutkimuksen päätavoitteena oli ymmärtää, millaisten HR-käytäntöjen koetaan tukevan ikääntyvien työntekijöiden työkykyä. Päättökysymyksen näkökulmasta tarkasteltuna tutkimus osoittaa, että kokemukset siitä, millaisten HR-käytäntöjen koetaan tukevan työkykyä työuran loppuvaiheessa, ei koostu yksittäisistä toimenpiteistä vaan rakentuu organisaatiokulttuurin, esihenkilötyön sekä joustavien työn järjestelyiden muodostaman kokonaisuuden ympärille. Tämä syventää ymmärrystä siitä, että erityisesti ikämyönteinen ja välittävä organisaatioilmapiiri, säännöllinen vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä sekä mahdollisuudet työn muokkaukseen ja työaikajoustoihin muodostavat keskeisen kokonaisuuden työkyvyn tukemisessa työuran loppuvaiheessa. Tulokset viittaavat siihen, että organisaatioiden HR-käytännöt eivät ole systemaattisia, ikäsidonaisia tai tietyille ryhmälle kohdistettuja vaan ne perustuvat yksilöllisten tarpeiden ja tilanteiden huomioimiseen.

Tutkimustuloksista on tunnistettavissa, että monet yritykset ovat havainneet väestön ikääntymisen vaikutukset työelämään. Tämän pohjalta organisaatiot ovat tehneet käytännön toimia ikärakenteen tasaamiseksi ja ikärakenteen monimuotoisuutta on pyritty edistämään muun muassa rekrytointien kautta. Monimuotoisen ikärakenteen koetaan parantavan organisaatioilmapiiriä ja lisäävän ikääntyvien työntekijöiden arvostuksen tunnetta. Havainto tukee siten aikaisempaa tutkimustietoa, jossa on osoitettu ikäystävällisen organisaation positiivinen yhteys työkykyyn (Wilckens ja muut, 2021). Organisaation monimuotoisella ikärakenteella voidaan ehkäistä kokemuksia organisatorisen tuen heikkenemisestä ja arvostuksen alenemisestä (Armstrong-Stassen & Lee, 2009). Työpaikan tunneilmapiiri näyttyy parempana työtehokkuutena, sitoutumisena sekä matalanpana työstressinä (Hu & Kaplan, 2015).

Tuloksista nousee vahvasti esille se, että organisaatioiden työkykyjohtamisessa sekä HR-käytännöissä ikääntyvää henkilöstöä ei ole toistaiseksi pääosin erikseen huomioitu, vaikka työkykyjohtaminen ja ikääntyvät työntekijät on nostettu mukaan strategiaan. Organisaatiot pyrkivät ikäinklusiivisiin käytäntöihin ja yksilöllisiin ratkaisuihin ennemmin

kuin suuntaavat käytäntöjä koskemaan tiettyä henkilöstöä tai ikäryhmää. Tämä tukee aikaisempaa tutkimustietoa, jossa on tunnistettu ikäinklusiivisten käytäntöjen hyödyt osana työkykyjohtamista (Boehm & Dwertmann, 2015; Fan ja muut, 2023; Sousa ja muut, 2021), sillä kaikille suunnatut käytännöt vähentävät ikäryhmäkohtaisia stereotyyppioita ja edistävät organisaation ikämonimuotoista ilmapiiriä. Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet organisaatiot kertoivatkin, että he pyrkivät rakentamaan käytännöt niin, että ne ovat kaikille saatavilla. Toisin kuin Pakin ja muiden (2021) tutkimuksessa on nostettu esiin myös ikäspesifien käytäntöjen tärkeys sekä vertailu ikäinklusiivisten käytäntöjen välillä, tässä tutkimuksessa vastaavaa ei tullut esiin. Näillä, tietyille ikäryhmälle kohdistetuilla, käytännöillä on kuitenkin Boehmin ja Dwertmannin (2015) mukaan mahdollista tukea työntekijän työkykyä ja sitä kautta työurien jatkumista.

Tutkimuksen tulosten pohjalta on mahdollista muodostaa suhde ikäryhmän, ikäryhmässä havaitun työkykyhaasteen ja luotujen HR-käytäntöjen välille. Tutkimustuloksista käy ilmi, että organisaatiot ovat tunnistaneet mielenterveydellisten haasteiden kasvun nuorempien työntekijöiden keskuudessa. Tämän seurauksena organisaatiossa on luotu käytäntöjä, malleja ja kumppaniyhteyksiä henkilöstön mielenterveyden tukemiseen. Tämä havainto täydentää aikaisempaa tutkimusta osoittamalla, että työkykyjohtaminen ei ole yksittäinen projekti vaan jatkuva prosessi ja yritykset ovat valmiita mukauttamaan käytäntöjään työkykyhaasteiden ilmetessä.

Boehm ja Dwertmann (2015) korostavat, että onnistunut työkykyjohtaminen vaatii johdonmukaista toimintaa, joka huomioi yksilölliset tarpeet. Tutkimuksessa nousi vahvasti esille organisaatioiden kokemukset siitä, että haasteet työkyvyssä ovat yksilöllisiä ja työn kuormituksia sekä sen vaatimuksia pyritään tasaamaan yksilön tarpeiden mukaisesti, joka tukee Boehmin ja Dwertmannin (2015) aikaisempaa tutkimusta. Työkykyhaasteiden osalta tämä tutkimus osoittaa, että syntyviä haasteita työkyvyssä ei yleisesti voida linkittää tiettyyn ikäryhmään. Haasteet ovat enemmänkin selitettävissä työn luonteeseen ja yksilölliseen elämäntilanteeseen liittyen. Fyysisesti kuormittavassa työssä korostuvat tuki- ja liikuntaelinsairaudet ja asiantuntijatyössä

korostuvat työn psykososiaaliset kuormitustekijät ja työn jatkuva muutos. Yksilön tarpeiden huomioiminen nousee vahvasti esille myös aiemmasta tutkimustiedosta. Useat tutkimukset (ks. esim Ilmarinen ja muut, 1997; Cesari ja muut, 2008) nostavat esiin, että esimerkiksi ikääntymisen tuomien haasteiden ilmeneminen ja niiden vaikutus työkykyyn on yksilöllistä. Yksilöllisten ratkaisujen merkitystä korostaa myös Kooij:n ja muiden (2013) tutkimus, jonka mukaan HR-käytäntöjen vaikuttavuus on yksilöllistä.

Tutkimus osoitti, että työkykyhaasteiden sijasta, ikääntyneiden työntekijöiden työkykyyn liitetään usein useita voimavaratekijöitä, kuten pitkän työkokemuksen myötä rakentunutta osaamista, parempaa sietokykyä sekä taitoa hallita omaa työtään ja ajankäyttöä. Ikääntyminen ei näyttäytynyt tutkimuksessa niinkään työkykyriskinä vaan paikoin ennemminkin organisaation voimavarana. Havainto saa tukea Ng:n ja Feldmanin (2008) tutkimuksesta, jonka mukaan kokemuksen myötä karttuneilla työelämätaidoilla voidaan kompensoida ikääntymisen tuomia vaikutuksia ja sitä kautta edistää positiivista työkäyttäytymistä.

Samalla kuitenkin tunnistettiin, että ikääntyvien työntekijöiden kohdalla työn muokkaus, joustot ja esihenkilön tuki korostuvat silloin, kun työn vaatimukset, terveydelliset muutokset tai työelämän jatkuva muutos alkavat haastamaan työkykyä. Tutkimuksessa tunnistettiin ikääntyviin työntekijöihin liittyviä haasteita erityisesti uuden oppimiseen ja työelämän muutoksiin sopeutumiseen liittyen. Haastatteluissa nousi esiin, että digitaalisten työkalujen ja uusien teknologioiden, kuten tekoälyn, käyttöönotto voi aiheuttaa epävarmuutta osassa ikääntyvistä työntekijöistä. Näiden haasteiden ei kuitenkaan nähty koskettavan kaikkia, vaan niiden korostettiin olevan luonteeltaan yksilöllisiä.

Tämä tukee aikaisempaa tutkimusta siitä, että työkyky on vahvasti sidoksissa työntekijän omaan kokemukseen siitä, pystyykö hän vastaamaan työn vaatimukseen (Sousa ja muut, 2019). Jos työntekijä kokee osaamisensa jäävän jälkeen työn muutoksista, voi tämä

heikentää koettua työkykyä. Osaamisen ja työn vaatimusten epäsuhta on tunnistettu yhdeksi keskeiseksi syyksi työelämästä poistumiseen (Euroopan komissio, 2025).

Tutkimustuloksissa korostuu vahvasti kokemukset esihenkilön roolin tärkeydestä organisaation työkykyjohtamisessa. Esihenkilön tehtävänä on toimia arjessa työkyvyn havainnoijana, tukijana ja mahdollistajana. Heidän vastuullansa on tunnistaa varhaisia signaaleja sekä muutoksia työkyvyssä, ottaa työkyyn liittyviä asioita puheeksi sekä tarvittaessa toteuttaa yksilöllisiä työkykyä tukevia toimenpiteitä, kuten työn muokkausta, työaikajärjestystä tai muita yksilöllisiä ratkaisuja.

Kokemukset esihenkilötyön tärkeydestä tukevat Toderin ja muiden (2024) tutkimusta, jonka mukaan esihenkilön johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus organisaation psykososiaaliseen työympäristöön ja sitä kautta työntekijöiden hyvinvointiin sekä stressin hallintaan. Myös Kara ja muut (2013) osoittavat, että johtamiskäytännöt vaikuttavat työntekijöiden elämänlaatuun työhyvinvoinnin kautta, tukien työssä jaksamista, sitoutumista ja vähentäen sairauspoissaoloja.

Job Demands–Resources-teorian mukaan työkyky ja työhyvinvointi rakentuvat työn vaatimusten ja resurssien välisestä tasapainosta (Bakker & Demerouti, 2007). Tätä teoriaa vahvistaa tutkimustuloksissa korostuneet tekijät, kuten esihenkilön tuki, organisaatioilmapiiri sekä työn joustot, voidaan nähdä keskeisinä työn resursseina, jotka tukevat työntekijän jaksamista ja kykyä vastata työn muuttuviin vaatimuksiin erityisesti työuran loppuvaiheessa. Tutkimustuloksissa esille tulleet kokemukset siitä, ettei vaikuttavuus perustu yksittäisiin toimenpiteisiin vahvistaa Guestin (2017) teorian ajatusta siitä, että hyvinvointilähtöinen HR-strategia koostuu useiden tekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta. Havainto siitä, että työkykyä tukevat käytännöt muodostavat kokonaisuuden eikä yksittäisiä ratkaisuja, tukee myös Työkykytalo-mallia (Ilmarinen, 2009), joka kuvailee työkykyä moniulotteisena ja dynaamisena ilmiönä.

7.1.2 Työkykyä tukevien käytäntöjen toteutuminen

Tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen: millaisia HR-käytäntöjä suomalaisilla yrityksillä on, joilla pyritään tukemaan ikääntyvien työntekijöiden työkykyä, pohjalta on havaittavissa, että organisaatioiden HR-käytännöt painottuvat vahvasti ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin ja varhaisen tuen malleihin. Keskeisiä työkykyä tukevia käytäntöjä ovat muun muassa säännölliset esihenkilön ja alaisen väliset keskustelut, työkykyä tukevat koulutukset, työterveyshuollon kanssa tehtävä tiivis yhteistyö ja erilaiset hyvinvointia tukevat edut. Organisaatioilla on laajasti käytössä erilaisia varhaisen tuen käytäntöjä. Lisäksi tutkimuksessa nousee esiin mahdollisuus työaikojen tai -tehtävien muokkaamiseen tai keventämiseen yksilöllisten tarpeiden mukaan. Lundqvist ja muut (2022) korostavat, että yksittäiset käytännöt eivät itsessään riitä, vaan niiden vaikuttavuus riippuu siitä, kuinka hyvin ne on sovitettu organisaation tarpeisiin ja arjen johtamiskäytäntöihin.

Ennaltaehkäisevien käytäntöjen merkitys on tunnistettu myös aikaisemmassa tutkimuksessa. Pehkonen ja muut (2017) suosittelevat työkykyjohtamisen painopisteen siirtämistä korjaavista toimenpiteistä ennaltaehkäiseviin käytäntöihin, jota tukee tässä tutkimuksessa havaitut organisaatioiden panostukset varhaisen tuen malleihin ja jatkuvaan vuorovaikutukseen. Lisäksi työolojen ja työaikajärjestelyjen kehittäminen näyttäytyy keskeisenä keinona työkyvyn ylläpitämisessä, joka tukee Söderbackan ja muiden (2020) tutkimusta, joka korostaa työympäristön kehittämisen merkitystä, sekä Ilmarisen ja Rantasen (1999) tutkimusta, joka korostaa sekä fyysisten että psykososiaalisten työolojen roolien merkitystä työkyvyn tukemisessa.

Armstrong-Stassenin (2008) aiempaa tutkimusta tukee tässä tutkimuksessa havaittu kokemus käytäntöjen vaikuttavuudesta ja tarpeellisuudesta. Armstrong-Stassenin (2008) mukaan erityisesti työelämään palanneiden työntekijöiden päätöksiin vaikuttavat organisaation konkreettiset HR-käytännöt, eivät niinkään organisaation rakenteelliset tekijät. Hänen mukaansa keskeisiä käytäntöjä ovat joustavat työjärjestelyt, työn

muokkaus, koulutusmahdollisuudet sekä erilaiset siirtymävaihtoehdot, jotka tukevat työssä jatkamista

Aiemmassa tutkimuksessa (Pehkonen & muut, 2017) havaitun ennaltaehkäisevän toiminnan ja varhaisen tuen mallien välillä on kuitenkin havaittavissa ristiriitaa siinä, että varhaisen tuen mallin käynnistyminen on yleensä sidoksissa työkyvyn keskeisiin mittareihin, kuten sairaspöissaolujen määrään. Näin ollen on pääteltävissä se, että nämä mallit ovat usein hyvinkin reaktiivisia ja käynnistyvät vasta siinä vaiheessa, kun työkyky on jo jossain määrin alentunut, vaikka haastateltavat kokevat nämä käytännöt ennaltaehkäiseväksi toiminnaksi. Tutkimuksessa käy ilmi se, että työntekijöiden voi olla vaikeaa ottaa esimerkiksi osaamiseen liittyviä haasteita puheeksi. Tämän vuoksi ennaltaehkäisevä toiminta on myös vahvasti sidoksissa esihenkilön kykyyn tunnistaa ja keskustella työkykyä haastavista asioista, kuten elämäntilanteesta, työn motivaatiossa tai osaamistarpeissa tapahtuvista muutoksista.

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että yksilöllisiin tarpeisiin perustuvien käytäntöjen toteutuminen on hyvin riippuvainen esihenkilötyöstä, mikä voi aiheuttaa vaihtelua organisaation sisällä, sillä esihenkilöiden osaamistasoissa on tutkimuksen mukaan tunnistettavissa eroavaisuuksia. Tämä tukee aiempaa tutkimusta, jonka perusteella toimivan kokonaisuuden kannalta esihenkilöiden osaaminen, sitoutuminen ja riittävä aika ovat oleellisia työkykyjohtamisen toimien toteutumisen kannalta (Pehkonen ja muut, 2017). Ilmarisen ja Rantasen (1999) mukaan esihenkilön ikäjohtamisen keskeisiin käytäntöihin kuuluvat muun muassa positiivinen suhtautuminen ikääntymiseen, tiimityöskentelyn tukeminen, työn muokkaus sekä avoin kommunikaatio työssä tapahtuvista muutoksista.

7.1.3 HR-käytäntöjen vaikuttavuuden mittaaminen

Tutkimuksen kolmannen tutkimuskysymyksen: miten organisaatiot seuraavat HR-käytäntöjen vaikuttavuutta, näkökulmasta tarkasteltuna tutkimus osoittaa, että työkykyä

seurataan organisaatioissa monipuolisesti erilaisten mittareiden avulla. Keskeisinä mittareina korostuvat erityisesti sairaspöissaoloihin liittyvä data, kuten pöissaolojen määrä, kesto ja toistuvuus sekä diagnoosiluokat. Näiden lisäksi työkykyä tarkastellaan henkilöstökyselyiden kautta, joissa seurataan muun muassa työntekijöiden kokemaa hyvinvointia, sitoutumista, johtamisen laatua ja osallisuuden tunnetta. Johtamisen näkökulmasta työkykyjohtamista seurataan esimerkiksi johtamisen NPS:llä, esihenkilöarvioinneilla sekä kokonaistyytyväisyydellä.

Tulosten perusteella organisaatioilla on käytössään paljon tietoa työkyvystä ja siihen liittyvistä ilmiöistä, mutta mittaaminen kohdistuu pääosin työkyvyn tilaan ja johtamisen laatuun. Yksittäisten HR-käytäntöjen, kuten varhaisen tuen mallien tai työkykyä tukevien käytäntöjen, vaikuttavuutta työkykyyn ei kuitenkaan systemaattisesti arvioida. Näin ollen on haastavaa muodostaa selkeää käsitystä siitä, mitkä käytännöt ovat vaikuttavimpia ja millä tavoin ne tukevat työkykyä työuran eri vaiheissa. Tutkimuksen tulokset eivät siten suoraan vahvista aiempaa tutkimusta, tai ole ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa. Nielsenin ja Randallin (2013) tutkimuksessa korostetaan prosessien arvioinnin merkitystä. Heidän mukaansa pelkkä lopputulosten mittaaminen ei riitä, vaan on tarkasteltava myös sitä, miten käytännöt toteutuvat arjessa. Muutoin riskinä on, että sinänsä toimivat käytännöt jäävät tehottomiksi puutteellisen toteutuksen, resurssien tai johdon sitoutumisen vuoksi. Pehkonen ja muut (2017) korostavat, että onnistunut työkykyjohtaminen edellyttää selkeitä ja ymmärrettäviä mittareita, jotka tukevat arjen johtamistyötä ja auttavat hahmottamaan työkykyjohtamisen tavoitteita ja keinoja.

7.1.4 Teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen pohjana on ollut aiemmasta tutkimuksesta tunnistettu merkittävä tutkimusaukko siinä, miten ikääntyvien työkykyä voidaan organisaatioissa tukea. Tämä tutkimus tuottaa näyttöä suomalaisten organisaatioiden kokemuksista ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemisessa. Aikaisemmin ei ole juurikaan tutkittu sitä, miten suomalaisissa organisaatioissa pyritään HR-käytäntöjen avulla tukemaan ikääntyvien

työntekijöiden työkykyä. Tutkimus osoittaa, että ikääntyvä väestö on tunnistettu strategisesti tärkeäksi teemaksi ja ikääntyvien työntekijöiden työkykyhaasteet on nostettu organisaatioissa työkykyjohtamisen keskiöön.

Tämä tutkimus täydentää HR-käytäntöjä koskevaa aiempaa tutkimusta tarkastelemalla yritysten työkykyä tukevia HR-käytäntöjä kokonaisuutena. Aikaisempi tutkimus on rajattu koskemaan yksittäisten HR-käytäntöjen vaikuttavuuteen. Tutkimus osoittaa, että organisaatioissa on useita työkykyä tukevia HR-käytäntöjä, jotka muodostavat kokonaisuuden yhdessä ennaltaehkäisevien käytäntöjen ja reaktiivisten toimenpiteiden kanssa.

Tutkimus tuottaa myös näyttöä suomalaisten yritysten työkykyjohtamiseen liittyvien strategisten tavoitteiden ja käytännössä organisaatioissa toteutettujen HR-käytäntöjen välisestä suhteesta. Lisäksi tutkimus tuottaa tietoa siitä, kuinka käytäntöjen vaikuttavuutta pyritään mittaamaan organisaatioissa. Tutkimus osoittaa, että monissa organisaatioissa on jo rakennettu työkykyjohtamisen käytännöt hyvin pitkälle, mutta käytäntöjen jalkauttaminen sekä käytäntöjen vaikuttavuuden mittaaminen on vielä vajavaista.

7.2 Tutkimuksen laadun arviointi

Tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on huomioitava siihen liittyvät rajoitteet. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja haastateltavat henkilöt toimivat organisaation HR-tehtävissä. Näin ollen tutkimuksen tulokset edustavat ensisijaisesti organisaation näkökulmaa, mikä voi poiketa työntekijöiden omista kokemuksista ja tuntemuksista. Tulokset kuvaavat sitä, mitkä käytännöt organisaatiot kokevat vaikuttavimmiksi ja millä käytännöillä he kokevat edistävän ikääntyneiden henkilöiden työkykyä, eikä niitä voida pitää suorina johtopäätöksinä siitä, miten kyseiset HR-käytännöt todellisuudessa vaikuttavat ikääntyvien työntekijöiden työkykyyn.

Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella suhteessa siihen, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2). Tässä tutkimuksessa validiteettia tukee se, että haastateltavat toimivat keskeisissä HR-rooleissa ja heillä on näkemys organisaation käytännöistä ja toimintatavoista. Näin ollen aineiston sopii hyvin ilmiön tarkasteluun organisaatiotasolla.

Tutkimushaastatteluja pidettiin kuusi kappaletta. Haastatteluiden jälkeen koettiin, että samat asiat alkoivat toistumaan ja aineistoon saatiin saturaatiota. Otoksen koon ja kvalitatiivisen menetelmän vuoksi tuloksia ei voida pitää yleistettävänä vaan ne edustavat tutkimukseen osallistuneiden kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasti ilmiöstä.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän pro gradu -tutkielman ja sen rajoitteiden pohjalta nousee esiin mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia. Tässä tutkimuksessa on havaittu, että työvoiman ikääntyminen ja sen tuomat muutokset työväestön ikäjakaumaan on tunnistettu organisaatioissa.

Tutkimus keskittyi tutkimaan organisaation näkökulmia tutkittavasti ilmiöstä. Tämän rajoitteen vuoksi lisätutkimusta tarvittaisiin siinä, vastaavatko ikääntyneiden työntekijöiden kokemukset organisaation näkemyksiä ja miten organisaation vaikuttavina pitämät toimet näyttäytyvät työntekijöille. Tutkimuksen poikkileikkaava asetelma ei mahdollista HR-käytäntöjen todellisten työkykyvaikutusten analysointia. Tämän vuoksi organisaatiotason näkemyksien lisäksi tarvittaisiin jatkossa pitkittäistutkimuksia, jotka mahdollistaisivat HR-käytäntöjen vaikutusten tarkemman analysoinnin.

Mielenkiintoisen jatkotutkimusaiheen tarjoaa myös tutkimuksen havainto esihenkilön keskeisestä roolista työkykyjohtamisessa. Esihenkilön toimiessa työkykyjohtamisen toimien käynnistäjänä herää kysymys siitä, kuinka tietoisia työntekijät ovat käytännöistä, joita organisaatiossa on mahdollista toteuttaa. Käytäntöjen perustuessa yksilöllisiin

toimenpiteisiin ja ratkaisuihin vaarana voi olla se, ettei henkilöstö ole tietoinen kaikista organisaatioissa toteutettavista työkykyä tukevista käytännöistä. Wilckensin ja muiden (2021) tutkimus osoittaa, että työntekijät tunnistavat parhaiten näkyvät käytännöt, kuten koulutukset ja kehityskeskustelut, kun taas esimerkiksi työn muokkaukseen, eläköitymisen suunnitteluun tai ennaltaehkäiseviin terveystalvveluihin liittyvät käytännöt jäävät usein vähemmän näkyviksi. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkittu työntekijöiden kokemuksia HR-käytännöistä tai pyritty selvittämään, kuinka tietoisia työntekijät eri käytännöistä ovat.

Lisäksi tutkimus osoitti, että organisaatiot keskittyvät pääasiallisesti kaikille suunnattuihin eikä niinkään tietyille ryhmälle kohdennettuihin käytäntöihin. Lisätutkimusta tarvitaan siinä, missä määrin yleiset HR-käytännöt riittävät vastaamaan ikääntymisen tuomiin haasteisiin ja mitä lisäarvoa ikäspesifeillä käytännöillä voidaan saavuttaa.

7.4 Käytännön kehittämisehdotukset

Tämä tutkimus tarjoaa tuoretta tietoa siitä, minkälaisia työkykyä kehittäviä HR-käytäntöjä organisaatiot toteuttavat ja mitkä niistä koetaan vaikuttavimmiksi. Tutkimus osoittaa, että työkykyjohtaminen on laajasti tunnistettu yhdeksi organisaatioiden strategiseksi osa-alueeksi. Työntekijäkokemus, hyvinvointi ja ihmiskeskeisyys näkyvät organisaatioiden arvoissa ja ovat sitä kautta jalostuneet myös konkreettisiksi toimenpiteiksi. Henkilöstöä arvostetaan ja työntekijöiden hyvinvointi sekä työntekijäkokemus kulkeutuvat organisaation arvojen kautta osaksi johtamiskulttuuria. Konkreettisissa toimissa painottuvat työntekijöiden yksilöllinen huomioinen ja personoidut ratkaisut.

Tämän pro gradu -tutkielman havainnoissa on tunnistettu organisaatioissa hyväksi todettuja käytäntöjä ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemiseen. Tutkimuksesta

nousee myös esille havaintoja, joita organisaatioiden olisi hyvä pohtia osana työkykyjohtamista.

Tutkimuksesta nousee esille ristiriita ennaltaehkäisevän ajattelun sekä varhaisten tukimuotojen välillä. Varhaisen tuen mallien käynnistyminen on usein sidottu mittareihin, kuten sairaspoussaolojen määrään, jotka usein jo indikoivat työkyvyn alenemaa. Proaktiivisempien käynnistysmekanismien luomiseksi organisaatioiden tulisikin löytää tapoja tarkastella työn vaatimuksia ja sen tarjoamia resursseja systemaattisesti.

Kokonaisuudessaankin työkyvyn mittaaminen tapahtuu usein terveyteen sidottujen mittareiden kautta. Näiden mittareiden muodostamaa kuvaa täydennetään henkilöstökyselyistä saatujen vastausten perusteella. Tämä tapa tukee Guestin (2017) hyvinvointilähtöistä HR-strategiaa, jossa hyvinvointi toimii välittäjänä parempaan työkykyyn. Kokonaiskuvaa mitattaessa yksittäiset HR-käytännöt ja niiden vaikuttavuus voivat kuitenkin jäädä epäselväksi. Työkykyä tukevia käytäntöjä suunnittelun yhteydessä olisi tärkeää tunnistaa, miten käytäntöjen vaikuttavuutta voidaan mitata, jotta niillä saavutetaan toivottuja tuloksia.

Tässä tutkimuksessa ikääntyvien työntekijöiden työkyky näyttäytyi pääosin hyvänä, ja heidän työkykynsä liitettiin useita voimavaratekijöitä, kuten pitkä työkokemus, vahva osaaminen sekä kyky hallita omaa työtään. Tämä herättää kuitenkin kysymyksen siitä, voiko juuri näiden vahvuuksien korostuminen johtaa tilanteeseen, jossa ikääntyvien työntekijöiden mahdollinen kuormittuminen jää organisaatioissa osittain tunnistamatta. Tämän vuoksi työkyvyn arvioinnissa olisi tärkeää löytää kokonaisvaltaisempia mittareita, joilla voitaisiin huomioida terveydellisen työkyvyn lisäksi sellaiset työkyvyn heikkenemiseen vaikuttavat tekijät, jotka liittyvät esimerkiksi motivaatioon, työn imuun, arvoihin, asenteisiin sekä työn merkityksellisyyden kokemukseen.

Tutkimuksessa havaittiin, että työn vaatimusten ja resurssien suhdetta tasapainotetaan usein yksilön tarpeiden mukaisesti eikä erikseen ikääntyville suunnattuja käytäntöjä

juurikaan ollut. Työurien jatkuvuuden ja työkyvyn säilyttämisen kannalta organisaatioiden olisi tärkeää systematisoida käytännöt, joilla työn vaatimuksia tai resursseja voidaan muokata. Systemaattiset ja johdonmukaiset käytännöt sekä avoin viestintä parantaisivat henkilön tietoutta organisaatiossa tarjottavista mahdollisuuksista. Työkyvyssä tapahtuvien muutosten havainnointi on tällä hetkellä suurelta osin esihenkilön vastuulla. Avoimesti viestityt käytännöt voisivat laskea työntekijän kynnystä ottaa työkyvyssä tapahtuneita muutoksia puheeksi.

Lähteet

- Anttilainen, J., Pehkonen, I., Savinainen, M., & Haukka, E. (2024). Social and health care top managers' perceptions and aims of strategic work ability management in the midst of change. *Work*, *77*(2), 533–545. <https://doi.org/10.3233/WOR-230034>
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human resource management journal*, *18*(1), 36–53. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x>
- Armstrong-Stassen, M., & Lee, S. H. (Mark). (2009). The effect of relational age on older Canadian employees' perceptions of human resource practices and sense of worth to their organization. *International journal of human resource management*, *20*(8), 1753–1769. <https://doi.org/10.1080/09585190903087156>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Beier, M. E., Kanfer, R., Kooij, D. T. A. M., & Truxillo, D. M. (2022). What's age got to do with it? A primer and review of the workplace aging literature. *Personnel Psychology*, *75*(4), 779–804. <https://doi.org/10.1111/peps.12544>
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2015). Forging a Single-Edged Sword: Facilitating Positive Age and Disability Diversity Effects in the Workplace Through Leadership, Positive Climates, and HR Practices. *Work, aging and retirement*, *1*(1), 41-63. <https://doi.org/10.1093/workar/wau008>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *The Academy of Management review*, *29*(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Brady, G. M., Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Caughlin, D. E., & Bodner, T. (2020). Opening the black box: Examining the nomological network of work ability and its role in organizational research. *Journal of Applied Psychology*, *105*(6), 637–670. <https://doi.org/10.1037/APL0000454>
- Cesari, M., Araujo de Carvalho, I., Thiyagarajan, J. A., Cooper, C., Martin, F. C., Reginster, J.-Y., Vellas, B., & Beard, J. R. (2018). Evidence for the domains supporting the

- construct of intrinsic capacity. *The Journals of Gerontology: Series A*, 73(12), 1653–1660. <https://doi.org/10.1093/gerona/gly011>
- Cui, G., Kooij, D. D. T. A. M., Zhang, Y., Liu, D., & Pan, J. (2025). Building an age-inclusive workplace for older workers: A dual pathway of age-inclusive HR practices to facilitate successful aging at work. *Journal of Vocational Behavior*, 161, 104–148. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104148>
- Eurofound. (2015). *Sustainable work over the life course: Concept paper*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2025). *Labour market and wage developments in Europe: annual review 2025*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/1810636>
- Fan, P., Song, Y., Fang, M., & Chen, X. (2023). Creating an age-inclusive workplace: The impact of HR practices on employee work engagement. *Journal of Management and Organization*, 29(6), 1179–1197. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.18>
- Forma, P. (2023). *Johtajan työkykykirja*. Alma Talent.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Haltia, P., Hanhike, T., Kyrkkö, K., Lyly-Yrjänäinen, M., Närhinen, A., Orsila, R., Ranki, S., Varje, P., & Ylikännö, M. (2024). *Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia*. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus; Työ- ja elinkeinoministeriö; Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-171-0>
- HE 16/2015 vp. *Hallituksen esitys eduskunnalle työeläkejärjestelmää koskevan lainsäädännön muuttamiseksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi*.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15., uudistettu painos). Tammi.
- Hu, X., & Kaplan, S. (2015). Is "feeling good" good enough? Differentiating discrete positive emotions at work. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 39–58. <https://doi.org/10.1002/job.1941>

- Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvaori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability-a Comprehensive Concept for Occupational Health Research and Prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35(1), 1-5. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1304>
- Ilmarinen, J. (2019). From work ability research to implementation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph16162882>
- Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife!: Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Finnish Institute of Occupational Health: Ministry of Social Affairs and Health.
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvisalo, J., & Järvisalo, J. (2006). Johdanto. Teoksessa Koskinen, S., Järvisalo, J., Ilmarinen, J., Gould, R. (toim.), *Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. (s. 17–34). Eläketurvakeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-691-048-3>
- Ilmarinen, J., & Rantanen, J. (1999). Promotion of work ability during ageing. *American journal of industrial medicine*, 36(S1), 21-23. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0274\(199909\)36:1+<21::AID-AJIM8>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0274(199909)36:1+<21::AID-AJIM8>3.0.CO;2-S)
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Klockars, M. (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 23(Suppl 1), 49–57.
- Jansson, I., & Gunnarsson, A. B. (2018). Employers' views of the impact of mental health problems on the ability to work. *Work*, 59(4), 585–598. <https://doi.org/10.3233/WOR-182700>
- Järnefelt, N., Riekhoff, A.-J., Laaksonen, M., & Liukko, J. (2022). *Työnantajien mielikuvat yli 55-vuotiaista työntekijöistä, tuki työurien jatkumiselle ja esteet palkkaamiselle*. (Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 05/2022). Eläketurvakeskus. ISBN 978-951-691-350-9
- Järvisalo, A., Takala, E.-P., Juvonen-Posti, P., & Härkäpää, K. (2018). *Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännössä*. (Sosiaali- ja

- terveysturvan raportteja 13/2018). Kela. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018121050326>
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001>
- Lahti, H., Tienhaara, A., & Laitinen, J. (2025). Kokemuksia haastavasta asiantuntijatyöstä suuren työkuorman varjossa: Kuormitustekijät ja voimavarat intensiivistyneessä työssä ja niiden heijastuminen työkykyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 62(3), 552–565. <https://doi.org/10.23990/sa.147395>
- Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18–35. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000>
- Kooij, D. T. A. M., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.1>
- Lederer, V., Loisel, P., Rivard, M., & Champagne, F. (2014). Exploring the diversity of conceptualizations of work (dis)ability: A scoping review of published definitions. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24(2), 242–267. Springer New York LLC. <https://doi.org/10.1007/s10926-013-9459-4>
- Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C., & Wallo, A. (2022). The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. *BMC Public Health*, 22. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14612-9>
- Mok, I., Mackenzie, L., & Thomson, K. (2023). The experiences of human resource professionals in managing career development of an ageing workforce: a narrative thematic analysis. *Qualitative research in organizations and management*, 18(1), 67–83. <https://doi.org/10.1108/QROM-09-2021-2217>
- Mänttari, S., Oksa, J., Lusa, S., Korhakangas, E., Punakallio, A., Oksanen, T., & Laitinen, J. (2021). Interventions to promote work ability by increasing physical activity among

- workers with physically strenuous jobs: A scoping review. *Scandinavian journal of public health*, 49(2), 206-218. <https://doi.org/10.1177/1403494820917532>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European journal of work and organizational psychology*, 22(5), 601–617. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556>
- Nivalainen, S. (2025). Working conditions, psychological well-being of older employees and retirement timing: Results from linked survey and register data in Finland. *Research on Aging*. <https://doi.org/10.1177/01640275251404414>
- Nöhammer, E. (2022). Designing attractive workplace health promotion programs. *Employee relations*, 44(1), 156-175. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2020-0451>
- Pahos, N., Galanaki, E., & van der Heijden, B. I. J. M. (2024). Multi-level effects of human resource bundles on the performance of aging employees. *Human Resource Development Quarterly*, 35(2), 165–188. <https://doi.org/10.1002/HRDQ.21501>
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., van den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2021). The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: A latent growth modelling approach. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 311–325. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12304>
- Park, R. (2023). What if employees with intrinsic work values are given autonomy in worker co-operatives? Integration of the job demands–resources model and supplies–values fit theory. *Personnel review*, 52(3), 724–744. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2021-0362>
- Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J., & Leino, T. (2017). *Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa:*

Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Työterveyslaitos. ISBN 978-952-261-729-3

- Pensola T., & Järvikoski A. (2006a). Työkyky siviilisäätö- ja perherakenneryhmissä. Teoksessa Koskinen, S., Järvisalo, J., Ilmarinen, J., Gould, R. (toim.), *Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia.* (s. 97–103). Eläketurvakeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-691-048-3>
- Pensola T., & Järvikoski A. (2006b). Sosiaalinen tuki ja osallistuminen. Teoksessa Koskinen, S., Järvisalo, J., Ilmarinen, J., Gould, R. (toim.), *Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia.* (s. 190–196). Eläketurvakeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-691-048-3>
- Riekhoff, A. J., Järnefelt, N., & Laaksonen, M. (2020). Workforce composition and the risk of labor market exit among older workers in Finnish companies. *Work, Aging and Retirement, 6*(2), 88–100. <https://doi.org/10.1093/workar/waz023>
- Rietze, S., & Zacher, H. (2022). Relationships between Agile Work Practices and Occupational Well-Being: The Role of Job Demands and Resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031258>
- Salminen, H., Vanhala, M., Von Bonsdorff, M., & Von Bonsdorff, M. (2018). Perceived High Involvement Work Practices and Retirement Intentions. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 23*(1) 29-36.
- Shiri, R., & Bergbom, B. (2023). Work Ability and Well-Being Management and Its Barriers and Facilitators in Multinational Organizations: A Scoping Review. *Healthcare (Basel), 11*(7), 978. <https://doi.org/10.3390/healthcare11070978>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2019). Age-Diversity Practices and Retirement Preferences Among Older Workers: A Moderated Mediation Model of Work Engagement and Work Ability. *Frontiers in psychology, 10*, 1937. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01937>
- 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*, 35(4), 409–435.
<https://doi.org/10.1177/2397002220979797>
- Söderbacka, T., Nyholm, L., & Fagerström, L. (2020). Workplace interventions that support older employees' health and work ability - a scoping review. *BMC health services research*, 20(1), 472-9. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05323-1>
- Tilasto- ja indikaattoripankki Sotkanet. (n.d.). Terveystien ja hyvinvoinnin laitos. Noudettu 14. helmikuuta 2026 osoitteesta: <https://sotkanet.fi/sotkanet/fi/taulukko/?indicator=szZMcbQ20jO01rU0ttYFUkbnQCreCAA=®ion=s07MBAA=&year=sy5zt3bU0zUEAA==&gender=t&abs=f&color=f&buildVersion=3.1.5&buildTimestamp=202505220800>
- Tisch, A. (2015). Health, work ability and work motivation: determinants of labour market exit among German employees born in 1959 and 1965. *J Labour Market Res*, 48, 233–245. <https://doi.org/10.1007/s12651-015-0186-5>
- Toderi, S., Cioffi, G., Yarker, J., Lewis, R., Houdmont, J., & Balducci, C. (2024). Manager–Team (Dis)agreement on Stress-Preventive Behaviours: Relationship with Psychosocial Work Environment and Employees' Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph21080989>
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., & Ilmarinen, J. (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational medicine (Oxford)*, 51(5), 318-324. <https://doi.org/10.1093/occmed/51.5.318>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Tammi.
- Tuomi, K., Seitsamo, J. & Ilmarinen, J. (2006a). Työkyvyn moninaisuus ja työkykyindeksi. Teoksessa Koskinen, S., Järvisalo, J., Ilmarinen, J., Gould, R. (toim.), *Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. (s. 197–222). Eläketurvakeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-691-048-3>
- Tuomi, K., Seitsamo, J. & Ilmarinen, J. (2006b). Työ ja työympäristö. Teoksessa Koskinen, S., Järvisalo, J., Ilmarinen, J., Gould, R. (toim.), *Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000*

- tutkimuksen tuloksia.* (s. 176–189). Eläketurvakeskus.
<https://urn.fi/URN:ISBN:951-691-048-3>
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Työkyky*. Noudettu 6. helmikuuta 2026, osoitteesta
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Valkonen, T. & Lassila, J. (2021). *Väestön ikääntymisen taloudelliset vaikutukset*.
Valtioneuvoston kanslia. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-492-7>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.).
Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-
kustannus.
- Vilkka, H. (2025). *Tutki ja kehitä* (6., uudistettu painos.). Santalahti-kustannus.
- Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Wang, M. (2021). Organizational Practices
for the Aging Workforce: Development and Validation of the Later Life Workplace
Index. *Work, aging and retirement*, 7(4), 352–386.
<https://doi.org/10.1093/workar/waaa012>
- Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable
employability: implementation, use, and outcomes. *International Journal of Human
Resource Management*, 31(7), 886–907.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelurunko – teemahaastattelut

Aluksi

1. Esittely ja haastattelun tarkoitus
2. Henkilötietojen keräys ennen nauhoitusta
3. Nauhoitus ja litterointi
4. Suostumus ja tietosuojalomake

Yleinen

5. Perustiedot organisaatiosta
 - a. Toimiala
 - b. Henkilöstömäärä
 - c. Ikärakenne
 - d. Muuta?

Teema 1: Työkyky ja työkykyhaasteet

6. Millaiseksi työkykytilanne koetaan tällä hetkellä?
 - a. Miksi....
 - b. Mistä johtuu..
 - c. Kerro lisää...
7. Miten kuvailisit ikääntyvien työntekijöiden työkykyä tällä hetkellä?
 - a. Koetaanko ikääntyvien työkyky eroavan organisaation yleisestä työkykytilanteesta
 - b. Minkälaisia työkykyhaasteita organisaatiossa on havaittu ikääntyvillä työntekijöillä?
8. Mitä haasteita työkyvyn näkökulmasta koetaan olevan työurien jatkamiseksi nykyhetkessä?
 - a. Osaaminen
 - b. Terveys
 - c. Ikäjohtaminen
 - d. Arvot, asenteet ja motivaatio
9. Mikä toimialalla / työn luonteessa saattaa haastaa ikääntyvien työntekijöiden työkykyä seuraavan 10 vuoden aikana?
 - a. Miksi näiden uskotaan olevan tulevaisuuden haasteita?

Teema 2: Työkyvyn tukeminen ja HR-käytännöt

1. Miten kuvailisit työkyvyn johtamista teidän organisaatiossanne tällä hetkellä?
 - a. Onko suunnitelmallista? näkykö esim. strategiassa
 - b. Minkälaisia kumppaneita, jos on?
 - i. Muita kuin työterveys, esim. koulutus tms.
 - ii. Mitä palveluita kumppani tuottaa?
2. Minkälaisia työkykyä tukevia HR-käytäntöjä organisaation sisällä on?
3. Miten ikääntyneet huomioidaan työkyvyn HR-käytännöissä?
 - a. Miksi huomioidaan, miksi ei?
4. Mitkä HR-käytännöt / työkykyjohtamisen käytännöt koetaan vaikuttavimmiksi ja miksi?
 - a. Mihin ja miten HR-käytäntöjen koetaan vaikuttavan?
 - b. Seurataanko tai mitataanko tätä jotenkin?
 - c. Käytetäänkö jotain tunnuslukuja?
5. Onko työkykyjohtaminen riittävällä tasolla tulevaisuuden tarpeisiin peilaten?
 - a. Peilataan työkykytalon kerroksiin
 - b. Mitä koetaan puuttuvan
 - c. Miksi koetaan, ettei tarvita etc

Lopuksi

6. Tutkimuksen toimittaminen haastateltaville valmistumisen jälkeen
7. Kiitossanat

Liite 2. Tietosuojalomake

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n tietosuoja-asetus (106/679) art 12-14

Päiväys 1.3.2026

Rekisterin nimi

Yritysten HR-käytännöt ikääntyvien työntekijöiden (+55-vuotiaiden) työkyvyn tukemiseksi

Rekisterinpitäjä(t)

Minttu Kantola x2367474@student.uwasa.fi

Juho-Matti Similä x4231831@student.uwasa.fi

Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään yritysten HR-käytäntöihin liittyvässä tutkimuksessa, jonka tarkoituksena on ymmärtää, millaisten HR-käytäntöjen koetaan tukevan työkykyä työuran loppuvaiheessa.

Henkilötunnusta ei kerätä haastattelututkimuksessa. Tämä laadullinen tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluiden avulla.

Haastattelut toteutetaan Teams-työkalulla verkossa. Haastattelu tallennetaan Teamsiin, joka tuottaa haastattelusta litteroinnin. Haastattelu taltioidaan Vaasan yliopiston suojatulle verkkolevylle. Litteroinnit taltioidaan anonymina Vaasan yliopiston verkkolevylle. Ainoastaan litteroituja materiaaleja käytetään tutkimuksessa. Anonyymeja litterointeja ei voi yhdistää haastatteluun osallistuneeseen henkilöön.

Tutkimuksen henkilötietojen käsittely perustuu tietosuojalainsäädännön mukaisesti osallistujan antamaan suostumukseen sekä tieteelliseen tutkimustarkoitukseen. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Henkilötietojen säilytysaika

Haastattelutalenne ja anonyymi litteroitu haastatteluaineisto säilytetään Vaasan yliopiston suojatulla verkkolevyllä. Opinnäytetyön valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhotaan.

Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet

Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin:

- Nimitiedot
- Yhteystiedot
- Haastattelutalenne
- Haastatteluaineisto

Tiedot kerätään haastateltavilta itseltään.

Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.

Oikeus valittaa viranomaiselle

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä:
tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.

Rekisterin suojauksen periaatteet

Digitaalinen aineisto suojataan kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tiedonsiirto suojataan myös lain mukaisesti.