

**TYÖVOIMAN IKÄÄNTYMINEN JA IKÄJOHTAMINEN SUOMEN KUNNISSA -
Asiakirja-analyysi kuntien strategioista**

Sanni Pullinen
Pro gradu -tutkielma
Hoitotiede
Hoitotyön johtaminen
Itä-Suomen yliopisto
Terveystieteiden tiedekunta
Hoitotieteen laitos
Marraskuu 2013

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1 JOHDANTO	1
2 TYÖVOIMAN IKÄÄNTYMINEN	3
2.1 Työelämään osallistuminen	3
2.2 Kuntien eläkepoistuma	5
2.3 Henkilöstöstrategiat ja ikäjohtaminen	7
2.4 Ikäohjelmat	11
3 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	14
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	17
5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS	18
5.1 Tutkimusmenetelmä	18
5.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu	18
5.3 Aineiston analysointi	19
6 TUTKIMUSTULOKSET	22
6.1 Yleiskuvaus tutkimusaineistosta	22
6.2 Työvoiman ikääntyminen ja ikäjohtaminen kuntien strategioissa	24
6.2.1 Organisaation ikärakenteet	24
6.2.2 Organisaation ikäasenteet	26
6.2.3 Ikääntyneiden työntekijöiden johtaminen	26
6.2.4 Ikäohjelma	27
6.2.5 Ikääntyneiden työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen	27
6.2.6 Ikääntyneiden työntekijöiden osaaminen	28
6.2.7 Ikääntyneiden työntekijöiden töiden organisointi	29
6.2.8 Ikääntyneiden työntekijöiden hyvä elämä	30
6.2.9 Yhteenveto ikäjohtamisen sisällöstä kuntien strategioissa	30
6.3 Työvoiman ikääntyminen ja ikäjohtaminen kuntien strategioissa suuralueittain	33
6.4 Työvoiman ikääntyminen ja ikäjohtaminen kuntien strategioissa kunnan asukasluvun mukaan	34
6.5 Esimerkit kuntien henkilöstöstrategioista ikäjohtamisen näkökulmasta	36
7 POHDINTA	37
7.1 Tulosten tarkastelua	37
7.2 Johtopäätökset	41
7.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	45
LÄHTEET	48

LIITTEET

LIITE 1. Tiedonhaussa käytetyt tietokannat ja hakusanat.

LIITE 2. Ikä- ja ikääntyvien johtamista kuvaavia tutkimuksia.

LIITE 3. Ikäjohtamisen visioiden esiintyminen esimerkkikuntien henkilöstöstrategioissa.

KUVIOT

KUVIO 1. Kunta-alan eläkepoistumaennuste ammattialoittain 2012–2030.

KUVIO 2. Koko kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012–2030.

KUVIO 3. Ikäjohtamisen vaikuttavuus.

KUVIO 4. Ikäjohtamisen visiot.

KUVIO 5. Deduktiivisena analyysirunkona käytetyt ikäjohtamisen visiot.

KUVIO 6. Yleisimmin kuntien strategioissa mainitut ikäjohtamisen visiot ja niiden alaluokat.

KUVIO 7. Harvemmin kuntien strategioissa mainitut ikäjohtamisen visiot ja niiden alaluokat.

KUVIO 8. Ikäjohtamisen sisältö organisaatioissa.

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Manner-Suomen kuntien Internet sivuilta luetut strategiat.

TAULUKKO 2. Tutkimuksessa mukana olevat kuntien strategiat joissa mainittiin työvoiman ikääntyminen tai ikäjohtaminen.

TAULUKKO 3. Ikäjohtamisen visioiden esiintyminen kuntien strategioissa.

TAULUKKO 4. Organisaation ikärakenteet.

TAULUKKO 5. Organisaation ikäasenteet.

TAULUKKO 6. Ikääntyneiden työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen.

TAULUKKO 7. Ikääntyneiden työntekijöiden osaaminen.

TAULUKKO 8. Ikääntyneiden työntekijöiden töiden organisointi.

TAULUKKO 9. Tutkimuksessa mukana olevien kuntien sijainnit suuralueittain.

TAULUKKO 10. Ikäjohtamisen visiot suuralueittain.

TAULUKKO 11. Tutkimuksessa mukana olevien kuntien asukasluvut.

TAULUKKO 12. Ikäjohtamisen visiot kunnan asukasluvun mukaan.

Pullinen, SanniTyövoiman ikääntyminen ja ikäjohtaminen Suomen kunnissa - Asiakirja-analyysi kuntien strategioista
Pro gradu -tutkielma, 52 sivua, 3 liitettä (12 sivua)
Professori, TtT Arja Häggman-Laitila ja
Professori, TtT Hannele Turunen

Tutkielman ohjaajat:

Marraskuu 2013

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työvoiman ikääntymisen ja ikäjohtamisen huomioimista Suomen kuntien (N=304) strategioissa. Lisäksi tarkoituksena oli verrata työvoiman ikääntymisen ja ikäjohtamisen huomioimista suuralueittain ja kunnan asukasluvun mukaan.

Tutkimuksen aineistona käytettiin 92 suomalaisen kunnan kotisivuilta Internetistä löytyneitä erilaisia strategioita, joissa mainittiin työvoiman ikääntyminen tai ikäjohtaminen. Aineistona käytetyistä 117 strategiasta 51 oli henkilöstöstrategioita ja muut kunta-, palvelu- ja ikääntymispoliittisia strategioita. Aineisto analysoitiin deduktiivisella sisällönanalyysillä ja lisäksi kvantifioitiin ikäjohtamisen visioiden mukaan.

Tutkimuksen tulosten mukaan vain kolmasosa Manner-Suomen kunnista huomioi strategioissaan työvoiman ikääntymisen tai ikäjohtamisen. Tarkastelluissa strategioissa oli ikäjohtamisen visioista useimmin huomioitu organisaation ikärakenteet, jonka huomioi 73 % kunnista. Yleisimmin strategioissa huomioituja asioita olivat myös ikääntyneiden työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen, joiden avulla pyrittiin tukemaan ikääntyneitä jatkamaan työssä yli eläkeiän. Ikääntyneiden työntekijöiden osaamisen huomioi strategioissaan lähes 50 % mukana olleista kunnista. Osaamista oli useimmin kuvattu termillä "hiljainen tieto" ja sen siirtäminen nuoremmille työntekijöille. Osaamista pyrittiin siirtämään mentoroinnin avulla sekä keräämään ja tallentamaan eri tavoin. Noin 25 % kunnista huomioi strategioissaan organisaation ikäasenteet, ikääntyneiden töiden organisoinnin sekä ikääntyneiden johtamisen. Vähiten huomioituja ikäjohtamisen visioista olivat organisaatiossa laadittu ikäohjelma sekä ikääntyneiden työntekijöiden hyvä elämä, jotka mainittiin vain yksittäisten kuntien strategioissa. Työvoiman ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyviä mainintoja oli eniten Etelä-Suomen sekä 10 000–100 000 asukkaan kuntien strategioissa ja vähiten Pohjois- ja Itä-Suomen sekä pienen alle 10 000 asukkaan kuntien strategioissa.

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa työvoiman ikääntymisestä ja ikäjohtamisesta. Tietoa voidaan käyttää kehitettäessä ikäjohtamista organisaatioissa. Jatkotutkimuksien tulisi tarkastella ikäjohtamista työntekijöiden ja johtajien näkökulmasta sekä selvittää miten ikääntyneiden työntekijöiden osaamista organisaatioissa kerätään, hyödynnetään ja siirretään eteenpäin.

Asiasanat: Työvoima, ikääntyminen, ikäjohtaminen, strategia ja kunta

Pullinen, Sanni

Ageing of the workforce and age management in Finnish municipalities - document analysis of the strategies

Master's Thesis, 52 pages, 3 appendices (12 pages)

Supervisors:

Professor, PhD Arja Häggman-Laitila and

Professor, PhD Hannele Turunen

November 2013

The aim of this study was to analyse how Finnish municipalities (N=304) take into account the ageing of the workforce and age management in their strategies. The study was also aimed at comparing the differences between the four major regions and the populations of the municipalities in Finland.

The target group in the present study was formed by 92 Finnish municipalities and their strategies related to the ageing of the workforce or age management retrieved from their websites. Most of the 117 strategies were human resources strategies and the others were municipal strategies, services strategies, and ageing strategies. The data were analysed using deductive content analysis and then quantified according to age management visions.

According to the results, the age structure of the organisation was most frequently taken into account: 73% of the municipalities included it in their strategies. The most common factors featured in the strategies were older workers' ability to work, their motivation, and their ability to cope. These factors were taken into account in order to support ageing workers to continue working past the retirement age. Nearly 50% of the municipalities included older workers' knowledge in their strategies. Knowledge was most often described by the term tacit knowledge and its transference to younger workers. There were attempts at transferring this knowledge through mentoring as well as gathering and preserving it. Approximately 25% of the municipalities included attitudes towards age, organisation of older workers' work, and age management in their strategies. The factors least frequently featured in the strategies were the organisation's ageing programme and the quality of life of older workers, which were only mentioned in the strategies of a few municipalities. Visions of age management were most often featured in the strategies of municipalities in Southern Finland as well as in those of small municipalities with a population of 10,000-100,000. They were least often mentioned in the strategies of municipalities in Northern and Eastern Finland as well as in those of small municipalities with a population under 10,000.

The aim of the research was to provide information about the ageing of the workforce and age management. The information can be used in the development of age management in organisations. Future research should study age management from the perspective of the workforce as well as the management and also attempt to find out how the skills of older workers in organisations are collected, utilised, and transferred.

Keywords: Workforce, ageing, age management, strategy and municipality

1 JOHDANTO

Ikääntyminen koskettaa kaikkia: yksilöitä, yrityksiä, organisaatioita sekä yhteiskuntaa. Ikääntyminen on myös globaali ilmiö, jossa maat etsivät selviytymisstrategioitaan. Suomen tilanteeseen ja ikästrategioihin vaikuttavat Euroopan unionin kanssa sovitut linjaukset. (Ilmarinen 2006.) Työikäisen väestön määrä Euroopassa on kääntynyt laskuun, mikä näkyy Suomessakin työmarkkinoiden kehityksessä (Euroopan yhteisöjen komissio 2006, Ketsetzopoulou 2007). Euroopan komissio on antanut ikäjohtamiseen ja ikääntyvän työvoiman työssä pysymisen edistämiseen liittyviä suosituksia, jotka koskevat ikäjohtamisohjelmien kehittämistä, toimintaa hyvien ikäjohtamiskäytäntöjen levittämiseksi sekä tietoisuuden lisäämistä ikäjohtamisesta (European Commission 2006).

Suomalaiset ovat Euroopan nopeimmin ikääntyvää kansaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012), joten Suomi toimii vuosien 2010–30 välillä Euroopassa edelläkävijämaana sopeutumisessa väestön nopeaan ikääntymiseen (Alasoini ym. 2012). Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen asettaa lähivuosina suomalaiselle hyvinvointivaltiolle ja yksittäisille kunnille suuria haasteita, sillä kuluvan 2010-luvun aikana eläkkeelle jää ennusteiden mukaan kaikkiaan 166 000 kuntatyöntekijää. Suurin aalto eläkkeelle siirtymisessä lienee vuosina 2014 ja 2015, jolloin yhteensä eläkkeelle siirtynee yli 34 000 kuntatyöntekijää, minkä jälkeen eläkepoistuma kääntyy laskuun. (Halmeenmäki 2009.) Tämä väestörakenteeseen sidoksissa oleva eläkkeelle siirtyminen tuottaa luonnollisesti haasteita kuntaorganisaatioiden henkilöstö- ja rekrytointipolitiikalle (Pekka 2010).

Työvoiman ikääntyminen vaikuttaa myös sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen riittävyteen ja laatuun työntekijöiden eläköitymisen takia. Asenteita tulisikin muuttaa myönteisemmäksi entistä pidempää työuraa kohtaan ja ikäsyRJintää olisi ehkäistävä. (Ilmarinen 2006.) Työvoiman tarjonnan väheneminen voi vaikuttaa myös julkisen sektorin houkuttelevuuteen työnantajana (STM 2009a). Sosiaali- ja terveysministeriön sosiaali- ja terveyspolitiikan työikäistä väestöä koskeva päätavoite on työ- ja toimintakyvyn ylläpito niin, että työurat pitenevät kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä ja kunnilla on tavoitteen saavuttamisessa keskeinen rooli työelämän olosuhteiden kehittämisessä (STM 2006, STM 2012b).

Terveysthuoltoalalla, jossa uhkana ovat henkilöstön laajamittainen eläkkeelle siirtyminen ja työvoiman tarpeen kasvu, tarvitaan toimenpiteitä sekä työssä olevien ikääntyneiden työntekijöiden tukemiseksi että uuden henkilökunnan rekrytoimiseksi, ja keskeistä on kehittää ikääntyvää työvoimaa huomioon ottavaa ikäjohtamista (STM 2008a, STM 2013). Ikäjohtaminen on hyvää henkilöstöjohtamista, joka tukee organisaation visioiden saavuttamista. Näihin pyritään strategisten tavoitteiden avulla, joten ikäjohtamisen lähtökohtana on organisaation oma strategia ja siihen liittyvä henkilöstöstrategia. Ikäjohtaminen täydentää ja vahvistaa henkilöstöstrategiaa henkilöstön eri-ikäisyyden mukanaan tuomilla vahvuuksilla ja haasteilla. Ikäjohtamisen tarve syntyykin henkilöstön ikääntymisen mukanaan tuomista uhista ja mahdollisuuksista, ja edellyttää asian tiedostamista ja tahtoa tarttua asiaan. (Ilmarinen 2006.)

Johtamisella voidaan vaikuttaa työoloihin sekä ihmisen kykyyn ja haluun tehdä työtä. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämissuunnitelman (KASTE 2012–2015) yhtenä tavoitteena on palveluiden johtamisen avulla turvata osaava ja hyvinvoiva henkilöstö (STM 2011a, STM 2011b, STM 2012a). Pääministeri Kataisen hallitusohjelma linjaa kehittämään ikäjohtamista osana johtamisen kehittämistä, koska johtamisella ja esimiestaidoilla on suuri merkitys työelämän laatuun (Valtioneuvoston kanslia 2011). Ikäjohtaminen auttaa työntekijöitä jaksamaan työssä pidempään samalla kun heidän työkykynsä ja elämänlaatunsa paranevat. Organisaatioiden tuottavuus paranee ja henkilöstöstä huolehtiminen luo myönteistä työnantajakuva, joka auttaa selviytymään kilpailussa osaavasta työvoimasta. (Työterveyslaitos 2013.)

Hoitotyön johtamisosaamista tulee vahvistaa ja kehittää uusia johtamiskäytäntöjä (STM 2008a). Hoitotyön johtajat tarvitsevat tietoa ja koulutusta ikäjohtamisen erityispiirteistä (Vähänen ym. 2005), mutta ikäjohtamista on hoitotyössä tutkittu vain vähän. Tässä tutkielmassa tarkoituksena on kuvata työvoiman ikääntymisen ja ikäjohtamisen huomioimista Suomen kunnissa analysoimalla niiden virallisia strategioita. Lisäksi tarkoituksena on verrata kuntia suuralueittain ja asukasluvun mukaan sen suhteen, miten ne ovat strategioissaan huomioineet työvoiman ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyvät asiat. Tavoitteena on lisätä tietoa työvoiman ikääntymisestä ja ikäjohtamisesta sekä kehittää ikäjohtamista.

2 TYÖVOIMAN IKÄÄNTYMINEN

2.1 Työelämään osallistuminen

Suomen väestörakenteen ennustetaan kehittyvän seuraavien kolmenkymmenen vuoden aikana niin, että yli 65-vuotiaiden osuuden oletetaan kasvavan 17:sta 27 prosenttiin. Tällöin yli 65-vuotiaat muodostaisivat yli neljäsosan väestöstä vuonna 2040. Samalla aikavälillä 15–64-vuotiaiden osuuden väestöstä ennustetaan laskevan 66:sta 58 prosenttiin. (STM 2006, Lundell ym. 2011.) Suurin epäsuhde seniorien ja nuorten välillä oli vuonna 2010, jolloin senioreja oli 33 % työvoimasta. Seniorien osuus työvoimasta säilyy ennusteiden mukaan lähes muuttumattomana vuoteen 2040 saakka, koska suurten ikäluokkien jälkeiset ikäluokat tulevat seuraavaksi seniori-ikään, ja heidän ikäluokkansa on vielä nykyisiä pieniä ikäluokkia selvästi suurempi. (Ilmarinen 2006.)

Koska nuoremmat ikäluokat ovat selvästi pienempiä kuin eläköityvät, aiheuttaa se huoltosuhteen kiristymisen tulevina vuosina, mikä aiheuttaa paineita hyvinvointiyhteiskunnalle. Siksi ikääntyvien työssä jatkaminen, keski-ikäisten eheät työurat ja nuorten varhaisempi työllistyminen ovat tärkeitä. (Lundell ym. 2011.) Toisaalta nykyisessä työvoimatilanteessa ja aikaisempien kokemusten perusteella ei uskota työvoimapulaan, mikä voi johtaa siihen, että eläkepoistumaan ei katsota tarpeelliseksi varautua. Voidaan ajatella, että eläkepoistumaan ja sen tuomiin haasteisiin ei ole kuitenkaan mahdollista vaikuttaa, jolloin varautuminen on turhaa. Tällaiset asenteet ovat vaarallisia kuntien tulevaisuuden kannalta, koska ne ilmentävät piittaamattomuutta kunnan pitkäjänteistä kehittämistä kohtaan. Tietämyksen lisääminen ja ennakointi ovat joka tapauksessa välttämättömiä apuvälineitä kunnan strategisessa suunnittelussa, jolloin niitä pitäisi soveltaa myös eläkepoistumaan varautumisessa. Suurimmista kunnista 80 prosenttia on varautunut eläkepoistumaan, mutta pienistä kunnista vain 22 prosenttia. Samansuuntainen ero on myös terveydenhuollon kuntayhtymissä ja koulutuskuntayhtymissä. (Halmeenmäki 2010b.)

Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan eläkkeellä olevien työelämään osallistuminen on selvästi yleistynyt. Viimeisten viidentoista vuoden aikana 55–64-vuotiaiden työllisyysasteet ovat nousseet 20 prosenttiyksikköä. Työolotutkimuksen mukaan joka kolmas yli 45-vuotias palkansaaja on valmis jatkamaan työssään myös 63 ikävuoden jälkeen. Todennäköi-

sempänä jatkamistaan pitävät ne, joiden työpaikalla on kannustava ilmapiiri ja avoin tiedonvälitys, ja joiden työpaikalla eri-ikäisten kykyjä käytetään tasapuolisesti hyväksi, vanhempien työkokemusta arvostetaan ja ikääntyneiden työssä pysymistä edistetään. Mahdollisuus käyttää työajan joustoja riittävästi omiin tarpeisiin lisää todennäköisyyttä jatkaa töissä. (Lehto & Sutela 2010.) Myös johtaminen ja esimiestyö, työyhteisön toimivuus, vaikutus-, osallistumis- ja kehittymismahdollisuudet vaikuttavat työssä jatkamiseen (Tuomi & Viljanen 2010). Varhainen eläkkeelle jääminen on kuitenkin edelleen useimpien suomalaisten työntekijöiden suunnitelmissa. Lähes puolet työntekijöistä aikoo jäädä eläkkeelle viimeistään 60 vuoden iässä. Tärkeää olisi parantaa suomalaisten työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja tukea työssä jatkamista erilaisin toimenpitein. (Ketsetzopoulou 2007.)

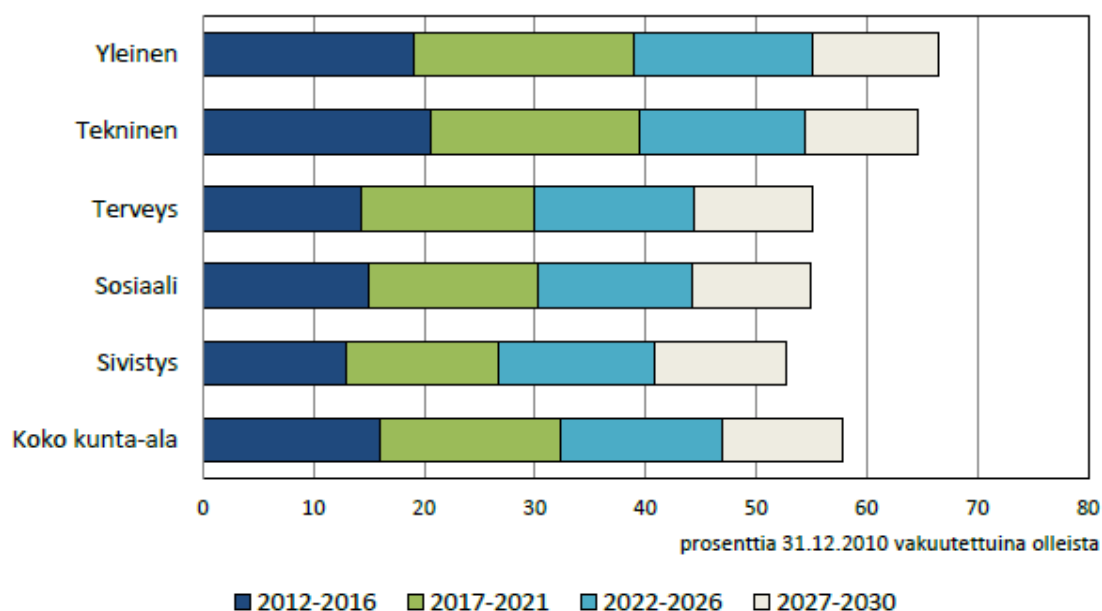
Työaikojen joustamattomuus on yksi tekijä, joka estää ikääntyviä ihmisiä jatkamasta työelämässä. Ikääntyvät ihmiset tarvitsevat enemmän vaihtoehtoja työolojen järjestämiseen; heidän on saatava pitää taukoja, määrittää itse missä järjestyksessä työt tehdään, valita työmenetelmiä ja -tapoja ja muuttaa työtahtia. Erityistä huomiota tulee kiinnittää vuoro- ja yötyöhön, kiireen hallintaan sekä työaikojen joustavuuteen, myös työn jakaminen, vuorotteluvapaat sekä osa-aikajärjestelmät ovat tärkeitä ikääntyvien työkyvyn ylläpitämisessä. Ikääntyvän työvoiman johtamisen hyvät käytännöt koostuvat sekä erityistoimista että yleisestä henkilöstöpolitiikasta. Käytäntöjä toteuttamalla työntekijät pystyvät käyttämään kykyjään ilman, että ikä on heille haitta. Toimenpiteet edistävät sekä ikääntyvien työntekijöiden että organisaatioiden etuja. (Ketsetzopoulou 2007.)

Työvoiman poistuma ja siitä aiheutuvat haasteet vaihtelevat aloittain ja alueittain. Työvoiman saatavuus on erityisesti ongelma keskusten ulkopuolisilla alueilla. Uuden työvoiman tarvetta arvioidaan esiintyvän monissa erityisosaamista vaativissa ammateissa, hoitotyön ja palvelutyön ammattiryhmissä, joissa sekä kysynnän kasvu että suuri poistuma lisäävät uuden työvoiman tarvetta, tieto- ja teknologiavaltaisilla aloilla sekä myös perinteisillä teollisuuden aloilla ja rakennustoiminnassa, joissa työvoiman poistuma on runsasta. Työhyvinvointiin, työoloihin, työssä jaksamiseen, työyhteisön johtamiseen ja toimintatapoihin onkin kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Työntekijöiden terveys ja hyvinvointi vaikuttavat entistä selvemmin yritysten ja organisaatioiden menestykseen ja ne ovat ratkaisevan tärkeitä myös sen kannalta, miten pitkään ikääntyneet työntekijät pysyvät työelämässä. Myös työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhteensovittamiseen kohdentuu enemmän vaatimuksia. (Parjanne 2004.)

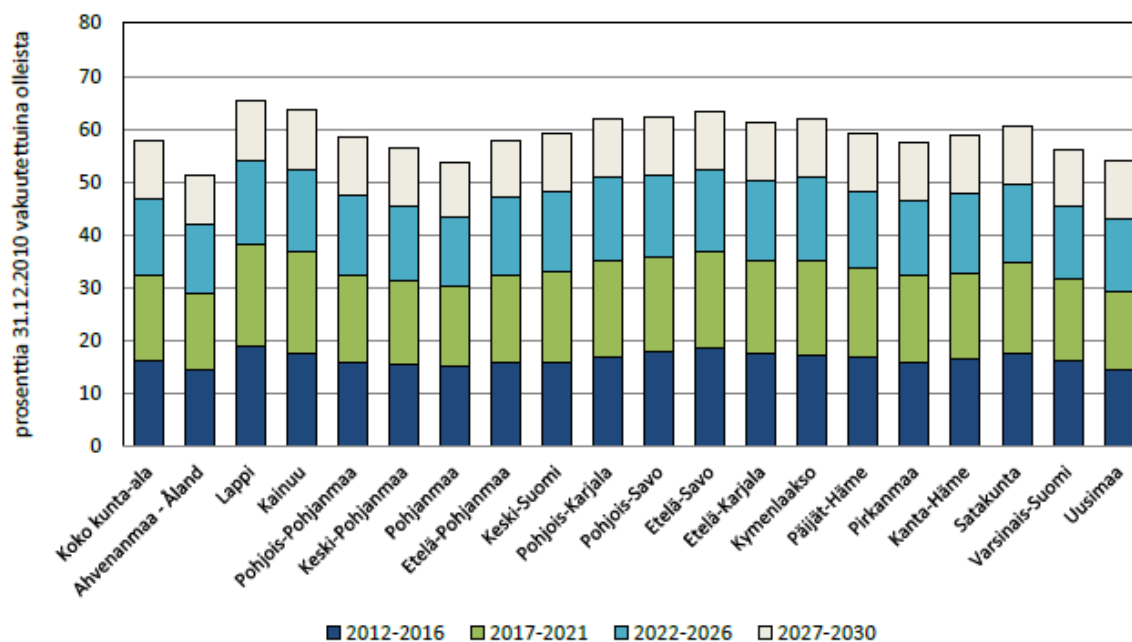
2.2 Kuntien eläkepoistuma

Vuonna 2013 Suomessa on 320 kuntaa, joista 107 käyttää kaupunki-nimitystä. Asukasluvultaan suurin kunta on Helsinki jossa on 603 968 asukasta ja Manner-Suomen pienin kunta on Luhanka 773 asukkaallaan. Ahvenanmaan pienin kunta on Sottunga, jossa on 103 asukasta. Suomen kunnat ovat keskimäärin kooltaan melko pieniä, keskimääräinen kuntakoko vuonna 2012 oli noin 16 000 asukasta. Pieniä alle 10 000 asukkaan kuntia Suomessa on 217, ja niissä asuu 17 % koko maan väestöstä. Yli sadantuhannen asukkaan kaupunkeja on 9 ja niissä asuu 37 % koko maan väestöstä. Kuntien asukasmäärä on kasvanut viime vuosina kuntaliitosten myötä. Vuoden 2013 alussa toteutui 10 kuntaliitosta, joiden avulla tavoitellaan kuntien parempaa kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin. Väestön perusoikeuksiin kuuluvien sosiaali- ja terveystalvelujen lakisääteinen järjestämismvastuu kuuluu kunnille, ja se on kunnan suurin toimiala ja keskeinen osa suomalaista hyvinvointipalvelujärjestelmää. Väestörakenteen muutos asettaa lähivuosina muutospaineita sosiaali- ja terveystalveluille palvelurakenteiden ja toimintatapojen suhteen. Kuntien työntekijöiden ikääntymisestä johtuen henkilöstön eläkkeelle siirtyminen ja vaihtuvuus tulevat olemaan lähivuosina suuria, joka johtaa kilpailuun ammattitaitoisista työntekijöistä. (Kuntaliitto 2012.)

Kunta-alalla työskentelee noin 440 000 palkansaajaa (Kuntatyönantajat 2012), voimakkainta henkilöstömäärän kasvu on ollut sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa, joissa työskenteli noin 263 100 henkilöä vuonna 2011. Kuntien terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstön iän keskiarvo oli hieman alle 45 vuotta vuonna 2010, ja henkilöstöstä viidennes saavuttaa vuoteen 2020 mennessä 67 vuoden iän. (THL 2012.) Kunta-alan eläkepoistuma Suomessa onkin voimakasta. Kuntatyöntekijöistä jää eläkkeelle noin 292 000 henkilöä vuosina 2012–2030, joka on melkein 60 % kaikista nykyisistä kuntatyöntekijöistä. Vuosittain eläkkeelle jää yli 16 000 henkilöä ja vuoteen 2021 mennessä jo noin kolmasosa kunta-alan työntekijöistä on jäänyt eläkkeelle. Ammattiryhmien välillä poistumassa on suuria eroja, osastonhoitajien sekä sairaala- ja hoitoapulaisten lisäksi kiinteistöhuoltomiehillä on eläkepoistuma tarkastelujaksolla yli 70 %. Yleisesti teknisellä alalla on iäkkäimmät työntekijät ja sivistysalalla nuorimmat (Kuvio 1). Eläkepoistuma on suurinta Pohjois-Suomessa ja Etelä-Savossa, pienintä poistuma on Ahvenanmaalla, ruotsinkielisellä Pohjanmaalla sekä Uudellamaalla (Kuvio 2). (Keva 2012.)



Kuvio 1. Kunta-alan eläkepoistumaennuste ammattialoittain 2012–2030 (Keva 2012).



Kuvio 2. Koko kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012–2030 (Keva 2012).

Eläkkeelle jäävien mukana häviää paljon kokemusta, osaamista ja tietoa. Eläkepoistuman aiheuttaman haasteen ratkaisemista on peräänkuulutettu kunnille jo ainakin vuosituhannen alusta lähtien. (Halmeenmäki 2010b.) Laissa kunta- ja palvelurakennemuutoksesta

(169/2007) on edellytetty kunnilta selvitystä henkilöstövoimavarojen riittävydestä ja kehittämisestä.

2.3 Henkilöstöstrategiat ja ikäjohtaminen

Henkilöstöstrategia on organisaation pitkän aikavälin suunnitelma, johon kirjataan menettelytapa, jonka avulla huolehditaan siitä, että toimintastrategiaa on toteuttamassa oikeanlainen joukko ihmisiä. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset, sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Henkilöstöstrategia tukee kunnan kokonaiskehittämistä, sekä vision ja toiminta-ajatuksen toteuttamista. Kunnan henkilöstöön kohdistuvat kehittämistavoitteet linjataan henkilöstöstrategiassa. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan ja henkilöjohtamisen avulla. Se määrittelee käytännön toimenpiteet, vastuut ja aikataulun, joilla strategiaa toteutetaan. Henkilöstöstrategiassa kuvataan vision ja toiminta-ajatuksen lisäksi kunnan keskeiset arvot, henkilöstötyön keskeiset prosessit ja kehittämistavoitteet sekä tulosten arviointi. (Suomen Kuntaliitto 2002.) Henkilöstöstrategian avulla kunnat voivat kehittää työnantajapolitiikkaansa ja ennakoida tulevia haasteita (Kuntaliitto 2006).

Ikäjohtamiseen liittyvien asioiden tulee näkyä työpaikan henkilöstöstrategiassa. Lisäksi ikäjohtamista voidaan määritellä erillisessä ikästrategiassa, jolla tarkoitetaan organisaation johdon laatimaa suunnitelmaa ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamisesta organisaation toiminnassa. Lähtökohtana on ikäkysymysten ja ikäjohtamisen tarpeiden tunnistaminen ja huomioon ottaminen omassa organisaatiossa. (Lundell ym. 2011.) Ikästrategia palvelee yhtenä osana yrityksen toimintastrategian toteuttamista (Ilmarinen ym. 2003), ja osana henkilöstöstrategiaa se on keino turvata erilainen osaaminen organisaatiossa (Ilmarinen 2006). Monissa organisaatioissa on laadittu myös ikäohjelmia osana henkilöstöjohtamista. Niillä on pyritty vastaamaan haasteisiin, joita henkilöstön ikääntyminen on tuonut tullessaan. Ikäohjelmia kutsutaan myös senioriohjelmiksi, joiden tavoitteisiin kuuluu ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ja jaksamisen tukeminen, työmotivaation ylläpitäminen, työssä jatkamiseen kannustaminen sekä osaamisen jakaminen nuoremmille. (Lundell ym. 2011.)

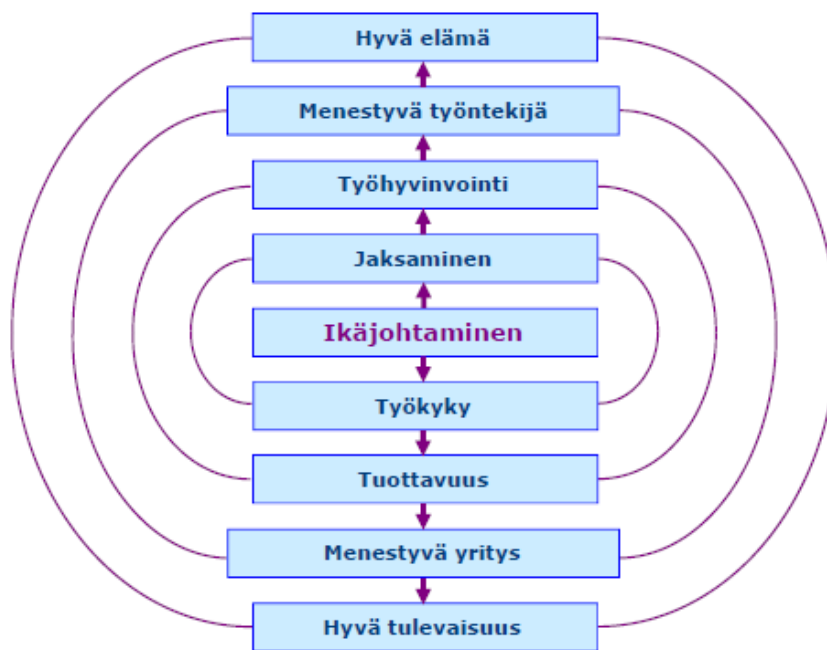
Ikäjohtamisen käsite on otettu käyttöön vuonna 1999 kun Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö julkaisi oppaan, jossa esiteltiin hyviä käytäntöjä, joilla pyrittiin vähentämään työelämässä esiintyvää ikäsyRJintää. Ikäjohtaminen määriteltiin osaksi strategista johtamista,

henkilöstön työkyvyn sekä yrityksen menestyksen johtamiseksi. Ikäjohtaminen nähtiin osaksi arkijohtamista ja töiden organisointia, jossa ideaalinen johtaminen huomioi työntekijöiden voimavarat sekä elämänsä. (Suomi 2008.) Ikäjohtaminen on hyvää henkilöstöjohtamista, jonka lähtökohdaksi on organisaation oma strategia ja tavoitteena kestävä tuloksellisuus. Strategian toteuttaminen edellyttää henkilöstöstrategiaa, joka huomioi henkilöstön ikänäkökulman ja luo ikäjohtamisen vision. Keskeisellä sijalla ikäjohtamisessa ovat henkilöstö ja toiminnan jatkuva kehittäminen. (Työterveyslaitos 2003.)

Ikäjohtaminen saa erilaisia merkityksiä yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista ja sitä on vaikea määrittää yksiselitteisesti (Juuti 2002). Ikäjohtaminen voidaan määrittää yrityksen työkykytoiminnaksi, jolloin huolehditaan työtehtävien turvallisuudesta ja otetaan huomioon yksilön ikääntymisen tuomat rajoitukset. Toisaalta ikäjohtaminen voidaan määrittää henkilöstöstrategiseksi kysymykseksi, jolloin ikääntyminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen ovat keskeisiä johtamisen haasteita. (Halme 2007.) Strategisessa suunnittelussa ikäjohtaminen tarkoittaa ikäsidonnaisten asioiden tarkastelua henkilöstöstrategiassa. Ikäjohtaminen kytkeytyy luontevalla tavalla osaksi henkilöstövoimavarojen johtamista, kun ikäkysymykset otetaan huomioon henkilöstöstrategiassa. Henkilöstöstrategiassa tarkasteltavia asioita ovat muun muassa osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen sekä henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin edistäminen. (Lundell ym. 2011.)

Ikäjohtamisen käsite ei ole vakiintunut, mutta sillä voidaan tarkoittaa yksilöllisten ratkaisujen kehittämistä ikääntyville, hiljaisen tiedon esilletuomista ja tallentamista sekä ikääntyvien toimintakyvyn huomioon ottamista päivittäisessä toiminnassa (Surakka 2009). Ikäjohtamisena voidaan pitää kaikkia sellaisia organisaation johdon ja esimiesten päätöksiä ja toimenpiteitä, joissa on otettu huomioon työntekijän ikä, työuran vaihe, työkokemus tai jokin muu ikäsidonnainen tekijä. Ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimisessa tunnistetaan ja hallitaan ikään liittyviä työkyvyn uhkia, tuetaan työntekijöiden voimavarojen kehittymistä ja luodaan edellytyksiä eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntämiselle. (Lundell ym. 2011.)

Ikäjohtaminen vaikuttaa henkilöstön työkykyyn ja jaksamiseen. Vaikutusketjun alkupäässä (kuvio 3) ovat työkyky ja jaksaminen, ja työn suunnittelu ja organisointi ovat siinä avainasemassa. Ikäjohtaminen korostaa ja hyödyntää erilaisuuden voimaa, ja tavoitteena on turvata työntekijöille hyvän elämän edellytykset. (Ilmarinen 2006.)



Kuvio 3. Ikäjohtamisen vaikuttavuus (Ilmarinen 2006).

Ikäjohtamisen visiot (kuvio 4) näyttävät ikäjohtamisen kehittämisen suuntia ja tavoitteita, sekä herättävät organisaatiossa pohdintaa ikäjohtamisen tarpeista. Organisaatiossa tarvitaan tietoisuus työvoiman ikääntymisestä, eläköitymisestä sekä uuden työvoiman saatavuudesta. Johdon on asennoiduttava positiivisesti ikääntyviin työntekijöihin sekä heidän vahvuuksiinsa ja niiden hyödyntämiseen. Johdon vastuulla on ikästrategian laatiminen. Tavoitteena on ikääntyvien työntekijöiden hyvä työkyky, motivaatio ja jaksaminen niin, että he haluavat jatkaa työssä eläkeikään saakka. Hiljainen tieto ja osaaminen siirtyvät ikääntyviltä nuoremmille työntekijöille. Töiden organisointi ja työympäristö vastaavat eri-ikäisten työntekijöiden edellytyksiä ja tarpeita. Tavoitteena on ikääntyvien työntekijöiden arvostus ja työhyvinvointi niin, että eläkkeelle siirrytään arvokkaasti. (Ilmarinen 2006.)



Kuvio 4. Ikäjohtamisen visiot (Ilmarinen 2006).

Tärkeä työvoiman ikääntymiseen liittyvä asia on tiedon ja kokemuksen siirto sukupolvilta toisille. Tämän "hiljaisen tiedon" siirto senioreilta nuorille tulee tehdä systemaattisesti ja ajoissa, ennen kuin kokemustieto lähtee seniorien mukana eläkkeelle. (Ilmarinen 2006.) Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen edellyttävät henkilöstöjohtamisen keinoja, kuten vuorovaikutteisuus, yhdessä tekeminen, asioista puhuminen, tiimi- ja parityö sekä mentorointi (Moilanen 2008). Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen on noussut keskeiseksi ikäjohtamisen alueeksi, jotta kokeneiden työntekijöiden työurien aikana kerääntyneet kokemukset, tiedot ja taidot saadaan kerättyä talteen (Moilanen & Virtainlahti 2005). Väestön ikääntymisestä onkin tullut uusi haaste työpaikkojen johtamistoiminnalle (Ketsetzopoulou 2007).

2.4 Ikäohjelmat

Ikääntyvän työvoiman tilanteesta on tehty monia tutkimuksia ja laadittu ikäohjelmia työterveyslaitoksella, työministeriössä, sosiaali- ja terveysministeriössä sekä opetusministeriössä. Ohjelmat sisältävät tutkimusta, kehittämistä, koulutusta, verkostoitumista, tutkimustietoon perustuvan työelämäosaamisen vahvistamista sekä informoimista, jotka kaikki ovat yhteiskuntapolitiittisesti pehmeitä keinoja vaikuttaa työelämään (Julkunen & Pärnänen 2005). Ohjelmien tavoitteena on ollut vahvistaa ikääntyvien työntekijöiden asemaa työmarkkinoilla, edistää työkykyä ja työhyvinvointia, kehittää työoloja eri-ikäisille sopivammiksi, tukea työssä jaksamista ja jatkamista, auttaa työllistymisessä, parantaa työn sekä perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittamista, parantaa tasa-arvoa sekä vahvistaa työn houkuttelevuutta eri tilanteissa (STM 2002, Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000–2003, STM 2008b).

Ohjelmien aikana on toteutettu tutkimushankkeita muun muassa henkilöstövoimavarojen seurannasta, hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta, työhyvinvoinnin taloudellisista vaikutuksista, joustavista työaikatarkaisista sekä työssä jaksamisesta kiireiden ja vapaa-ajan puristuksissa (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000–2003). Kansalliseen ikäohjelmaan liittyvissä tutkimushankkeissa kiinnitettiin huomiota muun muassa työkyvyn ylläpitoon, työelämän kehittämiseen, työsuojeluun, ikäjohtamiseen, ikäsyryntään sekä ikääntyneiden opettamiseen ja oppimiseen. Monet ohjelmien tavoitteet saavutetaan vasta pidemmän ajan kuluessa, mutta ohjelmien aikana kerätyt seurantatiedot osoittavat että tavoitteiden suuntaista muutosta on tapahtunut, ja eläkkeelle siirtymisikä on ollut nousussa. Ohjelmissa kiinnitettiin huomiota myös johtamistaitojen kehittämiseen ja johtamiskulttuuriin, tavoitteena lisätä johtajien tietämystä ikään liittyvistä asioista ja kehittää hyviä uusia käytäntöjä. (STM 2002, Työterveyslaitos 2003.)

Ohjelmien myötä työyhteisöt ovat laatineet senioriohjelmia, joissa keskeistä on ottaa ikäjohtamisella huomioon ikääntyvät työntekijät työyhteisöjen voimavarana (Suomi 2008), sekä toimeenpantu erilaisia toimenpiteitä, joilla pyritään tukemaan ikääntyneitä työntekijöitä, esimerkiksi koulutukseen rohkaiseminen, virkistystoiminta, kulttuuriharrastukset, joustava työaika, osa-aikaeläkejärjestelyt, työvuorojen järjestely, työkierto sekä työterveyshuolto (Ketsetzopoulou 2007). Ohjelmien aikana tuettiin myös erilaisia työyhteisöjen kehittämishankkeita

joiden avulla onnistuttiin kehittämään työntekijöiden henkistä jaksamista ja hyvinvointi työyhteisössä (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000–2003).

Ohjelmien myötä esille nousseita asioita olivat johtaminen, vuorovaikutus, hiljaisen tiedon siirto, henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä työn organisointi, jotka edellyttävät kaikki erityisesti johdon panostusta. Huomioitiin myös, että työhyvinvointiin investoiminen lisää työpaikkojen houkuttelevuutta ja tuo näin kilpailuetua kilpailtaessa osaavista työntekijöistä. Työyhteisöissä on alettu ymmärtää, että työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavat keskeisesti työntekijän omien voimavarojen lisäksi johtaminen, työntekijöiden osaamisen kehittäminen sekä organisaation rakenteet ja prosessit. (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000–2003, Kaajas ym. 2003.) Ohjelmilla on ollut myös vaikutusta ikääntyneiden työtä koskeviin asenteisiin ja niiden avulla on saatu kehitettyä työelämän vetovoimaan vaikuttavia asioita (STM 2008b).

Hyvä johtaminen on organisaation tärkein yksittäinen menestystekijä joka vaikuttaa organisaatiossa moneen asiaan. Johtamista kehittämällä ja johtamisen innovaatioiden avulla voidaan saada aikaan kestävämpiä kilpailuetuja kuin uudistamalla yksittäisiä tuotteita tai palveluja. Henkilöstön kasvaneen osaamisen, aloitteellisuuden ja luovuuden nykyistä parempi hyödyntäminen kehittämisessä ja innovaatiotoiminnassa edellyttää strategisen henkilöstövoimavarojohtamisen ja innovaatiojohtamisen näkymistä käytännön johtamisessa ja esimiestyössä. Tuottavuutta ja työelämän laatua on mahdollista parantaa samanaikaisesti työpaikkojen johdon ja henkilöstön yhteistoiminnalla. (Työelämän tuottavuuden ja laadun kehittämisohjelma 2004–2010.)

Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen aiheuttamaan työvoimavajaukseen on mahdollista varautua panostamalla työntekijöiden koulutukseen, joka osaltaan lisää työelämässä pysymistä ja työmotivaatiota (NOSTE-ohjelma 2003–2009). Terveystieteiden tutkimuskeskuksella toteutettu valtakunnallinen Hyvinvointia sairaalatyöhön -hanke osoitti osallistavan johtamisen hyödyn työhyvinvoinnille. Hyvinvoinnin kannalta tärkeitä ovat työntekijöiden mahdollisuudet keskustella, pohtia ja arvioida omia tuntemuksia ja kokemuksia työstä. (STM 2008b.) Työn ja perheen yhteensovittamista tukevat ratkaisut ovat tulevaisuudessa yritysten kilpailutekijä taistelussa työvoimasta. Onnistunut työn ja perheen yhteensovittaminen myös auttaa työntekijöitä jaksamaan paremmin työssään. (TYÖ/ELÄMÄ-tasapaino-toimintaohjelma 2007.)

Kuntatyö 2010 -projektin tavoitteena oli kunta-alan varautuminen kiihtyvään eläkepoistumaan ja kiristyvään työvoimakilpailuun. Tutkimuksella haluttiin nostaa esiin ajankohtaisia ilmiöitä ja haasteita kuntatyöstä, työssä jatkamisen tukemisesta ja eläkepoistumaan varautumisesta. Kunnissa on otettu käyttöön erilaisia työhyvinvoinnin johtamisen välineitä ja sitouduttu työhyvinvoinnin edistämiseen. Eläkkeelle siirtyminen onkin kunta-alalla myöhentynyt ja työssä jatkaminen lisääntynyt. Tutkimuksessa havaittiin, että työnantajan työssä jatkamista edistävä asenne ja toiminta kuntatyöpaikoilla lisäävät työntekijöiden halukkuutta jatkaa työssä vanhuuseläkeikään saakka. Työhyvinvoinnin kehittäminen on yleisempää silloin, kun kuntaorganisaatioiden työhyvinvointia koskeva strateginen suunnittelu on pitkäjänteistä ja tavoitteellista. Kuntien poliittisten päättäjien suhtautuminen työhyvinvoinnin edistämiseen ja työssä jatkamisen tukemiseen edellyttää lisää tietoa työssä jatkamisesta koituvista taloudellisista hyödyistä, sekä konkreettisten tavoitteiden asettamista työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Forma ym. 2010.)

Työurien pidentäminen on hyvin monitahoinen kysymys, johon vaikuttavat yksilölliset tekijät, työyhteisöjen ja työnantajien suhtautuminen, palvelujärjestelmien kuten työterveyshuollon ja kuntoutuksen toimivuus ja lakisääteisten toimeentulojärjestelmien taloudellinen kannustavuus (STM 2008b). KESTO-toimintaohjelmassa (2004–2007) nousi esiin kolme asiaa, jotka vaikuttivat työntekijöiden päätöksiin työssä jatkamisesta; työvoiman kysyntä, työ- ja toimintakyky sekä vapaa-ajan vetovoima. Yrityksissä ikääntyneiden työntekijöiden katsotaan olevan uudistumisen esteenä, eikä ikään liittyviä arvokkaita ominaisuuksia tunneta. Organisaatioissa huomataan arvokkaiden tietojen ja taitojen menettäminen vasta, kun seniorit ovat lähteneet eläkkeelle. Työntekijöiden työkykyyn voidaan vaikuttaa sillä miten työ on järjestetty. Johtamisen kehittäminen, työyhteisön ilmapiirin parantaminen sekä yksilölliset joustot edistävät työntekijöiden työssä jatkamista. Kolmas työssä jatkamiseen vaikuttava asia on vapaa-ajan vetovoima ja entistä korkeampi elintaso. Vapaa-aikaa arvostetaan enemmän kuin työtä, joten työelämältä vaaditaan yhä enemmän; työssä jatkamiseen kannustavan rahan pitäisi olla nykyistä suurempi ja työn joustettava riittävästi ihmisen toiveiden mukaan. Yhteiskunta ei velvoita samalla tavoin pitkän työuran tekemiseen kuin aiemmin, vaan työssä jatkamista harkitaan omien tavoitteiden kannalta. Työurien pidentämisestä pitäisi kuitenkin tehdä yhteinen projekti, joka mahdollistaisi hyvinvointiyhteiskunnan säilymisen. (Lahti 2005.)

3 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Aineistoa haettiin kansallisista Medic-, Melinda- ja Arto -tietokannoista sekä kansainvälisistä Cinahl- ja PubMed -tietokannoista. Lisäksi hakua täydennettiin manuaalisella haulla löydettyjen artikkelien sisällysluetteloista. Käytetyt hakusanat ja niiden yhdistelmät tietokannoittain ovat liitteessä 1. Tiedonhaku rajattiin vuosina 2002–2012 julkaistuihin suomen- ja englanninkielisiin artikkeleihin, joista oli saatavissa kokoteksti. Aineistoon valittiin mukaan alkuperäistutkimukset ja kirjallisuuskatsaukset, jotka on julkaistu tieteellisissä julkaisuissa. Tutkimusten piti koskea ikäjohtamista tai työvoiman ikääntymistä johtamisen näkökulmasta. Aineisto koostui tutkimusartikkeleista ja väitöskirjoista, jotka esitetään liitteessä 2. Aineisto painottuu suomalaiseen tutkimukseen, koska ikäjohtamista on tutkittu pääasiassa Suomessa, eikä kansainvälisiä tutkimuksia aiheesta juuri ole.

Johtamistutkimuksessa ikäjohtamista on tarkasteltu henkilöstöressurssien johtamisen näkökulmasta, jolloin on keskitytty väestön ikääntymisen mukanaan tuomiin muutoksiin. Ikäjohtaminen on henkilöstöjohtamista, jossa panostetaan henkilöstön ylläpitoon. Ikäjohtaminen on johtamistyötä, jossa vaaditaan sekä yksilön että ryhmän työskentelytavan ja ajatusten ymmärtämistä ja hyödyntämistä. Suomalaisen ikäjohtamistutkimuksen käsitys on, että ikäjohtaminen on johtamista siten, että jokainen kokee itsensä iästään riippumatta arvostetuksi työyhteisössä ja että työtä pyritään muotoilemaan toimintakyvyn muutokset huomioon ottaen. (Halme 2007.) Ikäjohtamistutkimuksessa vähälle huomiolle on kuitenkin jäänyt johtaminen ja esimiestyö, vaikka taustalla on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus sekä siihen liittyvät arvot ja asenteet eli ihmislähtöinen johtaminen (Halme 2011).

Iän ja johtamisen välillä on merkityksellisiä yhteyksiä, jotka johtuvat siitä, että ihmisen suhde työhön muuttuu elämänvaiheiden ja työidentiteetin kehittymisen eri vaiheissa (Halme & Aaltio 2011). Johtamisella on suuri merkitys työntekijöiden työssä jatkamisen kannalta, sillä työhyvinvointia ja työntekijöiden terveyttä voidaan tukea hyvien johtamiskäytäntöjen avulla. Ikäjohtamisella on selvä yhteys työntekijöiden sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen, työyhteisön tarjoamaan tukeen, sekä työssä koettuun oikeudenmukaisuuteen. Esimiehen ikäasenteella on tärkeä merkitys ikääntyvän työntekijän työssä jaksamisessa. Ikääntyvillä työntekijöillä korostuu työn sopeuttamisen merkitys, vuorovaikutustaidot sekä asioista keskustelu. (Moila-

nen ym. 2005.) Työhyvinvointiin liittyvät seikat, kuten työtyytyväisyys ja hyvä työkyky enustavat puolestaan ikääntyneen työntekijän työssä jatkamista (von Bonsdorff 2009).

Johtajat ja esimiehet tarvitsevat tunneälytaitoja osana ikäjohtamista. Tärkeimpiä johtajan ominaisuuksia ovat hyvä itsetuntemus, itsekontrolli ja läpinäkyvyys, empaattisuus, kannustavuus, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja sekä ryhmä- ja yhteistyötaito. Näiden taitojen kehittäminen tukee hyvän ikäjohtamisen lähiesimiestyötä ja parantaa esimiesten valmiuksia käyttää johtamisessa erilaisia, erityisesti hyvää ilmapiiriä vahvistavia johtamistyyliä. (Simström 2009.) Henkilökohtainen johtaminen, työntekijöiden arvostaminen, kuunteleminen, rohkaiseminen, motivointi, keskustelu ja koulutus ovat tärkeitä (Naumanen 2006).

Työyhteisössä toteutetut yksilölliset järjestelyt, työn vaatimusten tasapainottaminen, työntekijän kapasiteetin huomioiminen, positiivinen työilmapiiri ja yhteistyö ovat välttämättömiä ikääntyneiden työntekijöiden terveyden kannalta (Naumanen 2006). Ikäjohtamisen käytännön ratkaisuja ovat jaksamisen jaksottaminen, joka tarkoittaa yksilöllisten ratkaisujen löytämistä ikääntyvälle työntekijälle. Yksilöllisiä ratkaisuja ovat muun muassa tehtävien uudelleen määrittelyt, työnkierto ja työajan lyhentäminen. Työyhteisön kulttuurin kehittäminen ikääntyvien työntekijöiden huomioon ottavaksi on haaste, joka omalta osaltaan ylläpitää työn innostavuutta. Johtajien mielestä ikääntyneet työntekijät olivat osaajia ja kokeneita, sekä hiljaisen tiedon haltijoita. Ikääntynyt työntekijä nähdään vaativana alaisena. (Vähänen ym. 2005.)

Ikäjohtamiselle on tarvetta hoitotyössä, jossa suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen koetaan uhkana. Ikäjohtamisen painopistealue on ikääntyneen työntekijän tukeminen, joka kohdistuu työkyvyn ylläpitämiseen ja ammatillisen osaamisen vahvistamiseen. Ammatillista osaamista vahvistetaan koulutuksen lisäksi kehityskeskusteluilla, jotka auttavat kartoittamaan ikääntyneen työntekijän tarpeita ja toiveita, sekä työnohjauksella. (Vähänen ym. 2005.) Ikääntyneiden sairaanhoitajien hyvinvointiin työssä vaikuttavat yhteenkuuluvuuden tunne, vapauden tunne, tuen antaminen ja saaminen, asema työpaikalla, työn mielekkyys ja arvostus, yhdessä oleminen muiden hoitajien kanssa sekä työskentely pareittain (Utriainen ym. 2011). Sairaanhoitajia voisi rohkaista jatkamaan töissä riittävän tiedon saaminen eläkeasioista, työtuntien vähentäminen ikääntyneillä, johtajien ja potilaiden osoittama arvostus sekä riittävä itsenäisyys työssä (Storey ym. 2009). Vanhemmat työntekijät tarvitsevatkin työn sopeuttamisen lisäksi tietoa muutoksista ja tukea eläkkeelle siirtymiseen (Moilanen 2005).

Ikäjohtamiseen ei kiinnitetä työpaikoilla riittävästi huomiota, työpaikoille ei palkata ikääntyviä henkilöitä eikä ikääntyvien voimavaroja useinkaan käytetä täysimääräisesti hyväksi. Ikäjohtamisen toteuttaminen edellyttää työpaikoilla aktiivisia toimenpiteitä, jotta ikääntyvien arvostus ja heidän kokemustietonsa käyttäminen lisääntyvät. (Juuti 2002.) Ikäjohtamiseen kannattaa panostaa, koska se lisää työtyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutumista sekä työhön vaikuttamismahdollisuuksia, ja vähentää aikomuksia luopua työstä ja jäädä ennaikaiselle eläkkeelle (Von Bonsdorff ym. 2006). Ikäjohtamisen tyyppisellä johtamisella näyttääkin olevan kaiken kaikkiaan positiivinen vaikutus työntekijöihin (Moilanen 2005).

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tässä tutkimuksessa ikäjohtamista tarkastellaan työntekijöiden ikääntymisen huomioimisena kuntaorganisaatioissa ja niiden johtamisessa. Työvoiman ikääntymisen huomioimisesta ja ikäjohtamisesta kuntien organisaatioissa pyritään saamaan kuva tarkastelemalla kuntien strategioita. Lisäksi verrataan kuntia suuralueittain ja asukasluvun mukaan sen suhteen, miten ne ovat strategioissaan huomioineet työvoiman ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyvät asiat. Tavoitteena on lisätä tietoa ikääntyvän työvoiman huomioimisesta ja ikäjohtamisesta.

Tutkimusongelmat:

1. Miten työvoiman ikääntyminen huomioidaan kuntien strategioissa?
2. Miten ikäjohtaminen huomioidaan kuntien strategioissa?
3. Miten työvoiman ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyvien asioiden esiintyminen kuntien strategioissa eroaa kunnan sijainnin ja asukasluvun suhteen?

5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on kvalitatiivinen asiakirja-analyysi, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, millaisia työntekijöiden ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyviä asioita käsitellään kuntien strategioissa (Tuomi & Sarajärvi 2004). Aineistona käytettiin Suomen kuntien kotisivuilta Internetistä löytyviä voimassa olevia strategioita, jotka ovat virallisia asiakirjoja.

5.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Manner-Suomen kunnat (N=304) ja niiden strategiat. Mukaan otettiin kaikki ne kunnat, joiden suomenkielinen, voimassa oleva, henkilöstö-, kunta-, palvelu- tai ikääntymispoliittinen strategia, jossa huomioidaan työvoiman ikääntyminen tai ikäjohtaminen, löytyi Internetistä kunnan kotisivuilta. Kuntien strategiat ovat julkisia asiakirjoja, joten tutkimuslupaa ei tarvittu.

Aineisto kerättiin helmi–huhtikuussa 2013. Strategioita etsittiin kuntien Internet-sivuilta käymällä kunnat lävitse maakunnittain aakkosjärjestyksessä. Strategioita etsittiin sivustoilta kohdista "hallinto ja talous" tai "päätöksenteko", "yleistietoa kunnasta" sekä kuntien kotisivujen hakutoiminnon avulla sanoilla strategia ja henkilöstö. Henkilöstön ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyvää tietoa etsittiin pääasiassa kuntien henkilöstö- ja kuntastrategioista. Jos kunnan sivuilla ei ollut näitä strategioita, etsittiin tietoa myös palvelu- ja ikääntymispoliittisista strategioista. Henkilöstöstrategia tai -ohjelma löytyi 66 (22 %) kunnan sivuilta ja kuntastrategia 170 (56 %) kunnan sivuilta (Taulukko 1). Lisäksi luettiin palvelustrategia 26 kunnan sivuilta ja ikääntymispoliittinen strategia 17 kunnan sivuilta. Yhteensä tietoja etsittiin 279 strategiasta.

Taulukko 1. Manner-Suomen kuntien Internet sivuilta luetut strategiat.

Kuntien strategiat	Kunnat (N = 304)	
	n	%
Henkilöstöstrategia	66	22 %
Kuntastrategia	170	56 %
Palvelustrategia	26	9 %
Ikääntymispoliittinen strategia	17	6 %
Ei strategioita	99	33 %

Kunnan Internet-sivuilta löytyneistä strategioista luettiin uusin. Kahden kunnan sivuilta löytyi henkilöstöstrategiat joiden voimassaoloajat päättyivät vuosina 2008 ja 2010, eikä uudempaa versiota ollut. Näitä ei otettu mukaan tarkasteluun. Vuoteen 2012 päättyneet strategiat kuitenkin otettiin mukaan tarkasteluun, koska monen kunnan strategiat noudattivat valtuustojen kautta, joka vaihtui vuoden 2013 alussa, eikä mahdollista strategian päivitystä oltu vielä ehditty tehdä alkuvuodesta 2013 jolloin strategioita sivuilta etsittiin. Tutkimuksen analyysiin valittiin mukaan yhteensä 117 strategiaa joissa käsiteltiin työvoiman ikääntymistä tai ikäjohtamista.

5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia, joka perustuu aiempiin tutkimuksiin ikäjohtamisesta. Sisällönanalyysilla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti, siinä tutkimusaineisto tiivistetään niin, että tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvailla lyhyesti ja yleistävästi ja tutkittavien ilmiöiden suhteet saadaan esille. (Kyngäs ym. 2011.) Aineistosta erotettiin samanlaisuudet ja erilaisuudet, ja muodostettiin ne toisensa poissulkeviksi ja yksiselitteisiksi luokiksi (Latvala & Vanhala-Nuutinen 2003). Asiakirjojen sisältö luokiteltiin Juhani Ilmarisen ja työryhmän laatiman ikäjohtamisen visiot mukaan (Kuvio 5) (Lindgren 2003).

Teorialähtöistä eli deduktiivista sisällönanalyysia voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (Tuomi & Sarajärvi 2004). Deduktiivisen analyysin tuloksena on analyysirungon luokkien sisältö ja rakenne (Kyngäs ym. 2011). Sisällönanalyysia jatkettiin luo-

kittelun jälkeen kvantifioimalla aineisto, jolloin laskettiin montako kertaa sama asia esiintyi aineistossa. Ikäjohtamiseen liittyvien asioiden esiintymisestä kuntien strategioissa laskettiin frekvenssit ja prosenttiosuudet sekä vertailtiin kuntia alueittain ja asukasluvun mukaan. Aineisto oli niin iso, että kvantifioinnin ajateltiin tuovan erilaista näkökulmaa tutkimustuloksiin ja analyysitriangulaation lisäävän tulosten luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2004, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013).

Ikäjohtamisen visiot
Organisaation ikärakenteet
Organisaation ikäasenteet
Johtaminen
Ikäohjelma
Työkyky, motivaatio ja jaksaminen
Osaaminen
Töiden organisointi
Hyvä elämä
Muut mahdolliset esiin tulevat asiat

Kuvio 5. Deduktiivisena analyysirunkona käytetyt ikäjohtamisen visiot (Lindgren 2003).

Analyysin suorittamiseksi löytyneistä strategioista siirrettiin työntekijöiden ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyvät asiat yhteen asiakirjaan. Siirretyt tekstit numeroitiin ja koodattiin maantieteellisen suuralueen (Pohjois- ja Itä-Suomi, Etelä-Suomi, Länsi-Suomi ja Helsinki-Uusimaa) sekä kunnan kokoluokan (asukkaita alle 10 000, asukkaita 10 000–100 000 ja asukkaita yli 100 000) mukaan, jotta tarvittaessa voitiin palata alkuperäiseen asiakirjaan, sekä vertailla kuntia luokittain. Analyysiyksiköksi valittiin strategioissa esiintyvät kappaleet tai lauseet, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin.

Analyysi aloitettiin etsimällä ja merkitsemällä siirretyistä teksteistä analyysirungon mukaiset ilmaukset eri väreillä. Yhdessä kappaleessa saattoi olla useita ilmaisuja, jotka kuuluivat eri

luokkiin analyysirungossa. Ilmaisuja ei pelkistetty enää enempää, koska olivat alkuperäisissä asiakirjoissa jo melko pelkistettyjä. Ilmaisut identifioitiin numeroilla ja koodeilla, jotta tarvittaessa oli edelleen mahdollista palata alkuperäiseen tekstiin sekä tarkistaa että aineiston kvantifioinnissa laskettiin kukin kunta vain kertaalleen. Merkityt ilmaisut sijoitettiin analyysirungon luokkiin. Analysointia jatkettiin ryhmittelemällä luokkien sisältöä alaluokiksi (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003). Merkittyjen ilmaisujen siirtämisen jälkeen aineisto luettiin useaan kertaan jotta löytyisi mahdolliset analyysirungon ulkopuolelle jääneet asiat. Niitä ei kuitenkaan löytynyt, joten ei ollut tarvetta muodostaa uusia luokkia (Kyngäs & Vanhanen 1999). Analyysirunko myös vastasi asetettuja tutkimuskysymyksiä työvoiman ikääntymisen ja ikäjohtamisen huomioimisesta kuntien strategioissa.

Luokittelun jälkeen aineiston analysointia jatkettiin kvantifioimalla aineisto, jolloin laskettiin kunkin luokan ja alaluokkien alle tulleiden ilmaisujen määrä kuntakohtaisesti. Ikäjohtamiseen liittyvien visioiden esiintymisestä kuntien strategioissa laskettiin frekvenssit ja prosenttiosuudet. Kuntien vertailun mahdollistamiseksi kunnan jaettiin luokkiin maantieteellisen sijainnin sekä kunnan asukasluvun mukaan ja laskettiin ikäjohtamisen visioiden esiintymisen frekvenssit ja prosenttiosuudet luokittain. Kuntien vertailun tulosten perusteella palattiin vielä koodattujen ilmaisujen avulla alkuperäisten henkilöstöstrategioiden pariin ja etsittiin mahdollisimman kuvaavat esimerkit eri tyyppisten kuntien henkilöstöstrategioista ikäjohtamisen näkökulmasta.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Yleiskuvaus tutkimusaineistosta

Kohderyhmänä olleista Manner-Suomen kunnista (N=304) tutkimukseen valikoitui mukaan 92 (30 %) Manner-Suomen kuntaa (n=92) joiden kotisivuilta Internetistä löytyvissä strategioissa mainitaan työvoiman ikääntyminen tai ikäjohtaminen. Näiden kuntien Internet-sivuilla oli yhteensä 117 strategiaa joissa käsiteltiin työvoiman ikääntymistä tai ikäjohtamista (Taulukko 2). Strategioista oli henkilöstöstrategioita ja -ohjelmia 51 (44 %), kuntastrategioita 36 (31 %), palvelustrategioita 18 (15 %) sekä ikääntymispoliittisia strategioita 12 (10 %). Työvoiman ikääntymistä oli käsitelty 23 kunnan kohdalla useammassa strategiassa, mutta tuloksissa tiedot on yhdistetty koska olivat pääasiassa samoja asioita. Mukaan valikoitujen strategioiden voimassaoloaika vaihteli vuosien 2003–2025 välillä, keskimääräinen voimassaoloaika oli 5 vuotta.

Taulukko 2. Tutkimuksessa mukana olevat kuntien strategiat joissa mainittiin työvoiman ikääntyminen tai ikäjohtaminen.

Kuntien strategiat	Strategiat (n=117)	%
Henkilöstöstrategia	51	44 %
Kuntastrategia	36	31 %
Palvelustrategia	18	15 %
Ikääntymispoliittinen strategia	12	10 %

Tutkimusaineistoksi valikoituneet henkilöstöstrategiat ja -ohjelmat olivat laajuudeltaan keskimäärin 8 sivun mittaisia asiakirjoja. Sisällöltään ne vaihtelivat runsaasti, mutta laajimmillaan pitivät sisällään kunnan organisaation toimintaympäristön kuvauksen, jossa kerrottiin kunnan palveluksessa olevan henkilöstön määrä ja henkilöstökulut vuositasolla, sekä henkilöstöpolitiikan arvoja, joita olivat esimerkiksi oikeudenmukaisuus, laatu, kuntalaislähtöisyys sekä yhteistyö ja avoimuus. Strategioissa kuvattiin organisaation toimintaperiaatteita, jotka sisälsivät muun muassa sairausloman myöntämisperiaatteita, henkilöstön muistamista merkkipäivinä sekä lomarahen maksuajankohtia. Henkilöstön kehittämisen painopistealueista huomioitiin henkilöstön saatavuus, ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, hyvän työl-

mapiirin edistäminen sekä johtamisen kehittäminen. Lisäksi strategioissa oli käsitelty rekrytoinnin nykytilaa, tavoitteita ja toimenpiteitä, johtamisen tavoitteita ja toimenpiteitä, henkilöstön osaamisen kehittämistä, palkkausjärjestelmän ja työyhteisön kehittämistä sekä henkilöstöstrategian seuranta, arviointia ja raportointia.

Kuntastrategioiden laajuus vaihteli 1 sivun kuviosta kymmenien sivujen asiakirjoihin, ja myös sisällöt erosivat huomattavasti toisistaan. Lähes kaikissa kuntastrategioissa oli kuitenkin kerrottu kunnan toiminta-ajatus, arvot ja visio. Lisäksi kuntastrategioissa oli kunnan toimintaympäristön kuvauksia, kunnan tehtäviä, tapoja toimia kunnassa, toiminnan tavoitteita, päämääriä ja menestystekijöitä, prosesseja ja rakenteita sekä taloutta ja resursseja. Osaan kuntastrategioista oli liitetty henkilöstönäkökulmaa kuvaamalla henkilöstöä ja sen uudistumista.

Palvelustrategiat olivat pääsääntöisesti laajoja asiakirjoja, joiden tarkoituksena oli toimia suunnan näyttäjinä kuntien luottamushenkilöiden päätöksenteolle ja viranhaltijoiden toiminnalle. Niissä kerrottiin strategiset linjaukset kunnan palvelutuotannosta eli mitkä palvelut kunta tuottaa itse, mitkä ostetaan tai tehdään yhteistyössä muiden kuntien kanssa. Palvelustrategioissa ennustettiin kunnan väestön kehitystä ja arvioitiin palvelutarvetta ja sen muutoksia. Niissä oli usein sisältönä organisaation kuvaus ja toimintamalli, kunnan hallinnon esittely, henkilöstö, johtaminen, osaaminen, työhyvinvointi, palkkaus ja palkitseminen sekä kunnan talous. Asioita käsiteltiin usein eri toimialojen, kuten sosiaali- ja terveyspalvelut, sivistystoimi ja yhdyskuntapalvelut, kannalta.

Ikääntymispoliittiset strategiat linjasivat ikäihmisten palvelujen tuottamista ja kehittämistä kunnissa. Strategioissa kerrottiin kunnan väestöennusteet ja palvelutarve suhteessa väestön ikääntymiseen. Strategioiden tavoitteena oli tukea ikääntyneiden kotona asumista ja palveluiden saatavuutta. Ikääntymispoliittisten strategioiden esittämät toimenpiteet kohdistuivat ikääntyneiden asumiseen ja elinympäristöön, hyvinvointiin ja terveydenedistämiseen, palvelurakenteen kehittämiseen sekä ikäihmisten palveluiden henkilöstön jaksamiseen. Henkilöstön osalta strategioissa oli huomioitu erityisesti määrä ja rakenne, johtaminen sekä työvoiman saatavuus.

6.2 Työvoiman ikääntyminen ja ikäjohtaminen kuntien strategioissa

Tutkimukseen mukaan valikoituneiden 92 kunnan strategioissa oli ikäjohtamisen visioista useimmin huomioitu organisaation ikärakenteet, ikääntyneiden työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen sekä ikääntyneiden työntekijöiden osaaminen. Organisaation ikäasenteet, ikääntyneiden töiden organisointi sekä ikääntyneiden johtaminen oli mainittu keskimäärin neljäosassa strategioita. Vähiten huomioituja asioita ikäjohtamisen visioista olivat organisaatiossa laadittu ikäohjelma sekä ikääntyneiden työntekijöiden hyvä elämä. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Ikäjohtamisen visioiden esiintyminen kuntien strategioissa.

Ikäjohtamisen visiot	Kunnat (n=92)	%
Organisaation ikärakenteet	67	73 %
Organisaation ikäasenteet	18	20 %
Johtaminen	27	29 %
Ikäohjelma	3	3 %
Työkyky, motivaatio ja jaksaminen	56	61 %
Osaaminen	43	47 %
Töiden organisointi	21	23 %
Hyvä elämä	1	1 %

6.2.1 Organisaation ikärakenteet

Organisaation ikärakenteet oli ikäjohtamisen visioista useimmin mainittu. Se esiintyi 67 (73 %) kunnan (n=92) strategioissa (Taulukko 4). Organisaation ikärakenteita oli näissä strategioissa lähes kaikissa (90 %) kuvattu henkilökunnan eläköitymisellä lähivuosina, erityisesti oli huomioitu niin sanottujen suurten ikäluokkien eli vuosina 1945–1949 syntyneiden eläköityminen ja siihen varautuminen. 20 (30 %) strategiassa oli laskettu henkilöstön keski-ikää ja 9 (13 %) ikäjakaumaa sekä 13 (19 %) strategiassa yleisellä tasolla mainittu henkilökunnan ikääntyminen. Strategioissa oli käsitelty myös henkilökunnan eläköitymisen aiheuttamaa organisaation ikärakenteen muuttumista ja siitä seuraavia asioita, erityisesti eläköitymisen vaikutusta työssä jatkaviin nuorempiin ikäpolviin. Yhden kunnan strategiassa oli asiaa käsitelty laajemmin eri vuosikymmeninä syntyneiden työntekijöiden yhteistyön näkökulmasta;

eri aikoina työelämään tulleiden kokemukset ja käsitykset työelämästä voivat olla hyvinkin erilaisia, mutta organisaatiossa tarvitaan kaiken ikäisiä ihmisiä. Strategioissa oli lisäksi huomioitu työntekijöiden eläköitymisen aiheuttamaa työvoiman vaihtuvuutta, uuden työvoiman rekrytoinnin tarvetta sekä osaavan työvoiman saamisen ongelmia erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Huomiota oli kiinnitetty kuntien väliseen kilpailuun työvoimasta joka edellyttää toimintatapojen uudistamista ja tehostamista, seudullista yhteistyötä sekä organisaation houkuttelevuuden lisäämistä. Yhdessä kunnassa tavoitteena oli laatia pitkäjännitteinen eläköitymiseen varautumisen suunnitelma, jota noudatettaisiin koko organisaatiossa.

"Vuosina 2010–2015 eläkepoistuma on noin 37 % nykyisestä henkilökunnasta ja vuoteen 2025 mennessä lähes puolet."

"Työelämän merkittävin muutos lähitulevaisuudessa on väestön ikääntymisestä ja suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisestä johtuva työvoimapula ja osaavan työvoiman saanti."

" Eläkepoistuma tarjoaa myös yllykkeen uudistaa palveluiden järjestämistapaa."

Taulukko 4. Organisaation ikärakenteet.

Organisaation ikärakenteet	Kunnat (n=67)	%
Henkilöstön eläköityminen	60	90 %
Henkilöstön keski-ikä	20	30 %
Henkilöstön ikääntyminen	13	19 %
Henkilöstön ikäjakauma	9	13 %

6.2.2 Organisaation ikäasenteet

Organisaation ikäasenteita oli kuvattu viidesosassa (20 %) kuntien (n=92) strategioita (Taulukko 5). Organisaation ikäasenteita oli seitsemässä (39 %) strategiassa kuvattu ikääntyneiden huomioon ottamisella, kuudessa (33 %) ikääntyneiden ammattitaidon arvostamisella (33 %) sekä viidessä (28 %) strategiassa organisaation yhdenvertaisuudella ja tasa-arvolla työntekijän iän suhteen. Yhdessä strategiassa mainittiin tavoitteena luoda ikää hyödyntävä kulttuuri työpisteisiin.

"Osaamme huomioida ja hyödyntää iän tuomaa kokemusta."

"Ikääntyneiden henkilöiden ammattitaitoa arvostetaan ja heidän työkykyään tuetaan työpaikoilla."

Taulukko 5. Organisaation ikäasenteet.

Organisaation ikäasenteet	Kunnat (n=18)	%
Ikääntyneiden huomioon ottaminen	7	39 %
Ikääntyneiden ammattitaidon arvostus	6	33 %
Eri ikäisten yhdenvertaisuus ja tasa-arvo	5	28 %

6.2.3 Ikääntyneiden työntekijöiden johtaminen

Ikääntyneiden työntekijöiden johtaminen oli huomioitu 27 (29 %) kunnan (n=92) strategioissa. Ikääntyneiden johtamista oli kuvattu ikäjohtamisen termillä 21 (78 %) strategiassa, joista neljässä tavoitteeksi mainittiin kehittää esimiesten ikäjohtamisen osaamista. Lisäksi strategioissa oli huomioitu henkilökunnan korkean keski-ikänsä asettamat haasteet henkilöstöjohtamiselle sekä johtamisen vaikutus työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työssä jatkamiseen. Ikääntyneiden johtamisesta mainittiin strategioissa osallistavan johtamisen kehittäminen, oikeudenmukainen ja kannustava johtaminen, aktiivinen välittäminen sekä ikääntymisen vaikutusten huomioon ottaminen johtamisessa. Yhden kaupungin tavoitteena oli olla ikäjohtamisen mallikaupunki.

"Henkilöstön ikääntyminen edellyttää ikäjohtamista, jossa tuetaan henkilöstön jaksamista, työssä viihtymistä ja työuran jatkumista."

6.2.4 Ikäohjelma

Ikäohjelma oli mainittu kolmen (3 %) kunnan strategioissa. Yhdessä kunnassa ikäohjelma oli laadittu ja kunnan työntekijät tulivat ikäohjelman piiriin täytettyään 55 vuotta. Kunnan kehityskeskusteluissa oli yhtenä osana ikäohjelma-osuus, joka käytiin lävitse kaikkien yli 55-vuotiaiden kanssa. Lisäksi oli perustettu senioritiimi, jonka tehtävänä oli seurata kunnan suorittamia toimenpiteitä ikäohjelman toteuttamisen suhteen, antaa suosituksia sekä järjestää omaa toimintaa. Tavoitteena oli, että mahdollisimman moni ikääntynyt työntekijä säilyttää työmotivaationsa, työskentelee tuloksekkaasti ja pysyy työkykyisenä eläkeikään saakka. Kahden kunnan strategioissa mainittiin tavoitteena ikäohjelman laatiminen.

"Jokainen kaupungin työntekijä tulee ikäohjelman piiriin täytettyään 55 vuotta."

6.2.5 Ikääntyneiden työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen

Ikääntyneiden työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen olivat ikäjohtamisen visioista toiseksi useimmin mainitut. Ne esiintyivät 56 (61 %) kunnan (n=92) strategioissa (Taulukko 6). Ikääntyneiden työkyvyn ja jaksamisen yleinen tukeminen oli mainittu näistä 22 (39 %) strategiassa ja työntekijöiden motivaatio 10 (18 %) strategiassa. Työntekijöiden jaksamista tuettiin tarvittaessa eläkejärjestelyillä 7 strategiassa (13 %). Kuudessa (11 %) strategiassa oli erikseen huomioitu työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Tyky- ja Tyhy-toiminta sekä kuntoutus mainittiin 11 (20 %) strategiassa ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin parantajina. Työkyvyn ja -hyvinvoinnin tavoitteeksi mainittiin 12 (21 %) strategiassa työntekijöiden eläköitymisiän nouseminen ja työurien jatkaminen eläköitymisen jälkeen. Työntekijöiden työhyvinvointia seurattiin neljän (7 %) strategian mukaan työhyvinvointikyselyillä. Yksittäisissä strategioissa oli huomioitu jaksamisen tukena selkeät tehtäväkuvaukset ja kannustavat kehityskeskustelut sekä ikääntyneille työntekijöille järjestettävät laajennetut terveystarkastukset. Rajoittavina tekijöinä järjestelyissä oli mainittu kunnan talous.

"Tuetaan ikääntyvien työntekijöiden mahdollisuutta tehdä työtä."

"Yksi kaupungin henkilöstöpoliittisista tavoitteista on työssä jatkaminen ja työurien pidentäminen. Työntekijöiden korkea keski-ikä tekee entistä tärkeämmäksi pohtia kannustimia työssä jaksamiseen. Työura pitenee vain, jos työntekijällä on intoa jatkaa työssään; hyvä fyysinen ja henkinen terveys, sekä työnantaja, joka pitää työntekijästä kiinni."

"Työurien pidentämisen osalta kunta jää odottamaan valtakunnallisen tason aloitteita ja toimenpiteitä."

"Työkyvyn heikentymiseen puuttumista ei jätetä viimeisiin työvuosiin tai siihen hetkeen kun työuran jatko on jo katkolla."

Taulukko 6. Ikääntyneiden työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen.

Työkyky, motivaatio ja jaksaminen	Kunnat (n=56)	%
Ikääntyneiden tukeminen	22	39 %
Työuran jatkaminen ja eläkeiän nouseminen	12	21 %
Tyky-toiminta	11	20 %
Motivaatio	10	18 %
Eläkejärjestelyt	7	13 %
Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen	6	11 %
Työhyvinvointikyselyt	4	7 %

6.2.6 Ikääntyneiden työntekijöiden osaaminen

Ikääntyneiden työntekijöiden osaaminen oli huomioitu lähes joka toisen (47 %) kunnan (n=92) strategioissa (Taulukko 7). Osaamista oli useimmin kuvattu termillä "hiljainen tieto" ja sen siirtäminen nuoremmille työntekijöille, termi esiintyi 24 (56 %) kunnan strategiassa. Ikääntyneiden työntekijöiden osaamista pyrittiin siirtämään ja keräämään eri tavoin; mento-roinnilla, jossa kokenut työntekijä ohjaa nimettyä nuorempaa työntekijää, 17 (40 %) kunnassa, eläkkeelle lähtevien lähtöhaastatteluilla 7 (16 %) kunnassa, lähtevän ja uuden työntekijän päällekkäisrekrytoinnilla 4 (9 %) kunnassa, kisälli-mestari-mallilla 3 (7 %) kunnassa sekä dokumentoimalla tietoa 2 (5 %) kunnassa. Strategioissa painotettiin aktiivista suunnitelmaa siitä, miten osaaminen saadaan siirrettyä. Yksittäisissä strategioissa huomioitiin, että eläkkeelle jäävän kanssa tulee ajoissa valmistautua eläkkeelle jääntiin ja keskustella siitä miten tehtävät hoidetaan jatkossa ja mitä sellaista tietoa työntekijällä on, joka tulisi siirtää työn jatkajalle. Myös työntekijän tulisi olla aktiivisesti suunnittelemassa tehtäviensä jatkohoitoa. Osaamisen

jakaminen ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen voi toimia ikääntyneiden työntekijöiden motivointina; heidän työnsä monipuolistuu ja hiljainen tieto siirtyy konkreettisesti.

"Kaupungin työntekijöillä ja organisaatioilla on paljon hiljaista tietoa, joka kasvaa toiminnan ja haasteiden kautta. Tämä tieto siirretään voimavaraksi uusille työntekijöille. Hiljaista tietoa ovat esimerkiksi yhteiset arvot, yhteinen historia ja tapa toimia sekä kaupunkilaisten reaktioiden tuntemus."

"Poislähtevillä henkilöillä saattaa olla arvokasta tietoa ja kokemusta, joka olisi hyvä saada kunnan tietoon ja käyttöön ennen kuin henkilö lähtee."

"Työyhteisöjen hiljaisen tiedon siirtämisessä hyödynnetään mentorointia. Se on prosessi, jossa kokenut ja arvostettu työntekijä, mentor, auttaa nuorempaansa, aktoria, pohtimaan kehitystarpeitaan ja uralla etenemistään. Mentoroinnin tavoitteena on aina myös organisaation kehittäminen."

Taulukko 7. Ikääntyneiden työntekijöiden osaaminen.

Osaaminen	Kunnat (n=43)	%
Hiljainen tieto ja sen siirtäminen	24	56 %
Mentorointi	17	40 %
Lähtöhaastattelu	7	16 %
Päällekkäisrekrytointi	4	9 %
Kisälli-mestari-malli	3	7 %
Tiedon dokumentointi	2	5 %

6.2.7 Ikääntyneiden työntekijöiden töiden organisointi

Ikääntyneiden työntekijöiden töiden organisointi mainittiin 21 (23 %) kunnan (n=92) strategioissa (Taulukko 8). Useimmin, 11 (52 %) kunnassa, töitä organisoitiin työaikajärjestelyjen, kuten osa-aikatyö, työaikaliukuma, työaikapankki ja etätyö avulla, tarvittaessa uudelleensijoituksilla 3 (14 %) kunnassa sekä työolosuhteita parantamalla 4 (19 %) kunnassa. Useassa strategiassa huomioitiin työaikajärjestelyjen kohdalla tasapuolisuus kaikkien työntekijöiden kesken.

"Ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla työn keventäminen voi olla työnantajankin kannalta paras vaihtoehto."

"Työntekijöiden ikä ja elämäntilanne otetaan huomioon työaikajärjestelyissä, niin että se ei kuitenkaan hankaloita työyhteisön muiden jäsenten työntekoa."

Taulukko 8. Ikääntyneiden työntekijöiden töiden organisointi.

Töiden organisointi	Kunnat (n=21)	%
Työaikajärjestelyt	11	52 %
Työolosuhteet	4	19 %
Uudelleensijoitus	3	14 %

6.2.8 Ikääntyneiden työntekijöiden hyvä elämä

Ikääntyneiden työntekijöiden hyvä elämä oli mainittu yhden (1 %) kunnan strategiassa. Kunnassa seniorit nähtiin organisaation kantavana voimana, joilla on kokemusta, strategista ajattelukykyä ja yleistä elämönhallintaa. Kunnan tavoitteena oli pitää seniorien työ- ja toimintakunto hyvänä, pidentää työuria sekä huomioida yksilön hyvän kunnan ja positiivisen mielen säilyminen myös eläkkeelle siirtymisen jälkeen.

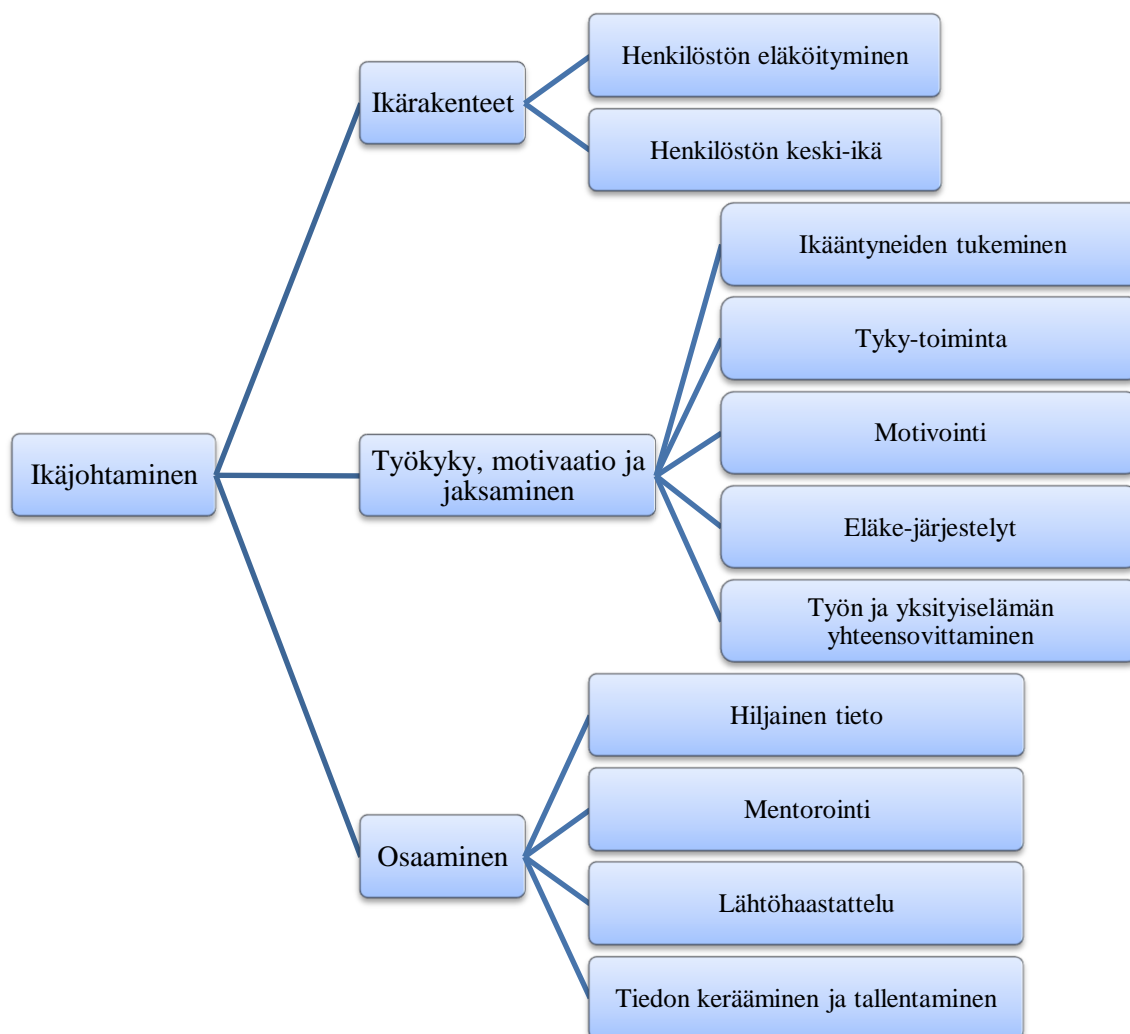
"Tavoitteena on kaupungin työurien pidentäminen, mutta myös yksilön hyvän kunnan ja positiivisen mielen säilyminen myös eläkkeelle siirtymisen jälkeen."

6.2.9 Yhteenveto ikäjohtamisen sisällöstä kuntien strategioissa

Tutkimuksessa mukana olleista kunnista (n=92) 73 % mainitsi strategioissaan organisaation ikärakenteet, joita kuvattiin useimmin mainitsemalla henkilökunnan eläköityminen lähivuosi- na sekä laskemalla henkilöstön keski-ikä. Kunnista 61 % käsitteli strategioissaan ikääntyneiden työkykyä, motivaatiota ja jaksamista, joita kuvattiin ikääntyneiden yleisellä tukemisella, Tyky -toiminnan järjestämisellä, ikääntyneiden motivoinnilla, erilaisten eläkejärjestelyjen mahdollistamisella sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisella. Ikääntyneiden työntekijöiden osaaminen mainittiin lähes puolessa mukana olevien kuntien strategioita. Osaamista

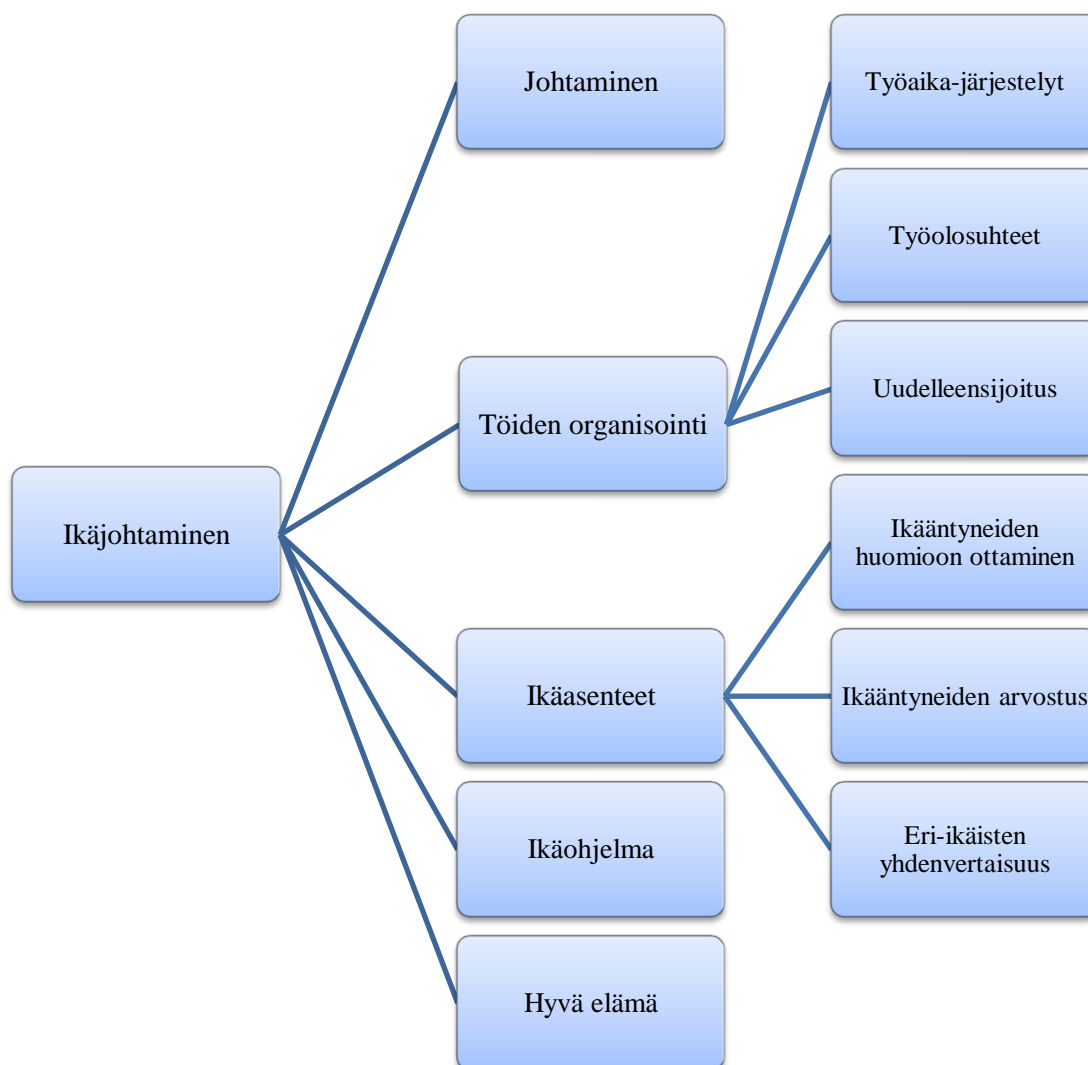
kuvattiin termillä "hiljainen tieto" ja osaamista pyrittiin siirtämään mentoroinnin avulla sekä keräämään ja tallentamaan eri tavoin. (Kuvio 6.)

Ikääntyneiden työntekijöiden johtamisen huomioi 29 % kunnista. Johtamista kuvattiin ikäjohtamisen termillä, ja tavoitteena oli kehittää esimiesten ikäjohtamisen osaamista. Töiden organisointia käsitteli strategioissaan 23 % kunnista. Ikääntyneiden töitä pyrittiin organisoimaan heille sopivaksi erilaisten työaikajärjestelyjen avulla, parantamalla työolosuhteita sekä tarvittaessa järjestämällä uudelleensijoitus ikääntyneelle paremmin sopivaan tehtävään. Kunnista 20 % kuvasi strategioissaan organisaation ikäasenteita mainitsemalla ikääntyneiden huomioon ottamisen, ammattitaidon arvostuksen sekä painottamalla eri-ikäisten työntekijöiden yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa. (Kuvio 7.)



Kuvio 6. Yleisimmin kuntien strategioissa mainitut ikäjohtamisen visiot ja niiden alaluokat.

Kunnista (n=92) vain 3 % mainitsi strategioissaan ikäohjelman. Yhdessä kunnassa ikäohjelma oli laadittu ja lisäksi oli perustettu senioritiimi seuraamaan ikäohjelman toteuttamista kunnassa. Kaksi kuntaa mainitsi strategioissaan tavoitteeksi laatia kuntaan ikäohjelma. Ikääntyneiden työntekijöiden hyvä elämä mainittiin yhden kunnan strategiassa. Kunnassa seniorit nähtiin organisaation kantavana voimana, joilla oli kokemusta, strategista ajattelukykyä ja yleistä elämänhallintaa.



Kuvio 7. Harvemmin kuntien strategioissa mainitut ikäjohtamisen visiot ja niiden alaluokat.

6.3 Työvoiman ikääntyminen ja ikäjohtaminen kuntien strategioissa suuralueittain

Tutkimukseen mukaan valikoituneista 92 kunnasta 34 sijaitsi Pohjois- ja Itä-Suomessa, 23 Länsi-Suomessa, 19 Etelä-Suomessa ja 16 Helsinki-Uusimaa alueella (Taulukko 9). Koko Manner-Suomen kunnista (N=304) tutkimukseen valikoitui mukaan 30 % Pohjois- ja Itä-Suomen kunnista, 24 % Länsi-Suomen kunnista, 29 % Etelä-Suomen kunnista ja 62 % Helsinki-Uusimaa alueen kunnista.

Taulukko 9. Tutkimuksessa mukana olevien kuntien sijainnit suuralueittain.

Kunnan sijainti	Kunnat (n=92)	%
Pohjois- ja Itä-Suomi	34	37 %
Länsi-Suomi	23	25 %
Etelä-Suomi	19	21 %
Helsinki-Uusimaa	16	17 %

Suuralueittain tarkasteltuna kaikki ikäjohtamisen visiot löytyivät vain Etelä-Suomen alueen kuntien strategioista (Taulukko 10). Helsinki-Uusimaa alueen strategioista ei löytynyt ikäjohtamisen visiota *hyvä elämä*. Pohjois-, Itä- ja Länsi-Suomen alueiden strategioissa ei ollut mainintaa ikäjohtamisen visioista *ikäohjelma* ja *hyvä elämä*. Pohjois- ja Itä-Suomen kuntien strategioissa oli ikäjohtamisen visioista useimmin mainittu *organisaation ikärakenteet*, joka löytyi 23 (68 %) kunnan strategioista. Länsi-Suomen kuntien strategioissa useimmin mainitut olivat *työkyky, motivaatio ja jaksaminen*, jotka mainittiin 16 (70 %) kunnan strategiassa. Etelä-Suomen kunnissa useimmin mainittuja olivat *organisaation ikärakenteet* (95 %), *työkyky, motivaatio ja jaksaminen* (84 %) sekä *osaaminen* (79 %). Helsinki-Uusimaa alueella useimmin mainittu oli *organisaation ikärakenteet*, joka mainittiin 14 (88 %) kunnan strategioissa. Eniten mainintoja ikäjohtamisen visioista oli Etelä-Suomen kuntien strategioissa, joissa visioita oli noin 3,7 /kunta. Vähiten mainintoja visioista oli Pohjois- ja Itä-Suomen alueen kuntien strategioissa, joissa visioita oli noin 2 /kunta.

Taulukko 10. Ikäjohtamisen visiot suuralueittain.

Ikäjohtamisen visiot	Kunnan sijainti							
	Pohjois- ja Itä-Suomi		Länsi-Suomi		Etelä-Suomi		Helsinki-Uusimaa	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Organisaation ikärakenteet (n=67)	23	34 %	12	18 %	18	27 %	14	21 %
Organisaation ikäasenteet (n=18)	2	11 %	6	33 %	5	28 %	5	28 %
Johtaminen (n=27)	10	37 %	6	22 %	8	30 %	3	11 %
Ikäohjelma (n=3)	-		-		2	67 %	1	33 %
Työkyky, motivaatio ja jaksaminen (n=56)	18	32 %	16	29 %	16	29 %	6	10 %
Osaaminen (n=43)	12	28 %	10	23 %	15	35 %	6	14 %
Töiden organisointi (n=21)	6	29 %	8	38 %	6	29 %	1	5 %
Hyvä elämä (n=1)	-		-		1	100%	-	
Kuntia luokassa	34		23		19		16	
Mainintoja visioista yhteensä	71		58		71		36	

6.4 Työvoiman ikääntyminen ja ikäjohtaminen kuntien strategioissa kunnan asukasluvun mukaan

Tutkimukseen mukaan valikoituneiden kuntien (n=92) asukasluku vaihteli välillä 773–603 968. Pieniä, alle 10 000 asukkaan kuntia oli 34, 10 000–100 000 asukkaan kuntia 51 ja suuria yli 100 000 asukkaan kuntia 7 (Taulukko 11). Koko Manner-Suomen kunnista (N=304) tutkimukseen valikoitui mukaan 17 % pienistä alle 10 000 asukkaan kunnista, 55 % 10 000–100 000 asukkaan kunnista ja 78 % suurista yli 100 000 asukkaan kunnista.

Taulukko 11. Tutkimuksessa mukana olevien kuntien asukasluvut.

Kunnan asukasluku	Kunnat (n=92)	%
Alle 10 000	34	37 %
10 000–100 000	51	55 %
Yli 100 000	7	8 %

Kuntien asukaslukujen mukaan tarkasteluna kaikki ikäjohtamisen visiot löytyivät 10 000–100 000 asukkaan kuntien strategioista (Taulukko 12). Alle 10 000 asukkaan kuntien strategioissa ei ollut mainintaa visiosta *hyvä elämä* ja yli 100 000 asukkaan kuntien strategioissa ei ollut mainintaa visioista *ikäohjelma* eikä *hyvä elämä*. Alle 10 000 asukkaan kuntien strategioissa olivat useimmin mainitut *työkyky, motivaatio ja jaksaminen* (65 %) sekä *organisaation ikärakenteet* (62 %). 10 000–100 000 asukkaan kuntien strategioissa mainittiin useimmin *organisaation ikärakenteet* (80 %), *osaaminen* (63 %) sekä *työkyky, motivaatio ja jaksaminen* (57 %). Yli 100 000 asukkaan kuntien strategioissa useimmin mainittuja olivat *organisaation ikärakenteet* (71 %), *työkyky, motivaatio ja jaksaminen* (71 %) sekä *johtaminen* (57 %). Eniten mainintoja ikäjohtamisen visioista oli 10 000–100 000 asukkaan kuntien strategioissa, joissa visioita oli noin 2,8 /kunta. Vähiten mainintoja visioista oli alle 10 000 asukkaan kuntien strategioissa, joissa visioita oli noin 2 /kunta.

Taulukko 12. Ikäjohtamisen visiot kunnan asukasluvun mukaan.

Ikäjohtamisen visiot	Kunnan asukasluku					
	Alle 10 000		10 000–100 000		Yli 100 000	
	n	%	n	%	n	%
Organisaation ikärakenteet (n=67)	21	31 %	41	61 %	5	8 %
Organisaation ikäasenteet (n=18)	5	28 %	12	67 %	1	5 %
Johtaminen (n=27)	9	33 %	14	52 %	4	15 %
Ikäohjelma (n=3)	1	33 %	2	67 %	-	
Työkyky, motivaatio ja jaksaminen (n=56)	22	39 %	29	52 %	5	9 %
Osaaminen (n=43)	10	23 %	32	74 %	1	2 %
Töiden organisointi (n=21)	7	33 %	12	57 %	2	10 %
Hyvä elämä (n=1)	-		1	100 %	-	
Kuntia luokassa	34		51		7	
Mainintoja visioista yhteensä	75		143		18	

6.5 Esimerkit henkilöstöstrategioista ikäjohtamisen näkökulmasta

Tutkimuksen aineistona toimineiden strategioiden rakenne ja sisältö vaihtelivat suuresti. Aineiston analyysin perusteella ikäjohtamisen visiot esiintyivät kattavimmin Etelä-Suomen ja 10 000–100 000 asukkaan kuntien strategioissa. Muiden suuralueiden sekä asukasmäärältään alle 10 000 ja yli 100 000 asukkaan kuntien strategioissa ikäjohtamisen visioita oli kuvattu suppeammin. Esimerkkinä esitetään liitteessä 3 ikäjohtamisen visioiden kattava esiintyminen Etelä-Suomessa sijaitsevan 10 000–100 000 asukkaan kunnan henkilöstöstrategiassa sekä vertailuna suppeammat kuvaukset Etelä-Suomen yli 100 000 asukkaan ja Pohjois-Suomen alle 10 000 asukkaan kuntien strategioissa.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työvoiman ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyvien asioiden esiintymistä Suomen kuntien virallisissa strategioissa. Tutkimusaineistona käytettiin 92 Manner-Suomen kunnan strategioita, joista tarkasteltiin työvoiman ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyviä asioita. Aineisto analysoitiin deduktiivisella sisällönanalyysillä luokittelemalla aineisto Juhani Ilmarisen ja työryhmän laatiman ikäjohtamisen visiot mukaan. Aineisto myös kvantifioitiin erilaisen näkökulman saamiseksi.

Manner-Suomen 304 kunnasta 92 (30 %) käsitteli Internetistä kuntien kotisivuilta löytyneissä strategioissaan työvoiman ikääntymistä tai ikäjohtamista. Tulos on samansuuntainen kuntatyö 2010 -tutkimuksen tuloksen kanssa, jossa todettiin että vain 38 % kuntaorganisaatioista on varautunut eläkepoistumaan, vaikka tulevat muutokset henkilöstörakenteessa ovat todennäköisesti kaikkien kuntien tiedossa (Halmeenmäki 2010b).

Tutkimusaineisto muodostui 51 henkilöstöstrategiasta ja -ohjelmasta, 36 kuntastrategiasta, 18 palvelustrategiasta ja 12 ikääntymispoliittisesta strategiasta. Kuntien sivuilta Internetistä löytyneistä henkilöstö- ja palvelustrategioista noin 70 prosentissa käsiteltiin työvoiman ikääntymiseen tai ikäjohtamiseen liittyviä asioita. Kuntastrategioissa vastaava luku oli 21 prosenttia. Halmeenmäen (2010a) tutkimuksessa todettiin, että palvelu- ja henkilöstöstrategioilla on selvä yhteys siihen, kuinka hyvin kunta on varautunut eläkepoistumaan. Palvelu- ja henkilöstöstrategian laatineissa kunnissa eläkepoistumaan on varauduttu selvästi useammin kuin kunnissa, joissa strategioita ei ole laadittu. Henkilöstöstrategian yhteensovittamisella palvelustrategiaan on myös tärkeä rooli henkilöstön voimavarojen kehittämisessä ja työvoiman tarpeen ennakoinnissa. (STM 2008a, Halmeenmäki 2010a.) Jokaisessa toimintayksikössä tulisi olla käytössä henkilöstöstrategia (STM 2009b).

Työvoiman ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyviä mainintoja oli eniten Etelä-Suomen alueen kuntien strategioissa ja vähiten Pohjois- ja Itä-Suomen alueen strategioissa, vaikka eläkepoistuma on suurinta juuri Pohjois- ja Itä-Suomessa (Keva 2012). Kuntatyö 2010-tutkimuksessa tarkasteltiin kuntien varautumista eläkepoistumaan maakunnittain ja sen tulosten mukaan eläkepoistumaan oli myös varauduttu kattavimmin Kymenlaakson ja Etelä-

Karjalan maakunnissa, jotka kuuluvat Etelä-Suomen suuralueeseen. Kuntatyö 2010 - tutkimuksessa varautumista selvitettiin kuntien välisellä yhteistyöllä, toimintojen tehostamisella, töiden uudelleenjärjestelyillä ja ostopalveluilla. (Halmeenmäki 2010b.) Asukasluvun mukaan tarkasteltaessa ikäjohtamista oli kuvattu laajimmin 10 000–100 000 asukkaan kuntien strategioissa ja suppeimmin pienissä alle 10 000 asukkaan kunnissa. Keskimäärin eri ikäjohtamisen visioita mainittiin noin 2,6 / kunta.

Ikäjohtamisen visioista organisaation ikärakenteet oli strategioissa useimmin mainittu, sen huomioi 73 % tarkastelussa mukana olleista kunnista. Organisaation ikärakenteet oli kaikilla muilla suuralueilla, paitsi Länsi-Suomessa, yleisimmin mainittu ikäjohtamisen visioista. Asukasluvultaan 10 000–100 000 asukkaan kunnissa ja yli 100 000 asukkaan kunnissa organisaation ikärakenteet oli yleisimmin mainittu ikäjohtamisen visioista. Eläkepoistuman määrän ja laadun tiedostaminen kunnissa onkin tärkeää. Kunnan eläkepoistuman tarkastelussa pitäisi käyttää ennakoivaa toimintamallia, jossa otetaan työvoiman poistuman lisäksi huomioon palvelun kysyntä ja työvoiman tarjonta. (Halmeenmäki 2010a.) Kuntatyö 2010 -tutkimuksen tulosten mukaan suuret kunnat ovat varautuneet eläkepoistumaan pieniä kuntia paremmin, vaikka tulevat muutokset henkilöstörakenteissa ovat todennäköisesti kaikkien kuntien tiedossa. Tutkimuksen mukaan suurimmista kunnista 80 prosenttia on varautunut eläkepoistumaan, mutta pienistä kunnista vain 22 prosenttia. Yhdeksi syyksi tähän tutkimuksessa paljastui, että kunnat ovat arvioineet eläkepoistumat liian pieniksi. (Halmeenmäki 2010b.) Länsi-Suomen eroa muihin suuralueisiin ikärakenteiden huomioimisessa saattaa selittää se, että Länsi-Suomessa eläkepoistuma on keskimääräistä pienempi ja alueella on paljon väkiluvultaan pieniä kuntia (Halmeenmäki 2010a).

Organisaation ikäasenteet oli kuvattu viidesosassa tarkasteltujen kuntien strategioita. Ikäasenteet oli useimmin mainittu Länsi-Suomen alueen kuntien strategioissa, harvimmin Pohjois- ja Itä-Suomen alueella. Organisaatiossa vallitsevilla asenteilla ja niistä tiedottamisella on merkitystä, koska olisi tärkeää että jokainen kokee itsensä iästään riippumatta arvostetuksi työyhteisössä (Halme 2007) ja esimiehen ikäasenteella on suuri merkitys ikääntyvän työntekijän työssä jaksamiseen (Moilanen ym. 2005). Työyhteisön kulttuurin kehittäminen ikääntyvät työntekijät huomioon ottavaksi on johtajalle haastavaa, mutta toisaalta innostavaa (Vähänen ym. 2005).

Ikääntyneiden työntekijöiden johtamisen huomioi 29 % kunnista strategioissaan. Johtamista kuvattiin pääasiassa ikäjohtamisen termillä, ilman tarkempaa kuvausta johtamisen toiminnoista. Strategioissa oli hyvin niukasti kuvattu johtamiseen ja esimiestyöhön sisältyvää vuorovaikutusta eli ihmisläheistä johtamista (vrt. Halme 2011), vaikka vuorovaikutus ja viestintä korostuvat ikäjohtamisessa (Moilanen 2003, Simström 2009). Vain yksittäisissä strategioissa huomioitiin johtamisen vaikutus työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työssä jatkamiseen, vaikka kansallisessa Ikäohjelmassa (STM 2002) ja tutkimuksissa (Moilanen ym. 2005, Von Bonsdorffin ym. 2006, Forma ym. 2010) on todettu johtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Yhden kunnan strategiassa mainittiin osallistavan johtamisen kehittäminen, jonka on terveydenhuoltoalalla toteutetussa valtakunnallisessa hankkeessa osoitettu parantavan työntekijöiden työhyvinvointia (STM 2008b). Henkilökohtainen johtaminen, työntekijöiden arvostaminen, kuunteleminen, rohkaiseminen, motivointi, keskustelu ja koulutus olisivat tärkeitä ikääntyneiden johtamisessa huomioitavia asioita (Naumanen 2006).

Ikäohjelman oli maininnut 3 % kunnista strategioissaan. Yhdessä kunnassa ikäohjelma oli laadittu ja kahden kunnan strategioissa mainittiin tavoitteena ikäohjelman laatiminen. Maininnat ikäohjelmasta löytyivät Etelä-Suomen ja Helsinki-Uusimaa alueilta kunnista joissa oli alle 10 000 sekä 10 000–100 000 asukasta. Ikäohjelmien ja -strategioiden laadintaa organisaatioissa on suositeltu useissa työelämän kehittämiseen tähtäävissä ohjelmissa, sekä laadittu oppaita helpottamaan niiden laatimista (STM 2002, Lindgren 2003, Ilmarinen 2006, Andersson ym. 2013).

Ikääntyneiden työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen oli visioista toiseksi useimmin mainittu, sen mainitsi 61 % kunnista strategioissaan. Länsi-Suomen alueella se oli ikäjohtamisen visioista yleisimmin mainittu (80 %), sekä yleinen (71 %) myös suurten yli 100 000 asukkaan kuntien strategioissa. Ikäjohtamisessa tärkeää on muokata työtä työntekijän kulloisenkin toimintakyvyn mukaan (Halme 2007). Työkyvyn ja -hyvinvoinnin tavoitteeksi mainittiin 12 strategiassa työntekijöiden eläköitymisiän nouseminen ja työurien jatkaminen eläköitymisen jälkeen. Ikäjohtamisen tärkeä painopistealue on työntekijän työkyvyn ylläpitäminen, jossa keinoja ovat muun muassa yksilölliset ratkaisut työajoissa ja työtehtävissä sekä mahdollisuus työnkiertoon (Vähänen ym. 2005). Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä työn ja perheen yhteensovittamista tukevat ratkaisut voivat olla myös kunnan markkinointi- ja kilpailukeino työvoimasta kilpailtaessa (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000–2003, *TYÖ/ELÄMÄ-tasapaino*-toimintaohjelma 2007, Halmeenmäki 2010a).

Ikääntyneiden työntekijöiden osaaminen oli huomioitu lähes joka toisen tarkastellun kunnan strategioissa. Osaamista oli useimmin kuvattu termillä "hiljainen tieto" ja sen siirtäminen nuoremmille työntekijöille, termi esiintyi 24 kunnan strategiassa. Tietotaidon siirtymisen kannalta olisi tärkeää että vanha ja uusi työntekijä voisivat työskennellä jonkin aikaa rinnakkain, vaikka taloudelliset resurssit ovat usein niukat (Halmeenmäki 2010a). Strategioissa painotettiin aktiivista suunnitelmaa siitä, miten osaaminen saadaan siirrettyä. Ikääntyneiden työntekijöiden osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä oli vain vähän mainintoja. Vrt. Wiitakorven (2006) tutkimuksen tuloksiin, joissa työntekijät kokivat, että osaamisen ylläpitämisestä kannettiin huolta, mutta konkreettisia toimenpiteitä ei juuri oltu havaittu. NOSTE-ohjelman (2003–2009) yhteydessä todettiin koulutuksen lisäävän työntekijöiden työelämässä pysymistä ja työmotivaatiota. Vähäsen ym. (2005) tutkimuksessa johtajat kokivat ikääntyneet työntekijät osaajiksi ja hiljaisen tiedon haltijoiksi, joiden osaamista tulisi vahvistaa koulutuksen lisäksi kehityskeskusteluilla ja työnohjauksella.

Töiden organisoinnin mainitsi 23 % kunnista strategioissaan. Useimmin töitä organisoitiin työaikajärjestelyjen; kuten osa-aikatyö, työaikaliukuma, työaikapankki ja etätyö avulla, tarvittaessa uudelleensijoituksilla sekä työolosuhteita parantamalla. KESTO-toimintaohjelmassa (2004–2007) todettiin myös, että työntekijöiden työkykyyn voidaan vaikuttaa sillä miten työ on järjestetty. Työyhteisön ilmapiirin parantaminen sekä yksilölliset joustot edistävät työntekijöiden työssä jatkamista. (Lahti 2005.) Vähäsen ym. (2005) tutkimuksessa ikäjohtamisen käytännön keinoja ikääntyneiden jaksamisen tukemiseen olivat muun muassa tehtävien uudelleen määrittelyt, työnkierto ja työajan lyhentäminen. Työyhteisön kehittäminen ikääntyvät työntekijät huomioon ottavaksi koettiin haastavaksi (Vähänen ym. 2005).

Ikääntyneiden työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvä elämä oli mainittu vain yhden Etelä-Suomessa sijaitsevan 10 000–100 000 asukkaan kunnan strategiassa. Organisaatioiden tavoitteena tulisi kuitenkin olla ikääntyvien työntekijöiden parantunut elämänlaatu ja ihmisarvo (Linkola 2002). Ikääntyneet työntekijät tarvitsevat työn sopeuttamista sekä tietoa ja tukea asioissa jotka liittyvät eläkkeelle jäämiseen jotta vanhuuseläkkeelle jääminen tapahtuu arvokkaasti (Moilanen 2005).

Työvoiman ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyvät asiat kuntien strategioissa olivat samansuuntaisia ja -sisältöisiä aiempien ikäjohtamisen tutkimusten kanssa. Asioiden esiintyminen strategioissa oli kuitenkin melko suppeaa ja hajanaista. Tulokset ovat samansuuntaisia Juutin (2002) tutkimuksen tulosten kanssa; ikäjohtamisella ei näyttäisi useimmilla työpaikoilla olevan selkeää sisältöä, eikä ikäjohtamiseen ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Ikäjohtamisen toteuttaminen edellyttäisi aktiivisia toimenpiteitä, jotta ikääntyvien arvostus ja heidän kokemustietonsa käyttäminen lisääntyisivät. (Juuti 2002.) Ikäjohtamisstrategiassa (Ketsetzopoulou 2007) suositellaan kokonaisvaltaista henkilöstöstrategiaa, joka sisältää sekä ennaltaehkäiseviä että korjaavia toimenpiteitä eri-ikäisten tukemiseen.

Tämän tutkimuksen tuloksissa ei ilmennyt eri ammattialoille suunnattua johtamista. Tuloksissa esiintyneet ikääntyneiden työntekijöiden huomioon ottaminen ja arvostus, johtamisen vaikutus työhyvinvointiin, ikääntyneiden tukeminen, kannustavat kehityskeskustelut, työaikajärjestelyt sekä eläkkeelle jäämiseen valmentaminen ovat kaikki kuitenkin asioita jotka tulee huomioida myös hoitotyön johtamisessa. Aikaisemmissa tutkimuksissa hoitotyön johtajat näkivät ikäjohtamisen painopistealueena juuri työntekijöiden tukemisen joka kohdistui ennen kaikkea työkyvyn ylläpitämiseen ja ammatillisen osaamisen vahvistamiseen. Käytännössä ikäjohtaminen näkyi muun muassa jaksamisen jaksottamisena yksilöllisillä ratkaisuilla. Sairaanhoitajien ammatillista osaamista vahvistavat kehityskeskustelut, jotka auttavat kartoittamaan ikääntyneen työntekijän tarpeita ja toiveita. (Vähänen ym. 2005.) Sairaanhoitajien saama tuki ja arvostus parantavat myös heidän hyvinvointiaan ja jaksamistaan työssä (Storey ym. 2009, Utriainen ym. 2011).

7.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työvoiman ikääntymisen ja ikäjohtamisen huomioimista Suomen kunnissa analysoimalla kuntien strategioita. Lisäksi tarkoituksena oli verrata työvoiman ikääntymisen ja ikäjohtamisen huomioimista suuralueittain ja kunnan asukasluvun mukaan. Kaikki ikäjohtamisen visiot esiintyivät tuloksissa, joissa eniten painottuivat organisaation ikärakenteiden huomioiminen. Vähiten huomioituja asioita kuntien strategioissa ikäjohtamisen näkökulmasta olivat organisaatiossa laadittu ikäohjelma sekä ikääntyneiden työntekijöiden hyvä elämä. Ikäjohtamiseen liittyviä asioita esiintyi eniten Etelä-Suomen alueen sekä 10 000–100 000 asukkaan kuntien strategioissa ja vähiten Pohjois- ja Itä-Suomen alueen sekä alle 10 000 asukkaan kuntien strategioissa.

Tutkimuksen aineistona käytettiin Internetistä kuntien kotisivuilta löytyviä henkilöstöstrategioita ja -ohjelmia, kuntastrategioita, palvelustrategioita sekä ikäpoliittisia strategioita. Manner-Suomen 304 kunnasta vain 66 (22 %) kunnan sivuilta löytyi voimassa oleva henkilöstöstrategia ja 170 (56 %) kunnan sivuilta kuntastrategia, 99 kunnan sivuilta ei löytynyt minkäänlaista strategiaa. Lähivuosina kunnat joutuvat työmarkkinoilla kilpailemaan osaavasta työvoimasta, jolloin kunnassa laadittu ja Internetiin viety henkilöstöstrategia olisi yksi kilpailukeino. Kunnan kotisivujen ulkoasuun ja sisällön selkeyteen tulisi myös kiinnittää huomiota, koska ne ovat tärkeä kanava kunnan viestinnässä.

Kuntaliitoksissa kahden tai useamman kunnan työntekijät muodostavat uuden kunnan henkilöstön, jolloin uuden organisaation arvojen ja tavoitteiden määrittäminen on erityisen tärkeää. Henkilöstön johtamisella on suuri merkitys uuden organisaation toiminnalle, ja ikäjohtamisen avulla pystytään tukemaan erityisesti ikääntyneitä työntekijöitä tässä muutoksessa niin, että heille löytyvät osaamista vastaavat työtehtävät ja motivaatiota jatkaa työssä uudessa organisaatiossa, sekä osaaminen saadaan jaettu kaikkille tarvitseville. Ikäjohtamisen toteuttaminen vaatii johtajilta myönteistä asennetta työntekijöiden ikääntymiseen, iän tuoman osaamisen ja kokemuksen arvostamista sekä tietoa ikäjohtamisen menetelmistä. Johtamisen kehittämisen avulla pystytään vastaamaan työelämän muutosten tuomaan haasteeseen.

Työvoiman ikääntymisen ja ikäjohtamisen huomioiminen olisi erityisen tärkeää myös sosiaali- ja terveydenhuollossa, jossa työvoima ikääntyy nopeasti ja osaavista sijaisista on jo nyt pulaa. Ikäjohtamisen menetelmien avulla voitaisiin tukea ikääntyvien hoitajien työssä jatkamista, ja toteuttaa hoitotyön hiljaisen tiedon siirtämistä nuoremmille työntekijöille. Hoitotyössä voitaisiin laajemmin hyödyntää mentorointia, jossa nimetty kokenut työntekijä ohjaa nuorempaa. Mentoroinnin ja erilaisen osaamisen tallentamisen avulla voitaisiin osaltaan motivoida ikääntyneitä työntekijöitä jatkamaan työssä vielä eläkeiän jälkeenkin. Ikäjohtamisen käytäntöjen toteuttaminen edellyttää hoitotyön johtamisen kehittämistä.

Tutkimuksen tulosten ja kirjallisuuden perusteella organisaation ikäjohtamisen sisältö voisi olla kuvion 8 mukainen. Organisaatiossa tulee ennakolta huomioida ja varautua henkilöstön eläköitymiseen seuraamalla eläkkeelle jäävien määriä vuosittain sekä laskemalla henkilökunnan keski-ikää ja ikäjakaumaa. Organisaatiossa laaditaan henkilöstöstrategia, jossa huomioidaan erityisesti organisaation asenteet ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan. Ikääntyneiden osaamisen ja kokemuksen arvostus tuodaan strategiassa esiin. Johtamisessa huomioidaan

ikäntymisen vaikutus työkykyyn ja kiinnitetään huomiota vuorovaikutukseen ja viestintään ikääntyneiden työntekijöiden kanssa. Johtamisella voidaan vaikuttaa ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointiin ja työmotivaatioon.

Organisaatiossa tulisi laatia myös erillinen ikäohjelma tukemaan ikääntyneitä työntekijöitä. Ikäohjelmassa tehdään suunnitelma ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamisesta organisaation toiminnassa ja pyritään vastaamaan ikääntymisen mukanaan tuomiin haasteisiin. Ohjelman tavoitteena on kannustaa ikääntyneitä työntekijöitä työkyvyn ja motivaation ylläpitämiseen, esimerkiksi kuntoutuksen ja koulutuksen avulla. Ohjelmassa huomioidaan erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen koulutuksen ja työohjauksen avulla. Ikäohjelma voidaan liittää osaksi kehityskeskusteluja, joissa kuunnellaan ikääntyneiden työntekijöiden tarpeita ja toiveita sekä annetaan heille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Ikäohjelmassa huomioidaan myös eläkkeelle jäämiseen valmentaminen ja varmistetaan että eläkkeelle jääminen tapahtuu arvokkaasti. Eläkeläisiin pidetään yhteyttä ja selvitetään heidän mahdollisuutensa ja halukkuutensa työskennellä vielä eläkkeelle jäännin jälkeen.

Kaiken toiminnan tavoitteena on työntekijän hyvä elämä työssä ja vapaa-ajalla sekä myös eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Työntekijöiden jaksamista pyritään tukemaan työn ja yksityiselämän yhteensovittamisella, jossa keinoina voivat olla muun muassa eläke- ja työaikajärjestelyt sekä tehtäväkuvien muutokset. Tärkeä osa ikäjohtamista on ns. hiljaisen tiedon eli ikääntyneille työntekijöille kertyneen osaamisen siirtäminen nuoremmille ennen eläköitymistä. Keinoina voivat olla esimerkiksi mentorointi, eläkkeelle lähtevien lähtöhaastattelut ja tiedon erilainen dokumentointi. Osaamisen jakaminen monipuolistaa ikääntyneiden työtä ja lisää samalla työmotivaatiota. Ikäjohtamisen tavoitteena onkin tukea ikääntyneiden työmotivaation säilymistä, työuran jatkamista ja eläkeiän nousemista.



Kuvio 8. Ikäjohtamisen sisältö organisaatiossa.

Tutkielman tulosten avulla voitiin kuvata tiivistetysti kuntien strategioiden ikäjohtamisen sisältöä, esittää esimerkkejä ikäjohtamisen huomioimisesta henkilöstöstrategiassa ja laatia malli ikäjohtamisen sisällöstä organisaatiossa. Tuloksia voidaan hyödyntää lisättäessä tietoa ikäjohtamisesta sekä kehitettäessä organisaatioiden ikäjohtamisen menetelmiä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että kaikkien Suomen kuntien tulisi henkilöstöstrategioissaan huomioida laajemmin työvoiman ikääntyminen ja ikäjohtaminen, jotta ne pystyvät riittävän ajoissa varautumaan työvoiman eläköitymiseen sekä tukemaan ikääntyneiden työssä jaksamista ja jatkamista. Asia koskettaa erityisesti Itä- ja Pohjois-Suomen kuntia, joissa eläkepoistuma on suuri.

Jatkotutkimusehdotuksina ikäjohtamista pitäisi tarkastella eri näkökulmista:

- Miten strategioissa mainitut asiat ovat toteutuneet ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla, ja miten he haluaisivat itseään tuettavan työssä jaksamisessa ja mahdollisessa eläkeiän nostamisessa?
- Miten ikääntyneiden työntekijöiden osaamista organisaatioissa kerätään, hyödynnetään ja siirretään eteenpäin?
- Johtajien ikäjohtamistaidot; miten strategioiden tavoitteet näkyvät johtajien toiminnassa ja mikä on johtajan toiminnan vaikuttavuus?
- Miten kunnassa laadittu ikäohjelma näkyy työntekijöiden arjessa, ja miten se vaikuttaa ikääntyneiden työntekijöiden jaksamiseen ja työssä jatkamiseen?

7.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa työvoiman ikääntymisestä ja ikäjohtamisesta kunnissa. Tutkimusaihe on tärkeä, koska työvoiman ikääntyminen ja eläkkeelle siirtyminen asettaa lähivuosina kunnille suuria haasteita. Tavoitteena on työurien jatkaminen 2–3 vuotta nykyistä pidempään, joten kunnat tarvitsevat keinoja tukea ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamista ja jatkamista. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä erilaisia ikäjohtamisen menetelmiä sekä levitettäessä olemassa olevia hyviä käytäntöjä.

Tässä tutkimuksessa työvoiman ikääntymisen ja ikäjohtamisen huomioimista kuvattiin analysoimalla Suomen kuntien strategioita. Otokseksi valittiin Internetistä kuntien kotisivuilta löytyvät strategiat, joissa käsiteltiin kyseisiä asioita. Kaikilla kunnilla ei kuitenkaan ollut kotisivuillaan strategioita tai niissä ei käsitelty lainkaan työvoiman ikääntymistä tai ikäjohtamista, joka saattoi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Otos oli kuitenkin melko suuri kvalitatiiviseen tutkimukseen, ja mukaan valikoituneet kunnat sijaitsivat tasaisesti eri puolilla Suomea, joten otoksen perusteella oli mahdollista kuvata tutkittavaa ilmiötä.

Käsitteen ikäjohtaminen tutkiminen on haastavaa, koska se pitää sisällään niin monia asioita. Tässä tutkimuksessa ikäjohtaminen nähtiin ikääntyneiden työntekijöiden johtamisena ja strategioista etsittiin tietoja joissa selvästi tarkoitettiin ikääntyneisiin työntekijöiden kohdistuvia

toimenpiteitä. Huomioimatta saattoi jäädä hyviä käytäntöjä jotka oli suunnattu yleisesti kaikille työntekijöille. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa tulee myös ottaa huomioon, että ne perustuvat Internetistä kuntien kotisivuilta löytyviin strategioihin. Kunnilla on varmasti henkilöstöstrategioita joita ei ole viety Internetiin, mutta niiden sisältö on luultavasti vastaava, joten tutkimuksen otoksen voidaan olettaa kuvaavan Suomen kuntien strategioiden sisältöä ikäjohtamisen näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin hyvän tieteellisen toimintatavan mukaisesti toimimalla rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti sekä tutkimustyössä että tulosten esittämisessä. Tiedonhankinta- ja analyysimenetelmät pyrittiin kuvaamaan avoimesti, sekä kunnioittamaan ja arvostamaan muiden tutkijoiden työtä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002.) Mahdollisimman luotettavan tiedon saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta yleisillä laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä, joita ovat uskottavuus (credibility), vahvistettavuus (dependability), refleksiivisyys ja siirrettävyys (transferability) (Kylmä & Juvakka 2007, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013).

Tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuuden osoittamiseksi on tutkimuksen eri vaiheet pyritty kuvaamaan niin, että lukija ymmärtää miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset (Kylmä & Juvakka 2007, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013). Analyysi kuvattiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti alkuperäistekstistä lähtien. Tutkielman tulosten raportoinnissa käytettiin myös suoria lainauksia ja esimerkkejä henkilöstöstrategioista luotettavuuden parantamiseksi, sekä helpottamaan lukijan mahdollisuutta seurata analyysin kulkua. Uskottavuutta pyrittiin vahvistamaan myös sillä, että tutkimuksen tekemiseen ja aineistoon perehtymiseen varattiin tutkijalle riittävästi aikaa (Kylmä & Juvakka 2007).

Aineiston analysoinnissa käytettiin aiempiin tutkimuksiin perustuvaa luokittelurunkoa. Tulosten uskottavuutta lisää niiden vastaavuus analyysirungon kanssa sekä analyysirungon alaluokkien nimeäminen aineiston perusteella (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013). Laajemman näkökulman saamiseksi käytettiin myös analyysitriangulaatiota kvantifioimalla aineisto (Kylmä & Juvakka 2007, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013). Analyysin tulokset kuvattiin taulukoissa, joissa ilmaistiin visioiden esiintyminen kuntien strategioissa frekvenssien ja prosenttiosuuksien avulla, huomioiden tutkimuskysymykset.

Tutkimuksen vahvistettavuuden parantamiseksi pyrittiin tutkijan objektiivisuus varmistamaan käsittelemällä aineistoa koodien avulla niin, että tutkija ei tunnistanut käsiteltävää kuntaa aineistosta. Näin tutkijan mahdollisilla ennakko-oletuksilla tutkittavan ilmiön suhteen ei ollut tutkielmaa ohjaavaa vaikutusta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013). Vahvistettavuus edellyttää myös tutkimusprosessin kirjaamista niin, että toinen tutkija voi seurata prosessia. Tämä ei kuitenkaan laadullisessa tutkimuksessa tarkoita samaa tulkintaa, koska todellisuksia on monia. (Kylmä & Juvakka 2007.) Tämän tutkimuksen tulokset olivat kuitenkin samansuuntaisia aiempien samaa ilmiötä tarkastelleiden tutkimusten kanssa (Eskola & Suoranta 2003).

Tutkijalla ei ollut aiempaa näkemystä ikäjohtamisen käytöstä Suomen kunnissa, mutta tutkimuksen teoriaosuuden kirjoittamisen ja aineiston analyysin ja pohdinnan jälkeen muodostui melko hyvä kuva tilanteesta ja kiinnostus tilanteen kehittämiseen heräsi. Tutkijan vaikutus aineiston keruuseen ja analyysin pyrittiin pitämään koko tutkimuksen ajan mahdollisimman pienenä, mutta tutkijan vähäinen kokemus sisällönanalyysistä ja sen tulosten tulkinnasta saattoi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Refleksiivisyys edellyttääkin tutkijan tietoisuutta omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä (Kylmä & Juvakka 2007).

Tämän tutkielman tulokset pyrkivät kuvaamaan Suomen kuntien varautumista työntekijöiden ikääntymiseen ja ikäjohtamisen sisältöä, strategioiden näkökulmasta, joten tuloksia ei voida siirtää koskemaan kansainvälistä ympäristöä (Kylmä & Juvakka 2007). Laadullisen tutkimuksen tulos on usein kontekstiin liittyvä, eikä tavoitteena olekaan yleistettävyyys, vaan esimerkiksi tiedon ja ymmärryksen lisääminen tutkittavana olevasta ilmiöstä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013), joka tavoite tässä tutkimuksessa saavutettiin.

LÄHTEET

Alasoini T, Järvensivu A & Mäkitalo J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Andersson B, Haggren K, Haring K, Lanttola P, Marttila O, Schugk J & Työlajärvi R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B14A150B8-34B6-4988-A417-EF285F97E039%7D/87704>. Luettu 30.7.2013.

von Bonsdorff M. 2009. Intentions of Early Retirement and continuing to Work Among Middle-aged and Older Employees. University of Jyväskylä.

von Bonsdorff M, Koponen S & Salminen H. 2006. Sairaanhoitajat ikääntyvässä työyhteisössä - koetut johtamiskäytännöt Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Working paper N:o 311/2006.

Eskola J & Suoranta J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Euroopan Yhteisöjen Komissio. 2006. Komission tiedonanto. Euroopan väestökehitys - haasteista mahdollisuuksiin. KOM(2006)571.

European Commission. 2006. Ageing and employment: Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment. Final Report. http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/news/index_en. Luettu 15.12.2012.

Forma P, Kaartinen R, Pekka T & Väänänen J. 2010. Jaksako jatkaa? - Artikkeleita kuntatyön muutoksesta ja työssä jatkamisen tukemisesta kunta-alalla. Kuntatyö 2010 -hanke. Kuntien eläkevakuutus.

Halme P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen - Diskursiivinen tutkimus. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 10, 31–40.

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

Halme P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. *Jyväskylä studies in business and economics* 105.

Halme P & Aaltio I. 2011. Ikääntymisen merkitys työelämässä: Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. *Hallinnon tutkimus* 30 (3), 221–236.

Halmeenmäki T. 2009. Kunta-alan eläkepoistuma 2010–2030. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2009. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.

Halmeenmäki T. 2010a. Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 939.

Halmeenmäki T. 2010b. Miten eläkepoistumaan varaudutaan? Teoksessa: Forma P, Kaartinen R, Pekka T & Väänänen J. (toim.) Jaksaaako jatkaa? Artikkeleita kuntatyön muutoksesta ja työssä jatkamisen tukemisesta kunta-alalla. Kuntatyö 2010-hanke. Kuntien eläkevakuutus, 89–96.

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

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

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

Julkunen R & Pärnänen A. 2005. Uusi ikäsopimus. Minerva Kustannus, Jyväskylä.

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

Kaajas S, Troberg E & Valtakari M. 2003. Työssä jaksamisen ohjelman kehittämishankkeiden analyysi. LTT-tutkimus Oy.

Kankkunen P & Vehviläinen-Julkunen K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. WSOYpro, Helsinki.

Ketsetzopoulou M. 2007. Ikäjohtamisstrategia. European Profiles S.A.

Keva. 2012. Kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012–2030. <http://www.cisionwire.fi/keva/r/joka-kolmas-kuntatyontekija-elakkeelle-10-vuoden-sisalla,c9314201>. Luettu 8.1.2013.

Kuntaliitto. 2006. Ikäpolitiikka kunnissa - Strategia johtamisen tukena. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Kuntaliitto. 2012. <http://www.kunnat.net/fi/Sivut/default.aspx>. Luettu 7.1.2013.

Kuntatyönantajat. 2012. Kunta-alan henkilöstömäärä kasvanut eniten vanhuspalveluissa. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tiedotteet/2012/Sivut/vanhuspalvelujen-henkilostomaara-kasvanut-eniten.aspx>. Luettu 25.10.2012.

Kylmä J & Juvakka T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima, Helsinki.

Kyngäs H, Elo S, Pölkki T, Kääriäinen M & Kanste O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23(2), 138–148.

Kyngäs H & Vanhanen L. 1999. Sisällönanalyysi. *Hoitotiede* 1999 11(1), 3–12.

Lahti T. 2005. Työterveyslaitoksen KESTO-ohjelma ehdottaa kansallisia hyvinvointitalkoita työssä jatkamista ja jaksamista vauhdittamaan. *Työterveyslääkäri* 23(4), 426–428.

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 169/2007.

- Latvala E & Vanhala-Nuutinen L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa: Janhonen S & Nikkonen M. (toim) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WSOY, Helsinki, 21–43.
- Lehto A-M & Sutela H. 2010. Tilastokeskuksen työvoimatutkimus ja työolotutkimus osoittavat: Ikääntyvien työpanos on vahvassa kasvussa. http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-04-14_001.html. Luettu 7.1.2013.
- Lindgren G. 2003. Ikäjohtamista kehittämään. Työkirja. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Linkola P. 2002. Ikäjohtamista oppimaan. Työministeriö, Helsinki.
- Lundell S, Tuominen E, Hussi T, Klemola S, Lehto E, Mäkinen E, Oldenbourg R, Saarelmathieli T & Ilmarinen J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Moilanen R. 2003. Kestävä johtaminen - ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Working paper N:o 272/2003.
- Moilanen R. 2005. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen - näkökulmia ikäjohtamiseen. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Working paper N:o 302/2005.
- Moilanen R. 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa: Toom A, Onnismaa J & Kajanto A. (toim.) Hiljainen tieto tietämisestä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura, 235–254.
- Moilanen R, von Bonsdorff M & Tamminen H. 2005. Eri-ikäiset työyhteisön johtamisen haasteena Jyväskylän kaupungin terveydenhuollossa. Esitutkimusraportti N:o 292 / 2005. Jyväskylä.
- Moilanen R & Virtainlahti S. 2005. Tiivistelmä. Teoksessa: Moilanen R, Tasala M & Virtainlahti S. (toim.) Hiljainen tieto näkyväksi. Edita Prima, Helsinki, 46–47.
- Naumanen P. 2006. Opinions of ageing workers on relative importance of health promotion. *International Journal of Nursing Practice* 12, 352–358.
- NOSTE-ohjelma 2003–2009. Loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:7.
- Parjanne M-L. 2004. Väestön ikärakenteen muutoksen vaikutukset ja niihin varautuminen eri hallinnonaloilla. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2004:18, Helsinki.
- Pekka T. 2010. Keitä ne on ne työssä jatkajat? - Tutkimus eläkeaikeista ja työssä jatkamisen tukemisesta kunta-alalla. Teoksessa: Forma P, Kaartinen R, Pekka T & Väänänen J. (toim.) Jaksako jatkaa? Artikkeleita kuntatyön muutoksesta ja työssä jatkamisen tukemisesta kunta-alalla. Kuntatyö 2010 -hanke. Kuntien eläkevakuutus, 111–142.
- Simström H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. *Acta Universitatis Tamperensis* 1422.

STM. 2002. Ikäohjelman monet kasvot. Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 3.

STM. 2006. Sosiaali- ja terveystalouden strategiat 2015 - kohti sosiaalisesti kestävä ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 14.

STM. 2008a. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. KASTE 2008–2011. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 6.

STM. 2008b. VETO-ohjelma 2003–2007. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 53.

STM. 2009a. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 17.

STM. 2009b. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetoa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 18.

STM. 2011a. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveystalouden strategia. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 1.

STM. 2011b. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 13.

STM. 2012a. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 1.

STM. 2012b. Terveys 2015 -kansanterveysohjelman väliarviointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Raportteja ja muistiota 4.

STM. 2013. Ikääntyneet työntekijät. http://www.stm.fi/tyoelama/ikaantyneet_tyontekijat. Luettu 31.10.2013.

Storey C, Cheater F, Ford J & Leese B. 2009. Retention of nurses in the primary and community care workforce after the age of 50 years: database analysis and literature review. *Journal of Advanced Nursing* 65(8), 1596–1605.

Suomen Kuntaliitto. 2002. Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. Praksis - tiedosta toimeen nro 7. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Suomi A. 2008. Uusia ikäkäytäntöjä. Teoksessa: Suomi A & Hakonen S. (toim.) Kuluerästä voimavaraksi - sosiokulttuurinen puheenvuoro ikääntymiskysymyksiin. PS-kustannus, Juva, 171–185.

Surakka T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla - näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Tammi, Helsinki.

THL. 2011. Kuntien terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2010. Tilastoraportti 28/2011. Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.

THL. 2012. Kuntien terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö ikääntyy. http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/uutinen?id=26876. Luettu 25.10.2012.

Tuomi J & Sarajärvi A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Tuomi T & Viljanen O. 2010. Strategioista tuloksiin. Kunta ja henkilöstöstrategiat sekä henkilöstöraportti työhyvinvointijohtamisen ohjaimina. Teoksessa: Forma P, Harkonmäki K, Saari P & Väänänen J. (toim.) Ketkä tekevät kuntatyön tulevaisuudessa? Kuntatyö 2010-PROJEKTI. Kuntien eläkevakuutus, 91–102.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanto/kaytanto.html. Luettu 10.1.2013.

Työelämän tuottavuuden ja laadun kehittämisohjelma 2004–2010. Työelämän kehittämisohjelman (Tykes) johtoryhmän loppuraportti työ-, koulutus- ja elinkeinoasianneuvostolle. Helsinki.

TYÖ/ELÄMÄ-tasapaino-toimintaohjelma 2007. Arki hallussa? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä työstä, perheestä ja vapaa-ajasta vuonna 2015. Delfoi-paneelin tuloksia. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 31. Työterveyslaitos, Helsinki.

Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000–2003. Päätös- ja arviointiraportti. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.

Työterveyslaitos. 2003. Ikäjohtamista kehittämään. Työkirja. Työterveyslaitos, Helsinki.

Työterveyslaitos. 2013. Ikäjohtaminen.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx. Luettu 31.10.2013.

Utriainen K, Kyngäs H & Nikkilä J. 2011. A theoretical model of ageing hospital nurses' well-being at work. *Journal of Nursing Management* 19, 1037–1046.

Valtioneuvoston kanslia. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.

Vähänen A, Paasivaara L & Nikkilä J. 2005. Ikäjohtaminen hoitotyössä. *Hallinnon tutkimus* 24 (1), 77–83.

Wiitakorpi I. 2006. Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Åbo akademi university press, Turku.

Liitetaulukko 1. Tiedonhaussa käytetyt tietokannat ja hakusanat.

Tietokanta	Hakusanat
Cinahl	"Age management" OR "Ageing management"
PubMed	"Age management" OR "Ageing management"
Medic	Ikäjohtaminen OR "age management" OR "ageing management" OR (age AND management)
Melinda	Ikäjohtaminen OR "Age management"
Arto	Ikäjohtaminen OR "Age management"

Liitetaulukko 2. Ikä- ja ikääntyvien johtamista kuvaavia tutkimuksia.

Tekijä (t), lähde ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto/Otos	Menetelmä	Päätulokset
von Bonsdorff, 2009, Suomi	Selvittää työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvien tekijöiden yhteyttä työntekijöiden eläke- ja työssäjatkamisaikaisiin.	Suomalaiset sairaanhoitajat (n=645, vuosina 2004 ja 2005) sairaanhoitajat (n=510, vuosina 2006 ja 2007) kunta-alan työntekijät (n=6257, vuonna 1981) (n=4534, vuonna 1992) (n=1101, vuonna 1997) Yhdysvaltalaiset valtion työntekijät (n=539, vuonna 2000).	Kyselytutkimus sekä poikkileikkaus- että pitkittäistutkimuksena.	Johtamisella oli suuri merkitys työntekijöiden työssä jatkamisen kannalta, sillä työhyvinvointia ja työntekijöiden terveyttä voidaan tukea hyvien johtamiskäytäntöjen avulla. Miesten eläkeaikaisiin liittyvät usein heikoksi koettu terveys, ja naisten puolestaan työhyvinvointiin liittyvät asiat. Heikoksi koettuun terveyteen liittyvät seikat saavat hoitajat epäilemään kykyään jatkaa työssään aina 63 vuoden ikään saakka. Keski-ikästä alkaen työhyvinvointiin liittyvät seikat, kuten työtyytyväisyys ja hyvä työkyky ennustivat ikääntyneen työntekijän eläkeaikeita. Työ voi olla hyvinvoinnin tai stressin ja pahoinvoinnin lähde keski-ikäisten ja iäkkäiden työntekijöiden elämässä. Työn ulkopuoliset ja perheeseen liittyvät tekijät toimivat niin eläkkeelle työntävinä tekijöinä kuin työhön vetävinä voimina. Työ voi olla tärkeä osa työntekijöiden, etenkin yksin elävien naisten, hyvinvointia ja jatkuvuuden tunnetta. Tutkittaessa yhdysvaltalaisen valtion työntekijöiden työssäjatkamisaikaisia eläkkeelle jäämisen jälkeen, havaittiin työn sisältöön ja itsensä toteuttamiseen liittyvien tekijöiden olevan tärkeitä.

Tekijä (t), lähde ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto/Otos	Menetelmä	Päätulokset
Von Bonsdorff, Koponen & Salminen, 2006, Suomi	Tarkastella esimiestyön, ammatillisen kehittymisen sekä palkitsemisen suhdetta eri-ikäisten sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä työstävetäytymiseen.	Kuopion yliopistollisen sairaalan sairaanhoitajat (n= 343).	Kyselytutkimus	Ikäjohtaminen lisäsi työtyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutumista sekä työhön vaikuttamismahdollisuuksia, ja vähensi aikomuksia luopua työstä ja jäädä ennakaiselle eläkkeelle.
Halme, 2005, Suomi	Tarkastella ikäjohtamisen ilmentymistä ja merkityksiä organisaation sisällä.	Henkilökuntaa viidestä eri organisaatiosta; kauppa-, teollisuus- ja julkisorganisaatio. Neljä eri ikäistä henkilöä jokaisesta organisaatiosta; 2 työntekijää, yksi esimies ja yksi henkilöstöalan ammattilainen. (n=20).	Haastattelu	Ikäjohtamisen käsite on hyvin monimerkityksellinen ja tulkinnanvarainen. Ikäjohtaminen miellettiin herkästi työkykyhankkeiksi, sekä vain ikääntyneisiin kohdistuviksi toimenpiteiksi, jolloin oli mahdollista puhua yrityksen käynnistämistä konkreettisista työkykyhankkeista. Ikäjohtaminen käsitettiin enemmän henkilöstöhallinnoksi kuin johtamista-vaksi.

Tekijä (t), lähde ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto/Otos	Menetelmä	Päätulokset
Halme & Aaltio, 2011, Suomi	Ymmärtää ikäjohtamiseen sisältyviä merkityksiä organisaatio-kontekstissa.	Ikäjohtamisen kirjallisuus ja tieteelliset artikkelit.	Käsiteanalyysi	Tutkimuksessa korostettiin ikäjohtamisen-käsitettä, koska siihen liittyy monia erilaisia merkityksiä, ei vain ikään-tyneet. Iän ja johtamisen välillä todettiin olevan merkityksellisiä yhteyksiä, jotka johtuivat siitä, että ihmisen suhde työhön muuttuu elämänvaiheiden ja työidentiteetin kehittymisen eri vaiheissa.
Juuti, 2002, Suomi	Selvittää, miten johtamiskoulutuksen ja työyhteisön kehittämistoiminnan avulla voidaan entistä tehokkaammin edistää ikäjohtamista.	Henkilöt jotka työskentelivät eri toimialoilla (n=18) Henkilöt jotka työskentelivät eri tehtävissä ja eri toimialoilla (n=777) Henkilöt jotka työskentelivät eri toimialoilla (n=80).	Ryhmähaastattelut, kyselytutkimus, henkilöhaastattelut.	Ikäjohtamisella ei näyttäisi useimmilla työpaikoilla olevan selkeää sisältöä, ikäjohtamiseen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota, työpaikalle ei palkata ikääntyviä henkilöitä eikä ikääntyvien voimavaroja useinkaan käytetä täysimääräisesti hyväksi. Ikäjohtamisen toteuttaminen edellyttää aktiivisia toimenpiteitä, jotta ikääntyvien arvostus ja heidän kokemustietonsa käyttäminen lisääntyvät.

Tekijä (t), lähde ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto/Otos	Menetelmä	Päätulokset
Moilanen, 2005, Suomi	Kuvata esimiestyötä ikäjohtamisen näkökulmasta.	Keski-Suomen keskussairaalan sairaanhoitajat. (n=303).	Kyselytutkimus	Ikäjohtamisen tyypillisellä johtamisella näyttää olevan positiivinen vaikutus työntekijöihin. Vanhemmat työntekijät tarvitsevat työn sopeuttamisen lisäksi tietoa muutoksista ja tukea eläkkeelle siirtymiseen.
Moilanen, von Bonsdorff & Tamminen, 2005, Suomi	Selvittää mitä erikäisten johtamisen pitäisi pitää sisällään.	Jyväskylän terveyskeskussairaalan, vanhainkodin, kotihoidon ja palveluasumisen henkilökunta (n=287).	Kyselytutkimus	Ikäjohtamisella on selvä yhteys työntekijöiden sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen, työyhteisön tarjoamaan tukeen, sekä työssä koettuun oikeudenmukaisuuteen. Esimiehen ikäasenteella on tärkeä merkitys ikääntyvän työntekijän työssä jaksamisessa. Ikääntyvillä työntekijöillä korostuu työn sopeuttamisen merkitys, vuorovaiikutustaidot sekä asioista keskustelu.
Naumanen, 2006, Suomi	Kuvailla työntekijöiden näkemyksiä terveyden edistämisen toimintojen tärkeydestä.	Työterveyshuollon ammattilaiset (n=16) Yli 45-vuotiaat työntekijät (n=93).	Sisällönanalyysi Kyselytutkimus	Ikääntyneet työntekijät ajattelivat, että yksilölliset järjestelyt, työn vaatimusten tasapainottaminen, työntekijän kapasiteetin huomioiminen, positiivinen työilmapiiri ja yhteistyö olivat välttämättömiä terveyden kannalta. Myös henkilökohtaisen johtamisen, työntekijöiden arvostaminen, kuunteleminen, rohkaiseminen, motivointi ja keskustelu ja koulutus olivat tärkeitä.

Tekijä (t), lähde ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto/Otos	Menetelmä	Päätulokset
Simström, 2009, Suomi	Selvittää niitä tunneälytaitoja, joiden oppimis- ja kehittämistarve on kunta-alan esimiehillä ikäjohtamisen näkökulmasta kaikkein suurin.	Kunta-alan esimiehet (n=38) ja henkilöstö (n= 1290).	Teemakirjoitelmat ja kyselytutkimus	Kehittämisen kannalta avainkompetensseiksi nousivat hyvä itsetuntemus, itsekontrolli ja läpinäkyvyys, empaattisuus, kannustavuus, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja sekä ryhmä- ja yhteistyötaito. Näihin kompetensseihin kohdistuu kunta-esimiehillä suurin oppimis- ja kehittämistarve ja ne kuuluvat esimiehen tärkeimmiksi arvioituihin tunneälytaitoihin. Kompetenssien kehittäminen tukee hyvän ikäjohtamisen lähiesimiestyötä ja parantaa esimiesten valmiuksia käyttää johtamisessa erilaisia, erityisesti hyvää ilmapiiriä vahvistavia johtamistyylyjä.
Storey, Cheater, Ford & Leese, 2009, Englanti	Tutkia strategioita joiden avulla sairaanhoitajat jatkavat töissä, sekä sairaanhoitajien näkemyksiä perusterveydenhuollon työvoimasta.	Kirjallisuuskatsaus vuosilta 1995-2006.	Tiedostojen analyysi ja kirjallisuuskatsaus.	Tekijät jotka voisivat rohkaita sairaanhoitajia jatkamaan töissä olivat eläkeasioista tiedon saaminen, työtuntien vähentäminen ikääntyneillä, johtajien osoittama arvostus, potilaiden osoittama arvostus sekä lisääntynyt itsenäisyys.

Tekijä (t), lähde ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto/Otos	Menetelmä	Päätulokset
Utriainen, Kyn-gäs & Nikkilä, 2011, Suomi	Kehittää ja testata teoreettinen malli ikääntyvien sairaanhoitajien hyvinvoinnista työssä.	Ikääntyvät sairaanhoitajat (n=21) Sairaanhoitajat, jotka syntyneet vuosina 1948-1962 (n=328).	Haastattelut, päiväkirjat ja kyselytutkimus.	Teoreettisen mallin perusteella pääkäsitteitä olivat hoitajien välinen vuorovaikutus, hoitajien ja potilaiden välinen vuorovaikutus sekä keskittyminen potilaiden hoitoon. Hoitajien välinen vuorovaikutus sisälsi yhteenkuuluvuuden tunteen, työyhteisön vapauden tunteen, tuen antamisen ja saamisen, aseman työpaikalla, työn mielekkyyden, yhdessä olemisen muiden hoitajien kanssa sekä työskentelyn pareittain. Hoitajien ja potilaiden välinen vuorovaikutus sisälsi potilaiden tyytyväisyyden, hyvän hoidon sekä potilaiden auttamisen. Potilaskeskeisyydessä tärkeää oli potilaan asettaminen ensimmäiseksi ja hoitotyön arvostus.
Wiitakorpi, 2006, Suomi	Selvittää suomalaisten ikääntyvien työntekijöiden käsityksiä heidän kokemastaan ammatillisen osaamisen tukemisesta muuttuvissa toimintaympäristöissä.	IT- ja kemianteollisuuden työntekijät (n=263).	Kyselytutkimus ja haastattelu.	Ikääntyvät työntekijät kokivat että osaamisen ylläpitämisestä kannettiin huolta, mutta konkreettisia toimenpiteitä ei juuri oltu havaittu. Ikään liittyvää asenteellisuutta oli havaittu vähän. Esimiesten johtamistyylillä oli siirtynyt työntekijän itseohjautuvuutta tukevaksi toiminnaksi.

Tekijä (t), lähde ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto/Otos	Menetelmä	Päätulokset
Vähänen, Paasivaara & Nikkilä, 2005, Suomi	Kuvata ja analysoida ikäjohtamista hoitotyössä.	Hoitotyön johtotehtävissä toimivat henkilöt (n=6).	Haastattelu	Hoitotyön johtajien mukaan ikäjohtamiselle oli tarvetta hoitotyössä. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen koettiin uhkana. Ikäjohtamisen painopistealue oli ikääntyneen työntekijän tukeminen, joka kohdistui työkyvyn ylläpitämiseen ja ammatillisen osaamisen vahvistamiseen. Ammatillista osaamista vahvistettiin koulutuksen lisäksi kehityskeskusteluilla, jotka auttoivat kartoittamaan ikääntyneen työntekijän tarpeita ja toiveita, sekä työnohjauksella. Ikäjohtamisen käytännön ratkaisuja olivat jaksaminen jaksottaminen, joka tarkoitti yksilöllisten ratkaisujen löytämistä ikääntyvälle työntekijälle. Yksilöllisiä ratkaisuja olivat muun muassa tehtävien uudelleen määrittelyt, työnkierto ja työajan lyhentäminen. Työyhteisön kulttuurin kehittäminen ikääntyvien työntekijöiden huomioon ottavaksi oli haaste, joka omalta osaltaan ylläpiti työn innostavuutta. Johtajien mielestä ikääntyneet työntekijät olivat osaajia ja kokeneita, sekä hiljaisen tiedon haltijoita. Ikääntynyt työntekijä nähtiin vaativana alaisena.

Liitetaulukko 3. Ikäjohtamisen visioiden esiintyminen esimerkkikuntien henkilöstöstrategioissa.

Ikäjohtamisen visiot	Etelä-Suomen kunta jossa 10 000–100 000 asukasta	Etelä-Suomen kunta jossa yli 100 000 asukasta	Pohjois-Suomen kunta jossa alle 10 000 asukasta
Organisaation ikärakenteet	<p><i>"Kunnan henkilökunnasta eläköityy joka viides seuraavan viiden vuoden aikana. Vuosina 2010 - 2015 eläkepoistuma on noin 37 % nykyisestä henkilökunnasta ja vuoteen 2025 mennessä lähes puolet."</i></p> <p><i>"Eläköitymisennusteen perusteella rekryointitarve vuosina 2010 - 2013 on kaikilla ammatialoilla eläkepoistumaa suurempi, lukuun ottamatta opettajia"</i></p> <p><i>"Työelämän merkittävin muutos lähitulevaisuudessa on väestön ikääntymisestä ja suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisestä johtuva työvoimapula ja osaavan työvoiman saanti. Tavoitteena on lisätä ihmisten aktiivisia työssäolovuosia ja työn houkuttelevuutta, hallita työ-elämän muutoksia paremmin, vahvistaa hyvinvointia työelämässä, edistää työelämän tasa-arvoa sekä sovittaa yhteen työn ja muun elämän vaatimukset."</i></p>	<p><i>"Työmarkkinoilla on jopulaa ammattitaitoisista työntekijöistä, ja tulevina vuosina eläkeikää lähestyy huomattavasti enemmän työntekijöitä kuin uusia koulutettuja ihmisiä tulee työmarkkinoille. Vuosina 2010–2012 laskennallisen eläkeiän saavuttaa 969 kaupungin työntekijää. 41 % eläkkeelle lähtijöistä on sosiaali- ja terveystoimesta ja 17 % lähtijöistä opetusalan tehtävistä. Vanhuuseläkkeelle jäävien lisäksi muilla perusteilla eläkkeelle siirtynee noin 150 työntekijää vuosittain. Valtuustokauden aikana eläkkeelle jää siis kaiken kaikkiaan vuosittain n. 500 työntekijää, yhteensä n. 2 000 työntekijää."</i></p> <p><i>"Kiihtyvän eläköitymisen seurauksena kaupungin henkilöstörakenteessa tapahtuu merkittäviä muutoksia. Työyhteisöjen ikärakenne on jatkossa aiempaa heterogeenisempaa."</i></p>	<p><i>"Kunnan henkilökunnan keski-ikä on korkea: vuosikymmenen loppuun mennessä kolmannes työntekijöistä saavuttaa virallisen eläkeiän."</i></p> <p><i>"Tulevaisuudessa kunnassa on yhä enemmän eri vuosikymmeninä syntyneitä työntekijöitä, mikä vaikuttaa väistämättä myös työyhteisöihin."</i></p> <p><i>"Kunnan työntekijöiden keskimääräinen eläkötymisikä oli 60 vuotta vuonna 2011."</i></p>

Organisaation ikäasenteet	<i>"Ikäkokemus nähdään kilpailuetuna ja ikääntymisprosessi on vahvuustekijä. Työyhteisössä tiedostetaan, että ihmisen henkinen kasvu jatkuu ja oppimiskyky säilyy pitkälle yli yleisen eläkeiän."</i>	-	<i>"Tärkeää on oivaltaa, että kaiken ikäisiä ihmisiä tarvitaan organisaatiossa."</i>
Johtaminen	<i>"Erilaisuuden ja eri-ikäisyyden hyödyntäminen työyhteisöjen kehittämisessä on haaste, joka edellyttää uudenlaisia johtamis- ja työskentelytapoja. Eri-ikäisillä ihmisillä on erilaisia vahvuuksia, valmiuksia ja tarpeita. Ikäjohtaminen merkitsee sitä, että eri-ikäiset ihmiset erityispiirteineen huomioidaan työyhteisössä."</i>	-	-
Ikäohjelma	<i>"Kaupungissa on vuonna 2003 hyväksytty ikäohjelma. Jokainen kaupungin työntekijä tulee ikäohjelman piiriin täytettyään 55 vuotta. Yhteistyötoimikunnan alaisuuteen on perustettu senioritiimi. Sen tehtävänä on seurata kaupungin toimenpiteitä ikäohjelman toteuttamisen suhteen ja antaa siitä omia suosituksiaan sekä järjestää myös omaa toimintaa. Senioritoiminnan tarkoitus on kuntoilu- ja virkistystoiminnalla pitää seniorien työ- ja toimintakunto hyvänä. Kaupungin ikäohjelmaa kehitetään edelleen. Kehityskeskustelujen osana on ikäohjelma-osuus, joka käydään läpi kaikkien seniori-ikäisten (yli 55-vuotiaiden) kanssa. Konkreettisenä tavoitteena on se, että mahdollisimman moni ikääntynyt työntekijä säilyttää työmotivaationsa, työskentelee tuloksekkaasti ja pysyy työkykyisenä eläkeikään saakka."</i>	-	-

<p>Työkyky, motivaatio ja jaksaminen</p>	<p>"Yksi kaupungin henkilöstöpoliittisista tavoitteista on työssä jatkaminen ja työurien pidentäminen. Työntekijöiden korkea keski-ikä tekee entistä tärkeämmäksi pohtia kannustimia työssä jaksamiseen. Työura pitenee vain, jos työntekijällä on intoa jatkaa työssään; hyvä fyysinen ja henkinen terveys, sekä työnantaja, joka pitää työntekijästä kiinni. Terveiden heiketessä kuormittavaa työtä tekevät kaipaavat kevennyksiä työajan ja työtehtävien järjestelyihin. Työssä jaksamista tukemalla kaupunki välittää itseltään hyvän kuvan työnantajana ja turvaa työvoiman saannin myös tulevaisuudessa."</p>	<p>"Eri-ikäisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden kannustavalla johtamisella sekä joustavilla ratkaisuilla työuran eri vaiheissa tuetaan henkilöstön sitoutumista toimintaan ja päätöksiin sekä vahvistetaan valmiutta uudistua muutosten mukana."</p>	<p>"Ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla työn keventäminen voi olla työnantajankin kannalta paras vaihtoehto. Työurien pidentämisen osalta kunta jää odottamaan valtakunnallisen tason aloitteita ja toimenpiteitä."</p>
<p>Osaaminen</p>	<p>"Kaupungin työntekijöillä ja organisaatioilla on paljon hiljaista tietoa, joka kasvaa toiminnan ja haasteiden kautta. Tämä tieto siirretään voimavaraksi uusille työntekijöille. Hiljaista tietoa ovat esimerkiksi yhteiset arvot, yhteinen historia ja tapa toimia sekä kaupunkilaisien reaktioiden tuntemus."</p> <p>"Työyhteisöjen hiljaisen tiedon siirtämisessä hyödynnetään mentorointia." Mentorointi toteutetaan yleensä työparina, mutta siinä voidaan hyödyntää myös ryhmää tai sähköistä verkkoa. Mentoroinnin rinnalla hiljaista tietoa voidaan siirtää tukiparityöskentelyssä, jossa kokeneempi ja nuorempi työntekijä toimivat toistensa tukena ja oppivat toisiltaan, työkierrossa ja eri-ikäisistä työntekijöistä kootuissa tiimeissä."</p>	<p>"Eläköitymisen hallinta: tiedon siirto ja seuraajasuunnitelmat. Monipuolinen osaamisen kehittäminen: työparityöskentely ja kokemustiedon siirtäminen"</p>	<p>"Perehdyttäminen auttaa myös hiljaisen tiedon säilyttämisessä organisaatiossa. "</p> <p>"Perehdyttäminen on myös ensiarvoisen tärkeää organisaatiossa, jonka oven takana odottaa massiivinen eläköityminen."</p>

Töiden organisointi	<p><i>"Työurien vahvistamiseksi tarvitaan erilaisia työn ja työajan joustoja sekä yksilöiden että työnantajan näkökulmasta. Joustokäytännöt voivat olla esimerkiksi mahdollisuuksia säädellä työkuormitusta, työaikoja tai työn tekemisen paikkaa yksilön tarpeisiin, kykyihin terveyden-tilaan tai elämäntilanteeseen sekä työpaikan toiminnan vaatimuksiin sopivaksi."</i></p>	-	-
Hyvä elämä	<p><i>"Seniorit nähdään organisaation kantavana voimana, joilla on kokemusta, strategista ajattelukykyä, sitoutuneisuutta ja yleistä elämäntilannetta.."</i></p> <p><i>"Tavoitteena on kaupungin työurien pidentäminen, mutta myös yksilön hyvän kunnon ja positii-visen mielen säilyminen myös eläkkeelle siirtymisen jälkeen."</i></p>	-	-