



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Ikäjohtamisen huomioiminen työhyvinvoinnin johtamisessa valtion organisaatioissa**

Esihenkilöiden kokemuksia

Johtaminen ja organisointi,  
Johtamisen ja yrittäjyyden laitos  
Pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Noora Snellman

Ohjaaja:  
KTT Anne Quarshie

5.5.2026  
Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

**En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

**Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Noora Snellman

**Otsikko:** Ikäjohtamisen huomioiminen työhyvinvoinnin johtamisessa valtion organisaatioissa: Esihenkilöiden kokemuksia

**Ohjaaja:** KTT Anne Quarshie

**Sivumäärä:** 78 sivua + liitteet 8 sivua

**Päivämäärä:** 5.5.2026

## Tiivistelmä

Työhyvinvointi on yhteydessä työntekijöiden tuottavuuteen ja organisaation tulokseen. Suomalaisten työhyvinvointi on heikentynyt viime vuosina, mutta hyvällä johtamisella voidaan luoda edellytyksiä hyvinvoinnille. Organisaatioiden tulisi huomioida työntekijöiden ikään liittyvät tarpeet edistääkseen heidän työhyvinvointiaan. Ikäjohtaminen on noussut viime vuosina entistä tärkeämmäksi, sillä työpaikkojen ikärakenne laajenee. Ikäjohtamisen yhteydestä työntekijöiden työhyvinvointiin on vain vähän tutkimusta. Nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamista on tutkittu vähäisesti erikseen omissa tutkimuksissaan, ja erityisesti eri ikäryhmien työhyvinvoinnin johtamisen yhdistävä ja vertaileva tutkimus on rajallista. Lisäksi tutkimus aiheesta valtiosektorilla on toistaiseksi hyvin vähäistä.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan, miten esihenkilöt huomioivat työntekijöiden iän ja elämänvaiheen työhyvinvoinnin johtamisessa valtion organisaatioissa. Tutkimuksessa selvitetään, miten nuorten, alle 35-vuotiaiden, ja vanhempien, yli 55-vuotiaiden, työntekijöiden johtaminen eroavat toisistaan, ja millaisilla käytänteillä esihenkilöt johtavat nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimuksen päättökysymys on: Miten ikäjohtaminen huomioidaan työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa valtion organisaatioissa?

Tutkimus toteutettiin laadullisena poikkileikkaustutkimuksena, jossa hyödynnettiin puolistrukturoituja haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä yhdeksää esihenkilöä kolmesta eri valtion organisaatiosta. Aineisto analysoitiin hyödyntäen temaattista analyysimenetelmää. Analyysi toteutettiin induktiivisesti, jotta voitiin keskittyä aineiston itsessään tarjoamiin teemoihin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilöt hyödyntävät ikäjohtamista tietyissä tilanteissa. Työntekijöiden ikää enemmän he ajattelevat työntekijöiden ura- ja elämäntilannetta. Tutkimuksessa tunnistettiin, että nuorilla ja vanhemmilla työntekijöillä on joitakin erilaisia tarpeita johtamiselle ja työhyvinvoinnin johtamiselle, joten heidän johtamisensa on erilaista. Nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen eroaa erityisesti työntekijöiden ohjauksessa, osaamisen johtamisessa, keskusteluissa, odotuksissa esihenkilölle, hillitsemisessä sekä muutosten johtamisessa.

Tuloksista selvisi, että tietyt työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet korostuvat nuorten tai vanhempien työntekijöiden kohdalla. Nuorten työhyvinvoinnin johtamisessa korostuu työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen, töiden mitoittamisesta huolehtiminen, kannustaminen, keskustelut digikanavissa, osaamisen kehittämisen tukeminen, sopivien työtehtävien tarjoaminen sekä yhteisöllisyyden edistäminen työyhteisössä. Vanhempien työhyvinvoinnin johtamisessa taas painottuu sairauksissa ja työkykyongelmissa tukeminen, joustojen tarjoaminen, keskustelut kasvoitusten, organisaation ikämekanismien toteuttaminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen, muutoksissa tukeminen, osaamisen päivittämisen varmistaminen sekä työntekijöiden ja heidän osaamisensa arvostaminen. Työntekijöiden iän lisäksi työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttaa se, että johtamista toteutetaan valtion organisaatioissa.

Tutkimuksen tulokset täydentävät tieteellistä tutkimusta siitä, miten nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen eroavat toisistaan, ja millaisilla käytänteillä heidän työhyvinvointiaan johdetaan. Tutkimus täydentää ymmärrystä johtamisesta valtion organisaatioissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioissa kehitettäessä esihenkilöiden taitoja huomioida ikäjohtaminen työhyvinvoinnin johtamisessa.

**Avainsanat:** ikäjohtaminen, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, valtion organisaatio

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajaus	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
1.4	Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä	11
<b>2</b>	<b>Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen</b>	<b>12</b>
2.1	Yleistä työhyvinvoinnista	12
2.2	Työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet	13
2.3	Työhyvinvoinnin johtamisen erot julkisella ja yksityisellä sektorilla	15
<b>3</b>	<b>Ikäjohtaminen</b>	<b>18</b>
3.1	Yleistä ikäjohtamisesta	18
3.2	Nuorten ja vanhempien työntekijöiden erot	20
3.3	Nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen	21
<b>4</b>	<b>Ikäjohtaminen osana työhyvinvoinnin johtamista</b>	<b>24</b>
4.1	Nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvointi	24
4.2	Ikään liittyvät työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet	25
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b>	<b>30</b>
5.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	30
5.2	Aineiston keruu	31
5.3	Aineiston analyysi	32
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	35
5.5	Tutkimuksen eettisyys	36
<b>6</b>	<b>Tulokset</b>	<b>38</b>
6.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	38
6.1.1	Työhyvinvoinnin edistäminen	38
6.1.2	Johtamisen erot valtiolla ja yksityisellä sektorilla	41
6.2	Ikäjohtamisen hyödyntäminen	42
6.2.1	Nuorten ja vanhempien työntekijöiden erot	43

6.2.2	Nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen	45
<b>6.3</b>	<b>Eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen</b>	<b>49</b>
6.3.1	Nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet	49
6.3.2	Vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet	53
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>59</b>
7.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja pohdinta	59
7.2	Tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys	64
7.2.1	Tutkimuksen tieteellinen merkitys	64
7.2.2	Tutkimuksen käytännön merkitys	65
7.3	Tutkimuksen rajoitteet ja arviointi	66
7.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	67
<b>8</b>	<b>Yhteenveto</b>	<b>68</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>69</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>79</b>
	Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä	79
	Liite 2 Tutkimustiedote	80
	Liite 3 Tietosuojailmoitus	83
	Liite 4 Haastattelurunko	85

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisen eroja, koottu kirjallisuuden pohjalta	23
Taulukko 2 Nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet, koottu kirjallisuuden pohjalta	27
Taulukko 3 Vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet, koottu kirjallisuuden pohjalta	28
Taulukko 4 Esimerkki analyysiprosessista	35
Taulukko 5 Esihenkilöiden havaitsemat erot nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisessa	49
Taulukko 6 Esihenkilöiden hyödyntämät nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet	53
Taulukko 7 Esihenkilöiden hyödyntämät vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet	57

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle kilpailuvaltti (Työterveyslaitos 2025a). Työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää, koska työhyvinvoinnilla on useita myönteisiä vaikutuksia työntekijöihin ja organisaatioihin (Danna & Griffin 1999). Työhyvinvointi on yhteydessä työntekijöiden tuottavuuteen ja organisaation tulokseen (Sonnentag ym. 2023). Terveemmät työntekijät ovat tuottavampia, sillä he ovat fyysisesti toimeliaampia ja henkisesti vahvempia (Bloom & Canning 2000). Schulten ja Vainion (2010) mukaan työhyvinvointi voi olla merkittävä määrittävä tekijä tuottavuudelle yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Työntekijöiden työhyvinvointi on tärkeää taloudellisten syiden lisäksi myös eettisistä syistä (Laine ym. 2016, 288).

Monissa työyhteisöissä työntekijät eivät kuitenkaan voi hyvin (Juuti & Vuorela 2015). Miten Suomi voi? -tutkimuksen (2024) mukaan suomalaisten työhyvinvointi on viime vuosina heikentynyt. Erityisesti työssä tylsistyminen on lisääntynyt ja työn imu on vähentynyt. Tulokset kertovat myös, että yli puolessa Suomen työpaikoista on puutteita psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa. Kohonnut työuupumuksen riski tai todennäköinen työuupumus koskee noin 25 % työntekijöistä. Heikko työhyvinvointi näkyy irtisanoutumisina ja heikompana työssä suoriutumisena. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan ongelmat työhyvinvoinnissa voivat näyttäytyä myös työntekijöiden negatiivisena asenteena työtä ja kollegoita kohtaan, poissaoloina, heikkona sitoutumisena ja haluna aikaistaa eläkkeelle siirtymistä.

Johtamisella on vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin (Inceoglu ym. 2018). Hyvä johtaminen luo edellytyksiä hyvinvoinnille (Manka & Manka 2023, 70). Työssä jaksaminen painottuu kuitenkin joskus liikaa työntekijöiden vastuulle. Myös esihenkilön apua tarvitaan, eikä itsensä johtaminen ole ratkaisu kaikkeen. (Yle 8.9.2023.) Johtamiskäytännöt ja esihenkilötyö vaikuttavat siihen, millaisena työhyvinvointi sekä psykososiaalinen kuormitus koetaan. Haitallista työkuormitusta voidaan vähentää hyvällä johtamisella. (Akava Works -artikkeli 14/2024.) Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla strategista johtamistyötä, joka tukee organisaation tuloksellisuutta, eikä erillinen alue muusta johtamisesta (Työterveyslaitos 2026). Esihenkilön tulisi seurata työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia ja ryhtyä toimenpiteisiin tarpeen vaatiessa (Manka & Manka 2016, 140). Työturvallisuuslakikin velvoittaa puuttumaan työntekijöiden terveydelle haitalliseen kuormitukseen (Finlex – Työturvallisuuslaki 738/2002).

Organisaatioiden tulisi huomioida toimintatavoissaan myös työntekijöiden ikään ja elämänvaiheisiin liittyvät tarpeet edistääkseen heidän työhyvinvointiaan (Andersson ym. 2013), sillä työhön kohdistetut tarpeet ja tavoitteet muuttuvat iän myötä (Ilmarinen 2006, 197).

Ikäjohtamisessa huomioidaan eri ikäryhmiin kuuluvien työntekijöiden erilaiset tarpeet, jotta työntekijöiden työpanos organisaatiolle saadaan hyödynnettyä täysimääräisenä (Krestová ym. 2024). Ikäjohtaminen on laadukasta henkilöstöjohtamista, joka vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin (Ilmarinen 2006, 197–199).

Tällä hetkellä eläkeiät ovat nousussa yli puolissa OECD:n (Organisation for Economic Co-operation and Development) jäsenmaissa (OECD 2023). Tämä vaatii uudenlaista suhtautumista työnantajilta: heidän tulee pohtia uudestaan käytäntöjään käsittämään laajemmin eri-ikäisten työntekijöiden tarpeita (Conway & Monks 2017, 586). Ikäjohtaminen on yksi keino vastata työntekijöiden ikääntymiseen (Furunes ym. 2011). Ikäjohtaminen onkin noussut viime vuosina entistä tärkeämmäksi ja monet organisaatiot ovat lisänneet sen osaksi henkilöstöjohtamista. Ikäjohtamista on tärkeää soveltaa kaikenikäisiin työntekijöihin, jotta kaikkien työntekijöiden potentiaali saadaan hyödynnettyä mahdollisimman hyvin. (Krestová ym. 2024.) Esihenkilöiden asenteet vaikuttavat merkittävästi siihen, toteutetaanko ikäjohtamista ja millaisilla käytänteillä sitä toteutetaan (Carlstedt ym. 2024, 2).

Suomessakin vanhuuseläkeikä nousee (Työterveyslaitos 2020), kun Suomen väestö ikääntyy nopeasti elinaikojen pitenemisen ja alhaisen syntyvyyden takia (Työterveyslaitos 2023b). Samalla työpaikkojen ikärakenne laajenee, joten ikäjohtamisen toteuttaminen johtamistyössä on yhä tärkeämpää (Työterveyslaitos 2020). Eri ikäpolvilla käsitykset hyvästä työstä ja johtamisesta, elämän arvot sekä vuorovaikutuksen tavat vaihtelevat (Ahonen ym. 2015, 117). Tämän takia on erityisen olennaista vastata eri ikäryhmiin kuuluvien työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin johtamiselle. Koska työhyvinvoinnin tila Suomessa on entisestään huonontunut (Työterveyslaitos 2024) ja ikäjohtaminen vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin (Ilmarinen 2006, 197–199), ikäjohtamista on mielekästä tutkia juuri työhyvinvoinnin johtamisen kontekstissa.

Aiemmat tutkimukset esihenkilöiden toiminnan vaikutuksista työntekijöihin ovat keskittyneet erityisesti työntekijöiden suoritukseen ja jättäneet työntekijöiden työhyvinvoinnin toissijaiseksi. Tämän takia ymmärrys esihenkilöiden toiminnasta työntekijöiden työhyvinvointiin liittyen on vielä jokseenkin suppeaa. (Inceoglu ym. 2018.) Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa on tutkittu eri ikäryhmien johtamista yleisesti, mutta melko usein tutkimukset ovat keskittyneet vain yhteen ikäryhmään ikäryhmien erojen tarkastelun sijaan (esim. Espinoza & Ukleja 2016; Carlstedt ym.

2024). Työntekijöiden sukupuoleen ja kulttuuriin liittyviä eroja on tutkittu merkittävästi, mutta työntekijöiden ikään liittyvien erojen yhteyttä henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen on tutkittu vähemmän (Cogin 2012, 2268). Ikäjohtamisen yhteydestä työntekijöiden työhyvinvointiin on vain vähän tutkimusta (Koziel ym. 2021). Nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamista on tutkittu vähäisesti erikseen omissa tutkimuksissaan (esim. Steenstra ym. 2017; Parry ym. 2022), ja erityisesti eri ikäryhmien työhyvinvoinnin johtamisen yhdistävä ja vertaileva tutkimus on rajallista. Vaikka on siis todettu, että eri-ikäiset työntekijät kaipaavat erilaista johtamista, työntekijöiden iän huomioimista juuri työhyvinvoinnin johtamisessa on tutkittu vähäisesti. Tutkimuksen tavoitteena on täyttää tämä tutkimusaukko.

Aiemmat tutkimukset ikäjohtamisesta sekä työhyvinvoinnin johtamisesta ovat lisäksi keskittyneet tutkimaan aihetta lähinnä yksityisellä sektorilla. Aiheesta tehty tutkimus valtion organisaatioissa on toistaiseksi vielä vähäistä. Lisäksi ikäjohtamista juuri työhyvinvoinnin johtamisessa on tutkittu hyvin rajallisesti valtion organisaatioissa. Aiemman tutkimuksen rajallisuuden lisäksi aihetta on mielekästä tutkia valtion organisaatioissa siksi, että työhyvinvointitoiminta valtionhallinnossa eroaa jonkin verran yksityisen sektorin työhyvinvointitoiminnasta (Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus 116/2005).

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajaus**

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan ikäjohtamisen huomioimista työhyvinvoinnin johtamisessa valtion organisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöt huomioivat työntekijöiden iän ja elämänvaiheen työhyvinvoinnin johtamisessa. Tutkimuksessa selvitetään, miten nuorten, alle 35-vuotiaiden, ja vanhempien, yli 55-vuotiaiden, työntekijöiden johtaminen eroavat toisistaan, ja millaisilla käytänteillä esihenkilöt johtavat nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Miten ikäjohtaminen huomioidaan työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa valtion organisaatioissa?

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

- Miten nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen eroavat toisistaan?
- Millaisilla käytänteillä nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia johdetaan?

Tässä tutkimuksessa ikäjohtamisen huomioimista työhyvinvoinnin johtamisessa tutkitaan Suomen valtion organisaatioissa. Valtionhallinto muodostuu valtion keskus-, alue- ja paikallishallinnosta. Valtion keskushallintoon kuuluvat ministeriöt sekä niiden hallinnonalalla olevat valtakunnalliset virastot ja laitokset. Aluehallintoviranomaisina toimivat alueelliset elinvoimakeskukset. (Valtiovarainministeriö 2026a.) Paikallishallinnon viranomaisina toimivat poliisilaitokset, minkä lisäksi virastot tarjoavat palvelujaan julkisen hallinnon yhteisissä palvelupisteissä paikallisten tarpeiden mukaan (Valtiovarainministeriö 2026b).

Tämä tutkimus on rajattu niin, että eri-ikäisiä työntekijöitä edustaa kaksi ikäryhmää: nuoret ja vanhemmat työntekijät. Tutkimukseen on valittu kaksi toisistaan mahdollisimman kaukana olevaa ja erilaista ikäryhmää, jotta ikäryhmien välisten erojen tutkiminen ja tulkitseminen on mahdollisimman selkeää ja tutkimustulokset ovat mahdollisimman rikkaita. Nuoret työntekijät määritellään tässä tutkimuksessa alle 35-vuotiaiksi. Tällöin he ovat työuransa alkupuolella, eikä heillä yleensä ole vielä kokemusta monista työpaikoista, työtehtävistä ja -yhteisöistä. Vanhemmat työntekijät määritellään tässä tutkimuksessa yli 55-vuotiaiksi. He ovat työntekijöitä, joilla on jo paljon kokemusta työelämästä ja erilaisista työtehtävistä ja -yhteisöistä.

Tutkimuksen aihe on rajattu niin, että ikäjohtamisen huomioimista työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa tutkitaan ainoastaan esihenkilöiden näkökulmasta. Jos tutkittaisiin myös työntekijöiden näkemyksiä, tutkielma olisi liian laaja pro gradu -tutkielmaksi. Lisäksi, kun tutkitaan pelkästään esihenkilöiden näkemyksiä, heidän ajatuksiinsa voidaan paneutua syvällisemmin. Esihenkilöt on valittu tutkittaviksi siksi, että johtamista halutaan tutkia johtamista toteuttavan osapuolen näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan haastatteleamalla yhdeksää esihenkilöä valtion organisaatioissa. Haastatteluissa esihenkilöiltä tiedustellaan, miten nuoret ja vanhemmat työntekijät eroavat toisistaan, millaisia erilaisia tarpeita heillä on johtamiselle, ja millaisilla eri tavoilla nuoria ja vanhempia työntekijöitä johdetaan. Lisäksi haastatteluissa pyritään saamaan selville, millaisia tarpeita nuorilla ja vanhemmilla työntekijöillä on työhyvinvoinnin johtamiselle, ja millaisilla käytänteillä nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia johdetaan. Haastatteluissa myös selvitetään, miten johtaminen valtiolla eroaa johtamisesta yksityisellä sektorilla.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu kahdeksasta pääluvusta. Ensimmäinen pääluku on johdanto tutkielmaan. Tutkimuksen toisessa pääluvussa käsitellään työhyvinvointia, työhyvinvoinnin

johtamista sekä työhyvinvoinnin johtamisessa ilmeneviä eroja julkisella ja yksityisellä sektorilla. Kolmannessa pääluvussa paneudutaan ikäjohtamiseen, nuorten ja vanhempien työntekijöiden eroihin ja heidän erilaiseen johtamiseen. Neljännessä pääluvussa käsitellään nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten ikäjohtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen kohtaavat, ja paneudutaan nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteisiin. Viidennessä pääluvussa esitetään, miten tämä tutkimus on toteutettu, ja mitä menetelmävalintoja on tehty. Luvussa kerrotaan, millaisia henkilöitä tutkimusta varten on haastateltu, miten haastattelut on toteutettu, ja miten tutkimuksessa kerätty aineisto on analysoitu. Lisäksi paneudutaan tutkimuksen luotettavuuteen sekä eettisyyteen. Kuudennessa pääluvussa esitellään haastatteluista saadut tulokset. Seitsemännessä pääluvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja luodaan johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista. Lisäksi keskustellaan tulosten hyödynnettävyydestä, arvioidaan tutkimusta ja esitellään jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kahdeksas pääluku on yhteenveto tutkimuksesta.

#### **1.4 Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä**

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäytetyöni laatimisen apuna. Turun kauppakorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti opinnäyteprosessin aikana käyttämäni tekoälytyökalun ja sen käytön yksityiskohtainen kuvaus on liitteessä 1.

## 2 Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen

### 2.1 Yleistä työhyvinvoinnista

Aiemmin työhyvinvointitutkimuksessa työhyvinvointia tarkasteltiin työpahoinvoinnin, kuten työuupumuksen, mittaamisen kautta. Nykyään työhyvinvointi liitetään usein yksilön subjektiiviseen hyvinvoinnin kokemukseen työssä. Työkykyä, työterveyttä ja työtyytyväisyyttä on tutkittu pitkään, mutta ne eivät vastaa nykyistä, laajaa työhyvinvoinnin käsitettä. (Laine ym. 2016, 289–290.)

Työhyvinvointi voidaan määritellä monella tavalla. Työhyvinvointi tarkoittaa työelämän laatua (Schulte & Vainio 2010), ja työhyvinvointiin kuuluu niin psyykkinen kuin fyysinenkin hyvinvointi (Danna & Griffin 1999). Suutarisen (2010, 24) mukaan työhyvinvointi viittaa tunteeseen työn hallinnasta. Työhyvinvointi on psyykkinen, fyysinen, sosiaalinen ja henkinen tasapainotila. Anttonen ja Räsänen (2009) taas toteavat, että työhyvinvointi on terveellistä, tuottavaa ja turvallista työtä, jota osaavat työntekijät tekevät organisaatiossa, joka on hyvin johdettu. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat, että työ on palkitsevaa ja työ tukee heidän elämänhallintaansa. Vesterisen (2010, 113) määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijä voi hyvin, viihtyy työssään ja tekee sitä mielellään.

Työhyvinvointi on laajempi käsitteenä kuin siihen usein rinnastettu työkyky (Laine ym. 2016, 287). Työkyky tarkoittaa suhdetta työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä. Se viittaa työntekijän terveyteen ja kykyihin selviytyä työtehtävistä. (Ylisassi ym. 2022.) Työkyky on yksi työhyvinvoinnin osatekijä, joka rakentaa hyvinvointikokemusta (Laine ym. 2016, 292).

Työhyvinvointi syntyy ympäristötekijöiden ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Johtaminen, työ ja ilmapiiri organisaatiossa vaikuttavat työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 65, 75.) Ahosen ym. (2015, 65–67) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisö, työpaikan toiminta, työympäristö ja työntekijä itse. Nimmin ym. (2023, 102) mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi työntekijän sopeutumiskyky. Sopeutumisen lisäksi työntekijällä on myös aktiivinen rooli oman työn ja työolosuhteiden muokkaajana työhyvinvoinnin rakentumiseksi (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024). Persoonallisuustekijät sekä terveyttä edistävä elämäntapa vaikuttavat myös siihen, miten työntekijät voivat työssä (Laine & Rinne 2015, 95).

Bartelsin ym. (2019) mukaan työhyvinvointi saavutetaan parhaiten, kun työntekijät kokevat merkitystä ja tyytyväisyyttä työssään ja sosiaalinen vuorovaikutus työssä on positiivista. Myös Layardin ja de Neven (2023, 187–191) mukaan yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on sosiaaliset suhteet työssä. Se, miten työntekijät kokevat saavansa tukea kollegoiltaan,

on tärkeää työhyvinvoinnille, mutta työntekijöiden suhteet esihenkilöiden kanssa vaikuttavat erityisesti työhyvinvointiin. Laine ja Rinne (2015, 95) taas toteavat työhyvinvointiin vaikuttavan epävarmuudet työssä, työn sisältö, työsuorituksen vaikutukset sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työntekijöiden vapaus päättää itse työajoistaan (Layard & de Neve 2023, 187–191).

Lisäksi työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä asioita ovat työpaikan johtamis- ja toimintatavat, työntekijän terveydentila ja ammattitaito sekä osallistumisen ja kouluttautumisen mahdollisuudet työssä (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2025b). Larjovuoren ja Heikkilä-Tammen (2024) mukaan vaikutusmahdollisuudet työssä tukevat työhyvinvointia. Itseohjautuva työn organisointi luo mahdollisuuden työhyvinvointia tukevien voimavarojen syntymiselle. Mankan ja Mankan (2023, 155) mukaan informaatioteknologian kehitys viime vuosina on tuonut työhyvinvoinnille uuden haasteen. Työtä tehdään informaatioympäristössä, jossa tiedon sekä informaatiokanavien ja -työkalujen määrä ylittävät työntekijöiden hallintakyvyn.

Työhyvinvointi ilmenee monin tavoin eri tasoilla. Se näkyy yksilötasolla työntekijöiden positiivisena vireenä työssä. Hyvinvoiva työntekijä suoriutuu hyvin työssä sekä oppii ja kehittyy. Lisäksi hän on innovatiivinen ja yhteistyökykyinen sekä sitoutuu työhönsä ja työpaikkaansa. (Viitala & Jylhä 2019.) Työhyvinvointi ilmenee myös työntekijöiden motivaatiossa sekä työurien, työn ja vapaa-ajan laadussa. Organisaatiotasolla työhyvinvointi näkyy työpaikan imagossa, kilpailukyvyssä ja liiketoiminnan tuloksessa. (Anttonen & Räsänen 2009.) Työhyvinvoinnilla on valtava taloudellinen merkitys organisaatioissa (Ahonen ym. 2015, 60), sillä ainoastaan terveet ja innokkaat työntekijät tuottavat hyviä tuloksia (Juuti & Vuorela 2015). Työhyvinvointi heijastuu tuottavuuteen sekä sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien ja sairaanhoitokustannusten määrään organisaatioissa (Ahonen ym. 2015, 60). Työhyvinvointi heijastuu myös kansalliselle tasolle. Se vaikuttaa eläkkeelle jäämisen iän nousuun ja työurien pitenemiseen sekä työssäolon lisääntymiseen. (Anttonen & Räsänen 2009.)

## **2.2 Työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet**

Johtamisen keskeiset alueet ja hyvän johtajuuden kriteerit ovat vaihdelleet vuosien mittaan. Viime vuosina johtamisessa on korostettu ihmislähtöisyyttä. Kun työntekijät tavoittavat johtamisen tuella päämääränsä ja voivat myös hyvin, johtaminen koetaan onnistuneeksi. (Viitala & Jylhä 2019.) Hyvä johtaminen itsessään voi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin (Robertson & Cooper 2011, 92).

Hyvä esihenkilötyö muodostaa perustan toimille, jotka tukevat työhyvinvointia (Puttonen ym. 2016). Esihenkilöillä on keskeinen rooli työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa (Boekhorst ym. 2021), ja esihenkilöiden tuki on yksi tärkeimmistä organisaation keinoista parantaa työntekijöiden työhyvinvointia (Nabawanuka & Ekmekcioglu 2022, 135). Työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen vaatii esihenkilöiltä työhyvinvoinnin systemaattista johtamista. Työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa työhyvinvointiin liittyvien työarjen toimenpiteiden systematisointia ja esihenkilön vastuuta niiden toteuttamisessa. (Laine 2017.) Työhyvinvoinnin johtaminen määritellään johtamiseksi, jossa johtaja ottaa huomioon työntekijöiden terveyden ja sitoutuu siihen (Gurt ym. 2011, 108). Lisäksi työhyvinvoinnin johtaminen on johtamista, johon kuuluu terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät johtajan asenteet, arvot ja toiminta (Rudolph ym. 2020). Työhyvinvoinnin johtamisessa tuetaan työntekijöitä, organisoidaan terveyttä edistävää toimintaa ja kehitetään työympäristöä terveyttä tukevaksi (Eriksson ym. 2011, 75, 78).

Auran ja Ahosen (2016, 113–114, 137) mukaan esihenkilöiden rooli työhyvinvoinnin edistämässä on merkittävä, koska he ovat päivittäisen johtamisen tekijöitä. Esihenkilöiden tehtävä on huolehtia, ettei työstä aiheudu työntekijöiden psyykkiselle ja fyysiselle hyvinvoinnille haitallista kuormitusta (Lundell ym. 2011, 301, 325, 330). Työhyvinvoinnin johtamisen käytänteitä on useita. Käytänteisiin kuuluu esimerkiksi työntekijöiden urasuunnittelun edistäminen, yksilölliset työratkaisut, varhaisen tuen aloittaminen, työhön paluun tukeminen ja osaamisen kehittämistä vastaaminen (Aura & Ahonen 2016, 113–114, 137). Myös työterveyshuollolla on lainsäädännöllisesti merkittävä rooli organisaatioiden työhyvinvointitoiminnan kumppanina (Manka & Manka 2023, 95).

Esihenkilöt voivat johtaa työntekijöiden työhyvinvointia myös kannustamalla terveellisiin elintapoihin ja lisäämällä työajan ja työpaikan joustoja. Lisäksi työyhteisön psykososiaalista työympäristöä voidaan kehittää. (Ervasti ym. 2022.) Esihenkilöiden tulisikin luoda töihin ilmapiiri, jossa ollaan kiinnostuneita toisista ja tuetaan toisia (Boekhorst ym. 2021). Emotionaalista tukea esihenkilöt voivat tarjota työntekijöille osoittamalla luottamusta, kuten keskustelemalla avoimesti työntekijöiden työhyvinvoinnista (Mayr & Teller 2023). Esihenkilön vuorovaikutustyyli onkin yksi tapa, jolla työhyvinvointia voidaan johtaa (Laine 2017). Esihenkilöt nähdään organisaatioissa roolimalleina, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden työolosuhteisiin (Jiménez ym. 2017, 2445).

Lisäksi työntekijöiden työhyvinvointia voidaan tukea ikäjohtamisella ja osallistavalla johtamisella (Manka & Manka 2023, 70–71). Suutarinen (2010, 25) taas nostaa esiin perehdyttämisen, viestinnän sekä työpaikan virkistyspäivien ja juhlien merkityksen työhyvinvoinnin edistämisen

toimenpiteinä. Mankan ja Mankan mukaan (2023, 70–71) myös työntekijöiden yksilöllisten voimavarojen tukeminen on tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista. Työjärjestelyt, työaikasuunnittelu ja palautumisesta huolehtiminen ovat esihenkilön keinoja hallita työhyvinvoinnin uhkia (Lundell ym. 2011, 301, 325, 330). Silloinkin, kun työntekijöiden yksityiselämä kuormittaa heitä, organisaatioiden olisi tärkeää huomioida vaikutukset työhyvinvointiin tarjoamalla psykologista tukea sekä joustoa työn vaatimuksiin (Työterveyslaitos 2023a). Myös työntekijöillä itsellään on vastuu oman työhyvinvointinsa ylläpitämisestä ja vahvistamisesta. Työntekijät voivat parantaa työhyvinvointiaan esimerkiksi kehittämällä osaamistaan, ylläpitämällä myönteistä asennetta ja sopeutumalla muutoksiin. (Manka & Manka 2023, 70–71.)

Koska työhyvinvointi riippuu monesta asiasta, sen arvioiminen voi olla haastavaa esihenkilöille. Työhyvinvointia mitataan usein työkyvyttömyyden kautta seuraamalla sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeitä. Tämän objektiivisen mittaamisen lisäksi työhyvinvointia voidaan seurata työntekijöiden subjektiivisen, koetun työhyvinvoinnin kautta. Subjektiivista tietoa työhyvinvoinnista saadaan esimerkiksi kyselytutkimuksista, joissa työntekijä kertoo oman kokemuksensa työ- ja toimintakyvystään. (Ervasti ym. 2022.) Myös kehityskeskusteluilla saadaan tietoa työntekijöiden voinnista (Manka & Manka 2023, 135).

Työhyvinvoinnin johtamisen käytänteitä käsittelevä kirjallisuus korostaa yksilökeskeistä näkökulmaa. Erityisesti esihenkilön, ja jonkin verran myös työntekijän toimia työhyvinvoinnin edistämässä tuodaan esiin. Organisaatiotason toimet jäävät kirjallisuudessa vähemmälle huomiolle.

### **2.3 Työhyvinvoinnin johtamisen erot julkisella ja yksityisellä sektorilla**

Johtaminen on pohjimmiltaan kaikissa organisaatioissa samankaltaista, oli kyse sitten julkisen tai yksityisen sektorin organisaatiosta. Johtamisen alueet ja periaatteet sekä onnistuneen johtamisen tunnusmerkit pätevät molemmilla sektoreilla. Johtaminen näillä sektoreilla on muuttunut yhä samankaltaisemmaksi 2000-luvun aikana. Aiemmin johtamiskulttuuri julkisen sektorin organisaatioissa on perustunut muodolliseen ja sääntöihin perustuvaan johtamiseen. (Viitala & Jylhä 2019.)

Johtamisessa on kuitenkin myös joitakin eroja julkisella ja yksityisellä sektorilla (Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus 116/2005). Julkisen sektorin työvoiman riittävyyteen kohdistuva huoli ja tarve pidentää työuria haastaa erityisesti kehittämään henkilöstöjohtamista

(Ahonen ym. 2015, 82). Esimerkiksi työhyvinvointitoiminnassa ja työhyvinvoinnin johtamisessa on eroavaisuuksia valtiolla ja yksityisellä sektorilla. Suomen valtio on järjestänyt työntekijöilleen suhteellisesti enemmän työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa kuin yksityinen sektori.

Työhyvinvoinnin ylläpitoon liittyviä tarpeita on myös selvitetty useammin julkisen sektorin kuin yksityisen sektorin työpaikoilla. (Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus 116/2005.)

Puttosen ym. (2016) raportin mukaan yli 50 % tutkimuksen yritysten työnantajien edustajista ja yli 80 % tutkimuksen valtion työnantajien edustajista toi esiin, että organisaatiossa on tehty työhyvinvoinnin edistämiseksi kirjalliset tavoitteet. Työhyvinvointi on osa johdon strategiatyötä yleisemmin valtiolla kuin yksityisellä sektorilla (Aura ym. 2014).

Auran ym. (2014) tutkimuksen mukaan julkisen sektorin työpaikat toteuttivat työhyvinvoinnin johtamisen lähes kaikki osa-alueet paremmin kuin yksityisen sektorin työpaikat. Esihenkilöille oli esimerkiksi määritetty rooli työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämässä useammin valtiolla kuin yksityisellä sektorilla. Tutkimuksen mukaan myös esihenkilöiden motivaatio ja taito edistää työntekijöiden työhyvinvointia olivat paremmalla tasolla valtiolla. Lisäksi hyvinvoinnin suunnitelmat olivat perusteellisempia. Esihenkilöiden ajalliset resurssit työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen taas olivat paremmat yksityisellä sektorilla. Tutkimuksessa selvisi myös, että työhyvinvoinnin näkökulma sisällytettiin organisaatioiden toimintoihin ja prosesseihin eri tasoisesti eri sektoreilla. Hyvinvoinnin huomiointi toimintojen kirjatuissa ohjeistuksissa erosi. Työhyvinvointi huomioitiin kehityskeskusteluissa ja työaikojen ja -järjestelyjen joustavuudessa sekä työkuormituksen säätelystä useammin valtiosektorilla kuin yksityisellä sektorilla. Lisäksi valtiolla otettiin useammin huomioon työhyvinvointi myös ikäjohtamisessa.

Työhyvinvoinnin johtaminen on kehittynyt vaihtelevasti julkisen sektorin organisaatioissa viimeisen kymmenen vuoden aikana (Kevan tutkimuksia 3/2025). Esimerkiksi työterveysneuvotteluja käydään yleisesti, mutta erityisesti osatyökykyisten tukeminen työssä jaksamisessa on ollut hajanaista viime vuosina (Kevan tutkimuksia 3/2023). Yhä useammassa julkisen sektorin organisaatiossa on kuitenkin saatu pienennettyä sairauspoissaoloista johtuvia kustannuksia. Poissaolokustannusten vähentämiseksi on tehty ennakoivia toimia, kuten johtamisen ja esihenkilötyön kehittämistä. Julkisten organisaatioiden välillä on kuitenkin suuria eroja siinä, miten suunnitelmallista työhyvinvoinnin johtaminen on. (Kevan tutkimuksia 3/2025.)

Myös työntekijöiden omat kokemukset johtamisesta todennäköisesti heijastavat työhyvinvoinnin johtamisen toteuttamista eri sektoreilla. Kevan tutkimuksissa (2/2025) valtion työntekijät kertoivat, että yksi työssä jaksamista tukevista tekijöistä on hyvä esihenkilö. Valtion työntekijät olivat

aiempaa tyytyväisempiä esihenkilöidensä johtamistapaan. Puttosen ym. (2016) raportin mukaan valtion työntekijät ilmoittivat saavansa hieman useammin tukea esihenkilöltään kuin yksityisen sektorin työntekijät. Työ- ja elinkeinoministeriön tuottaman Työolobarometrin (2025) mukaan valtiosektorin työntekijöistä hieman suurempi osa kuin yksityisen sektorin työntekijöistä koki, että työntekijöiden kuntoon, terveyteen ja elintapoihin vaikutetaan hyvin tai melko aktiivisesti. Valtion työntekijät myös kokivat useammin, että työpaikalla vaikutetaan hyvin aktiivisesti työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseen.

Yksityisen sektorin työntekijät kokivat vuonna 2025 valtion työntekijöitä useammin, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja tietoja välitetään avoimesti. He myös kokivat valtion työntekijöitä hieman vahvemmin, että työpaikalla pystytään käsittelemään ristiriitoja ja ilmapiiri on luottamuksellinen. (Työolobarometri 2025.) Lisäksi yksityisen sektorin työntekijät kokivat useammin, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, kuten työtahtiin ja työtehtäviin (Puttonen ym. 2016). Yksityisen sektorin työntekijöistä suurempi osa kuin valtion työntekijöistä myös koki, että työympäristön turvallisuuteen vaikutetaan hyvin aktiivisesti ja työhön saatu perehdytys oli ollut riittävää (Työolobarometri 2025).

## 3 Ikäjohtaminen

### 3.1 Yleistä ikäjohtamisesta

Työntekijöiden tarkastelua voidaan jossain määrin yleistää ikäryhmittäin, vaikka ihmisten luokittelussa ikäryhmien mukaan on riskejä. Eri ikäryhmillä on yhdistäviä tekijöitä, jotka puoltavat luokittelua. Nuoret ja vanhemmat työntekijät poikkeavat toisistaan yleisiltä piirteiltään niin selkeästi, että ryhmittely voidaan tehdä. (Kiviranta 2010, 13–15.) Weeks ja Schaffertin (2019) tutkimuksen mukaan ihmiset myös hyödyntävät ikäryhmää sosiaalisena kategoriana, kun he kehittävät identiteettiään työssä. Tutkimuksessa suurin osa tutkittavista identifioitui työntekijänä oman ikänsä mukaiseen ikäryhmään. Vanhemmat ovat keskenään heterogeenisempi ryhmä kuin nuoret (Carstensen 2006). Tämä johtuu siitä, että nuorten työntekijöiden työkokemus on vielä lyhyt ja suppea, kun taas vanhemmilla työntekijöillä on takanaan usein pitkä ja monipuolinen ura, mikä lisää eroja ikäryhmään (Kiviranta 2010, 13–15).

Ikä itsessään ei aiheuta eroja ihmisiin, mutta ikä vaikuttaa väistämättä työntekijöiden terveyteen, toimintakykyyn ja kokemuksiin. Tämän takia puhutaan myös eri-ikäisten johtamisesta eli ikäjohtamisesta. (Kiviranta 2010, 13.) Alun perin väestön ikääntymisen takia on kehitetty ikäjohtamisen käytäntöjä, sillä väestön ikääntyminen on ollut haaste henkilöstöjohtamiselle (Krestová ym. 2024). Ikäjohtamisen ajatus on kuitenkin laajentunut 2000-luvulla käsittämään kaiken ikäisten työntekijöiden tarpeet (Aura & Ahonen 2016, 150).

Ikäjohtamisella tarkoitetaan työntekijöiden iästä ja kokemuksesta johtuvan erilaisuuden huomioon ottamista johtamisen keinoissa (Kiviranta 2010, 13). Kaikki esihenkilöiden toimet, joissa huomioidaan työntekijän ikä, työkokemus, uravaihe tai muu ikäsidonainen tekijä ovat ikäjohtamista (Lundell ym. 2011, 297). Ikäjohtamisessa työntekijöiden ikä ja ikäsidonaiset tekijät huomioidaan päivittäisessä johtamisessa niin, että jokainen työntekijä voi saavuttaa omat ja organisaation tavoitteet (Ilmarinen & Vainio 2013). Ikäjohtamisessa ei ole kyse vain tietyn ikäisistä työntekijöistä, vaan myös ikäpolvista, jotka ovat eri vaiheissa työuraa (Ahonen ym. 2015, 116).

Johtamisen kohteena ei ole kuitenkaan pelkästään työntekijöiden ikä. Tehokkaaseen ikäjohtamiseen kuuluukin myös ikästereotyyppien tunnistaminen ja haastaminen. (Brooke & Taylor 2005.) Ihmisten persoonallisuus sekä tilannetekijät vaikuttavat aina vahvasti ihmisten toimintaan. Lisäksi hyvinkin eri-ikäiset työntekijät voivat olla keskenään samassa elämäntilanteessa tai uratilanteessa. Esimerkiksi 25- tai 45-vuotias työntekijä voi olla pienen lapsen vanhempi, ja opintonsa päättänyt nuori työntekijä ja uudelleen koulutautunut keski-ikäinen työntekijä voivat olla samassa

uratilanteessa. Yksi tarkastelukulma ikäjohtamisessa onkin työntekijän elämänvaiheet. (Ahonen ym. 2015, 116, 121, 157.)

Ikäjohtamista toteutetaan erilaisin käytäntein ja ne vaihtelevat eri organisaatioissa (Ilmarinen 2006, 200). Ikäjohtamisen käytänteitä ovat esimerkiksi työntekijöiden iän huomioiminen työn suunnittelussa ja organisoinnissa (Ilmarinen & Vainio 2013). Kivirannan (2010, 48) mukaan työntekijöiden erilaisten motiivien tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä työntekijöiden osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen kuuluvat käytänteisiin. Ikäjohtamista on myös työntekijöiden erilaisten tarpeiden ja kyvykkyyden huomiointi ja niiden muuttumisen seuraaminen (Nygård ym. 2011, 10), sillä työhön kohdistetut tarpeet (Kiviranta 2010, 43) sekä työntekijöiden kyvykkyys muuttuvat iän myötä (Jurek 2024). Lisäksi arvostava ja vahvuuslähtöinen suhtautuminen eri-ikäisiin työntekijöihin kuuluu ikäjohtamiseen (Kiviranta 2010, 48). Myös työhyvinvoinnin erilaisten tarpeiden huomioiminen on olennaista (Aura & Ahonen 2016, 150).

Organisaatioissa on tärkeää myös pohtia, miten osaamista voidaan jakaa nuorten ja vanhempien työntekijöiden kesken. Tässä on esihenkilötyöllä merkittävä rooli. (Joki 2021, 162.) Ikäryhmien välinen yhteistyö mahdollistaa tiedon ja myös organisaation kulttuuristen arvojen jakamisen vanhemmilta nuorille (Backes-Gellner & Veen 2013, 282). Yhteistyöstä hyötyvät molemmat ikäryhmät (Ng & Feldman 2013, 343). Nuorten ja vanhempien työntekijöiden toisiaan täydentävät tiedot ja taidot lisäävät eri-ikäisistä työntekijöistä koostuvan tiimin onnistumisia (Scheuer & Loughlin 2021, 497).

Ikäjohtamisesta on hyötyä työntekijöille sekä organisaatiolle. Ikäjohtaminen vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia, lisää sitoutumista ja parantaa tuottavuutta. (Kiviranta 2010, 34, 43.) Se myös kasvattaa työtyytyväisyyttä (Krestová ym. 2024). Työntekijöiden erilaisuudesta luodaan sekä yksilön että organisaation menestystekijä (Ilmarinen 2006, 197–199). Jos eri-ikäisten työntekijöiden erilaisia tarpeita ei oteta huomioon, se saattaa heijastua negatiivisesti organisaation tulokseen (Ahonen ym. 2015, 106).

Ikäjohtamiseen liittyy myös haasteita (Ilmarinen 2006, 43). Esihenkilöiden on huomioitava työntekijöiden erilaiset vahvuudet ja puutteet ja sopeutettava johtamistaan niiden mukaan (Kiviranta 2010, 24). Sopivien johtamiskäytäntöjen valitseminen ja soveltaminen työntekijöihin voi olla vaikeaa (Krestová ym. 2024). Ikäjohtamisen onnistumisen esteenä puhutaan usein esihenkilöiden kielteisistä ikäasenteista (Halme 2005), jotka kohdistuvat usein vanhempiin työntekijöihin (Rauschenbach ym. 2013, 784). Esihenkilöiden asenne työntekijöiden ikään vaikuttaa koko organisaation ikäilmastoon (Kunze ym. 2013, 434). Kielteiset ikäasenteet heikentävät tuottavuutta,

työyhteisön toimivuutta ja yksittäisten työntekijöiden suoriutumista (Kiviranta 2010, 14, 17). Se, mihin ikäryhmään esihenkilö kuuluu ja miten hän kokee mahdollisen oman ikääntymisensä, voi muovata hänen ikäasenteitaan (Halme 2005). Tärkeää on, että esihenkilö tunnistaa omat ja muiden ikäasenteet ja tutustuu työntekijöihin. Näin esihenkilö voi tunnistaa jokaisen työntekijän vahvuudet ja keskittyä niiden kehittämiseen. (Kiviranta 2010, 14.) Jotkut esihenkilöt eivät toteuta ikäjohtamista ollenkaan (Carlstedt ym. 2024), sillä he eivät koe sitä merkitykselliseksi (Egdell ym. 2020).

### **3.2 Nuorten ja vanhempien työntekijöiden erot**

On todettu, että eri ikäryhmien työntekijät eroavat toisistaan esimerkiksi taidoissaan, asenteissaan ja kyvyissään (Backes-Gellner & Veen 2013, 281). Eri ikäpolvien työntekijöiden erilaiset kokemukset ja asenteet vaikuttavat siihen, miten he tekevät työnsä ja suhtautuvat toisiin työntekijöihin. Siksi heidän erilaisuutensa ymmärtäminen on tärkeää heidän johtamisessaan. (Grubb 2017, 21.)

Nuoret työntekijät ovat usein itsenäisiä (Grubb 2017, 23) ja kunnianhimoisia (Ng ym. 2010, 288). Heillä on korkeat odotukset uralle niin itselleen kuin työnantajilleenkin (Ng & Parry 2016, 12). He esimerkiksi odottavat hyvää palkkaa ja odottavat saavansa ylennyksiä nopeasti (Ng ym. 2010, 288–289). Vanhempien työntekijöiden motivaatio saavutuksiin työssä taas on enemmän sisäistä kuin ulkoista (de Lange ym. 2010, 122). Sisäisesti palkitsevia asioita heille ovat mahdollisuus itsenäisyyteen, oman kokemuksen hyödyntämiseen ja itselle merkityksellisten tavoitteiden saavuttamiseen (Työterveyslaitos 2020). Toisaalta myös vanhemmat työntekijät arvostavat hyvää palkkaa (Grubb 2017, 6).

Nuorten ja vanhempien työntekijöiden vahvuudet ovat erilaisia. Nuorilla korostuu usein teoreettinen osaaminen, kun taas vanhemmilla työntekijöillä on pitkä kokemus työstä (Aura & Ahonen 2016, 150). Vanhemmilla työntekijöillä motivaatio uuden oppimiseen ja uralla kehittymiseen on usein heikentynyt (Työterveyslaitos 2020), kun taas nuoret työntekijät ovat innostuneita kehittämään osaamistaan ja toivovat etenevän urallaan nopeasti (Ng ym. 2010, 281). Vanhemmat saattavat kokea erityisen vaihtelevat tehtävät taakkana, koska he eivät pääse hyödyntämään omaa erityisasiantuntemustaan (Zacher ym. 2017). Nuoret haluavat vaihtaa työpaikkaa melko usein (van Vianen ym. 2022, 1325), mutta vanhemmat työntekijät ovat kiinnostuneita työskentelemään samassa organisaatiossa pitkään (FitzGerald ym. 2017, 137). Tästä huolimatta nuoret ovat sitoutuneempia organisaatioon, mihin vaikuttaa erityisesti työn merkityksellisyys (Nguyen 2023). Nuorille työn merkityksellisyys on tähdellistä (Grubb 2017, 115). He ovat myös kiinnostuneita

työnantajan toiminnan eettisyydestä ja sosiaalisesta vastuusta (Ng ym. 2010, 283). Vanhemmat työntekijät taas arvostavat työolosuhteita enemmän kuin nuoret (Hansen & Leuty 2012, 48).

Itse työn lisäksi myös työhön liittyvät muut tekijät ovat nuorille työntekijöille merkittäviä. Nuoret ovat kiinnostuneita työyhteisöstä. (Ng ym. 2010, 281, 289–290.) He haluavat luoda hyviä ihmissuhteita työssä (Chmiel 2025, 381) ja työskennellä kannustavassa ympäristössä (Ng ym. 2010, 281, 289–290). Vanhemmille työntekijöille on tähdellistä kokea olevansa tärkeitä jäseniä työyhteisössä (Manka & Manka 2023, 85). Myös persoonallisuudenpiirteissä on tiettyjä eroja eri ikäryhmissä. Vanhemmat ovat usein esimerkiksi mukautuvaisia (Grubb 2017, 6, 23) ja vähemmän itsevarmoja kuin nuoret työntekijät (Twenge 2010).

Vanhemmille työntekijöille työ on tärkeämpi osa elämää kuin nuorille, ja heillä on havaittu olevan nuoria korkeampi työmoraali (Twenge 2010). Nuoret taas korostavat työn ja muun elämän tasapainoa ja merkityksellinen elämä työn ulkopuolella on heille tärkeää (Ng ym. 2010, 281, 289–290). Nuoret arvostavat enemmän vapaa-aikaa kuin vanhemmat työntekijät (Twenge 2010), mutta ovat silti valmiita tekemään töitä saavuttaakseen tavoitteensa (Cahill & Sedrak 2012, 8).

### **3.3 Nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen**

Eri-ikäiset työntekijät eroavat tietyillä tavoilla toisistaan, joten heillä on myös erilaisia johtamistarpeita (Manka 2012, 11). Työntekijöiden johtamisodotukset vaihtelevat eri elämänvaiheissa (Ilmarinen 2006, 43). Koska eri-ikäisten johtamisen tarpeissa painottuu eri asiat, heitä myös johdetaan eri tavoin eli toteutetaan ikäjohtamista. Jos esihenkilöt eivät huomioi ikäryhmien eroja johtamisessaan, se voi lisätä työntekijöiden vaihtuvuutta ja heikentää organisaation tulosta (Gabriel ym. 2020). Keinojen löytäminen eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin mukautumiseksi onkin noussut kriittiseksi osaksi johtamista (Grubb 2017, 6).

Nuoret työntekijät odottavat esihenkilöltä ohjausta ja neuvontaa (Johnson & Johnson ym. 2010, 145). He toivovat, että esihenkilö kertoo selkeästi, mitä heiltä odotetaan ja auttaa asettamaan realistisia tavoitteita (Omilion-Hodges ym. 2019, 537). Vanhemmat työntekijät taas eivät kaipaa johtamista niin paljon kuin nuoret työntekijät (Gabriel ym. 2020), vaan he kaipaavat autonomiaa työssä (Grubb 2017, 6, 23). Vanhempia johdetaan usein niin sanotusti passiivisemmin (Aksoy & Marcus 2025, 149). Esihenkilöiden lähestymistapa vanhempien johtamiseen on joustavaa ja he antavat työntekijöiden tehdä työnsä itsenäisesti (Gabriel ym. 2020). Nuorten johtamisessa taas keskitytään rajojen ja rakenteen (Tulgan 2017, 66) sekä täsmällisten tavoitteiden asettamiseen (Stewart ym. 2017, 51). Niiden suojissa nuoret voivat työskennellä itsenäisesti (Tulgan 2017, 66).

Nuorilla työntekijöillä on paljon potentiaalia, jota he eivät ole vielä kehittäneet huippuunsa (Ng ym. 2010, 289). Nuoret työntekijät odottavat tukea antavaa esihenkilötyötä, jotta he saavat lisää resursseja työn tekemiseen. Tämä on heille tärkeää, kun heidän oma asiantuntemuksensa on vielä vähäistä. (Nuutinen ym. 2013.) Nuoret myös odottavat, että esihenkilö puolustaa heitä (Espinoza & Ukleja 2016, 61). Vanhempien työntekijöiden tukemisessa taas korostuu kannustus työnteon jatkamiseen pitkään. Lisäksi eläkkeen lähestyessä työntekijöitä tuetaan eläköitymisessä. (FitzGerald ym. 2017, 157.) Nuorten tukeminen prioriteettien hahmottamisessa painottuu heidän johtamisessaan, koska he eivät osaa yhtä hyvin nähdä isoa kuvaa kuin vanhemmat työntekijät (Tulgan 2016, 108–109). Nuoria tuleekin auttaa näkemään asioita eri perspektiiveistä (Grubb 2017, 132).

Nuoret työntekijät kaipaavat avointa keskustelua esihenkilön kanssa (Baum 2020, 4) ja odottavat, että heitä kuunnellaan ja heidät otetaan tosissaan (Espinoza & Ukleja 2016, 61). Nuorten johtamisessa korostuu jatkuva keskustelu työntekijöiden kanssa ja heidän toiveiden kuunteleminen (Espinoza & Ukleja 2016, 63). Vanhempia työntekijöitä johdettaessa taas esihenkilöt toimivat heille mentoreina (Gabriel ym. 2020). Vanhemmat työntekijät odottavat esihenkilöltä vastuun kantamista sekä asioiden hoitamista ja ratkaisemista (Nuutinen ym. 2013). Nuoret työntekijät kaipaavat esihenkilöltä palautetta (Zacher ym. 2017) ja vahvistusta toiminnalleen (Grubb 2017, 23). Rakentavan palautteen antaminen on tärkeä osa nuorten johtamista (Espinoza & Ukleja 2016, 110). Heille annetaan palautetta usein (Moore 2023, 118).

Vanhemmilla työntekijöillä on erilaisia tarpeita osaamisen johtamiseen kuin nuorilla. Vanhempien työntekijöiden kiinnostus koulutuksiin on erilaista, ja he kaipaavat koulutusta eri taitoihin kuin nuoret (Boockmann ym. 2018, 162). Nuoret toivovat, että heille tarjotaan koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia (Nuutinen ym. 2013). Nuorten johtamisessa tuleekin kiinnittää huomiota haasteiden ja vaihtelevien töiden tarjoamiseen (Ng ym. 2010, 289). Oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen on olennaista (Baker Rosa & Hastings 2018, 925). Koska nuoret ovat vasta uransa alussa, perehdytys ja koulutukset auttavat heitä mukautumaan työhön (Stewart ym. 2017, 53). Vanhempien työntekijöiden kohdalla taas esihenkilöiden tulee huolehtia työntekijöiden osaamisen ajantasaisuudesta (Dickers ym. 2017, 83–84). Vanhempien työntekijöiden kanssa on tärkeää keskustella tulevaisuudesta ja tuoda ilmi heidän useat mahdollisuudet työssä (Potočnik 2017, 188). Nuorten johtamisessa korostuu myös heidän tukemisensa itsensä johtamisessa sekä perusasioiden opastaminen liittyen yhteisiin käytänteisiin (Tulgan 2017, 106).

Vaikka nuoret kaipaavatkin esihenkilöltä tukea, he toivovat myös vapautta ja vierastavat mikromanagerointia. Nuoret haluavat itse kokeilla ja oppia erehdyksen kautta, mikä vaatii joustavuutta esihenkilöiltä. (Martin 2005.) Mahdollisuuden antaminen itsenäiseen uuden luomiseen ja kehittämiseen on tärkeää, sillä nuoret arvostavat yrittäjyyshenkisyyttä oppimisen edistämiseksi (Stevanovski ym. 2024, 1237). Vanhemmat työntekijät taas kaipaavat työmahdollisuuksia, jotka todistavat heidän onnistumistaan vaikeissa tehtävissä ja heidän ammatillista pätevyyttään (Ilmarinen 2006, 43). He arvostavat mahdollisuutta oman asiantuntemuksensa laajaan hyödyntämiseen ja toivovat, että heidän tekemä työ huomioidaan (Nuutinen ym. 2013). Nuoret odottavat, että heille tarjotaan yksilöllistä suorittamista edistävä ympäristö mieluummin kuin ympäristö, joka tukee organisaation menestystä (Lyons & Kuron 2014, S149). Nuoret odottavat tunnustuksia useammin kuin vanhemmat työntekijät (Grubb 2017, 6).

Taulukko 1 havainnollistaa eroja nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisessa. Heidän johtamisensa eroaa kirjallisuuden perusteella erityisesti työntekijöiden ohjauksessa (Tulgan 2017, 66; Gabriel ym. 2020) ja tukemisessa (Nuutinen ym. 2013; FitzGerald ym. 2017, 157), työntekijöiden kanssa keskustelemisessä (Espinoza & Ukleja 2016, 63; Gabriel ym. 2020), heidän osaamisensa johtamisessa (Ng ym. 2010, 289; Dikkers ym. 2017, 83–84) sekä mahdollisuuksien antamisessa työntekijöille (Nuutinen ym. 2013; Stevanovski ym. 2024, 1237).

Taulukko 1 Nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisen eroja, koottu kirjallisuuden pohjalta

Nuorten työntekijöiden johtaminen	Vanhempien työntekijöiden johtaminen
<b>Ohjaus</b>	
Rajojen ja rakenteen asettaminen (Tulgan 2017)	Itsenäisyyden antaminen työntekijöille (Gabriel ym. 2020)
<b>Tuki</b>	
Korostunut tuen antaminen (Nuutinen ym. 2013)	Tuen suuntaaminen työnteon jatkamiseen ja eläköitymisessä auttamiseen (FitzGerald ym. 2017)
<b>Keskustelut</b>	
Jatkuva keskustelu, palautteen antaminen (Espinoza & Ukleja 2016)	Toimiminen mentorina (Gabriel ym. 2020)
<b>Osaamisen johtaminen</b>	
Haasteiden ja vaihtelevien töiden tarjoaminen (Ng ym. 2010)	Osaamisen ajantasaisuudesta huolehtiminen (Dikkers ym. 2017)
<b>Mahdollisuuksien antaminen</b>	
Mahdollisuuksien antaminen itsenäiseen uuden luomiseen (Stevanovski ym. 2024)	Mahdollisuuksien antaminen asiantuntemuksen hyödyntämiseen (Nuutinen ym. 2013)

## 4 Ikäjohtaminen osana työhyvinvoinnin johtamista

### 4.1 Nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvointi

Nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnissa on eroja. Miten Suomi voi? -tutkimuksen (2025) mukaan nuorten työntekijöiden työhyvinvointi on kaikilla mittareilla tarkasteltuna heikompi kuin vanhempien työntekijöiden työhyvinvointi. Tuloksista selviää, että nuorilla työn imu on vähäisempää ja yksinäisyys sekä tylsistyminen työssä on yleisempää kuin vanhemmilla työntekijöillä. Työolobarometrin (2025) mukaan suurempi osa nuorista kuin vanhemmista työntekijöistä kokee työnsä henkisesti raskaaksi. Lisäksi kokemus haitallisesta stressistä työssä korostuu nuorilla työntekijöillä: 24 % nuorista ja 13 % vanhemmista työntekijöistä kokee haitallista stressiä työssä. Miten Suomi voi? -tutkimuksen (2025) perusteella kolmasosalla nuorista työntekijöistä on työuupumusoireita.

Nuorten työntekijöiden työhyvinvointia haastavat esimerkiksi vähäisempi tunne työn merkityksellisyydestä ja vähäisempi työn yhteensopivuus omien arvojen kanssa (Työterveyslaitos 2023a). Nuorilla työntekijöillä on kuitenkin myönteisemmät odotukset työnsä tulevaisuudesta kuin vanhemmilla työntekijöillä (Miten Suomi voi? -tutkimus 2025). Nuorilla työntekijöillä on enemmän useita lyhyitä poissaoloja työstä, kun taas vanhemmilla työntekijöillä on enemmän yksittäisiä pitkiä poissaoloja (FitzGerald ym. 2017, 137).

Heikentynyt turvallisuuden tunne haastaa vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia enemmän kuin nuorten. Työntekijöiden turvallisuuden tunne on tällä hetkellä heikentynyt esimerkiksi Ukrainan sodan takia. (Työterveyslaitos 2023a.) Vanhempien työntekijöiden on myös vaikeampaa erottaa työ ja vapaa-aika (Candello & Mohammadpour 2025). Heidän hyvinvointiaan haastaa ikäsyrtjä, joka kohdistuu heihin enemmän kuin nuoriin työntekijöihin (Työolobarometri 2025). Lisäksi heidän hyvinvointinsa kärsii työssä tapahtuvista muutoksista enemmän kuin nuorten hyvinvointi (van Vianen ym. 2022, 1325). Vanhemmat työntekijät kärsivät enemmän fyysisistä terveysongelmista kuin nuoret työntekijät, kun taas nuoret kärsivät enemmän mielenterveyden haasteista (Ng & Feldman 2013, 341–342).

Vanhemmat työntekijät ovat yleisesti hieman tyytyväisempiä työhönsä kuin nuoret työntekijät (Webber & Smith 2005, 419). He kokevat vähemmän kyynistyneisyyttä ja kognitiivisia häiriöitä työssä kuin nuoret (Miten Suomi voi? -tutkimus 2025). Vanhemmat työntekijät kokevat työnsä myös merkityksellisemmäksi ja heidän työuupumuksensa on vähäisempää (Työolobarometri 2025). He saattavat myös kokea työn vaatimukset vähemmän stressaaviksi kuin nuoret, koska vanhemmilla

työntekijöillä on iän mukanaan tuomaa kokemusta sekä selviytymisstrategioita (Rauschenbach ym. 2013, 785–786).

## 4.2 Ikään liittyvät työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet

Esihenkilöiden tärkeä tehtävä on auttaa työntekijöitä voimaan hyvin (Työterveyslaitos 2025b). Esihenkilötyö, joka huomioi eri-ikäisten ja uran eri vaiheissa olevien työntekijöiden tarpeet, tukee kaikenikäisten työntekijöiden työhyvinvointia (Ahonen ym. 2015, 106). Ikäjohtamisen lähtökohtana onkin usein henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen (Lundell ym. 2011, 292). Eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvointia tukevien johtamisen käytänteiden kehittämiseen on järkevää keskittyä, jotta varmistetaan työntekijöiden riittävät voimavarat selviytyä työn vaatimuksista (Nuutinen ym. 2013). Koska eri ikäryhmiin kuuluvien työntekijöiden työhyvinvoinnissa korostuvat eri ongelmat, heitä on tuettava eri tavoin.

Ikäjohtamisen huomioiminen työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa tarkoittaa esimerkiksi eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden tukemista sekä työn voimavarojen vahvistamista (Ahonen ym. 2015, 113). Esihenkilön ymmärrys ikäsidonnaisten tekijöiden merkityksestä työntekijöiden voimavarojen kehittymiselle on tärkeää (Brooke & Taylor 2005). Työn voimavaroja voidaan vahvistaa esimerkiksi organisoimalla työt työntekijän voimavarojen mukaisesti (Kiviranta 2010, 43). Lisäksi hallitaan ikään liittyviä työhyvinvoinnin uhkia (Lundell ym. 2011, 296).

Esihenkilöiden tulee myös muistaa osaamisen merkitys kaikenikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnille. Erityisesti työuran siirtymävaiheissa, kuten työhön paluussa vanhempainvapaalta, työntekijöiden osaamistarpeisiin on kiinnitettävä huomiota. (Ahonen ym. 2015, 114–115.) Kun esihenkilöt tukevat työntekijöitä heidän vahvuuksiensa tunnistamisessa, työntekijät voivat ja myös suoriutuvat paremmin (Kiviranta 2010, 24). Ikään liittyvät vaikutukset työhyvinvoinnille huomioidaan myös luomalla edellytyksiä eri ikäryhmiin kuuluvien työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämiselle työyhteisössä (Lundell ym. 2011, 296). Lisäksi eri-ikäisille työntekijöille räätälöidään sopivia koulutus- ja kehitysohjelmia (Aksoy & Marcus 2025, 150).

Tietyt työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet korostuvat hyödyllisinä ja tärkeinä erityisesti tiettyyn ikäryhmään kuuluvien työntekijöiden tukemisessa. Nuoret esimerkiksi toivovat joustavuutta työhön tarpeen vaatiessa (Nuutinen ym. 2013), ja heidän työhyvinvointiaan tuetaan erilaisilla joustoilla, kuten työajan joustoilla (Aura & Ahonen 2016, 150). Joustavan työkuulttuurin edistäminen on merkityksellistä erityisesti perheellisille työntekijöille (Parry ym. 2022, 315). Nuoret työntekijät kaipaavatkin mahdollisuutta työn ja perhe-elämän yhdistämiseen (Nuutinen ym. 2013). Esihenkilön

tuki yleisesti työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä parantaa nuorten työntekijöiden työhyvinvointia (Nabawanuka & Ekmekcioglu 2022, 135). Lisäksi hybridityön malli, jossa työskennellään sekä työpaikalla että etänä, parantaa nuorten työtyytyväisyyttä (Chmiel 2025, 394).

Koska sosiaalisten suhteiden luominen töissä on nuorille tärkeää (Chmiel 2025, 381), vuorovaikutuksen mahdollistamisen tukeminen kollegojen kanssa on keino johtaa heidän työhyvinvointiaan (Parry ym. 2022, 315). Myös sosiaalisen tuen saaminen kollegoilta on tärkeää nuorille työntekijöille, jotta he saavat vahvistuksen omalle työskentelylleen (Akkermans ym. 2013, 418). Nuoret pitävät yhdessä työskentelystä (Baker Rosa & Hastings 2018, 926), joten tiimityöskentelyn mahdollistaminen on osa nuorten johtamista (Stewart ym. 2017, 52). Kuitenkin myös mahdollisuus itsenäisyyteen työssä on tärkeitä nuorten hyvinvoinnille (Akkermans ym. 2013, 429, 431).

Lisäksi nuorten työhyvinvoinnille on hyväksi heidän tukemisensa työstä sekä yksityiselämästä syntyvissä haasteissa (Nabawanuka & Ekmekcioglu 2022, 136). Nuorten auttaminen suoriutumaan hyvin työstä vähentää heidän uupumustaan (Akkermans ym. 2013, 416, 429). Oppimisessa tukeminen ja mahdollisuuksien tarjoaminen oppimiseen kokeneemilta kollegoilta edistää nuorten työhyvinvointia (Parry ym. 2022, 315). Esihenkilöiden tulisi myös pyrkiä hillitsemään työntekijöiden paineita sekä henkistä työkuormaa. Lisäksi nuorten työntekijöiden motivaation vahvistaminen on tärkeää heidän hyvinvoinnilleen. (Akkermans ym. 2013, 416, 429, 431.)

Taulukko 2 havainnollistaa käytänteitä, jotka korostuvat nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa. On siis todettu, että joustojen mahdollistaminen (Aura & Ahonen 2016, 55) sekä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen (Nabawanuka & Ekmekcioglu 2022, 135) on tärkeää nuorille työntekijöille. Hybridityö vaikuttaa myös positiivisesti nuorten hyvinvointiin (Chmiel 2025, 394). Heidän työhyvinvointiaan tuetaan myös sosiaalisten suhteiden (Parry ym. 2022, 315) ja itsenäisyyden mahdollistamisella (Akkermans ym. 2013, 429, 431). Kirjallisuudessa korostetaan lisäksi nuorten tukemista sekä työn että yksityiselämän haasteissa (Nabawanuka & Ekmekcioglu 2022, 136). Lisäksi tiedetään, että oppimisessa tukeminen (Parry ym. 2022, 315), henkisen työkuorman hillitseminen sekä motivaation vahvistaminen (Akkermans ym. 2013, 416, 429, 431) ovat merkittäviä käytänteitä, kun vahvistetaan nuorten työntekijöiden työhyvinvointia.

Taulukko 2 Nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet, koottu kirjallisuuden pohjalta

Nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet
Joustojen tarjoaminen (Aura & Ahonen 2016)
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen (Nabawanuka & Ekmekcioglu 2022)
Hybridityön mahdollistaminen (Chmiel 2025)
Sosiaalisten suhteiden tukeminen (Parry ym. 2022)
Itsenäisyyden mahdollistaminen (Akkermans ym. 2013)
Työn ja yksityiselämän haasteissa tukeminen (Nabawanuka & Ekmekcioglu 2022)
Oppimisessa tukeminen (Parry ym. 2022)
Paineiden ja henkisen työkuorman hillitseminen (Akkermans ym. 2013)
Motivaation vahvistaminen (Akkermans ym. 2013)

Kun työikäisten määrä vähenee, on tärkeää pitää huolta siitä, että vanhemmat työntekijät jaksavat tehdä töitä nykyistä pidempään. Työhyvinvointiin panostaminen auttaa vanhempia työntekijöitä jatkamaan työntekoa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2025a.) Esihenkilötyö on ikäjohtamista hyödyntäen merkittävin vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia parantava tekijä (Ilmarinen 2006, 210–211).

Nuorten työntekijöiden lisäksi myös vanhemmat työntekijät kaipaavat joustoja, kuten työkuorman vähentämistä (Boockmann ym. 2018, 159). Työn muokkaaminen on myös tärkeää (Steenstra ym. 2017, 98). Työntekijät saattavat esimerkiksi haluta hidastaa työtahtiaan (Egdell ym. 2020). He kaipaavat myös osa-aikaisuuden mahdollistamista (Boockmann ym. 2018, 159). Vanhempien työntekijöiden työssä jaksamista tuetaan erilaisilla osaeläkeratkaisuilla, jotka mahdollistavat työmäärän keventämisen ennen vanhuuseläkeiän täyttymistä (Manka & Manka 2023, 79). Lisäksi heidän työhyvinvointiaan tuetaan vahvistamalla heidän tunnettaan kuulua tiimiin (Ziegert ym. 2019, 5). Suhteiden rakentaminen (Gabriel ym. 2020) ja sosiaalisen tuen tarjoaminen on tärkeä osa vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamista (Dickers ym. 2017, 83).

Vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi auttaa myös osallistuminen heidän työnsä tukemiseen ja esihenkilön hyvä asenne työntekijöihin (Ilmarinen 2006, 210–211). Työntekijöiden osaamisen ja tietämyksen arvostaminen on olennaista (Gabriel ym. 2020). Vanhempien työntekijöiden osaamisen johtaminen vaatii esimerkiksi johtamista, jossa tuetaan heidän pystyvyysuskoa uusien asioiden oppimiseen (Ahonen ym. 2015, 114–115). Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen on tärkeää heidän työhyvinvoinnilleen (Hinkka ym. 2013).

Työroolin selkeys sekä vaikutusmahdollisuudet tuovat vanhemmille työntekijöille voimavaroja työhön (Hinkka ym. 2013). Lisäksi esihenkilön tulee tukea ja ymmärtää heidän sairauksiaan. Esimerkiksi yhteydenpito työntekijöiden kanssa sairausloman aikana sekä työhön paluun tukeminen sairausloman jälkeen on tärkeää. (FitzGerald ym. 2017, 154, 157.) Myös työterveyshuollon toimilla voidaan edistää vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia. Esimerkiksi säännölliset terveystarkastukset antavat tietoa työntekijöiden terveydentilasta ja kyvystä työskennellä. (Söderbacka ym. 2020.) Koolhaasin ym. (2010) mukaan mahdollisuus keskusteluihin esihenkilön kanssa on myös olennaista vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Taulukko 3 havainnollistaa käytänteitä, jotka korostuvat vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa. Kirjallisuudessa esiin nousee joustojen (Boockmann ym. 2018, 159) ja työn muokkaamisen (Steenstra ym. 2017, 98) sekä osa-aikaisuuden mahdollistamisen (Boockmann ym. 2018, 159) merkitys vanhemmille työntekijöille. Heidän hyvinvointiaan vahvistetaan myös tarjoamalla sosiaalista tukea (Dikkers ym. 2017, 83) sekä tukea työhön (Ilmarinen 2006, 210–211). Lisäksi vanhempien työntekijöiden osaamisen arvostaminen on tärkeää (Gabriel ym. 2020). Kehittymis- ja vaikutusmahdollisuuksien antamisella sekä työroolin selkeyden varmistamisella tuetaan myös heitä (Hinkka ym. 2013). Lisäksi työntekijöiden sairauksien ymmärtäminen (FitzGerald ym. 2017, 154, 157) ja mahdollisuus keskusteluihin (Koolhaas ym. 2010) ovat keinoja johtaa vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia.

Taulukko 3 Vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet, koottu kirjallisuuden pohjalta

<b>Vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet</b>
Joustojen tarjoaminen (Boockmann ym. 2018)
Työn muokkaaminen (Steenstra ym. 2017)
Osa-aikaisuuden mahdollistaminen (Boockmann ym. 2018)
Sosiaalisen tuen tarjoaminen (Dikkers ym. 2017)
Työn tukeminen (Ilmarinen 2006)
Osaamisen arvostaminen (Gabriel ym. 2020)
Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen (Hinkka ym. 2013)
Työroolin selkeyden varmistaminen (Hinkka ym. 2013)
Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen (Hinkka ym. 2013)
Sairauksissa tukeminen (FitzGerald ym. 2017)
Keskustelut (Koolhaas ym. 2010)

Kirjallisuudessa tunnistettiin, että nuoret ja vanhemmat työntekijät eroavat toisistaan tietyillä tavoilla, ja eri elämänvaiheissa kaivataan erilaista johtamista. Tämän takia toteutetaan

ikäjohtamista. Eri ikäryhmät kohtaavat myös erilaisia työhyvinvoinnin haasteita ja heillä on erilaisia tarpeita työhyvinvointiin liittyen. Näihin haasteisiin ja tarpeisiin vastataan hyödyntämällä erilaisia käytänteitä nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa. Todettiin myös, että työntekijöiden iän lisäksi työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttaa se, toteutetaanko johtamista julkisella vai yksityisellä sektorilla.

## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin empiirisenä, laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus tarjoaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Hennink ym. 2020, 11). Laadullisen tutkimuksen kulmakiviä ovat prosessin, oivaltamisen ja merkityksen painottaminen, tutkijan toimiminen ensisijaisena aineiston kerääjänä ja analysoijana sekä tutkimuksen kuvaileva lopputulos (Merriam & Tisdell 2015, 35). Laadullinen tutkimus on prosessi, jossa tutkitaan ja tulkitaan aineistoa, jotta saadaan aikaan ymmärrystä ja kehitetään empiiristä tietämystä (Corbin & Strauss 2008, 1). Laadullisessa tutkimuksessa tulokset esitetään sanallisina, usein laajamittaisina selityksinä ja tutkimus tarjoaa monitahoisia merkityksiä (ten Have 2004, 16–17).

Laadullinen tutkimus on sovellettavaa ja joustavaa. Se tuottaa rikasta ja ihmiskeskeistä ymmärrystä maailmasta. Laadullinen tutkimus syventyy ihmisten subjektiivisiin näkemyksiin ja kokemuksiin, minkä ansiosta ihmiset saavat äänensä kuuluviin. (Lim 2025, 200–201.) Laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia ihmisten kokemuksia yksityiskohtaisesti (Hennink ym. 2020, 10) ja sen tavoitteena on ymmärtää ihmisten luomia merkityksiä (Merriam & Tisdell 2015, 35).

Tämän tutkimuksen tekemiseen valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää esihenkilöiden ajatuksia ja kokemuksia ikäjohtamisen huomioimisesta työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa. Laadullinen tutkimus sopi tämän tutkimuksen toteuttamiseen paremmin kuin määrällinen tutkimus, koska laadullisella tutkimuksella voitiin pureutua aiheeseen monipuolisemmin. Koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja ymmärtää esihenkilöiden yksilöllisiä kokemuksia, laadullinen tutkimus sopi tutkimukseen hyvin.

Tutkimus toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena. Poikkileikkaustutkimus tarkoittaa tutkimusasetelmaa, jossa aineisto kerätään yhdellä tietyllä ajanhetkellä (Wang & Cheng 2020, S65). Poikkileikkaustutkimus on tehokas tutkimusasetelma, jolla voidaan tutkia useita eri aiheita. Se mahdollistaa ajankäytöllisesti tehokkaan tutkimusasetelman niin tutkijalle kuin tutkittavillekin. Poikkileikkaustutkimus on hyödyllinen tutkimusasetelma, kun tutkijaresurssit ovat rajallisia. Tehokasta tutkimusasetelmaa on hyödyllistä käyttää esimerkiksi uusissa tutkimusaiheissa, jotta saavutetaan ensimmäistä näyttöä siitä, että tutkimuskohde ansaitsee huomiota. (Spector 2019, 129, 133.) Poikkileikkausasetelma sopi tähän tutkimukseen, koska ei ollut tarkoitus tutkia, miten esihenkilöiden johtaminen muuttuu tiettyjen työntekijöiden kohdalla työntekijöiden iän muuttuessa, vaan selvittää esihenkilöiden johtamiskäytänteitä tietyllä hetkellä eri ikäryhmiin kuuluvien

työntekijöiden kohdalla. Tutkimuksen aikataulu myös rajoitti tutkimusasetelman valintaa. Tämän tutkielman aiheen tutkiminen pitkittäistutkimuksella ei olisi ollut mielekästä pro gradu -tutkimuksen rajatussa aikataulussa.

Käytetyin aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa on haastattelu (ten Have 2004, 17), ja se valittiin myös tähän tutkimukseen. Useissa laadullisissa tutkimuksissa haastattelu on ainoa aineistolähde (Packer 2017, 55). Haastattelussa haastateltava kertoo ajatuksistaan ja kokemuksistaan tutkijan aloitteesta. Haastattelututkimus mahdollistaa suuren kohdennetun tietomäärän keräämisen lyhyessä ajassa. (ten Have 2004, 18.)

Haastattelu sopi hyvin menetelmäksi tähän tutkimukseen, jossa tavoitteena oli selvittää tutkittavien ajatuksia ja kokemuksia liittyen työntekijöiden iän huomioimiseen työhyvinvoinnin johtamisessa. Valitulla tutkimusmenetelmällä edesautettiin tutkimuskysymyksiin vastaamista, sillä haastattelemalla esihenkilöitä oli mahdollisuus saada selville monipuolisesti heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan aiheesta, kun he saivat vastata vapaasti avoimiin kysymyksiin.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Packerin (2017, 56) mukaan laadullinen tutkimushaastattelu toteutetaan usein puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkijalla on suunnitelma teemoista, joita haastattelussa käsitellään, mutta kysymysten järjestys ja sanamuodot voivat vaihdella haastattelujen välillä. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavilla on vapaus vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla ja niin pitkästi kuin haluavat. Limin (2025, 215) mukaan puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden paneutua syvemmälle haastateltavan vastauksiin tai jatkaa keskustelua haastattelussa nousevista asioista säilyttäen tasapainon yhtenäisyyden ja joustavuuden välillä eri haastatteluissa. Eriksson ja Kovalainen (2016, 94) toteavat, että puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että haastatteluista kerätty aineisto on jokseenkin systemaattinen sekä kattava, vaikka haastattelu on sävyllään melko vapaamuotoinen ja keskusteleva. Puolistrukturoitu haastattelu valittiin tähän tutkimukseen juuri sen takia, että se antoi tilaa melko vapaalle keskustelulle, mutta tarjosi myös kokonaisvaltaisesti tietoa ikäjohtamisen hyödyntämisestä työhyvinvoinnin johtamisessa. Lisäksi, koska haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, ne olivat vertailukelpoisia keskenään.

## **5.2 Aineiston keruu**

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksää esihenkilöä. Esihenkilöitä haastateltiin yhteensä kolmessa eri valtion organisaatiossa. Kaikki organisaatiot olivat asiantuntijaorganisaatioita. Haastateltavat valittiin erilaisista, eri toimialoilla olevista ja eri

kokoisista valtion organisaatioista, jotta saatiin mahdollisimman kattavia ja erilaisia ajatuksia tutkimusaiheeseen, ja laajempi kuva valtion organisaatioiden esihenkilöiden johtamisesta. Kriteerit haastateltaville olivat esihenkilöasemassa työskentely valtion organisaatiossa ja toimiminen esihenkilönä sekä alle 35-vuotiaalle/vuotiaille työntekijöille että yli 55-vuotiaalle/vuotiaille työntekijöille. Haastateltavissa oli esihenkilöitä alle vuoden esihenkilönä toimineista tuoreista esihenkilöistä noin 20 vuotta esihenkilönä toimineisiin kokeneisiin esihenkilöihin. Haastateltavien eritasoinen esihenkilökokemus rikasti myös tutkimuksen vastauksia.

Haastattelun kriteerit täyttäviä haastateltavia etsittiin organisaatioista yhteyshenkilöiden kautta. Potentiaalisille haastateltaville ja haastatteluun jo alustavasti suostuneille lähetettiin sähköpostilla tutkimustiedote, jossa oli tarkempaa tietoa tutkimuksesta, sen käytännön toteutuksesta ja tietosuojasta. Tiedotteessa haastateltavia myös ohjattiin halutessaan pohtimaan etukäteen haastattelussa käsiteltäviä teemoja. Tutkimustiedote on tutkimuksen liitteenä 2.

Tutkimustiedotteeseen liitettiin lisäksi tietosuojailmoitus, joka on tutkimuksen liitteenä 3.

Haastattelut toteutettiin loka–joulukuussa 2025. Haastattelussa jokaiselta haastateltavalta kysyttiin pääasiassa samat haastattelurungon mukaiset kysymykset. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä 4. Haastattelut kestivät keskimäärin 49 minuuttia. Kaikki haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teams -sovelluksessa. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin sanatarkasti, jotta vastauksia kyettiin tutkimaan ja analysoimaan tarkasti. Aineisto koostui yhteensä 155 sivusta haastattelujen litteraatteja. Haastateltavien tai organisaatioiden nimiä ei kerrota tutkimuksessa, jotta anonymiteetti säilyy. Haastateltaviin viitataan koodinimillä H1 eli haastateltava 1, H2, H3 ja niin edelleen.

### **5.3 Aineiston analyysi**

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysiin kuuluu useita vaiheita. Analyysissä luokitellaan aineistoa ja yhdistetään luokkia rakentaen ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Lopuksi ilmiöstä luodaan kokonaiskuva ja hahmotetaan se uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Laadullinen analyysi voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, mutta sitä yhdistää tietyt piirteet.

Analyysiin kuuluu usein koodien tunnistaminen aineistosta ja aineiston lajittelu pyrkimyksenä tunnistaa yhtenäisiä ilmuksia, malleja ja teemoja sekä eroavaisuuksia tarkempien teemojen välillä.

Lisäksi analyysi käsittää aineiston yhteneväisyyksien yksityiskohtaisemman käsittelyn ja niiden peilaamisen tutkimuksen teoriaan. (Miles & Huberman 1994, 9.)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin temaattisella analyysimenetelmällä. Temaattinen analyysi on laadullinen analyysimenetelmä, jolla voidaan tarkastella, tulkita ja esittää merkityksellisiä malleja, joita aineistosta löytyy. Temaattiseen analyysiprosessiin kuuluu aineistoon perehtyminen, tutkimuskysymysten kannalta relevanttien aineiston osien merkitseminen, teemojen luominen, kehittäminen ja arviointi, teemojen määrittäminen, nimeäminen ja hiominen sekä kirjoittaminen. (Braun & Clarke 2022, 6, 223–225.)

Temaattista analyysiä ei ensisijaisesti ohjaa teoria, mutta analyysiin on mahdollista soveltaa erilaisia teoreettisia kulmakiviä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Temaattinen analyysi sopii tutkimukseen, jossa tavoitteena on ymmärtää ihmisten subjektiivisia näkökulmia tai kokemuksia (Braun & Clarke 2022, 223–225). Tämän takia temaattinen analyysi sopi hyvin tähän tutkimukseen, jossa tavoitteena oli selvittää tutkittavien ajatuksia ja kokemuksia ikäjohtamisen huomioimisesta työhyvinvoinnin johtamisessa.

Temaattinen analyysi voidaan tehdä induktiivisesti tai deduktiivisesti. Induktiivinen lähestymistapa viittaa aineistolähtöiseen tarkastelukulmaan, jossa aineisto ohjaa teemojen muodostamista ja analyysiä. Deduktiivinen lähestymistapa viittaa teorialähtöiseen tarkastelukulmaan, jossa analyysiä ohjaa teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta aineistoa tutkitaan ja teemoja muodostetaan. (Braun & Clarke 2022, 9.) Tässä tutkimuksessa analyysi toteutettiin induktiivisesti, sillä haluttiin keskittyä siihen, millaisia teemoja aineisto itsessään tarjoaa ja mitkä asiat aineistossa korostuvat.

Tutkimuksen aineiston analyysiprosessi aloitettiin lukemalla litteraatit tarkasti läpi useaan kertaan. Sitten litteraateista korostettiin eri väreillä tutkimuksen eri aiheisiin sopivia relevantteja asioita eli poimittiin aineistonäytteitä. Relevantteina pidettiin asioita, jotka liittyivät työhyvinvoinnin johtamiseen yleisesti sekä työntekijöiden iän huomioimiseen johtamisessa ja työhyvinvoinnin johtamisessa. Korostamisessa käytettiin 12 eri väriä eli teemoja muodostettiin ensin 12. Eri väriset aineistonäytteet litteraateista sijoitettiin omien teemojensa alle Microsoft Excel -sovelluksessa. Teemat muodostettiin sillä perusteella, että ne tarjosivat vastauksia siihen, miten ikäjohtaminen huomioidaan työhyvinvoinnin johtamisessa valtion organisaatioissa, miten nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen eroavat toisistaan, ja millaisilla käytänteillä nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia johdetaan. Teemat olivat:

- Ikäjohtamisen huomiointi
- Nuorten ja vanhempien työntekijöiden erot
- Nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisen tarpeet ja odotukset

- Nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen
- Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät
- Yleiset työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet
- Pystyvyykokemus työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttamisesta
- Nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen tarpeet ja odotukset
- Vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen tarpeet ja odotukset
- Nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet
- Vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet
- Johtamisen erot valtiolla ja yksityisellä sektorilla

Seuraavaksi näiden alkuperäisten teemojen alla olevista aineistonäytteistä muotoiltiin Microsoft Excel -sovelluksessa ensin alateemoja eli aineistonäytteitä ryhmiteltiin samankaltaisuuden perusteella yhteen alateemoiksi. Alateemat yhdistettiin sitten yleisemmiksi yläteemoiksi. Lopulta samankaltaiset yläteemat ryhmiteltiin yhteen, jotta niistä saatiin muodostettua vähemmän ja laajempia kategorioita. Esimerkiksi yläteemat ikäjohtamisen huomiointi, nuorten ja vanhempien työntekijöiden erot, nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisen tarpeet ja odotukset sekä nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen koottiin yhdeksi kategoriaksi. Lopullisia kategorioita muodostettiin kolme. Kategoriat nimettiin niiden sisällön mukaan: työhyvinvoinnin johtaminen, ikäjohtamisen hyödyntäminen ja eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen. Taulukko 4 kuvaa, miten analyysiprosessi toteutettiin Microsoft Excel -sovelluksessa. Taulukko esittää analyysiprosessia eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen - kategoriassa. Taulukkoon on esimerkinomaisesti valittu kaksi yläteemaa, joista kumpaankin kaksi alateemaa.

Taulukko 4 Esimerkki analyysiprosessista

Aineistonäyte	Alateema	Yläteema	Kategoria
Perhe-elämän huomioiminen	Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen	Nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet	Eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen
Osaamisen kehittämisen suuntaaminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen		
Vuosittaisten työkykykeskustelujen pitäminen yli 60-vuotiaille	Organisaation ikämekanismien toteuttaminen	Vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet	
Työterveyshuollon hyödyntäminen	Sairauksissa ja työkykyongelmissa tukeminen		

## 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi Mäkelän (1990, 47) kriteereiden mukaan. Mäkelä on esittänyt laadullisen analyysin arviointiperusteiksi aineiston merkittävyyden ja yhteiskunnallisen tai kulttuurisen paikan, aineiston riittävyyden, analyysin kattavuuden sekä analyysin arvioitavuuden ja toistettavuuden.

Aineiston merkittävyyteen liittyen haastattelua aineistonkeruumenetelmänä puolustetaan usein sillä, että se tuottaa aidompaa tietoa kuin esimerkiksi kysely. Haastattelulla pyritään pääsemään ihmisen sisimpään. Toisaalta kyselyn vastaukset ovat yhtä totta tai epätotta kuin sisimmän purkamisenkin. Kysymyksenasettelu on ratkaisevaa sekä haastattelussa että kyselyssä. (Mäkelä 1990, 49–50.) Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla, koska se koettiin hedelmällisimmäksi tavaksi kerätä tietoa ikäjohtamisen huomioimisesta työhyvinvoinnin johtamisessa.

Haastattelukysymykset muotoiltiin huolellisesti kiinnittäen huomiota siihen, minkälaisilla kysymyksillä saadaan parhaiten tietoa siitä, miten esihenkilöt huomioivat työntekijöiden iän ja elämänvaiheen työhyvinvoinnin johtamisessa. Kysymystenasettelussa keskityttiin kysymysten selkeyteen ja yksiselitteisyyteen, jotta haastateltavat vastaavat kysymyksiin, joihin tutkija pyrki saamaan vastauksen. Lisäksi kysymykset muotoiltiin avoimiksi, eikä liian tarkkoiksi, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan laajasti tietoa. Aineiston merkittävyyteen saattaa vaikuttaa myös se, että tutkija oli haastateltaville ennestään tuntematon. Tämä voi vaikuttaa siihen, kuinka avoimesti haastateltavat kertoivat ajatuksistaan tutkijalle. Jos haastateltavat olisivat tunteneet tutkijan, he olisivat saattaneet puhua avoimemmin, jolloin aineistosta olisi tullut monipuolisempi. Toisaalta voi

myös olla, että tuntemattomalle tutkijalle on jopa helpompi jakaa henkilökohtaisia ajatuksia ja kokemuksia kuin tutulle tutkijalle.

Aineiston riittävyteen ja analyysin kattavuuteen liittyen Mäkelä (1990, 53) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota tapausten määrän lisäksi jokaisesta havainnosta saatavan tekstin määrään. Haastateltavien määrä ei siis suoraan kerro aineiston riittävydestä. Yhdestä haastattelusta voi saada niukasti tai paljon tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa riippuen haastateltavasta. Tässä tutkimuksessa otanta oli suhteellisen pieni, yhdeksän haastateltavaa. Tutkimuksen tulokset perustuvat siis yhdeksän haastateltavan henkilökohtaisiin ajatuksiin ja kokemuksiin tutkimusaiheesta. Jos haastateltavia olisi ollut enemmän, myös aineisto olisi todennäköisesti ollut laaja-alaisempi. Toisaalta haastatteluista saatiin runsaasti hyödyllistä aineistoa, sillä haastateltavilla oli paljon ja monipuolista sanottavaa tutkimusaiheesta. Haastattelut tarjosivat 155 sivua litteraatteja eli keskimäärin 17 sivua litteraatteja yhtä haastattelua kohden. Toinen huomioitava seikka aineiston riittävyteen ja analyysin kattavuuteen liittyen on, että haastateltavia oli tässä tutkimuksessa vain kolmesta eri valtion organisaatiosta. Jos haastateltavia olisi ollut useammasta valtion organisaatiosta, aineisto olisi voinut olla rikkaampi ja antaa kattavamman kuvan ikäjohtamisen toteutumisesta työhyvinvoinnin johtamisessa valtion organisaatioissa. Samassa organisaatiossa työskentelevien esihenkilöiden ajatuksia johtamisesta sekä sen toteuttamista ohjaa nimittäin osaltaan organisaation ohjeet, käytänteet ja kulttuuri.

Analyysin arvioitavuus tarkoittaa, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja hänen on mahdollista hyväksyä tai riitauttaa tutkijan tekemät tulkinnat. Analyysin toistettavuus taas viittaa siihen, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija päätyy samoihin tuloksiin niitä soveltamalla. (Mäkelä 1990, 53.) Näiden kriteerien osalta voidaan todeta, että tutkielmassa esiteltiin käytetty analyysimenetelmä, ja aineiston analyysiprosessi kuvattiin melko yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta. Kuvauksen tarkentamiseksi esitettiin teemat, jotka analyysivaiheessa oli muodostettu. Analyysiprosessista koottiin myös taulukko havainnollistamaan lukijalle tarkemmin prosessin etenemistä. Näistä seikoista huolimatta toisella tutkijalla olisi todennäköisesti vaikeuksia päätyä samoihin tuloksiin soveltamalla luokittelu- ja tulkintasääntöjä, sillä prosessia ja sääntöjä ei tuotu ilmi koko prosessin osalta tarkasti ja tyhjentävästi.

## **5.5 Tutkimuksen eettisyys**

Tämän tutkimuksen tekemisessä noudatettiin Turun yliopiston eettisiä ohjeita. Ohjeet perustuvat Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistukseen hyvästä tieteellisestä käytännöstä (Turun yliopisto 2026). Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteet ovat luotettavuus, rehellisyys,

arvostus sekä vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Lisäksi tässä tutkimuksessa noudatettiin Euroopan unionin yleistä tietosuojaa-asetusta (GDPR).

Tutkittaville annettiin kattavasti tietoa tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta ennen tutkimukseen osallistumista. Tutkittavia informoitiin tutkimustiedotteella heitä lähestyttäessä. Tiedotteessa kerrottiin tutkimuksen aiheesta, tutkittavan roolista tutkimuksessa ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta, tutkimusaineiston käsittelystä ja säilyttämisestä sekä tutkittavan anonymiteetistä. Tiedotteessa myös ilmoitettiin, että tutkittavat voivat perua suostumuksensa tutkimukseen tai keskeyttää haastattelun milloin vain. Osallistujat antoivat suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen sähköpostitse. Tutkimustiedotteessa oli liitteenä myös tietosuojailmoitus, josta tutkittavat saivat tarkempaa tietoa tutkimuksen tietojen käsittelystä. Tietosuojailmoituksessa kerrottiin esimerkiksi henkilötietojen käsittelyn tarkoituksista ja käsittelyn oikeusperusteesta, henkilötietojen säilyttämisaikasta ja rekisteröidyn oikeuksista.

Tutkittavilta kerättiin haastattelussa vain tutkimuksen kannalta relevantit taustatiedot. Heiltä kysyttiin heidän alaistensa määrä yhteensä, alle 35-vuotiaiden ja yli 55-vuotiaiden alaisten määrät sekä esihenkilökokemuksen taso. Haastatteluista tehdyt nauhoitteet suojattiin käyttäjätunnuksilla ja poistettiin sen jälkeen, kun haastattelut oli kirjoitettu litteraateiksi. Tutkimusaineistoa käsitteli vain tutkija, eikä sitä luovutettu tutkimuksen ulkopuolisille tutkimuksen missään vaiheessa. Litteraattit säilytetään Turun yliopiston ohjeen mukaan viiden vuoden ajan tutkijan tietokoneella, joka on salasanalla suojattu.

Aineiston anonymisointi tarkoittaa, että aineistosta poistetaan tutkittavien tiedot, joista heidät voisi tunnistaa (Angiuli ym. 2015, 49). Tässä tutkimuksessa koko tutkimusaineisto anonymisoitiin, ja tulokset raportoitiin tutkielmassa siten, että haastateltavia ei voi tunnistaa tutkimuksesta. Haastateltavista käytetään tutkimuksessa koodinimiä. Myöskään organisaatioiden nimiä ei mainita tutkimuksessa.

## 6 Tulokset

### 6.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Tässä alaluvussa esitellään esihenkilöiden ajatuksia siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin, ja kuinka paljon esihenkilöt kokevat pystyvänsä työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttamaan. Alaluvussa käsitellään myös, millaisilla käytänteillä esihenkilöt yleisesti tukevat työntekijöiden työhyvinvointia. Lisäksi tuodaan esiin esihenkilöiden näkemyksiä siitä, miten johtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen eroavat valtiolla ja yksityisellä sektorilla.

#### 6.1.1 Työhyvinvoinnin edistäminen

Haastatteluissa havaittiin monia työn kuormitustekijöitä sekä työn tukemisen tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten työntekijät voivat työssä. Suurin osa tekijöistä oli työstä johtuvia, mutta muutama tekijä oli työntekijöiden yksityiselämästä johtuva. Työntekijöiden elämäntilanne voi joko tukea tai haastaa työhyvinvointia. Haastateltavat kertoivat, että työntekijöitä kuormittavat asiat yksityiselämässä näkyvät myös hyvinvoinnissa työssä. Lisäksi työntekijöiden persoona vaikuttaa siihen, miten he voivat työssä. Esimerkiksi työntekijöiden asenne oman työhyvinvoinnin edistämiseen on merkittävä tekijä.

Työstä johtuvina työhyvinvointia kuormittavina tekijöinä mainittiin haastatteluissa työn liian suuri määrä ja äkilliset kuormituspiikit. Myös työn luonne, kuten työn monimutkaistuminen ja pirstoutuminen, haastaa työhyvinvointia. Lisäksi työntekijöiden työhyvinvointia koettelee jatkuva muutos työssä ja uuden opetteleminen. Tästä ongelmasta puhuttiin haastatteluissa näin:

*”Aina otetaan joku uusi toiminto tai menetelmä sen vanhan päälle, että ne vanhat konekirjoitusmaailman asiatkin pitää edelleen hoitaa siinä rinnalla, mutta sitten tulee taas joku uusi näkökulma, minkä kautta pitää kaikki ajatella, niin kyllä se on se työelämän yleisilmiö.” – H2*

Kuten yllä olevasta lainauksesta selviää, koettiin, että muutosten myötä työmäärä lisääntyy. Muutostilanteet tuovat myös epävarmuutta, mikä haastaa työhyvinvointia. Työhyvinvointia kuormittavina tekijöinä nostettiin esiin myös tietotulva ja vaatimus jatkuvasta tavoitettavissa olemisesta. Lisäksi erilaiset sairaudet ja työkykyä alentavat vaivat vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin.

Haastateltavien mukaan yksi työntekijöiden työhyvinvointia tukeva tekijä on hyvä viestintä. Sujuva tiedonkulku varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi tietoa. Myös työn selkeät tavoitteet sekä mielekäs työtehtävä vahvistavat työhyvinvointia. Motivaatiolla on suuri merkitys siihen, miten työssä voidaan. Lisäksi työntekijöiden ammattitaito tehdä omat työtehtävät ja osaamisen kehittäminen vaikuttavat positiivisesti. Haastatteluissa nostettiin esiin esihenkilöltä sekä kollegoilta saadun palautteen myönteinen vaikutus työhyvinvoinnille. Myös tasapuolisuudella työyhteisössä sekä tehtävien järjestelyllä ja tehtävärakenteella on merkitystä. Lisäksi koettiin, että mahdollisuus joustoihin sekä sujuvaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen tukee työhyvinvointia.

Haastatteluissa hybridityö tunnistettiin yhdeksi tekijäksi, joka sekä tukee että kuormittaa työhyvinvointia. Haastateltavat kokivat, että hybridityö antaa työntekijöille joustavuutta työhön ja helpottaa työn ja vapaa-ajan yhdistämistä. Paljon etänä työskentely voi kuitenkin johtaa myös heikompaan yhteisöllisyyden kokemukseen sekä yksinäisyyteen. Esihenkilöiden mukaan myös työyhteisö voi vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti. Toimiva työyhteisö, jossa on hyvä yhteishenki, tukee työhyvinvointia, mutta työyhteisön konfliktitilanteet taas heikentävät sitä. Lisäksi nostettiin esiin, että työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa se, miten perustarpeet täyttyvät työssä. Arvostetuksi tulemisen, joukkoon kuulumisen sekä autonomian kokemuksen toteutuminen tai toteutumattomuus vaikuttavat työhyvinvointiin.

Haastatteluissa käsiteltiin sitä, kuinka paljon esihenkilöt kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työn kuormitustekijöihin ja tukemisen tekijöihin eli vaikuttamaan työntekijöiden työhyvinvointiin. Haastateltavat kokivat, että he pystyvät johtamisella vaikuttamaan työntekijöiden työhyvinvointiin melko paljon. Työhyvinvointiin pystytään vaikuttamaan erityisesti pitkällä aikavälillä eli kuukausien tai vuoden aikavälillä. Esihenkilöt nostivat esiin, että on tärkeää tietää, mistä työntekijöiden työhyvinvoinnin ongelmat juontavat juurensa, jotta niihin voidaan vaikuttaa. Erityisenä haasteena työhyvinvoinnin tukemisessa esihenkilöt kokivat sen, että he eivät pysty vaikuttamaan työntekijöiden yksityiselämän ongelmiin, jotka heijastuvat väistämättä työhön. Toisaalta osa esihenkilöistä muistutti, että vaikka yksityiselämän kuormitusta tuoviin asioihin ei pysty vaikuttamaan, voi vaikuttaa työntekijän kuormituksen määrään työssä vaikealla hetkellä. Voidaan tarjota avuksi joustoja, kuten osa-aikatyöhön siirtymistä hetkellisesti.

Esihenkilöt kokivat, että kehys mahdollisuuksiin vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin tulee organisaatiotasolta. Esimerkiksi organisaation taloudellinen tilanne vaikuttaa siihen, kuinka paljon on mahdollisuuksia edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Esimerkiksi organisaation

henkilöstöressurssit saattavat olla säästöpainneiden takia hyvin rajalliset. Tällöin ei voi palkata lisää työntekijöitä, vaikka työntekijöiden työkuormaa pitäisikin vähentää.

Haastatteluissa korostettiin, että esihenkilöt voivat luoda puitteita työhyvinvoinnille, mutta moni asia työhyvinvoinnissa on myös työntekijästä itsestään kiinni. Riippuu siis myös työntekijästä, kuinka paljon on mahdollista vaikuttaa hänen työhyvinvointiinsa. Esimerkiksi toisinaan työntekijät tekevät liikaa töitä, mutta toimivat niin, että esihenkilö ei huomaa sitä. Työhyvinvoinnin riippumista työntekijästä havainnollistettiin seuraavasti:

*”Sitten kun huomataan, että tunteja kasvaa ja niihin puututaan, niin sit ei leimata enää niitä tuntejakaan, kun on niin tunnollisia, niin tämmöisen kiinni saaminen. Ja sitten sen ihmisen, että saa myönnettyä itse, että tämä on liikaa [...], että se vaatii aika lailla, että se ihminen ymmärtää sen itse. Ja sitten sitä voi lähteä viemään eteenpäin.” – H8*

Esihenkilö pohti siis, että työntekijän tehdessä liikaa töitä, vaaditaan, että työntekijä itse ymmärtää toimintansa uhkan työhyvinvoinnille ja on halukas muuttamaan toimintaansa. Haastateltavien mukaan jotkut työntekijät myös vierittävät vastuun omasta työhyvinvoinnistaan kokonaan työnantajalle. He kokevat, että vain työnantaja on velvollinen kehittämään heidän hyvinvointiaan. Esihenkilöt kokivat, että tällaisissa tilanteissa työhyvinvointiin vaikuttaminen on hankalaa.

Kokonaisuudessaan esihenkilöt kuitenkin ajattelivat, että keinoja työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseen on useita. He toivat haastatteluissa esiin suuren määrän käytänteitä, joita he hyödyntävät yleisesti työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen. Haastateltavat tukevat työhyvinvointia esimerkiksi huomioimalla työntekijöiden pitkäaikaissairaudet, kiinnittämällä huomiota jaksamiseen ja hallitsemalla kuormitusta. Lisäksi he edistävät työntekijöiden työhyvinvointia kuuntelemalla heidän huoliaan ja olemalla myötätuntoisia. Tämän koettiin auttavan työntekijöitä. Todettiin myös, että työntekijöiden työhyvinvointiin vaikutetaan huolehtimalla työyhteisön toimivuudesta sekä tasapuolisuudesta työntekijöiden kohtelussa. Lisäksi keskitytään siihen, että työntekijöille kerrotaan avoimesti asioita ja viestitään riittävästi.

Esihenkilöt kokivat myös, että heidän ollessa valta-asemassa, arvojohtajuus on tärkeää työhyvinvoinnin johtamisessa. Esihenkilö rakentaa yksikköön tietynlaista kulttuuria. Sitä kuvattiin haastatteluissa näin:

*”Koitan normalisoida sitä, että se on ihan okei, ettei kaikkea jaksu ja pysty. Että ehkä jos sekin, kun olen johdettaviini nähden valta-asemassa, niin se oma jonkinlainen arvojohtajuus*

*siinä, että sanoo, että se on yksi vaihtoehto, että sä et jaksa ja sä jäät vaikka saikulle siitä.”*

– H2

Esihenkilön mukaan on siis tärkeää viestiä työntekijöille, että aina ei tarvitse jaksaa. Tällöin työntekijät uskaltavat hidastaa, kun täytyy. Työntekijöitä tulee rohkaista huolehtimaan itsestään ja hyödyntämään tarvittaessa myös työterveyshuollon palveluita. Ylipäätään mahdollisuus työterveyshuollon palveluihin nähtiin yhtenä työhyvinvoinnin tukemisen muotona.

Lisäksi haastatteluissa todettiin, että työntekijöiden työhyvinvoinnin seuraamisella tuetaan hyvinvointia. Merkittäväksi seuraamisen tavaksi esihenkilöt nostivat esiin keskustelut: spontaanit kohtaamiset työpaikan käytävillä, säännölliset yksilökeskustelut ja yksikköpalaverit sekä kehityskeskustelut. Lisäksi esihenkilöt tarkkailevat työntekijöiden työtuntien ja poissaolojen määrää ja hyödyntävät organisaation työhyvinvointikyselyjä. Työn etenemisen ja tuloksellisuuden sekä työntekijöiden toiminnan ja käytöksen seuraaminen työpaikalla ovat keinoja havaita työhyvinvoinnin ongelmia. Haastateltavat kokivat nämä keinot hyödyllisiksi, sillä toisinaan työntekijät eivät puhu ongelmistaan, kun asiat ovat liian vaikeita. Esihenkilöiden tulee ottaa puheeksi työhyvinvointi työntekijöiden kanssa, jos he ovat huolissaan. Poikkeamiin tulee puuttua ajoissa, minkä varmistamiseksi organisaatioissa on käytössä varhaisen tuen malli. Esimerkiksi, jos työntekijällä on tietty määrä poissaoloja tietyllä ajanjaksolla, asiasta keskustellaan.

Haastatteluissa nousi esiin myös hybridityön merkitys työhyvinvoinnille. Hybridityö on yksi tapa johtaa työhyvinvointia. Se tuo joustavuutta työntekijöille ja helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Esihenkilöt kokivat, että hybridityöllä on myös kielteisiä vaikutuksia työhyvinvoinnille ja siksi on tärkeää myös toisinaan kokoontua työpaikalle yhdessä. Työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttaa esihenkilöiden mukaan heidän oman toimintansa lisäksi myös lait. Valtion virka- ja työehtosopimuksessa on mekanismeja, jotka tukevat työhyvinvointia.

### 6.1.2 Johtamisen erot valtiolla ja yksityisellä sektorilla

Haastateltavat havaitsivat, että johtamisessa on eroja riippuen siitä, millaisessa organisaatiossa he johtavat. Koettiin, että johtaminen valtiolla ja yksityisellä sektorilla eroaa toisistaan tietyillä tavoilla. Haastateltavat kertoivat, että yksityisen sektorin organisaatioissa muutos on jatkuvaa ja esihenkilöiden vaihtuvuus on suurempaa. Valtiolla esihenkilötehtävät taas ovat pysyvämpiä ja esihenkilöillä voi olla pitkiäkin työuria yhdessä johdettaviensa kanssa. Esiin tuotiin myös eri sektoreiden erilaiset taloudelliset resurssit. Johtamiseen, esihenkilöiden koulutukseen ja mentorointiin on usein enemmän rahaa käytettävissä yksityisellä sektorilla. Esihenkilöitä voidaan

esimerkiksi lennättää johtamiskoulutuksiin ulkomaille. Lisäksi yksityisellä sektorilla koettiin työn tuloksellisuuden korostuvan pehmeiden arvojen yli.

Johtamisesta valtiolla todettiin myös, että esihenkilö ja johdettavat saattavat olla eri puolilla Suomea, mikä tuo omat haasteensa johtamiselle. Yksityisellä sektorilla esihenkilö ja johdettavat työskentelevät useammin samalla paikkakunnalla ja toimipisteellä. Toisaalta esiin nostettiin myös se, että kansainvälisissä yrityksissä johdettavia saattaa olla jopa eri puolilla maapalloa.

Valtiolla johtamisessa korostuu haastateltavien mukaan myös luottamus henkilöstöön eri tavalla kuin yksityisellä sektorilla. Käytännössä luottamus korostuu esimerkiksi niin, että siitä puhutaan ääneen. Haastateltavat totesivat, että organisaatiossa tehdyt henkilöstötutkimuksetkin osoittavat, että henkilöstö kokee johdon luottavan heihin. Vaikka luottamus koettiin positiiviseksi asiaksi, sillä havaittiin myös kääntöpuoli. Kun henkilöstöön luotetaan valtiolla, kaikkiin asioihin ei myöskään välttämättä tartuta. Ei olla niin lähellä henkilöstön arkea, että aina tartuttaisiin kaikkiin poikkeamiin työnteossa.

Valtion organisaatioiden rajoitetumpien resurssien nähtiin vaikuttavan myös työhyvinvoinnin johtamiseen. Haastatteluissa todettiin, että yksityisellä sektorilla on enemmän rahaa käytettävissä virkistytymiseen. Esimerkiksi virkistystapahtumia järjestetään yksityisellä sektorilla enemmän, kun taas valtiolla on rajoitetummat mahdollisuudet tapahtumien järjestämiseen. Lisäksi koettiin, että valtiolla on selkeämmät toimintatavat työhyvinvoinnin johtamisessa. Tätä kuvattiin näin:

*”Valtiolla on selkeät, määritellyt käytänteet työhyvinvoinnin johtamiselle. Ne on kuvattu auki, mistä se työhyvinvointi katsotaan, että koostuu ja mitä toimenpiteitä siihen liittyy.”* –

H3

Esihenkilön mukaan siis valtiosektorilla työhyvinvoinnin johtamisen ohjeet on perusteelliset ja läpinäkyvästi kuvattu. Ohjeet ja materiaali työhyvinvointiin liittyen ovat organisaation koko henkilöstön saatavilla intranetissä. Määriteltyjen ohjeiden lisäksi valtiolla työhyvinvointia pidetään yllä keskusteluissa. Haastateltavat kokivat, että yksityisen sektorin organisaatioissa ei ole samalla tavalla auki kirjoitettuja selkeitä rakenteita työhyvinvoinnin johtamiselle.

## **6.2 Ikäjohtamisen hyödyntäminen**

Tässä alaluvussa tuodaan esiin, miten esihenkilöt huomioivat työntekijöiden iän johtamisessaan. Alaluvussa myös esitetään esihenkilöiden havaitsemia eroja nuorissa ja vanhemmissa työntekijöissä. Lisäksi käsitellään nuorten ja vanhempien työntekijöiden erilaisia tarpeita ja

odotuksia johtamiselle sekä sitä, miten nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen eroavat toisistaan.

### 6.2.1 Nuorten ja vanhempien työntekijöiden erot

Tutkimuksen haastatteluissa selvisi, miten ja millä tasolla ikäjohtamista toteutetaan valtion organisaatioissa. Haastateltavat toivat esiin, että he eivät yleensä mieti työntekijöiden ikää päivittäisessä johtamisessaan. Haastateltavat kokivat, että eri-ikäiset työntekijät eivät erityisesti eroa toisistaan, mutta joitakin asioita tulee huomioida johtamisessa eri tavalla eri-ikäisten kohdalla. Ikään liittyvät asiat tulevat viikoittain tai kuukausittain esiin johtamisen eri tilanteissa. Haastatteluissa selvisi, että ikää ajatellaan enemmän vanhempien kuin nuorten työntekijöiden kohdalla. Tämä johtuu esihenkilöiden mukaan esimerkiksi siitä, että vanhemmat työntekijät vaikuttavat pidempiaikaisemmin henkilöstösuunnitteluun, koska he lähestyvät eläkeikää.

Työntekijöiden ikä nähtiin vain yhtenä elementtinä, joka vaikuttaa johtamiseen. Haastatteluissa tuli esiin, että esihenkilöt ajattelevat monien asioiden liittyvän enemmän työntekijöiden persoonaan kuin ikään. Toisaalta esihenkilöt myös oivalsivat haastatteluissa, että pohtivat kuitenkin työntekijöiden ikää johtamisessa, vaikka eivät olleet ajatelleet tekevänsä niin. Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavat eivät niinkään ajattele työntekijöiden ikää itsessään, vaan siihen liittyviä asioita. Sitä ajatusta tuotiin esiin näin:

*”Mä en oo ehkä ajatellut sitä tolleen ikäasiana, mutta nyt kun sä sen sanot ääneen, niin sitähan se tietysti on. Että kyllä mä yritän sitä just heidän elämäntilannetta ja heidän työuratilannetta, että sehän on paitsi se elämäntilanne, niin heidän työurat on hyvin erilaisessa vaiheessa, että kyllä mä yritän ajatella.” – H1*

Kuten sitaatista käy ilmi, esihenkilöt painottavat ikäjohtamisessa erityisesti työntekijöiden elämäntilanteen ja uratilanteen ja niistä johtuvien tarpeiden huomioimista. Toisaalta yksi esihenkilöistä koki kaikkien työntekijöiden olevan niin erilaisia, että johtamista täytyy ajatella täysin yksilöllähtöisesti, eikä hän ajattele työntekijöiden ikää juuri ollenkaan.

Haastateltavat yleisesti tunnustivat nuorissa ja vanhemmissa työntekijöissä tiettyjä eroja, jotka vaikuttavat siihen, että he johtavat eri tavoin nuoria ja vanhempia työntekijöitä eli toteuttavat ikäjohtamista. Haastateltavat kertoivat, että nuoret työntekijät ovat yleisesti avoimempia, kertovat omista asioistaan ja ideoistaan ja kommentoivat aktiivisesti. Vanhemmat taas eivät yhtä paljon jaa asioitaan. Avoimuudesta puhuttiin haastatteluissa näin:

*”Näiden vanhempien työntekijöiden kanssa saattaa olla sitä, että osa on sellaisia, että heiltä pitää, he eivät kerro, että heiltä pitää kaivella.” – H5*

Esihenkilö pohti siis, että vanhemmilla työntekijöillä korostuu enemmän puhumattomuus omista asioista. He eivät sano niin usein ääneen, mitä ajattelevat tai nosta esiin heitä vaivaavia asioita. Haastateltavien mukaan nuoret työntekijät puhuvat avoimesti myös esimerkiksi palkka-asioista. Lisäksi he antavat enemmän palautetta esihenkilöille. He osaavat antaa kriittistäkin palautetta hyvällä tavalla.

Nuorten työntekijöiden innokkuuden ja motivaation havaittiin olevan yksi nuoria ja vanhempia työntekijöitä erottava tekijä. Nuoret haluaisivat olla monessa asiassa mukana ja heillä on paljon energiaa viedä asioita eteenpäin. Nuorilla työntekijöillä tunnistettiin myös näyttämisen halua, mikä korostuu erityisesti nuorilla määräaikaikaisilla työntekijöillä. Nuoret haluavat näyttää itselleen ja toisilleen, he haluavat olla nopeita ja tehdä tulosta. Vanhemmat työntekijät taas eivät stressaa niin paljon asioista, sillä he ovat nähneet työelämää jo niin paljon. He ovat oppineet, että ei kannata ottaa liikaa paineita työstä. Vanhempia työntekijöitä kuvailtiin erittäin omatoimisiksi ja osaaviksi. He tietävät mitä tekevät, joten he luottavat itseensä.

Ikäryhmien erot näkyvät haastateltavien mukaan myös muutostilanteissa. Vanhemmilla työntekijöillä ei ole samalla tavalla tahtotilaa, voimia tai välttämättä taitojakaan muutoksiin kuin nuorilla työntekijöillä. He kaipaavat vakautta. Haastateltavat olivat havainneet, että muutoksen vauhti ja määrä kauhistuttaa vanhempia työntekijöitä. Muutoksen nopeus on ollut rajua erityisesti viime vuosina. Nuorilla työntekijöillä taas on paljon intoa muutoksiin ja he arvostavat dynaamisuuutta. Nuoret ottavat muutokset paremmin vastaan ja ovat joustavampia muutoksissa kuin vanhemmat työntekijät, jotka haluaisivat mieluummin pitäytyä vanhoissa tavoissaan.

Myös työntekijöiden kiinnostuksessa kehittää osaamistaan tunnistettiin eroja eri-ikäisillä. Haastatteluissa tuotiin esiin, että vanhemmilla työntekijöillä ei ole enää kovin paljon innostusta kehittää osaamistaan, vaan he pitäytyvät mielellään samoissa, tutuissa työtehtävissään. Tämä lisää heidän turvallisuuden ja hallinnan tunnetta. Nuorten työntekijöiden taas koettiin olevan uraorientoituneempia ja kiinnostuneita itsensä ja osaamisensa kehittämistä. Tästä saattaa kertoa myös se, että he pyytävät herkemmin palautetta. Toisaalta yksi haastateltava nosti esiin, että myös vanhemmilla työntekijöillä on halua uuden oppimiseen ja uusiin tehtäviin. Haastateltavan mukaan vanhemmat työntekijät myös oppivat nopeasti uudet tehtävät, sillä heillä on paljon elämäkokemusta, joka nopeuttaa oppimisprosessia.

Esihenkilöt nostivat esiin, että nuoret työntekijät ovat usein kärsimättömiä ja heillä on korkeat odotukset. He odottavat, että saavat kaiken nopeasti. Tästä keskusteltiin haastatteluissa näin:

*”Sen ehkä nuoremmissa huomaa, että välillä tullaan ja ollaan täällä muutama kuukausi ja sitten olisi jo ”heti mulle kaikki” -tyyppinen ajatus. Ja tää saattaa tulla välillä sitten noissa esimerkiksi palkkakeskusteluissa esille, että on kovat odotukset.” – H7*

Esihenkilö pohti siis, että nuoret haluavat saavuttaa asioita työssä todella nopeasti. Nuoret osaavat vaatia enemmän kuin vanhemmat työntekijät, jotka ovat tottuneet tyytymään vähään.

Haastateltavien mukaan nuorilla on melko lyhytjänteinen käsitys, eivätkä he ymmärrä, että asiat vievät aikaa. Vanhemmilla työntekijöillä taas on vähemmän odotuksia ja enemmän malttia.

Työn merkityksellisuuden koettiin olevan selvästi tärkeämpää nuorille kuin vanhemmille työntekijöille. Todettiin, että vanhemmat työntekijät enemmän vain suorittavat työtä. Nuoret myös kaipaavat enemmän yhteisöllisyyttä työyhteisössä. He arvostavat työajan ulkopuolellakin olevia yhteisiä virkistyshetkiä kollegojen kanssa. Vanhemmille työntekijöille yhteisöllisyys taas ei ole niin tärkeä prioriteetti työssä. Vanhemmilla työntekijöillä on enemmän haasteita asettaa rajat työn ja vapaa-ajan välille kuin nuorilla. Tämä näkyy esimerkiksi niin, että nuorten työaikasaldot eivät ylitä. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen havaittiin myös olevan tärkeämpää nuorille kuin vanhemmille. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että lomat on pidettävä lasten päiväkotien ja koulujen lomien takia tiettyyn aikaan, kun taas vanhemmilla työntekijöillä on vapaammin mahdollisuuksia.

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että vanhemmat katsovat laajakatseisemmin asioita kuin nuoret työntekijät. Esihenkilöiden mukaan nuorten ajatusmaailma on mustavalkoisempi ja kokonaisuuksien huomioon ottaminen on heille vaikeampaa. Heille myös yhteiset säännöt ovat välillä epäselviä. Haastateltavat olivat havainneet, että voi kestää hetken aikaa, että nuoret sisäistävät valtionhallinnossa työskentelyyn liittyvät ohjeet. Nuorilta saattaa puuttua myös joitakin perustaitoja, koska heidän kokemuksensa työelämästä on vielä vähäistä.

## 6.2.2 Nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen

Haastateltavat kokivat, että nuorten ja vanhempien työntekijöiden eroavaisuuksien takia he myös odottavat ja tarvitsevat osittain erilaista johtamista, vaikka jotkin työntekijöiden odotukset ja tarpeet ovatkin yhtenäisiä iästä ja elämänvaiheesta riippumatta. Esihenkilöiden mukaan eri-ikäisten johtamisessa päälinjat ovat erilaisia ja he hyödyntävät ikäjohtamista työssään.

Nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen eroaa heidän ohjauksessa. Nuoret odottavat esihenkilöltä johdattelevaa johtamista, eivätkä halua, että esihenkilö sanoo suoraan, mitä tulee tehdä. Haastateltavat nostivatkin esiin, että he toimivat nuorten kanssa niin sanotusti sparraajan roolissa ja pyrkivät ohjaamaan työntekijöitä löytämään itse vastauksen, jotta he kehittyvät. Nuoret työntekijät odottavat kuitenkin saavansa esihenkilöltä myös apua, jos sitä tarvitsevat. Esihenkilöiden mukaan he tarvitsevat toisinaan tukea asioiden ratkaisemiseen ja neuvontaa siihen, miten asiat kannattaa tehdä. Nuorten johtamisessa korostettiin sen ymmärtämisen tärkeyttä, että heidän näkemyksensä asioista ei voi olla niin kattava kuin vanhemmilla työntekijöillä. Heiltä ei tule odottaa liikaa. Vanhemmat työntekijät taas odottavat itsenäisyyttä. Tätä kuvattiin seuraavasti:

*”He odottaa sitä, että mä oon läsnä silloin kun tarvitaan, mutta mä en puutu mihinkään ainakaan turhaan. Ja sitten se, että raivaan heiltä niitä esteitä, että he pääsee eteenpäin.” –*

H4

Kuten sitaatista käy ilmi, vanhemmat työntekijät odottavat, että esihenkilö tukee tarvittavissa asioissa, mutta ei tee mitään ylimääräistä. Myös haastateltavat kokivat, että heidän ei tule ohjata liikaa kokeneita työntekijöitä. Heidän johtamisessaan esihenkilöt keskittyvätkin enemmän tavoitteisiin. Toisinaan nuorten kanssa taas joutuu haastateltavien mukaan käymään itsestänselvyyksiä läpi ja muistuttamaan yhteisistä säännöistä ja toimimisesta osana työyhteisöä.

Nuorten työntekijöiden osaamisen johtamisessa korostuu heidän perehdyttäminen ja uusiin asioihin johdattaminen. Nuorten johtamisessa korostuu haastateltavien mukaan myös se, että tulee tietää nuorten koulutus- ja työpaikkatilanteesta. Tästä puhuttiin haastatteluissa näin:

*”Mä aattelen, että pitäisi ite pysyä noitten nuorten työntekijöiden ja nuorten arjen ja nuorten koulutustilanteen ja työpaikkatilanteen [tasalla]. Ymmärtäisi mikä siellä on ajankohtaista ja mikä voisi olla heitä kiinnostavaa juttua.” – H1*

Esihenkilö pohti siis, että nuorten johtamisessa tulee tietää, mitä he ovat oppineet opinnoissaan ja mitä nuorten työmarkkinoilla tapahtuu. Siten on helpompi ymmärtää nuoria ja tarjota heille kiinnostavia ja sopivia tehtäviä. Haastateltavien mukaan nuoret odottavat, että esihenkilö tekee näkyväksi, miten työssä on mahdollista edetä. Esihenkilöt myös kokivat, että nuoret tarvitsevat johtamiselta uramahdollisuuksien tarjoamista. Esihenkilöt kertoivat pohtivansa, millainen työ tukee nuorten urakehitystä. Nuorten johtaminen on enemmän tulevaisuusorientoitunutta kuin vanhempien. Johtamisessa pohditaan sitä, millaista osaamista työntekijät haluavat kehittää, ja millaisia toiveita heillä on tulevaan. Vanhempien johtaminen taas on enemmän osaamista varmentavaa ja ylläpitävää.

Toisaalta heille tarjotaan myös tasapuolisesti mahdollisuuksia mennä eteenpäin uralla, jos he ovat kiinnostuneita siitä. Vanhemmat työntekijät odottavat, että heille annetaan riittävän vaikeita tehtäviä. Vanhempien työntekijöiden johtamiseen kuuluu myös lähestyvän eläkkeen pohtiminen ja siitä hienovaraisesti keskusteleminen. On huolehdittava, että työntekijöiden hiljainen tieto saadaan jaettua.

Lisäksi haastateltavat toivat ilmi, että nuoret työntekijät tarvitsevat enemmän keskustelua ja palautetta kuin vanhemmat työntekijät, sillä se auttaa kehittymistä. Esihenkilöt kokivatkin, että palautteen antaminen korostuu nuorten johtamisessa. Sekä myönteistä että korjaavaa palautetta annetaan matalalla kynnyksellä. Palautteen antamista saatetaan tehostaa jonkin työntekijälle haastavan tilanteen jälkeen, jotta lisätään nuorten uskoa omaan tekemiseen. Keskustelujen eroja nuorten ja vanhempien työntekijöiden kanssa havainnollistettiin näin:

*”Selkeästi mä heidän [nuorten] kanssa enemmän kommunikoin siellä digivälisissä, mutta tää on myös sitä, että ne iäkkäämmät ei ehkä tarvitse sitä vahvistusta enää niin paljoa. Mut heille mä ehkä huikkaan ennemmin sitten vaikka kahvilassa.” – H4*

Esihenkilö kokee siis, että nuorten työntekijöiden kanssa keskusteleminen painottuu digikanaviin ja on ylipäätään korostunutta. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että he kaipaavat enemmän palautetta työstä kuin vanhemmat työntekijät.

Nuorten työntekijöiden koettiin odottavan esihenkilöltä ylipäätään paljon. Haastateltavien mukaan nuoret odottavat esihenkilöltä asiantuntijuutta, sillä he näkevät esihenkilöt kokeneina. Nuorten havaittiin odottavan myös, että esihenkilö auttaa heidän etenemistään. He esimerkiksi toivovat, että esihenkilö taistelee heidän palkkansa tai urakehityksensä puolesta. Nuorten tunnistettiin odottavan toimintaa esihenkilöltä, mitä kuvattiin seuraavasti:

*”Sitten kun [nuoret] nostavat asioita esiin, [he odottavat], että niihin oikeasti puututaan ja niille asioille tehdään jotain. Että toimintaa.[...] Että sitten, jos asioita ei tapahdu, niin siihen kyllästyään ja turhaudutaan hirveän helposti.” – H8*

Kuten lainaus osoittaa, nuoret työntekijät odottavat, että esihenkilö aidosti tarttuu epäkohtiin nopeasti, eikä pelkästään kuuntele työntekijöitä. Vanhemmat työntekijät taas eivät haastateltavien mukaan tarvitse ylipäätään niin paljon johtamista. He arvostavat, että esihenkilö hoitaa esihenkilön vastuut, mutta eivät odota välttämättä erityistä johtamista. Haastateltavat kokivat luottamuksen työntekijöihin korostuvan vanhempien johtamisessa.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että nuorten työntekijöiden kanssa tarvitaan hillitsemistä ja jämäkkyyttä, koska nuoret ovat usein innokkaita ja heillä saattaa olla epärealistiset odotukset esimerkiksi asioiden etenemistahdista. Aihetta tuotiin haastatteluissa esiin seuraavasti:

*”Nuorempien kanssa pitää välillä malttaa ja ohjata pysähtymään, ottaan aikaa ja käydä kärsivällisyyteen liittyviä, ei nyt keskusteluja silleen, mutta pitää ehkä perustella vähän enemmän, että miksi asioita pitää varmistella ja miksi niistä pitää keskustella ja miksi se on tärkeää.” – H5*

Esihenkilön mukaan siis nuorille täytyy korostaa realismia ajan suhteen. Vanhemmat työntekijät taas ymmärtävät, että asioiden käsittelyyn menee aikaa ja tietynlainen organisaatio vaatii tietynlaiset toimintamallit. Johtamisessa tulee olla tarkkana, ettei tukahduta nuorten intoa, mutta ei voi myöskään myöntyä kaikkeen, mitä nuoret työntekijät toivovat. Haastateltavien mukaan nuoret haluaisivat usein olla kaikessa mukana, mutta heidän tulee kuitenkin ensisijaisesti keskittyä ydintehtäviinsä.

Nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen eroaa myös muutosten johtamisessa. Muutosten johtaminen korostuu vanhempien kohdalla, sillä muutokset ovat heille vaikeampia kuin nuorille työntekijöille. Tästä puhuttiin näin:

*”Kun se kokemus karttuu ja on totuttu tietynkaltaisiin toimintamalleihin, sitten kun ne muuttuu, niin sitten se voi olla vähän vaikeampi jossain tilanteessa sitten lähteä muuttamaan niitä sitten toiseksi, kun taas sitten nuorille työntekijöille kaikkihan on uutta ja kaikki on muutosta siinä mielessä.” – H6*

Kuten sitaatista käy ilmi, vanhempia työntekijöitä haastaa vanhat tavat, joita nuorille ei ole ehtinyt muodostua. Muutos vie yleensä enemmän aikaa ja energiaa vanhemmilta työntekijöiltä. He kaipaavat esihenkilöltä enemmän muutosten perustelua. Joskus muutostilanteesta tekee vanhemmille työntekijöille vaikean omaan osaamiseen liittyvät haasteet. Tämä voi heijastua muutosvastarintana. Tällöin esihenkilöiden täytyy ohjata keskustelua osaamisvajeeseen muutoshakoisuuden sijaan.

Taulukko 5 havainnollistaa esihenkilöiden havaitsemia eroja nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisessa. Esihenkilöt toivat esiin, että eri ikäryhmien johtaminen eroaa erityisesti työntekijöiden ohjaamisessa ja osaamisen johtamisessa, työntekijöiden kanssa keskustelemisessä, työntekijöiden odotuksissa esihenkilölle sekä työntekijöiden hillitsemisessä ja muutosten johtamisessa.

Taulukko 5 Esihenkilöiden havaitsemat erot nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisessa

Nuorten työntekijöiden johtaminen	Vanhempien työntekijöiden johtaminen
<b>Ohjaus</b>	
Tukeminen löytämään vastaus, toisinaan tukeminen asioiden ratkaisemisessa	Tukeminen vain tarvittaessa, itsenäisyyden korostuminen
<b>Osaamisen johtaminen</b>	
Sopivien työtehtävien tarjoaminen, urakehityksen tukeminen	Osaamisen ylläpitäminen, hiljaisen tiedon siirtäminen
<b>Keskustelut</b>	
Palautteen antaminen, keskusteleminen digikanavissa	Vähemmän keskusteluja, keskusteleminen kasvotusten
<b>Odotukset esihenkilölle</b>	
Suuret odotukset	Vähemmän odotuksia, perusvastuiden hoitaminen riittää
<b>Hillitseminen</b>	
Pysähtymään ohjaaminen, realismin korostaminen	Ei vaadita hillitsemistä, asioiden hidas eteneminen ymmärretään
<b>Muutosten johtaminen</b>	
Muutosten johtaminen helpompaa	Muutosten johtaminen korostunut, olennaista tukeminen ja muutosten perustelevuus

### 6.3 Eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen

Tässä alaluvussa nostetaan esiin, millaisia erilaisia tarpeita sekä odotuksia nuorilla ja vanhemmilla työntekijöillä on työhyvinvoinnin johtamiselle. Lisäksi käsitellään sitä, mitkä käytänteet korostuvat erityisesti nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa, ja mitä käytänteitä hyödynnetään vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa.

#### 6.3.1 Nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet

Joidenkin haastateltavien mukaan työhyvinvoinnin johtamisen tarpeet ja siten myös käytänteet ovat melko samanlaisia kaikenikäisten kohdalla. Lisäksi koettiin, että riippuu työntekijän persoonasta, millaista työhyvinvoinnin johtamista työntekijä tarvitsee. Useat haastateltavat kuitenkin tunnustivat, että nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia haastaa eri asiat, joten heillä on vaihtelevia tarpeita sekä odotuksia työhyvinvoinnin johtamiselle. Tämän takia on myös tiettyjä käytänteitä, jotka korostuvat erityisesti nuorten tai vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa. Haastatteluissa selvisi myös, että vaikka työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet olisivat samankaltaisia, niitä toteutetaan usein hieman eri tavoin eri-ikäisille.

Haastateltavien mukaan nuoret työntekijät odottavat työhyvinvoinnin johtamiselta joustoja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Esihenkilöt nostivatkin esiin yhtenä nuorten työhyvinvoinnin johtamisen käytänteenä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Työntekijät kokivat tärkeäksi esimerkiksi perhe-elämän sovittamisen sulavasti työhön. Haastateltavien mukaan tämä huomioidaan johtamisessa esimerkiksi niin, että keskustellaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta ja joustomahdollisuuksista, kun työntekijä on saamassa lapsen. Vanhempainvapaajaksot suunnitellaan sopimaan arkeen. Perhe-elämä huomioidaan myös ajoittamalla palaverit aamuisin niin, että työntekijät ehtivät viedä lapset päiväkotiin ennen palavereja. Myös loma-aikojen sopimisessa pyritään huomioimaan, että työntekijät saavat olla lomalla lastensa kanssa samaan aikaan. Nuoret työntekijät kaipaavat joustoja myös työn ja opintojen yhdistämiseen. Tämän huomioiminen johtamisessa nostettiin haastatteluissa esiin näin:

*”Sitten ehdottomasti tulee kyllä tiettyihin joustoihin, monipaikkaisuuteen liittyvät kysymykset myös sitten kysymykseen, että kuinka rakennetaan työtehtävät siten, että saadaan vaikka ne tietyt päivät vapaaksi opinnoille.” – H6*

Kuten sitaatista selviää, esihenkilöt järjestävät työtä niin, että työntekijöiden on mahdollista edistää opintojaan samalla. Lisäksi tunnistettiin, että jos nuorilla työntekijöillä on yksityiselämässä vaikeaa, he kaipaavat esihenkilöltä ymmärrystä siihen, että sillä voi olla vaikutuksia työhön. Ylipäättään nuoret odottavat joustavuutta työssä ja työoloissa. Haastateltavat korostivat, että he pyrkivät mahdollistamaan työajan joustoja, kuten osa-aikaisuuden.

Haastatteluissa tunnistettiin, että nuoret työntekijät odottavat työhyvinvoinnin osalta myös tukea työkuorman hallintaan, joten esihenkilöiden tulee huolehtia töiden mitoittamisesta. Haastateltavat olivat huolissaan siitä, osaavatko nuoret pitää rajansa työn määrässä. Tätä pohdittiin näin:

*”Työssä on hirveän helppo kuormittaa liikaa, että kun heillä ei välttämättä ole vielä sitä näköalaa siihen, että miten paljon työpaikoilla tehdään töitä, minkälainen määrä työtä on normaalia.” – H1*

Kuten yllä oleva lainaus kertoo, työhyvinvoinnin uhkana nähtiin se, että nuoret eivät vielä välttämättä ymmärrä hallita työkuormaa. Heillä on energiaa ja tahtoa viedä asioita eteenpäin, ja he myös kokevat helposti riittämättömyyttä. Haastateltavien mukaan nuoret tarvitsevatkin esihenkilöltä sen kuvaamista, mikä on riittävää työssä ja muistutusta, että kaiken ei tarvitse olla täydellistä. Nuorten johtamisessa korostuu heidän muistuttaminen, että he eivät tee liikaa työtä ja uskaltavat sanoa, kun sitä on liikaa. Nuoria ohjataan välillä hidastamaan. Haastatteluissa tuotiin esiin, että

töiden antamisessa nuorille tulee olla tarkkana. Vaikka nuoret tekisivätkin tehtävänsä todella nopeasti ja hyvin, esihenkilönä ei saa nopeuttaa heidän työtahtiaan. Muuten nuoret kuormitetaan nopeasti. Koska nuoret työntekijät ovat usein hyvin innokkaita, heidän työhyvinvointinsa kannalta on olennaista kiinnittää huomiota heidän riittävään palautumiseen.

Haastateltavien mukaan nuorten työhyvinvoinnin johtamisessa korostuu myös työntekijöiden kannustaminen. Haastateltavat olivat havainneet, että nuoret työntekijät kaipaavat vahvistusta omalle tekemiselleen ja kannustamista erityisesti vaikeissa tehtävissä. Vaikeat tilanteet tulevat nuorille ensimmäisiä kertoja, joten he kaipaavat psyykkistä tukea päästäkseen niistä läpi. Lisäksi haastateltavat korostivat, että he vahvistavat nuorten työntekijöiden uskoa itseensä ja tekemiseensä. Tätä havainnollistettiin näin:

*”Jos tuntuu että on vaikka näissä yksilökeskusteluissa kovasti tää asiantuntija pohtinut jotain asiaa, niin sitten vielä ehkä vahvistaa sitä, että hyvin sä vedät, että älä turhaan murehdi siitä.” – H4*

Esihenkilö tuo esiin, että nuorten johtamisessa keskitytään kannustamiseen, jotta työntekijät eivät jää kiinni epävarmuuksiin. Tämä voi nimittäin heikentää heidän työhyvinvointiaan. Nuorten työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, jos työt eivät etene. Esihenkilöt pyrkivätkin olemaan tukena tällaisissa tilanteissa ja kokemuksen pohjalta neuvomaan, että ajan ja oppimisen myötä tehtävät alkavat sujumaan paremmin. Nuorille myös muistutetaan, että taloudelliset vaikeudet ovat väliaikaisia, eikä kannata lannistua, vaikka tällä hetkellä on vaikeaa esimerkiksi saada projekteja etenemään. Koettiin, että nuorille työntekijöille on tärkeää rakentaa luottamusta tulevaan, koska heillä on pitkä työura edessä.

Haastatteluissa nostettiin myös esiin, että nuorten työhyvinvointia johdetaan aktiivisilla keskusteluilla. Haastateltavat kertoivat, että työntekijöiden kanssa pidetään säännöllisesti keskusteluja, joissa käsitellään työhyvinvointia ja muita työhön liittyviä asioita. Säännöllisten keskustelujen lisäksi työntekijöiltä kysytään usein kuulumisia matalalla kynnyksellä ja tarkistetaan, että työtä on sopivasti. Lisäksi työntekijöiden kanssa keskustellaan vaikeista työtehtävistä. Siitä puhuttiin haastatteluissa näin:

*”Digitaalisissa välineissä kysyminen, että hei eilen oli iso seminaari ja kuulin, että siellä oli ollut jotain hässäkkää, että haluaisitko sä jutella tästä? – H4*

Kuten lainaus havainnollistaa, esihenkilöt ovat nuorten työntekijöiden tukena haastavissa tilanteissa ja mahdollisissa epäonnistumisissa. Lainaus myös korostaa nuorten kanssa keskustelemista

digikanavissa. Lisäksi esihenkilöiden mukaan nuoret työntekijät odottavat esihenkilöltä keskusteluja ja tukea erityisesti, jos työhyvinvoinnin kanssa tulee haasteita.

Myös osaamisen kehittämisen tukeminen tunnistettiin merkittäväksi nuorten työhyvinvoinnin johtamisessa. Nuoret työntekijät tulevat koulutusta hallitsemaan perusteellisesti perustehtävät, jotta he pystyvät jatkossa suoriutumaan tehtävistä itsenäisesti ja laajentamaan osaamistaan. Esihenkilöt nostivat esiin, että he auttavat työntekijöitä osaamisen kehittämisen suuntaamisessa. Sitä kuvattiin seuraavasti:

*”Mä pystyn hoksauttaa sitä, että meillä on tulevaisuudessa tällaisia tarpeita, asioita, joita et nyt tee työksesi, mutta mä näen, että tällaisia asioita tulee [...], että mikä sun rooli olisi näissä. Hoksauttaa sitä, että haluatko sinä erityisesti kasvaa näihin suuntiin.” – H2*

Esihenkilö siis viittaa siihen, että nuorille työntekijöille tarjotaan tietoa eri osa-alueista, joihin he voivat keskittyä urallaan ja kehittyä niissä. Nuorten työntekijöiden osaamisen kehittämiseen kuuluu myös osaamisen siirto vanhemmilta nuorille. Haastatteluissa tuotiin esiin, että yksiköissä on organisoiduttu työskentelemään pienryhmiin tai pareihin, joissa tietotaitoa ja osaamista siirtyy vanhemmilta nuorille. Tämän koettiin mahdollistavan nuorille psykologisesti turvallisen ympäristön kasvaa tehtäviinsä, mikä tukee heidän hyvinvointiaan.

Työhyvinvoinnin kannalta on keskeistä myös, että esihenkilöt tarjoavat sopivia työtehtäviä työntekijöille. Sopivien työtehtävien tarjoaminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta työhyvinvointiin. Esihenkilöt kiinnittävät huomiota siihen, että eivät anna nuorille liian vaikeita tehtäviä, koska silloin työt eivät etene. Toisaalta nuorille tulee tarjota tarpeeksi haastetta, jotta työ pysyy mielekkäänä ja tuo riittävästi sisältöä elämään. Haastatteluissa korostettiin myös, että töiden tulee sopia elämäntilanteeseen. Nuoret työntekijät eivät välttämättä pysty esimerkiksi perhetilanteen takia tekemään kaikenlaisia tehtäviä. Tästä puhuttiin haastatteluissa seuraavasti:

*”Voi olla, että ei pysty tekemään vaikka reissutyötä niin hyvin, että pitää päiväkodista olla lapset haettuna esimerkiksi. Niin voi olla, ettei pysty ihan kaikenlaisia töitä tekemään, että siinä mielessä pitää sitten vähän katkoa, että minkälaisia töitä heille tarjoaa.” – H9*

Kuten sitaatista käy ilmi, työntekijöiden elämäntilanne huomioidaan heidän työnsä ja tehtäviensä suunnittelemisessa. Tämä helpottaa heidän arkeaan ja tukee siten työntekijöiden hyvinvointia.

Nuoret työntekijät odottavat ja kaipaavat myös yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Esimerkiksi vapaamuotoinen yhdessä tekeminen töiden jälkeen on heille tärkeää. Tähän toiveeseen esihenkilöt pyrkivät vastaamaan. Sitä tuotiin esiin näin:

*”Mekin ollaan sitten pyritty järjestämään, että mennään joku kerta vaikka työpäivän jälkeen syömään, lasilliselle.” – H7*

Kuten lainauksesta selviää, yksikön työntekijöille pyritään luomaan mahdollisuuksia yhteiseen vapaa-ajan tekemiseen. Haastateltavien mukaan nuoret, uran alkuvaiheessa olevat työntekijät myös kaipaavat rohkaisua siihen, että he ovat aidosti osa työyhteisöä.

Taulukko 6 havainnollistaa työhyvinvoinnin johtamisen käytänteitä, joita esihenkilöt hyödyntävät erityisesti nuorten työntekijöiden johtamisessa. Keskeisinä työhyvinvointia vahvistavina käytänteinä koettiin työntekijöiden tukeminen työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä, töiden mitoittamisesta huomioiminen, työntekijöiden kannustaminen, keskusteleminen työntekijöiden kanssa, työntekijöiden tukeminen osaamisen kehittämisessä, sopivien työtehtävien tarjoaminen työntekijöille sekä työyhteisön yhteisöllisyyden edistäminen.

Taulukko 6 Esihenkilöiden hyödyntämät nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet

<b>Esihenkilöiden hyödyntämät nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet</b>
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen
Töiden mitoittamisesta huolehtiminen
Kannustaminen
Keskustelut, erityisesti digikanavissa
Osaamisen kehittämisen tukeminen
Sopivien työtehtävien tarjoaminen
Yhteisöllisyyden edistäminen työyhteisössä

### 6.3.2 Vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet

Haastateltavat tunnistivat, että myös vanhempien työntekijöiden työhyvinvointiin liittyy tiettyjä odotuksia sekä johtamisen käytänteitä. Heidän työhyvinvoinnin johtamisessa korostuu sairaudet ja työkykyongelmat. Työntekijät kaipaavat esihenkilöltä tukea ja ymmärrystä näissä asioissa. Tästä puhuttiin haastatteluissa näin:

*”Se odotus on, että esimerkiksi ne mahdolliset terveystarkastukset [...], odotetaan, että esihenkilö ymmärtää niitä [...] ja pystyy sitten, oli se nyt sitten muutostilanne tai joku muu, että pystyy huomioimaan sitten niitä.” – H6*

Esihenkilö pohti siis, että vanhemmille työntekijöille on tärkeää, että esihenkilö ymmärtää ja ottaa huomioon heidän mahdollisesti työntekoon vaikuttavan terveystilanteensa. Vanhempien työntekijöiden suhteen pohditaan enemmän fyysiseen terveyteen liittyviä kysymyksiä kuin nuorten. Vanhempien työntekijöiden sairauksissa painottuu tuki- ja liikuntaelinsairaudet, ja heidän sairauksissaan toipumisjaksot ovat usein pitkiä. Haastateltavien mukaan vanhempien työhyvinvoinnin ongelmissa korostuu työterveyshuollon kanssa toimiminen. Tarvittaessa työntekijöiden terveyttä esimerkiksi seurataan säännöllisesti työterveyshuollossa. Esihenkilöt kokivat, että on tärkeää pysyä tietoisena työntekijöiden terveystilanteesta siinä määrin, kun esihenkilön on tarpeen olla. Tämä auttaa ymmärtämään työntekijöitä paremmin. Osa haastateltavista kuitenkin totesi, että vanhemmilla työntekijöillä ei korostu sairauksiin liittyvät työhyvinvoinnin johtamisen tarpeet.

Vanhemmat työntekijät odottavat työhyvinvoinnin johtamiselta yleisesti joustoja. He odottavat, että heidän jaksamiseensa ja työkuormaansa kiinnitetään huomiota. Olennaista onkin ymmärtää työntekijöiden voimavaroja työuran lopussa. Jossain määrin työntekijät odottavat työajan ja työmäärän vähentämistä ja mahdollisuutta erilaisiin osa-aikaratkaisuihin. Haastattelussa tunnistettiin, että vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisen tärkeä keino on osa-aikatyön mahdollistaminen. Osasairausvapaata ja osittaista vanhuuseläkettä hyödynnetään. Osa-aikatyö auttaa työntekijöitä fyysisten ongelmien kanssa, mutta on myös motivaatiota tukeva keino. Osa-aikatyöstä keskusteltiin seuraavasti:

*”Ja onhan se aika merkittävä apu, että siinä vaiheessa, kun tuntuu, että se työelämän imu ei välttämättä enää ole niin suuri ja se eläke rupeaa siintää mielessä, niin motivaatiota kasvattavana seikkana, että mahdollistaa sitä vapaa-aikaa.” – H9*

Esihenkilö pohti siis, että vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnille on hyväksi, kun saa lisää aikaa muulle kuin työlle. Tällöin he ovat innokkaampia ja motivoituneempia myös työskentelemään. Haastateltavat olivat huomanneet, että työntekijöiden siirtyminen osa-aikatyöhön on parantanut työntekijöiden jaksamista ja työhyvinvointia. Esihenkilöt saattavat myös itse ehdottaa osa-aikaratkaisua työntekijöille, jos he kokevat, että se auttaisi työntekijöitä. Yleisesti työn muokkaaminen on haastateltavien mukaan merkittävä keino tukea vanhempien työntekijöiden

työhyvinvointia. Toisaalta osa haastateltavista toi esiin, että vanhemmilla on jaksamista työntekoon yhtä paljon kuin nuorillakin työntekijöillä, eikä jaksamisongelmat korostu asiantuntijatyössä.

Kuten nuorten työhyvinvoinnin johtamisessa, myös vanhempien johtamisessa tunnistettiin keskustelujen merkitys. Työntekijöiden kanssa pidetään säännöllisesti keskusteluja, minkä lisäksi kuulumisia kysytään vapaamuotoisesti. Vanhemmilta työntekijöiltä kuulumisia kysytään enemmän kasvotusten työpaikalla kuin digikanavissa. Haastatteluissa tuotiin ilmi, että vanhemmat työntekijät eivät odota keskusteluja yhtä paljon kuin nuoret. Tästä kerrottiin näin:

*“Mä oon todennut sen, että [keskustelu] noin kahden viikon välein on hyvä. [...] Mä kysyin kehityskeskusteluissa ja esimerkiksi kokeneempi asiantuntija ei kokenut sitä tarpeelliseksi, niin hänen kanssaan mä juttelen harvemmin.” – H4*

Esihenkilön mukaan siis vanhempien työntekijöiden kanssa saatetaan pitää harvemmin keskusteluja. Työntekijöiden toiveita kuunnellaan ja toimitaan niiden mukaan.

Lisäksi haastatteluissa tuotiin esiin, että organisaatioissa on käytössä ikämekanismeja, joilla tuetaan vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia. Organisaatiossa esimerkiksi järjestetään vuosittain työkykykeskusteluja esihenkilön ja työntekijän välillä. Tästä puhuttiin seuraavasti:

*”Meillä on toimintatapana [...], että 60-vuotiaasta eteenpäin vuotuisesti käydään työkykykeskustelu, jossa käydään vielä syvemmin läpi suunnitelmia sen oman työuran kanssa sitten lopputyöuran vuosille.” – H3*

Kuten yllä olevasta sitaatista tulee ilmi, työkykykeskusteluilla tuetaan työntekijöiden viimeisiä työvuosia. Esihenkilön mukaan niissä keskustellaan työntekijöiden terveydentilasta ja tuodaan esiin organisaation joustomahdollisuuksia.

Myös vanhemmat työntekijät kaipaavat joustoja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, mutta eri syiden takia kuin nuoret. Esimerkiksi työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta kerrottiin haastatteluissa näin:

*”Siellä alkaa vanhemmassa päässä olla sitten erilainen se perhetilanne, että siellä on sitten niitten lasten sijaan huolehdittavana niitä vanhuksia ja vanhempia, niin toki sitten myös niitä joustoja löytyy siihen suuntaan.” – H1*

Esihenkilö siis korostaa, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on tärkeää myös vanhemmille työntekijöille, ja tähän tarpeeseen vastataan. Haastatteluissa tuli esiin, että työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen jopa korostuu enemmän vanhemmilla kuin nuorilla työntekijöillä.

Haastateltavat olivat havainneet, että vanhemmat työntekijät kokevat muutosten vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa. Pienetkin muutokset saattavat luoda vanhemmille työntekijöille kuormitusta. Se voi johtua esimerkiksi siitä, että muutoksia on ollut heidän uransa aikana jo paljon. Esihenkilöt eivät välttämättä vaadi vanhemmilta työntekijöiltä yhtä isoja muutoksia kuin nuorilta. Tätä aihetta käsiteltiin haastatteluissa näin:

*”Vanhemmillehan tää kaikki Teams ja kaikki, mitä on tullut nyt koronan jälkeen, niin se on ollut heille ehkä isompi mullistus kuin nuorille. Niin sitten se, että annetaan joidenkin asioiden työelämässä pysyä samana, niin se luo heille turvallisuuden tunnetta ja hallinnan tunnetta.” – H1*

Kuten lainauksesta selviää, vanhempien työhyvinvointia tuetaan pysyvyyden vahvistamisella. Heidän annetaan esimerkiksi jatkaa työskentelyä samojen tehtävien parissa, koska he pitäytyvät mielellään tutuissa tehtävissään. Nuorille annetaan enemmän uusia tehtäviä. Haastateltavien mukaan tämä on myös organisaation etu, koska nuoret työntekijät pystyvät hyödyntämään uutta osaamistaan pidempään kuin pian eläköitymässä olevat työntekijät. Jotkin muutokset ovat kuitenkin väistämättömiä. Tällöin vanhempia työntekijöitä tuetaan erityisesti ja heidän muutokseen liittyviä huoliaan kuunnellaan.

Vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia pyritään tukemaan myös heidän osaamisensa päivittämisellä. Tätä pohdittiin haastatteluissa seuraavasti:

*”Miten se varmistetaan, että ihmisillä on aina sitten se riittävä osaaminen, että sitä ei päästettäis vanhentumaan siellä.” – H5*

Esihenkilö siis miettii, että on tärkeää huolehtia vanhempien työntekijöiden osaamisen ajantasaisuudesta. Vanhempien työntekijöiden osaamisen kehittämisessä korostuu myös työn mahdollisuuksien näkyväksi tekeminen. Osaamisen näkökulma ei kuitenkaan korostu samalla tavalla kuin nuorten työhyvinvoinnin johtamisessa.

Lisäksi haastatteluissa nostettiin esiin, että vanhemmat työntekijät odottavat esihenkilöltä arvostusta. Tätä tuotiin ilmi näin:

*”Pitää osoittaa se arvostus ja kiitos [...] ja korostaa sitä hänen asiantuntijuuttaan ja sen työn arvostusta, mitä hän on vuosikymmenet tehnyt ja hankkinut sitä omaa osaamistaan, niin tuoda se esille.” – H9*

Kuten sitaatista selviää, vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi on tärkeää arvostaa heidän pätevyyttään sekä työnsä tulosta ja myös osoittaa se heille. Esihenkilöt huolehtivat, että kenellekään ei tule oloa, että ei ikänsä takia kelpaa johonkin. Korostetaan, että kaikki työntekijät ovat yhtä tärkeitä. Vanhempien kokema luottamus siihen, että heitä arvostetaan, vahvistaa heidän työhyvinvointiaan. Vanhemmat työntekijät odottavat kiitosta usein myös palkan muodossa, eikä pelkkä sanallinen kiittely aina tyydytä työntekijöitä. Jos työntekijät kokevat, että heidän kokemuksensa ja osaamisensa sekä heidän palkkakehityksensä eivät vastaa toisiaan, se heijastuu nopeasti työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta työhyvinvointiin.

Taulukko 7 havainnollistaa työhyvinvoinnin johtamisen käytänteitä, joita esihenkilöt hyödyntävät erityisesti vanhempien työntekijöiden johtamisessa. Työntekijöiden tukeminen sairauksissa, joustojen antaminen työntekijöille, keskusteleminen työntekijöiden kanssa, organisaation ikämekanismien hyödyntäminen, tukeminen työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä sekä muutoksissa, työntekijöiden osaamisen päivittämisestä huolehtiminen ja työntekijöiden ja heidän osaamisensa arvostaminen ovat merkittävimmät käytänteet, joita esihenkilöt toteuttavat tukiessaan vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia.

Taulukko 7 Esihenkilöiden hyödyntämät vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet

<b>Esihenkilöiden hyödyntämät vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet</b>
Sairauksissa ja työkykyongelmissa tukeminen
Joustojen tarjoaminen
Keskustelut, erityisesti kasvotusten
Organisaation ikämekanismien toteuttaminen
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen
Muutoksissa tukeminen
Osaamisen päivittämisen varmistaminen
Työntekijöiden ja heidän osaamisensa arvostaminen

Tuloksissa tuotiin esiin, mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilöiden mukaan työntekijöiden työhyvinvointiin, ja minkälaisilla käytänteillä esihenkilöt johtavat yleisesti työntekijöiden työhyvinvointia. Todettiin, että esihenkilöt tunnistavat tiettyjä eroja nuorissa ja vanhemmissa työntekijöissä, ja tuotiin ilmi, miten heidän johtamisensa eroaa toisistaan. Esihenkilöiden mukaan

myös eri ikäryhmien työhyvinvoinnin johtamisessa korostuvat eri käytänteet. Lisäksi johtamisessa ja työhyvinvoinnin johtamisessa valtiolla ja yksityisellä sektorilla havaittiin joitakin eroavaisuuksia.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, miten esihenkilöt huomioivat työntekijöiden iän ja elämänvaiheen työhyvinvoinnin johtamisessa valtion organisaatioissa. Tutkimuksessa selvitettiin, miten nuorten, alle 35-vuotiaiden, ja vanhempien, yli 55-vuotiaiden, työntekijöiden johtaminen eroavat toisistaan, ja millaisilla käytänteillä esihenkilöt johtavat nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkimuksessa selvisi, että esihenkilöt eivät pohdi työntekijöiden ikää päivittäisessä johtamisessaan. He kokivat, että eri-ikäiset työntekijät eivät merkittävästi eroa toisistaan. Esihenkilöt tunnistivat kuitenkin tiettyjä asioita, jotka tulee huomioida eri-ikäisten johtamisessa eri tavalla. Esihenkilöiden mukaan nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen eroaa esimerkiksi työntekijöiden ohjauksessa ja osaamisen sekä muutosten johtamisessa. Esihenkilöt myös tunnistivat tiettyjen työhyvinvoinnin johtamisen käytänteiden korostuvan erityisesti nuorten tai vanhempien työntekijöiden kohdalla. Heidän mukaan nuorten työhyvinvoinnin johtamisessa painottuu esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen, töiden mitoittamisesta huolehtiminen ja keskustelut digikanavissa. Tulosten perusteella vanhempien työhyvinvoinnin johtamisessa taas korostuu esimerkiksi sairauksissa ja työkykyongelmissa tukeminen, joustojen tarjoaminen sekä työntekijöiden ja heidän osaamisensa arvostaminen. Esihenkilöt tunnistivat, että työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttaa työntekijöiden iän lisäksi se, että johtamista toteutetaan valtion organisaatiossa. Se luo tietynlaiset raamit johtamiselle.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilöt valtion organisaatioissa painottavat ikäjohtamisessa työntekijöiden pelkän iän sijaan erityisesti heidän ura- ja elämäntilanteensa huomioimista. Tämä tukee Lundellin ym. (2011, 297) ajatusta siitä, että ikäjohtamiseen kuuluu uran vaiheen ja työkokemuksen huomioon ottaminen. Lisäksi se vahvistaa Ahosen ym. (2015, 116, 121) näkemystä, että ikäjohtamisessa on kyse myös työntekijän elämänvaiheiden huomioimisesta johtamisessa, ei pelkästään kronologisesta iästä. Esihenkilöiden mukaan samat elämänvaiheet ja uratilanteet voivat konkretisoitua hyvin eri-ikäistenkin ihmisten kohdalla. Tämä on olennaista huomioida ikäjohtamisessa, sillä ainoastaan työntekijöiden kronologisen iän ajattelu voi johtaa siihen, että ikäjohtaminen ei toteudu täydessä laajuudessaan.

Esihenkilöt kokivat, että työntekijöiden ikä korostuu enemmän vanhempien työntekijöiden johtamisessa kuin nuorten johtamisessa. Heidän mukaan yksi syy tähän on se, että vanhemmat

työntekijät vaikuttavat pidempiaikaisemmin henkilöstösuunnitteluun lähestyvän eläkkeensä takia. Tähän voi olla myös muita syitä. Vaikka nykyään ikäjohtaminen käsittää kaikenikäisten työntekijöiden huomioimisen, alun perin ikäjohtaminen on ollut keino vastata väestön ikääntymiseen (Krestová ym. 2024). Ikäjohtaminen saatetaan siis edelleen mieltää lähinnä vanhempien työntekijöiden tukemiseksi. Lisäksi vanhuuseläkeikä on nousussa Suomessa (Työterveyslaitos 2020), joten vanhempien työntekijöiden osuus työntekijöistä kasvaa. Organisaatioissa on siis enemmän tarvetta huomioida vanhemmat työntekijät kuin aiemmin. Kun työntekijät työskentelevät entistä vanhemmiksi, myös erilaisia työhyvinvoinnin ongelmia ehtii ilmetä helpommin. Tällöin ikäjohtaminen korostuu vanhempien työntekijöiden kohdalla myös työhyvinvoinnin johtamisessa.

Toisaalta huomion kiinnittäminen enemmän vanhempien työntekijöiden ikään johtamisessa on ristiriitaista sen kanssa, että nuorten työhyvinvointi on heikompaa kuin vanhempien työntekijöiden työhyvinvointi kaikilla mittareilla tarkasteltuna (Miten Suomi voi? -tutkimus 2025). Nuoret siis kaipaisivat jopa enemmän työhyvinvoinnin tukemista kuin vanhemmat työntekijät. Se, että nuorten työntekijöiden ikää ajatellaan johtamisessa vähemmän kuin vanhempien, voi johtua esimerkiksi siitä, että vanhemmilla työntekijöillä useammin korostuvat fyysiset vaivat voivat vaikuttaa näkyvämmiin ja nopeammin työntekoon kuin nuorilla painottuvat haasteet mielenterveydessä ja jaksamisessa. Toisaalta esihenkilöiden mukaan nuoret työntekijät ovat avoimempia kertomaan omista asioistaan ja haasteistaan, joten voisi ajatella, että he myös tuovat esiin työhyvinvoinnin ongelmat, jotka eivät välttämättä näy päällepäin.

Tulosten mukaan nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisen eroihin valtiolla kuuluu esimerkiksi työntekijöiden ohjaus, keskustelut työntekijöiden kanssa sekä työntekijöiden osaamisen johtaminen. Tämä tukee Ngn ym. (2010), Espinozan ja Uklejan (2016), Dikkersin ym. (2017), Potočnikin (2017), Stewartin ym. (2017), Tulganin (2017) ja Gabrielin ym. (2020) tutkimuksia. Vaikka sekä edellä mainituissa tutkimuksissa että tässä tutkimuksessa nuo kyseiset asiat tunnistettiin eroiksi eri ikäryhmien johtamisessa, niiden toteuttaminen saattaa olla erilaista aiempien ja tämän tutkimuksen perusteella. Tämä tutkimus muuttaa hieman aiempaa näkemystä nuorten työntekijöiden johtamisesta ohjauksen näkökulmasta. Nuorten ohjaamisesta Tulgan (2017, 66) toteaa, että heitä ohjataan antamalla rajoja ja rakennetta. Tässä tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että nuortenkin työntekijöiden ohjaamisessa tärkeää on työntekijöiden itsenäisyyden vaaliminen. Esihenkilöt suosivat työntekijöiden kevyttä ohjaamista, jonka avulla työntekijä keksii itse vastauksen. Voi olla, että tämän tutkimuksen tulokset poikkeavat aiemmasta kirjallisuudesta esimerkiksi siksi, että työntekijöiden ohjauksen taso voi riippua työtehtävästä ja organisaatiosta.

Tehtävissä ja organisaatioissa on eroja siinä, kuinka paljon työntekijöitä ohjataan toimimaan tietyllä tavalla ja kuinka paljon heille annetaan vapautta ja kannustetaan itse päättämään. Koska tämä tutkimus toteutettiin valtion asiantuntijaorganisaatioissa ja tutkimuksessa haastateltiin asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden esihenkilöitä, on ymmärrettävää, että tuloksissa korostuu työntekijöiden tukeminen löytämään itse ratkaisu.

Tutkimuksessa selvisi, että valtion organisaatioissa esiintyvä yksi nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisen ero on heidän erilainen johtaminen muutoksissa. Tämä saattoi nousta esiin tässä tutkimuksessa sen takia, että muutos on ollut merkittävää juuri viime vuosina. Esimerkiksi etätyön lisääntyminen, tekoälyn kehittyminen sekä haastava taloustilanne ovat vaikuttaneet työhön laajasti. Tulosten mukaan muutosten johtaminen korostuu vanhempien työntekijöiden kohdalla. Koska vanhuuseläkeikä ikä nousee Suomessa (Työterveyslaitos 2020), saattaa olla, että muutosten johtaminen tulee tulevaisuudessa merkittävämmäksi osaksi vanhempien työntekijöiden johtamista. Esihenkilöt tunnistivat, että muutokset vaikuttavat myös vanhempien työntekijöiden työhyvinvointiin, joten ne tulee huomioida myös heidän työhyvinvointinsa tukemisessa.

Tämä tutkimus täydentää aiempaa tutkimusta myös siten, että tulosten perusteella eri-ikäisten johtamisen eroissa korostuu valtion organisaatioissa työntekijöiden hillitseminen. Esihenkilöt tunnistivat, että nuoria tulee ohjata pysähtymään ja heille tulee perustella, miksi asioiden käsittelyyn menee aikaa, ja miksi noudatetaan tietynlaisia toimintamalleja. Voi olla, että yksityisellä sektorilla asiat etenevät nopeammin, sillä yksityisen sektorin organisaatiot saattavat olla vähemmän byrokraattisia. Tällöin tämänkaltaista hidastamiseen ohjaamista ei välttämättä vaadita johtamiselta, joten se ei ole noussut esiin aiemmissa tutkimuksissa. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan aiemmin johtamiskulttuuri julkisen sektorin organisaatioissa perustui muodolliseen ja sääntöihin perustuvaan johtamiseen, mutta johtaminen julkisella ja yksityisellä sektorilla on muuttunut yhä samankaltaisemmaksi 2000-luvun aikana. Voi siis olla, että aiemmin nuorten työntekijöiden hillitseminen on korostunut vielä enemmän valtiosektorilla verrattuna yksityiseen sektoriin.

Tässä tutkimuksessa tunnistettiin keskustelujen tärkeä merkitys nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisessä. Tämä täydentää aiempaa tutkimusta, jossa keskustelut eivät nousseet merkittäväksi nuorten työhyvinvointia tukevaksi käytänteeksi. Keskustelujen merkityksen korostuminen tässä valtiosektorilla toteutetussa tutkimuksessa saattaa liittyä siihen, että esihenkilöiden mukaan esihenkilötehtävät ovat pysyvämpiä valtiolla kuin yksityisellä sektorilla. Tällöin esihenkilöllä ja työntekijällä on enemmän aikaa rakentaa suhdetta, joten se on

todennäköisesti myös tiiviimpi. Kun suhde on tiiviimpi, työntekijät ovat todennäköisesti halukkaampia keskustelemaan esihenkilöiden kanssa erilaisista asioista ja kertovat helpommin mieltä vaivaavista asioistaan. Tässä tapauksessa keskusteluista saa enemmän irti, ja on luontevaa, että keskustelut koetaan merkittäviksi keinoiksi työhyvinvoinnin edistämässä.

Tämän tutkimuksen perusteella ymmärretään, että myös työntekijöiden kannustaminen on tärkeää nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnille. Esihenkilöt kokivat kannustamisen olevan tarpeellista erityisesti tällä hetkellä vallitsevassa hankalassa taloustilanteessa. Nuorille on tärkeää rakentaa luottamusta tulevaan. Voi olla, että nuorten kannustaminen nousi esiin juuri tässä tutkimuksessa, koska se on erityisen tarpeellista tässä ajassa. Aiemmin kannustaminen ei ehkä ole ollut yhtä tärkeää, eikä se siksi noussut esiin kirjallisuudessa. Lisäksi Akkermansin ym. (2013, 416, 429, 431) mukaan nuorten työntekijöiden motivaation vahvistaminen on tärkeä keino heidän hyvinvointinsa tukemiseen. Tämä tutkimus täydentää Akkermansin ym. (2013) tutkimusta, sillä tulosten mukaan sopivien työtehtävien tarjoaminen tukee nuorten työntekijöiden motivaatiota ja sitä kautta heidän työhyvinvointiaan.

Lisäksi tämä tutkimus vahvistaa Akkermansin ym. (2013, 416, 429), Nabawanukan ja Ekmekcioglun (2022, 135) sekä Parryn ym. (2022, 315) tutkimuksia siitä, että nuorten työhyvinvointia on olennaista edistää työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukemisella, sosiaalisten suhteiden tukemisella, oppimisessa tukemisella sekä työkuorman hillitsemisellä. On ymmärrettävää, että juuri nämä käytänteet nousivat esiin sekä kirjallisuudessa että tässä tutkimuksessa. Nuo käytänteet voidaan nimittäin nähdä universaaleina, sillä ne pätevät erilaisissa organisaatioissa ja erilaisissa tehtävissä työskenteleviin työntekijöihin. Nuo käytänteet ovat myös aikakaudesta riippumattomia. Sosiaalisten suhteiden, vapaa-ajan, oppimisen ja työkuorman hillitsemisen relevanttius ei riipu merkittävästi esimerkiksi teknologian kehityksestä tai muista tiettyjen aikakausien kehityskuluista. Tämä tutkimus myös edistää Parryn ym. (2022) ja Stewartin ym. (2017) tutkimuksia, joiden mukaan sosiaalisten suhteiden tukeminen on tärkeää nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Parry ym. (2022, 315) korostivat sosiaalisten suhteiden tukemisessa vuorovaikutuksen edistämistä, ja Stewart ym. (2017, 52) yhdessä työskentelyn mahdollistamista. Tässäkin tutkimuksessa esihenkilöt tunnistivat sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden tukemisen nuorten työhyvinvoinnin johtamisen käytänteeksi. Tuloksissa kuitenkin korostui työn sosiaalisten suhteiden vahvistaminen työn ulkopuolella vapaamuotoisella yhdessä tekemisellä, eikä suhteiden vahvistaminen työssä. Nuorten työntekijöiden työhyvinvointia on siis tärkeää edistää sosiaalisten suhteiden tukemisella niin työpaikalla kuin työajan ulkopuolellakin.

Gabrielin ym. (2020) mukaan vanhempien työntekijöiden osaamisen ja tietämyksen arvostaminen on olennaista heidän työhyvinvoinnilleen. Tämä löydös sai vahvistusta tästä tutkimuksesta. Esihenkilöiden mukaan vanhemmat työntekijät toivovat, että heidän pätevyyttään kunnioitetaan ja se osoitetaan heille. Tulokset myös täydentävät Gabrielin ym. (2020) tutkimusta. Tämä tutkimus nimittäin osoitti, että vanhemmille työntekijöille on heidän osaamisensa arvostamisen lisäksi tärkeää, että heitä arvostetaan työntekijöinä. Esihenkilöt tukevat vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia myös osoittamalla, että kaikki työntekijät ovat samanarvoisia ja huolehtimalla siitä, ettei kukaan koe ikäänsä esteeksi.

Tämän tutkimuksen myötä vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteitä tunnetaan laajemmin. Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia vahvistetaan valtion organisaatioissa myös organisaation ikämekanismeilla. Organisaatioissa on käytössä sovittuja ikämekanismeja, joiden toteuttamisella tuetaan 60 vuotta täyttäneiden työntekijöiden työhyvinvointia. Esimerkiksi tämä viestii siitä, että valtion organisaatioissa iän huomioivaa työhyvinvoinnin johtamista pidetään tärkeänä. Se vahvistaa Auran ym. (2014) havaintoa siitä, että ikäjohtamisessa valtiosektorilla usein huomioidaan työhyvinvointi.

Kirjallisuudessa nousi esiin, että vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia edistetään myös kehittämismahdollisuuksien tarjoamisella heille (Hinkka ym. 2013). Tämän tutkimuksen tulokset laajentavat Hinkan ym. (2013) ajatusta osaamisen kehittämisestä. Tulokset nimittäin osoittivat, että kehittämisessä tulee keskittyä osaamisen päivittämiseen. Vanhempien työntekijöiden osaamisen päivittäminen on tärkeä kehittämisen muoto, joka vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa.

Valtiosektorin ja yksityisen sektorin eroihin liittyen tämä tutkimus tukee Auran ym. (2014) havaintoa siitä, että työhyvinvoinnin johtaminen on suunnitellumpaa valtiolla kuin yksityisellä sektorilla. Esihenkilöiden mukaan työhyvinvoinnin johtamiseen on valtion organisaatioissa selkeät ohjeet, kun taas yksityisellä sektorilla ei ole samalla tavalla auki kirjattuja ohjeita. Lisäksi tulosten mukaan työhyvinvoinnin tukemisessa valtiosektoria ja yksityistä sektoria erottavat taloudelliset resurssit. Valtion organisaatioilla ei ole yhtä paljon rahaa käytettävissä esimerkiksi työntekijöiden virkistäytymiseen, joka on yksi työhyvinvointia tukeva tekijä. Tästä huolimatta Työolobarometrin (2025) mukaan valtiosektorin työntekijöistä suurempi osa kuin yksityisen sektorin työntekijöistä koki, että työntekijöiden terveyteen vaikutetaan hyvin tai melko aktiivisesti. Auran ym. (2014) tutkimuksen mukaan julkisella sektorilla toteutettiin työhyvinvoinnin johtamisen lähes kaikki osa-alueet paremmin kuin yksityisellä sektorilla. Voi siis olla, että vaikka yksityisellä sektorilla on yleisesti paremmat taloudelliset mahdollisuudet tukea työntekijöiden työhyvinvointia,

työhyvinvointiin panostetaan muuten enemmän valtiolla. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työhyvinvoinnin johtaminen valtion organisaatioissa on esimerkiksi hyvin organisoitua ja sitä tuodaan esiin henkilöstölle. Tämä osoittaa, että työhyvinvoinnin tukemiseen ei välttämättä tarvita suuria määriä rahaa, vaan rakenteilla, kuten yllä mainituilla työhyvinvoinnin johtamisen ohjeilla, voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja kokemuksiin työhyvinvoinnin huomioimisesta.

## **7.2 Tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys**

### **7.2.1 Tutkimuksen tieteellinen merkitys**

Tämän tutkimuksen tulokset tuovat lisäarvoa tieteelliseen tutkimukseen. Tutkimus ikäjohtamisen huomioimisesta työhyvinvoinnin johtamisessa valtion organisaatioissa on vielä hyvin rajallista. Tulokset täydentävät tieteellistä tutkimusta siitä, miten nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen eroavat toisistaan. Tämä tutkimus laajentaa aiempaa käsitystä nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisen eroista tuoden uusia osa-alueita, joissa johtaminen eroaa eri ikäryhmien kohdalla. Tutkimuksen tulokset täydentävät aiempaa ymmärrystä havainnoilla eroista muutosten johtamisessa, työntekijöiden hillitsemisessä sekä työntekijöiden odotuksissa esihenkilölle. Tutkimuksessa havaittiin osittain myös samoja eroja nuorten ja vanhempien johtamisessa kuin aiemmassa kirjallisuudessa. Tämä tutkimus kuitenkin myös laajentaa näkemystä noista eroista. Havaittiin esimerkiksi, että osa-alueita, joissa johtaminen eroaa eri ikäryhmissä, kuten työntekijöiden ohjausta, voidaan toteuttaa eri tavalla aiemman tutkimuksen ja tämän tutkimuksen perusteella. Kirjallisuudessa korostettiin ohjauksessa rajojen ja rakenteen asettamista, kun taas tässä tutkimuksessa painotettiin työntekijöiden tukemista löytämään itse vastaus.

Lisäksi tämä tutkimus täydentää aiempaa tutkimusta siitä, millaisilla käytänteillä nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia johdetaan. Tässä tutkimuksessa havaittiin työhyvinvoinnin johtamisen käytänteitä, jotka eivät korostuneet aiemmassa kirjallisuudessa. Tutkimus esimerkiksi täydentää näkemystä nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen käytänteistä keskusteluilla ja kannustamisella. Organisaation ikämekanismien toteuttaminen ja muutoksissa tukeminen taas täydentävät aiemmassa tutkimuksessa esitettyjä tärkeitä käytänteitä vanhempien työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuksessa myös tunnistettiin samoja eri ikäryhmien työhyvinvoinnin johtamisen käytänteitä kuin aiemmassa kirjallisuudessa vahvistaen näiden merkitystä. Lisäksi tämä tutkimus laajentaa näkemyksiä joistakin työhyvinvoinnin johtamisen käytänteistä. Esimerkiksi työn sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden tukemisen tärkeys nuorille työntekijöille tunnistettiin tärkeäksi tässä sekä aiemmassa tutkimuksessa, mutta

tämä tutkimus korosti suhteiden tukemista työn ulkopuolella työssä vahvistamisen sijaan. Lisäksi tämä tutkimus täydentää aiempaa löydöstä vanhempien työntekijöiden osaamisen arvostamisen tärkeydestä työhyvinvoinnille. Tämän tutkimuksen mukaan vanhemmille työntekijöille on heidän osaamisensa arvostamisen lisäksi tärkeää, että heitä arvostetaan työntekijöinä.

Tutkimus myös lisää ymmärrystä johtamisesta valtion organisaatioissa. Lisäksi tämä tutkimus vahvistaa joitakin aiempien tutkimusten löydöksiä, kuten havaintoa siitä, että työhyvinvoinnin johtaminen on hyvin organisoitua ja suunniteltua valtiosektorilla. Tämä tutkimus tuo kaiken kaikkiaan lisää tietoa siitä, miten valtion organisaatioissa toteutetaan ikäjohtamista ja työhyvinvoinnin johtamista.

### 7.2.2 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tämän tutkimuksen tuloksista on hyötyä myös käytännön tasolla organisaatioissa. Alun perin ikäjohtamisen tarkoituksena on ollut vastata väestön ikääntymiseen (Krestová ym. 2024). Vaikka ikäjohtaminen on laajentunut 2000-luvulla käsittämään kaiken ikäisten työntekijöiden tarpeet (Aura & Ahonen 2016, 150), tässä tutkimuksessa havaittiin, että ikä huomioidaan yhä enemmän vanhempien työntekijöiden kohdalla. Tämä on tärkeä havainto siinä mielessä, että ikäjohtamista voidaan tietoisesti tehostaa organisaatioissa nuorempien työntekijöiden kohdalla.

Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, miten nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen eroavat toisistaan. Lisäksi tutkimus täydentää tietoa siitä, millaisia tarpeita nuorilla ja vanhemmilla työntekijöillä on työhyvinvoinnin johtamiselle, ja miten näihin erilaisiin tarpeisiin vastataan. Näitä tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyödyksi työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä ja esihenkilöiden koulutuksissa. Tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioissa kehitettäessä esihenkilöiden taitoja huomioida ikäjohtaminen työhyvinvoinnin johtamisessa. Tietojen avulla esihenkilöt voivat muokata työhyvinvoinnin johtamistaan vastaamaan paremmin eri-ikäisten työntekijöiden tarpeita. He voivat myös lisätä työhyvinvoinnin johtamiseensa uudenlaisia käytänteitä ja siten rikastaa johtamistaan. Tutkimuksesta saatujen ikäjohtamiseen liittyvien tulosten perusteella esihenkilöt voivat lisätä yksilöllisyyden huomioimista johtamisessaan kiinnittämällä huomiota työntekijöiden ikään ja elämänvaiheeseen uudella tavalla. Näiden johtamisen muutosten seurauksena työntekijöiden työhyvinvointi voi kohentua ja työntekijöiden tuottavuus ja organisaation tulos parantua. Vaikka tutkimus toteutettiin valtion organisaatioissa, tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää valtiosektorin lisäksi myös muualla julkisella sektorilla sekä yksityisellä sektorilla.

### 7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja arviointi

Tutkimuksen yksi rajoitteista liittyy haastateltavien alle 35- ja yli 55-vuotiaiden alaiden määrään. Haastateltavat perustivat edellä mainittuihin ikäryhmiin kuuluviin alaisiinsa vastauksensa haastattelukysymyksiin. Yhdellä haastateltavista esihenkilöistä oli toiseen tutkittavaan ikäryhmään kuuluvia alaisia vain yksi. Kaikilla muilla haastateltavilla oli sekä alle 35-vuotiaita että yli 55-vuotiaita alaisia kahdesta yhdeksääntoista. Mitä vähemmän alaisia esihenkilöllä on yhdessä ikäryhmässä, sitä enemmän yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat esihenkilön tulkintaan koko ikäryhmästä. Tämä voi heikentää tulosten yleistettävyyttä.

Lisäksi tutkimus toteutettiin asiantuntijaorganisaatioissa ja kaikki esihenkilöt, joita haastateltiin, olivat asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden esihenkilöitä. Todennäköisesti tämä lisäsi aineistossa esiintyvien työhyvinvoinnin aiheiden painottumista enemmän asiantuntijatyöhön liittyviin psyykkisen työhyvinvoinnin alueisiin kuin fyysiseen työhön liittyviin fyysisen työhyvinvoinnin alueisiin. Jos aihetta olisi tutkittu myös muiden kuin asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden esihenkilöiden keskuudessa, tulokset olisivat olleet oletettavasti hiukan erilaisia.

Lisäksi yksi tutkimuksen rajoitteista on jo tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa mainittu seikka, että tutkimus toteutettiin vain kolmessa valtion organisaatiossa. Tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää kaikkiin valtion organisaatioihin. Organisaatioiden valinnassa kiinnitettiin kuitenkin huomiota siihen, että organisaatiot ovat eri toimialoilta ja eri kokoisia, jotta saatiin kokonaisvaltaisempi käsitys siitä, miten ikäjohtaminen huomioidaan työhyvinvoinnin johtamisessa valtion organisaatioissa.

Tutkimuksen toteuttaminen laadullisena haastattelututkimuksena vaikuttaa myös siihen, millaisia tuloksia tutkimuksesta saatiin. Jos tutkimus olisi toteutettu eri menetelmällä, kuten määrällisenä kyselytutkimuksena, tuloksissa olisi oletettavasti korostunut eri asiat. Kyselytutkimuksella olisi saatu useamman esihenkilön näkemys tutkittavasta aiheesta, jolloin aineisto olisi ollut tietyllä tapaa laajempi kuvaus esihenkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista. Toisaalta haastattelututkimus mahdollisti monipuolisemman aineiston keräämisen, jolloin päästiin käsiksi myös merkityksiin ja syihin esihenkilöiden ajatusten takana. Tällä menetelmällä korostuivat siis esihenkilöiden syvälliset ajatukset, joiden tutkiminen oli tarkoituksena tässä tutkimuksessa.

## 7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Työntekijöiden iän ja työhyvinvoinnin johtamisen yhdistävää tutkimusta olisi jatkettava, jotta saataisiin paremmin selville, miten työntekijöiden ikä vaikuttaa esihenkilöiden tapaan johtaa heidän työhyvinvointiaan. Tästä aiheesta tutkimusta on melko niukasti (esim. Lundell ym. 2011; Parry ym. 2022; Aksoy & Marcus 2025), joten aihe vaatii lisää tutkimusta eri konteksteissa.

Tämän tutkimuksen aihetta olisi mielenkiintoista tutkia eri kohderyhmässä, kuten yksityisen sektorin esihenkilöiden keskuudessa. Tämän tutkimuksen tuloksia voisi verrata yksityisellä sektorilla saatuihin tuloksiin, jolloin saataisiin täsmällisemmin selville, miten ikäjohtamisen huomioiminen työhyvinvoinnin johtamisessa eroaa valtiolla ja yksityisellä sektorilla. Aihetta olisi kiinnostavaa tutkia myös työntekijöiden näkökulmasta. Heidän kokemuksensa täydentäisivät esihenkilöiden näkemyksiä johtamisen toteuttamisesta ja toteutumisesta. On mahdollista, että esihenkilöt esittivät ajatuksiaan johtamisestaan eri tavalla kuin miten työntekijät kokevat johtamisen. Voi olla, että esihenkilöt puhuivat esimerkiksi myös johtamisen alueista, jotka ovat todellisuudessa vasta tavoitteen tasolla. Siksi tutkimuksen laajentaminen myös työntekijöiden haastattelemiseen vahvistaisi ja monipuolistaisi tuloksia.

Tämä tutkimus rajattiin tutkimaan ikäjohtamisen toteutumista työhyvinvoinnin johtamisessa vain alle 35-vuotiaiden ja yli 55-vuotiaiden työntekijöiden kohdalla. Tutkimusta olisi mielekästä laajentaa myös 35–55-vuotiaisiin työntekijöihin. Tällöin saataisiin käsitys kaiken ikäisten työntekijöiden johtamisesta ja kaikkia ikäryhmiä voitaisiin verrata toisiinsa. Tämä tarjoaisi arvokasta tietoa siitä, miten kukin ikäryhmä huomioidaan työhyvinvoinnin johtamisessa ja miten ne eroavat toisistaan.

Tämän tutkimuksen aihetta voisi mahdollisesti tutkia myös määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Tällöin tutkimuksen otanta voisi olla merkittävästi suurempi, jolloin saataisiin laajempi, joskin todennäköisesti pinnallisempi kuva tutkittavasta aiheesta. Määrällisellä tutkimuksella voitaisiin selvittää tähän tutkimusaiheeseen liittyen erilaisia asioita kuin laadullisella tutkimuksella, joten se täydentäisi tämän tutkimuksen tuloksia.

## 8 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöt huomioivat työntekijöiden iän ja elämänvaiheen työhyvinvoinnin johtamisessa valtion organisaatioissa. Tutkimus toteutettiin laadullisena poikkileikkaustutkimuksena, jossa hyödynnettiin puolistrukturoituja haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä yhdeksää esihenkilöä kolmesta eri valtion organisaatiosta. Aineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin temaattista analyysiä.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että esihenkilöt painottavat ikäjohtamisessa erityisesti työntekijöiden ura- ja elämäntilanteen ja niistä johtuvien tarpeiden huomioimista. He tunnistivat tiettyjä asioita, joita tulee huomioida johtamisessa eri tavalla eri-ikäisten työntekijöiden kohdalla. Tutkimuksessa selvisi, että nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen eroaa erityisesti työntekijöiden ohjauksessa, heidän osaamisensa johtamisessa, heidän kanssaan pidettävissä keskusteluissa, heidän odotuksissaan esihenkilölle, heidän hillitsemisessään sekä muutosten johtamisessa.

Myös työhyvinvoinnin johtamisen osalta tuloksista selvisi, että tietyt käytänteet korostuvat nuorten tai vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa. Nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa korostuu työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen, töiden mitoittamisesta huolehtiminen, kannustaminen, keskustelut digikanavissa, osaamisen kehittämisen tukeminen, sopivien työtehtävien tarjoaminen sekä yhteisöllisyyden edistäminen työyhteisössä. Tulosten perusteella vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa taas painottuu tukeminen sairauksissa ja työkykyongelmissa, joustojen tarjoaminen, keskustelut kasvotusten, organisaation ikämekanismien toteuttaminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen, muutoksissa tukeminen, osaamisen päivittämisen varmistaminen sekä työntekijöiden ja heidän osaamisensa arvostaminen. Iän lisäksi työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamiseen luo raamit se, että johtamista toteutetaan valtion organisaatiossa.

Tämä tutkimus edisti tieteellistä ymmärrystä siitä, miten nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtaminen eroavat toisistaan, ja millaisilla käytänteillä heidän työhyvinvointiaan johdetaan. Tutkimus täydensi ymmärrystä johtamisesta valtion organisaatioissa. Tuloksia voidaan hyödyntää käytännön tasolla organisaatioissa kehitettäessä esihenkilöiden taitoja huomioida ikäjohtaminen työhyvinvoinnin johtamisessa.

## Lähteet

- Ahonen, G. – Husman, P. – Ikonen, R. – Juuti, P. – Koho, A. – Käpykangas, S. – Laine, M. – Larjomaa, E. – Saarelma-Thiel, T. – Saari, E. – Wallin, M. (2015) *Julkista johtamista jalostamassa*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Akava Works -artikkeli 14/2024. *Psykososiaalinen kuormitus, työturvallisuusvelvoitteet ja esihenkiköiden työturvallisuus- ja rikosvastuu*. Akava Works.
- Akkermans, J. – Brenninkmeijer, V. – Bossche, S. N. J., van den – Blonk, R. W. B. – Schaufeli, W. B. (2013) Young and going strong? A longitudinal study on occupational health among young employees of different educational levels. *Career Development International*, Vol. 18 (4), 416–435.
- Aksoy, E. – Marcus, J. (2025) Enabling older employees' well-being through HR attributions: The moderating role of management context. *Human Resource Management Journal*, Vol. 35 (1), 135–153.
- Andersson, B. – Haggrén, K. – Haring, K. – Lanttola, P. – Marttila, O. – Schugk, J. – Työläjärvä, R. (2013) *Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen*.
- Angiuli, O. – Blitzstein, J. – Waldo, J. (2015) How to de-identify your data. *Communications of the ACM*, Vol. 58 (12), 48–55.
- Anttonen, H. – Räsänen, T. (2009) *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Aura, O. – Ahonen, G. (2016) *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro, Helsinki.
- Aura, O. – Ahonen, G. – Hussi, T. – Ilmarinen, J. (2014) *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014*. Tutkimusraportti. Työterveyslaitos.
- Backes-Gellner, U. – Veen, S. (2013) Positive effects of aging and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, Vol. 23 (3), 279–295.
- Baker Rosa, N. M. – Hastings, S. O. (2018) Managing millennials: looking beyond generational stereotypes. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 (4), 920–930.
- Bartels, A. L. – Peterson, S. J. – Reina, C. S. (2019) Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PloS One*, Vol. 14 (4), e0215957.
- Baum, T. (2020) A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing millennials (and gen Z)? *Organizational Dynamics*, Vol. 49 (3).

- Bloom, D. E. – Canning, D. (2000) The health and wealth of nations. *Science*, Vol. 287 (5456), 1207–1209.
- Boekhorst, J. A. – Hewett, R. – Shantz, A. – Good, J. R. L. (2021) The double-edged sword of manager caring behavior: Implications for employee wellbeing. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 26 (6), 507–521.
- Boockmann, B. – Fries, J. – Göbel, C. (2018) Specific measures for older employees and late career employment. *The Journal of the Economics of Ageing*, Vol. 12, 159–174.
- Braun, V. – Clarke, V. (2022) *Thematic analysis: A practical guide*. 1. p. SAGE Publications Ltd.
- Brooke, L. – Taylor, P. (2005) Older workers and employment: managing age relations. *Ageing and Society*, Vol. 25 (3), 415–429.
- Cahill, T. F. – Sedrak, M. (2012) Leading a multigenerational workforce: Strategies for attracting and retaining millennials. *Frontiers of Health Services Management*, Vol. 29 (1), 3–15.
- Candello, E. – Mohammadpour, M. (2025) Understanding subjective well-being across a multi-generational workforce in public relations: a qualitative study. *Journal of Communication Management*, Vol. 29 (3), 363–378.
- Carlstedt, A. B. – Bjursell, C. – Nyman, R. – Dahl Aslan, A. (2024) Older workers and extended working life – Managers’ experiences and age management. *Work (Reading, Mass.)*, Vol. 79 (3), 1323–1331.
- Carstensen, L. L. (2006) Influence of a sense of time on human development. *Science*, Vol. 312 (5782), 1913–1915.
- Chmiel, M. (2025) Loneliness, office space arrangement and mental well-being of Gen Z PR professionals. Falling into the trap of an agile office? *Journal of Communication Management*, Vol. 29 (3), 379–400.
- Cogin, J. (2012) Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 (11), 2268–2294.
- Conway, E. – Monks, K. (2017) Designing a HR System for managing an age-diverse workforce: Challenges and opportunities. Teoksessa: *The palgrave handbook of age diversity and work*, toim. E. Parry – J. McCarthy, 585–606. Palgrave Macmillan, London.
- Corbin, J. M. – Strauss, A. L. (2008) *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. 3. p. SAGE Publications, Inc, Los Angeles.
- Danna, K. – Griffin, R. W. (1999) Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, Vol. 25 (3), 357–384.

- Dijkers, J. – Lange, A., de – Heijden, B., van der (2017) An integrative psychological perspective on (successful) ageing at work. Teoksessa: *The palgrave handbook of age diversity and work*, toim. E. Parry – J. McCarthy, 67–84. Palgrave Macmillan, London.
- Egdell, V. – Maclean, G. – Raeside, R. – Chen, T. (2020) Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing and Society*, Vol. 40 (4), 784–804.
- Eriksson, A. – Axelsson, R. – Bihari-Axelsson, S. (2011) Health-promoting leadership – Different views of the concept. *Work (Reading, Mass.)*, Vol. 40 (1), 75–84.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2016) *Qualitative methods in business research*. 2. p. SAGE Publications, Los Angeles.
- Ervasti, J. – Kausto, J. – Leino-Arjas, P. – Turunen, J. – Varje, P. – Väänänen, A. (2022) *Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista*. Valtioneuvoston kanslia: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7, Helsinki.
- Espinoza, C. – Ukleja, M. (2016) *Managing the millennials: Discover the core competencies for managing today's workforce*. 2. p. Wiley, Hoboken, New Jersey.
- Finlex – Työturvallisuuslaki 738/2002.  
<[https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738#chp\\_1\\_\\_sec\\_1](https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738#chp_1__sec_1)>, haettu 13.10.2025.
- FitzGerald, D. – Reid, A. – O'Neill, D. (2017) Promoting workability for our ageing population. Teoksessa: *The palgrave handbook of age diversity and work*, toim. E. Parry – J. McCarthy, 133–167. Palgrave Macmillan, London.
- Furunes, T. – Mykletun, R. J. – Solem, P. E. (2011) Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 (6), 1232–1247.
- Gabriel, A. G. – Alcantara, G. M. – Alvarez, J. D. G. (2020) How do millennial managers lead older employees? The Philippine workplace experience. *SAGE Open*, Vol. 10 (1).
- Grubb, V. M. (2017) *Clash of the generations: managing the new workplace reality*. 1. p. Wiley, Hoboken, New Jersey.
- Gurt, J. – Schwennen, C. – Elke, G. (2011) Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being? *Work and Stress*, Vol. 25 (2), 108–127.
- Halme, P. (2005) Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 10 (2), 31–40.

- Hansen, J.-I. C. – Leuty, M. E. (2012) Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, Vol. 20 (1), 34–52.
- Have, P., ten (2004) *Understanding qualitative research and ethnomethodology*. 1. p. SAGE Publications, London.
- Hennink, M. – Hutter, I. – Bailey, A. (2020) *Qualitative research methods*. 2. p. SAGE Publications, Los Angeles.
- Hinkka, K. – Kuoppala, J. – Väänänen-Tomppo, I. – Lamminpää, A. (2013) Psychosocial work factors and sick leave, occupational accident, and disability pension: A cohort study of civil servants. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 55 (2), 191–197.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2022) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. p. Gaudeamus, Helsinki.
- Ilmarinen, J. (2006) *Pitkää työtä! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Ilmarinen, J. – Vainio, V. (2013) *Työhyvinvointia kaikille sukupolville*. Työturvallisuuskeskus TTK, elintarvikealojen työalatoimikunta.
- Inceoglu, I. – Geoff, T. – Chu, C. – Plans, D. – Gerbasi, A. (2018) Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29 (1), 179–202.
- Jiménez, P. – Winkler, B. – Dunkl, A. (2017) Creating a healthy working environment with leadership: the concept of health-promoting leadership. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28 (17), 2430–2448.
- Johnson, M. – Johnson, L. (2010) *Generations, Inc: From boomers to linksters – managing the friction between generations at work*. 1. p. AMACOM, New York.
- Joki, M. (2021) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 7. uud. p. Kauppakamari, Helsinki.
- Jurek, Ł. (2024) Age and a subjective evaluation of the occupational situation. Empirical evidence from Poland. *Folia Oeconomica Stetinensia*, Vol. 24 (1), 75–86.
- Juuti, P. – Vuorela, A. (2015) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. uud. p. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Kevan tutkimuksia 3/2023. *Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella alalla vuonna 2023*.
- Kevan tutkimuksia 2/2025. *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2024*.
- Kevan tutkimuksia 3/2025. *Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella alalla vuonna 2025. Työkyvyn tuki ja sen kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä*.
- Kiviranta, R. (2010) *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Talentum Media, Helsinki.

- Koolhaas, W. – Brouwer, S. – Groothoff, J. W. – Klink, J. J., van der (2010) Enhancing a sustainable healthy working life: design of a clustered randomized controlled trial. *BMC Public Health*, Vol. 10 (1), 461.
- Koziel, R. J. – Friedrich, J. C. – Rudolph, C. W. – Zacher, H. (2021) Age-differentiated leadership and healthy aging at work: Evidence from the early stages of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 18 (23), 12509.
- Krestová, T. – Kresta, A. – Bestová, L. (2024) Age management practices and benefits in organisation: An evaluation of the effect of economic sector, organisation size, and family business status. *Business Systems Research*, Vol. 15 (2), 83–99.
- Kunze, F. – Boehm, S. – Bruch, H. (2013) Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, Vol. 50 (3), 413–442.
- Laine, P. (2017) *Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa*. Turun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:21, Turku.
- Laine, P. – Lindberg, M. – Silvennoinen, H. (2016) Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa – Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 35 (4), 287–303.
- Laine, P. – Rinne, R. (2015) Developing wellbeing at work: Emerging dilemmas. *International Journal of Wellbeing*, Vol. 5 (2), 91–108.
- Lange, A. H., de – Heijden, B. I. J. M., van der – Bald, P. M. (2010) Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77 (1), 118–125.
- Larjovuori, R.-L. – Heikkilä-Tammi, K. (2024) Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. *Työelämän Tutkimus*, Vol. 22 (2), 136–168.
- Layard, R. – Neve, J.-E., de (2023) *Wellbeing: science and policy*. 1. p. University Press, Cambridge.
- Lim, W. M. (2025) What is qualitative research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, Vol. 33 (2), 199–229.
- Lundell, S. – Tuominen, E. – Hussi, T. – Klemola, S. – Lehto, E. – Mäkinen, E. – Oldenbourg, R. – Saarelma-Thiel, T. – Ilmarinen, J. (2011) *Ikävoimaa työhön*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Lyons, S. – Kuron, L. (2014) Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 (S1), S139–S157.

- Manka, M.-L. (2012) *Työnilo*. 1.-3. p. Sanoma Pro, Helsinki.
- Manka, M.-L. – Manka, M. (2016) *Työhyvinvointi*. Alma Talent, Helsinki.
- Manka, M.-L. – Manka, M. (2023) *Työhyvinvointi*. 3. uud. p. Alma Talent, Helsinki.
- Martin, C. A. (2005) From high maintenance to high productivity: What managers need to know about generation Y? *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37 (1), 39–44.
- Mayr, K. – Teller, C. (2023) Customer deviance in retailing: Managers' emotional support and employees' affective wellbeing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 72, 103291.
- Merriam, S. B. – Tisdell, E. J. (2015) *Qualitative research: A guide to design and implementation*. 4. p. Jossey-Bass.
- Miles, M. B. – Huberman, M. A. (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2. p. SAGE Publications.
- Miten Suomi voi? -tutkimus (2024) *Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023*. Työterveyslaitos.
- Miten Suomi voi? -tutkimus (2025) *Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2025 välillä*. Työterveyslaitos.
- Moore, K. (2023) *Generation why: How boomers can lead and learn from millennials and gen Z?* 1. p. McGill-Queen's University Press, Montreal, Quebec.
- Mäkelä, K. (1990) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. K. Mäkelä, 42–61. Gaudeamus, Helsinki.
- Nabawanuka, H. – Ekmekcioglu, E. B. (2022) Millennials in the workplace: perceived supervisor support, work-life balance and employee well-being. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 54 (1), 123–144.
- Ng, E. S. – Schweitzer, L. – Lyons, S. T. (2010) New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25 (2), 281–292.
- Ng, E. S. W. – Parry, E. (2016) Multigenerational research in human resource management. Teoksessa: *Research in personnel and human resources management*, toim. J. R. B. Halbesleben – A. R. Wheeler – M. R. Buckley, Vol. 34, 1–41. Emerald Group Publishing Limited.
- Ng, T. W. H. – Feldman, D. C. (2013) Employee age and health. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 83 (3), 336–345.
- Nguyen, N. T. H. (2023) "Are millennials different?" A time-lag study of federal millennial and generation X employees' affective commitment. *Public Personnel Management*, Vol. 52 (2), 143–169.

- Nimmi, P. M. – Zakkariya, K. A. – Philip, A. V. (2023) Enhancing employee wellbeing – an employability perspective. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 30 (1), 102–120.
- Nuutinen, S. – Heikkilä-Tammi, K. – Manka, M.-L. – Bordi, L. (2013) *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampere.
- Nygård, C.-H. – Savinainen, M. – Kirsi, T. – Lumme-Sandt, K. (2011) *Age management during the life course: Proceedings of the 4th symposium on work ability*. Tampere University Press, Tampere.
- OECD (2023) *Pensions at a glance 2023: OECD and G20 indicators*. OECD Publishing, Paris.
- Omilion-Hodges, L. M. – Shank, S. E. – Packard, C. M. (2019) What young adults want: A multistudy examination of vocational anticipatory socialization through the lens of students' desired managerial communication behaviors. *Management Communication Quarterly*, Vol. 33 (4), 512–547.
- Packer, M. J. (2017) *The Science of Qualitative Research*. 2. p. Cambridge University Press, Cambridge.
- Parry, S. L. – Carr, N. A. – Staniford, L. J. – Walker, L. (2022) Rebuilding the workplace to promote young workers' mental health. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 15 (3), 307–319.
- Potočnik, K. (2017) Healthy aging and well-being at work. Teoksessa: *The palgrave handbook of age diversity and work*, toim. E. Parry – J. McCarthy, 171–193. Palgrave Macmillan, London.
- Puttonen, S. – Hasu, M. – Pahkin, K. (2016) *Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Rauschenbach, C. – Krumm, S. – Thielgen, M. – Hertel, G. (2013) Age and work-related stress: a review and meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 (7/8), 781–804.
- Robertson, I. – Cooper, C. (2011) *Well-Being: productivity and happiness at work*. 1. p. Palgrave Macmillan UK, London.
- Rudolph, C. W. – Murphy, L. D. – Zacher, H. (2020) A systematic review and critique of research on "healthy leadership". *The Leadership Quarterly*, Vol. 31 (1), 101335.
- Scheuer, C.-L. – Loughlin, C. (2021) Seizing the benefits of age diversity: Could empowering leadership be the answer? *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 42 (3), 495–515.

- Schulte, P. – Vainio, H. (2010) Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 36 (5), 422–429.
- Sonnentag, S. – Tay, L. – Neshor Shoshan, H. (2023) A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, Vol. 76 (2), 473–510.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2025a) Ikääntyneet työntekijät. <<https://stm.fi/ikaantyneet-tyontekijat>>, haettu 19.4.2025.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2025b) Työturvallisuus ja työhyvinvointi. <<https://stm.fi/tyohyvinvointi>>, haettu 19.4.2025.
- Spector, P. E. (2019) Do not cross me: Optimizing the use of cross-sectional designs. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 34 (2), 125–137.
- Steenstra, I. – Cullen, K. – Irvin, E. – Eerd, D., van – Alavinia, M. – Beaton, D. – Geary, J. – Gignac, M. – Gross, D. – Mahood, Q. – MacDonald, S. – Puts, M. – Scott-Marshall, H. – Yazdani, A. (2017) A systematic review of interventions to promote work participation in older workers. *Journal of Safety Research*, Vol. 60, 93–102.
- Stevanovski, M. – Zhan, L. D. – Mustafa, M. (2024) Managing a gen-Z workforce – what family firms need to know: a perspectives article. *Journal of Family Business Management*, Vol. 14 (6), 1234–1239.
- Stewart, J. S. – Oliver, E. G. – Cravens, K. S. – Oishi, S. (2017) Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, Vol. 60 (1), 45–54.
- Suutarinen, M. (2010) Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen*, toim. M. Suutarinen – P.-L. Vesterinen, 11–44. Otava, Helsinki.
- Söderbacka, T. – Nyholm, L. – Fagerström, L. (2020) Workplace interventions that support older employees' health and work ability – a scoping review. *BMC Health Services Research*, Vol. 20 (1), 472.
- Tulgan, B. (2017) *Not everyone gets a trophy: how to manage the millennials*. Uud. p. Wiley, Hoboken, New Jersey.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.
- Turun yliopisto (2026) Tutkimuksen eettisyys Turun yliopistossa. <<https://www.utu.fi/fi/tutkimus/eettisyys>>, haettu 29.1.2026.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/23, Helsinki.
- Twenge, J. M. (2010) A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25 (2), 201–210.

- Työolobarometri 2025*. Työ- ja elinkeinoministeriö: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2026:10, Helsinki.
- Työterveyslaitos (2020) *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Työterveyslaitos (2023a) *Nuorten aikuisten työhyvinvoinnin ja mielenterveyden kehitys 2021–2022*. Työterveyslaitos.
- Työterveyslaitos (2023b) Väestön ikääntymiseen ei ole varauduttu riittävästi – päätöksillä on jo kiire. <<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/vaeston-ikaantymiseen-ei-ole-varauduttu-riittavasti-paatoksilla-on-jo-kiire>>, haettu 26.5.2025.
- Työterveyslaitos (2024) Sairaana työskentely ja työpaikan vaihtoaiheet kasvussa. <<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/sairaana-tyoskentely-ja-tyopaikan-vaihtoaiheet-kasvussa>>, haettu 28.1.2025.
- Työterveyslaitos (2025a) Elintavat. <<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat>>, haettu 20.4.2025.
- Työterveyslaitos (2025b) Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. <<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>>, haettu 20.4.2025.
- Työterveyslaitos (2026) 1.1 Työhyvinvointi. <<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>>, haettu 27.4.2026.
- Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus 116/2005. *Työhyvinvointi valtionhallinnossa*. Valtiontalouden tarkastusvirasto, Helsinki.
- Valtiovarainministeriö (2026a) Hallinnon rakenteet ja ohjaus. <<https://vm.fi/hallintopolitiikka/hallinnon-rakenteet>>, haettu 26.2.2026.
- Valtiovarainministeriö (2026b) Valtionhallinto. <<https://vm.fi/valtionhallinto>>, haettu 8.3.2026.
- Vesterinen, P.-L. (2010) Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen*, toim. M. Suutarinen – P.-L. Vesterinen, 111–117. Otava, Helsinki.
- Vianen, A. E. M., van – Laethem, M., van – Leineweber, C. – Westerlund, H. (2022) Work changes and employee age, maladaptive coping expectations, and well-being: a Swedish cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol. 95 (6), 1317–1330.
- Viitala, R. – Jylhä, E. (2019) *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita, Helsinki.
- Wang, X. – Cheng, Z. (2020) Cross-sectional studies: Strengths, weaknesses, and recommendations. *Chest*, Vol. 158 (1), S65–S71.

- Webber, L. – Smith, K. (2005) The value of work in younger and older adults' lives: An Australian perspective. *International Congress Series*, Vol. 1280, 415–420.
- Weeks, K. P. – Schaffert, C. (2019) Generational differences in definitions of meaningful work: A mixed methods study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 156 (4), 1045–1061.
- Yle 8.9.2023. ”Osa kokee, ettei pysy mukana” – lähes puolet suomalaisista jäisi pois töistä vuosia ennen eläkeikää. <<https://yle.fi/a/74-20049097>>, haettu 28.1.2025.
- Ylisassi, H. – Rajavaara, M. – Seppänen-Järvelä, R. (2022) Työn muutokset ja työkykykäsitykset kuntoutuksen lähtökohtina. Teoksessa: *Kuntoutuminen*, toim. A.-M. Aalto – I. Autti-Rämö – S. Melkas – M. Rajavaara – A.-L. Salminen – O. Seppälä. 2. uud. p. Kustannus Oy Duodecim, Helsinki.
- Zacher, H. – Dirkers, B. T. – Korek, S. – Hughes, B. (2017) Age-differential effects of job characteristics on job attraction: A policy-capturing study. *Frontiers in Psychology*, Vol. 8, 1124.
- Ziegert, K. – Söderbom, A. – Hildingh, C. – Lydell, M. (2019) How to promote workplace health in order to work into old age: Experiences from employees in an industrial setting. *Scientifica*, Vol. 2019, 1–8.

## **Liitteet**

### **Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä**

#### **Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä**

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäyteprosessini tukena. Käyttämäni työkalu ja sen käytön tarkoitus on kuvattu alla. Samalla vakuutan, että olen käyttänyt tekoälytyökalua asianmukaisella huolellisuudella, olen ilmoittanut sen käytöstä voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti ja otan täyden vastuun tämän työni sisällöstä kokonaisuudessaan.

#### **Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT (GPT-4 versio)**

- Käytön vaihe: Aiheen ideointi
- Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä alustavien tutkimusaiheiden ideointiin.
  - Esimerkki syöttötiedosta (14.1.2025): Keksi minulle pro gradu -tutkielmaan sopivia aiheideoita esihenkilötyöhön liittyen.

## **Liite 2 Tutkimustiedote**

Hei,

Kiitos, että suostuit alustavasti haastateltavaksi pro gradu -tutkimukseeni! Tässä tarkempia tietoja tutkimuksesta ja sen käytännön toteutuksesta.

Opiskelen kauppatieteitä Turun kauppakorkeakoulussa pääaineenani johtaminen ja organisointi. Olen nyt opintojeni loppuvaiheessa ja kirjoitan parhaillani pro gradu -tutkielmaani, jonka aiheena on *Ikäjohtamisen huomioiminen työhyvinvoinnin johtamisessa valtion organisaatioissa*. Tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena ja haastattelen valtion organisaatioissa työskenteleviä esihenkilöitä. Ohjaajanani toimii Anne Quarshie.

### **Tietoa tutkimuksesta:**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöt huomioivat työntekijöiden iän ja elämänvaiheen työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa. Tutkimuksessa selvitetään, miten kahden ikäryhmän, nuorten, alle 35-vuotiaiden, ja vanhempien, yli 55-vuotiaiden, työntekijöiden johtaminen eroavat toisistaan, ja millaisilla käytänteillä esihenkilöt johtavat nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia.

### **Kriteerit haastatteluun osallistuvalla:**

1. Työskentelet esihenkilöasemassa valtion organisaatiossa
2. Sinulla on alle 35-vuotias alainen/alaisia ja yli 55-vuotias alainen/alaisia

### **Haastateltavan rooli:**

Haastateltavana tehtäväsi on kertoa mahdollisimman avoimesti omista ajatuksistasi ja kokemuksistasi tutkimusaiheeseen liittyen. Haastatteluun voit halutessasi valmistautua pohtimalla etukäteen haastattelun teemoja: työhyvinvoinnin johtaminen, erot nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisessa yleisesti ja heidän työhyvinvoinnin johtamisessa, konkreettiset käytänteet, joilla johdat nuorten ja vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia ja nuorten ja vanhempien työntekijöiden tarpeet työhyvinvoinnin johtamiselle.

Haastatteluun osallistuminen voi antaa sinulle ajatuksia johtamisesi itsetutkiskeluun. Ehkä saat selkeämmän käsityksen siitä, johdatko työntekijöitä yksilöllisesti ja huomioitko työntekijöiden iän

ja kokemuksen johtamisessasi haluamallasi tavalla. Kenties saat myös ajatuksia siihen, miten työntekijöiden iän huomioimista työhyvinvoinnin johtamisessa voisi lisätä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai perua suostumuksesi milloin vain syytä ilmoittamatta. Sinulla on oikeus keskeyttää haastattelu tai kieltäytyä vastaamasta sinulle esitettyyn kysymykseen.

### **Käytännön tietoa haastattelusta:**

Haastattelu toteutetaan etänä Teamsin välityksellä. Haastattelua varten on hyvä varata kalenterista aikaa 1 tunti. Haastattelun ajankohta voidaan sopia joustavasti sinun aikataulujesi mukaan ensi viikosta (viikko x) alkaen.

### **Tietojen luottamuksellisuus ja tietosuojaja:**

Haastattelu nauhoitetaan, jonka jälkeen haastattelu kirjoitetaan tekstitiedostoksi. Haastattelun luottamuksellisuus turvataan siten, että nauhoite suojataan käyttäjätunnuksilla. Henkilötietoja sisältävää aineistoa ei luovuteta tutkimuksen ulkopuolisille tutkimuksen missään vaiheessa. Nauhoite tuhoetaan sen jälkeen, kun haastattelu on kirjoitettu tekstitiedostoksi. Tutkimusaineisto anonymisoidaan, joten sinua ei voida tunnistaa tutkimuksesta.

Haastattelussa esille tulleet asiat raportoidaan pro gradu -tutkielmassa tavalla, jossa tutkittavaa tai muita haastattelussa mahdollisesti mainittuja yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa. Pro gradu -tutkielmaan voidaan sisällyttää suoria otteita haastattelusta. Niiden yhteydessä voidaan mainita joitakin haastateltavan taustatietoja, kuten esihenkilökokemuksen taso, mutta kuitenkin niin, että haastateltavaa ei voi tunnistaa.

Tutkimuksen päätyttyä nauhoitteesta tehty tekstitiedosto säilytetään yliopiston ohjeen mukaan viiden vuoden ajan tietokoneellani, joka on salasanalla suojattu. Arkistointia varten tekstitiedostosta poistetaan ja muokataan tarvittaessa lisää tunnisteita.

----

Jos olet edelleen vapaaehtoinen osallistumaan pro gradu -tutkimukseeni, hienoa! Vastaisitko siinä tapauksessa minulle ja kertoisit, että suostut gradututkimukseen ja henkilötietojen käsittelyyn. Pyytäisin, että ehdotat samalla paria vaihtoehtoja sinulle sopivaa yhden tunnin pituista haastattelu-aikaa ensi viikosta (viikko x) alkaen.

Minulta voi kysyä lisätietoja tutkimuksesta, jos jokin jäi askarruttamaan.

Liitteenä tutkimuksen tietosuojailmoitus.

Ystävällisin terveisin

Noora Snellman

## Liite 3 Tietosuojailmoitus

### 1. Rekisterin nimi:

Esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia eri ikäryhmiin kuuluvien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisesta.

### 2. Rekisterinpitäjä:

Noora Snellman, njsnel@utu.fi

Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, Rehtorinpellonkatu 3, 20500 Turku

### 3. Vastuuhenkilön yhteystiedot:

Noora Snellman, njsnel@utu.fi

### 4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste:

Tutkimuksessa kerätään haastatteluita, joissa selvitetään esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia eri ikäryhmiin kuuluvien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisesta.

Haastatteluissa kerätään tietoa esihenkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista eri ikäryhmiin kuuluvien työntekijöiden erilaisesta johtamisesta ja työhyvinvoinnin johtamisen käytänteistä.

Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on

x käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)

x rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)

### 5. Käsiteltävät henkilötietoryhmät:

Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja:

Sähköpostiosoite, alaisten määrä ja iät, esihenkilökokemuksen taso, näkemyksiä ja kokemuksia eri ikäryhmiin kuuluvien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisesta.

### 6. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät:

Tietoja ei siirretä eikä luovuteta.

### 7. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin:

Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

### 8. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit:

Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhoataan. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tietoja säilytetään enintään 5 vuotta, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti.

### 9. Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus

pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.

#### **10. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu:**

Haastattelukutsujen lähettämiseksi pyydetään sähköpostiosoitteita tai viestin välitysmahdollisuutta tutkimukseen osallistuvilta organisaatioilta. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.

#### **11. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta:**

Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.

## Liite 4 Haastattelurunko

### Taustatiedot

1. Kuinka monen työntekijän esihenkilö olet?
2. Kuinka monta alle 35-vuotiasta ja yli 55-vuotiasta alaista sinulla on?
3. Oletko jo kokenut vai vasta melko tuore esihenkilö?

### Työhyvinvoinnin johtaminen

4. Mitkä johtamisen osa-alueet korostuvat sinun työssäsi eniten?
5. Mitkä työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet korostuvat sinun työssäsi eniten?
6. Mitkä näistä osa-alueista ovat mielestäsi haastavimpia? Miksi?
7. Miten seuraat työntekijöiden työhyvinvointia?
8. Miten hybridityö vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamiseen?
9. Kuinka paljon koet voivasi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?

### Ikäjohtaminen

10. Kuinka paljon ajattelet työntekijöiden ikää, elämänvaihetta ja uravaihetta heidän johtamisessaan?
11. Koetko, että nuorilla ja vanhemmilla työntekijöillä on erilaisia odotuksia johtamiselle? Millaisia odotuksia?
12. Mitkä ovat mielestäsi merkittävimmät erot nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisessa?
13. Millaisia taitoja esihenkilöltä mielestäsi vaaditaan erityisesti nuorten työntekijöiden johtamisessa?
14. Millaisia taitoja esihenkilöltä mielestäsi vaaditaan erityisesti vanhempien työntekijöiden johtamisessa?
15. Onko sinusta helpompaa johtaa jompaakumpaa ikäryhmää? Miksi?
16. Järjestätkö tehtäviä, joissa nuoret ja vanhemmat työntekijät työskentelevät yhdessä, jotta voivat oppia toisiltaan?

### Nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen

17. Millaista työhyvinvoinnin johtamista havaintojesi mukaan nuoret työntekijät tarvitsevat?
18. Millaista työhyvinvoinnin johtamista havaintojesi mukaan nuoret työntekijät odottavat?
19. Millaisilla konkreettisilla käytänteillä johdat nuorten työntekijöiden työhyvinvointia?
20. Mikä nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa on haastavinta?

### Vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen

21. Millaista työhyvinvoinnin johtamista havaintojesi mukaan vanhemmat työntekijät tarvitsevat?
22. Millaista työhyvinvoinnin johtamista havaintojesi mukaan vanhemmat työntekijät odottavat?

23. Millaisilla konkreettisilla käytänteillä johdat vanhempien työntekijöiden työhyvinvointia?

24. Mikä vanhempien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa on haastavinta?

### **Johtaminen valtiolla ja yksityisellä sektorilla**

25. Oletko työskennellyt esihenkilönä myös yksityisellä sektorilla?

26. Oletko havainnut eroja johtamisessa valtiolla ja yksityisellä sektorilla? Millaisia eroja?

27. Oletko havainnut eroja työhyvinvoinnin johtamisessa valtiolla ja yksityisellä sektorilla?  
Millaisia eroja?

### **Lopetus**

28. Onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa aiheeseen liittyen?