

Marja-Liisa Manka &
Marjut Manka

ERI- IKÄISET TYÖSSÄ

-johtamisella työhyvinvointia

ALMA INSIGHTS
2026 HELSINKI

Copyright © 2026 Alma Media Finland Oy ja kirjoittajat

ISBN 978-952-14-5435-6

ISBN 978-952-14-5436-3 (e-kirja)

Ulkoasu: Maria Mitrunen

Kansi: Saara Heikala

Taitto: Aste Helsinki Oy / Helene Lindfors



Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2026

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almainsights.fi

SISÄLLYS

1 ITSETUNTEMUS – TYÖHYVINVOINNIN PERUSTA	15
Johdanto – uutta tutkimustietoa persoonallisuudesta	15
Miksi emme kuolleet sukupuuttoon?	18
Emotionaalinen reaktiivisuus – tunteiden voima	22
Itsekontrollointi – tavoitteellisuus ja päättelykyky	26
Luova itsetietoisuus – itsetuntemus	27
Persoonallisuuden komentokeskus	28
Kaksitasoinen persoonallisuus: temperamentti ja luonne	35
Temperamentti	36
Luonne	38
Persoonallisuus ja stressi	43
Omien ”hiostajien” tunnistaminen	45
Yhteenveto – voimme vaikuttaa	50
2 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	53
Johdanto	53
Voimavarapohjainen työhyvinvointimalli	54
Organisaatio – puitteiden luoja	55
Johdatus – onnistumisen koordinoija	61
Työyhteisö – onnistumme yhdessä	65
Työ – vaikutusmahdollisuus ja merkityksellisyys	69
Minä itse – kuka olen?	72
Yhteenveto työhyvinvoinnin voimavaroista	79

3 ERI-ikäisten työhyvinvointi – tilastotietoa	83
Johdanto	83
Työn henkinen ja fyysinen kuormittavuus samalla tasolla pari vuosikymmentä	84
Stressin kokeminen, eettinen kuormitus uutena	86
Työuupumus – uusi mittari käyttöön	88
Tulevaisuususkko heikentynyt	90
Työpaikkakiusaaminen vie voimia	95
Sairastaminen ja työkyvyttömyys – miljardikulujen aiheuttaja	98
Positiivisia uutisia – työn voimavarat	101
Ammatillinen järjestäytyminen	103
Työssä oppiminen	104
Suomalaisten huolista ja haaveista	106
Maailman onnellisin maa – luotamme toisiimme	109
Yhteenveto eri-ikäisten työhyvinvoinnista	114
4 ERI-ikäisten suhde työhön ja elämään	117
Johdanto – sukupolvi ja ikä tarkastelun avuksi	117
Irti ikääntymiseen liittyvistä stereotyyppioista	124
Sukupolvien jaottelu	130
Suuret ikäluokat, ennen vuotta 1960 syntyneet boomerit	131
Sukupolvi X, vuosina 1960–79 syntyneet	134
Sukupolvi Y, vuosina 1980–1995 syntyneet millenniaalit	136
Sukupolvi Z, vuosina 1996–2015 syntyneet zoomerit	139
Sukupolvi alfa, vuoden 2015 jälkeen syntyneet	146
Eri sukupolvien yhtäläisyyksistä ja eroista	147
Eri sukupolviin kuuluvien määrät	147
Mikä motivoi eri sukupolvia?	148
Arvot ja merkityksellisyys korostuvat nuorilla	155
Eri sukupolvet puhuvat tunteista eri tavoin	158
Yhteenveto – tarvitsemme toisiamme	166

5 ERI-ikäisten työhyvinvoinnin

JOHTAMISEN KULMAKIVIÄ	169
Johdanto	169
Esihenkilön tunneälytaidot	170
Digihyvinvointiin pelisäännöt kaikenikäisille	174
Esihenkilön tärkeä rooli etätyössä	179
Yhteisöllisyyden edistäminen hybridityöpaikoilla	187
Toiveikkuuden johtaminen	189
Kollektiivinen oppiminen työhyvinvoinnin edistäjänä	194
Yhteenveto	197

6 ELÄMÄNKAARIAJATTELU TYÖSSÄ JA

TYÖHYVINVOINNISSA	199
Johdanto	199
Muuttuvan työntekijän ja muuttuvan työn yhteensovittaminen	205
Kannustava ja uudistumiskykyä tukeva johtaminen	208
Mielenterveyden työpaikkakoulutusta nuorille	211
Ikääntyneille urahuoltoa	214
Kestävään kehittämiseen – ei hokkuspokkustempuin	216
Esimerkkinä Mänttä-Vilppulan kaupunki	216
Työn ja työuran tuunaaminen	219
Työn tuunaaminen	219
Työuran tuunaaminen	226
Henkilöstöhallinnon roolit työurasuunnittelussa	227
Ei vika ole ihmisissä, vaan järjestelmässä	238
Yhteenveto – kohti kestävää elämänuraa	240

7 KUTSU TOIVEIKKUUDEN JA

YHTEISTYÖN EDISTÄMISEEN	243
Asenteena Me yhdessä, ei Minä ensin tai tehköön Joku Muu	243

SUKUPOLVIEN KUILU
TYÖPAIKALLA:

ESIHENKILÖ!
MOTIVOI MUT
NOUSEMAAN
TÄSTÄ.

ESIHENKILÖ,
MULLA ON
PAHA MIELI.

SUKUPOLVI
ZZZz

ESIHENKILÖ,
OOT EHKÄ
KASVANUT
SELLAISEEN
TEHO-
SUORITTAJA-
KULTTUU-
RIIN...



Kuva HELSINGIN SANOMAT 10.4.2016, Sukupolvien kiilu työpaikalla
© Ville Ranta

LUKIJALLE

Miten meillä menee työelämässä ja sen myötä koko elämässä? Viestit eri-ikäisten työhyvinvoinnista huolestuttavat. Kiireen ja uupumuksen kokemus koskettaa kaikkia ikäryhmiä, mutta erityisesti nuoria.

Työelämän nykyiset pelisäännöt ovat suurten ikäluokkien luomat, mutta ne ovat perustuneet heidän vanhempiansa, sodan eläneen sukupolven, kokemuksiin ja arvoihin. Heidän pärjäämisessään korostettiin kovaa työntekoa. Vasta sitten, kun työt oli kunnialla tehty, oli lupa rentoutua ja tarrtua viinipulloon tai virkkuukoukkuun.

Sodan kokeneet olivat saaneet vain vähän koulutusta, joten he korostivat lapsilleen sen merkitystä. Heitä johdettiin hierarkkisesti, koska heillä uskottiin olevan vain käsiparit, ei aivoja. Johtamistapa opetti monet avuttomiksi ja kaipaamaan ”suurta johtajaa”, joka silloin oli Urho Kekkonen. Opittu avuttomuus voi puolestaan ilmetä passiivitumisena, korkeampana sairastumisalttiutena ja pessimisminä.

Sodan kokeneiden ikäluokka ei ole enää työelämässä, mutta sen lapsille opintolainan saaminen mahdollisti korkeakouluopinnot ja luokkaretken ammattihierakian huipulle. Nämäkin ovat poistumassa työelämästä. Monet kuitenkin haikailevat työuransa jatkamista, koska he haluavat sisältöä ja haastetta elämäänsä, mutta omalla tahdilla ja mieltymyksillä. Joutenolo ei tunnu mielekkäältä.

Mutta kuka heitä enää rekrytoi? Jo yli 55-vuotiaat kokevat, etteivät he enää kelpaa työhön. Heitä pidetään muutoskyvyttöminä ja kalkkiksina. Heillä on kuitenkin monipuolinen osaaminen, he ovat

sitoutuneita työnantajaansa ja vastuuntuntoisia. He ovat nähneet huonojakin aikoja, joista on selvitty ja saatu aikaan aina aiempaa parempaa. He tietävät, että elämässä on notkoja ja onnenhetkiä. He, jotka ovat saaneet pitää työnsä, ovat kaikista ikäryhmistä hyvinvointivimpia. Ja kaiken kukkuraksi uusin tutkimus osoittaa, ettei älykkyyks katoa mihinkään, kun sitä harjoittaa.

Nuorten tulevaisuususkon heikentynyt voimakkaasti viime vuosina, jopa maailmanlaajuisesti. Liian moni nuori siirtyy myös masennuksen tai ahdistuksen vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle. Alle 40-vuotiaiden työhyvinvointi onkin heikointa eri-ikäisiä vertailtaessa.

Nuorten työelämän ulkopuolelle jäämisen taustalla on usein ylisukupolvista ja kasautunutta huono-osaisuutta. Nuoret kokevat myös yksinäisyyttä ja tylsistyvät etätöissä. Suurten ikäluokkien eläköityminen ei näytä tuovan työpaikkoja nuorille.

Mielenterveysongelmat eivät ole vain henkilökohtainen tragedia, vaan vaikuttavat myös työpaikkojen tuloksellisuuteen. Esimerkiksi kaikkien työssä olevien mielenterveyssyistä johtuvista sairauspoissaoloista koituu optimistisella laskutavalla noin yhden miljardin euron kulut vuosittain. Kustannukset ovat reaalisesti lähes kaksinkertaistuneet aikavälillä 2013–2023.

Nuoret kokevat lisäksi taloudellista epävarmuutta määräaikaisten työsuhteidensa vuoksi. Jatkuvassa kokoaikaisessa työssä oli 25–35-vuotiaista naisista 52 prosenttia ja miehistä 72 prosenttia vuonna 2019. Nämä nuoret joutuvat usein hankkimaan elantonsa useasta lähteestä. Alle 25-vuotiaiden työttömyysaste oli ikäryhmistä suurin, 21,8 prosenttia, vuoden 2025 lopussa.

Tulevaisuuskin näyttää synkältä, koska he eivät usko pääsevänsä koskaan eläkkeelle. Heidän vaikutusmahdollisuutensa omaan elämäänsä näyttävät vähäisiltä. Jos vaikutusmahdollisuuksia ei ole, tiedämme, että se voi johtaa joko passivoitumiseen, mikä ilmenee

pahimmillaan masennuksena, tai hyökkäämiseen, mikä voi johtaa väkivaltaiseen käyttäytymiseen.

Tuoreimmat sukupolvet ovat kuitenkin saaneet hyvät eväät työelämään: niihin kuuluvat ovat kasvaneet kännykkä ja someyhteydet taskuissaan itsearviointien maailmassa ja kyseenalaistavat vanhempiensa totuuksia, kuten että niinhän on aina ennenkin tehty! Nuoret vierastavat hierarkioita ja ovat mieluummin yhteistyökumppaneita kuin johdettavia. He kaipaavat yhteisöllisyyttä ja haluavat myös vapaa-aikaa voidakseen hyvin. Eikö se kuulosta terveeltä?

Työuran eri kohtien elämäntapahtumatkin vaikuttavat työhyvinvointiin kuten ruuhkavuodet, työsuhteiden moninaisuus ja omien vanhempien hoitaminen.

Ikäjohtaminen on ymmärretty tähän asti siten, että johtamisen kohteena ovat olleet yli 55-vuotiaat henkilöt, joita on kokemustensa ja henkilöstöpulan vuoksi yritettävä pitää työelämässä. Se ei enää tänä päivänä riitä, vaan haluamme poistaa käytöstä ikäjohtamis-sanat tämän väärän käsityksen vuoksi ja puhua eri-ikäisten johtamisesta. Kullakin ikäryhmällä on omat tarpeensa.

Tämän vuoksi esihenkilöön kohdistuukin kovia paineita. Jotta hän menestyisi tehtävässään, hänen on tunnettava johdettavansa. Nuoret kaipaavat rinnalla kulkemista ja omien tarpeidensa huomioonottamista. Vanhemmat taas arvostavat vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuuksia sekä itsenäisyyttä. Yli 55-vuotiaat haluavat, että heitä arvostetaan ja edelleen rekrytoidaan.

Eri ikävaiheissa on osattava johtaa myös itseään, olipa sitten esihenkilö tai työntekijä. Siksi olemme perehtyneet myös uusimpaan, molekyyli-genetiikan mahdollistamaan persoonallisuustutkimukseen. Se on viime vuosina kumonnut vanhat käsitykset ihmisen perimästä ja mahdollisuuksista vaikuttaa elämäänsä. Geenit eivät enää määrää suoraan, minkälaisia olemme. Ne ovat kuin silmuja, joiden

puhkeamiseen, ilmenemiseen, vaikuttaakin voimakkaasti sosio-kulttuurinen ympäristö, jopa menneet sukupolvet.

Uusin tutkimustieto haastaa jokaisen, niin esihenkilön kuin työntekijänkin, kääntämään katseen peiliin. Mitä paremmin tunnemme itsemme ja toimimme luontaisten taipumustemme pohjalta, sitä terveempiä ja vähemmän uupuneita olemme. Myös yhteisöllisyydellä ja toiveikkuudella on erittäin suuri merkitys jokaisen hyvinvointiin.

Minkälaista on hyvä, tuloksellinen ja työhyvinvointia edistävä eri-ikäisten johtaminen? Siihen haemme tässä kirjassa vastauksia. Kokoamme yhteen tietoa ja keinoja ottaa eri sukupolvien toiveet huomioon. Puhumme eri-ikäisistä ja myös eri sukupolvista tietolähteistä riippuen.

Sukupolvijaottelu on hiukan ongelmallinen käsite, koska sukupolvimäärittelyt ovat syntyneet Yhdysvalloissa ja levinneet sieltä maailmalle. Kukin maanosa ja maakin vaikuttaa niihin asioihin ja tapahtumiin, jotka synnyttävät yhteisen sukupolvikokemuksen. Toki meillä on runsaasti kaikille yhteisiä kokemuksia, kuten korona ja sodat eri puolilla maapalloa. Myös taloussuhdanteet vaikuttavat, mutta ne ovat nykyään varsin globaaleja kuten tietotekniikan kehityskaaretkin. Näyttää siltä, että myös kokemukset polarisoituvat.

Jos teksti on mielestäsi joiltain osin liian yksityiskohtaista tai prosenttipitoista, siirry seuraavaan lukuun tarpeidesi mukaan. Haluamme kuitenkin antaa kokonaiskuvan eri-ikäisten ja sukupolvien työhyvinvoinnin tilasta poimien juuri ikää koskevia tietoja.

Tekstiin on myös siroteltu pieniä tehtäviä tueksesi.

Olemme onnellisia, että saimme eläkkeelle siirtyneen kustannustoimittajan Liisa Poikolaisen kirjan toimittajaksemme. Hänen kanssaan teimme myös *Työhyvinvointi*-teoksen, jossa on paljon tähänkin kirjaan sopivia työkaluja. Sen täysin uudistettu painos ilmestyi vuonna 2023. Kiitoksia Liisa!

Haluamme kiittää läheisiämme tuesta ja resilienssistä. Kiitos kun piditte arjen pyörimässä meidän upotessa kirjoitustyöhön. Kiitos Mikolle avusta aineistojen haun kanssa sekä terveestä kritiikistä ja näkökulmista. Kiitos puolisoillemme Jussille ja Juholle siitä, että olette olemassa. Olemme teille paljosta velkaa.

Omistamme kirjamme kaikista tuoreimpaan alfa-sukupolveen kuuluville ”pikkumiehille” – teidän sukupolvenne päällä lepää toivo paremmasta huomisesta, myös työelämän suhteen.

Kutsumme kirjamme myötä kaikki mukaan toiveikkuuden ja yhteistyön edistämiseen. Emme pärjää yltiöyksilöllisyydellä emmekä odottamalla, että Joku Muu hoitaisi elämän puolestamme. Olkoon asenteemme Me, ei Minä tai Joku Muu!

MARJA-LIISA MANKA

Työhyvinvoinnin johtamisen dosentti, yrittäjä, FT, YM, mummu ja eläkeläinen

MARJUT MANKA

Ammatillisen edunvalvonnan päällikkö, FM, KM, työuran keski-vaiheilla kahlaava perheenäiti