



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# TYÖKAARIJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN KOULUTUSORGANISAATIOSSA

TEKIJÄ:

Laura Kettunen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä Laura Kettunen	
Työn nimi Työkaarijohtamisen kehittäminen koulutusorganisaatiossa	
Päiväys	18.8.2020
Sivumäärä/Liitteet	56/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Koulutusorganisaatio X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työkaarijohtamisella parannetaan henkilöstön työhyvinvointia tukemalla yksilöllisesti työntekijän voimavaroja työuran eri vaiheissa. Näin luodaan edellytyksiä pidemmille työurille ja organisaation paremmalle tuottavuudelle.</p> <p>Tämä opinnäytetyö syntyi kohdeorganisaation aidosta tarpeesta työkaarijohtamisen kehittämiseksi. Työn tavoitteena oli selvittää, miten työkaarijohtamisen käytänteet esiintyivät tutkimushetkellä keskiasteen ammatillisen koulutusorganisaation esimiestyössä sekä johtamisessa. Jotta työstä koulutusorganisaatiossa voidaan tehdä kaikille parempaa, on tärkeää kartoittaa mihin kehittämistoimia tulee kohdistaa, eli mitä työkaarijohtamisen keinoja tarvitaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseksi. Kehittämistarpeet selvitettiin tutkimuskyselyllä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jonka empiirinen aineisto kerättiin kohdeorganisaation henkilöstölle toteutetun selainpohjaisen kyselylomakkeen avulla. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kohdeorganisaatioon räätälöityä vakioitua kyselylomaketta ja tutkimusaineisto käsiteltiin suoraa jakaumaa käyttäen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyy työhyvinvointiin, työkaaren eri vaiheisiin ja näiden johtamiskäytäntöihin.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi selvisivät:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työn ja muun elämän yhteensovittaminen</li> <li>• työhyvinvoinnin kehittäminen</li> <li>• iän huomioiminen johtamisessa</li> <li>• säännöllinen palautteen saaminen esimieheltä</li> <li>• osaamisen kehittäminen</li> <li>• perehdyttäminen</li> <li>• toimivat sijaisjärjestelyt</li> <li>• vaikeiden tilanteiden puheeksiotto ja käsittely.</li> </ul> <p>Tutkimustulosten lisäksi opinnäytetyö sisältää kehittämis ehdotuksia ja ideoita tärkeimpien kehittämiskohteiden parantamiseksi sekä prosessikuvauksen työkaarijohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kohdeorganisaatio voi hyödyntää näitä työkaarijohtamisen kehittämis- ja toteutussuunnitelmassaan. Työkaarijohtamisen käytännöt tulisi sisällyttää myös osaksi organisaation strategista ja operatiivista johtamista. Kehittämistyön vaikuttavuus ja parhaat tulokset saavutetaan, kun toiminta on suunnitelmallista ja lähtee organisaation omista tarpeista.</p>	
Avainsanat työhyvinvointi, työkaarijohtaminen, ikäjohtaminen, työkyky, työura	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author Laura Kettunen	
Title of Thesis The Development of Work Cycle Management at an Educational Organization	
Date 18 August 2020	Pages/Appendices 56/3
Client Organisation/Partner Educational Organization X	
<p>Abstract</p> <p>Work cycle management improves the well-being of employees by individually supporting their resources at different stages of careers. This creates conditions for longer careers for employees and better productivity for an organization.</p> <p>This thesis arose from the real need of the client organization to develop work cycle management. The aim of the study was to find out how the practices of work cycle management appeared at the time of the research in the supervision and management of a secondary vocational education organization. In order to make work in the training organization better for everyone, it was considered important to map out where development activities should be targeted, i.e. what means of career management would be needed to promote well-being at work and productivity. Development needs were identified through a research survey.</p> <p>The study was carried out as a quantitative study, the empirical data of which were collected using a browser-based questionnaire targeted to the staff of the organization which was under scrutiny. A standardized questionnaire tailored to the target organization was used as the data collection method, and the research material was processed using direct distribution. The theoretical framework of the research is focused on well-being at work, the different stages of the work cycle and their management practices.</p> <p>Based on the research results, the most important areas for development were:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reconciling work and other life</li> <li>• development of well-being at work</li> <li>• taking age into account in management</li> <li>• regular feedback from the supervisor</li> <li>• competence development</li> <li>• orientation</li> <li>• effective substitute arrangements</li> <li>• speaking out and dealing with difficult situations.</li> </ul> <p>In addition to the research results, the thesis contains development proposals and ideas for improving the most important development targets, as well as a process description for the development of career management and well-being at work. The client organization can utilize these in its career management development and implementation plan. Career management practices should also be incorporated into the strategic and operational management of the organization. The effectiveness of development work and the best results are achieved when the activities are planned and based on the organization's own needs.</p>	
<p>Keywords</p> <p>work wellbeing, work cycle management, age management, working capacity, working career</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	TUTKIMUSASETELMA .....	7
2.1	Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet .....	7
2.2	Tutkimusote ja -kysymykset .....	7
2.3	Tutkimusmenetelmät .....	8
2.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	9
3	TYÖKAARIJOHTAMINEN.....	11
3.1	Tarkastelussa keskeiset käsitteet .....	12
3.2	Työkaaren eri vaiheet & työkaarijohtamisen käytännöt.....	15
3.3	Työkaarijohtaminen kilpailuetuna kiristyvässä kilpailussa .....	18
3.4	Motivaation ja motivoinnin merkitys menestymiseen .....	21
3.5	Työkaarijohtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä .....	22
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	26
4.1	Kohdeorganisaation esittely .....	26
4.2	Tutkimuskyselyn taustatiedot.....	27
4.3	Tutkimuskyselyn tulosten analysointi.....	27
4.4	Työkaarijohtamisen kehittämiskohteita kohdeorganisaatiossa .....	34
4.5	Työkaarijohtamisen voimavaratekijät kohdeorganisaatiossa .....	38
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
5.1	Työkaarijohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen jatkuva prosessi.....	39
5.2	Esimiestyön ja työyhteisön yhteys työhyvinvointiin .....	40
5.3	Yhteenvetoa ja ideoita työkaarijohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen .....	41
6	POHDINTA.....	43
6.1	Luotettavuuden arviointi.....	43
6.2	Osaamisen kehittyminen .....	44
6.3	Haasteita ja ilon aiheita .....	45
6.4	Jatkotutkimusaiheita .....	45
	LÄHTEET .....	46
	LIITE 1: TUTKIMUSKYSELYN SAATEVIERI.....	49
	LIITE 2: TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE .....	50
	LIITE 3: TYÖKAARIKESKUSTELULOMAKE .....	55

## 1 JOHDANTO

Ihmisen ja koko ihmiskunnan eläminen ja hyvinvointi perustuvat työntekoon (Järvinen 2020, 55). Työ tarjoaa ihmiselle rahan lisäksi hyvinvointia, joka syntyy onnistumisen kokemuksista, merkityksellisyyden tunteista, mielekkästä tekemisestä, itsensä kehittämisestä ja mielihyvystä (Sarkkinen 2016). Toisaalta työkykyriskit lisääntyvät, etenkin julkisen alan tehtävissä, opetustoimessa sekä sosiaali- ja terveysalalla. Työn kuormittavuus on lisääntynyt ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat vähentyneet, myös kokemukset väkivallan uhasta ovat yleistyneet. Työelämän murroksessa uudistumiskyky on välttämättömyys niin yksilöille kuin yhteisöille. Tämän vuoksi työurista on tullut oppimisia, koska työttömyysriski kasvaa osaamisvajeesta ja työttömyys lisää työkyvyttömyysriskiä. Edelleenkin henkilöstöjohtamisen strategista merkitystä ei laajasti tunnusteta, vaikka lähestyvän työvoimapulan ja kasvavien työhyvinvointiongelmien lisäksi euron pitäisi olla väkevä ohjaaja. Työkyvyttömyyden kustannukset ovat julkisella sektorilla vuosittain kolme miljardia euroa. Jos henkilöstöjohtamisen taso ei nouse, työn tuottavuus ja työllisyysaste eivät kasva henkilöintensiivisessä, jatkuvaa osaamista vaativassa työssä. (Korhonen-Yrjänheikki 2019.)

Henkilöstö on yrityksen tärkein ja arvokkain resurssi, siksi henkilöstöjohtamiseen tulee panostaa ammattimaisesti (Sydänmaanlakka 2019, 161). Työkaarijohtaminen on henkilöstöjohtamisen yksi osa-alue. Sen käytännöllä tuetaan työntekijän voimavaroja työkaaren eri vaiheissa tavoitellen kestävää työhyvinvointia sekä sen myötä tuloksellista työpaikkaa. (Työterveyslaitos.) Tämä on nyt ja tulevaisuudessa entistä tärkeämpää, koska työpaikoilla henkilöstö on aiempaa monimuotoisempaa ja toimintaympäristöt muuttuvat yhä nopeammin. Työelämä on entistäkin vaativampaa ja teknologian kehittymisen vuoksi jatkuvaa muutosta. Kaikki nämä vaikuttavat välittömästi työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen. (Työturvallisuuskeskus 2013, 5–6.) Kiireisinä ja ylikuormittuneina työntekijät eivät yllä parhaaseensa (Manka & Manka 2016, 8). Näihin haasteisiin tulee vastata johtamisella, koska esimiestyö on merkittävin työhyvinvointia edistävä tekijä (Jabe 2017, 54). Työntekijät tarvitsevat yksilöllisempiä johtamistapoja, jossa heidän elämäntilanteensa sekä iän tuomat muutokset huomioidaan joustavasti ja inhimillisesti. Yrityksen kuin yrityksen menestys perustuu aina henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin. Näiden molempien on oltava kunnossa, jotta toiminta voi olla tuloksellista ja sillä on jatkuvuutta. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on olennainen osa kestävästä yritystoimintaa kaikilla toimialoilla ja tähän voidaan vastata muun muassa työkaarijohtamisen keinoin. Pitkät työurat eivät ole onnekkaita sattumia, vaan ne koostuvat monen asian summana. (Työturvallisuuskeskus 2015.) Aidosti työntekijöidensä hyvinvoinnista huolehtiva yritys on houkutteleva työnantaja rekrytointitilanteissa, etenkin kilpaillessa osaavan työvoiman saatavuudesta sekä sen sitouttamisesta organisaatioon (Työterveyslaitos).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä työelämästä parempaa kaikille.

Työn tavoitteena on selvittää opinnäytetyön toimeksiantajana toimivan koulutusorganisaation henkilöstön kokemuksia siitä, miten työkaarijohtamisen käytännöt ilmenevät heidän työssään. Kohdeorganisaatiossa on aito tarve ja halu kehittää työkykyjohtamista myös työkaarijohtamisen menetelmin. Tämän kehittämistyön kohdistamiseksi tarvitaan tietoa nykytilasta. Tätä tarvetta täyttämään toteutetaan tutkimuskysely. Kartoittamalla nykytila tunnistetaan puutteet sekä voimavarat eli asiat, jotka ovat

jo kunnossa. Kun nämä seikat ovat selvillä, voidaan valita vaikuttavimmat kehittämiskohteet ja laatia niihin kehittämis- ja toteutussuunnitelma.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyy työkaaren eri vaiheisiin ja sen johtamiskäytäntöihin, joihin kietoutuu vahvasti myös työhyvinvointi. Työssä käytetään määrällistä tutkimusmenetelmää, jonka mittarina toimii sähköinen kyselylomake kohdeorganisaation henkilöstölle. Kyselyn sisältö ja kysymykset laaditaan teoreettisen viitekehysten ja siihen liittyvien teemojen pohjalta yhteistyössä kohdeorganisaation edustajien kanssa. Aihe rajautuu koskemaan työkaaren eri vaiheiden toimenpiteitä johtamisen näkökulmasta. Tietoa kaivataan nimenomaan siitä, millä johtamisen ja esimiestyöskentelyn toimenpiteillä voidaan vastata työntekijöiden tarpeisiin ja mitä työkaarijohtamisen keinoja tässä kontekstissa tarvitaan henkilöstön työhyvinvoinnin ja organisaation tuottavuuden edistämiseksi.

Minua innostavat wellness, johtaminen ja liiketoiminta. Tämä työ käsittelee näitä kaikkia. Suhtaudun intohimolla hyvinvointiin ja etenkin sen parantamiseen. Hyvinvoinnin parantamista tarvitaan myös tulevaisuuden kiihtyvällä vauhdilla muuttuvassa työelämässä, vietetäänhän merkittävä osa elämästä työtä tehden. Ja työtä tekemällä syntyy liiketoimintaa. Ja tuloksekasta liiketoimintaa luodaan erinomaisella johtamisella ja ihmislähtöisellä esimiestyöllä. Hyvinvointi työssä on aiheena merkittävä ja aina ajankohtainen, koskettaahan se kaikkia työntekijöitä johtajasta duunariin.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

Tämä tutkimus on syntynyt henkilökohtaisesta kiinnostuksesta työhyvinvointia ja johtamista kohtaan sekä kohdeorganisaation tarpeesta selvittää, miten henkilöstön työhyvinvointia voidaan parantaa työkaarijohtamisen keinoin. Näiden syiden lisäksi halusin työlleni toimeksiantajan, koska siten voin tuottaa aitoa hyötyä olemalla välillisesti mukana kehittämässä. Työkaarijohtamisen kehittämiseksi voidaan laatia kohdennettu kehittämissuunnitelma selvittämällä kehittämiskohteet esimerkiksi henkilöstökyselyn avulla. Tämän työn toimeksiantaja on koulutusorganisaatio, joka halusi ensin kartoittaa henkilöstön kokemuksia työkaarijohtamisen käytäntöjen esiintyvyydestä, jota varten laadittiin tutkimuskysely.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli perehtyä työkaarijohtamisen eri vaiheisiin ja kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstöltä, miten he kokevat työkaarijohtamisen käytänteiden toteutuvan työssään. Kohdeorganisaation päämääränä on tehdä työelämästä parempaa koko henkilöstölle ja saada työntekijät jaksamaan työssään pidempään terveinä ja hyvinvoivina, motivoituneina ja tuottavina. Tässä työssä työkaarijohtamista tarkastellaan johtamisen ja esimiestyöskentelyn näkökulmista.

### 2.1 Tutkimuksen rajausta ja keskeiset käsitteet

Teoreettinen viitekehys sisältää kaksi aihealuetta: työkaaren eri vaiheet sekä sen johtamisen käytännöt. Tutkimuksella selvitettiin, miten työkaarijohtamisen käytännöt esiintyvät tutkimushetkellä kohdeorganisaation johtamisessa ja toiminnassa. Samalla selvisi, mitkä asiat olivat jo hyvin, kuin myös se, mitä pitää kehittää työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin. Työssä käyttämäni keskeiset käsitteet ovat työkaari/työura, työkaarijohtaminen ja työhyvinvointi. Näiden lähikäsitteiksi liittyvät myös työkyky ja ikäjohtaminen. Käsitteet kuvataan kappaleessa 3.1. Ikäjohtamisesta on tehty paljon tutkimuksia, mutta tässä työssä tarkastellaan työkaaren käsitettä ja sisältöä. Se poikkeaa ikäjohtamisesta siinä, että se huomioi työpaikan kaikki työntekijät, mutta siinä voidaan painottaa työn luonteeseen tai ikärakenteeseen liittyen tietyn ikäryhmän tarpeita. Työkaarijohtaminen, työurajohtaminen, työkykyjohtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, ikäjohtaminen, monimuotoisuuden johtaminen ja niin edelleen. Kaikki eri termit, joilla tavoitellaan samaa lopputulosta: tuottavaa yritystoimintaa ja hyvinvoivaa sekä työkykyistä henkilöstöä.

### 2.2 Tutkimusote ja -kysymykset

Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, mitä työkaarijohtamisen keinoja tarvitaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseksi. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastausta vakioidulla kyselyllä.

Tutkimuskysymykset:

- Miten henkilöstön työhyvinvointia voidaan tukea työkaarijohtamisen keinoin?
- Miten työkaarijohtamista koulutusorganisaatio X:ssä tulee kehittää?

Tutkimusotteena toimi kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, koska päämääränä oli saada yleiskuva tutkittavasta ilmiöstä, eli haluttiin selvittää yleisesti työkaarijohtamisen nykytilaa kohdeorganisaatiossa. Tämän vuoksi määrällinen tutkimusmenetelmä oli luonnollinen ja sopivin valinta. Lisäksi toi-

meksiantaja toivoi vakioitua kyselyä henkilöstölle, johon vastataan nimettöminä. Sähköinen kyselytutkimus kohdistui valittuun kohderyhmään eli populaatioon. Aineisto kerättiin henkilöstöltä valikoidusti suhteellisella kiintiöinnillä, näin saatiin kohderyhmän kattava yleistys, kokonaiskuva. Sähköisesti toteutettu vakioitu kyselytutkimus soveltuu hyvin käytettäväksi suurelle, hajallaan olevalle joukolle ihmisiä. (Vilka 2007, 28, 55–56.)

Määrällinen menetelmä tutkimuksessa antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja sillä vastataan kysymyksiin: *kuinka paljon, kuinka moni ja kuinka usein*. Menetelmä soveltuu tutkimuksiin, kun jotakin asiaa yleisesti tai ilmiötä kuvataan numeerisesti ja otos on edustava ja numeerisesti suuri. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla ei voi riittävästi selvittää asioiden syitä, vaan yleensä sillä saadaan kartoitettua olemassa olevaa tilannetta. Tulokset esitetään numeroina, mutta selitetään sanallisesti. Tavallisin aineiston keräämisen tapa on kyselylomake (mittari). (Vilka 2007, 13–14; Heikkilä 2014, 15.)

### 2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen otantamenetelmäksi valitsin osittaisen otannan. Jaoin heterogeenisen perusjoukon kolmeen homogeeniseen ositteeseen, joista valitsin havaintoyksiköt suhteellisella kiintiöinnillä. (Vilka 2015, 64.) Näillä keinoilla halusin varmistaa, että otos olisi mahdollisimman edustava tutkimuksen kannalta merkittävän muuttujan, henkilöstöryhmän osalta. Muutoin riskinä olisi ollut, että suhteessa pienestä *Esimiehet*-henkilöstöryhmästä ei olisi kertynyt analysoinnin kannalta riittävästi, jos lainkaan vastauksia, mikä kuitenkin tutkimuksen kannalta oli tärkeää. Toisin sanoen, halusin riittävästi vastauksia kaikista kolmesta henkilöstöryhmästä, riippumatta siitä, että ryhmät ovat keskenään hyvin eri suuruisia. Vaikka otos oli edustava, Vilkan (2007, 57) mukaan ”otoksesta saadut tulokset pätevät vain tietyllä todennäköisyydellä perusjoukkoon.”

Aineistonkeruumenetelmänä oli kohdeorganisaatioon räätälöity ja sähköisesti toteutettu vakioitu kysely. Kohdeorganisaatio määritteli kyselyn ajankohdan sekä henkilömäärän, jolle kysely lähetettiin. Laadimme yhteistyössä kyselyn saateviestin (liite 1) ja päätimme millä perusteella vastaanottajien satunnaisotanta toteutetaan. Kyselyn saatteessa on kerrottu sen aihe ja tarkoitus, kuka sen tekee ja kenen toimeksiannosta ja että kyseessä on opinnäytetyöhön liittyvä kysely. Samassa yhteydessä mainittiin myös, että vastaanottajat on valittu satunnaisotannalla henkilöstöstä ja että yksittäisen vastaajan tunnistaminen ei ole mahdollista. Saateviesti (liite 1) sisälsi linkin laatimaani tietosuojaselosteeseen. Kysely on toteutettu ja aineistoa käsitelty eettisesti. Taustakysymyksiä oli vain kolme ja lähetin kyselyn sähköpostitse Excelin satunnaisotannan valitsemille vastaanottajille piilokopiona. Tällä varmistin, että vastaanottajalle ei ilmene kuinka monelle ja keille kaikille se lähetettiin. Myöskään toimeksi-antajan edustaja ei tiedä kenelle kysely lähetettiin, koska anonymiteettia pidettiin erittäin tärkeänä. Tutkimusaineisto on kerätty ja käsitelty luottamuksellisesti ja kaikki kyselyn vastaukset tuhoataan tiedostoista opinnäytetyön valmistuttua.

Kun tutkimus perustuu kyselyaineistoihin, sen analyysimenetelmät riippuvat tiedon käyttötarkoituksesta. Kyselytutkimuksissa yleisimmin käytetyt analyysimenetelmät ovat kuvailevat tilastolliset menetelmät. Riittävästi dokumentoituina tulokset ovat ymmärrettävissä vaivatta ilman laajoja taustatietoja.



Aineiston tapausten lukumäärät ja prosenttiosuudet ovat tyyppillisimpiä tunnuslukuja. Numerotulokset esitetään taulukoina ja kuvioina havainnollisuuden lisäämiseksi. Ilmiöiden välisiä vaikutussuhteita sekä muita tietoja pyritään jäsentämään yksityiskohtaisesti muun muassa ristiintaulukoinnin avulla. (Alastalo & Borg 2010.)

Tämä tutkimus selvittää yleisesti kohdeorganisaation henkilöstön mielipidettä työkaarijohtamisen esiintyvyydestä organisaation toiminnassa. Kiinnostuksen kohteena oli yksi muuttuja ja sen arvojen jakauma. Vastausaineiston koon vuoksi käytin aineiston analyysimenetelmänä yksilotteista frekvenssijakaumaa eli suoraa jakaumaa, koska se kertoo muuttujan eri luokkien yleisyyden havaintoaineistossa. Pyrkimyksenä on selvittää ilmiön laajuutta ja levinneisyyttä, joten tulokset esitän suorina vastausjakaumina prosenttilukuina ja taustamuuttujien osalta lukumäärinä. Tutkimuksen kyselystä saatiin ristiintaulukoinnin avulla tietoja siitä, miten vastaajan ikä, henkilöstöryhmä sekä palvelussuhteen pituus ja mielipiteet työkaarijohtamisen eri aihealueiden esiintyvyydestä ovat riippuvaisia toisistaan. Aineiston koosta johtuen tällainen pidemmälle menevä tilastollinen analysointi ei tässä ole mahdollista, koska kokonaisvastaajamäärä oli 59 eikä mihinkään kolmeen eri tarkasteltavaan muuttujaryhmään saatu riittävästi, yli 30 vastaajaa, joten yleistäviä johtopäätöksiä niistä ei voi tehdä. Vaikka aineisto oli pieni, se ei suoraan tarkoita, että tulokset eivät olisi luotettavia. Koska tutkimuksella selvitettiin yleisellä tasolla työkaarijohtamisen esiintyvyyttä, tärkeintä onkin, miten varmasti aineisto pätee edustamaan perusjoukkoa. (KvantiMOTV 2003; KvantiMOTV 2004; Heikkilä 2014, 144.)

Tutkimukseni tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation ikä-/työkaarijohtamiseen liittyvien toimintatapojen nykytilaa. Kyselyn vastaajilta kysyttiin seuraavat taustatiedot: ikäryhmä, henkilöstöryhmä ja työsuhteen kesto vuosissa toimeksiantajan palveluksessa. Näitä tietoja tarvittiin havainnoimaan miten eri ikäiset, erilaisessa tehtävässä toimivat ja miten eri kohtaa työsuhteen elinkaarella olevat kokevat asioita. Väitemuotoisiin kysymyksiin vastausvaihtoehtoja oli Likertin asteikolla vain kolme: Kyllä – Ei – En osaa sanoa/ei koske minua. Lisäksi kysely sisälsi kuusi avointa kysymystä, joista kohdeorganisaatio toivoi saavansa ideoita kyseessä olevasta aiheesta. Kyselyn rakenne sekä kysymykset läpikäytiin yhdessä toimeksiantajan kanssa vastaamaan heidän tarpeitaan. Virheiden välttämiseksi kyselylomake (liite 2) testattiin ja arvioitiin toimeksiantajan kanssa ennen kyselyn toteuttamista.

Toimeksiantaja määritteli kyselyn vastaanottajien määrän eli otoskoon, päätyen 127 henkilöön, joka on runsas 17 % perusjoukosta. Vastaanottajien lukumäärään vaikutti toivottu vastausmäärä, yksikkökato huomioiden. Tutkimuksessa tavoiteltiin kuitenkin mahdollisimman totuudenmukaista tulosta, joten määrän sijaan panostettiin laatuun. Kyselyn vastaanottajiksi valittiin vakituudessa työsuhteessa olevista kiintiöpöiminnällä jokaisesta tarkasteltavasta henkilöstöryhmästä suhteellinen osuus. Tähän päädyttiin, jotta vastauksista saataisiin perusjoukon kattava yleistys. Henkilöstöryhmittäin osuudet jakaantuivat seuraavasti: 71 opetushenkilöstö, 44 muu henkilöstö ja 12 esimies.

## 2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuudella, reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen validiteetti, pätevyys puolestaan tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän pätevyyttä mitata tutkimuksella tarkoitettua asiaa. Jotta

tulokset eivät vääristy, vastaajien on ymmärrettävä kyselyn kysymykset siten kuin tutkija on ne tarkoittanut. Heikko reliabiliteetti heikentää myös mittarin validiteettia, mutta reliabiliteetti on riippumaton validiudesta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa huomioidaan, onko otos edustava ja riittävän suuri, mikä on vastausprosentti ja mittaavatko kysymykset oikeita asioita koko tutkimusongelman kattaen. Määrällisessä tutkimuksessa tavoitteena on kerätä tieto tarkimmalla mahdollisella mittaustasolla. (Vilka 2007, 48; Vilka 2015, 123; Heikkilä 2014, 177–178.)

Laadin kyselyn kysymykset tutkimuksen päämäärä mielessäni ja huolellisesti harkiten eri lähteisiin perustuen. Sisällytin siihen monipuolisesti vain työkaarijohtamisen aiheita pitäen samalla kysymyksiä määrän kohtuullisena. Vastajakadon minimoimiseksi kiinnitin huomiota myös vastaamisen nopeuteen ja helppouteen esittämällä lyhyitä, täsmällisiä ja selkeitä arkikielisiä väitteitä. Väitteiden osalta nopeaan ja helppoon vastaamiseen tähtäsin myös käyttämällä vastausvaihtoehdoissa Likertin 3-portaista järjestysasteikkoa, millä vaikutetaan myös vastauksen tarkkuuteen. Kysymyspatteristoille laadin napakat otsikot. Mietin sanamuodot tarkkaan ja selostin auki esiintyneiden termien tarkoitukset ymmärrettävyyden varmistamiseksi. Kyselylomake (liite 2) myös testattiin ennen jakelua. Panostin saateviestiin (liite 1) motivoidakseni vastaanottajia vastaamaan. Otantamenetelmän valitsin tarkasti harkiten, mutta otannan määrään en voinut vaikuttaa. Tutkimustulokset pyrin esittämään selkeästi ja objektiivisesti.

## 3 TYÖKAARIJOHTAMINEN

Työuralla ja työkaarella tarkoitetaan yleensä samaa asiaa. Myös ikäjohtamisella, työurajohtamisella ja työkaarijohtamisella tarkoitetaan samaa asiaa. Tässä opinnäytetyössä käytin näitä käsitteitä lähdeaineistosta riippuen. *Työkaarijohtaminen* käsitteenä on tuore, raikas ja vielä harvoin käytetty, mikä tulee esille etenkin aiheesta tietoa hakiessa. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu Finto.fi ja Kielitoimiston sanakirja eivät tunne *työkaari* käsitettä, kuten ei myöskään Kielikone Oy:n digitaaliset sanakirjat (Finto; Kielitoimiston sanakirja 2018; Kielikone Oy 2020). *Ikäjohtaminen* ymmärretään vielä helposti ikääntyneiden johtamiseen tarvittaviin taitoihin ja menetelmiin, mitä se ei enää nykypäivänä ole. Ikäjohtamisesta puhuttaessa tulee muistaa, että ikä ei ole yksiselitteinen tekijä, vaan usein ammatillinen ikä on kronologista ikää ratkaisevampi, koska saman ikäisetkin ovat keskenään erilaisia. (Schugk 2015.) On vanhoillisia nuoria ja nuorekkaita senioreja, ja yleensäkin ihmisen ikääntyminen ilmenee hyvin yksilöllisesti. Tähän yksilölliseen vanhenemisen prosessiin vaikuttavat geneettiset tekijät, elämäntavat ja elinympäristö (Terveysverkko). Joillakin viisikymppisillä työkyky ja fyysinen toimintakyky on selvästi alentunut, kun taas toiset juoksevat silloin maratoneja ja elävät yhä täyttä elämää elämänsä kunnossa. Eri-ikäisyys tuo tullessaan muun muassa erilaisia kokemuksia ja erilaisen terveyden ja toimintakyvyn, mutta ikä itsessään ei aiheuta eroja ihmisten välille. Samassa iässä olevillahan voi olla hyvin erilainen työuran vaihe ja elämäntilanne meneillään. (Kiviranta 2010, 13.) Eri sukupolvet suhtautuvat työhönsä eri tavoin, ja erot voivat jopa vielä lisääntyäkin. Haasteita johtamiselle syntyy työyhteisössä, jossa on eri-ikäisiä ja erilaisia työsuhteita, koska jokaisen tarpeet pitäisi osata huomioida tasapuolisesti. (Manka & Manka 2016, 17.)

Tämä Työturvallisuuskeskuksen infograafi toimii kohdeorganisaation toiveesta työni teoreettisena viitekehysenä (kuva 1). Tähän päädyttiin, koska se on monipuolisempi verrattuna Työterveyslaitoksen Työurajohtamisen työkalupakki -malliin. Infograafin sisältö avataan myöhemmin luvussa 3.2.



KUVA 1. Työkaaren eri vaiheet ja hyvät työkaarijohtamisen käytännöt (Työturvallisuuskeskus 2018, mukailien Työterveyslaitoksen Johtamiskäytäntöjä eri elämäntilanteisiin -kuvasta)

### 3.1 Tarkastelussa keskeiset käsitteet

#### **Työkaari ~ Työura**

Työkaari tarkoittaa lyhyesti kuvattuna työntekijän työelämänsä eri vaiheita työuran alusta siltä pois jäämiseen. Jokaisen työtä tekevän työura on dynaaminen prosessi, joka koostuu ajallisesti toisiaan seuraavista jaksoista ja niiden elementeistä. Näitä ovat työtehtävät, palkkatasot, työsuhteet, työnantajat ja niin edelleen, jotka muodostavat kokonaisuuden (Kautto 2013, 22). Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan työkaari sisältää työntekijän työuran kahdeksan eri vaihetta Työelämään tutustujasta Työuran jatkajaan ja toimenpiteitä niiden johtamiseen on 11 (kuva 1). Ihmisellä on elämän ja työuran eri vaiheissa erilaisia vahvuuksia ja erilaista tuen tarvetta. Kuhunkin vaiheeseen liittyy tiettyjä ja usein samaan aikaan useampia eri johtamisen käytäntöjä. Käytännöllä tavoitellaan työntekijän työkyvyn, voimavarojen, työuran hallinnan, itseohjautuvuuden ja omaan työhön liittyvän sisäisen motivaation vahvistamista työuran eri vaiheissa. Jokaisen työura on yksilöllinen ja suomalaisilla se kestää keskimäärin lähes 40 vuotta. (Työterveyslaitos.) Työuran pituus vaihtelee yksilöittäin, koska siihen liittyy työntekijän koko elämä. Tyytyväisyys, työkyky, hyvinvointi ja motivaatio ovat suoraan verrannollisia siihen, kuinka pitkään työssä ollaan, lisäksi myös työn arvojen tulee olla linjassa yksilön omien arvojen kanssa. (Kiviranta 2010, 105–106.) Työntekijän koulutus vaikuttaa myös työuran pituuteen, korkeammin koulutetuilla on pidemmät työurat (ETK 2013, 8). Työnantajalle työntekijän työura on liiketaloudellinen investointi, joka tuottaa osaamista ja sen myötä tuloksia. Mutta investointi tuottaa vain sen aikaa, kuin sitä pidetään käytössä. Investoinnit ovat suuria, kun työuraa tarkastellaan kumulatiivisesti ja se kasvaa sitä mukaa, mitä pidempään työura jatkuu. Samalla myös työntekijän osaaminen kumuloituu. (Kiviranta 2010, 47.)

#### **Työkaarijohtaminen**

Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan työkaarijohtamiseen sisältyy 11 työkaaren johtamiseen liittyvää käytäntöä, joilla tuodaan näkyväksi työkaaren eri vaiheet, jotka huomioidaan kehittämistoimissa ja johtamiskäytännöissä. Ne määritellään työpaikan omista tarpeista sekä lähtökohdista. Lisäksi on huomioitava lainsäädäntö ja alalla sovellettavat sopimukset. Onnistuakseen työkaarijohtaminen edellyttää pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa sekä työnantajan, työterveyshuollon ja henkilöstön hyvää yhteistyötä. Työkaaren muutoksista selviydytään onnistuneesti, kun sen hallintaan on valmistauduttu. Työkaarijohtamisessa painottuu siis henkilöstön tukeminen ennaltaehkäisevästi. Sillä edistetään työn imua, motivaatiota, innovatiivisuutta ja luovuutta. (Työturvallisuuskeskus.) Kun työuran eri vaiheissa huomioidaan ennakoivasti yksilöllisten elämänvaiheiden lisäksi työkykyä ylläpitävät voimavarat sekä panostetaan niiden tukemiseen, saavutetaan onnistuneita urasiirtymiä, jotka kerryttävät voimavaroja myöhempiinkin vaiheisiin (Toppinen-Tanner, Jallinoja, Ollikainen, Ruokolainen & Vuori 2019, 23). Työntekijöille on tärkeää tiedottaa, millaisiin tilanteisiin tukea voi saada ja esimiesten on tunnettava tukemiseen käytössä olevat keinot. Ikäohjelman avulla henkilöstön eri-ikäisyys ja ikärakenne nähdään työpaikan voimavarana, joka hyvin johdettaessa mahdollistaa työpaikan menestyksen. Työkaarijohtamisen alue on hyvin laaja ja sen tähtäimenä on parantaa työhyvinvointia, edistää tuottavuutta sekä eheyttää ja pidentää työuria. (Andersson ym. 2013, 3, 6; Lалу 2020.)

## Työhyvinvointi

Ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt työskentelevät hyvin johdetussa organisaatiossa tehden turvallista, tuottavaa ja terveellistä työtä toimivassa työympäristössä. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä työn tukevan heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvointi on osa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia ja jokainen kokee sen yksilöllisesti, siksi sen kehittämässä oman roolin hahmottaminen ja omien vaikutusmahdollisuuksien tunnistaminen on tärkeää. Työhyvinvointi ei ole vain pahoinvoinnin puuttumista, eikä sitä voi rajata koskemaan vain työtä, koska työntekijän työstä palautumisen tulisi tapahtua vapaa-ajalla. Työhyvinvoinnin kokemus perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen, mutta työhyvinvoinnin perusta luodaan itse työssä. Organisaatiolle työhyvinvointi on investointi, joka laadukkaasti toteutettuna maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin, koska sillä on suora myönteinen yhteys tuottavuuteen, voittoon, asiakastytyväisyyteen, työntekijöiden tapaturmiin, sairauspoissaoloihin ja vähäisempään vaihtuvuuteen. Se on hyvä sijoitus myös kansantaloudellisesti. Työhyvinvoinnin mittaamiseen voidaan käyttää monenlaisia mittareita ja lainsäädännöllä asetetaan velvoitteita minimitason työhyvinvoinnin turvaamiseksi. Sairaushoitojen mittaaminen on melko helppoa, tuottavuuden mittaaminen on haasteellisempaa olosuhteiden alati muuttuessa. Näiden lisäksi myös työolojen laatua kannattaisi mitata, koska sillä voidaan vaikuttaa isosti niin työmotivaatioon kuin tuloksellisuuteenkin. Työolojen laadun mittaamisessa toimii henkilöstötutkimus. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus; Manka & Manka 2016, 56–57.)

Jokaisella työpaikalla on kehitettävää työhyvinvoinnissa. Työhyvinvoinnin edistäminen on jatkuvaa toimintaa ja se syntyy aina yhteistyössä johtajien, esimiesten, eri asiantuntijoiden ja työntekijöiden kesken. (Työturvallisuuskeskus.) Työntekijöiden osallistuminen on hyvin tärkeää, ei vain toteuttamisessa vaan myös kehittämisessä, koska he ovat työnsä, osaamisensa ja jaksamisensa parhaita asiantuntijoita (Kiviranta 2010, 234). Työhyvinvoinnin tarpeiden tulee lähteä organisaation tavoitteista ja sitä on johdettava kuten muutakin toimintaa organisaatiossa, koska se ei synny itsestään. Systemaattinen johtaminen edellyttää strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvoinnin toistuvaa arviointia. Työhyvinvointiosaamista organisaatioissa on tarpeen lisätä ja esimiehet tarvitsevat siihen valmennusta. Parhaita tuloksia tavoitellessa organisaation rakenteisiin pitää voida vaikuttaa: lisätä joustavuutta, avoimuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Lisäksi tarvitaan työpaikan toimintatapojen esiin nostamista ja työntekijöiden ajattelumallien tunnistamista. (Työturvallisuuskeskus; Manka & Manka 2016, 80, 227.) Hyvinvointia voidaan tukea monin keinoin. Näitä ovat muun muassa: haasteiden ja voimavarojen tasapainottaminen, työn ja perheen yhteensovittamisen huomioiminen, jaksamisen tukeminen, uupumisen syiden poistaminen, osaamisen ja työn kehittäminen sekä esimiestyön tukeminen. (Kiviranta 2010, 47.)

Manka & Manka (2016) esittää voimavaralähtöisen mallin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat hyvinvoinnin perustan. Rakennetekijöihin liittyvät myös työn sisällöt ja vaikuttamismahdollisuudet: työn tulisi olla mahdollisimman monipuolista, jossa voi oppia ja myös sen tavoitteisiin ja pelisääntöihin pitäisi voida vaikuttaa. Näistä rakennetekijöistä muodostuu organisaation *rakennepääoma*. *Sosiaaliseen pääomaan*, työyhteisön henkiseen tilaan puolestaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri. Koska jokainen tulkitsee työyhteisöään omien asenteidensa läpi, voi henkilö voida huonosti, vaikka muodollisesti kaikki osatekijät ovatkin kunnossa. Työhyvinvoinnin kokemuksiin vaikuttavat henkilön asenteiden lisäksi *psykologinen pääoma*,

fyysinen kunto ja terveys. Hyvinvointia lisäävät tai vähentävät tietysti myös ulkopuoliset tahot, kuten esimerkiksi asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Työhyvinvoinnista puhuttaessa ei sovi myöskään kokonaan unohtaa ulkoisia palkkioita, rahallista korvausta ja etenemismahdollisuuksia, vaikkakin työntekijöille palkan suuruutta tärkeämpää on onnistumisen kokemukset työssä. (Manka & Manka 2016, 76–77, 108.)

Raha, omaisuus, osaaminen ja henkilöstö ovat tärkeitä organisaation pääomia. Mutta myös tunteet ovat osa organisaation psykologista pääomaa. ”Työpaikalla tunteet ovat läsnä koko ajan ja vaikuttavat ihmisten toimintaan.” (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 24, 29.) Organisaation menestyksen sekä inhimillisen hyvinvoinnin kannalta hyvä tunneilmasto on todella tärkeää. Koska organisaation tunneilmasto syntyy erityisesti ihmisten välisissä kohtaamisissa, tarvitaan tunnetaitoja ja tunnejohtamista. Ihmisten johtaminen on vuorovaikutusta, jonka voima syntyy kohtaamisesta. (Rantanen ym. 2020, 24–25, 188, 228.) Myös Manka & Manka (2016, 70) tunnustaa myönteisten tunteiden merkityksen sekä yksilön että työpaikan hyvinvoinnille, joilla on todettu olevan useita vaikuttavia ja positiivisia vaikutuksia. Johtaminen on vuorovaikutusta, jossa työntekijällä ja esimiehellä on vaikutus toisiinsa ja oma roolinsa. ”Hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot ovat tähdellisiä hyvän johtajuuden muodostumiselle” (Manka & Manka 2016, 136).

### **Työkyky**

Työkyvyssä ilmentyy ihmisen voimavarojen ja työn yhteensopivuus ja tasapaino. Työkyvyn perusta koostuu terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Sen päälle rakentuu osaaminen ja ammatillinen kyvykkyys, joiden merkitys on nykyaikana korostunut. Tähän tukeutuu arvot, asenteet ja motivaatio. Kaiken kattona on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Työkyky ei ole stabiili tila vaan aaltoliikettä, jossa kaikki osat heijastelevat toisiinsa läpi työuran. Työkyvyn tukeminen vaatii laajaa ja tiivistä yhteistyötä organisaation sisällä, mikä luo kulttuuria, joka tukee ennaltaehkäisevää toimintaa työpaikalla. Yksilön työkyvystä ovat vastuussa työntekijä, työnantaja sekä yhteiskunta, joka luo rakenteet ja säännöt, jotka vaikuttavat myös yksilön työkykyyn. Oma työkyky tulee ylläpitää koko työuran ajan, koska siitä huolehtiminen on arvokas työssä vaadittava taito. Toimivimman työkyvyn saavuttaa parhaiten eri osapuolten ja tukiorganisaatioiden yhteistyöllä ja osaamisella, ja sen jatkuvalla kehittämisellä läpi työkaaren. (Työterveyslaitos; Lalu 2020.)

### **Ikäjohtaminen**

Johtamismenetelmä, jossa huomioidaan eri-ikäisten työntekijöiden elämäntilanteet, heidän tarpeensa ja kokemuksensa (Kielitoimiston sanakirja 2018). Ikäjohtaminen on erityisesti työkyvyn ja työhyvinvoinnin hyvää johtamista, joka huomioi nimenomaan iän ja eri elämänvaiheet sekä niihin liittyvät erityispiirteet (Andersson ym. 2013, 6). Johtamistyyliissä ja esimiestyössä käytettävissä keinoissa huomioidaan eri-ikäisyys, joka ilmenee erilaisina kokemuksina, toimintakykenä ja terveytenä. Jos esimies ei tunnista eri-ikäisyydestä johtuvaa erilaisuutta ja toimi sen edellyttämällä tavalla, kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla esimieslähtöisellä tavalla, ihmislähtöisen tavan sijaan. Esimiehen on tunnistettava omat ikäasenteensa ja tuettava kyvykkyys- ja osaamislähtöistä toimintaa, jolloin nyt nuoriin kohdistuvat myönteiset asenteet ja ajattelumallit yhdistetään myös vanhempiin ja päinvastoin. Tämä vaatii esimieheltä ja koko työyhteisöltä ajattelutavan muutosta. Tavoitteena on hyödyntää kaikkien työntekijöiden vahvuuksia, eli itselle ominta osaamista, koska ihmiset tekevät parhaansa ja voivat

paremmin, kun heidän vahvuutensa tunnustetaan ja niitä kannustetaan käyttämään ja kehittämään. Tämä luo perustan kehitykselle ja uuden oppimiselle. (Kiviranta 2010, 13–14, 18, 24, 57.) ”Samoin vahvuudet ovat perustana arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tunteille, jotka puolestaan mahdollistavat työssä jaksamisen ja entistä pidempään jatkamisen” (Kiviranta 2010, 32). Eri-ikäisten johtamiseen sisältyy työn, työntekijän ja työsuhteen johtaminen. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen on myös erittäin olennainen osa eri-ikäisten osaajien johtamista. Ikäjohtamisen hyötyjä ovat toisiaan hyvin lähellä olevat osa-alueet: työn tuottavuus, työhön sitoutuminen ja hyvinvointi työssä. (Kiviranta 2010, 33, 104, 135.)

### 3.2 Työkaaren eri vaiheet & työkaarijohtamisen käytännöt

Kaikenikäisten johtamisessa keskeisiä elementtejä ovat arvostava ilmapiiri, riittävä tuen antaminen ja työntekijän tarpeiden kuunteleminen. Toiveet ja tarpeet johtamisen, työn ja urakehityksen suhteen ovat yksilöllisiä, mutta ne voivat korostua sen mukaan, missä kohtaa työkaartaan ihminen on. (Paloheimo-Koskipää 2016.) Näiden yksilöllisten tekijöiden selvittämiseksi esimiehen on tarpeen käydä työntekijän kanssa *työkaarikeskustelu*, jossa tarkastelussa on henkilön tekemä työ. Keskustelun sisältöön ja toimenpiteiden suunnitteluun saa vinkkejä Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia -hankkeen (2017) julkaisemasta Työkaarikeskustelulomakkeesta (liite 3). (Työterveyslaitos.)

Tässä avataan lyhyesti viitekehyksenä toimivan Työturvallisuuskeskuksen (2018) infograafin termit, eli työkaaren eri vaiheet ja sen johtamisen käytännöt, joilla tähdätään pitkiin työuriin (kuva 1).

#### Työkaaren 8 vaihetta:

**Työelämään tutustuja:** Yleensä nuori tai työuran alkua lähestyvä opiskelija. Liittyy nuorten työelämään tutustumiseen, työharjoitteluun, työssä oppimiseen ja siinä suoriutumiseen sekä työelämävalmiuksiin. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus.)

**Työpaikkaan kiinnittyjä:** Ammatillista identiteettiään rakentava ja työympäristöön integroitava uusi työntekijä, joka kerää tarvittavia tietoja, taitoja sekä kokemusta, joita täysivaltaiselta ja osaavalta jäseneltä organisaatiossa odotetaan. Onnistuessaan tässä, henkilö on aktiivinen, sitoutunut ja osaava työyhteisön jäsen, joka pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan työssä. Kiinnittymistä tukevat hyvä työyhteisö, mielekäs työ ja uralla etenemisen mahdollisuudet. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus.)

**Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaja:** Elämäntilanteen muutoksessa oleva tai perheenjäsenistään ja lähiomaisistaan huolehtiva, pienten lasten vanhempi, puolisonsa tai muiden läheistensä hoivasta vastaava. Työntekijälle vapaa-aika, perhe sekä työ ovat tärkeitä ja niiden tulisi toimia voimavaroina toisilleen. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus.)

**Työkyvyn muutokset:** Työkyvyn alentuminen tai menettäminen määräajaksi tai pysyvästi työstä tai muusta elämästä aiheutuneen kuormittavan tilanteen vuoksi. Muutos voi tapahtua myös parempaan, eli kun työkyky pyritään palauttamaan ennalleen. Suurimmat haasteet näkyvät yleensä keski-ikäen jälkeen. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus.)

**Työkaaren tienhaarat:** Työuran keskivaiheilla, 40–50 vuoden paikkeilla on ajankohtaista suunnitella, mitä haluaa vielä saavuttaa ja miten toteuttaa itseään. Aika suuntautua uudelleen tai vaihtaa uraa ja siten vahvistaa työmarkkina-asemaa osaamistaan kehittämällä. Organisaatiomuutoksen myötä

myös itse työ saattaa muuttua tai päättyä kokonaan tai työkyvyn muutos voi edellyttää muutoksia työhön. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus.)

**Työyhteisön osaaja:** Työyhteisön jäsen ja vastuunsa kantava osaava persoona, joka saavuttaa toivottuja tuloksia. Osaaminen syntyy tekemällä, keskustelemalla, harjoittelemalla ja virheistä oppimalla. (Työturvallisuuskeskus.)

**Eläkkeelle siirtyjä:** Työuransa loppuvaihetta lähestyvä ikääntynyt, työurasta luopuja (Työterveyslaitos).

**Työuran jatkaja:** Eläkeiän kynnyksellä olija, joka haluaa ja kykenee jatkamaan työtään tai siirtyä esimerkiksi asiantuntijatehtäviin (Työturvallisuuskeskus).

### Työkaarijohtamisen 11 käytäntöä:

**Perehdytys:** Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, jolla kehitetään osaamista työhön ja työpaikkaan. Sitä tarvitaan uusille työntekijöille, työtehtävien vaihtuessa, pitkän poissaolon jälkeen töihin palatessa, työmenetelmien ja toimintatapojen muuttuessa sekä aina tarpeen ilmetessä. Perehdytykseen kuuluvat itse työ ja sen tavoitteet sekä työpaikan toimintatavat, myös työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen tarvitaan perehdytystä. Organisaatiossa tulee olla selkeä toimintamalli, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeet huomioiden. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat työnantajan lakisääteinen velvoite. (Työturvallisuuskeskus.)

**Varhainen tuki:** Työpaikan työkyvyn varhainen tuki on työhyvinvoinnin perustyötä. Tuen malli sisältää ne toimenpiteet, joilla edistetään työkykyä ja ehkäistään työkyvyn heikkenemistä. Työntekijän työkyvyn heikentyessä tilanne havaitaan ja tukitoimenpiteet työkyvyn edistämiseksi suunnitellaan mahdollisimman varhain. Ne ovat työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhdessä sovittuja toimenpiteitä, joihin työntekijällä on oikeus saada tukea. Työkyvyn tuen malli ja keinot on laadittava jokaisella työpaikalla ja sen johtamisen tavoitteelle laatia mittarit. Varhainen tuen malli helpottaa työkykyasioiden puheeksiottamista ja käsittelyä mahdollisimman varhain, mikä puolestaan voi vähentää sairauspoissaoloja sekä niistä aiheutuvia kustannuksia ja ylläpitää henkilöstöstään huolehtivaa työnantajamainetta. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus.)

**Työn muokkaaminen:** Kun työntekijän työkyky ja voimavarat ovat heikentyneet työn vaatimuksiin nähden, työn muokkaus tukee jaksamisessa. Keinoilla voidaan helpottaa iän aiheuttamia muutoksia, työhön paluuta pitkän poissaolon jälkeen tai tukea ylikuormittunutta. Yhden työntekijän työtä muokattaessa voidaan havaita tapoja, joista hyöttyy koko työyhteisö. Keinoja ovat muun muassa työaikajärjestelyt, työtehtävien keventäminen, työntekijän voimavarojen vahvistaminen ja työtilan rauhoittaminen. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus.)

**Työajan joustot:** Työntekijän mahdollisuus työaikajoustoihin elämäntilanteen niin vaatiessa. Työaikajärjestelyillä edistetään työntekijän työhyvinvointia ja työssä jatkamista sekä tuetaan eri ikävaiheisiin liittyviä tarpeita. Keinoina esimerkiksi työaikaliukuma, työaikapankki, sekä etätö, jota tehdään kiinteästä työajasta ja työpaikasta riippumatta. Tavoitteena on lisätä elinikäistä työssäoloaikaa sekä vähentää sairauspoissaoloja ja ennen aikaista eläköitymistä ja jopa lykätä myöhempään eläkkeelle jäämistä. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus.)



**Työelämän pelisäännöt:** Työyhteisön kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt. Pelisäännöt ja toimintatavat toimivat parhaiten, kun niistä ollaan tietoisia, ne käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa ja johto sekä henkilöstö sitoutuvat niihin. Mitä konkreettisemmat pelisäännöt, sen helpompaa niiden noudattamista on seurata ja soveltaa tasapuolisesti kaikkiin työntekijöihin. Toimivat pelisäännöt ehkäisevät ristiriitoja, edistävät oikeudenmukaista kohtelua ja parantavat työyhteisön yhteistyötä, toimivuutta, ilmapiiriä ja hyvää fiilistä, mitkä lisäävät työn mielekkyyttä. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus.)

**Työkaarikeskustelut:** Työntekijän ja esimiehen välillä käytyjä keskusteluja, joissa huomioidaan yksilölliset tarpeet ja eri-ikäisten ja työuran eri vaiheissa olevien erityispiirteet. Keskustelut toteutetaan itsenäisinä tai kehityskeskusteluun sisällyttäen ja tarkastelussa on työntekijän tekemä työ. (Työterveyslaitos.)

**Terveyden edistäminen:** Työpaikalla hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on työnantajan ja työntekijän yhteinen päämäärä, jota myös yhteiskunnan rakenteiden tulee tukea. Se perustuu moniammatilliseen yhteistyöhön ja on menestyksellistä vain, jos kaikki keskeiset tahot osallistuvat toimintaan motivoituneesti. Toiminta on kokonaisvaltaista ja laaja-alaista kohdistuen esimerkiksi henkilöstöön, työyhteisöön, työympäristöön, työprosesseihin, johtamiseen ja työterveyshuolto- tai liikuntapalveluihin. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus.)

**Työkyvyttömyysriskien tunnistaminen:** Työkyvyttömyysriski tarkoittaa vaaraa työntekijän joutumisesta työntekijän eläkelain mukaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle. Tämä aiheuttaa kustannuksia työnantajalle ja siksi riskejä hallitsemalla syntyy säästöjä työkyvyttömyys- ja sairauspoissaolokustannuksissa, jonka onnistumisen mittarina toimii euro. Työkyvyttömyysriskejä ja niiden juurisyytä on tunnistettava, jotta niitä voi hallita. (Juusti 2018.) Esimiehen osaamisen on oltava riittävää työntekijän varhaisen tuen tarpeen tunnistamiseen ja työkyvyn tukemiseen. Työnantajan tulee seurata toimintakäytännön toteutumista ja vaikutuksia. (Työterveyslaitos.)

**Yhdessä kehittäminen työpaikalla:** Kehitetään tavoitteellisesti muun muassa työtehtäviä, työoloja, työympäristöä ja henkilöstötoimintoja. Jokaisella työpaikalla on kehitettäviä asioita ja hyvällä työpaikalla kehittäminen toteutetaan yhteistyössä, mikä edellyttää aikaa, tilaa ja sallivaa ilmapiiriä. Johtamisella luodaan mahdollisuuksia yhteiselle keskustelulle, jossa kukin voi esittää työnsä haasteita, joita ratkomalla yhteisiin tavoitteisiin päästään. Tärkeää on ihmisen tunne kuulluksi tulemisesta ja että yhteistyöhön osallistumisella on näkyviä myönteisiä tuloksia. Tämä on merkittävä voimavarakelijä. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus.)

**Eläkeikää lähestyvän työurasuunnitelma:** Työkykyä edistämällä, työtä muokkaamalla sekä työn vetovoimaa lisäämällä voidaan vähentää eläköitymisajatuksia sekä lisätä halua työskennellä eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Keinoina toimivat esimerkiksi haastavammat työtehtävät ja uralla etenemismahdollisuudet, joustavat työajat, liiallisen työkuorman vähentäminen sekä hyvä johtaminen. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus.) Työurasuunnitelman avulla tulevaisuus tehdään houkuttelevammaksi nostamalla voimavaroja ja kehittymistä lisäävät aktiviteetit etusijalle (Kiviranta 2010, 129).

**Osaamisen jakaminen ja poisoppiminen:** Pitkän työuran tehneelle työntekijälle on kokemuksen kautta kertynyt hiljaista tietoa, joka hyödyttää koko organisaatiota. Usein työntekijä on valmis käyttämään ja jakamaan tätä tietoa, näkemyksiä ja ideoita muille. Työntekijän työn mielekkyyttä lisää hänen roolinsa vahvistaminen nuorempien mentoroinnilla. Poisoppiminen vanhoista toimintatavoista on haasteellista, mutta myös tärkeä osa kehittämistä ja osaamista. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus.)

### 3.3 Työkaarijohtaminen kilpailuetuna kiristyvässä kilpailussa

Työkyvyn johtaminen on kiinteä osa yrityksen strategista ja operatiivista johtamista, ei erillistä toimintaa. Kun työhyvinvointiin panostetaan muun muassa työkykyä johtamalla, siitä hyötyvät yksilö, yritys ja yhteiskunta. (Hussi 2019.) Työntekijälle työkykyjohtaminen tarjoaa mahdollisuuden parempaan toimintakykyyn, työn mielekkyyteen ja elämänlaatuun, mikä heijastuu myönteisesti pidempänä työurana ja sitä kautta myös parempana ansiotasona työssä ja eläketurvantasona eläkkeellä. Hyödyt työnantajalle ovat työn parempi tuottavuus, sairauspoissaolojen, sairaanhoidon kustannusten ja työkyvyttömyyden väheneminen, työhön sitoutunut henkilöstö, työpaikan hallittu uudistuminen ja työntekijöiden osaamisen kehittyminen sekä työnantajamaineen parantuminen. Yhteiskunnalle merkittäviä hyötyjä ovat muun muassa tehdyn työn määrän lisääntyminen, sairauskulujen väheneminen ja pidentyneiden työurien ansiosta syntyvä säästö, yritysten taloudellisen menestyksen myötä lisääntyneet verotulot ja kansalaisten hyvinvoinnin turvaaminen. (Mattila 2014.) Vaikka henkilöstö ei olisikaan ikääntynyttä, ikäohjelmasta on organisaatiolle hyötyä ja luonnollisesti myös muille edellä mainituille osapuolille (Työterveyslaitos). Yrityksen kilpailukykyä kehitetään nimenomaan työhyvinvointia kehittämällä ja sitä kautta luodaan yrityksen tulevaisuus (Manka & Manka 2016, 10).

Suomen kansainvälisen kilpailukyvyn kohentamiseksi tarvitaan tuottavuusloikka, joka ei synny vain työajan pidennyksistä. Panostaminen myös työelämän laatuun ja työn henkisen kuormituksen vähentämiseen on välttämätöntä. Työelämää on kehitettävä työhyvinvoinnin näkökulmasta, sillä sen laiminlyönnin hinnan arvioidaan olevan vähintään 24 miljardia euroa vuodessa. Tähän tekemättömän työn hinta-arvioon sisältyvät muun muassa ammattitaudit, sairauspoissaolot, terveydenhoitokulut, ennakoinen eläköityminen sekä sairaana työssä olon kustannukset. Työssä resurssija hukataan huonolla johtamisella, mutta myös keinoilla työyhteisötaidoilla. Työpaikkakiusaaminen, roolien epäselvyys, esimiehen ja työkavereiden tuen puute sekä epävarmuus aiheuttavat stressiä. (Manka & Manka 2016, 7.)

Vanhat mallit, joiden mukaan organisaatioita on johdettu vuosikymmenien ajan eivät sovellu vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Useissa organisaatioissa työntekijät ovat tottuneet ylhäältä johtamiseen, ja pelko estää yhä työntekijöiden aktiivisen osallistumisen ja aloitteiden tekemisen omistaja- ja johtoportaalte. Vaikka organisaatioissa näiden rohkaisemiseksi on kirjattu arvot ja strategiat, hyvin harvoin ne todellisuudessa siirtyvät käytäntöön. Organisaatioista puuttuu uutta kokeileva epäonnistumisenkin uhalla riskejä ottamisen roolimallit sekä ilmapiiri, jolla tuettaisiin tämän tyyppistä toimintaa. Tapa, jolla monissa organisaatioissa reagoidaan epäonnistumiseen, ei kannusta riskinottoon, vaan useimmiten siitä seuraa jonkinlainen rankaisu. Kuinka keskustelu uuden yrittämisen ja epäonnistumisen rankaisusta voidaan muuttaa kiitokseksi yrittämisestä ja auttaa henkilöä oppimaan virheistä?

Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus oppia ja kasvaa - on oltava tilaa luovuudelle, innovaatioille ja kokeilemiselle ilman pelkoa potkuista. (Johansson 2018.)

Organisaatioissa on myös paljon käyttämätöntä potentiaalia, joka hukataan pelkovetoisissa organisaatioissa. Mankan & Mankan (2016, 7–8) mielestä uinuva potentiaali odottaa vain käyttöönottamista ja nykyisiäkin työtapoja tuunaamalla kasvatetaan aikaansaamista ja innostusta. ”Jos tekisimme työtämme innokkaina, saisimme enemmän aikaiseksi, eikä siihen innokkuuteen tarvittaisi aina edes rahaa” (Manka & Manka 2016, 7). Potentiaalin hyödyntämiseksi organisaatiot tarvitsevat uusia roolimalleja. Tämä vaatii myös paljon tasapainottamista, miten toisaalta luoda yrittämistä ja oppimista tukeva ympäristö, ja kuinka puhua itsensä johtamisesta työntekijöiden moittimisen sijaan antamalla heille mahdollisuuksia. Esimiehen rooli on entistä enemmän sparraaja, joka kannustaa ja innostaa johdettaviaan. Miten työ jatkossa järjestetään, kuinka työntekijöitä autetaan uusien taitojen hankkimisessa ja miten löydetään ja ylläpidetään oikeita taitoja sekä kyvykkyyttä? Johansson (2018) haastaa miettimään, voisiko organisaatio hyödyntää täydemmin potentiaaliaan ja toimia paremmin joustavammilla, luottavaisemmilla ja inhimillisemmilla menettelytavoilla. (Johansson 2018.)

Työelämässä keskitytään yleensä faktoihin: tavoitteisiin, prosesseihin, strategioihin ja tehtäviin. Pelkästään ulkoisiin tekijöihin, kuten tavoitteiden kirkastamiseen, vastuualueiden ja työnkuvien määrittelyyn ja ehkä palkankorotukseenkin keskittymällä ei kuitenkaan luoda aitoa innostusta, sitoutumista, merkityksellisyyden tuntua ja hyvinvointia. Motivaation näkökulmasta ne kun ovat ulkoisia tekijöitä. Toki niitä kehittämällä voidaan pahoinvointia lievittää ja poistaa, ainakin hetkeksi. Useimmat meistä haluavat työskennellä paremmin ja mielekkäämmin, tavoittaa todellisen potentiaalinsa ja kokea elävänsä täysillä myös töissä. Ihmiseen on sisäänrakennettu tarve tuntea, kokea ja ilmaista itseä, ja siksi myös työpaikalla olemme alati tuntevia ja kokevia olentoja. Jotta ihminen voisi olla kokonainen itsensä, työ ei voi olla erillinen osa hänen hyvinvointiaan. Tämän vuoksi tarvitaan myös tunneilmaston johtamista, minkä tulisi olla osa jokaisen työpaikan johtamiskäytäntöjä. (Rantanen ym. 2020, 18–19, 22, 205, 267–268.)

Lisäksi kun työhyvinvointia ja työkykyä tuetaan ei enää riitä, että keskitytään vain fyysiseen aktiivisuuteen. Tarvitaan kokonaisvaltaisempaa hyvinvoinnin mallia, joka auttaa tietointensiivisissä tehtävissä, etenkin johto- ja esimiesasemassa työskenteleviä, joiden tärkeimpiä voimavaroja ovat vuorovaikutustaidot ja kognitiiviset kyvyt. (Johansson 2018.) Holistisen Hintsan Performance -valmennusmenetelmän mukaan ihmisen hyvinvoinnin ja korkean suorituskyvyn elementtejä ovat sisäinen motivaatio, fyysinen aktiivisuus, ravitsemus, uni ja palautuminen, biomekaniikka, henkinen energia sekä yleinen terveydentila (Hintsan Performance).

Strategisesta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna organisaation kilpailukyky on riippuvainen siitä, miten sen henkilöstövoimavaroja johdetaan. Koska oletetaan, että ikäsidonnoisilla tekijöillä on merkitystä henkilöstöresurssien käytölle ja kehitykselle, ikäjohtamisella pyritään luomaan edellytyksiä organisaation menestymiselle ja ikäkysymyksiä suhteutetaan organisaation tavoitteisiin. (Lundell ym. 2011, 287.) Henkilöstön merkitys tuottavuuden tekijöinä on ainutlaatuisen tärkeä, ja laaja-alaisesti ammattitaitoinen ja innostava esimieskunta kykenee tukemaan henkilöstöä parhaaseen työsuoritukseen. Hyvä ja kestävä tulos saavutetaan hyvällä henkilöstötuottavuudella, joka syntyy työkyvyn, motivaation ja osaamisen aktiivisella johtamisella. Tämän vuoksi hyvä henkilöstötuottavuus ei

suinkaan uuvuta henkilöstöä. Tulevaisuudessa oman työn hallinta ja jatkuva osaamisen uudistaminen ovat nykyistäkin tärkeämpiä suomalaisessa työelämässä. (Aura 2019, 3–4, 23.)

Myös Kivirannan (2010) mukaan eri-ikäisten johtaminen pohjautuu samoihin tekijöihin kuin tuottavuuden kehittäminen ja nykyistä paremmalla johtamisella saavutetaan enemmän tuottavuutta, kyvykkyyttä sekä sitoutumista. Kun henkilöstöä johdetaan paremmin, myös liiketoimintaa johdetaan paremmin, koska henkilöstö on elintärkeä tuotannon tekijä. Mikäli työurajohtamista toteutetaan aktiivisesti ja tulevaisuuteen suuntautuen, kehittämisessä, työn tuottavuudessa ja hyvinvoinnissa saavutetaan parempia tuloksia. Tuottavuutta lisätään ikäjohtamisen käytännönläheisillä keinoilla, muun muassa tunnistamalla ja saamalla työntekijän kyvyt käyttöön ja kehittämällä niitä. Myös se, miten työhön motivoitutaan, vaikuttaa erittäin paljon tuottavuuteen. Ikäjohtamisen mahdollisimman monipuolinen soveltaminen lisää hyvinvointia ja siksi tuottavuuden kasvattaminen ikäjohtamisen käytäntöjen avulla ei uuvuta henkilöstöä vaan päinvastoin. Työn pitää myös vastata sekä määrällisesti että laadullisesti työntekijän voimavaroihin, jotta hän jaksaa ja haluaa tehdä töitä. Työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välistä tasapainoa tulee tarkkailla riittävän usein. Ihminen on kokonaisvaltainen työ- ja siviilirooleineen, siksi esimiestyössä pitää huomioida työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi. Mikäli haasteet ylittävät voimavarat, pitää ratkaista vähennetäänkö haasteita vai lisääntäänkö voimavaroja tasapainon ylläpitämiseksi. (Kiviranta 2010, 48–49, 98, 100, 106, 111.)

Sydänmaanlakan (2019, 153) mukaan ”hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet.” Virallista johtajaa tarvitaan edelleen, mutta valtaa ja vastuuta on jaettava sopivasti, jolloin tehtävä ei muodostu johtajalle liian raskaaksi. Jotta hyvä johtaminen siirtyy organisaation käytäntöön, tulee sen itse aina määrittää mitä hyvä johtaminen on käytännössä. Johtaminen on tilannesidonnaista ja se tulee liittää organisaation visioon, strategiaan, tavoitteisiin, arvoihin ja haasteisiin. Yksi sen tärkeimmistä kulmakivistä on kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jossa työntekijä nähdään ihmisen olemisen neljästä eri näkökulmasta: tekevä, tietävä, tuntevana sekä merkitystä hakevana olentona. (Sydänmaanlakka 2019, 151–153.)

Sydänmaanlakan (2019) mukaan palaute on kaiken oppimisen, kasvun ja kehityksen perusedellytys ja siksi tärkeää sekä yksilön että koko organisaation kannalta. Jotta tuloksia saavutetaan, on oppimisen tukemiseksi ja varmistamiseksi rakennettava erilaisia palautejärjestelmiä. Johtamisprosessin vuorovaikutus on parhaimmillaan johtajan ja työntekijän välistä aitoa vuoropuhelua, jossa korostuvat arvostus, avoimuus sekä luottamus. Vuorovaikutusprosessi koostuu useista tilannekohtaisista tekijöistä, muun muassa työn vaatimuksista, ajasta sekä esimiesten valmiuksista. Tilannesidonnaisesti hyvä johtaja pystyy lukemaan tilanteen vaatimuksia ja toimii niiden mukaisesti. (Sydänmaanlakka 2019, 166.)

Yrityksen tavoitteena on tuottaa hyvää tulosta ja virittää johtaminen sen mukaan. Hyvään tulokseen päästään pitkällä aikajänteellä vain tasapainoisella johtamisella huomioiden tehokkuuden lisäksi myös hyvinvointi ja uudistuminen. Enää ei voi miettiä vain voiton maksimointia, vaan on huolehdittava maineesta sekä oltava hyvä yrityskansalainen. Sydänmaanlakka pitää johtamiskulttuurin vahvuuksina perusarvoja, jotka ovat suomalaisen kulttuurin ydintä. Näitä ovat muun muassa oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, reiluus, rehellisyys ja yksilön kunnioitus. (Sydänmaanlakka 2019, 168–169.) Myös Manka &

Manka (2016) peräänkuuluttavat työhyvinvoinnin johtamisen tärkeyttä. Työhyvinvoinnin johtamisella vaikutetaan koko organisaation tuloksellisuuteen. Suomessa työhyvinvoinnin kokonaishallintaa edistävät ajattelu- ja toimintatavat ovat harvinaisia. Syynä tähän on organisaatiososiaalisen tietämyksen heikkous. Työhyvinvoinnin puutteita osaamme korjata, muttemme ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmia. Työsuojelusta pitäisi päästä työhyvinvoinnin ymmärrykseen ja sen tuomiin tuottavuusvaikutuksiin, eli tarvitaan kokonaisymmärryksen lisäämistä. ”Työhyvinvointipääoma on organisaation tärkein pääoma.” (Manka & Manka 2016, 8–9.)

### 3.4 Motivaation ja motivoinnin merkitys menestymiseen

Henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat monet sisäisen johtamisen eri osa-alueet. Koska vain motivoituneet työntekijät tuottavat hyviä tuloksia, siksi motivaatioon kannattaa systemaattisesti pyrkiä vaikuttamaan. (Sydänmaanlakka 2019, 161.) Vaikka johtamistavalla vaikutetaan merkittävästi henkilöstön motivoitumiseen, on se lähtökohtaisesti myös työntekijästä itsestään kiinni. Työpaikan tunneilmastolla ja työntekijän kokemilla tunteilla on tärkeä rooli oppimiseen, motivaatioon ja suorituskykyyn. Menestystä ruokkiva tunneilmasto on monipuolinen ja rikas. Tunneilmastoon vaikuttavat kaikki työntekijät tekemisillään, mutta ylimmän johdon rooli on tärkein, koska se toimii esikuvana muille. (Rantanen ym. 2020, 33, 49, 205.)

Filosofian tohtori Frank Martela kirjoittaa Johda merkitystä -kirjan esipuheessa, että nykyisessä, luovaa ja itsenäistä päätöksentekoa vaativassa asiantuntijatyössä vaikuttavin keino motivoida työntekijöitä on osoittaa, miksi kyseinen työ on merkityksellistä ja tekemisen arvoista. Kun johtaja onnistuu tässä merkityksen välittämistehtävässä, hän luo työntekijöistään vahvasti tekemiseensä sitoutuneita, omaaloitteisia asiantuntijoita, jotka haluavat oppia, kehittyä ja tehdä kaikkensa organisaation määrittämän päämäärän saavuttamiseksi. Työnsä merkitykselliseksi kokeva työntekijä sitoutuu antamaan parhaansa ja tavoittelemaan onnistunutta lopputulosta. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 10.)

Myös Amazonin perustaja ja toimitusjohtaja Jeff Bezos korostaa työn merkityksellisyyden tärkeyttä. Hänen mielestään ei pitäisi puhua työn ja vapaa-ajan tasapainosta, koska se asettaa väkisin ajallisia määritteitä, kun aikaa ratkaisevampaa on fiilis. Paljon parempi ilmaus onkin työn ja vapaa-ajan harmonia. Se on tasapainoa parempi tavoite, koska kun olet onnellinen työssäsi, olet energinen ja hyvinvoiva vapaalla, ja kun olet onnellinen vapaalla, menet töihin energisenä ja hyvinvoivana, jolloin myös yllät parempaan työsuoritukseen ja olet parempi pomo sekä kollega. Onnellisuuden tunteita työssä voi saavuttaa, kun kokee tekevänsä hyödyllistä, merkityksellistä ja kiinnostavaa työtä. (Bezos 2017.)

Työn merkityksellisyys sen tekijälleen on todella tärkeä lähde myös työssä jaksamisen ja jatkamisen edistämisessä erityisesti ikääntyvillä työntekijöillä. Merkitys motivoi ja sitouttaa. Myös läsnäolo nykyhetkessä ja tulevaisuuden näkeminen myönteisenä ovat edellytyksiä hyvinvoinnille ja jaksamiselle. Tulevaisuussuuntautunut ote luo kannustavan perustan halulle jatkaa työntekoa, jota johtamisella voidaan tukea. (Kiviranta 2010, 95, 104, 106.) Manka & Manka (2016, 107) lisäävät tähän vielä, että työn vastuullisuus ja siitä saatava palaute vaikuttavat työn motivoivuuteen.

Työuran hallinnan ja työkyvyn perusta on osaaminen, johon perustuu yhä enemmän sekä yksilöiden että valtioiden menestyminen. Vaativassa asiantuntijatyössä osaaminen ja motivaatio korostuvat.

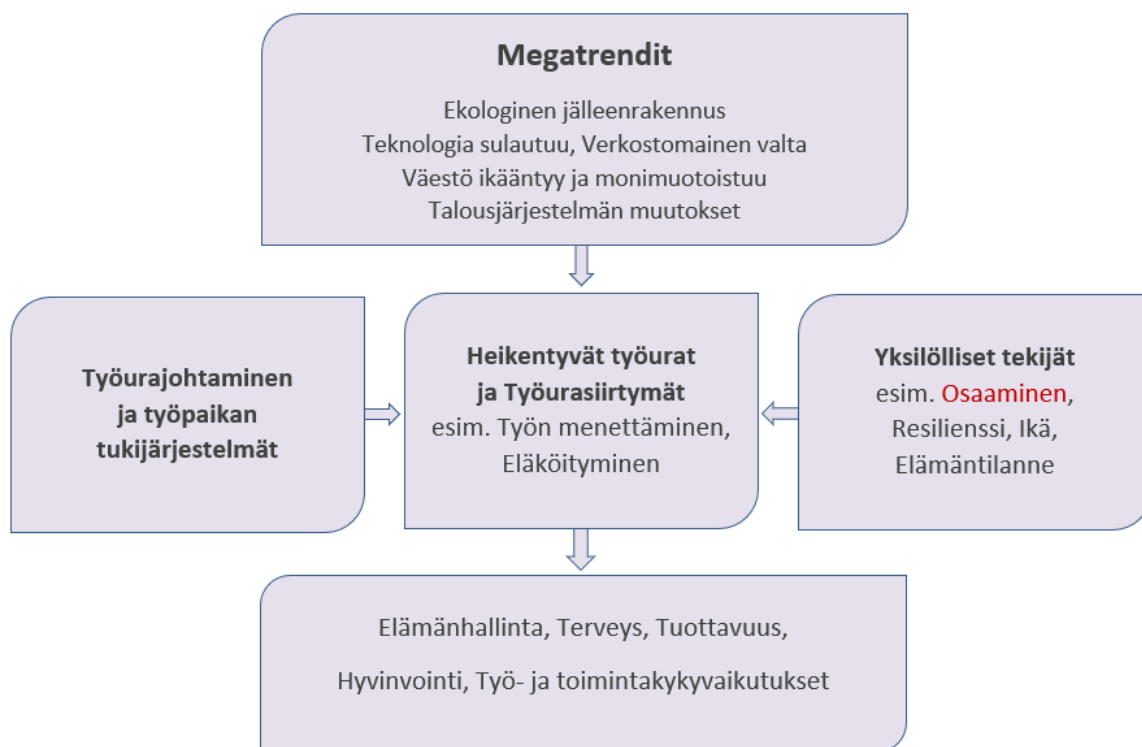
Nämä vaikuttavat terveyden ohella merkittävästi työkykyyn sekä tuottavuuteen, etenkin työuran jälkipuoliskolla. (Mielityinen, Toppinen-Tanner, Vuori & Karhunen 2018, 3.) Tällöin kokemus auttaa korvaamaan mahdollisia iän tuomia heikkouksia eikä tuottavuus pääse laskemaan. Työhön motivoitumista ja työssä menestymistä voidaan lisätä työntekijän hallinnan- ja vaikuttamisentunteita vahvistamalla. Motivaatiota voidaan ylläpitää oikeantasoisilla haasteilla sekä oikeanlaisella muutoksen ja kehittymisen tuella. Oikeantasoisilla haasteilla luodaan onnistumisen kokemuksia, jolloin tyytyväisyys kasvaa sekä halu vastata haasteisiin ja kehittyä lisää. (Kiviranta 2010, 38–39, 80.) ”Näin parannetaan työntekijöiden kyvykkyyden ja pärjäämisen tunteita, jotka ovat todella tärkeitä tuettaessa ihmisiä heidän pyrkimyksensä selviytymään työelämän kasvavista haasteista” (Kiviranta 2010, 45).

### 3.5 Työkaarijohtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä

Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin merkitys organisaation menestykselle korostuu entisestään, kun uudet sukupolvet tulevat työelämään, maailma muuttuu yhä kiivaammassa tahdissa ja maailmantalouden murros muuttaa työnteon rakenteita ja edellytyksiä. Entistä useampi yksityinen ja julkinen organisaatio joutuu muuttamaan toimintatapojaan ja etsimään kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä arvonsa lisäämiseksi. Globalisaatio ja digitalisaatio vaativat työnteon tapojen muutosta. Työhyvinvoinnin ja työpaikkojen säilyttämisen näkökulmasta muutokset voidaan kokea mahdollisuuksina uhkien sijaan. Muutokset toimintaympäristössä ja työelämässä luovat haastetta myös työhyvinvoinnin johtamiselle. Miten työelämän megatrendit mullistavat työn omalla työpaikalla ja miten työhyvinvointi saadaan kukoistamaan näistä muutoksista huolimatta? Tulevaisuudessa työhyvinvointia voidaan tukea monipuolisesti innovatiivisin digitaalisiin palveluihin. (LähiTapiola & Työeläkeyhtiö Elo 2016, 20–21.)

”Työelämän muutos haastaa organisaation tunnistamaan osaamisen, jota se menestyäkseen tarvitsee ja jota sen on myös suunnitelmallisesti kehitettävä” (Andersson ym. 2013, 11). Näin huolehditaan tuloksellisuudesta, mutta myös työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden työkyvystä ja työuran jatkumisesta (Andersson ym. 2013, 12). Muutokset haastavat myös työkuultuurin Y-sukupolven (1980–1990 syntyneet) astuessa työelämään. Tämä digiaikaan syntynyt sukupolvi, joka koostuu alle 40-vuotiaista, on jo nyt vuonna 2020, suurin työssä oleva ikäluokka. (Manka & Manka 2016, 13.) Pirstoutunut työelämä mutkistaa urapolkuja, jolloin johdon tuki uran suunnittelussa ja kehittymisen mahdollistajana on yhä arvokkaampaa. Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ovat etenkin nuorille tärkeitä, koska he arvostavat kehittymismahdollisuuksia ja uransa edistämistä. Lisäksi he toivovat esimieheltään aikaa ja tilaa keskustella näkemyksistään. Myös vaikuttamismahdollisuudet ja työpaikan arvot ovat nuorille merkityksellisiä. He arvostavat vapaa-aikaa ja työssä viihtyminen on erityisen tärkeää. Nuoret tietävät, että muutokset ovat nopeita ja varasuunnitelmia työuran varrelle on oltava. (Paloheimo-Koskipää 2016.)

Megatrendit heijastuvat yksilön työympäristöön sekä elämään ja sen myötä hyvinvointiin ja työkykyyn. Työelämän muutoksista huolimatta työvoiman selviytymistä tukemalla voidaan vaikuttaa myönteisesti työ- ja toimintakykyyn. (Mielityinen ym. 2018, 6.) Kuvassa 2 esitetään päivitetty versio työelämässä tapahtuvien muutosten vaikutuksista terveyteen ja hyvinvointiin (kuva 2).



KUVA 2. Globaalit- ja työelämän muutokset sekä niiden vaikutukset työhön ja terveyteen (mukaillen Price 2015, 5; Solovjew-Wartiovaara 2020)

Työelämän muutokseen pystytään vastaamaan työuran hallinnan taidoilla, jotka tukevat jatkuvan oppimisen ja kehittymisen edellytyksiä. Näillä taidoilla työntekijöitä autetaan kohtaamaan muutoksia uralla ja jatkamaan eteenpäin. Työntekijöitä tulisi kannustaa ottamaan vastuuta oman osaamisen kehittämiseen läpi työuran ja tukea heitä pitämään osaamistaan ajan tasalla työ- ja työllistymiskykynsä säilyttämiseksi. Tärkeä keino kehittää osaamista on vaihtaa työtehtäviä. Työntekijät tarvitsevat tukea työuran siirtymissä ja tukea tarvitaan rakentamaan näitä siirtymiä. Uraisiirtymissä työntekijät tekevät tärkeitä valintoja, jotka usein heijastuvat muihinkin elämänalueisiin. Siksi siirtymät ovat riskivaiheita työ- ja toimintakyvyn kannalta. (Mielityinen ym. 2018, 3–6.) Esimiehen tehtävä on huolehtia henkilöstönsä työssä oppimisesta, tuesta ja ohjauksesta yleisesti, mutta myös yksilöllisesti. Erilaisille johdettaville pitää rakentaa erilaisia urapolkuja. Kehityshaluisille tarjotaan riittävästi haasteita eikä muille sysätä liian haastavia tehtäviä. Näin huolehditaan johdettavien kiinnostuksen säilymisestä työhön. Oiva väline perehtyä henkilöstön kehittämistarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin on kehityskeskustelut. Tämän johdosta vaikkapa henkilö, jonka motivaatio on hiipunut voi työkierron myötä päästä loistamaan häntä kiinnostavammassa tehtävässä. Tähän perustuu sanonta: ”oikeat ihmiset oikeille paikoille.” (Järvinen 2020, 86, 96.)

Usein työntekijän alisuoriutuminen työssä johtuu huonosta johtamisesta. Tehtävään ei ole koulutusta tai edes riittävää perehdytystä, tai työntekijälle ei ole kerrottu, mitä odotetaan ja mitkä ovat tavoitteet. Esimiehen tehtävä on yrittää saada työntekijöiden parhaat puolet käyttöön, mikä helpottuu huomattavasti, kun esimies tuntee johdettavansa ja heidän työtehtävänsä. Keinoina ovat työntekijän haastaminen, kehityskeskustelut, benchmarkkaukset, ideariihet sekä aloite- ja innovointikannustimet. Kun henkilöstö esittää kehittämisideoita, on ratkaisevan tärkeää, että esimies ja johto reagoivat siihen myönteisesti ja myös palkitsevat tämän kiitoksin tai rahallisesti. Suurena voimavarana organisaatiolle

on, että työyhteisössä on erilaisen kokemuksen ja koulutuksen omaavia sekä eri lailla ajattelevia toimijoita. Ratkaisevan tärkeää tämä on kehittämisen ja innovoinnin kannalta. Yksi organisaation menestystekijöistä on työyhteisön erilaisuuden esiin saaminen, mutta koska se on hyvin haastavaa, esimiehen pitää eri keinoin rohkaista henkilöstöä esittämään ajatuksiaan sekä kannustaa kyseenalaistamaan vallitsevia käytäntöjä. Haasteena on saada käyttöön johdettavien luovuus ja ammattitaito. (Järvinen 2020, 57, 72, 108–109.) Tämä helpottuu, kun johtamisilmasto lisää työntekijöiden arvostusta ja vapautta.

Jos työntekijällä on yksityiselämän ongelmia, sairautta tai erilaisia kriisejä, voivat ne vaikuttaa henkilön työssä pärjäämiseen ja olla työyhteisölle haitallisia ja vaikeita ratkaista. Keskeistä tällöin on, että esimies osoittaa myötätuntoa ja kysyy avuntarvetta työntekijältä, muistaen kuitenkin, ettei työpaikka ole hoitopaikka. Jos väliaikaisilla työhön liittyvillä järjestelyillä tai joustoilla tilanne ei helpotu, tulee henkilö ohjata työterveyshuoltoon. Nämä tilanteet vaativat organisaatiossa käytössä olevia selkeitä toimintamalleja ja tukijärjestelmiä. (Järvinen 2020, 132–133.)

Järvisen (2020, 173) mukaan ”Palaute on oppimisen lähtökohta.” Antamalla korjaavaa palautetta ohjaamme toista osapuolta havaitsemaan virheensä tai puutteensa ja parantamaan toimintatapojaan. Positiivisella palautteella puolestaan voimme vahvistaa toisen haluttuja ja hyväksi koettuja toimintatapoja. Tämä koskee sekä esimiestä että työntekijöitä. Henkilöstön ja esimiehen on kovin vaikea kehittyä ja parantaa suoritustaan ilman palautetta ja sen vuoksi palautteen antamista, pyytämistä sekä sen vastaanottamista esimiehen tulee harjoitella. ”Se on yksi keskeisimpiä johtamisen työkaluja” Järvinen (2020, 173) toteaa.

Useat työt vaativat nykyään paljon harjoittelua ja kokemusta ja helposti opittavia töitä on entistä vähemmän. Työelämän kiihtyneen muutoksen vuoksi työn yksityiskohtainen oppiminen tapahtuu työssä ja monet työpaikat kouluttavat henkilöstönsä erityistehtäviinsä korostaen työssä oppimisen jatkuvuutta. Erilaiset työnohjaus ja mentorointikäytännöt ovat yleistyneet, koska useilla työpaikoilla tiedon ja osaamisen siirtoa kokeneilta kokemattomille pidetään yhä tärkeämpänä. Kokeneisuudesta on paljon hyötyä, koska työn teko nopeutuu, helpottuu ja tarkkaavaisuutta voi laajentaa muihin asioihin, kun tehtävät hoituvat vahvalla rutiinilla. Tämän automatisoidun tekemisen käänköpuolena on se, että siitä poisoppiminen on hidasta. Tähän liittyy muutosvastarinnan käsite, eli ihminen ei ole halukas muuttamaan toimiaan ja opettelemaan uutta, kun kokee tehtävien sujuvan helposti. Esimiehen tehtävä on estää ihmisten pysähtyminen helppouteen ja haastaa henkilöstöä kyseenalaistamaan toimintatapojaan sekä uudistumaan. Tehokkaina keinoina tähän on työkierto tai uudet tehtävät ja toimintatavat. Uuden oppiminen vaatii ponnisteluja, mutta tuottaa mielihyvää kehittymisen tunteen myötä, ammatillinen itsetunto kasvaa ja arvo työmarkkinoilla paranee. Näiden vuoksi esimiehen on kannustettava ja jopa vaadittava johdettaviaan uusien asioiden ja työmenetelmien opetteluun. Tällä varmistetaan myös yrityksen kilpailukykyä. (Järvinen 2020, 182, 184–185, 188–189.)

Työntekijät ovat yksilöinä kaikki omia persooniaan ja erilaisuutta on moneksi. Ihmisiä innostavat erilaiset asiat ja etenkin piilossa olevista piirteistä esimiehen kannattaa olla tietoinen, ainakin niistä, joilla on vaikutusta työntekoon ja sen tuloksiin. Näitä asioita ovat muun muassa koulutus, osaaminen, arvot, persoonallisuus, tapa toimia ja elämäntilanne. Kun ei johdeta yksilöä, resursseja jää paljon käyttämättä. Esimerkiksi ikäsyrynnän vuoksi monen osaajan tietotaitoa käytetään yrityksen ja yhteiskunnan



hyväksi vain osittain. Tulosta syntyy, kun erilaisuutta arvostetaan ja käytetään voimavarana. Ihmiset haluavat tulla kohdatuksi yksilönä, myös esimiehen taholta. Kun kyse on vuorovaikutuksesta eikä automaatiosta, jokaista on kohdeltava eri tavalla, mutta toiminnan pitää kuitenkin olla tasavertaista. Tästä vastuussa on johtaja. Johtaja luo mallin johdettavilleen ja työkaverit toisilleen. Jokainen on vastuussa työyhteisön ilmastosta ja ytimeistä sekä päivittäisestä vuorovaikutuksesta. Vaikka johtajuuden merkitys on suuri, ovat työyhteisön jäsenet osaltaan vastuussa myös johtajan työhyvinvoinnista. Erilaisten ihmisten johtaminen -kirjassa johtamisen professori Alf Rehn (2017) toteaaakin ”Johtaja ei voi olla täydellinen kaikille.” On löydettävä toimiva tasapaino - tehdä pieniä muutoksia toiminnassaan ja katsoa, mihin ne johtavat. (Jabe 2017, 10–11, 14, 19, 22, 32, 276.)

Työelämäprofessori Vesa Vihriälä (2020-05-18) kertoi Ylen haastattelussa, että ikääntyneiden työllisyysaste on Suomessa muihin pohjoismaihin verrattuna alhaisempi ja niin kutsutun työeläkeputken myötä on voinut siirtyä ennen aikaisesti eläkkeelle, ja tämän osalta työttömyysturvaan muutoksen tekeminen on järkevää. Kaikenikäiselle ja -tyyppiselle työvoimalle pitäisi olla kysyntää lyhyellä aikajänteellä ja toisaalta pystyä vakuuttamaan investoijat, että Suomessa riittää työvoimaa pidemmällä aikajänteellä. (Vihriälä (2020-05-18.) Samoilla linjoilla oli myös Työeläkevakuuttajat TELA ry:n toimitusjohtaja Suvi-Anne Siimes, joka kertoi samaisessa haastattelussa, että työikäisten pitäisi myös työuran loppupäässä tehdä nykyistä enemmän töitä. Suomessa on asennetasolla ongelma, eli ”ikääntyneitä pitäisi uskaltaa ja haluta ottaa enemmän töihin ja varttuneiden pitää uskaltaa ottaa uudenlaisia töitä vastaan.” (Siimes 2020-05-18.) Tilastokeskuksen mukaan eläkeläisten joukossa on liki 30 000 ihmistä, jotka haluaisivat töihin, vaikka eivät hae sitä aktiivisesti. Työ ei ole vain nuoremmille ikäpolville, vaan kaikkien eri-ikäisten työhalukkaiden ja -kyvykkäiden työpanos pitää käyttää hyväksi. Eläkeiän alapuolella oleviin kohdistuu työmarkkinoilla ikäsyryntää ja lääke tähän on anonyymi työnhaku ja työnantajien uskallus palkata varttuneempia ja jopa eläkkeellä olevia. (Siimes 2020-05-18.) Anonyymi rekrytointi tarkoittaa, että työnhakijan nimi, ikä, sukupuoli ja etninen tausta ilmenevät rekrytoijalle vasta haastatteluvaiheessa. Näin keskitytään hakijan osaamiseen ja kompetenssiin sekä vähennetään ennakoosenteita. Pyrkimyksenä on yhdenvertaistaa työnhakijoita. (Passoja 2020.)

Myös DI, toimittaja, tietokirjailija ja yritysviestinnän asiantuntija Marjatta Jaba (2017) toteaa, että tarvitaan asennemuutosta, jotta työelämässä ei syrjitä ikääntyneitä sekä parannetaan heidän työllisyyttään ja työssä jaksamistaan. Ikääntyvien osaamista ja vahvuuksia jätetään käyttämättä valtavasti. Ikäasenteiden remontti alkaa hyväksymisestä ja tosiasioiden ymmärtämisestä. (Jaba 2017, 51, 57.) Kivirannan (2010, 40, 51–52) mukaan esimerkiksi tuottavuuden arvioinnissa esimiehen ikään liittyvillä negatiivisilla asenteilla ja käsityksillä on suurempi merkitys kuin arvioitavan todellisilla ominaisuuksilla. Jos nuoriin tai ikääntyviin työntekijöihin kohdistuu kielteisiä ikäasenteita, työntekijöiden tuottavuus vähenee, sitoutuminen heikentyy ja eriarvoisuuden ja riittämättömyyden tunteet lisääntyvät. Tähän ratkaisuna ovat työntekijöiden arviointikriteerien muuttaminen osaamis- tai kehittymisperusteisiksi ja ikäasenteiden muuttaminen neutraaleiksi tai myönteisiksi, koska ikäasenteet muodostavat vuorovaikutuksen, yhteistyön ja johtamisen perustan. Organisaation ikäasenneilmastoon vaikuttavat esimiehen, johdettavien ja koko työyhteisön asenteet ja ne muokkaavat joko positiivista tai negatiivista itseään toteuttavaa kehää. ”Nämä kehät puolestaan vaikuttavat työsuoritukseen, työssä kehittymiseen ja työyhteisön toimivuuteen joko myönteisesti tai kielteisesti” (Kiviranta 2010, 71–72).

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään lyhyesti toimeksiantaja eli koulutusorganisaatio X, sen henkilöstörakenne ja ikä-/työkaarijohtamisen nykytila. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tutkimuskyselyn taustatietoja ja tulosten analysointia. Lopuksi esitetään kehittämissuhteita ja ideoita kyselyn perusteella tärkeimmiksi havaittuihin kehittämiskohteisiin sekä todetaan työn voimavaratekijät eli jo toimivat asiat.

### 4.1 Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyöni toimeksiantaja, kohdeorganisaatio on perustettu vuonna 2003. Se on yksi Suomen suurimmista ja monipuolisimmista ammatillisen koulutuksen järjestäjistä ja vahva vaikuttaja alueellaan, jonka päätoimiala on keskiasteen ammatillinen koulutus. Kohdeorganisaatio järjestää toiminta-alueellaan nuorille ja aikuisille monialaista ammatillista koulutusta sekä lukiokoulutusta. Läheinen yhteistyö työelämän kanssa on keskeistä kaikessa toiminnassa. Kokonaisvaltaiset koulutus- ja kehittämisspalvelut mahdollistavat pitkäjänteisen ja joustavan yhteistyön alueen työelämän osaamistarpeiden kehittämisessä. Organisaation toiminnan kannalta keskeisen tärkeää on hyvä henkilöstöpolitiikka ja onnistuminen uuden henkilöstön rekrytoinnissa. Hyvään henkilöstöpolitiikkaan kuuluvat hyvä hallintotapa, asioiden avoin valmistelu, rakentavan keskustelukulttuurin ylläpitäminen sekä esimies- ja työyhteisötaitojen kehittäminen. Tavoitteena on turvata henkilöstön kehittämismahdollisuudet tuloskortin tavoitteiden mukaisesti. (Kohdeorganisaation nettisivut.)

Kohdeorganisaatio työllistää noin 730 ammattilaista ja pääasiassa he tekevät tietotyötä. Henkilöstön keski-ikä on korkea, 51,3 vuotta. Koko henkilöstöstä alle 50-vuotiaita on 35 % ja yli 60-vuotiaita 19 %. Suurin ikäryhmä on 55–59-vuotiaat, joita on 24 % koko henkilöstöstä ja toiseksi suurin ikäryhmä on 50–54-vuotiaat, ollen 22 %. Opetushenkilöstöä koko henkilöstöstä on 62 % ja 38 % on muuta henkilöstöä. Henkilöstöstä 90 % on vakituudessa palvelussuhteessa ja henkilöstön vaihtuvuusprosentti on 2,8. Lähivuosina henkilöstön määrän arvioidaan hieman kasvavan, vaikkakin eläköitymistä on samaan aikaan. Vuonna 2019 henkilöstöstä eläköityi 24 henkilöä ja eläköityminen jatkuu runsaana vielä muutaman vuoden ajan (noin 35 henkilöä/vuosi). (Kohdeyrityksen Henkilöstökertomus 2019.) Kevan eläke-ennusteen mukaan vuonna 2020 henkilöstöstä eläköityy 36 henkilöä eli viisi prosenttia (Kohdeyrityksen Henkilöstösuunnitelma 2020).

Kohdeorganisaatiossa ei ole käytössä varsinaista ikäohjelmaa, mutta Työhyvinvointi-ohjelman toteuttamista varten käytössä on jo useita toimintamalleja. Kevan kanssa alkanutta työkykyjohtamisen suunnittelua jatketaan ja vuoden 2020 aikana selvitetään työkaarijohtamisen nykytilaa sekä laaditaan sille kehittämis- ja toteutussuunnitelma. Tärkeää on tunnistaa, mitkä asiat toiminnassa ovat hyvin ja mitä pitää edistää. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kyselystä syntyy tarpeita, joista kartoitetaan, mitä tukitoimia niihin on käytettävissä, tehdään suunnitelma niiden käytäntöön viemisestä ja jalkautetaan toimintaan. Työkaarijohtaminen ei ole vielä vakiintunut käsite työpaikalla, joten organisaation toiveesta tutkimuksen kyselyssä käytettiin ilmaisua *ikä-/työkaarijohtaminen*, koska henkilöstö mieltää sen tarkoituksen helpommin. (Kohdeorganisaation henkilöstöpäällikkö 2020-01-28.)

## 4.2 Tutkimuskyselyn taustatiedot

Toteutin tutkimuksen kohdeorganisaation henkilöstölle sähköisellä kyselyllä, joka sisälsi monipuolisesti työkaarijohtamiseen liittyviä yksiselitteisiä ja lyhyitä väittämiä viidestä eri aihekokonaisuudesta. Kysely koostui monivalinta- sekä avoimista kysymyksistä (liite 2). Taustamuuttujia kysyttiin kolmella eri kysymyksellä: ikäryhmä, henkilöstöryhmä ja palvelusvuosien määrä. Väittämiä oli 49 ja avoimia kysymyksiä kuusi kappaletta. Avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta kaikkiin kysymyksiin oli vastattava. Väitteisiin oli vain kolme vastausvaihtoehtoa: Kyllä – Ei – En osaa sanoa/ei koske minua.

Tulosten luotettavuuteen liittyen määrittelin kyselyssä käsitteet: ikä-/työkaarijohtaminen, työ- eli tehtäväkierto sekä työn muokkaaminen, jotta kaikki vastaajat ymmärtävät ne samalla toivotulla tavalla. Tavoittelin nopeasti ja helposti vastattavaa kyselyä ja tutkimusaineisto käsiteltiin Webropol kysely- ja raportointisovelluksella. Kokonaistulosten lisäksi selvitettiin, miten tutkittavat asiat eroavat taustamuuttujaryhmien välillä, missä tuloksia vertaillaan ikä- ja henkilöstöryhmittäin sekä palvelusvuosien mukaan. Aineiston koosta johtuen tässä tutkimuksessa ainoa järkevä tapa analysoida tuloksia on tehdä se kokonaistulosten mukaan ja havainnollistaa tilanteeseen sopivilla kuvilla.

Toimeksiantaja esitti henkilöstölle toteuttavan kyselyn ajankohdaksi 4.–14.2.2020. Heidän kokemuksensa perustuen ajankohta optimoitiin organisaation muu toiminta huomioiden ja 10 vuorokautta todettiin olevan sopivan mittainen vastausaika. Vastaamattomia muistutettiin uusintakyselyllä vielä 11.2.2020. Kysely lähetettiin 127 vastaanottajalle ja henkilöstöryhmittäin osuudet jakaantuivat seuraavasti: 71 opetushenkilöstö, 44 muu henkilöstö ja 12 esimies.

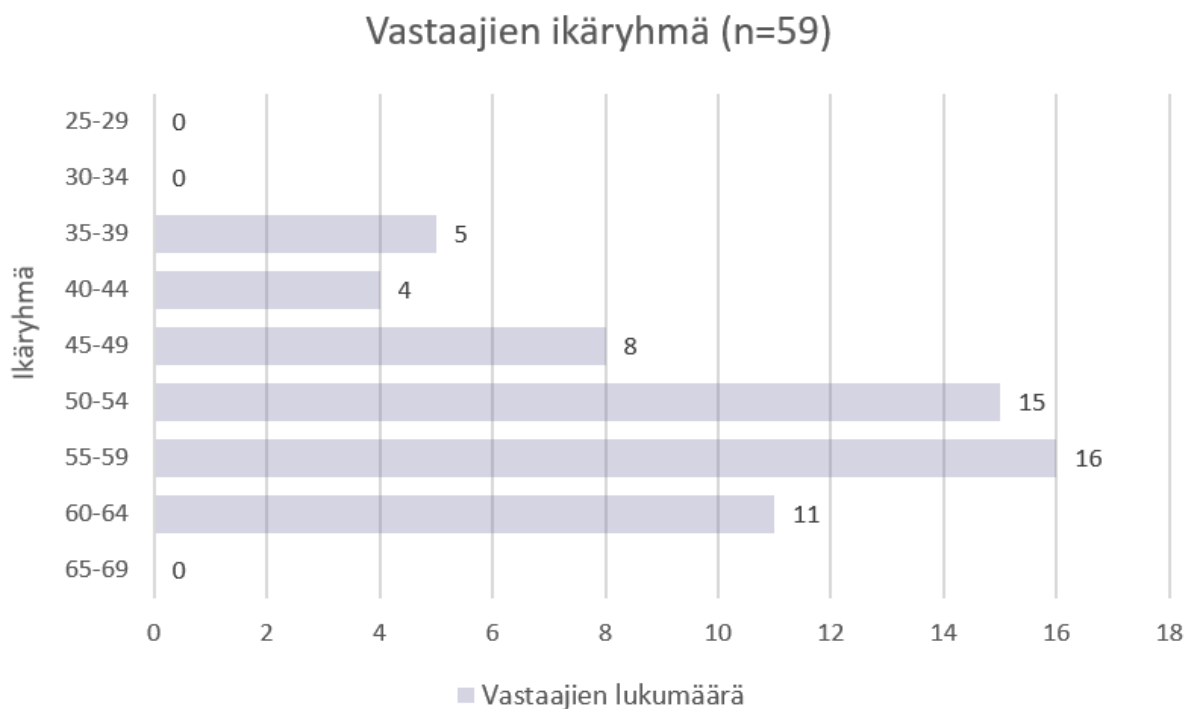
Kyselyyn vastasi 59 henkilöä, joka on kahdeksan prosenttia koko henkilöstöstä. Vastaajat jakaantuivat henkilöstöryhmittäin seuraavasti: opetushenkilöstö 30 (51 %), muu henkilöstö 21 (36 %) ja esimies 8 (14 %). Jakaumalla on looginen yhteys henkilöstöryhmien koon kanssa, eli se edustaa rakenteellisesti perusjoukkoa. Vastausprosentti oli 47, mitä toimeksiantaja piti hyvänä. Vastausaktiivisuus kertoo, että aihe kiinnostaa ja sille on aitoa kysyntää henkilöstön keskuudessa. Erityisesti esimiesten aktiivinen vastaaminen ilahdutti.

Onko kyselyn tulos luotettava, kun 59 vastausta edustaa 730 työntekijän mielipidettä? Pidän ja toimeksiantajakin pitää sitä suuntaa antavana. Yksikkö- eli vastaajakatoa esiintyi kaikissa henkilöstöryhmissä, mutta suhteellisesti aktiivisimmin vastasivat esimiehet (67 %), toiseksi muut (48 %) ja laiskimmin opetushenkilöstö (42 %). Vastauskatoa ei mitattavasti esiintynyt lainkaan, koska kyselyssä ei päässyt etenemään vastaamatta taustamuuttuja- ja väitemuotoisiin kysymyksiin. Toinen kysymys sitten on, ymmärrettiinkö väitteet tarkoitetulla tavalla.

## 4.3 Tutkimuskyselyn tulosten analysointi

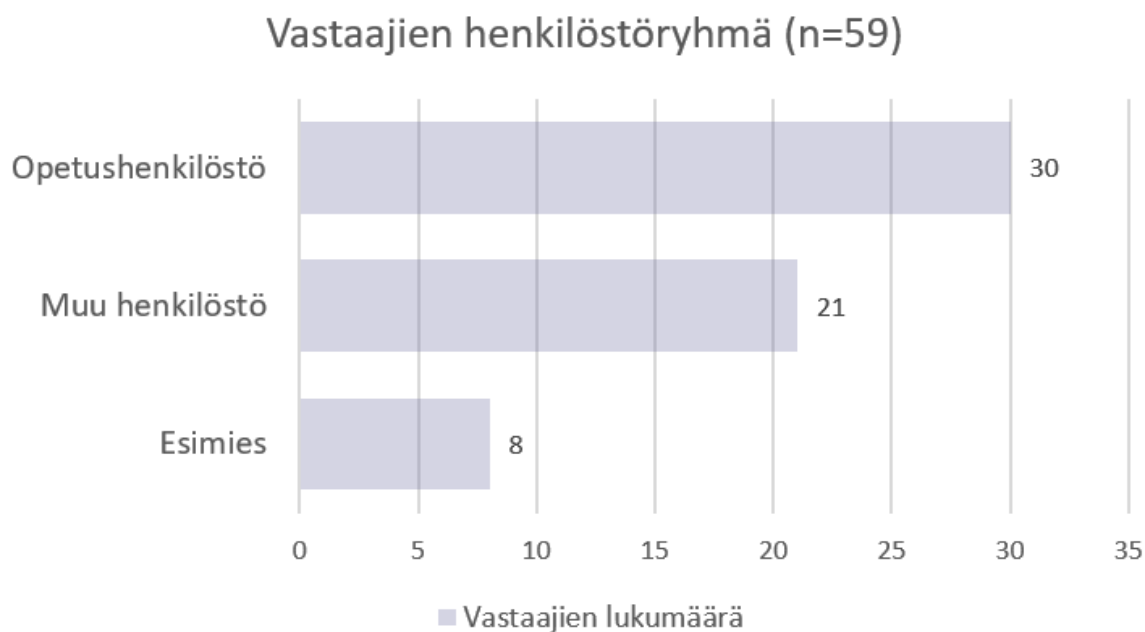
Toimeksiantajan mielestä tutkimuskyselyyn oli vastattu huolella ja totuudenmukaisesti ja kerrottu aitoja kokemuksia, mikä ilmeni myös avoimissa vastauksissa. Tulosten analysoinnissa vastauksia peilattiin tutkimuskysymyksiin keskittymällä työkaarijohtamisen ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpiin kehittämiskohteisiin sekä jo hyvin toimiviin voimavaroihin. Tässä esitetyt tulokset ovat helmikuulta 2020.

Tutkimuksen kyselyyn vastanneiden lukumäärät kohdeorganisaation käyttämän ikäryhmittelyn mukaan näkyy seuraavasta kuvasta. Kuten organisaation, myös kyselyyn vastanneiden suurin ikäryhmä oli 55–59-vuotiaat. Vastaajista 71 % on yli 50-vuotiaita, mikä on loogista henkilöstön keski-ikä ollessa 51,3 vuotta. (kuva 3.)



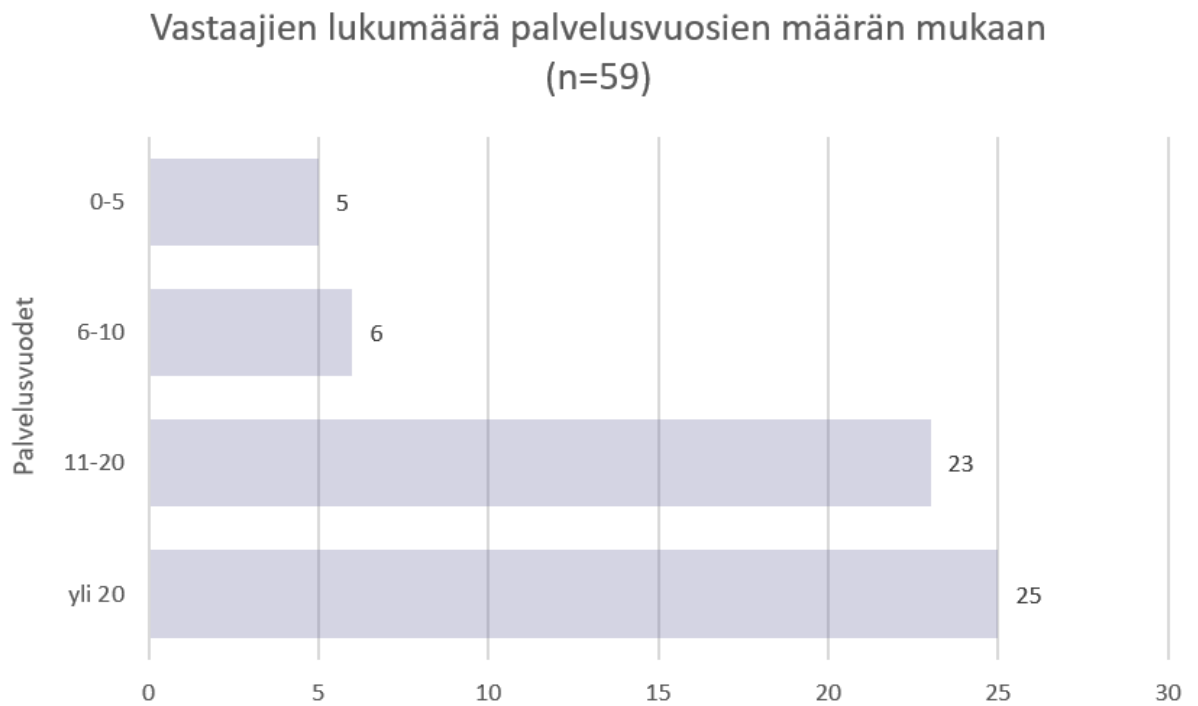
KUVA 3. Vastaajien lukumäärät ikäryhmittäin

Kyselyyn vastanneiden lukumäärät henkilöstöryhmän mukaan näkyy seuraavasta kuvasta. Organisaation suurin henkilöstöryhmä on opetushenkilöstö (62 %), mikä toistuu kyselyn vastaajissa, ollen 51 %. Ryhmien suuruusluokat toistuvat myös muu henkilöstö ja esimies -ryhmissä. (kuva 4.)



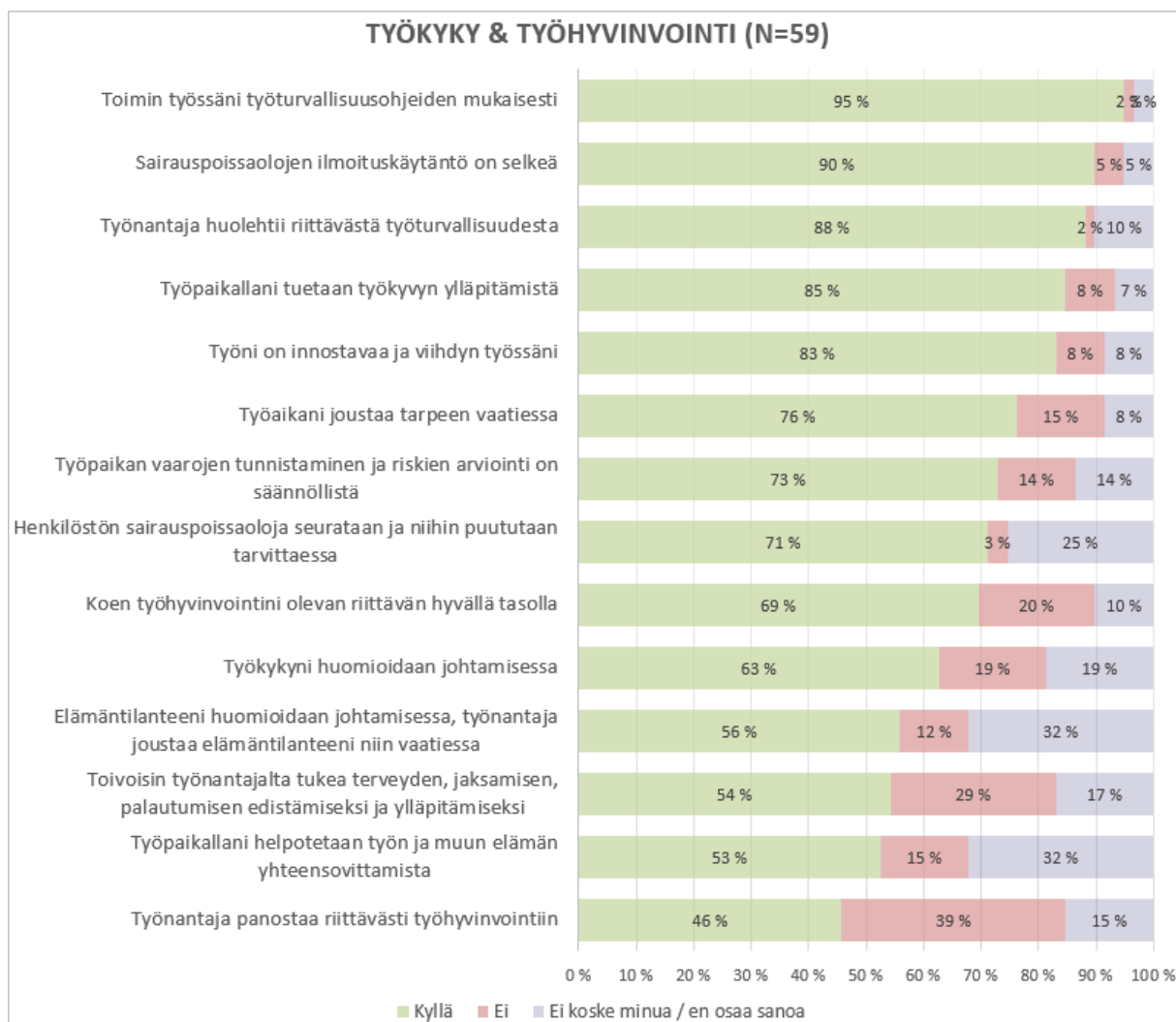
KUVA 4. Vastaajien lukumäärät henkilöstöryhmittäin

Kyselyyn vastanneiden lukumäärät palvelusvuosien mukaan ilmenee seuraavasta kuvasta. Vastaajista 42 % on palvellut yli 20 vuotta, mikä jäljittelee organisaation pitkiä työsuhteita ja pientä vaihtuvuusprosenttia (2,8 %). (kuva 5.)



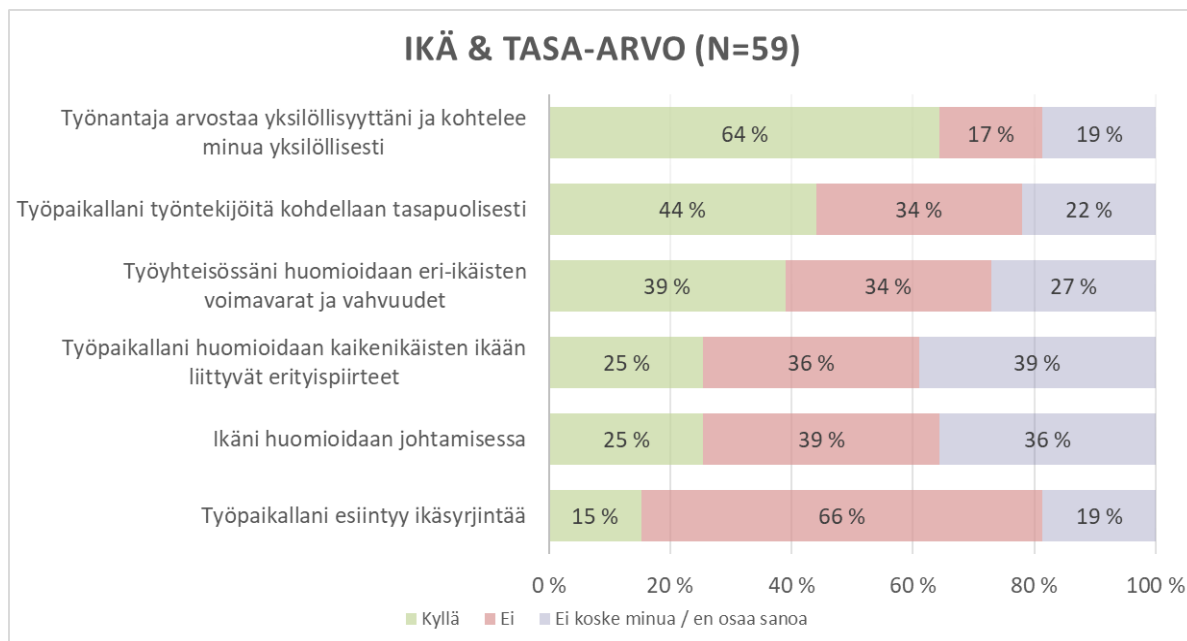
KUVA 5. Vastaajien lukumäärät palvelusvuosien lukumäärän mukaan

**Työkyky & työhyvinvointi:** Kuvasta 6 ilmenee aiheen väitteet ja miten niihin vastattiin. Vastaajista 88 % on sitä mieltä, että työnantaja huolehtii riittävästä työturvallisuudesta ja 85 % kokee, että työpaikalla tuetaan työkyvyn ylläpitämistä. Vastaavasti 54 % toivoo työnantajan tukea terveyden, jaksamisen, palautumisen edistämiseksi ja ylläpitämiseksi ja 39 % kokee, että työnantaja ei panosta riittävästi työhyvinvointiin. Toisaalta 69 % arvioi työhyvinvointinsa olevan riittävän hyvällä tasolla ja 63 %:n mielestä työkyky huomioidaan johtamisessa. Elämäntilanteen huomioiminen johtamisessa ja työnantajan joustaminen elämäntilanteen niin vaatiessa sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseen, 32 % ilmoittaa, ettei asia kosketa itseä tai ei osaa sanoa. (kuva 6.)



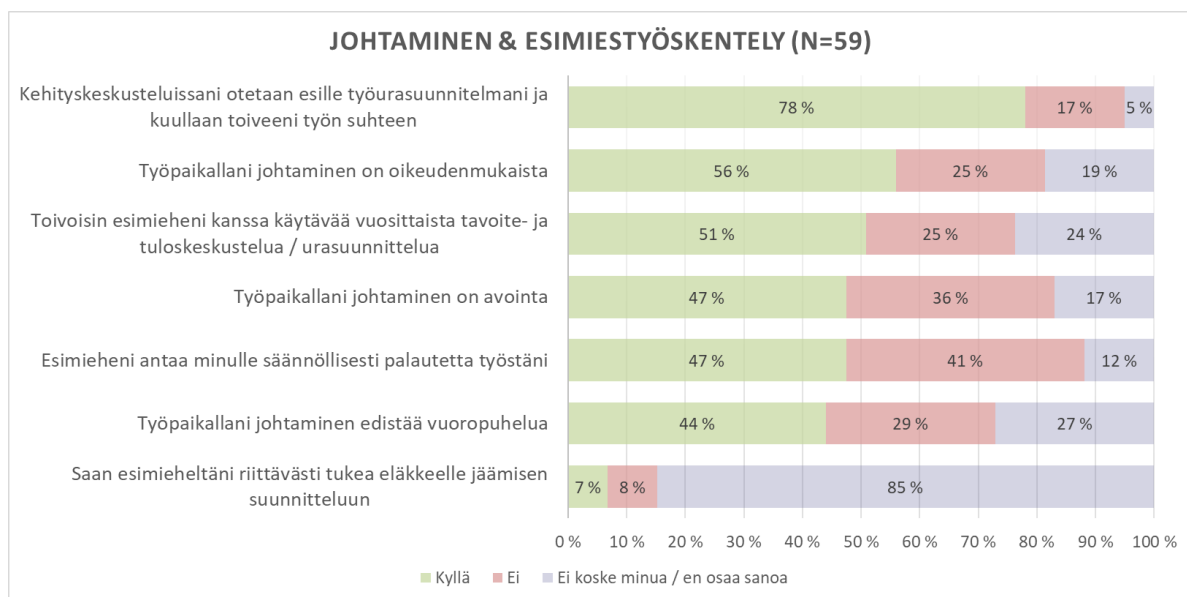
KUVA 6. Vastaukset prosenttijakaumina aiheeseen Työkyky & työhyvinvointi

**Ikä & tasa-arvo:** Kuvasta 7 ilmenee aiheen väitteet ja miten niihin vastattiin. Vastaajista 64 % kokee, että työnantaja arvostaa yksilöllisyyttä ja kohtelu on yksilöllistä, mutta vastaavasti 34 % on sitä mieltä, että työntekijöitä ei kohdella tasapuolisesti eikä eri-ikäisten voimavaroja ja vahvuuksia huomioida. 25 % vastaa, että ikä huomioidaan johtamisessa ja ikäsyrrjintää esiintyy 15 %:n mielestä. (kuva 7.)



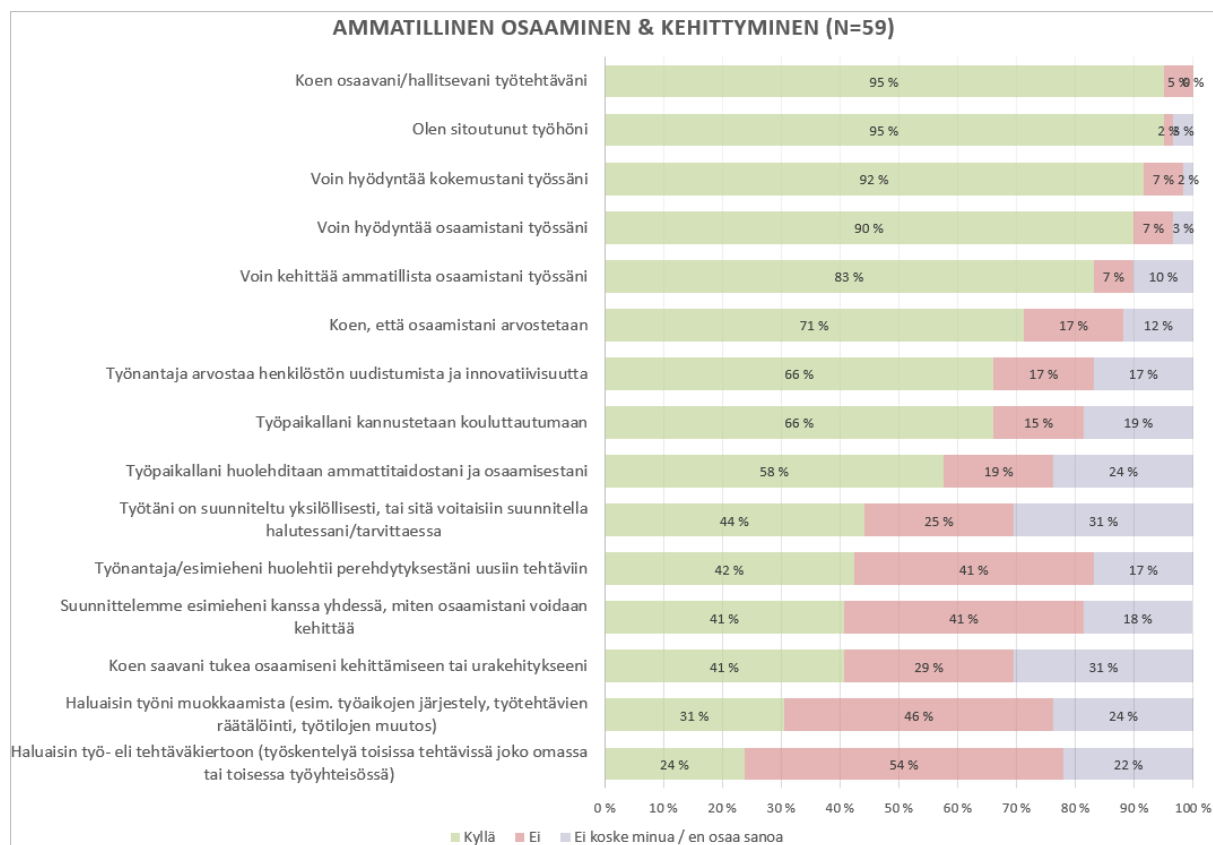
KUVA 7. Vastaukset prosenttijakaumina aiheeseen Ikä & tasa-arvo

**Johtaminen & esimiestyöskentely:** Kuvasta 8 ilmenee aiheen väitteet ja miten niihin vastattiin. 78 % kertoo, että kehityskeskusteluissa otetaan esille työurasuunnitelma ja kuullaan toiveet työn suhteen. 47 % pitää työpaikan johtamista avoimena ja 41 % ei koe saavansa esimieheltään säännöllisesti palautetta työstään. Johtaminen edistää vuoropuhelua 44 %:n mielestä. (kuva 8.)



KUVA 8. Vastaukset prosenttijakaumina aiheeseen Johtaminen & esimiestyöskentely

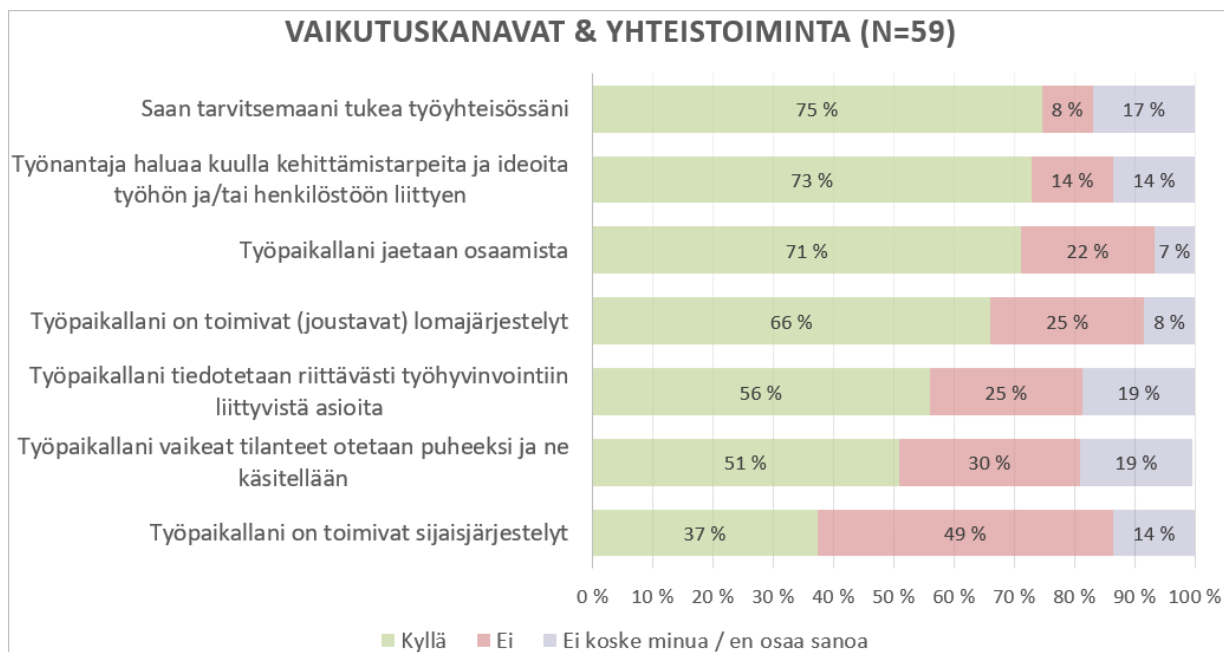
**Ammatillinen osaaminen & kehittyminen:** Kuvasta 9 ilmenee aiheen väitteet ja miten niihin vastattiin. 95 % kertoo osaavansa/hallitsevansa työtehtävänsä ja olevansa sitoutunut työhönsä. Ammatillista osaamistaan kokee voivansa kehittää 83 % vastaajista ja 66 %:n mielestä työnantaja arvostaa henkilöstön uudistumista ja innovatiivisuutta. Myös 66 % toteaa, että työpaikalla kannustetaan kouluttautumaan ja 41 %, että osaamisen kehittämistä suunnitellaan yhdessä esimiehen kanssa. Työnantaja ei huolehdi perehdytyksestä uusiin tehtäviin vastaa 41 % ja yhtä moni ilmoittaa, ettei saa tukea osaamisensa kehittämiseen/urakehitykseensä. Työn muokkaamiseen olisi halukas 31 % ja työ- eli tehtäväkiertoon 24 % vastaajista. (kuva 9.)



KUVA 9. Vastaukset prosenttijakaumina aiheeseen Ammatillinen osaaminen & kehittyminen

**Vaikutuskanavat & yhteistoiminta:** Kuvasta 10 ilmenee aiheen väitteet ja miten niihin vastattiin. Vastaajista 75 % tuntee saavansa tarvitsemaansa tukea työyhteisössään. 73 % kertoo työnantajan haluavan kuulla kehittämistarpeita ja ideoita työhön ja/tai henkilöstöön liittyen. 56 %:n mielestä työpaikalla tiedotetaan riittävästi työhyvinvointiin liittyvistä asioista ja 30 % toteaa, että työpaikan vaikeita tilanteita ei oteta puheeksi ja käsitellä. Sijaisjärjestelyt eivät ole toimivat 49 %:n mukaan. (kuva 10.)





KUVA 10. Vastaukset prosenttijakaumina aiheeseen Vaikutuskanavat & yhteistoiminta

Lopuksi avoimista kysymyksistä poimittuja suoria lainauksia, joissa vastaajat kertovat näkemyksistään ja toiveistaan.

**Avoin kysymys:** Kerro lyhyesti, kuinka haluaisit johtamisessa huomioitavan elämäntilanteesi, työkykyä ja/tai työhyvinvointiasi?

*”Johtamisessa toivoisin, että työntekijän työkyky otettaisiin huomioon kun suunnitellaan työtehtäviä. Toivoin, että työntekijää kuullaan työtehtävien suunnittelussa. Johtamisen tulee olla tasavertaista kaikille työntekijöille ikään, työkykyyn tai elämäntilanteeseen nähden. Talossa on hyvin tuettu kouluttautumista ja uuden oppimista, joten toivoisin, että se jatkuisi edelleen, kuten myös kannustettu omien työtehtävien kehittämiseen ja laajentamiseen.”*

**Avoin kysymys:** Voit halutessasi kertoa, millä tavoin ja millaista tiedottamista toivoisit työhyvinvointiin liittyen?

*”Työhyvinvointi lähtee jokaisesta itsestään ja hyvällä kannustuksella tai ohjauksella se edelleen paranee. Työpaikassani on ollut hyvä mahdollisuus vaihtaa / kehittyä työtehtävissä ja myös kehittyä omassa osaamisessa. Yhteisistä asioista tiedottaminen ja hyvän positiivisen ilmapiiri lisää työhyvinvointia. Työpaikalle on mukava tulla, kun tuntee kuuluvansa joukkoon.”*

**Avoin kysymys:** Halutessasi voit kommentoida vapaasti kyselyn teemoihin liittyen.

*”Hyvä kysely. Eläkeikä on jo lähelläni, joten kysely herätti ajatuksia, mitä en ole vielä edes pohtinut. Olen mukana niin kiinnostavassa työyhteisössä, ettei ole ehtinyt pohtia ikääntymistä.”*

#### 4.4 Työkaarijohtamisen kehittämiskohteita kohdeorganisaatiossa

Henkilöstö mieltää työhyvinvoinnin usein kapea-alaisesti koskemaan lähinnä vain virkistystoimintaa ja liikunnan tukemista. Työnantaja voisi laajentaa tätä mielikuvaa määrittelemällä, mitä työkyky ja työhyvinvointi ovat sekä tiedottamalla, miten yksilö voi itse vaikuttaa niihin sekä työssä että vapaa-ajalla. Koska ihmiset kokevat ja arvostavat yksilöllisesti eri asioita, vaikuttaa se siihen, mitä työhyvinvoinnilta halutaan. Tässä kappaleessa esitetään kyselyaineistosta selvinneet vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tärkeimpinä työkaarijohtamisen kehittämiskohteina kyselystä nousivat esille seuraavat väitteet:

**Työpaikallani helpotetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista.** Vastaukset jakaantuivat seuraavasti: **53 %** Kyllä, **15 %** Ei, **32 %** Ei koske minua / en osaa sanoa. ”Työntekijöiden mahdollisuus sovittaa työ ja muu elämä onnistuneesti yhteen on tärkeää kaikissa työuran vaiheissa – tarpeet ja tilanteet vain vaihtelevat” (Työterveyslaitos). Esimiehen tulee tuntee työntekijänsä ja olla kiinnostunut hänestä ja hänen elämäntilanteestaan sekä mahdollisista lähitulevaisuuden suunnitelmista työhön liittyen. Perehdytystilanteissa ja ainakin kehityskeskusteluissa on hyvä kysyä työntekijältä mahdollisesta tuen ja jouston tarpeesta henkilön elämäntilanne huomioiden. Ne ovat kuitenkin yksilöllisiä ja riippuvaisia elämäntilanteesta sekä työkaaren vaiheesta. Työpaikalla tarvitaan sovitut toimintatavat eri tilanteissa joustamiseen. Joskus tarve joustoihin voi tulla yllättäenkin, jos jokin tilapäinen asia sitä vaatii. Perheystävällinen työpaikka houkuttelee myös tulevia perheellisiä ja on oiva kilpailuvaltti hyvistä työntekijöistä kilpailtaessa sekä nykyisten sitouttamisessa. Työntekijä arvostaa työnjoustoja ja on useimmiten valmis vastaavasti joustamaan, kun työnantaja tarvitsee sitä. Haluttu työnantaja huomioi työntekijöiden elämäntilanteiden muutokset, ja kun työ joustaa, työhyvinvointi säilyy, työurat pitenevät, sitoutuminen on todennäköisempää ja työn tuloksellisuus kasvaa uupumisen ja sairauspoissaolojen vähenemisen myötä. Etätyömahdollisuus voi toimia yhtenä keinona. Työterveyslaitoksen (2016) *Työ @ Elämä -oppaassa* aihetta käsitellään laaja-alaisesti.

**Työnantaja panostaa riittävästi työhyvinvointiin.** Vastaukset jakaantuivat seuraavasti: **46 %** Kyllä, **39 %** Ei, **15 %** Ei koske minua / en osaa sanoa. Panostamalla työhyvinvointiin, panostetaan samalla terveyteen. Eri kohtaa työkaarella olijoille panostaminen tarkoittaa eri asioita: nuoremmat / ruuhkavuosia elävät kaipaavat työn joustoja, työvälaineitä ja omaehtoiseen hyvinvointiin kannustamista, kuten esimerkiksi liikuntaetuja. Kokeneemmat taas toivovat tukea työn rakenteista johtuviin piirteisiin, kuten työmäärien hallintaa, työnjärjestelyjä ja työkykyjohtamista. Monesti henkilöstö ei edes tiedä työnantajan työhyvinvointia tukevaa tarjontaa, joten siitä tulee viestiä aktiivisesti ja tuoda näkyväksi työhyvinvointia tukevat toimet. Samalla voi muistuttaa myös yksilön omasta vastuusta vaikuttaa työhyvinvointiinsa. Työhyvinvointikokemuksia syntyy kohtaamisissa sekä ihmisiä kuuntelevalla ja huomioivalla esimiestyöllä. Ulottuuhan *Välittämisen malli* koskemaan koko henkilöstöä, myös esimiesten ja johdon hyvinvointia?

**Työyhteisössäni huomioidaan eri-ikäisten voimavarat ja vahvuudet.** Vastaukset jakaantuivat seuraavasti: **39 %** Kyllä, **34 %** Ei, **27 %** Ei koske minua / en osaa sanoa. Työstä saadaan enemmän irti ja henkilön kehittyminen on mielekkäämpää, kun hänen vahvuutensa tunnustetaan ja häntä kannustetaan tuomaan esille sekä hyödyntämään niitä työelämän haasteissa. Työskennellessään vah-

vuuksillaan työntekijä on tehokkaampi, luovempi ja innostuneempi. Johtamisessa voimavarat ja vahvuudet ovat hyvä lähtökohta, koska niistä rakentuu yleensäkin elämässä selviytyminen. Pystyykö esimies jakamaan työtehtäviä yksilöiden voimavarat, vahvuudet ja heikkoudet huomioiden?

**Ikäni huomioidaan johtamisessa.** Vastaukset jakaantuivat seuraavasti: **25 %** Kyllä, **39 %** Ei, **36 %** Ei koske minua / en osaa sanoa. Ikä itsessään ei aiheuta eroja ihmisten välille, mutta eri-ikäisyys ilmenee muun muassa erilaisena osaamisena, kokemuksena, terveytenä ja toimintakykynä. Työuran vaihe ja persoona ratkaisevat enemmän johtamiskäytäntöjä kuin ikä. Kaikenikäiset kaipaavat kuitenkin tasapuolista, mutta yksilöllistä johtamista. Kun esimies tuntee työntekijänsä, heidän kyvykkyytensä ja elämäntilanteensa, voi johtamisen keinoin tukea työhyvinvointia ja työkykyä, jolloin henkilöstö kokee tulleen johdetuksi yksilönä kaikissa iässä. Kokeneita tulee johtaa eri keinoilla ja tyyliä kuin nuoria. Erityisesti kokeneiden työntekijöiden kohdalla hiljaisen tiedon johtaminen on olennainen osa osaamisen johtamista, jotta tämä voimavara saadaan jaettua ja siirrettyä organisaation käyttöön. Rungas eläköityminen haastaa henkilöstösuunnittelua huolehtimaan, ettei hiljainen tieto jää siirtymättä.

**Esimieheni antaa minulle säännöllisesti palautetta työstäni.** Vastaukset jakaantuivat seuraavasti: **47 %** Kyllä, **41 %** Ei, **12 %** Ei koske minua / en osaa sanoa. Työstä positiivisen palautteen saamisella on valtava vaikutus, se energisoi ja kannustaa kehittymään. Yksi merkittävimmistä keinoista ylläpitää työntekijän työhyvinvointia, motivaatiota ja jaksamista on palautteen antaminen - säännöllisesti. Tähän esimiehiä tulisi valmentaa ja kannustaa, ettei palautteenanto jää vain kerran vuodessa käydyn kehityskeskustelun yhteyteen. Kaikki mahdolliset palautteenannon tilaisuudet pitäisi hyödyntää. Palaute on työntekijälle annettua tietoa hänen toiminnastaan ja käyttäytymisestään, mihin sisältyy positiivinen ja kehitettävä palaute sekä kiitos. Kun esimies tuntee työntekijänsä, helpottuu palautteenanto ja kannustaminenkin. Palautteen antamisessa tulee olla avoin ja rehellinen, koska se on yksi parhaimpia tapoja myös oppia ja kehittyä. Kun palaute annetaan keskustelemalla, henkilö kokee tulleen kuulluksi. Esimiehen kannattaa rohkaista työntekijöitä antamaan palautetta ja sietää kritiikkiä myös itse, koska esimieskin tarvitsee palautetta. Tässä auttavat avoin kohtaaminen ja monipuolinen vuorovaikutus sekä palautteenantojärjestelmät. Etenkin nuoret odottavat kannustavaa johtamista ja ovat tottuneet aktiiviseen palautteensaamiseen ja antamaan sitä myös itse. Esimerkiksi esimiehen järjestämien viikko-/kuukausikokousten merkeissä palautteen antaminen koko työryhmälle hyvästä työstä on luontevaa ja toimii jaksamista kohottavana.

**Suunnitellaan esimieheni kanssa yhdessä, miten osaamistani voidaan kehittää.** Vastaukset jakaantuivat seuraavasti: **41 %** Kyllä, **41 %** Ei, **18 %** Ei koske minua / en osaa sanoa. Työntekijän osaamispääomaa kehitetään yhteistyössä työnantajan ja työntekijän kanssa. Tämä on todella tärkeä asia, koska organisaation toiminnan ja tulevaisuuden elinehtona on henkilöstön osaaminen ja kehittyminen. Tämän toiminnan eteenpäin viemisestä vastuu on esimiehillä. Jos esimies ei huolehdi työntekijöidensä säännöllisestä osaamisen kehittämisestä, ei organisaatio mene eteenpäin. Esimiehillä on tieto organisaation tavoitteista, mitä osaamista tarvitaan ja mitä muutoksia lähitulevaisuudessa on ja miten siihen voidaan vastata henkilöstöä kehittämällä. Digitalisaatio & digitaatit! Työpaikoista on tullut elinikäisen oppimisen keitaita, joissa kyky innovoida, keksiä ja luoda uutta on tärkeää. Työntekijöiden jatkuvasta kehittämisestä on huolehdittava koulutuksen, työnohjauksen, mentoroinnin ja kehityskeskustelujen avulla, etenkin niiden työntekijöiden kohdalla,

jotka eivät itse kykene tai jaksaa kehittyä ja kehittää. Ikääntyneiden työntekijöiden osaamista kehittämällä voidaan ehkäistä osaamisvajeesta johtuvaa työkyvyn heikkenemistä ja ennen aikaista työuran päättymistä, mikä on tärkeää myös yhteiskunnan kannalta. Esimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijästä, ottaa puheeksi tämän elämäntilanne, kehittymistarpeet ja halu kehittyä, kuunnella sekä kannustaa ja rohkaista uusien toimintatapojen ja pitkäjänteisen kehittämisen oivaltamiseen. Työntekijä on osaltaan vastuussa, että oma osaaminen vastaa työn vaatimuksia. Osaamisen kehittämisessä oma panos on merkittävä, siksi jokaisen on hyvä tiedostaa halunsa ja vastuunsa kehittymisestään sekä huolehtia, että osaaminen tuottaa uudistuvan toiminnan myötä parempaa tulosta. Oman osaamisen, "markkina-arvon", ylläpitäminen ja kasvattaminen läpi työuran luo turvaa alati muuttuvassa työelämässä. Osaaminen kohottaa työn hallinnan tunnetta, mikä on työn ilon tärkeimpiä lähteitä ja sitä kautta työhyvinvointia. Kehittymiselle tulee olla tarjolla riittävästi erilaisia keinoja sekä aikaa, eikä painotta jatkuvaa suorittamista. Luovuus sekä uudet asiat, ajattelumallit ja toimintatavat vaativat aikaa ja energiaa. Stressi puolestaan syö luovuuden ja optimismin.

Kehityskeskusteluiden yhteyteen sopii osaamisen seuranta, työuran suunnittelu ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen tulevaisuuslähtöisesti. Osoitavampi nimitys olisikin kehityskeskustelu, joka ammattimaisesti toteutettuna suuntaa katseen tulevaisuuteen. Keskustelussa on luontevaa ottaa puheeksi organisaation ja työntekijän tavoitteet sekä niiden yhteensovittaminen, työturvallisuus ja -hyvinvointi, työyhteisön tila ja palautteen saaminen ja sen antaminen. Työntekijältä on hyvä kysyä myös, millaista tukea henkilö kaipaisi työkyvyn ylläpitämiseksi ja kohentamiseksi, se kun on yksilöllinen ja riippuvainen elämäntilanteesta sekä työkaaren vaiheesta. Työnantaja arvioi sitten mahdollisuuksia, millä keinoin pystyy vastaamaan tuen tarpeeseen. Työuran eri vaiheissa keskusteluissa painottuvat eri asiat ja hyvin toteutettuina kehityskeskusteluista hyötyvät kaikenikäiset. Nuoria työntekijöitä tosin ei puhuttele pelkästään kehityskeskusteluihin perustuva johtamistyö. He odottavat keskusteluja osaamisestaan, tavoitteistaan ja kehittymisestään sekä jatkuvaa palautetta työstään ja välitöntä vuorovaikutusta monikanavaisesti. Työuran loppuvaiheessa kehityskeskusteluissa suunnitellaan viimeisiä työvuosia ja hiljaisen tiedon sekä osaamisen siirtämistä ja valmistaudutaan eläkkeelle jäämiseen. Tärkeää on myös tiedustella mahdollista halua työntekoon eläkkeelle siirtymisen jälkeenkin. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii muun muassa osapuolien huolellista valmistautumista, aktiivista vuorovaikutusta puolin ja toisin sekä sovittujen asioiden viemistä käytäntöön.

**Saan esimieheltäni riittävästi tukea eläkkeelle jäämisen suunnitteluun.** Vastaukset jakaantuivat seuraavasti: **7 %** Kyllä, **8 %** Ei, **85 %** Ei koske minua / en osaa sanoa. Eläkeikää lähestyvän kanssa on luontevampaa nostaa esille kysymys eläköitymisaikeista, kun henkilöstö on tottunut, että uraa suunnitellaan vuosittain ja katse on tulevaan. Eläköitymiskysymyksiin ei tulisi yllättäen ja siihen osaisi varautua. Toimintakulttuurin muutos tulisi lähteä jo siitä, kun uutta henkilöstöä rekrytoidaan, jolloin työuran suunnittelu opitaan luonnolliseksi osaksi esimiestyötä sekä esimiehen ja alaisen keskusteluun kuuluvaksi. Tämä kaipaa avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä sekä infoa organisaation sisäisessä tiedotuksessa sisältäen myös linkityksen Kevaan.

**Työnantaja/esimieheni huolehtii perehdytyksestäni uusiin tehtäviin.** Vastaukset jakaantuivat seuraavasti: **42 %** Kyllä, **41 %** Ei, **17 %** Ei koske minua / en osaa sanoa. Perehdyttäminen kaipaa tasalaatuistamista ja kokonaisvaltaisempaa panostamista. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, jota tarvitaan uusille työntekijöille, työtehtävien vaihtuessa, pitkän poissaolon jälkeen töihin palatessa, työmenetelmien ja toimintatapojen muuttuessa sekä aina tarpeen ilmetessä. Myös työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen tarvitaan perehdytystä. Organisaatiossa tulee olla selkeä perehdyttämisen toimintamalli, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeet huomioiden. Usein työntekijän alisuoriutuminen työssä on seurausta huonosta johtamisesta, tehtävään ei ole riittävää perehdytystä tai koulutusta, tai työntekijä ei tiedä työn tavoitteita ja mitä häneltä odotetaan. Vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä kuuluu kaikille, mutta vastuu sen järjestämisestä on esimiehellä. Perehdyttäminen on yksi kiinteä osa henkilöstöjohtamisen toimenpiteistä ja osaamisen johtamista.

**Haluaisin työ- eli tehtäväkiertoon.** Vastaukset jakaantuivat seuraavasti: **24 %** Kyllä, **54 %** Ei, **22 %** Ei koske minua / en osaa sanoa. Työkierron tiedetään olevan tehokas keino osaamisen kehittämiseksi, siksi esimiehen tulisi kannustaa ja motivoida työntekijöitä työkiertoon ja järjestää aktiivisesti siihen mahdollisuuksia. Aiheen puheeksiotto käy luontevasti ainakin kehityskeskustelun yhteydessä, jossa työntekijää voi rohkaista esittämään aiheesta toiveitaan oma-aloitteisesti.

**Työpaikallani on toimivat sijaisjärjestelyt.** Vastaukset jakaantuivat seuraavasti: **37 %** Kyllä, **49 %** Ei, **14 %** Ei koske minua / en osaa sanoa. Sijaisjärjestelyjä ei koeta toimiviksi, mikä kertoo organisaation ohuudesta. Organisaatiossa tehdään pääasiassa asiantuntijatyötä, johon ei saa helposti sijaisia. Esimerkiksi opetushenkilöstölle ei voi noin vain palkata osaavaa sijaista. Kollegojen mahdollisuutta sijaistaa ja erilaisten työjärjestelyjen sekä digitaalisten työvälineiden keinovalikoimaa pitäisi selvittää ja hyödyntää. Mahdollisuuksien mukaan sijaisjärjestelyt tulisi ennakoita ajoissa, jotta asia on helpompi järjestää, mutta myös varautua yllättäviin poissaoloihin.

**Työpaikallani vaikeat tilanteet otetaan puheeksi ja ne käsitellään.** Vastaukset jakaantuivat seuraavasti: **51 %** Kyllä, **30 %** Ei, **19 %** Ei koske minua / en osaa sanoa. Tämä on tärkeä kehittämisen paikka. Esimiehen tehtävä on ottaa esiin vaikeita asioita avoimesti ja rohkeasti ja haluta viedä niitä eteenpäin. Tätä helpottaa riittävä luottamus pääoma, mikä lisääntyy rehellisellä ja toista kunnioittavalla vuorovaikutuksella. Käsittelemätön ristiriita vie energiaa pois työnteolta, ja hyvin hoidettuna se voi johtaa uuteen, parempaan alkuun. Usein sen taustalla on epäselvät vastuut ja tavoitteet, priorisoinnin puute, vääränlaiset työtavat ja osaamisvajeet. Puuttamalla ajoissa työympäristössä esiintyviin epäkohtiin luodaan työntekijöille tehokas ja hyvä työympäristö, jonka päällä toimia ja ehkäistään tilanteiden paheneminen. Esimiehen valmiutta toimia ja puuttua häiriöihin helpottaa yhteistyö työpaikan eri toimijoiden kanssa, organisaation ennalta sovitut toimintamallit, työyhteisöviestintä, säännöllinen ja tiivis vuorovaikutus johdettaviin sekä kiinnostus ja ajantasainen tieto työyhteisön toiminnasta. Myös esimiehen suhtautumisella ja asenteilla vaikeisiin tilanteisiin on merkitystä, myönteiset odotukset ratkaisun löytymisestä johtavat parempaan lopputulokseen. Esimiehen huolenpito ja asioiden edistäminen lisäävät henkilöstön luottamusta, mikä puolestaan lisää sitoutumista työhön.

#### 4.5 Työkaarijohtamisen voimavaratekijät kohdeorganisaatiossa

Tutkimuskyselyllä haluttiin selvittää myös, mitkä asiat ovat jo kunnossa. Kun kiinnitetään huomiota siihen, mikä on hyvin, myönteisyys kasvaa. Toimivat asiat tukevat henkilöstön työhyvinvointia auttamalla kohtaamaan työn vaatimuksia, edistämällä saavuttamaan työn tavoitteita ja innostamalla henkilökohtaiseen kehittymiseen työssä. Siksi näitä työn voimavaratekijöitä tulee hyödyntää paremmin ja edelleen vahvistaa uusien kehitettävien toimintatapojen rinnalla. Resursseja ei myöskään kannata tuhata toimimattomiksi koettuihin asioihin, jotka pitää tietysti ensin tunnistaa.

Kyselystä esiin nousseet **työn voimavaratekijät eli jo toimivat asiat organisaatiossa:** Työturvallisuudesta työnantajan koetaan huolehtivan hyvin (88 % vastasi Kyllä) ja työssä myös toimitaan työturvallisuusohjeiden mukaisesti (95 % vastasi Kyllä). Sairauspoissaolojen ilmoituskäytäntö koetaan selkeäksi (90 % vastasi Kyllä) ja työpaikalla tuetaan työkyvyn ylläpitämistä (85 % vastasi Kyllä). Työssä viihdytään ja se koetaan innostavana (83 % vastasi Kyllä). Kehityskeskusteluissa otetaan esille työurasuunnitelmat ja kuullaan toiveet työstä (78 % vastasi Kyllä). Henkilöstö osaa työtehtävänsä (95 % vastasi Kyllä), on sitoutunut työhönsä (95 % vastasi Kyllä) ja kokee voivansa hyödyntää kokemustaan (92 % vastasi Kyllä) ja osaamistaan työssään (90 % vastasi Kyllä). Vahvana koettiin myös ammatillisen osaamisen kehittäminen työssä (83 % vastasi Kyllä).

**Yllättävimpinä asioina** mielestäni näyttäytyi, että 78 %:n mielestä kehityskeskusteluissa otetaan esille työurasuunnitelma ja kuullaan toiveet työn suhteen, mutta vastaavasti 41 % ilmoittaa, ettei esimiehen kanssa suunnitella yhdessä, miten osaamista voidaan kehittää. Tarkoittaako tulos sitä, että työurasta kyllä keskustellaan, mutta osaamisen kehittäminen ei siihen sisälly tai ainakin selkeä tavoitteellinen toteutussuunnitelma sille jää tekemättä? Jäin miettimään syitä myös sille, miksi vain puolet toivoisi vuosittaista esimiehen kanssa käytävää tavoite-/tuloskeskustelua/urasuunnittelua ja miksi vain hieman yli puolet toivoisi työnantajalta tukea terveyden, jaksamisen ja palautumisen edistämiseksi. Vain vajaa kolmannes haluaisi työnsä muokkaamista. Vastaajat joko ovat kovin tyytyväisiä nykyisiin työtehtäviinsä, työoloihinsa ja lähityöyhteisöönsä tai muokkaamisen vaikutuksia jaksamiseen ja hyvinvointiin ei vastaajien keskuudessa laajemmin tunneta. Vai eikö työn muokkaamisen mahdollisuudesta olla tietoisia? Kun työtä muokataan paremmin työntekijän voimavaroihin yhteensopivaksi, sillä on myönteinen yhteys työn imuun, innostumisen kokemukseen ja työkykyisyyden edistämiseen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työhyvinvoinnin kehittäminen on prosessinomaista toimintaa ja parhaimmillaan osallistaa koko henkilökuntaa, koska sillähän pyritään parantamaan työn sujuvuutta ja sen myötä organisaation tuloksellisuutta. Työhyvinvoinnin edistämiseksi voidaan tehdä paljon asioita: isoja, aikaa vaativia, mutta myös nopeita parannuksia. Konkretiaan on hyvä aina tukeutua, mutta liian montaa asiaa ei kannata kehittää kerralla. Myös pienillä ja edullisilla asioilla voidaan saavuttaa paljon. Näitä ovat esimerkiksi vuorovai-  
kutteinen viestintä, tervehtiminen, positiivisten juurujen liikkeelle laittaminen ja onnistumisten esiin-  
tuominen. (Manka & Manka 2016, 10.) Näkyvien pienten asioiden toteuttaminen tuo hetkessä toiminnalle uskottavuutta ja sen myötä henkilöstö saadaan mukaan, mikä taas tehostaa toimintaa.

### 5.1 Työkaarijohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen jatkuva prosessi

Työkaarijohtamisen kehittämissuunnitelman lähtökohtana on aina organisaatiokohtaiset tarpeet ja organisaation tilanne. Suunnittelussa sekä toteutuksessa tarvitaan kaikkien henkilöstöryhmien yhteistyötä, mutta painotus vaihtelee kehittämiskohteiden mukaan. Ikänäkökulmia korostavia kehittämistoimia voidaan myös lisätä työpaikan olemassa oleviin ohjelmiin ja suunnitelmiin, kuten henkilöstö-, työkyky-, koulutus- ja tasa-arvosuunnitelmiin, työsuojelun toimintaohjelmaan ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Myös työpaikan muita toimintatapoja on järkevää muokata ikänäkökulma huomioiden. Hyvän lopputuloksen kannalta tärkeää on, että toiminta on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista ja toteutumista ja vaikutuksia seurataan ja arvioidaan. (Andersson ym. 2013, 3.)

Kun kehittämiskohteet ovat selvillä, voidaan laatia kohdennettu kehittämissuunnitelma työkaarijohtamisen edistämiseksi sisältäen konkreettiset tavoitteet, vastuut, prosessit, mittarit ja keinot. Kun sitten näitä toimenpiteitä toteutetaan laadukkaasti, voidaan ylläpitää tai mieluummin jopa parantaa sekä yksilön omaa että koko työyhteisön hyvinvointia ja jaksamista, mikä osaltaan muun muassa pienentää työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia. Toteuttamisen jälkeen tarvitaan tietysti tulosten seuranta, vaikuttavuuden arviointia ja kehittämissuunnitelman jatkuvaa päivittämistä, jotta toiminta tuottaa positiivisia tuloksia jatkossakin alati muuttuvissa olosuhteissa. Tähän toimivia työkaluja ovat ainakin SWOT-analyysi ja tasapainotettu mittaristo (BSC). (Andersson ym. 2013, 29.) Työterveyslaitos on toteuttanut digitaalisen materiaalipaketin tukemaan organisaatioiden työkaarijohtamista. Se perustuu työpaikkojen kanssa yhteistyössä testattuihin menetelmiin tarjoten tukea työurien hallintaan, jolla edistetään työntekijöiden työmotivaatiota ja hyvinvointia työkaaren eri vaiheissa. *Työurajohtamisen materiaalipaketti* on tilattavissa Työterveyslaitoksen nettisivuilla.

Organisaatiota voi kehittää työhyvinvointipääoman parantamiseksi ja työhyvinvoinnin tilaa arvioida tunnusluvuilla, jotta kehitystä ja mahdollisia työhyvinvoinnin riskejä voidaan seurata. Työ alkaa organisaation määrittelyllä, diagnosoinnilla. Työhyvinvointisuunnitelman pohjaksi tehdään tilannekartoitus, eli selvitetään työhyvinvoinnin laatu hyödyntäen työyhteisökyselyä, itsearviointia ja vaikka kehityskeskusteluja. Työhyvinvoinnin puutteista saa tietoa henkilöstöhallinnan tietojärjestelmistä sekä eläkevaakuutusyhtiöstä. Näitä tietoja ovat muun muassa sairauspoissaolot, työtapaturmien kustannukset ja varhaiset eläköitymiset. Hyvinvoinnin tärkeys havaitaan paremmin, kun sen puutteet muutetaan euroiksi. Myös henkilöstöinvestoinnit, joilla henkilöstön työhyvinvointiin vaikutetaan, tulee kartoittaa.

Näitä ovat muun muassa osaamisen ja toimintatapojen kehittämisen kulut, työterveyshuollon kustannukset henkilöä kohti, työkyky- ja virkistystoiminnan sekä henkilöstöravintolan menot. Sen jälkeen suunnitellaan ohjelma, eli laaditaan työhyvinvointisuunnitelma yhdessä työntekijöiden kanssa vähintään kalenterivuodeksi. Tämä suunnitelma sisältää kohdennetut tavoitteet, toimenpiteet, aikataulun, vastuut, seurantatavat ja tunnuslukujen määrittelyn. Suunnitelman toimenpiteiden toteutumista seurataan vuoden mittaan työpaikan palaverissa. Prosessi edellyttää systemaattista mittaamista sekä sopeuttamista. Kehittämistyön paras mittari on tavoitellun tuloksen toteutuminen. Ilman tavoitellun tuloksen määrittelyä ei kehittymistäkään saada selville. Sitten arvioidaan, miten suunnitelmalle asetetut tavoitteet saavutettiin, mikä henkilöstön hyvinvoinnin taso on ja miten se näkyy tuloksessa. Pannokset tulee suhteuttaa niiden vaikuttavuuteen ja investoinnin tuottavuuteen. Voiko henkilöstö paremmin investoinneilla saavutetuilla hyödyillä, pitäisikö niitä lisätä tai muuttaa? Arviointiin tarvitaan yleensä määrällisiä tunnuslukuja, kuten esimerkiksi sairauspoissaolot, psykologisen ja/tai sosiaalisen pääoman määrä ja työhyvinvointi-indeksi. Lisäksi tulevaisuuden riskejä voidaan ennakoita joko määrällisillä tai laadullisilla ennakoivilla tunnusluvuilla, joita ovat erilaiset itsearviointit, kattavat työhyvinvointitutkimukset tai työniloa kuvaavat mittarit. Järjestelmällisellä lähestymistavalla tehdään tietoon perustuvaa hyvinvointistrategiaa, jolla vahvistetaan organisaation resilienssiä eli muutosjoustavuutta, kestävyyttä ja ketteryyttä. Työhyvinvointia kannattaa kehittää muutama suppea asia kerrallaan arjessa, työn lomassa ja tiedostaa, että hyvinvoinnin paranemisen tuloksista osa näkyy hitaasti, kuten työurien pidentymiset. Riittävien tuloksien saavuttaminen vaatii työaikaa ja asioiden tekemistä uudella tavalla. (Kiviranta 2010, 158, 232; Manka & Manka 2016, 95–98, 215.) On myös hyvä muistaa, että kehittämistoimien jalkauttaminen on aina haasteellista, etenkin suuressa organisaatiossa. Kevan (2019) ja Työturvallisuuskeskuksen nettisivuilla on kattavasti materiaalia työhyvinvoinnin arvioimiseen ja kehittämiseen.

## 5.2 Esimiestyön ja työyhteisön yhteys työhyvinvointiin

Esimiestyö on merkittävin työhyvinvointia edistävä tekijä, jossa korostuu henkilöstön yksilöllinen ja tasapuolinen kohtelu. Jos esimiestyöstä puuttuu laatu, sillä on työhyvinvointia laskeva vaikutus. Kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla, mutta kaikkia on johdettava samojen periaatteiden mukaisesti. Ihminen, eli työntekijä, työskentelee parhaiten tullessaan kohdelluksi arvostavasti ja inhimillisesti, minkä edellytys on, että esimies tuntee johdettavansa, on kiinnostunut, välittää ja huomioi heidät. Mutta myös yksilöllä on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan, työkyvystään sekä työkaarensa vaiheiden kehittämisestä. Näitä ei voi langettaa yksin työnantajan eikä yhteiskunnan vastuulle. Jokaisella on vastuu toimillaan edistää myös työyhteisön ja esimiehen työhyvinvointia ja erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa jokaisen on johdettava omaa työtään ja vaikutettava monella tasolla. Johtamisen onnistumiseen esimies ei voi yksin vaikuttaa, vaan työyhteisössä kaikilla on siinä tärkeä osa, joten kaikkien työyhteisötaitojen kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota. (Manka & Manka 2016, 15.) Ikänäkökulmasta tämä tarkoittaa sellaisten työyhteisön toimintatapojen edistämistä, joilla lisätään eri-ikäisten työntekijöiden voimavarojen ja kykyjen hyödyntämistä työssä ja vähennetään eri ikäkausiin liittyviä kuormitustekijöitä. Ikäintegraatiossa on onnistuttu, kun eri-ikäiset työskentelevät tuloksellisesti ja motivoituneesti yhdessä jakaen samalla hiljaista tietoa.



Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluvat muun muassa vuorovaikutustaidot, palautteen antaminen, toisten ideoiden tukeminen, positiivinen asenne, aktiivinen ote työntekemiseen ja sen kehittämiseen sekä ratkaisukeskeisen toimintatavan ylläpitäminen. (Andersson ym. 2013, 8–9.) ”Hyvällä yhteishengellä synnyttämme työhyvinvointipääomaa, joka kasvattaa samalla organisaation tulokuntoa ja henkilökoh- taista hyvinvointia” (Manka & Manka 2016, 231). Kun johdetaan ihmisiä, mitä tahansa inhimillistä voi tulla eteen. Johtamisen arvo punnitaan kuitenkin alaisen kokemuksen, ei esimiehen tekojen mukaan, ja jokainen kokee asiat omalla yksilöllisellä tavallaan (Kiviranta 2010, 65).

Esimiesten työhyvinvointiosaamista tulisi korostaa, koska esimiestyöskentelyllä voidaan ratkaisevasti vaikuttaa työntekijöiden työkyvyn tukemisessa sekä kannustaa pidempiin työuriin ja tuottavampiin työntekijöihin. Kun kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, vaaditaan sen esimiehiltä vahvoja ihmisten johtamisen taitoja, koska organisaation menestys riippuu sen ihmisten osaamisesta sekä heidän väli- sestänsä vuorovaikutuksesta (Kiviranta 2010, 62). Koska hyvä johtaminen tuottaa työhyvinvointia ja tulosta, myös esimiehen tulee tulla hyvin johdetuksi. Tämä heijastuu väistämättä hänen työskente- lynsä kautta edelleen hänen johdettavilleen luoden kerrannaisvaikutuksia, mikä valitettavasti voi to- teutua myös käänteisesti.

Myös esimies voi uupua työtaakkansa alle. Niin tärkeää kuin työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoin- nista huolehtiminen onkin, vähintään yhtä merkittävää on huolehtia myös esimiesten ja johdon työ- kyvystä ja hyvinvoinnista. Esimiehen työhyvinvointia luodaan organisaation tuella sekä itsensä johta- misella. Kun esimies voi hyvin, hänellä on innostusta huolehtia työntekijöidensäkin hyvinvoinnista työssä. Jotta esimies voi tehdä työtään menestyksekkäästi, on häntä myös valmennettava ja tuettava johtajuuden kehittämiseksi. (Aura 2019, 7, 38.) Työnohjaus ulkopuolisen kehittäjän toimesta on mie- lestäni tähän erinomainen instrumentti.

### 5.3 Yhteenvetoa ja ideoita työkaarijohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen

Organisaation tulisi panostaa työntekijöihinsä ikäryhmäkohtaiset erityispiirteet huomioiden ja eri-ikäis- ten työntekijöiden vahvuuksista, tarpeista ja tavoitteista avointa keskustelua käyden. Työpaikalla voisi luoda käytännön keskustella säännöllisesti kaikkien työntekijöiden kanssa ikään, elämänvaiheisiin, työntekoon ja työhöön liittyvistä kysymyksistä (Andersson ym. 2013, 6). Vuosittain henkilöstölle to- teutettavaan työolobarometri-kyselyyn voisi sisällyttää kysymyksiä työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpi- dosta ja kehittämisestä. Näin saataisiin säännöllisesti tuoretta tietoa työkaarijohtamisen kehittämis- työhön. Lähiesimies voi tukea työhyvinvointia, motivaatiota ja tuottavuutta arvostavalla kuuntelulla, läsnäololla, oikeudenmukaisella toiminnalla ja kehityskeskusteluissa asioiden huomioimisella. Ylin johto tukee työhyvinvoinnin kehittämistä sitoutumalla, luomalla toimintaedellytykset ja kannustamalla. Henkilöstön kehittäjiä ja esimiesten tulisi keskustella avoimesti siitä, miten työpaikalla voidaan tukea työkaaren eri vaiheita ja tilanteita. (Työterveyslaitos.) Mankan & Mankan (2016) mukaan keskeisimpiä työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen organisaatioissa ovat työhyvinvointisuunni- telma ja erilaiset työhyvinvoinnin tilan kartoittamisen ja mittaamisen kyselyt. Perinteisten vuosittain tehtävien ilmapiirikyselyjen rinnalla tarvitaan muitakin arviointityökaluja, kuten fiiliksistä kertovia pi- kakyselyjä, joilla saadaan työntekijät huomioimaan hyvin olevat asiat ja tekemään ehdotuksia havait- semiensa epäkohtien poistamiseksi. (Manka & Manka 2016, 9.)

Työkaarijohtamisessa työsuojeluhenkilöstö sekä työterveyshuolto ovat henkilöstön ja työnantajan tärkeitä yhteistyökumppaneita. Myös organisaation henkilöstöosaston rooli on merkittävä, kun kyseessä on henkilöstövoimavaroja koskevat toimenpiteet. Se palvelee ja tukee sekä yrityksen johtoa että henkilöstöä työssään. Se on mukana työntekijän työsuhteen elinkaaren kaikissa vaiheissa rekrytoinnista eläkkeelle jäämiseen tai työsuhteen päättymiseen. Tehtäväkenttä sisältää muun muassa työsuhteasiat, henkilöstösuunnittelun, työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen ylläpidon.

Tukeeko organisaation päivittäinen johtaminen työhyvinvointia ja onko päätöksenteko tulevaisuuteen katsovaa? Työkaarijohtamisen käytännöt haastavat johtamista muuttamaan yksilöllisemmäksi, joustavammaksi, läpinäkyvämmäksi ja avoimemmaksi. Kun muutosta halutaan, kehittymisen kannalta tärkeimmät tekijät ovat asenne, motivaatio ja toiminta. Myös keskusteleva ja kuunteleva työntekijälähtöinen työkuultuuri edistää muutosta parempaan. Työyhteisössä mahdollisesti esiintyviin kielteisiin ikäasenteisiin on puututtava heti. Johtaminen toteutuu vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa ja esimiehen on ymmärrettävä, että hän on avainasemassa näyttämällä esimerkkiä muille, hän osoittaa suuntaa sekä sanoittaa yhteistä eteenpäin katsomisen työilmapiiriä. Mutta vuorovaikutus ja yhteisöllisyys vaativat aikaa, mikä kiireessä saatetaan helposti sivuuttaa.

Koronakriisin Suomen taloudelle aiheutuvia vaurioita voidaan rajoittaa toimilla, joilla Suomi palauteaan kestävän kasvun, korkean työllisyyden ja kestävän julkisen talouden uralle. Hyvinvointivaltion rahoitus pohjan turvaamiseksi julkisen talouden vakauttaminen vaatii sopeutusta, muun muassa vahvistamalla talouden kantokykyä nostamalla työllisyysastetta ja pitämällä se kestävästi korkealla sekä parantamalla työn tuottavuutta, erityisesti julkisella sektorilla. Työmarkkinoiden mekanismeja pitäisi ohjata tukemaan nykyistä paremmin työllisyyden säilymistä mahdollisimman lähellä potentiaaliaan. Työmarkkinoiden toiminnan kehittämiseksi esitetään ennen eläkeikää työmarkkinoilta vetäytymisen kannustimien poistamista ja työmarkkinoille tulon nopeuttamista nykyisestä sekä osaavan ulkomaisen työvoiman houkuttelemisen. (Vihriälä, Holmström, Korkman & Uusitalo 2020, 94.)

Johtopäätöksenä kaiken edellä mainitun perusteella voidaan todeta, että henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio heijastuvat organisaation menestykseen kaikilla mittareilla.

**Hyvinvoiva henkilöstö → tuloksekas, kilpailukykyinen ja hyvinvoiva organisaatio.**

## 6 POHDINTA

Työtä ja työntekoa kehittämällä tuetaan eri-ikäisten ja eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Työntekijät tarvitsevat tukea ja hyvää johtamista jaksakseen ja motivoituaakseen työssään, koska meiltä kaikilta odotetaan pitkää ja tuottavaa työuraa. Eikä näiden tarve tulevaisuudessa ainakaan vähene, koska elämme yhä pidempään ja terveempinä ja toivottavasti myös työhaluisina ja työkykyisinä. Työkaarijohtamisen avulla tehdään näkyväksi keinot, joilla henkilöstölle luodaan yhtäläiset mahdollisuudet sovittaa yhteen työ- ja muu elämä, ylläpitää terveyttä ja päivittää ammattitaitoa läpi työuran. Ihminen ja hänen tarpeensa sekä toimintaympäristönsä muuttuvat ja kehittyvät, siksi myös johtamisessa tulee tapahtua kehittymistä. Muutosta emme voi pysäyttää, mutta ihmisten kykyyn selvitä siinä voimme ja pitääkin vaikuttaa. Muutos on helpompaa, jos vuoro-vaikutus työpaikalla toimii ja henkilöstö on hyvinvoiva ja tyytyväinen. Myös ikämyönteisen kulttuurin saavuttaminen työpaikoille loisi mahdollisuuksia pidemmille ja mielekkäämmille työurille, koska jokainen meistä vanhenee joka päivä ja aikanaan tulemme olemaan ikääntyneitä – myös työelämässä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten kohdeorganisaation henkilöstö kokee työkaarijohtamisen käytänteiden toteutuvan työssään. Organisaatiossa on aito halu ja tarve työkaarijohtamisen sisällyttämiseksi osaksi työkykyjohtamista. Tietoa kaivattiin etenkin siitä, millä johtamisen ja esimiestyöskentelyn toimenpiteillä työntekijöitä voidaan tukea työkaaren eri vaiheissa. Tulosten perusteella organisaatio laatii kohdennetun kehittämis- ja toteutussuunnitelman työkaarijohtamisen käytäntöjen jalkauttamiseksi toimintaansa sekä sisällyttää ne osaksi strategista ja operatiivista johtamista.

Koen opinnäytetyöni merkitykselliseksi, koska tulokset auttavat ja hyödyttävät aidosti kohdeorganisaatiota työkaarijohtamisen kehittämisessä. Eikä vain pelkät tulokset, vaan työ kokonaisuudessaan, koska opinnäytetyöni käsittelee työhyvinvointia, työkaaren vaiheita ja niiden johtamista monipuolisesti. Tutkimustulosten lisäksi työ sisältää prosessikuvaukset työkaarijohtamisen kehittämis- ja toteutussuunnitelman laatimiseksi ja työhyvinvointipääoman parantamiseksi sekä lähdevinkkejä näistä lisätietojen saamiseksi.

Mielestäni tämän työn tuloksista voivat hyötyä muutkin organisaatiot, etenkin koulutus- ja julkisen sektorin organisaatiot, koska työkaarijohtamisen eli ihmisten johtamisen käytännöllä vaikutetaan jokaisella työpaikalla globaalisti toimialasta riippumatta. Kaikki me työntekijät olemme työkaarellamme, ainakin jossain kohtaa elämämme varrella, ja työkaarijohtamisen käytänteet tulisi huomioida johtamis- ja esimiestyössä integroituna normaaliin johtamiseen kuuluviksi. Kuten jo mainittu, tavoitteena on tehdä työelämästä parempaa - kaikille!

### 6.1 Luotettavuuden arviointi

Tutkimustulosten luotettavuuden arvioimiseksi, kävimme kyselyn tulokset läpi yhdessä kohdeorganisaation edustajien kanssa. Heidän mukaansa tulokset olivat samansuuntaisia heidän näkemyksiensä kanssa. Validius, pätevyys: kyselyllä mitattiin oikeita asioita, koska sillä saatiin kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Myös avointen kysymysten vastaukset tukivat strukturoitujen kysymysten vastauksia. Sisäinen reliabiliteetti, pysyvyys: mikäli tutkimus toistettaisiin nyt, todennäköisyys saada samanlainen tulos on hyvä, koska tutkittava tilanne ei ole muuttunut tällä lyhyellä aikavälillä. Reliabiliteettia heikentää satunnaisvirhe, eli tulokset olisivat täsmällisempiä, jos vastausvaihtoehdoissa olisi

käytetty Likertin 3-portaisen sijaan 4-portaista asteikkoa, erottamalla vastaukset ”en osaa sanoa” ja ”ei koske minua”. Myös osa kysymyksistä olisi pitänyt olla vielä yksiselitteisempiä. Nykyään ihmiset vastaavat kyselyihin laiskasti, joten vastausprosenttia 47 voi pitää hyvänä. Perusjoukkoa edusti kahdeksan prosenttia henkilöstöstä, joten tulosta ei voi määrällisesti pitää edustuksellisenä koko perusjoukosta, vaan se on sattumanvaraisempi. Tutkimustulos on kuitenkin laadullisesti korkea, koska vastaajat edustavat perusjoukon rakennetta hyvin: sen ikäjakaumaa, henkilöstöjakaumaa ja pitkiä työsuhteita ja kysely mittasi tutkittavaa aihetta kattavasti. Pidän tutkimuksen kokonaisluotettavuutta hyvänä ja olen tyytyväinen käyttämiini tutkimusmenetelmiin. Työni olen toteuttanut eettisiä ohjeita noudattaen, olen huolehtinut tietosuojasta, informoinut tutkittavia kyselyn saatteessa, laatinut tietosuojaesitelösten ja tulokset esittänyt totuudenmukaisesti. Kaikki tässä työssä ilmaistut seikat kohdeorganisaatiosta on sen edustajan hyväksymiä. Olen harjoittanut lähdekriittisyyttä ja laatinut huolellisesti työn viittaukset ja lähdemerkinnät.

## 6.2 Osaamisen kehittyminen

*Työ. Työkyky. Työhyvinvointi. Motivaatio. Itsensä johtaminen.*

Näistä aineksista tämä työ valmistui.

Henkilökohtaiset tavoitteeni olivat työn toteuttaminen laadukkaasti, luotettavasti ja huolellisesti kohdeorganisaation toiveet ja tarpeet huomioiden. Matkanteko on vaatinut sitkeyttä, hankalan sietokykyä ja mielikuvia perillä olosta. Itsensä johtamisen taidot on punnittu useasti ja niissäkin olen kehittynyt. Opinnäytetyön tekeminen on opettanut monia hyödyllisiä asioita, kuten työkaaren vaiheet ja sen johtamisen keinot, määrällinen tutkimusmenetelmä, tieteellinen kirjoittaminen ja kyselyn toteutus monine vaiheineen, vain muutamia mainitakseni. Tämän opinnäytetyön myötä oma ammatillinen osaamiseni lisääntyi sekä työyhteisötaitojen osalta että työkykyyn ja hyvinvointiin liittyen. Ajatuksia heräsi myös siitä, miten tulevaisuudessa voisin työni kautta auttaa ihmisiä voimaan, viihtymään ja jaksamaan työssään paremmin. Arvostukseni esimiestyötä kohtaan kasvoi entisestään, kun opin, miten vaativaa ja monipuolista osaamista esimiestyö edellyttää - vaadittavien taitojen kirjo on hengästyttävän laaja ja tehtävässä selviytymisen eilinehto on jatkuva koulutus ja itsetuntemus. Eikä riitä, että tuntee itsensä, vaan on tunnettava myös johdettavansa sekä organisaatio.

Ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi on kiinnostanut minua koko aikuisiän. Aiheen valintaan vaikuttivat tämän lisäksi myös ajankohtaisuus ja tulevaisuuden näkymät. Koska merkittävä osa elämästä vietetään työtä tehden, kiinnostus hyvinvointiin myös työssä on luonnollisesti lähellä sydäntäni. Henkilökohtaiset tavoitteeni olivat lisätä ymmärrystä johtamisesta ja osaamista työhyvinvoinnista. Tietoisuuden myötä voin itsekin vaikuttaa työhyvinvointiin olemalla aktiivinen toimija. Jotta työkaarijohtamista voidaan antoisasti toteuttaa, vaatii se koko työyhteisön osallistuvaa tekemistä. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin merkitys kasvattaa rooliaan modernissa työelämässä ja tulevaisuudessa sen merkitys korostuu entisestään. Välittävällä työkaarijohtamisella voidaan saavuttaa merkittäviä sekä taloudellisia että inhimillisiä hyvinvoinnin tuloksia.

### 6.3 Haasteita ja ilon aiheita

Koin hankalana jaotella työhyvinvointia ja työkaaren toimenpiteitä toisistaan, koska työkaarijohtamisen keinot tähtäävät työhyvinvointiin. Kaikki työhyvinvointi ei ole työkaarimallia, mutta kaikki työkaarimallin elementit ovat työhyvinvointia tukevia. Myös aiheen rajaamisen koin haasteena, koska työkaari on laaja kokonaisuus ja lähdemateriaaliakin työhyvinvoinnista lähes loputtomasti. Toimeksiantaja toivoi tutkimukseen liittyvän kyselyn henkilöstölle toteutettavaksi tietyllä aikataululla, jolla haluttiin muun muassa optimoida kyselyyn saatavaa vastausmäärää. Näin ollen laadin kyselyn ennen työsuunnitelmaa ja varsin nopealla aikataululla. Harmillisesti kyselystä jäi pois joitakin olennaisia kysymyksiä työkaaren eri vaiheisiin ja käytänteisiin liittyen, joten kokonaisuuden kannalta se ei ole täysin kattava. Kysely kaikkine yksityiskohtineen käytiin kuitenkin läpi kohdeyrityksen edustajien kanssa ja se koettiin päteväksi ja toivotunlaiseksi. Työni ei edennyt perinteissä järjestyksessä, mutta silti se onnistui kuitenkin hyvin.

Toimeksiantaja oli aktiivinen kyselyn toteutuksen kanssa. Antoisat keskustelut ja yhteiset tapaamiset aiheen tiimoilta edesauttoivat työtäni. Toimeksiantaja kokee, että voi hyödyntää kyselyn tuloksia monella tavalla ja moniin muihinkin kehittämiskohteisiin. Kun opinnäytetyö oli räätälöity vastaamaan toimeksiantajan tarpeisiin, merkityksellisyyden tunne toi puhtia ja lisäsi motivaatiotani työskentelyyn. Omat tavoitteeni työlle täyttyivät ja olen hyvin tyytyväinen lopputulokseen. Tein parhaani ja koen työn vastaavan toimeksiantajan tarpeisiin. Aiheen koin tärkeäksi, opettavaiseksi ja todella kiinnostavaksi, koskettaahan se kaikkia työntekijöitä johtajasta duunariin.

### 6.4 Jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimusaiheeksi esittäisin tutkimusta, jolla selvitettäisiin millaiset valmiudet kohdeorganisaation esimiehillä on toteuttaa työkaarijohtamisen keinoja, mitä taitoja he tarvitsevat voidakseen tukea työntekijöitä työkaaren eri vaiheissa ja millaista tukea he itse tarvitsevat tähän työhön. Tämän lisäksi myös miten he näkevät työkaarijohtamisen käytäntöjen toimivan ja tuottavan tulosta kohdeorganisaatiossa. Toisin sanoen, miten työkaarijohtamisen konkreettiset vaikutukset ilmenevät henkilöstössä, organisaatiossa ja sen tuloksessa.

Työn tekemisen tapojen muuttuessa ja etätyön väistämättä lisääntyessä useat työkaarijohtamisen käytännöt joutuvat uuteen tarkasteluun ja saavat uusia toimintamuotoja, kuten esimerkiksi etäperehdytys. Etäjohtamisesta ja työhyvinvoinnista etätyössä aiheista olisi hyödyllistä sekä mielenkiintoista saada tutkimustietoa.

## LÄHTEET

- AALTONEN, Tapio, AHONEN, Pirjo, SAHIMAA, Jaakko 2020. Johda merkitystä [verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent Oy. [Viitattu 2020-06-20.] Saatavissa: <https://shop.almatalent.fi/johda-merkitysta-e-kirja>
- ALASTALO, Marja, BORG, Sami 2010. Numerolukutaito [verkkojulkaisu]. KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 2020-04-22.] Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/numerolukutaito/analyysi.html>
- ANDERSSON, Bjarne, HAGGRÉN, Karoliina, HARING, Kari, LANTTOLA, Päivi, MARTTILA, Oili, SCHUGK, Jan, TYÖLÄJÄRVI, Riitta 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria -opas ikäohjelman laatimiseen. [Viitattu 2020-06-27.] Saatavissa: [https://ttk.fi/files/3769/Tyokaarimallilla\\_kohti\\_pidempia\\_tyouria\\_Opas\\_ikaohjelman\\_laatimiseen.pdf](https://ttk.fi/files/3769/Tyokaarimallilla_kohti_pidempia_tyouria_Opas_ikaohjelman_laatimiseen.pdf)
- AURA, Ossi 2019. Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa. Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia -hankkeen alkuanalyysien yhteenveto. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. [Viitattu 2020-06-06.] Saatavissa: [https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuuden\\_johtaminen\\_teollisuudessa\\_aura\\_2019.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuuden_johtaminen_teollisuudessa_aura_2019.pdf)
- BEZOS, Jeff 2017-03-31. All Big Things Must Start Small! Top 10 Rules For Success [video]. YouTube-videopalvelu. [Viitattu 2020-08-07.] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=-aGz0FnoMgU>
- ETK 2013. Työurien pituuden kehitys 2000-luvulla. Eläketurvakeskuksen raportteja. [Viitattu 2020-06-02.] Saatavissa: <https://www.etk.fi/wp-content/uploads/2015/10/raportti%2001%202013.pdf>
- FINTO s. a. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. [Viitattu 2020-02-12.] Saatavissa: <https://finto.fi/fi/>
- HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus [verkkomateriaali]. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 2020-04-16.] Saatavissa: <https://www.ellibs.com/fi/book/9789513769420/tilastollinen-tutkimus>
- HINTSA PERFORMANCE WEB SITE s. a. Method. [Viitattu 2020-07-05.] Saatavissa: <https://www.hintsa.com/method/>
- HUSSI, Tomi 2019-03-22. Miksi johtaa työkykyä? Ilmarinen. [Viitattu 2020-02-22.] Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/blogit/tomi-hussi/miksi-johtaa-tyokykya/>
- JABE, Marjatta 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen [verkkokirja]. Kauppakamari. [Viitattu 2020-05-19.] Saatavissa: <https://www.kauppakamarikauppa.fi/erilaisten-ihmisten-johtaminen.html>
- JOHANSSON, Mari 2018-05-21. How HR can transform the wellbeing culture. [Viitattu 2020-07-05.] Saatavissa: <https://www.hintsa.com/how-hr-can-transform-wellbeing-culture/>
- JUUSTI, Jyri 2018-07-02. Työkyvyttömyysriskejä ei voi hallita ellei tunnista työkykyriskejä ja etsi niiden juurisyytä. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. [Viitattu 2020-04-29.] Saatavissa: <https://www.varma.fi/muut/blogi/postaukset/2018-q3/tyokyvyttomyysriskeja-ei-voi-hallita-ellei-tunnista-tyokykyriskeja-ja-etsi-niiden-juurisyyta/>
- JÄRVINEN, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehelle [verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent Oy. [Viitattu 2020-04-24.] Saatavissa: <https://shop.almatalent.fi/miten-johtaa-ihmista>
- KAUTTO, Mikko 2013. Työurien pituuden kehitys 2000-luvulla. Eläketurvakeskuksen raportteja. [Viitattu 2020-06-02.] Saatavissa: <https://www.etk.fi/wp-content/uploads/2015/10/raportti%2001%202013.pdf>
- KEVA 2019-11-07. Arvioi ja kehitä työhyvinvointia. [Viitattu 2020-06-30.] Saatavissa: <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/arvioi-ja-kehita-tyohyvinvointia/#1b61bad9>
- KIELIKONE OY 2020. MOT Sanakirjat®. [Viitattu 2020-06-24.] Saatavissa: <https://www.sanakirja.fi/>
- KIVIRANTA, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

KORHONEN-YRJÄNHEIKKI, Kati 2019. Kevan blogi. Kolme miljardia vuodessa kankkulan kaivoon. KEVA. [Viitattu 2020-05-16.] Saatavissa: <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/kolme-miljardia-vuodessa-kankkulan-kaivoon/>

KOTIMAISTEN KIELTEN KESKUS JA KIELIKONE OY 2018. Kielitoimiston sanakirja. [Viitattu 2020-02-12.] Saatavissa: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/>

KOULUTUSORGANISAATIO X. Henkilöstökertomus 2019 ja Henkilöstösuunnitelma 2020. Sijainti: kohdeorganisaation sisäinen tiedotuskanava [intranet].

KVANTIMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2003. Soveltuvat menetelmät [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. [Viitattu 2020-04-23.] Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/menetelma/menetelmatyypit.html>

KVANTIMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2004. Tilastollinen päättely [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. [Viitattu 2020-04-23.] Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/paattely/paattely.html>

LALU, Annukka 2020-05-28. Nuoret, ruuhkavuosissa elävät ja konkarit – miten tukea työkykyä työuran eri vaiheissa? Ilmarinen. [Viitattu 2020-06-28.] Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2020/tyourajohtaminen/>

LUNDELL, Susanna, TUOMINEN, Eva, HUSSU, Tomi, KLEMOLA, Soili, LEHTO, Eija, MÄKINEN, Elina, OLDENBOURG, Rita, SAARELMA-THIEL, Tiina ja ILMARINEN, Juhani 2011. Ikävoimaa työhön. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

LÄHITAPIOLA, TYÖELÄKEYHTIÖ ELO 2016. Kilpailukykyä työhyvinvoinnista – Tarkastelussa suomalaisten työpaikkojen toimet työhyvinvoinnin kehittämiseksi -raportti. [Viitattu 2020-08-16.] Saatavissa: <https://www.elo.fi/~media/files/uutisten%20liitteet/kilpailukyky%C3%A4%20ty%C3%B6hyvinvoinnista%20-tutkimusraportti.ashx>

MANKA, Marja-Liisa, MANKA, Marjut 2016. Työhyvinvointi [verkkokirja]. Alma Talent Oy. [Viitattu 2020-06-06.] Saatavissa: <https://shop.almatalent.fi/tyohyvinvointi>

MATTILA, Marjaana 2014-10-21. Ikäjohtaminen on osa moninaisuuden johtamista. Kuntatyönantajalehti 5/2014. [Viitattu 2020-02-17.] Saatavissa: <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2014/5/ikäjohtaminen-on-osa-moninaisuuden-johtamista>

MIELITYINEN, Ida, TOPPINEN-TANNER, Salla, VUORI, Jukka, KARHUNEN, Hannu. Näkökulmia jatkuvaan oppimiseen ja työuran hallintaan. Artikkelit 20/2018. Akava Works. [Viitattu 2020-05-09.] Saatavissa: <https://akavaworks.fi/julkaisut/artikkelit/nakokulmia-jatkuvaan-oppimiseen-ja-tyouran-hallintaan/>

PALOHEIMO-KOSKIPÄÄ, Liina 2016-01-21. Tätä eri-ikäiset toivovat johtamiselta. Työpiste verkkolehti. [Viitattu 2020-06-29.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tata-eri-ikäiset-toivovat-johtamiselta/>

PASSOJA, Annu 2020. Yle uutiset 2020-01-09. [Viitattu 2020-06-21.] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11149892>

PRICE, Richard H., VUORI, Jukka, BLONK, Roland (toim.) 2015. Sustainable Working Lives. Managing Work Transitions and Health throughout the Life Course [verkkokirja]. Springer Science+Business Media. [Viitattu 2020-05-03.] Saatavissa: <https://www.springer.com/gp/book/9789401797979>

RANTANEN, Jarkko, LEPPÄNEN, Ira, KANKAANPÄÄ, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa – vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali [verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent Oy. [Viitattu 2020-06-29.] Saatavissa: <https://shop.almatalent.fi/johda-tunneilmastoa-vapauta-tyoyhteisosi-todellinen-potentiaali-ekirja>

SARKKINEN, Marja 2016. Työ antaa jotain sellaista, mitä rahalla ei voi korvata. Työpiste verkkolehti. [Viitattu 2020-04-12.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyo-antaa-jotain-sellaista-mita-rahalla-ei-voi-korvata/>

- SCHUGK, Jan 2015-02-24. Koko työkaari kuntoon. Telma-lehti. Työturvallisuuskeskus ja Työsuojelurahasto. [Viitattu 2020-08-02.] Saatavissa: <https://telma-lehti.fi/koko-tyokaari-kuntoon>
- SIIMES, Suvi-Anne 2020-05-18. Toimitusjohtaja. [Haastattelu.] Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- SOLOVJEW-WARTIOVAARA, Anna 2020. Megatrendit 2020. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. [Viitattu 2020-05-18.] Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/megatrendit-2020-kalvosetti/>
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2019. Globaali johtaminen – miten hallita maailmaa älykkäästi [verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent Oy. [Viitattu 2020-04-25.] Saatavissa: <https://shop.almatalent.fi/globaali-johtaminen-e-kirja>
- TERVEYSVERKKO - SUOMEN TERVEYSLIIKUNTA-INSTITUUTTI OY JA FINNISH INSTITUTE OF HEALTH AND FITNESS OY s. a. Ikääntymisen vaikutukset elimistöön. [Viitattu 2020-04-04.] Saatavissa: <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/ikaantymisen-vaikutukset-elimistoon/>
- TOPPINEN-TANNER, Salla, JALLINOJA, Niina, OLLIKAINEN, Jani, RUOKOLAINEN, Mervi, VUORI, Jukka 2019-03-21. Voidaanko jatkuvaa oppimista edistää vahvistamalla oman osaamisen hallintaa? Satunnaistettu kenttäkoe (RCT) osaamisen hallintaa vahvistavan intervention vaikutuksista työuraan ja koulutukseen hakeutumiseen. Helsinki: Työterveyslaitos ja Haaga-Helia. [Viitattu 2020-07-18.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2019/03/Working-paper-21032019.pdf>
- TYÖKAARI KANTAA – TUOTTAVAA TYÖHYVINVOINTIA -HANKE 2017-05-10. Työn muokkaaminen. Työkaarikeskustelulomake. [Viitattu 2020-08-02.] Saatavissa: <https://tyokaari.fi/tyokaluja/tyon-muokkaaminen/>
- TYÖTERVEYSLAITOKSEN WWW-SIVUT s. a. [Viitattu 2020-04-28.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/>
- TYÖTERVEYSLAITOS. TYÖ @ ELÄMÄ -opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi 2016. [Viitattu 2020-07-14.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyo-elama-opas-tyopaikoille-tyon-muun-elaman-yhteensovittamiseksi/>
- TYÖTURVALLISUUSKESKUKSEN WWW-SIVUT s. a. [Viitattu 2020-04-28.] Saatavissa: <https://ttk.fi/>
- TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa [verkkajulkaisu]. 1. painos. [Viitattu 2020-08-15.] Saatavissa: [https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf)
- TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2015. Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille [verkkajulkaisu]. Kemianteollisuuden työalatoimikunta. [Viitattu 2020-04-24.] Saatavissa: [https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin\\_itsearviointityokalu\\_tyopaikoille.pdf](https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin_itsearviointityokalu_tyopaikoille.pdf)
- TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2018. Työkaaren eri vaiheet [digikuva]. Työturvallisuuskeskuksen uutisia. Työturvallisuuskeskuksen työkaarityökalu on päivitetty. [Viitattu 2020-02-20.] Saatavissa: [https://ttk.fi/ajankohtaista/uutiset/tyoturvallisuuskeskuksen\\_uutisia/tyoturvallisuuskeskuksen\\_tyokaarityokalu\\_on\\_paivitetty.7926.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/uutiset/tyoturvallisuuskeskuksen_uutisia/tyoturvallisuuskeskuksen_tyokaarityokalu_on_paivitetty.7926.news)
- VIHRIÄLÄ, Vesa, HOLMSTRÖM, Bengt, KORKMAN, Sixten, UUSITALO, Roope 2020-05-08. Talouspolitiikan strategia koronakriisissä. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:13. Valtioneuvosto Helsinki. [Viitattu 2020-05-18.] Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162224>
- VIHRIÄLÄ, Vesa 2020-05-18. Työelämäprofessori. [Haastattelu.] Helsingin Yliopisto.
- VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä [verkkokirja]. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. [Viitattu 2020-04-20.] Saatavissa: <https://www.ps-kustannus.fi/Hanna-Vilkka/Tutki-ja-kehita%3%A4.html>



**LIITE 1: TUTKIMUSKYSELYN SAATEVIESTI**

Hyvä vastaanottaja,

suoritan Savonia-ammattikorkeakoulussa Wellness-liiketoiminnan tradenomi tutkintoa. [REDACTED] toimii opinnäytetyöni toimeksiantajana, johon tämä kysely liittyy. Työni aiheena on *Ikä-/työkaarijohtamisen kehittäminen koulutusorganisaatiossa*.

Tähän kyselyyn vastaajat ovat valikoituneet satunnaisotannalla [REDACTED] henkilöstöstä. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, kuinka henkilöstö kokee ikä-/työkaarijohtamisen toimet [REDACTED] tällä hetkellä. [REDACTED] työkykyjohtamisen painopisteenä on työkyvyn edistämistä tukevan toimintakulttuurin rakentaminen. Tavoitteena on tukea eri-ikäisten ja eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta huomioimalla työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden vahvuudet ja tarpeet johtamisessa ja töiden suunnittelussa. Kyselyn tuloksia käytetään jatkossa [REDACTED] ikä-/työkaarijohtamisen kehittämistyössä.

Kysely koostuu lyhyistä väittämistä ja niihin on helppoa ja nopeaa vastata. Kyselyn lopussa voit halutessasi kommentoida vapaasti, antaa ideoita ja kertoa kokemuksiasi. Kyselyyn vastataan anonyymisti, eikä yksittäisten vastaajien tunnistaminen ole mahdollista. Toivon sinun käyttävän hetken aikaasi, sillä vastaamalla autat kehittämään parempaa työelämää.

Vastaaminen kestää vajaan 10 minuuttia. Vastaathan kyselyyn pian, mutta viimeistään pe 14.2.2020.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/3A7DB802BD530070>

Annan mielelläni lisätietoja kyselystä sähköpostitse: [REDACTED]@i.savonia.fi

Vastaamalla kyselyyn hyväksyt tietojen keräämisen tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Tietosuojaseloste: <https://bit.ly/2OifW05>

Vastauksistasi etukäteen kiittäen,

*Laura Kettunen*

## LIITE 2: TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE

**Ikä-/työkaarijohtamisen nykytila** [REDACTED]

Ikä-/työkaarijohtaminen on työpaikan moninaisuuden johtamista. Käytännössä se on sitä, että työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden vahvuudet ja tarpeet huomioidaan johtamisessa ja töiden suunnittelussa. Näin työtä ja työntekoa voidaan kehittää siten, että ne tukevat eri-ikäisten ja eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta.

Tällä kyselyllä kartoitetaan, miten ikä-/työkaarijohtamisen käytänteet esiintyvät [REDACTED] **tällä hetkellä**. Tulosten perusteella laaditaan kehittämissuunnitelma tärkeimmiksi havaittuihin epäkohtiin.

Vastaa valitsemalla sopiva vaihtoehto, joka kuvaa kokemustasi parhaiten tai yleensä.

**Kuulun ikäryhmään \***

- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50-54
- 55-59
- 60-64
- 65-69

**Kuulun henkilöstöryhmään \***

- opetushenkilöstö
- muu henkilöstö
- esimies

**Palvelussuhteeni kesto vuosina \***

- 0-5
- 6-10
- 11-20
- yli 20

## Työkyky &amp; työhyvinvointi

	Kyllä	Ei	Ei koske minua / en osaa sanoa
Työpaikallani tuetaan työkyvyn ylläpitämistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkykyäni huomioidaan johtamisessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elämäntilanteeni huomioidaan johtamisessa, työnantaja joustaa elämäntilanteeni niin vaatiessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani helpotetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikani joustaa tarpeen vaatiessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja panostaa riittävästi työhyvinvointiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja huolehtii riittävästä työturvallisuudesta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin työssäni työturvallisuusohjeiden mukaisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi on säännöllistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön sairauspoissaoloja seurataan ja niihin puututaan tarvittaessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sairauspoissaolojen ilmoituskäytäntö on selkeä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on innostavaa ja viihdyn työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työhyvinvointini olevan riittävän hyvällä tasolla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toivoisin työnantajalta tukea terveyden, jaksamisen, palautumisen edistämiseksi ja ylläpitämiseksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Halutessasi voit kertoa millaista tukea toivoisit terveyden, jaksamisen, palautumisen edistämiseksi ja ylläpitämiseksi**


**Ikä & tasa-arvo**

	Kyllä	Ei	Ei koske minua / en osaa sanoa
Työyhteisössäni huomioidaan eri-ikäisten voimavarat ja vahvuudet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani huomioidaan kaikenikäisten ikään liittyvät erityispiirteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikäni huomioidaan johtamisessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani esiintyy ikäsyrajintää *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja arvostaa yksilöllisyyttäni ja kohtelee minua yksilöllisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Johtaminen & esimiestyöskentely**

	Kyllä	Ei	Ei koske minua / en osaa sanoa
Työpaikallani johtaminen on oikeudenmukaista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani johtaminen on avointa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani johtaminen edistää vuoropuhelua *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa minulle säännöllisesti palautetta työstäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskusteluissani otetaan esille työurasuunnitelmani ja kuullaan toiveeni työn suhteen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toivoisin esimieheni kanssa käytävää vuosittaista tavoite- ja tuloskeskustelua / urasuunnittelua *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni riittävästi tukea eläkkeelle jäämisen suunnitteluun *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Halutessasi voit kertoa, millaista tukea ja millä aikataululla toivoisit esimieheltä ennen eläkkeelle jäämistä


Kerro lyhyesti, kuinka haluaisit johtamisessa huomioitavan elämäntilanteesi, työkykysi ja/tai työhyvinvointisi


### Ammatillinen osaaminen & kehittyminen

	Kyllä	Ei	Ei koske minua / en osaa sanoa
Työnantaja/esimieheni huolehtii perehdytyksestäni uusiin tehtäviin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja arvostaa henkilöstön uudistumista ja innovatiivisuutta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani huolehditaan ammattitaidostani ja osaamisestani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani kannustetaan kouluttautumaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin kehittää ammatillista osaamistani työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin hyödyntää osaamistani työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin hyödyntää kokemustani työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen osaavani/hallitsevani työtehtäväni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että osaamistani arvostetaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut työhöni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelemme esimieheni kanssa yhdessä, miten osaamistani voidaan kehittää *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtäni on suunniteltu yksilöllisesti, tai sitä voitaisiin suunnitella halutessani/tarvittaessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani tukea osaamiseni kehittämiseen tai urakehitykseeni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haluaisin työ- eli tehtäväkiertoon  
(työskentelyä toisissa tehtävissä joko  
omassa tai toisessa työyhteisössä) \*

Haluaisin työni muokkaamista (esim.  
työaikojen järjestely, työtehtävien  
räätälöinti, työtilojen muutos) \*

**Millä keinoin haluaisit työtäsi muokattavan?**


**Vaikutuskanavat & yhteistoiminta**

	Kyllä	Ei	Ei koske minua / en osaa sanoa
Työpaikallani jaetaan osaamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on toimivat sijaisjärjestelyt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on toimivat (joustavat) lomajärjestelyt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani vaikeat tilanteet otetaan puheeksi ja ne käsitellään *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvitsemaani tukea työyhteisössäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja haluaa kuulla kehittämistarpeita ja ideoita työhön ja/tai henkilöstöön liittyen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani tiedotetaan riittävästi työhyvinvointiin liittyvistä asioista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Voit halutessasi kertoa, millä tavoin ja millaista tiedottamista toivoisit työhyvinvointiin liittyen**


**Halutessasi voit kommentoida vapaasti kyselyn teemoihin liittyen**


Kiitos vastauksesta!

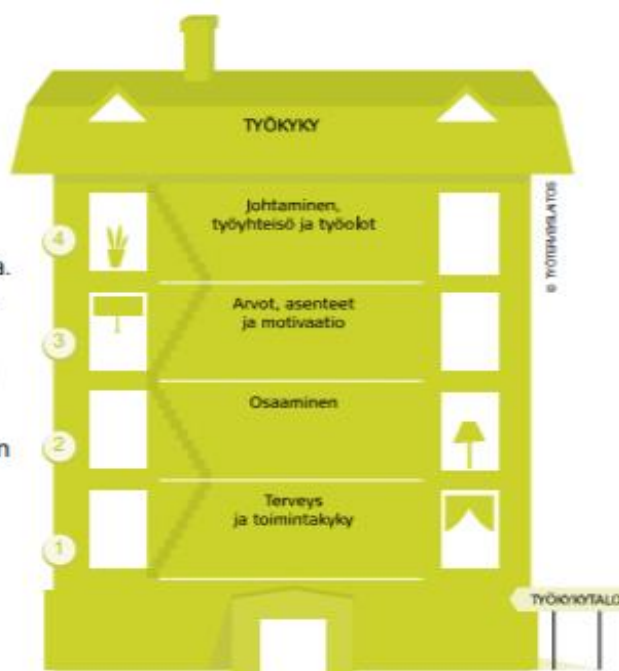
## LIITE 3: TYÖKAARIKESKUSTELULOMAKE



## Työkaarikeskustelulomake

Eri-ikäisten työkykyä ja työssä onnistumista työuran kaikissa vaiheissa rakennetaan hyvällä johtamisella ja jaetulla vastuunotolla. Tämä edellyttää esimiesten tietoisuuden lisääntymistä eri-ikäisten tarpeista ja työntekijöiden sitoutumista oman osaamisen ja työkyvyn ylläpitämiseen. Yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseksi tarvitaan keskustelua ja konkreettisten toimenpiteiden yhteistä suunnittelua. Työkaarikeskustelulomake on työkalu toimenpiteiden laatimiseksi /suunnittelemiseksi.

Työkaarikeskustelussa tarkastelussa on työ, jota henkilö tekee. Pohtikaa työntekijän tuen tarvetta niin työn vaatimusten kuin voimavarojen näkökulmasta. Kiinnittäkää huomiota myös työntekijän motivaatioon ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.



Pohtikaa seuraavien kysymysten avulla miten työntekijän työkykyä voidaan ylläpitää ja tukea työpaikalla:

KERROS 1: Kuinka kuormittavaksi fyysisesti ja henkisesti koet työsi?

Millaisia muutostarpeita sinulla on liittyen eri työtehtäviin, -vaiheisiin ja/tai -järjestelyihin?

KERROS 2: Tarvitseeko osaamisesi kehittämistä nykyisessä työssäsi? Entä tulevaisuudessa?

Miten haluaisit kehittää ammattitaitoasi? Miten haluaisit jakaa osaamistasi?

KERROS 3: Millaisia työhön liittyviä tavoitteita sinulla on? Miten nämä toteutuvat nykyisessä työtehtävässasi?

Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Miten sinulle tärkeitä asioita voisi lisätä työhösi?

KERROS 4: Miten työolot, kuten työympäristö ja työkalut tms. vaikuttavat työssä suoriutumiseen?

Miten työyhteisö vaikuttaa työsi tekemiseen?

Minkälaista tukea toivoisit esimieheltäsi?



Työkykyyn vaikuttaa myös työn ja työn ulkopuolisen elämän yhteensovittaminen. Tämä tarkoittaa perheeseen ja vapaa-aikaan liittyviä asioita. Miten työn ja muun elämän yhteensovittaminen tällä hetkellä onnistuu? Miten tasapainoa pystyisi parantamaan?

Työkaaren aikana työntekijä käy läpi useita siirtymiä, joissa tuen tarve vaihtelee.



Mikä tai mitkä siirtymät ovat sinulle ajankohtaisia nyt? Entä lähitulevaisuudessa?

Minkälaisia suunnitelmia tai toiveita sinulla on tähän työkaaren vaiheeseen liittyen?

Minkälaista tukea tarvitset tässä tilanteessa?

Lopuksi, pohtikaa yhdessä mihin asioihin on työkyvyn ja työssä onnistumisen kannalta tärkeää kiinnittää huomiota. Kirjatkaa tähän tärkeysjärjestyksessä 1-3 tärkeintä toimenpidettä, joita lähdetään toteuttamaan:

TOIMENPIDE	KUKA VASTUUSSA?	TAVOITEAIKATAULU	TOTEUTUMISPÄIVÄ
1.			
2.			
3.			