

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

MUKAUTUVAN TYÖELÄMÄN JOHTAMINEN

Kehittämistoimenpiteitä Savonia-ammattikorkeakoululle

TEKIJÄ Katariina Keihänen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Katariina Keihänen			
Työn nimi Mukautuvan työelämän johtaminen			
Päiväys	04.06.2025	Sivumäärä/Liitteet	39
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savonia-ammattikorkeakoulu			
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli yrityksen työkykyjohtamisen ja tarkemmin mukautuvan työelämän johtamisen kehittämistoimenpiteiden suunnittelu. Mukautuvan työelämän johtamisessa keskityttiin erityisesti työura-johtamiseen, ikääntyvän henkilöstön johtamiseen ja työkyvyn edistämiseen. Kehittämistoimenpiteiksi valikoituivat mukautuvan työelämän mallin luominen, työurajohtamisen mallin kehittäminen ja esihenkilöiden valmennus. Toimenpiteiden tavoitteena on luoda käytäntöjä, jotka edistävät työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, monipuolisia työuria sekä mahdollista työn muokkaamista yhtenäisin toimintatavoin. Yhteisten toimintatapojen lisäksi konkreettiseksi toimenpiteeksi asetettiin esihenkilöiden valmennus mukautuvan työelämän johtamistaitojen kehittämiseen. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista toimintatutkimusta. Työssä suunnitellut kehittämistoimenpiteet perustuivat kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja julkaisuihin. Organisaation nykytilannetta tarkasteltiin teorian pohjautuen. Kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa nykytilannetta kartoitettiin myös henkilöstön sekä johdon kanssa keskusteluilla ja yrityksen materiaaleihin perehtymällä. Opinnäytetyössä suunnitelluilla teoriassa pohjautuvilla kehittämistoimenpiteillä voidaan vahvistaa teoreettisia näkemyksiä työurajohtamisen ja työelämän joustavuuden tärkeydestä eri-ikäisillä työntekijöille. Työelämän jatkuva muutos ja väestön ikääntyminen asettavat organisaatioille yhä enemmän paineita kehittää työkykyä tukevia rakenteita ja johtamiskäytäntöjä. Opinnäytetyö osoitti, että mukautuvan työelämän johtaminen on keskeinen asia organisaatiossa vastata näihin haasteisiin. Mukautuvan työelämän johtaminen ei ole yksittäinen projekti, vaan strateginen prosessi, joka kytkeytyy organisaation arvoihin ja toimintakulttuuriin. Työelämän joustavuuden ja työkyvyn tukemisen edistäminen vaatii organisaatiolta jatkuvaa herkkyyttä toimintaympäristön muutoksille ja työntekijöiden erilaisille elämäntilanteille. Mukautuvan työelämän edistäminen ei ainoastaan paranna työntekijöiden hyvinvointia, vaan tukee myös pitkällä aikavälillä organisaation kilpailukykyä ja vetovoimaa.			
Avainsanat työkyky, työkykyjohtaminen, mukautuva työelämä, johtaminen			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TYÖN TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	6
2.1	Organisaatio	6
2.2	Henkilöstörakenne	6
3	TYÖKYKY JA TYÖKYKYJOHTAMINEN	8
3.1	Työkyky	8
3.2	Työkykyjohtaminen	9
3.3	Työkykyjohtaminen Savoniassa	11
3.3.1	Työyhteisön kehittämissuunnitelma	12
4	MUKAUTUVAN TYÖELÄMÄN KÄSITTEET	14
4.1	Mukautuva työelämä	14
4.2	Ikäjohtaminen	14
4.3	Työurajohtaminen	16
5	MUKAUTUVA TYÖELÄMÄ OSANA TYÖKYKYÄ	18
5.1	Mukautuvan työelämän johtaminen Savoniassa	18
5.2	Mukautuvan työelämän johtaminen osana työkyvyn edistämisessä	19
5.3	Esihenkilötyön ja johtamisen merkitys työkyvyn edistämisessä	20
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
6.1	Työn tarkoitus ja tutkimuskysymykset	22
6.2	Aineiston hankinta ja analysointimenetelmät	22
6.3	Luotettavuus ja eettisyys	23
7	TOIMENPITEET MUKAUTUVAN TYÖELÄMÄN JOHTAMISEN KEHITTÄMISEEN	25
7.1	Malli mukautuvasta työelämästä	25
7.2	Malli työurien johtamisesta	26
7.3	Esihenkilöiden valmennus	27
7.4	Kehittämistoimenpiteiden nykytilanne	28
8	KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN JOHTAMINEN, TAVOITTEET, JA TULOKSET	30
8.1	Kehittämistoimenpiteiden johtaminen ja läpivienti	30
8.2	Kehittämistoimenpiteiden tavoitteet	30
8.3	Kehittämistoimenpiteiden tulokset, vaikutukset ja niiden mittaaminen	31
9	POHDINTA	34

LÄHTEET 36

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö toteutetaan johtamiseen suuntautuvan tradenomiopiskelijän toimesta liiketalouden koulutusohjelmassa ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön tarkoitus on löytää keinoja, joilla Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstön työkykyjohtamista kehitetään. Työtä voidaan hyödyntää Kevan työelämän kehittämisrahan hankehakemukseen. Kevan työelämän kehittämisraha on keino tukea työelämän vaikuttavaa kehittämistä. Tavoitteena on vahvistaa strategista työkykyjohtamista ja vaikuttaa oman henkilöstön työkyvyttömyysriskin vähenemiseen. (Keva 2024a.) Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Savonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö koostuu yrityksen työurien ja mukautuvan työelämän johtamisen nykytilanteen kartoittamisesta ja kehittämistoimenpiteiden ehdotuksista.

Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti ja Kevan työelämän kehittämisrahan kriteereihin sopivaksi. Työn tarkoituksena on löytää keinoja Savonia-ammattikorkeakoululle organisaation työurien ja mukautuvan työelämän johtamisen kehittämiseen. Työn sisältö painottuu siihen, millainen kehittämishanke Savonian olisi hyvä toteuttaa työkykyjohtamisen kehittämiseksi. Työssä tarkastellaan organisaation nykytilannetta esimerkiksi henkilöstöä koskevien raporttien ja käytyjen keskusteluiden avulla.

2 TYÖN TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Savonia-ammattikorkeakoulu on yksi Suomen suurimmista ja monipuolisimmista ammattikorkeakouluista, jossa voi opiskella kuudella eri koulutusalueella (liiketalouden ala, luonnonvara-ala, matkailu- ja ravitsemisala, muotoilu, musiikki ja tanssi, sosiaali- ja terveysala sekä tekniikan ala). Savonian päätoimipaikka on Kuopio ja sen lisäksi kampukset ovat Iisalmessa ja Varkaudessa. Savoniassa opiskelee yli 8000 opiskelijaa. Koulutuksen lisäksi Savonian tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (TKI) tarjoaa osaavaa palvelua ja ratkaisuja yritysten ja työyhteisöjen kehittämis- ja testaustarpeisiin eri tutkimusaloilla, joita ovat hyvinvointiteknologia, ruokaliiketoiminta, vesiturvallisuus, kone- ja energia-teollisuus sekä bio- ja kiertotalous. (Savonia-ammattikorkeakoulu, julkaisuaika tuntematon a.)

2.1 Organisaatio

Savonia-ammattikorkeakoulun tehtävänä on hoitaa ammattikorkeakoululaissa sille säädetty tehtävät. Savonia noudattaa toiminnassaan strategiaa, toiminnan ja talouden tavoitteita sekä hyvän johtamisen ja hallinnon periaatteita. Savonian operatiivista johtamista johtaa rehtori, joka toimii samalla toimitusjohtajana osakeyhtiössä. Rehtorin tukena toimii johtoryhmä ja johtajat sekä päälliköt johtamisjärjestelmän mukaisesti. Savonian organisaatorakenne koostuu viidestä tulosyksiköstä ja niitä tukevista korkeakoulupalveluista. Opetuksen ja TKI-toimintojen sekä palvelutoimintojen käytännön toiminta tapahtuu tiimeissä. (Savonia-ammattikorkeakoulu, julkaisuaika tuntematon b.)

Savonian strategia määrittelee linjaukset koko toiminnalle. Toiminnan ohjaus ja strateginen johtaminen perustuvat järjestelmälliseen tavoitteiden asettamiseen ja niiden mittaamiseen. Strategian toteutusohjelmassa konkretisoidaan strategiassa esitettyjä linjauksia. Johtaminen, strategiset linjaukset ja sitovat tavoitteet konkretisoituvat vuositasolla Savonian toiminta- ja taloussuunnitelmassa, tulossopimuksissa ja palvelusuunnitelmassa. Strategian 2025–2028 mukaan Savonia toimii kestävä kasvun kumppanina ja osaamisen varmistajana maakunnassa. Toiminta- ja johtamiskulttuurin lähtökohtana on olla arvojensa mukaisesti luotettava, rohkea ja yhteisöllinen. Savonia lupaa toimivansa arvolupaustemme mukaisesti tehdä yhdessä oppimisesta merkityksellistä, vaalia parhaan työpaikan kulttuuria ja uudistaa osaamista sekä kehittävää ratkaisuja työelämän tulevaisuuden tarpeisiin. (Savonia-ammattikorkeakoulu, julkaisuaika tuntematon b.)

2.2 Henkilöstörakenne

Vuoden 2024 päättyessä Savoniassa työskenteli 626 työntekijää (v. 2023: 596 työntekijää). Näistä opetushenkilöstöön kuului 313, TKI-henkilöstöön 193 ja hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöön (HTP) 120 työntekijää. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2025.) Henkilöstömäärä on ollut jo vuosia nousussa, sillä vuonna 2020 työntekijöitä on ollut 513 (Savonia-ammattikorkeakoulu 2023a). Henkilöstöstä noin 87 % on kokoaikatyössä ja osa-aikatyötä tekee noin 13 % henkilöstöstä. Osa-aikatyön taustalla on jonkin verran osa-aikaeläkeratkaisuja, osittaisia perhevapaita sekä osasairauspäivärahaajaksia. Merkittävä määrä osa-aikatyöstä erityisesti opetushenkilöstöllä perustuu työntekijän omaan pyyntöön ja tällä tuetaan erityisesti työssä jaksamista. Naiset tekevät osa-aikatyötä miehiä enemmän. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2025.) Henkilöstöön panostetaan, ja se on näkynyt erinomaisena tuloksena. Savonia voitti Great Place to Work -sertifikaatin Suomen parhaana työpaikkana suurten yritysten sarjassa ja oli Euroopassa sijalla 14. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2023a.)

Henkilöstön bruttovaihtuvuus on vuosittain melko korkea johtuen korkeasta eläkepoistumasta ja TKI-työn määräaikaisesta luonteesta. Vuonna 2024 keskimääräinen bruttovaihtuvuus oli 16 %. Eläkkeelle jäi vuonna 2024 yhteensä 12 henkilöä. Keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä oli 65,9 vuotta ja tämä nousi hieman vuoteen 2023 verrattuna. Työkyvyttömyyden vuoksi päättyvien työsuhteiden määrä on Savoniassa pysynyt hyvin alhaisena. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2025.)

TAULUKKO 1. Savonian henkilöstön keski-ikä, ikärakenne ja ikäryhmien prosenttiosuudet (Savonia-ammattikorkeakoulu 2025)

Ikäryhmä	Mies lkm	Mies %	Nainen lkm	Nainen %
20–29-vuotiaat	12	1,9 %	19	3,04 %
30–49-vuotiaat	112	17,89 %	202	32,27 %
50–59-vuotiaat	79	12,62 %	103	16,45 %
60–64-vuotiaat	37	5,91 %	51	8,15 %
65-vuotiaat ja vanhemmat	6	0,96 %	5	0,8 %

Savonian henkilöstön ikärakennetta on kuvattu yllä olevassa taulukossa (Taulukko 1). Henkilöstön keski-ikä on 47,2 vuotta. Keski-ikänsä nuorimpia on TKI-henkilöstö, jonka keski-ikä on noin 42 vuotta, opettajien keski-ikä oli 50 vuotta. Savonian henkilöstön keski-ikä on laskenut hieman vuoteen 2022 verrattuna. Savonian vuoden 2024 tilinpäätöksestä käy ilmi, että henkilöstöstä yli 60-vuotiaita on 16 %. Tämä tarkoittaa, eläköitymisennuste seuraavan strategiakauden aikana on korkea, sillä arviolta viiden vuoden sisällä eläköityviä työntekijöitä on noin 16 %. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2025.) Työkyvyttömyyseläkkeelle ei ole Savoniasta siirtynyt ketään vuoden 2016 jälkeen. Osa-työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneitä on 11 vuosien 2016 ja 2023 välillä. (Keva 2024b.)

3 TYÖKYKY JA TYÖKYKYJOHTAMINEN

3.1 Työkyky

Kokonaisvaltainen työkyky voidaan määritellä olevan työn vaatimusten sekä yksilön ja työyhteisön voimavarojen välinen tasapaino, jossa huomioidaan työn ulkopuolisen elämän sekä toimintaympäristön merkitys työkyvyille (Seitsamo ym. 2015). Työkykyä voidaan yksinkertaisimmillaan kuvata sen olevan yksilön kyky hankkia toimeentulonsa työllä. Työkyvyttömyys taas rikkoo tämän perusasetelman. Työntekijä on työkykyinen, jos hän suoriutuu työstänsä ja palautuminen työpäivän taukojen, iltojen, viikonloppujen ja lomien aikana riittää ylläpitämään hyvää työkykyä. (Forma 2023, 34–35.) Terveys ja toimintakyky ovat työkyvyn perusta. Sen muodostavat fyysinen toimintakyky, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Yksilön toimintakyky ei ole sama asia kuin työkyky, sillä vaikka toimintakyky olisi heikentynyt, sen vaikutus työkykyyn vaihtelee elämäntilanteesta ja työtehtävistä riippuen. (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon a.)

Työkyvyn tukemisessa tarvitaan laajaa näkökulmaa, jossa korostuu terveyden lisäksi työn ja työolojen merkitys. Laaja-alainen työkyvyn käsite huomioi muutkin tekijät, kuten taidot, osaamisen ja elämäntilanteen. Työhön liittyvissä asioissa työkyvyn vahvistaminen on esihenkilön, muun johdon ja työkavereiden vastuulla työntekijän lisäksi. Laaja-alainen näkökulma yhdistää työssä toimimisen ja työhyvinvoinnin edistämisen yksilön ja ympäristön toimet, joita suunnataan ja muokataan yksilöllisten tarpeiden mukaan. (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon b.)



Kuva 1. Laaja-alainen työkykykäsite (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon b.).

Yllä oleva laaja-alainen työkykykäsitteen kuva (Kuva 1) kuvaa käsitettä laajemmin. Ylimpänä ovat tehtävät, joita tyypillisesti työssään tai ammatissaan tekee. Tavoitteiden ja tehtävien tulisi olla mielekkäitä. Sen jälkeen esitetään työssä tarvittavat yleiset ja erityiset taidot sekä yleinen ja erityinen osaaminen. Kolmannella rivillä on riittävä terveys, jotta pystyy käyttämään työssä tarvittavia taitoja

ja osaamista. Alimmalla rivillä kuvataan mielekäs, yksilöä tukeva ympäristö. (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon b.)

Yksi yhteiskuntapoliittisista kehittämistoimista on työuran pidentämiseen tähtäävien toimenpiteiden selvittäminen ja niiden toimeenpano. On esitetty, että työnteko pitäisi aloittaa nykyistä nuorempana tai että työuraa voisi pidentää loppupäästä. Työkykyä ja terveyttä tulee vahvistaa myös parhaassa työiässä eli noin 30–45-vuotiaiden olevien työntekijöiden keskuudessa, jotta työntekijät jaksavat työelämässä myös myöhemmin ja eläkkeelle jäädessään ovat hyvinvoivia. Keski-ikäisten työntekijöiden keskuudessa on haasteita, kuten työurien katkonaisuus, jatkuva kouluttautuminen sekä osalla myös ajoittaiset työttömyysjaksot. Tämän ikäryhmän työkykyä ja työssä jaksamista on kuitenkin tutkittu melko vähän. Pohjois-Suomessa tehdyssä seurantatutkimuksessa todettiin, että työkyky heikkenee jo ennen keski-ikää 31 ja 46 ikävuoden välillä. Työkykyä ylläpitäviksi tekijöiksi osoittautuivat hyvä terveys, normaalipainoisuus, kohtuulliset elämäntavat, positiivinen suhde työhön, ammatillinen osaaminen ja työkykyä tukevat työolot. Työkykyä tulee edistää jo työuran alkuvaiheesta alkaen (Seitsemä ym. 2015.)

Työssä jatkaminen sekä työkyvyn ylläpitäminen ovat erittäin tärkeitä tavoitteita niin työntekijän kannalta kuin myös väestön vanhenemisesta johtuvien työvoiman saatavuuteen ja talouteen liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi. On tutkittu, että sosiaalisen tuen lisääminen, sosiaalisen verkoston vahvistaminen ja sosiaaliseen aktiivisuuteen rohkaisu ovat tavoitteina tärkeitä eri työuran vaiheissa työkyvyn tukemiseen, mutta erityisesti työuran loppuvaiheessa, jolloin sosiaalinen verkosto voi pienentyä. Työyhteisössä tulisi tarjota yhteisöllistä toimintaa ja sosiaalista tukea näiden tavoitteiden tukemiseksi. Työterveyshuolto voi olla mukana tukemassa toimia huomioimalla sosiaaliseen verkostoon liittyviä tekijöitä ja tukemalla henkilöstön sosiaalista hyvinvointia. (Kauppi ym. 2019.) Työkykyä voi horjuttaa myös työhön liittyvien ponnisteluiden ja niistä saadun palkkion, kuten palkan, arvostuksen tai työpaikan varmuuden välinen suhde, jonka epätasapaino voi johtaa heikentyneeseen työkykyyn. Huono työkyky voi aiheuttaa myös sitä, että työn vaatimat ponnistukset koetaan suurina. (Seitsemä ym. 2015.)

3.2 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtamisella tarkoitetaan suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista johtamista, jolla työkykyongelmia pyritään ennaltaehkäisemään sekä hallitsemaan jo esiintyviä työkykyongelmia. Työkykyjohtaminen sisältää ennakoivia, työssä jatkamista ja työhön paluuta tukevia toimia, joissa tunnistetaan ja vahvistetaan työntekijöiden ja -yhteisöjen voimavaratekijöitä sekä ennakoitaan työkykyä, terveyttä ja työturvallisuutta uhkaavia riskejä. Lisäksi työkykyjohtamisella tuetaan työntekijöiden työssä jatkamista ja työhön paluuta yhteistyössä useiden toimijoiden kanssa. (Forma 2023, 46; Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon b.)

Työkykyjohtaminen vaatii tilannekuvan ymmärrystä, prosessien kehittämistä, osaamista, resursseja, eri toimijoiden roolien määrittämistä, tavoitteita, mittareita sekä toiminnan aktiivista kehittämistä. Työkykyjohtamisen keskeisenä osana on se, että myös osittain työkykyiset ihmiset voivat osallistua työelämään tekemällä heidän työkyvyllään sopivaa työtä tai tekemään työtä sen määrän mikä sopii

heidän työkyvyilleen. Työkykyjohtamisessa johtamisen kohteena onkin työkyky yrityksessä. Siinä johdetaan organisaation työkyvyn kokonaisuutta, riskiryhmien työkykyä tai sellaisten työntekijöiden työkykyä, joiden työkyky on alentunut. Työkykyjohtaminen tulisi huomioida strategiatyössä ja työkykyjohtamisen mittarien tulisi olla osana yrityksen mittaristoa. Työkykyjohtaminen tulee nähdä neljästä eri näkökulmasta, joita ovat yksilö, yhteisö, yritys ja yhteiskunta. Kaikilla näillä on näkökulmat ja vastuut työkyvyssä ja jokaisen toiminta on merkityksellistä työkyvyn ja työkykyjohtamisen kokonaisuudessa. (Forma 2023, 46–48.)

Suomen väestöllinen rakenne muuttuu ja se vaikuttaa merkittävästi työelämään. Väestö ikääntyy, kun elinikä pitenee ja syntyvyys alenee. Ikärakenne ja eläkeiän nouseminen vaikuttaa siihen, että työelämässä on enemmän vanhempiin ikäluokkiin kuuluvia työntekijöitä. Ikääntyminen vaikuttaa suoraan työkyvyttömyysriskiin, sillä työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus alkaa nousta 45 ikävuoden jälkeen ja on suurimmillaan 55–60-vuotiaiden ikäryhmässä. Työpaikoilla tulisi tukea työssä jatkamista eläkeikään saakka – ja mahdollisesti sen jälkeenkin. Hyvällä ikäjohtamisella on merkitystä työkyvyn edistämiseksi. (Forma 2023, 77–78.) Esihenkilö toimii työnantajan edustajana ja hänen roolinsa korostuu, kun on huoli työntekijän työkyvystä. Esihenkilön aktiivinen yhteydenpito työterveyshuollon kanssa auttaa jatkotoimenpiteissä tilanteissa, joissa työntekijän työkyky on heikentynyt. On tutkittu, että kuntoutujat näkevät usein esihenkilön puuttumattomuuden syynä työkyvyn heikentymiseen ja vain harvoin esihenkilö osallistuu kuntoutuksen suunnitteluun. Esihenkilöt pitävät työterveyshuollon, työnantajan ja työntekijän kesken järjestettävää työterveysneuvottelua hyvänä toimintatapana ehkäisemään työkyvyn heikentymistä. (Pekkarinen & Pekka 2016.)

Tutkimusten mukaan työkyvyttömyyttä voidaan ehkäistä usein eri tavoin. Työpaikan terveystarpeita koskevat tutkimukset, organisaatioiden terveystiedot ja terveyttä käsittelevien työryhmien perustaminen, terveysasiantuntijoiden käyttö organisaation neuvonantajina, työntekijöiden osallistaminen ja kouluttaminen, säännölliset terveystarkastukset, esihenkilöiden kouluttaminen työkykyjohtamiseen, työpaikan ergonominen suunnittelu, ennaltaehkäisevä työssä uudelleen sijoittaminen sekä terveyttä edistävät työaikajärjestelyt. Lisäksi eri-ikäisistä työntekijöistä koostuvien työryhmien perustaminen varmistaa eri ikäkohtaisten suorituskyky mahdollisuuksien ja -taitojen hyödyntämisen optimaalisesti. (Naegele & Walker 2006.)

Työkykyä voidaan arvioida esimerkiksi Työterveyslaitoksen Kykyviisarin® avulla. Kyseessä on itsearviointikysely, jonka avulla työkäinen henkilö voi arvioida omaa työ- ja toimintakykyään. Kyselyssä on kuusi osiota; hyvinvointi, osallisuus, mieli, arki, taidot ja keho. Lisäksi muutama kysymys koskee työntekijän taustaa, työtä ja tulevaisuutta. Työkyvyn tuen tarvetta voidaan selvittää työuran kaikissa vaiheissa. Useimmat työntekijöistä ovat osatyökykyisiä jossain työuransa vaiheessa, ja osatyökykyisyys on yksilöllistä ja sidoksissa osatyökykyisyyden syyhyn, työhön ja työn vaatimuksiin. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon c.)

Keva rahoittaa kehittämishankkeita, jolla vahvistetaan organisaation tai toimialan strategista työkykyjohtamista ja vaikutetaan henkilöstön työkyvyttömyysriskin vähenemiseen. Kehittämishanke voi kohdistua esimerkiksi työkyky- tai työurajohtamiseen, työkyvyn edistämiseen tai ennakointiin tai työprosesseihin. Hankkeessa edistetään ja tuetaan työntekoa huomioiden voimavarojen muutokset.

(Keva 2024a.) Tässä työssä keskitytään Savonian työura- ja ikäjohtamisen teemoihin henkilöstön työkykyjohtamisen kehittämisessä.

3.3 Työkykyjohtaminen Savoniassa

Savonian henkilöstön työhyvinvointia ja -kykyä tuetaan ja edistetään koko työuran ajan. Savoniassa on käytössä varhaisen välittämisen toimintamalli ja lisäksi työaikajärjestelyillä voidaan tukea työhyvinvointia. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2022.) Varhaisen tuen malli on olennainen osa työkykyjohtamista ja se on yksi keinoista huomata yksilötason työkykyhaasteita (Forma 2023, 135–138). Varhainen välittäminen on toimintatapa, joka tukee työkykyjohtamista ja hyvinvointia. Malli tarjoaa työkaluja työntekijän ja työyhteisön erilaisten haastavien tilanteiden tunnistamiseen, puheeksi ottamiseen sekä näiden tilanteiden ratkaisemiseen ja hallintaan. Mallilla pyritään rohkaisemaan esihenkilöitä sekä koko työyhteisöä tunnistamaan hyvinvointia uhkaavia tekijöitä sekä puuttumaan niihin välittömästi ongelman esiintyessä. Varhaisen välittämisen mallin toteuttaminen tehdään yhdessä työterveyshuollon kanssa. Työkyvyn hallinnassa ja edistämisessä painottuvat erityisesti ennaltaehkäisevät toiminnot. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2017.)

Savonian varhaisen välittämisen malli on kuvattu henkilökunnan intrassa, ja siinä kerrotaan osallistavan työterveyshuollon toimintamallista, jossa painotetaan työkykyriskien varhaista tunnistamista ja hallintaa yhteistyössä työnantajan kanssa. Työssä selviytymisen seuranta ja arviointia tehdään yhteisellä HR-järjestelmällä, jolloin työkykyjohtamisen toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan mitata ja ohjata tavoitteellisesti. Työkykyä uhkaavissa tilanteissa ratkaisuna voi olla esimerkiksi työn muokkaaminen määräaikaisesti työjärjestelyillä, työolosuhteiden parantaminen, palkattomat työvapaat, osittaiset työvapaat, kevennetty työ, työnohjaus tai osaamisen kehittäminen. Olennaisinta on työn hallintaan liittyvien kuormitustekijöiden ja niiden syiden tunnistaminen ja varhainen puuttuminen niihin. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2017.)

Henkilöstön työkyky on kokonaisuudessaan erittäin hyvä terveysperustaisten poissaolojen perusteella. Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) mukainen sairauspoissaoloprosentti oli 4 vuonna 2024. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2025.) Vuonna 2022 sairauspoissaoloprosentti oli 3,33, ja EK:n jäsenyritysten keskimääräinen sairauspoissaoloprosentti oli 4,5. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2023a.; Elinkeinoelämän keskusliitto 2024.) Kevan tilastojen mukaan Savonian työkyvyttömyysriski on erittäin pieni (Savonia-ammattikorkeakoulu 2022). Työkykyjohtamisen toimenpiteet ovat olleet onnistuneita. Sairauspoissaolopäivät ovat laskeneet ja olivat 8,31 kalenteripäivää per henkilö. Mielenterveyspoissaolot olivat myös laskussa, samoin pitkien poissaolojen määrä. Ennalta ehkäisevien työterveyspalveluiden panostamisella on ollut vaikutusta. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2023a.) Esihenkilötyötä ja puheeksi oton käytännön harjoittelua on tuettu esimerkiksi keväällä 2023 esimerkiksi haasteellisten tilanteiden valmennuksella. Ratkaisuja työkykyjohtamiseen on haettu myös työterveysyhteistyössä Savonian HR-palveluiden kanssa. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2023b.)

Savoniassa järjestetään Kelan tarjoamaa ammatillista Kiila-kuntoutusta työssä oleville ja vuoden 2024 aikana kuntoutukseen osallistui 11 työntekijää (Savonia-ammattikorkeakoulu 2025). Kiila-kuntoutuksen tavoitteena on työkyvyn parantaminen ja työelämässä pysymisen tukeminen. Kuntoutus on tarkoitettu työntekijälle, jonka työkyky on olennaisesti heikentynyt sairauden vuoksi tai sairauden

arvioidaan aiheuttavan lähivuosina työkyvyn ja ansiomahdollisuuksien olennaisen heikentymisen tai jolle työtehtävistä suoriutuminen ja kuormittuneisuus tai jaksamisvaikeudet aiheuttavat kuntoutuksen tarvetta. Kuntoutus sopii myös työntekijälle, jolle työpaikan ja työterveyshuollon toimenpiteet työkyvyn ylläpitämisessä ovat osoittautuneet riittämättömiksi. Kuntoutuksessa arvioidaan kattavasti kuntoutustarvetta ja työssä selviytymistä. Tavoitteena on vastata työntekijän kuntoutustarpeeseen monipuolisesti, ja kuntoutus toteutetaan yhteistyössä esihenkilön ja työterveyshuollon kanssa. (Kansaneläkelaitos 2024.)

Vuoden 2024 henkilöstötutkimus tehtiin samalla konseptilla, mitä vuonna 2023, vastausprosentin ollessa erittäin korkea 86 % (n = 525). Henkilöstötutkimuksen perussisältö mittaa kolmella indeksillä sitoutumista (työmotivaation perustekijät), johtamista (esihenkilötyö ja organisaation johtamiskulttuuri) ja suorituskykyä (tehokkuus ja toimintakulttuuri). Tutkimuksen avulla pystytään mittaamaan tulevan strategiakauden tavoitteita. Henkilöstötutkimuksesta saatu People Power indeksi oli 78,5 pistettä (2023 tulos oli 79,3 pistettä). Tulos oli erinomaisella tasolla ja ylitti selkeästi ammattikorkeakoulun normin (68,5 pistettä). (Savonia-ammattikorkeakoulu 2025.) Savonian aiemman henkilöstökyselyn (2022) väittämään ”Koen jaksavani hyvin työssäni” noin puolet vastaajista koki jaksavansa työssä hyvin ja osittain samaa mieltä oli 40 % vastaajista. Reilu 10 % vastasi, että kokee jaksamisessa olevan osittain tai paljon haasteita. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2022.) Kyseinen väittämä arvioitiin vuoden 2023 tutkimuksessa asteikolla 1–4, jossa arvosana 4 on paras. Väittämä sai henkilöstön kokonaisarvosanaksi 3,23. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2024b.)

Savonian työntekijöiden hyvinvointia tuettiin vuonna 2024 muun muassa ePassilla, työsuhdetukipöydillä, työntekijöiden lounasedulla, tiimien yhteisellä virkistystoiminnan tukemisella, Savonia-päivän sekä erilaisten kampustapahtumien järjestämisellä. Lisäksi henkilöstöä palkitaan hallituksen tulostavoitteen kriteeristön ja hyväksytyjen indikaattoreiden mukaisesti. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2025.)

3.3.1 Työyhteisön kehittämissuunnitelma

Työyhteisön kehittämissuunnitelman tekemisestä säädetään yhteistoimintalaissa (30.12.2021/1333) 9 §:ssä. Työnantajan on laadittava yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa työyhteisön kehittämissuunnitelma ja ylläpidettävä sitä työyhteisön suunnitelmalliseksi ja pitkäjänteiseksi kehittämiseksi. (Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333 9 §.)

Savonian työyhteisön kehittämissuunnitelma on tehty vuosille 2023–2024. Kehittämissuunnitelmassa on esitetty suunnitelman tavoitteet, kehittämisen periaatteet ja Savonian henkilöstörakenne. Työyhteisön kehittämistoimenpiteiksi on nostettu osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin luominen yhdessä sekä johtaminen Savoniassa. Työhyvinvointia tarkastellaan kokonaisvaltaisesti huomioiden työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys ja esihenkilötyö. Työyhteisön kehittämissuunnitelmaan on kirjattu, että työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista tuetaan liukuvalla työajalla sekä harkinnanvaraisilla työvapailta. Työterveyshuollon tilastojen (v. 2022) mukaan Savonian henkilöstön kokonaissairastavuus on ollut jonkin verran aiempaa korkeammalla tasolla. Sairastavuuden taustalla on oimailoitteisten sekä mielenterveyspoissaolojen lisääntyminen. Sairauspoissaolot ovat kuitenkin keskimääräisellä tasolla tarkastellen kokonaisuutta. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2022.)

Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa on esitetty työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteinä opettajien sekä muun henkilöstön työaikasuunnittelun ja järjestelyjen periaatteiden kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa siten, että ne tukevat työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Lisäksi toimenpiteenä on perustettu työyhteisön kehittämisryhmä sekä työterveyshuollon tilannetta arvioidaan ja järjestetään esihenkilöille koulutusta työkyvyn johtamiseen liittyen. Hyvän työpaikan pelisäännöt laaditaan ja sosiaalisen median käyttöön lisätään ohjeistusta, kehitetään ja arvioidaan monipaikkatyötä ja niiden periaatteita sekä tuetaan tarvittaessa eri-ikäisten työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamista esimerkiksi osatyöratkaisuilla. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2022.)

4 MUKAUTUVAN TYÖELÄMÄN KÄSITTEET

4.1 Mukautuva työelämä

Mukautuva työelämä on käsitteenä uusi, ja se sisältää muun muassa ikä- ja työurajohtamisen. Käsitteellä pyritään ottamaan huomioon sekä työelämän että yksityiselämän tarpeet ja luomaan siten joustava ja tukeva ympäristö työntekijöille. Ikäjohtamisen käsitteen perinteinen malli ohjaa ajatukset liikaa ikään ja työurajohtamisen malli keskittyy johtamiseen, jolla ulkoistetaan työkyvystä huolehtiminen vastuu liikaa esihenkilölle. Työntekijän tarpeet ja tilanteet voidaan huomioida ja ratkaisut löytää parhaiten yhdessä keskustelemalla, suunnittelemalla ja molemminpuolisella joustamisella. Mukautuvalla työelämällä ja sen johtamisella pyritään vastamaan paremmin erilaisten työntekijöiden tarpeisiin iästä riippumatta. Lähestymistavassa huomioidaan yksityiselämän ja työn yhteensovittaminen ja yksilölliset tarpeet. Nämä auttavat parantamaan työhyvinvointia ja motivaatiota pitkällä aikavälillä. (Kärenaho & Ennelin 2024.)

4.2 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen on viime vuosina noussut merkittäväksi käsitteeksi, mikä johtuu työikäisen väestön keski-ikänsä noususta, uusien ikäluokkien pienemmästä koosta, työvoiman saatavuushaasteista sekä tavoitteestamme pidentää työuria tietoisesti. Ikään liitetään paljon positiivisia ja negatiivisia ennakkokäsityksiä. Ikäjohtamiseen liittyvissä keskusteluissa on usein keskitytty iän mukanaan tuomiin haasteisiin, kuten suorituskyvyn heikkenemiseen, työtehon laskuun ja ikääntyvien työntekijöiden kohtaamaan syrjintään. Sen sijaan nuoria on yleensä kuvattu innovatiivisina, rohkeina kokeilijoina sekä teknologian taitajina. Tällainen vastakkainasettelu ei kuitenkaan hyödytä työelämää eikä yksittäisten työntekijöiden urakehitystä. Sen sijaan eri-ikäisten työntekijöiden monipuolinen osaaminen ja kokemusten kirjo tulisi nähdä merkittävänä voimavarana, joka oikein johdettuna vahvistaa työyhteisön menestystä. (Andersson ym. 2013.)

Ikäjohtamisella tarkoitetaan johtamista, joka ottaa huomioon eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien tarpeet työssä (Työturvallisuuskeskus, julkaisuaika tuntematon). Euroopassa työvoiman ikääntymiseen on kiinnitetty huomiota erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden työurien pidentämisen kannalta. Suomi oli ensimmäisten maiden joukossa, jotka havahtuivat tukemaan ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä ja pidempiä työuria. (Wallin 2014.) Ikääntyneet työntekijät eroavat toisistaan resurssikontekstissaan siten, että heidän terveytensä, taloudellinen asemansa, perheen vaatimukset ja hoivatehtävät sekä uraidentiteetit vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa ja osallistumiseensa (Amarani ym. 2023). Ikäjohtamisen tulee olla osa henkilöstöjohtamista, ja siihen tulee kuulua monenlaisien toimintojen toteuttaminen, joka mahdollistaa henkilöstöresurssien järkevän ja tehokkaan käytön yrityksissä eri ikäisten työntekijöiden tarpeet ja kyvyt huomioiden. Onnistunut ja laadukas ikäjohtaminen on yhteydessä suoraan työntekijän tuottavuuteen. (Woźniak ym. 2022.)

Ristiriidat työn ja perhevelvollisuuksien välillä voitaisiin lievittää joustavilla työajoilla, mahdollisuudella vaihtaa työtehtäviä saman yrityksen sisällä sekä työpaikan fyysisellä mukauttamisella terveyden mukaan (Woźniak ym. 2022). Ikäjohtaminen sisältää useita eri ulottuvuuksia, kuten työnhakua, rekrytointia, oppimista, koulutautumista ja jatkuvaa oppimista, urakehityksen huomioon ottamista, joustavia työaikakäytäntöjä, terveyden suojelua ja edistämistä, työtehtävissä uudelleen sijoittamista,

työntekijän työelämästä poistumista sekä eläkkeelle siirtymisen johtamista. Ikäjohtamisen näkökulmasta tunnistettuja lähestymistapoja ikääntyvien urakehitykselle ovat yksilöiden uratavoitteiden tunnistaminen ja niihin liittyvien suunnitelmien tekeminen, urasuunnittelun räätälöinti ammatin ja osaamisen mukaan sekä asiantuntijoiden käyttö systemaattisessa urakonsultaatiossa. Työkyvyn ja toimintakyvyn teemoista ikäjohtamisessa voidaan hyödyntää joustavia työaikakäytäntöjä, joiden tavoitteena on työaikojen ja työvaatimusten tuottavampi yhteensovittaminen sekä työn parempi yhteensovittaminen henkilökohtaisten intressien, kuten työn ja perhe-elämän tasapainon kanssa. Erityisesti työntekijät, joilla on omien läheisten vanhusten hoitotehtäviä, hyötyvät joustavista työaikakäytännöistä. (Naegele & Walker 2006.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työkykyindeksi laskee ikääntymisen, epätyytyttävien työolojen, huonon organisaation johtamisen ja vapauden puutteen seurauksena. Työntekijöiden työkykyyn vaikuttavinta tekijöinä on arvioitu työn vaatimuksia ja työympäristöä, työorganisaatioiden piirteitä sekä organisaation ja työntekijöiden ominaisuuksia. Tutkimusten mukaan henkilökohtaiset ominaisuudet ovat työn vaatimuksia ja työympäristöä tärkeämpiä kaikkien ikäryhmien työntekijöiden suorituskyvylle ja että huonot ergonomiset olosuhteet vaikuttavat erityisesti iäkkäisiin työntekijöihin. Myös terveydentila ja unen laatu voivat olla merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat kaikkiin ikäryhmiin, kun taas sukupuoli ja työkokemuksen vuodet vaikuttavat nuorempiin työntekijöihin. (Varianou-Mikellidou ym. 2020.)

Työajan joustavuus voi olla tärkeä väline ikääntyneiden työntekijöiden työssä pitämisessä. Joustavia työaikakäytäntöjä voivat olla esimerkiksi vuoroaikataulujen sovittaminen, työajan lyhentäminen, erityiset palkalliset lomasäännökset, työkiertomallit tai ikääntyneiden työntekijöiden helpottaminen ylimääräisestä työstä ja työtehtävistä. On tutkittu, että joustava työaika vaikuttaa myönteisesti kaikkien työntekijöiden, mutta erityisesti vanhemman henkilöstön terveydentilaan, motivaatioon, työelämän laatuun ja siten koko työkykyyn. Joustavilla työaikajärjestelyillä on todettu olevan myös vaikutusta pienempiin varhais- ja työkyvyttömyyseläkkeiden määriin. Lisäksi joustavammat työaikatoimenpiteet voivat viivästyttää työntekijän eläkkeelle siirtymistä, ja ne mahdollistavat muita työntekijöiden työllistettävyyttä lisääviä toimenpiteitä, kuten urasuunnittelua ja tiedon siirtämistä. (Naegele & Walker 2006.)

Ikäjohtamisessa tarvitaan työyhteisön syvällistä ymmärtämistä, erilaisuuden hyväksymistä ja eri ikävaiheisiin liittyvien kuormitustekijöiden hallitsemista. Hyvä ja onnistunut ikäjohtaminen on yrityksen sekä yksilön etu ja se näkyy työhyvinvointina ja sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden kustannusten alenemisena. Menestyksellä yritys omaa positiivisen asenteen ikäjohtamiseen, näkee ja hyödyntää eri-ikäisten vahvuudet, johtaa ikäjohtamista sekä asettaa tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista, on luonut toimintamalleja ja työkaluja sekä kehittänyt esihenkilöille valmiudet johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä. Yksilö puolestaan voi käyttää vahvuuksiaan, mikä luo arvostuksen kokemusta ja työhyvinvointia. Ikäjohtamisella on merkitystä yksilöllisen selviytymiseen haasteellisissa tilanteissa, kuten työkyvyn heikentyessä, osaamisvajeissa, ruuhkavuosissa ja työurasta luopumisessa. Haastavissa tilanteissa on todennäköisempää yksilön selviytyä paremmin, kun yrityksen toimintamallit ja esihenkilötoiminta ovat kunnossa. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016.)

Yhtä lailla mitä ikäjohtamisessa huomioidaan ikääntyvät työntekijät, tulee siinä huomioida myös nuorten työntekijöiden erityishaasteet, kuten perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen. Parisuhde, perhe ja työn mielekkäisyys ovat keskeisiä arvoja kaikille ikäryhmille. Työn yksilöllinen joustavuus ja mukauttaminen ovat siis tärkeitä kaikille, vaikka tarpeet vaihtelevat elämäntilanteen mukaan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ikään liittyvät ennakkokäsitykset voivat vaikuttaa työntekijöiden ja työnantajien käsityksiin eri-ikäisten vahvuuksista ja haasteista, mikä saattaa johtaa osaamisen jäämiseen vaille täyttä hyödyntämistä. Lisäksi työyhteisössä voi syntyä jännitteitä, jos tiedon sijaan asenteet ja oletukset määrittävät sen, kenen osaamista arvostetaan ja ketä kuunnellaan. (Vallander 2023.) Nuorten asiantuntijoiden työkykyyn vaikuttavat merkittävästi esihenkilön toiminta ja työyhteisön tuki. Yhteisöllisyyden vahvistaminen, esimerkiksi säännöllisten tiimipalaverien ja esihenkilön kanssa käytävien keskustelujen avulla, edistää työssä jaksamista. Myös HR:llä on keskeinen rooli arjen työssä: sen tehtävänä on viestiä työkykyyn liittyvistä asioista, järjestää aiheeseen liittyvää koulutusta sekä tukea esihenkilöitä käytännön johtamistyössä muun muassa tarjoamalla työkaluja työkyvyn seurantaan. (Savinainen 2022.)

4.3 Työurajohtaminen

Työurajohtaminen on ennakoivaa työkyvyn tukea, jossa tuetaan työntekijän osaamista, motivaatiota ja voimavaroja siten, että ne säilyvät läpi työuran eri elämäntilanteissa. Työurajohtaminen vaatii hyvää ja luottamuksellista keskustelukulttuuria, jossa työhön ja kehittymiseen liittyvistä asioista puhutaan aktiivisesti ja avoimesti. (Keva 2022.) Työterveyslaitos määrittelee työurajohtamisen olevan ihmisen johtamista kyseisessä uravaiheessa, jossa tavoitteena on auttaa työntekijöitä selviytymään työuran ja työelämän muutoksista. Työurajohtamisessa huomio kiinnittyy työntekijän työuran vaiheisiin sekä hänen elämäntilanteeseensa ja uravaiheita pyritään tukemaan esimerkiksi työhön liittyvää motivaatiota, itseohjautuvuutta ja oman työuran hallintaa. (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon d). Työurajohtamisen lähellä oleva käsite on ikäjohtaminen. Vaikka kyse ei ole ikäjohtamisesta, vaikuttaa ikä työuran vaiheisiin. Työuran loppuvaiheessa osaamiseen liittyvät kysymykset voivat olla ajankohtaisia ja eläkkeelle siirtyminenkin on merkittävä työuraan liittyvä tapahtuma. (Forma 2023, 148.)

Työterveyslaitoksen mukaan työurajohtamisen käytäntöjen toimeenpanijoina keskeisessä roolissa ovat yleensä esihenkilöt (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon b). Työurajohtamista voikin tehdä yksilö sekä yritys. Yritys voi tunnistaa henkilöitä, joiden kohdalla tulee tehdä työurasuunnitelua. Huomio voi olla esimerkiksi työtehtävien vaihtamisessa ja kehittämisessä tai työaikajärjestelyissä. Työuraan liittyvä suunnittelu vaatii aina työntekijän aktiivisuutta ja siksi työurajohtaminen on yhteistyötä. Yksilön näkökulmasta keskeisintä on motivaatio uusiin työuraan liittyviin järjestelyihin. Samassa työtehtävässä pitkään sinnittely voi johtaa myös työkykyongelmiin. (Forma 2023, 149.)

Työelämään siirtyminen kuin myös työelämässä pysyminen edellyttää riittäviä voimavaroja. Noin 30-vuotiaalla työntekijällä voi työuran lisäksi olla meneillään useita muita isoja asioita, kuten lisäkoulutusta, mahdollisia työttömyysjaksoja, taloudellisia haasteita asuntoon ja perheen perustamiseen liittyen, perhe-elämän vaatimuksia ja lasten kasvattamista. Nämä kaikki vaikuttavat työkykyyn ja työhön osallistumiseen. Työn ja muiden elämänalueiden välillä tulee ylläpitää tasapainoa kestävän työ-

uran kannalta. Tämä voi olla ajoittain haasteellista eikä aina onnistu. Työpaikan joustavat keinot voivat tukea työntekijöitä tasapainoisen elämäntilanteen saavuttamisessa. Esimerkiksi pienten lasten vanhempien tai omien iäkkäiden vanhempien hoivaajien mahdollisuus lyhennettyyn työaikaan tai etätyömahdollisuus tukevat tässä. (Seitsamo ym. 2015.)

Kun ajatellaan työuraa, noin kolmenkymmenen ikävuoden tienoilla luodaan uraa tai siirrytään aiempaa vakituisempiin työsuhteisiin. Tämä elämänvaihe on usein ”parasta aikuisikää”, vaikka elämänvaiheeseen kuuluu kiireet ja kuormittavat vaiheet, koska työ, parisuhde, lapset ja kotitalous vaativat paljon aikaa. On selvää, että yli 30-vuotiailla työ on usein yksi keskeinen elämäntilanteen määrittäjä. Henkilöllä voi olla vakaa, useitakin vuosia kestänyt työura, toinen voi olla opintojen loppuvaiheessa ja osalla henkilöillä voi olla takana jo työttömyyttä, eikä vielä ole kiinnittyneenä millekään uralle. Varhaisen keski-ikä vuodet rakentavat pohjan työuran viimeisille vuosikymmenille. On tutkittu, että yli 30-vuotiailla työkyvyn tasossa voi tapahtua suuriakin muutoksia. Tutkimuksen mukaan erinomaisen työkyvyn osuus 35–44-vuotiaiden keskuudessa on ollut vuonna 2003 vain 45 %, kun nuoremmissa ikäryhmissä se oli yli 60 %. Työkyky luonnollisesti vaihtelee tämän ikäryhmän keskuudessa, ja eroja selittää ammatti, koulutus, elintavat ja asumismuoto. Alentunut työkyky erityisesti näkyi yksinasuvien miesten keskuudessa, raskasta työtä tekevien joukossa sekä epäterveellisten elintapojen määrässä. (Seitsamo ym. 2015.)

On tutkittu, että sosiaaliseen verkostoon kuuluvat tekijät ennustavat työuran pituutta. Vähäinen sosiaalisten suhteiden määrä ja vähäiseksi koettu sosiaalinen tuki voivat olla yhteydessä suurempaan riskiin poistua työelämästä työkyvyttömyyden vuoksi. Yhteys oli selvä mielenterveyssyistä johtuvaa työkyvyttömyyttä tarkastellessa ja yhteys oli riippumaton, sukupuolesta, iästä, fyysisistä kroonisista sairauksista ja koulutustasosta. Laskennallisen eläkeiän jälkeen työssä jatkamista ennustivat sosiaalisiin verkostoihin liittyvät tekijät. Miehillä näitä tekijöitä olivat esimerkiksi puolison työskentely ja osallistuminen harrastuksiin, opiskeluun tai yhdistystoimintaan. Naisilla työuran pidentämiseen oli yhteydessä puolison tai kumppanin puuttuminen, puolison työskentely tai taloudelliset vaikeudet. Tavoitteita tukevia toimia työyhteisössä voivat olla yhteisölliset toiminnat tai sosiaalisen tuen tarjoaminen, myös johtajien luottamus ja johtamisen laatu ovat vaikuttavia tekijöitä (Woźniak ym. 2022). Työterveyshuolto voi tukea tavoitteita huomioimalla sosiaaliseen verkostoon liittyviä tekijöitä ja tukea työntekijöiden sosiaalista hyvinvointia. (Kauppi ym. 2019.)

5 MUKAUTUVA TYÖELÄMÄ OSANA TYÖKYKYÄ

5.1 Mukautuvan työelämän johtaminen Savoniassa

Savonian henkilöstön keski-ikä on vuonna 2024 ollut 47,2 vuotta. Keski-ikältään nuorimpia on TKI-henkilöstö, jonka keski-ikä on noin 42 vuotta. Savonian vuoden 2024 tilinpäätöksestä käy ilmi, että henkilöstöstä viiden vuoden sisällä eläköityy 16 % (Savonia-ammattikorkeakoulu 2025.) Sukupolvien odotukset työstä, työyhteisöstä ja esihenkilötyöstä voivat olla erilaisia, joten niihin on kiinnitettävä huomiota. Henkilöstön keski-ikä on hieman laskenut vuodesta 2022, mutta on edelleen verrattain korkea. Työkykyjohtamisen merkitys henkilöstösuunnittelussa ja -kehittämisessä kasvaa siis entisestään, kun henkilöstön ikärakenne otetaan huomioon. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2023b.)

Henkilöstöjohtamisessa huomioidaan eri-ikäiset työyhteisön voimavarana. Työntekijöitä kannustetaan käyttämään eri elämäntilanteissa jaksamista ja hyvinvointia lisääviä työelämän joustoja. Savoniassa kaikkien työntekijöiden hyvinvointia ja ammatillista kasvua tuetaan. Työntekijöille tarjotaan heidän ammatillisen pätevyytensä huomioiden mahdollisuuksia kehittää itseään ja edetä urallaan. Osaamisen kehittämistavoitteista sovitaan osana tiimisopimuksia ja henkilötasolla ne käsitellään kehityskeskusteluissa. Kehittämispolkua työuralla suunnitellaan strategialähtöisesti. Osaamisen strategisen johtamisen menettelyitä kehittämällä varmistetaan henkilöstön yhdenmukaiset mahdollisuudet kehittymiseen ja etenemiseen uralla. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2024c.)

Kehityskeskusteluissa toteutettava urasuunnittelu sisältää kolme vaihetta; itsearvioinnin ja kehityskeskustelun, yksilöllisen osaamisen kehittämisen suunnittelun sekä uusien mahdollisuuksien etsimisen. Etenkin viimeinen vaihe liittyy työurajohtamiseen. Asiantuntija- ja tukipalveluhenkilöstöstä sekä opetushenkilöstöstä urapolulla edetään ansioihin perustuvien arviointien ja näyttöjen perusteella. Esihenkilö arvioi työntekijän kanssa työtehtävän vaativuutta kerran vuodessa käytävässä kehityskeskustelussa. Urapolut voivat sisältää mentorointia tai valmennusta. Savoniassa uralla etenemistä arvioidaan yhdenmukaisin kriteerein. Asiantuntija- ja tukipalveluhenkilöstön osalta voidaan mahdollistaa uralla eteneminen seuraavaan vaativuusryhmään, jos organisaatiossa avautuu vapaita ja henkilölle sopivia tehtäviä tai henkilön katsotaan jo työskentelevän työtehtäviensä näkökulmasta nykyistä vaativuusryhmää korkeammalla tasolla. Esihenkilö ja työntekijä arvioivat keskustelussa työtehtävien muutoksia, työtehtävän tieto- ja taitovaatimuksia sekä arvioivat työntekijän pehmeitä taitoja (soft skills) ja kovia taitoja (hard skills). Pehmeillä taidoilla tarkoitetaan henkilökohtaisia kykyjä, taitoja, ja toimintamalleja, kuten ongelmanratkaisutaitoja, kriittistä ajattelua, luovuutta, ajanhallintaa, sopeutumiskykyä, sosiaalisia taitoja, yhteistyötaitoja, tunneälyä, päätöksentekokykyä, kommunikaatiota, palveluorientoituneisuutta, neuvottelutaitoja, joustavuutta sekä työetiikkaa. Kovia taitoja ovat esimerkiksi tietotekniset taidot, projektijohtamisen taidot, vieraiden kielten osaaminen ja markkinointiin liittyvät taidot. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2024d.)

Savoniassa työuralla on mahdollista työkierto tai työn uudelleen muotoilu (Savonia-ammattikorkeakoulu 2024d). Työkierto tuo mielekkyyttä työhön ja on osa työkyvyn edistämistä. Työkierrolla saadaan aikaan vaihtelua ja uusia näkökulmia. Työntekijä keskustelee oman esihenkilönsä kanssa työkierron mahdollisuuksista ja laatii yhdessä esihenkilön kanssa suunnitelman. Työkierto on mahdol-

lista Savonian sisäisissä ja Savonian ulkopuolisissa tehtävissä. Työkierto tavoitteellisena toimenä sisältää uraan liittyvää ammatillista kasvua ja voi lisätä työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Työn uudelleen muotoilulla voidaan tarjota työntekijälle lisää mahdollisuuksia ja haasteita saada enemmän irti työstään pysyen samassa työtehtävässä. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2024d.)

5.2 Mukautuvan työelämän johtaminen osana työkyvyn edistämisessä

Kaikki työkyvyn osatekijät ovat tärkeitä työelämässä. Työntekijän kyvykkyydet eivät tule esiin ja käyttöön, mikäli esihenkilö ei näe työntekijöitään kokonaisvaltaisina toiminta- ja työkyvyn käyttäjinä. Esimerkiksi älylliset valmiudet voivat olla alikysytyttä tai ylityöllistettyjä, ja tällöin työpanos jää vajaan. Esihenkilön tulee tiedostaa toiminta- ja työkyvyn perusta ja eri-ikäisyyden vaikutukset tähän. Nuorilla on jaksamista ja teoreettista osaamista, mutta ihmistuntemus ja sosiaaliset kyvyt voivat olla heikommat kuin kokeneilla. Kokeneilla taas puolestaan on kokemusta, kypsyyttä ja sosiaalisia verkostoja, mutta ei ehkä enää samanlaista uskoa ja luottamusta työelämään mitä nuoremmilla. Esihenkilön on pystyttävä toimimaan nämä erot huomioon ottaen ja sopeutettava omaa käyttäytymistään, vuorovaikutustaan ja johtamistaan. (Kiviranta 2010, 24–26.)

Työturvallisuuslaki uudistui kesäkuussa 2023, jolloin muutosten tavoitteena oli edistää 55 vuotta täyttäneiden työssä jaksamista ja pidentää työuria. Työsuojelutoimenpiteisiin tuli tarkennus esimerkiksi siten, että työnantajan on otettava huomioon työntekijän henkilökohtaisten edellytyksien voivan edellyttää yksilöllisiä työsuojelutoimenpiteitä, kuten työskentelytilaan liittyvät järjestelyt tai työajan tai työmäärän mukauttaminen. Toinen muutos täsmensi työnantajan tarkkailuvelvoitetta ja siihen lisättiin velvollisuus tarkkailla työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työssä. Työn vaarojen selvittämisessä ja arvioinnissa on pitänyt huomioida työntekijän ikä, sukupuoli, ammattitaito ja hänen henkilökohtaiset edellytyksensä. Näiden lisäksi mukaan lisättiin myös ikääntyminen, johon liittyviä muutoksia voivat olla esimerkiksi työkyvyn muutos, näkökyvyn muutos tai kognitiivisen toimintakyvyn muutos. Myös työpaikan perehdytykseen, ohjaukseen ja opetukseen on lisätty tarkennus siitä, että opetusta ja ohjausta tulee antaa työntekijän henkilökohtaiset edellytyksensä huomioon ottaen. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi ikää ja sitä, miten paljon aikaa työntekijä tarvitsee esimerkiksi uuden digiväliseen opetteluun. Samaisessa lakimuutoksessa tarkennettiin myös työnantajan velvollisuutta huomioida työolosuhteiden tai työn mahdollista erityistä vaaraa raskaana olevalle työntekijälle. Velvollisuutta laajennettiin koskemaan myös raskauden jälkeen äskettäin synnyttäneelle tai imettävälle työntekijälle. (Työterveyslaitos 2023.)

Vaativa elämäntilanne tai äkillisesti elämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös työhön. Esimerkiksi kokonaiskuormitusta ollessa liikaa, ruuhkaelämän haasteet voivat heikentää työkykyä. Työntekijän työkyvyn heikentyessä elämäntilanteesta tai muusta syystä johtuen on yksi vaihtoehto selvittää mahdollisuuksia järjestää tilapäisesti korvaavaa työtä. Korvaavalla työllä tarkoitetaan sitä, kun työntekijä voi työkyvyssä tapahtuneiden muutosten vuoksi tehdä lyhytaikaisesti jotain muuta työkyvyn kannalta soveltuvaa työtä. Korvaava työ mahdollistaa työn tekemisen sairauspoissaolojen sijaan ja parhaimmillaan antaa työntekijälle mahdollisuuden kehittää osaamistaan. (Keva 2022.)

Kun urakehitystä tuetaan ikäystävällisesti, voidaan varmistaa työmotivaation säilyminen koko työuran ajan, työssä suoriutumisen paraneminen sekä osaamisen hyödyntäminen työuran loppuun asti.

Jotta nämä toteutuvat, edellytetään ikääntyneiden työntekijöiden urakehityksen aktiivista huomiointia ja mahdollisuuksien luomista uralla etenemiseen. Uralla etenemisellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi tehtävänkuvauksen muokkaamista, osaamistarpeiden ennakoitua ja eri työtehtäviin liittyvien kuormitusten kartoittamista. Näin voidaan tukea paremmin urakehitystä työuran eri vaiheissa. (Naegele & Walker 2006.)

5.3 Esihenkilötyön ja johtamisen merkitys työkyvyn edistämisessä

Fyysisessä työkyvyn johtamisessa tulisi miettiä työn mitoittamista iän mukaisesti. Hyvä johtaja omaa kyvyn järjestää työt ihmisten mittojen mukaisesti ja tähän tarvitaan myös toisten työntekijöiden hyväksyntä. Työntekijän tulee olla itse aktiivinen ja tuntea myös voimavaransa ja mahdollinen liiallinen kuormitus hyvissä ajoin. (Ilmarinen ym. 2005, 88.) Psykkistä toimintakykyä arvioitaessa iän lisäksi on huomioitava eri sukupolvet, koulutustaustat, yksilön terveys ja toimintakyky sekä kognitiiviset taidot. Iän aiheuttamia merkittävimpiä psyykkisen toimintakyvyn muutoksia on havaintojen tarkkuuden ja nopeuden heikentyminen. (Ilmarinen ym. 2005, 55.) Ikääntyessä kognitiivisen työkyvyn uhkana voivat olla esimerkiksi työn vaatimusten ja työmenetelmien monipuolistuminen ja monimutkaisuus, uuden teknologian ja toimintatapojen sekä taitojen opettelu. Asioiden käsittelynopeus ja päättelykyky heikentyvät ikääntyessä. Kuitenkin iäkkäämmät työntekijät omaavat yleisimmin pitkän työkokemuksen, hyvän ennakoitukykyä, työmotivaation ja taidon käsitellä monimutkaisia ongelmatilanteita. (Ilmarinen ym. 2005, 57; Amarnani ym. 2023.)

Esihenkilön on hyvä ymmärtää, että hänen asenteensa ikääntyviin vaikuttaa koko työyhteisön asennoitumiseen. Esihenkilön toimiessa asennejohtajana, hänen asenteensa ikääntyviin vaikuttaa koko työyhteisön asenteisiin ja asennoitumiseen. Esihenkilön myönteiset havainnot ja kokemukset omista ikämuutoksista sekä realistinen asenne omaan ikääntymiseen auttaa näkemään työntekijän uudessa valossa. (Ilmarinen ym. 2005, 163.) Ikääntyvien työkykyjohtamisessa on hyödynnetty erilaisia keinoja. Ilmarisen toteuttaman tutkimuksen mukaan työnantajat ja esihenkilöt ehdottavat useimmiten ikääntyvien työkyvyn tukemiseksi liikuntaa, tehtävänkuvien muokkaamista, kouluttautumista, terveysmotivointia, työaikajärjestelyjä tai kuntoutusta. Henkilöstö itse ehdottaa liikuntaa ja kuntoutusta, tehtävänkuvien muokkaamista, työaikajärjestelyjä ja terveysmotivointia lääkärintarkastuksen lisäksi. Työterveyshuolto lähtökohtaisesti ehdottaa tehtävänkuvien muokkaamista, terveystarkastuksia ja lääkärintarkastuksia, kuntoutusta ja työaikajärjestelyjä. Vastauksissa toistuvat siis samat keinot eri tavoin painotettuina. (Ilmarinen ym. 2005, 88–90.) Työaikasuunnittelulla voidaan tukea työntekijän palautumista ja se on tärkeää kaiken ikäisille. Hyödyt korostuvat tutkimusten mukaan jo yli 50-vuotiailla. Työssä palautumista edistävät lyhyemmät ja joustavammat työajat ja hyvät vaikutusmahdollisuudet työaikoihin pidentävät työuria. (Työterveyslaitos 2024.)

Työelämässä voi esiintyä ikäsyrajintää, joka voi ilmetä esimerkiksi mahdollisuuksissa kouluttautumiselle, osaamisen aliarvioimisena, eläkkeelle siirtymisestä vihjailemisena tai työyhteisön ulkopuolelle jättämisenä. On tutkittu, että isona haasteena on iäkkäämpien työntekijöiden vertaaminen nuoriin työntekijöihin. (Amarnani ym. 2023.) Tutkimusten mukaan yli 55-vuotiaiden työntekijöiden ikäsyrajintään kokemukset heikentävät työhyvinvointia, vahvistavat eläkkeelle siirtymisen ajatuksia sekä lisäävät aikaisempaa eläköitymistä. Esihenkilöiden kouluttamisella voidaan vaikuttaa haitallisiin asenteisiin ja puhetapoihin. Esihenkilöiden kouluttaminen voi osaltaan parantaa heidän kykyään ohjata yli

55-vuotiaita työntekijöitä sekä lisätä ymmärrystä työuran eri vaiheista. (Työterveyslaitos, 2024.) Esihenkilön tulee tietää työntekijän ikääntymisen vaikutuksista työkykyyn. Esihenkilön ja johdon on tunnistettava ikääntyvien työkykyyn vaikuttavat tekijät, ikääntymisen vaikutus työkykyyn ja työkyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Ilmarinen 2005, 59.)

Yli 55-vuotiaille työntekijöille yhä yleisempi haaste on vastuu iäkkäiden omaisten hoidosta. Läheisten auttaminen voi olla toisaalta työntekijän voimavara, mutta hoivavastuu voi olla myös palautumista heikentävä tekijä. Työpaikoilla on hyvä ennakoida, että työn ja omaishoidon yhteensovittaminen edellyttää uudenlaisia joustavia ratkaisuja. Työn ja perheen yhteensovittamiseen on olemassa monenlaisia käytäntöjä, mutta nämä käytännöt tulisi ulottaa tilanteisiin, joissa iäkkäät läheiset tarvitsevat apua työikäiseltä. (Työterveyslaitos 2024.)

Esihenkilölle voi olla haastavaa ottaa puheeksi työntekijän työuraan tai eläköitymiseen liittyvät ajatukset, sillä tällaiset keskustelut voivat helposti johtaa molemminpuolisiin väärinkäsityksiin. Suunnitteleminen yhdessä on silti tarpeen. Työntekijältä voi tiedustella toiveita ja tavoitteita sekä kysyä, miten työnantaja voisi tukea työntekijää. Ajatukset eläkkeelle jäämisestä ja toive jatkaa työssä varsinaisen eläkeiän jälkeen tulevat tässä yhteydessä usein luonnollisesti esille. (Työterveyslaitos 2024.) Ikäjohtaminen tulisi näkyä positiivisena työuran loppuun saakka. Tutkimusten mukaan rakentavia lähestymistapoja eläkekäytäntöihin ovat esimerkiksi eläkkeelle siirtymistä valmistelevien toimenpiteiden suunnittelu organisaatiossa, neuvontapalveluiden tarjoaminen entisten työntekijöiden käyttöön, eläkkeelle lähtevälle tarjota mahdollisuus pitää yhteyttä työkaverihinsa, joustavat siirtymä- ja eläkeuodot, jotka mahdollistavat osittaisen työskentelyn tai työajan asteittaisen lyhentämisen. (Naegele & Walker 2006.)

Työkyvyn ylläpitämiseksi tarvitaan tehokasta henkilöstöjohtamista, kuten mukautuvan työelämän huomioimista työntekijöiden tarpeiden huomioimiseksi ja mahdollistamalla henkilöstölle oppia uusia taitoja (Woźniak ym. 2022). Ikäystävällisten joustavien työaikojen mahdollistaminen tukee ikääntyneen työntekijän työkykyä. Tärkeänä tekijänä joustavien työaikojen mahdollistamisessa on kaikkien osapuolten aktiivinen osallistuminen joustojen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Esimerkiksi ikäystävällinen uudelleensijoittaminen työpaikalla tarkoittaa työpaikan vaatimusten ja työntekijän voimavarojen yhteensovittamista. Tällä pyritään kompensoimaan olemassa olevia työkyvyn rajoituksia ja ylläpitämään työn laatua. Uudelleensijoittamista voidaan käyttää ennaltaehkäisevästi ennen työkyvyn rajoitusten ilmenemistä. Näissä tilanteissa tulee kuitenkin varoa ”suojatyöpaikan” luomista ikääntyneelle työntekijälle, sillä se voi johtaa osaamisen heikentymiseen, ammatillisen itsetunnon heikkeneemiseen ja ennenaikaiseen eläköitymiseen. Uudelleensijoittaminen tulisi nähdä työmarkkinakelpoisuuden varmistamisena työuran loppuun asti, sillä uusi tehtävä haastaa osaamisen päivittämiseen, joustavuuteen ja terveyden sekä toimintakyvyn ylläpitämiseen (Naegele & Walker 2006.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Työn tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja, joilla voidaan kehittää Savonian mukautuvan työelämän johtamista. Tämän työn tarkoituksena on tehdä kehittämistoimenpide-ehdotuksia Savonian työkykyjohtamiseen ja sen kehittämishankkeeksi. Hankkeelle voidaan hakea rahoitusta Kevalta. Kevan työelämän kehittämisraha on keino tukea työelämän vaikuttavaa kehittämistä. Tavoitteena on vahvistaa strategista työkykyjohtamista ja vaikuttaa oman henkilöstön työkyvyttömyysriskin vähenemiseen. (Keva 2024a.)

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään ilmiöitä ja saada näkemyksiä eri perspektiiveistä eri ilmiöistä. Aineisto voi olla esimerkiksi henkilökohtaisia kokemuksia, tarinoita, puhetta, haastatteluja, havainnointia tai syväkeskusteluja (Seppola 2023, 89–90). Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan ”Mistä tässä on kyse?” -kysymykseen (Kananen 2019, 28). Tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena, millä tarkoitetaan osallistuvaa tutkimusta, joka ratkaisee erilaisia käytännön ongelmia tai haasteita (Seppola 2023, 129–130). Toimintatutkimuksessa toteutuu tutkimus sekä toiminta samanaikaisesti ja sillä tarkoitetaan esimerkiksi työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä. Kyseinen tutkimusmalli toimii erinomaisesti ryhmän tai oman työn kehittämiseen ja tutkimus kohdistuu lähes aina ihmisten toiminnan muuttamiseen (Kananen 2014, 11–15.) Toimintatutkimus johtaa toimenpiteisiin, jolloin tutkimuksen myötä syntyneet tuotokset otetaan käyttöön organisaation myös sitoutuessa niihin. Toimintatutkimuksessa tavoitteet palvelevat enemmän käytännön tarpeita. (Seppola 2023, 131–132.)

6.2 Aineiston hankinta ja analysointimenetelmät

Työn suunnittelu alkoi Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstöjohtajan kanssa keskustelulla huhtikuussa 2024, jossa pohdittiin sopivaa aihetta ja sisältöjä opinnäytetyölle. Toisen kerran tavattiin liiketalouden opettajan ja henkilöstöjohtajan ja tarkastelimme yhdessä aihetta ja siihen liittyvää aineistoa. Sovimme, että työssä keskitytään sovitus aiheen nykytilan arviointiin ja niistä pohjautuviin kehittämistoimenpiteisiin. Työlle haettiin tutkimuslupa ja sen jälkeen henkilöstöjohtaja toimitti ensimmäiset aineistot työtä varten. Aineistona on ollut käytössä Savonia-ammattikorkeakoulun työyhteisön kehittämissuunnitelma, henkilöstöraportit tilinpäätöksissä ja välitinpäätöksissä, Kevan tilastot Savonian henkilöstörakenteesta, organisaation urapolkumallisuunnitelma sekä vuoden 2023 henkilöstötutkimuksen raportti yleisellä tasolla. Opinnäytetyön tekemisen aikana tavattiin henkilöstöjohtajan kanssa vielä kaksi kertaa keskustellen tarkemmin suunnitelluista kehittämistoimenpiteistä ja niiden sisällöistä. Tapaamiset olivat keskustelevia, joista on muistiinpanoja, mutta muutoin keskusteluja ei ole tallennettu. Teoriaosuuteen ja kehittämissuunnitelmaan aineistoa on haettu kirjallisuudesta, tutkimuksista ja artikkeleista.

Opinnäytetyön ideaa on esitelty myös Savonian henkilöstöhallinnon tiimikokouksessa syyskuussa 2024. Kokouksessa keskustelu oli avointa työni aiheesta ja henkilöstö kertoi ajatuksia ja kehittämisehdotuksia aiheista. Keskusteluissa korostui työkykyjohtamisen rakenteiden vahvistamisen tärkeys, ja esihenkilöiden rooli nähtiin keskeisenä työkykyjohtamisen onnistumisessa, ja keskusteluissa ko-

rostui tarve selkeyttää heidän tehtäviään erityisesti varhaisen tuen mallin hyödyntämisessä. Henkilöstöjohtajan kanssa keskusteluissa tärkeänä pidettiin sitä, että toimenpiteet olisivat hyvin konkreettisia, ja organisaation strategiset tavoitteet näkyisivät konkreettisesti myös henkilöstöjohtamisessa ja kehittämistyössä. HR-tiimin kokouksessa käytiin avointa keskustelua henkilöstön näkemyksistä. Keskusteluista nousi esiin, että henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön lisää sitoutumista ja motivaatiota muutoksiin. Koska työkykyjohtamiseen liittyvä kehittäminen vaatii resursseja, keskusteltiin myös mahdollisuudesta hyödyntää Kevan kehittämisrahoitusta ja tehdä opinnäytetyö hyödyntäen tulevaa hankehakua.

Keskustelujen olivat merkityksellisiä, sillä ne antoivat näkökulmia, joita pelkkä kirjallinen aineisto ei olisi tuonut esiin. Henkilöstöjohtajan ja HR-tiimin näkemykset toivat syvyyttä kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja varmistivat, että työ pysyy käytännönläheisenä ja organisaation tarpeita palvelevana.

Sillä opinnäytetyöni tarkoitus on tuottaa kehittämistoimenpide-ehdotuksia hankehakemusta varten, työn tekemisen aikana osallistuin myös Kevan järjestämään koulutukseen syyskuussa 2024: Työkykyjohtamisen osaamisen kehittäminen työyhteisössä. Kevan hankerahoituksen hakeminen uudistui vuodelle 2025, joten työtä varten on osallistututtu myös Kevan järjestämään tietoisuuden työelämän kehittämisrahan hakemisesta vuonna 2025.

6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Etiikan ja tutkimuksen välistä yhteyttä kutsutaan tieteen etiikaksi. Tutkimusaiheen valinta on eettinen kysymys, jolloin aiheen eettiseen pohdintaan tulee selkeyttää, miksi tutkimukseen ryhdytään ja kenen ehdoilla aihe valitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2024, 147–149.) Tutkimuksen kohteeksi valikoitui tässä opinnäytetyössä Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstö, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli suunnitella kehittämistoimenpiteet henkilöstön työkykyyn ja henkilöstön työkyvyn johtamiseen liittyen. Tutkimusaihe valittiin yhteistyössä henkilöstöjohtajan kanssa.

Tutkimuksen luotettavuus tulee varmistaa. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti eli mittausten pysyvyys voidaan ymmärtää tulkinnan samanaisuutena tulkitsijasta toiseen. Toimintatutkimuksessa luotettavuusarviointi voi olla vaikeampaa, koska luotettavuusmittarit eivät sovellu sellaisenaan toimintatutkimukseen. Toimintatutkimuksessa luotettavuustarkastelussa voidaan lähteä siitä, että toimintatutkimus on joukko erilaisia tutkimusotteita ja -menetelmiä. Kyseessä ei ole vain yksi tutkimus, vaan joukko tutkimuksia, joilla tarkastellaan kyseistä ilmiötä. Toimintatutkimuksella pyritään muutokseen. Arviointiperusteena laadullisessa tutkimuksessa ovat aineiston riittävyys, analyysin kattavuus ja analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Toimintatutkimuksessa tuloksia voi verrata hankkeen omiin tavoitteisiin. Tuloksellisuuden kannalta olennaista, on, että mittarit ovat yksiselitteisiä ja mittaavat nimenomaan muutosta, eli oikeaa asiaa. (Kananen 2014, 125–137.)

Opinnäytetyössä käytettävässä aineistossa ei ole tunnistettavia henkilötietoja. Kaikki aineisto on julkista materiaalia, lukuun ottamatta henkilöstötutkimuksen raporttia, jossa vastaukset ovat esitetty yleisesti Savonian tasolla, ei tiimi- tai alakohtaisesti. Työhön on saatu tutkimuslupa Savonia-ammattikorkeakoululta. Opinnäytetyön tekemisessä on noudatettu Arenen opinnäytetyön eettisiä suosituksia (Arene 2025).

Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia ainoastaan, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön (HTK) edellyttämällä tavalla. Opinnäytetyössä käytettyjen toimintatapojen tulee olla hyvän tieteellisen käytännön ohjeen mukaisia. Tiedonhankinta, tutkimustyö, tulosten käsittely ja analysointi tulee olla ohjeen mukaisesti luotettavaa ja vastuullista. Vastuu ohjeen noudattamisesta kuuluu tutkimuksen tekijälle. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2024.) Hyvän tieteellisen käytännön ohjeet, kuten aineiston keruuseen, käsittelyyn ja analysointiin liittyvät käytännöt otettiin huomioon opinnäytetyötä tehtäessä. Ohjeiden mukaisesti työtä tehdessä huomioitiin aiempi tutkimustieto, huolehdittiin tarvittavista luvista sekä tutkimusaineiston keruun aloittamisesta. Aineisto oli pääosin julkista aineistoa, jota ei tallennettu tietokoneelle ja aineisto analysointiin huolellisesti ja totuudenmukaisesti. Henkilöstötutkimuksen raportista ei voi tunnistaa tiimi- tai yksilökohtaisia vastauksia. Työssä käytettyihin lähteisiin viitattiin asianmukaisella tavalla, lähteet olivat luotettavia ja lähteet merkittiin lähdeohjeistuksen mukaisesti.

7 TOIMENPITEET MUKAUTUVAN TYÖELÄMÄN JOHTAMISEN KEHITTÄMISEEN

7.1 Malli mukautuvasta työelämästä

Kehittämistoimenpiteet ovat suunniteltu Savonian henkilöstöjohtajan kanssa suoraan tarpeisiin pohjautuen nykytilanteeseen ja tutkimustietoon. Nykytilanteessa Savoniassa ei ole käytössä mukautuvan työelämän mallia. Mukautuvan työelämän termi on uusi, ja työura- ja ikäjohtamisen teemoihin liittyen yhteistä selkeää mallia ei ole tehty. Esimerkiksi henkilöstölle ei ole tällä hetkellä henkilöstön intrassa materiaaleja, joissa olisi esitettyä mukautuvan työelämän alle kuuluvat Savonian toimintatavat ja käytännöt esitettyinä eri henkilöstöryhmillä. Siten hankkeen ensimmäisenä toimenpiteenä on mukautuvan työelämän mallin luominen koko henkilöstön käyttöön. Mallissa kartoitetaan nykyiset työkykyä tukevat käytännöt ja kehitystarpeet henkilöstökyselyn ja työpajojen avulla. Malli pitää sisälleen työkykyä edistäviä sisältöjä, kuten käytännöt korvaavalle työlle, varhaisen tuen keskusteluun, puheeksi ottamiseen ja prosessin eläköityvän hiljaisen tiedon jakamiseen. Malli tehdään koko henkilöstölle, eri-ikäiset työntekijät ja henkilöstöryhmät huomioon ottaen. Savonian varhaisen välittämisen malli on päivitetty viimeksi vuonna 2017, joten se päivitetään osana hanketta vastaamaan laajemmin tarpeita.

Savonian henkilöstöstä on eläköitymässä seuraavan viiden vuoden sisällä 16 % (Savonia-ammattikorkeakoulu 2025). Mukautuvan työelämän mallin luominen on erittäin ajankohtainen ja tärkeä työkyvyn kehittämisessä. Mallissa otetaan esimerkiksi huomioon työturvallisuuslain uudistus yli 55-vuotiaiden työn tukemiseen. Väestön vanhetessa ja työvoimapulan ilmetessä mukautuvan työelämän, etenkin ikäjohtamisen merkitys korostuu. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen toteuttamassa Pitkät työurat -tutkimuksessa selvitettiin seitsemän Ilmarisen asiakasyrityksen työntekijän ja työpäivän voimavarojen vaikutusta yli 55-vuotiaiden eläköitymissuunnitelmiin. Noin joka neljännellä työntekoa myöhemmällä iällä harkitsevalla tai eläkkeen ohella työskentelyä suunnittelevalla oli lääkärin diagnosoima vamma tai sairaus. Tämä ei kuitenkaan heikentänyt heidän motivaatiotaan jatkaa työskentelyä eikä estänyt heidän suunnitelmiaan tehdä töitä tulevaisuudessa. Tutkimuksen vastaajat arvioivat oman työkykynsä paremmaksi kuin keskimäärin yli 55-vuotiaat suomalaiset, ja myös yli 60-vuotiaat arvioivat hyväksi oman työkykynsä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että dramaattista työkyvyn laskua ei näytä tapahtuvan 55–60-vuotiaissa. Tutkimus osoittaa, että työn mukauttaminen yksilöllisten tarpeiden mukaan sekä joustavien työaikojen tarjoaminen edistävät pitkää työuraa ja niitä tulisi hyödyntää laajemmin. Tässäkin tutkimuksessa todettiin, että kahdella kolmesta vastaajasta, joilla oli työntekoa hankaloittava sairaus tai vamma, työtehtäviä oli muokattu paremmin vastaamaan heidän terveydentilaansa. Lisäksi tutkimuksesta kävi ilmi, että välitöntä eläköitymistä suunnittelevien joukossa työn mukauttamisen tarve oli yli kaksinkertainen verrattuna niihin, jotka suunnittelivat myöhempää eläköitymistä. (Levanto ym. 2024.)

Ilmarisen tutkimuksessa yli 55-vuotiaista vastaajista vain 13 % oli keskustellut eläkeaikeistaan esihenkilönsä kanssa ja yli 60-vuotiaissa prosenttiosuus oli 25 %. Eläkeajankohdasta ja -suunnitelmista keskustelu tulisi olla työpaikoilla johdonmukaista. (Levanto ym. 2024.) Mukautuvan työelämän malliin kehitetään myös käytäntöjä eläkkeelle jäämisen puheeksi ottamiseen liittyen. Työntekijän läheisyydessä eläkeikää, voi työntekijä tuntea olevansa oman tahtotilansa ja ulkopuolelta tulevien odotusten suhteen. Asia on ikään kuin keskeneräinen ja aiheuttaa siten haasteita eläköitymisen suunnitteluun

tai puhumiseen liittyen. Esihenkilön on syytä kunnioittaa työntekijän tahtoa olla puhumatta asiasta. Esihenkilölle voi olla myös vaikeaa ottaa eläköityminen puheeksi, ja sen taustalla voi olla pelko, että asia aiheuttaa vahvan tunnereaktion. Esihenkilön vastuulla on kuitenkin organisoida tiimensä työarki resurssien, tuottavuuden ja kuormittavuuden näkökulmasta parhain mahdollisin tavoin, joten on olennaista, että esihenkilö tietää kuinka monta työntekijää työtä on tulevana kuukausina ja vuosina tekemässä. Puheeksi ottaminen ja kiinnostus työntekijän suunnitelmia kohtaan on arvostuksen osoittamista. Esihenkilö voi kysyä työntekijän eläköitymissuunnitelmia, mutta sanavalinnoilla on merkitystä. Asiaa voi lähestyä työurajohtamisen näkökulmasta ja kysyä, millaisia ajatuksia tai suunnitelmia työntekijällä on tuleville työvuosille ja eläkkeelle siirtymisen suhteen. (Kärenaho 2024.) Mallissa kehitetään käytäntö, jossa tietyn ikävuoden jälkeen eläköityminen ja eläkesuunnitelmat ovat osa kehitys- ja urakeskusteluja.

7.2 Malli työurien johtamisesta

Työurajohtaminen on osa ennakoivaa työkyvyn tukemista, jossa tuetaan työntekijän motivaatiota, voimavaroja ja osaamista siten, että ne säilyvät läpi työuran erilaisissa elämäntilanteissa. Edellytyksenä työurajohtamiselle on hyvä ja luottamuksellinen keskustelukulttuuri, jossa työhön ja kehittymiseen liittyvät asiat ovat jatkuvaa ja avointa. (Keva 2022.) Tässä kehittämistoimenpiteessä kehitetään mallia, jolla voidaan edistää työuraan liittyviä keskustelutapoja sekä korvaavan työn käytäntöjä sairauspoissaolojen sijaan. Työurasta puhuminen tulisi kuulua työntekijän ja esihenkilön välisiin keskusteluihin nykyistä useammin. Esihenkilön tehtävänä on auttaa vahvuuksien tunnistamisessa, antaa mahdollisuuksia käyttää niitä ja auttaa myös löytämään kohtia, joissa on syytä kehittää osaamista, miettiä työn tuunaamista tai etsiä muita ratkaisuja. Näin isossa organisaatiossa työurajohtamiselle tarvitaan oma mallinsa.

Savonian strategiaan 2025–2028 on kirjattu, että strategisia kyvykkyyksiä vahvistetaan tukemalla työuralla liikkumista Savonian sisäisillä uramalleilla (Savonia-ammattikorkeakoulu 2024e), joten yhtenä hankkeen toimenpiteenä on työurien johtamiseen liittyvä malli. Mallin tarkoituksena on avata, miten esihenkilö toimii erilaisissa työurajohtamisen tilanteissa ja löytää moderni tapa johtaa sekä olla tietoinen työntekijän työura-ajatuksista. Toimenpiteessä integroidaan työurajohtamisen välineet ja prosessit osaksi HR-järjestelmää, esimerkiksi urasuunnitelmien seurannan osalta. Järjestelmään kehitetään malli työurakeskusteluille ja niiden pyynnöille, ja niin työntekijä kuin esihenkilö voisi ehdottaa keskustelua työuraan liittyen. Työurajohtamisen malli suunnitellaan yhteistyössä HR:n ja esihenkilöiden kanssa. Työurajohtaminen liittyy vahvasti myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen esimerkiksi työntekijän halutessa lisäkouluttautua ja siten edetä urallaan. Osaamisen kehittämisestä vastaa Savoniassa Learning Hub -suunnittelija, ja hankkeessa tehtävää mallia luodaan hänen kanssaan yhteistyössä huomioiden myös työntekijöiden osaamisen kehittäminen.

Työuran aikaisen työurajohtamisen lisäksi myös eläkeiän koittaessa työssä jatkamiseen voidaan vaikuttaa tukemalla työntekemisen edellytyksiä joustavuuden lisäksi. Työn voimavaroja, kuten arvostusta, osaamisen hyödyntämistä ja kehittämistä, osaamisen siirtämistä muille, sosiaalisia kontakteja, päivärutiineja, taloudellisia kannustimia ja työn koettua merkityksellisyyttä kehittämällä voidaan vaikuttaa pitkään työuraan. (Sewdas ym. 2017.)

Työelämän periaatteita kuvaava kestävä työelämän malli swAge (sustainable work life for all) sisältää kahdeksan eri osa-aluetta:

1. Fyysinen työympäristö ja työturvallisuus
2. Työn stressitekijät: vaatimukset vs. voimavarat, panos-palkitsevuussuhde
3. Työajat ja palautuminen
4. Toimeentulo
5. Työn ulkopuolinen sosiaalinen tilanne
6. Johdon, esihenkilöiden ja työyhteisön suhtautuminen: syrjintää vai tukea
7. Stimuloivat työtehtävät, ydintehtävät ja työtyytyväisyys
8. Osaaminen ja kehittymismahdollisuudet. (Nilsson 2020.)

Mallilla on osoitettu, että työpaikan työskentelyolosuhteiden aktiivisella kehittämisellä ja johtamisella voidaan merkittävästi vaikuttaa työurien pidentämiseen. Työntekijän näkökulmasta työuran jatkamiseen liittyvät kysymykset käsittelevät yllä olevista etenkin terveydentilaa, työkykyä, toimeentuloa, yhteisöllisyyttä työssä sekä työn ulkopuolella, itsensä toteuttamista, merkityksellistä ja virikkeellistä tekemistä. Erityisesti koettu terveys ja lääkärin toteamat, työtä haittaavat sairaudet tai vammat suhteessa työn vaatimukseen vaikuttavat swAge -mallin mukaan työurien pidentämiseen. (Nilsson 2020.) Työpaikoilla tulisikin kiinnittää huomiota pitkään työuraan tähtäävien aikeiden ja suunnitelmien tukemiseen, kuten ikääntyvien työntekijöiden kannustamiseen sekä työn hallinnan ja työaikojen joustavuuden tukemiseen. Työurien johtamisen mallissa kehitetään näitä toimenpiteitä, ja mallia pilotoidaan valituilla yksiköillä, jonka jälkeen malli otetaan käyttöön koko organisaatiossa.

7.3 Esihenkilöiden valmennus

Kolmantena toimenpiteenä hankkeessa on esihenkilöiden valmennus mukautuvan työelämän mallin mukaisesti. Savonian vuoden 2024 tilinpäätöksen mukaan merkittävimpiin henkilöstöön liittyvinä strategisiin riskeihin vuonna 2024 ja tulevaisuudessa lukeutuvat läsnä olevan lähijohtamisen tärkeys ja hyvän työyhteisön toimintakulttuuriin liittyvä tavoite inhimillisestä ja vastuullisesta työnantajabrändistä. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2025.) Savoniassa on meneillään johtamiskoulutus eri teemoihin liittyen ja tämän hankkeen avulla voisi pilotoida mukautuvan työelämän johtamista myös osana johtamiskoulutusta. Esihenkilöiden rooli on tärkeä työntekijöiden työkyvyn ja työurien tukemisessa. Esihenkilö vastaa muun muassa käytännön ikäjohtamisesta sekä työn organisoinnista tiimiensä ja alaistensa osalta. Työpaikoilla kohdistetaan yhtä enemmän odotuksia esihenkilöiden kyvykkyyteen johtaa ja tukea eri-ikäisiä työntekijöitä työurien eri vaiheissa. Esihenkilöt ovat kertoneet kaipaavansa lisää osaamista vuorovaikutukseen, etenkin vanhempien työntekijöiden kanssa. Lisäksi heidän on osoitettu kaipaavan osaamista vanhempien työntekijöiden työmotivaationsa tukemiseen ja yhteistyön edistämiseen eri-ikäisten työntekijöiden välillä. On myös tutkittu, että nuorilla esihenkilöillä on haasteita muita enemmän vanhempien työntekijöiden kohtaamisessa sekä pelkoja esihenkilötyöhön liittyen. (Ruokolainen ym. 2023.)

Työnantajan suhtautuminen pitkiin työuriin ja ikääntyvien työntekijöiden urien pidentämiseen vaikuttaa siihen, pitenevätkö urat. Ikäsyrjintä heikentää työntekijän hyvinvointia ja on yhteydessä ennen-

aikaiseen eläköitymiseen sekä eläkeaikeisiin. (Griffin ym. 2016.) Työkykyisyys nostaa aiottua eläkeikää myös erityisesti silloin, kun työpaikalla ei esiinny haitallisia ikästereotyyppioita (Vignoli ym. 2021). Työssä pidempään jaksamista voi tukea monin eri tavoin. Aiheeseen liittyen esimerkiksi työn ja työaikojen muokkauksen mahdollistaminen niitä toivoville tai palautumisen huomioiva työaikasuunnittelu ovat keinoja tukemiseen. Lisäksi työn ja yksityiselämän yhteensovittamista edistävien käytäntöjen ulottaminen myös työntekijöiden omien iäkkäiden läheisten hoivatilanteisiin ja työntekijöiden tukeminen työuran loppupuolella omaehtoisessa suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa tukevat työkykyä ja jaksamista työssä. Esihenkilöiden kouluttaminen ikäjohtamisesta ja ikäsyryntää ehkäisevä rekrytointi ovat myös hyvää ikäjohtamisen kehittämistä. (Työterveyslaitos 2024.)

Ilmarisen tutkimuksen mukaan myöhempää eläköitymistä selittivät voimakkaimmin halu olla työelämässä, ikä ja arvio omasta työkyvystä kahden vuoden kuluttua. Erityisesti 55–59-vuotiaiden joukossa selittäväksi tekijäksi osoittautui ammatillinen minäpystyvyys, jolla tarkoitetaan uskoa ja luottamusta omiin kykyihinsä pärjätä ja saada asioita aikaiseksi. Ammatillista minäpystyvyyttä voidaan työpaikoilla vahvistaa tukemalla työn merkityksellisyyttä, motivaatiota, osaamista ja terveyttä. Kokonaisvaltaisella koko työuran aikaisella johtamisella on merkitystä pitkällä tähtäimellä, sillä vasta ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla näiden miettiminen on jo myöhäistä. Johtamisen tulisi olla rakentavaa, tukevaa ja pystyvyyttä ja osallisuuden tunnetta kehittävä. (Levanto ym. 2024.)

Esihenkilöille toteutetaan hankkeessa valmennusohjelma, jossa painotetaan eri-ikäisten työntekijöiden yksilöllistä johtamista, työurakeskusteluiden osaamista sekä työkykyjohtamisen keinoja eri uravaiheissa. Valmennuksessa käytetään käytännönläheisiä harjoituksia, case-esimerkkejä ja vertaistukea. Valmennuksen vaikuttavuutta arvioidaan esihenkilöpalautteen ja seurannan avulla. Kaikki hankkeeseen suunnitellut kolme toimenpidettä koskevat koko Savonian henkilöstöä ja esihenkilöiden valmennus esihenkilötehtävissä olevia. Henkilöstöryhmien väliset eroavaisuudet otetaan huomioon malleja luodessa.

7.4 Kehittämistoimenpiteiden nykytilanne

Savonian henkilöstöstä noin 16 % eläköityy viiden vuoden sisällä, ja tämä luonnollisesti tarkoittaa eläköitymisiä sekä uusien työntekijöiden rekrytointeja. Mukautuvan työelämän kehittäminen osana työkyvyn kehittämistä koskee kaikenikäisiä työntekijöitä eri-ikäisten eri haasteet huomioon ottaen. Hankkeessa luotavat mallit ovat tarpeeseen suunniteltuja, sillä kyseisiin malleihin liittyviä yhtenäisiä toimintatapoja ei tällä hetkellä ole. Esihenkilöille suunnattua valmennusta mukautuvan työelämän johtamisen teemoihin ei ole ollut, joten on järkevää ajoittaa esihenkilöiden valmennus samaan aikaan uusien toimintamallien luomisen kanssa.

Nykytilannetta on tunnistettu monin eri tavoin, esimerkiksi henkilöstötutkimuksilla, työntekijöiltä johdolle tulevissa kehityskeskustelujen palautteissa tai työn ja perhe-elämän yhteensovittamistilanteissa. Lisäksi henkilöstörakenne itsessään tekee haasteen ja vaatii tekemään organisaatiotasoisia kehittämistoimenpiteitä mukautuvan työelämän johtamiseen. Kehittämistoimenpiteet on suunniteltu yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa esille nousseiden tarpeiden pohjalta. Vierailin myös HR-tiimin tiimikokouksessa keskustelemassa mukautuvan työelämän teemoista. Siellä nousi esille kehitettäviä

asioita; osa-aikaiseen työhön siirtymisen ja työtehtävien vähenemisen yhteys, hiljaisen tiedon siirtäminen sekä eri-ikäisiä työntekijöitä koskevat haasteet. Eri-ikäisiä koskevat haasteet olivat esimerkiksi ikääntyneenä oman vanhemman hoivaan liittyviä tai vastaavasti nuoren ruuhkavuosia elävän työntekijän työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen kuuluvia asioita. On selvää, että työura- ja ikäjohtaminen linkittyvät toisiinsa, joten niitä on hyvä tarkastella ja kehittää rinnakkaisina asioina yhteisen, mukautuvan työelämän -käsitteen alla.

8 KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN JOHTAMINEN, TAVOITTEET, JA TULOKSET

8.1 Kehittämistoimenpiteiden johtaminen ja läpivienti

Kehittämishankkeen toimenpiteiden johtaminen läpivieminen toteutetaan organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti selkeästi määritellyillä rooleilla ja vastuilla. Hankkeen päävastuu on hankkeeseen nimetyllä projektipäälliköllä yhdessä Savonian henkilöstöjohtajan kanssa. Henkilöstöjohtaja toimii hankkeen ohjausryhmän puheenjohtajana. Hän vastaa strategisista linjauksista ja yhteydestä johtoryhmään. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös hankkeen tavoitteiden varmistaminen ja niiden viestittäminen organisaation johdolle.

Ohjausryhmä ohjaa ja seuraa hankkeen etenemistä. Ohjausryhmässä tulisi olla henkilöstöjohtajan lisäksi edustaja HR-tiimistä, esihenkilötehtävistä, työsuojeluvalltuutetut, henkilöstön edustaja sekä yrityksen osaamisen kehittämisen tehtäviin palkattu Learning Hub -suunnittelija. Ohjausryhmä koontuu säännöllisesti arvioimaan hankkeen edistymistä, ja tekee tarvittavia päätöksiä ja varmistaa, että kehittämistoimenpiteet vastaavat organisaation tarpeisiin.

Savonian johtoryhmä linkittyy hankkeen johtamiseen tukemalla sen strategista toteutusta. Johtoryhmä varmistaa, että hankkeen tavoitteet ovat linjassa Savonian strategian ja henkilöstöön liittyvien asioiden suhteen. Johtoryhmä seuraa hankkeen etenemistä osana säännöllisiä kokouksiaan.

Hankkeen edistymistä seurataan ja arvioidaan säännöllisillä raporteilla, joita käsitellään ohjausryhmän kokouksissa. Lisäksi henkilöstöjohtaja raportoi hankkeesta säännöllisesti johtoryhmässä. Organisaation henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus antaa palautetta kehittämistoimenpiteistä. Tavoitteena on varmistaa hankkeen vaikuttavuus ja jalkautuminen organisaatioon. Näin kehittämishanke etenee suunnitellusti ja tukee organisaation strategiaa.

8.2 Kehittämistoimenpiteiden tavoitteet

Kehittämishanke kohdistuu ikääntyvän henkilöstön ja työurien johtamiseen sekä henkilöstön työkyvyn edistämiseen. Kehittämishankkeen tavoitteena ovat seuraavat kolme tavoitetta.

1. Mukautuvan työelämän mallin luominen. Tarkoituksena on luoda kokonaisvaltainen ja joustava työelämän malli, joka tukee henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia läpi koko työuran, ottaen huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet, elämäntilanteet sekä eri ikäisten työntekijöiden vaatimukset. Mallin avulla edistetään työntekijöiden työkykyä ja työssä pysymistä uran eri vaiheissa tarjoamalla heille joustavampia työjärjestelyjä ja tukea. Mallin tavoitteena on tunnistaa nykyaikään liittyvät haasteet, jotka heikentävät erityisesti ikääntyvän ja monimuotoisen henkilöstön työssä jaksamista ja työuralla jatkamista. Tavoitteena on kehittää näihin haasteisiin ratkaisuja, jotka voivat sisältää esimerkiksi joustavia työaika- ja työpaikkajärjestelyjä, työn muokkauksen mahdollisuuksia, terveystarkastuksiin perustuvaa ennakoivaa tukea sekä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Mallissa luodaan Savonian toimintaympäristöön räätälöity, pysyvä toimintamalli, jota voidaan soveltaa eri tiimeissä, ja joka toimii esihenkilöiden ja HR:n konkreettisena työkaluna.

2. Työurajohtamisen kehittäminen ja integrointi osaksi HR-toimintoja. Tämän tavoitteen tarkoituksena on parantaa työntekijöiden sitoutumista ja työkykyä tarjoamalla selkeät urapolut ja yksilöllistä tukea työuran eri vaiheissa. Tarkoituksena on kehittää työurajohtamisen malli ja käytännöt, jotka tukevat henkilöstön osaamisen kehittämistä, urasuunnittelua ja työssä pysymistä erilaisissa työuran vaiheissa. Tavoitteena on analysoida ja tunnistaa nykyiset haasteet ja puutteet työurajohtamisessa sekä määritellä tavoitteellinen ja ennakoiva toimintamalli, joka kattaa koko työntekijän työuran. Tämä sisältää suunnitelmalliset ja dokumentoidut urakeskustelut, urasiirtymien tukemisen (esim. uuteen rooliin tai tehtävään siirtyminen), osaamisen kehittämisen suunnitelmat sekä työn ja työkyvyn yhteensovittamisen mahdollisuudet. Malli tulee kytkeä osaksi HR-järjestelmiä niin, että työurajohtaminen ei ole irrallinen toimenpide vaan kiinteä osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Integraation tavoitteena on mahdollistaa järjestelmällinen seuranta ja jatkuva kehittäminen.
3. Esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen mukautuvan työelämän johtamiseen. Mallissa on tarkoituksena vahvistaa esihenkilöiden johtamisosaamista erityisesti työkykyä tukevassa ja ikäystävällisessä johtamisessa, jotta heillä on tarvittavat valmiudet kohdata henkilöstön monimuotoistuvat tarpeet. Tavoitteena on kartoittaa esihenkilöiden nykyinen osaamistaso ja tunnistaa kehittämiskohteet, jotka liittyvät muun muassa ikääntyvien työntekijöiden johtamiseen, yksilöllisen työkyvyn tukemiseen, rakentavaan urakeskusteluun ja muutosjohtamiseen. Valmennuksessa luodaan osaamis pohja, joka tukee esihenkilöiden jatkuvaa kehittymistä ja mahdollistaa mukautuvan työelämän johtamisen toteutumisen arjessa.

8.3 Kehittämistoimenpiteiden tulokset, vaikutukset ja niiden mittaaminen

Kehittämishankkeen tuloksena Savoniassa syntyy mukautuvan työelämän toimintamalli, joka vahvistaa henkilöstön työkykyä ja mahdollistaa pidemmät ja joustavammat työurat. Hankkeen toimenpiteet, kuten joustavat työaikajärjestelyt, työurajohtamisen mallit ja esihenkilövalmennukset edistävät työntekijöiden jaksamista, sitoutumista ja yksilöllisten tarpeiden huomiointia työuran eri vaiheissa. Erityisesti ikääntyvän ja monimuotoistuvan henkilöstön tarpeet huomioidaan entistä systemaattisemmin. (Työturvallisuuskeskus 2024.)

Esihenkilöiden osaaminen eri-ikäisten työntekijöiden tukemisessa ja työurien johtamisessa kehittyy, kun he saavat konkreettisia välineitä ja ymmärrystä työkyvyn ennakoinnista ja johtamisesta. Esihenkilöt oppivat tunnistamaan uravaiheisiin liittyviä riskejä ja tarpeita sekä käymään laadukkaita työura- ja kehityskeskusteluja. Tämän seurauksena työpaikalle juurtuu suunnitelmallinen ja ennakoiva johtamiskulttuuri, joka tukee henkilöstön hyvinvointia ja organisaation toimintakykyä.

Hankkeen konkreettiset tuotokset ovat:

1. Mukautuvan työelämän malli: dokumentaatio ja ohjeistus koko henkilöstölle työkykyä tukevista toimintatavoista.
2. Työurajohtamisen käytännöt: integrointi HR-järjestelmään, dokumentaatio ja ohjeistus urasuunnittelun tueksi.

3. Esihenkilövalmennus ja materiaalit: oppaat, koulutusaineistot ja käytännön työkalut johtamisen tueksi.

Hankkeen vaikutuksia arvioidaan seuraavin mittarein:

1. Työhyvinvointikyselyt henkilöstölle (vastaa tavoitetta 1). Hankkeessa toteutetaan hankkeen keston mukaan työhyvinvointikyselyt henkilöstölle. Kyselyjen perusteella voidaan vertailla lähtötilannetta ja hankkeen aikana tapahtuvien muutosten väliä. Kyselyillä voidaan mitata esimerkiksi koettua työkykyä (fyysinen ja psyykinen jaksaminen), mahdollisuuden vaikuttaa omaan työjärjestelyihin, kuten joustavuuteen, työaikaan tai etätyömahdollisuuksiin sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Lisäksi voidaan kysyä koetusta esihenkilön tuesta ja varhaisesta puuttumisesta sekä osallisuudesta ja kokemuksesta, miten omaa työuraa tuetaan ja on tuettu. Lisäksi kysely sisältää avoimia kysymyksiä kehitetyn mallin toimivuudesta ja kehitysehdotuksista.
2. Esihenkilöiden palautteet ja arvioinnit (vastaa tavoitetta 3). Hankkeessa toteutetaan esihenkilöiden itsearviointi ennen ja jälkeen valmennuksen. Lisäksi esihenkilövalmennusten jälkeen pyydetään palautetta valmennuksesta. Esihenkilöiden kanssa voidaan tarvittaessa käydä arviointikeskusteluja valmennuksen jälkeen. Mittareissa mitataan muun muassa eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen osaamista, sukupolvien välisten erojen ymmärtämistä ja yksilöllisen tuen tarpeiden tunnistamista. Lisäksi työurakeskusteluiden suunnitteluun ja toteutukseen, varhaisen tuen toimintamallien tuntemukseen ja soveltamiseen sekä muutoksen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät kysymykset sisältyvät itsearviointiin.
3. Muutosten käyttöaste (vastaa tavoitetta 1 & 2). HR-järjestelmän raporteista, kuten työurakeskusteluiden lukumääristä saadaan yksi mittausmenetelmä. Lisäksi sisäinen seuranta ja dokumentointi mallien jalkauttamisesta käytäntöön sekä henkilöstön palaute mallien käytännön soveltuvuudesta kyselyissä tai työpajoissa toimii mittareina. Näissä voidaan tarkastella muun muassa sitä, miten moni tiimi ja esihenkilö on ottanut mukautuvan työelämän mallin käyttöön, kuinka monta työurakeskustelua on pidetty ja dokumentoitu, kuinka monelle työntekijälle on tehty yksilöllinen urasuunnitelma sekä kuinka mallit näkyvät perehdytyksessä, koulutuksissa ja henkilöstön intrassa.
4. Sairauspoissaolot ja työkykyriskit (vastaa tavoitetta 1 & 2). Näitä voidaan mitata henkilöstöhallinnon tilastoilla ja työterveyshuollon raporteilla tarkastellen esimerkiksi lyhyiden ja pitkien sairauspoissaolojen määriä ennen ja jälkeen hankkeen tai työkykyä uhkaavien riskitekijöiden raportoinnilla työterveyshuollon kanssa. Varhaisen tuen mallin seuranta toimii mittarina; milloin, miksi ja miten mallia on käytetty, ja minkä verran. Lisäksi jos työterveyshuollosta on mahdollista saada raportteja poissaolosyiden luokitteluista, voidaan niitä tarkastella hanketta ennen ja jälkeen.

Tulosten vakiinnuttamista edistetään sisällyttämällä kehitetyt mallit osaksi HR-prosesseja ja esihenkilöiden jatkuvaa valmennusta. Käytäntöjen juurtumista tuetaan säännöllisellä seurannalla, palautteen

keruulla ja mallien päivittämisellä. Työntekijöiden osallistaminen on keskeinen osa hanketta: henkilöstö osallistuu aktiivisesti kehittämistyöhön työpajojen, kyselyiden ja keskustelutilaisuuksien kautta. Tavoitteena on varmistaa kehittämistoimien käytännölläheisyys ja vaikuttavuus henkilöstön kokemusten pohjalta.

Yhtenä tärkeänä toimenpiteenä hankkeessa panostetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Hankkeesta ja sen tuloksista viestitään Savonian intrassa, sähköpostitse sekä henkilöstöinfoissa. Ulkoinen viestintä tapahtuu muun muassa asiantuntija-artikkeleiden ja blogien avulla. Vertaisoppimista toteutetaan yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa esimerkiksi webinaarien ja verkostojen kautta.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen Savonia-ammattikorkeakoulun työyhteisön työkykyjohtamisen kehittämiseksi on ollut monipuolinen ja opettavainen prosessi. Prosessi alkoi aiheen ideoinnilla. Tavoitteenani oli tehdä yritykselle opinnäytetyö, josta on konkreettisesti hyötyä organisaatiossa. Yrityksessä mukautuvan työelämän johtaminen korostuu entisestään tulevina vuosina etenkin henkilöstörakenteen takia. Hankehakemuksen tueksi tehtävä kehittämistoimenpiteiden suunnittelu oli mielenkiintoinen ehdotus opinnäytetyön tekemiselle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa organisaation mukautuvan työelämän johtamisen nykytilaa ja suunnitella kehittämistoimenpiteitä nykytilanteen kehittämiseksi. Mukautuvan työelämän termillä tarkoitetaan ikääntyvän työvoiman työkyvyn tukemista ja työurajohtamista organisaation näkökulmasta. Työn teoreettinen osuus keskittyy työelämän joustavuuteen, työkyvyn tukemiseen ja ikääntyvien työntekijöiden tarpeiden huomioimiseen liittyviin asioihin. Keskeisiä teoreettisia näkökulmia ovat työkyky ja sen edistäminen, työurajohtaminen, sekä ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeet työelämässä. Työn aikana on vahvistunut käsitys siitä, miten moniulotteinen ilmiö työkykyjohtaminen organisaatiossa on, ja miten tärkeää on rakentaa toimivia rakenteita ja arjen käytäntöjä sen tueksi.

Keskustelut henkilöstöjohtajan ja HR-tiimin kanssa osoittivat, että organisaatiossa on aito halu kehittää henkilöstön työkykyä tukevia rakenteita. Tässä opinnäytetyössä on pyritty luomaan Savonian mukautuvan työelämän johtamisen kehittämistoimenpiteet. Toimenpiteenä on mukautuvan työelämän malli, joka on joustava ja tukee erilaisten työntekijäryhmien tarpeita, erityisesti ikääntyvän henkilöstön osalta. Toisena mallina työkyvyn tukemisessa on työurajohtamisen malli, joka on avainasemassa organisaation kyvyssä sopeutua muuttuvaan työelämään ja varmistaa työntekijöiden hyvinvointi eri elämäntilanteissa.

Kehittämistoimenpiteissä on painotettu myös esihenkilöiden roolia työkyvyn tukemisessa ja työurajohtamisessa. Esihenkilöiden valmennus ja tukeminen ovat olleet keskeisiä tekijöitä, sillä heillä on merkittävä rooli siinä, miten työntekijät kokevat työkyvyn tuen ja uran etenemisen mahdollisuudet. Esihenkilöiden kyky tunnistaa ja tukea työntekijöiden tarpeita voi vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin ja työkyvyn säilymiseen. Myös organisaation kulttuurilla ja asenteilla on suuri merkitys työelämän joustavuuden toteutumisessa. Vaikka käytännöt ja mallit voivat olla hyviä, niiden toteutuminen riippuu pitkälti siitä, miten ne omaksutaan organisaation sisällä. Joustavat työkäytännöt, kuten osa-aikatyö ja eläkkeelle siirtymisen aikaiset keskustelut, voivat nostaa vastarintaa, erityisesti jos niitä ei tueta selkeällä viestinnällä ja esihenkilöiden valmennuksella.

Työelämän joustavuuden mahdollistaminen ei ole haasteetonta. Esimerkiksi työtehtävien mukauttaminen yksilöllisesti voi olla työlästä ja vaatia resursseja, erityisesti silloin, kun työntekijöiden tarpeet poikkeavat toisistaan. Organisaation on siis pystyttävä varaamaan riittävästi resursseja ja tukea, jotta joustavat käytännöt eivät jää vain teoreettiseksi tavoitteeksi. On tärkeää huomioida, että työelämän joustavuutta on kehitettävä jatkuvasti muuttuvan työelämän tarpeiden ja haasteiden mukaan. Työkyvyn tukeminen ja työurajohtaminen tulevat olemaan pitkään ajankohtaisia teemoja, ja organisaation on tärkeää seurata jatkuvasti työntekijöidensä tarpeita ja mukauttaa käytäntöjään sen

mukaan. Tämä edellyttää organisaatiolta avoimuutta muutoksille, halukkuutta kuunnella työntekijöiden näkemyksiä ja kykyä reagoida nopeasti työelämän muutoksiin.

Yksi opinnäytetyön tekemisen keskeisistä oivalluksista oli se, että työelämän joustavat käytännöt eivät koske vain eläkeiän siirtyviä työntekijöitä, vaan joustavat käytännöt voivat hyödyttää kaikkia organisaation työntekijöitä. Työn muokkaaminen yksilöllisten tarpeiden mukaan, esimerkiksi osa-aikatyön mahdollistaminen voi parantaa työkykyä ja työmotivaatiota myös nuoremmilla työntekijöillä. Joustavat työkäytännöt voivat olla organisaatiolle hyödyllisiä pitkällä aikavälillä, kun ne mahdollistavat työntekijöiden pysyvän työelämässä pidempään tukien heidän hyvinvointiaan.

Omakohtaisesti työ on lisännyt ymmärrystäni organisaatioiden henkilöstöjohtamisesta ja kehittämistyön haasteista sekä mahdollisuuksista. Mukautuva työelämä on käsitteenä uusi. Monipuolisena sekä laajana käsitteenä työn sisältöjä tuli rajata valittuihin teemoihin. Opin tarkastelemaan työkykyjohtamista, etenkin mukautuvaa työelämää sekä strategisesta että käytännön näkökulmasta ja yhdistämään teoretietoa organisaation todellisiin tarpeisiin. Tein opinnäytetyötä koko-aikatyön ohessa, mistä johtuva ajanhallinta oli opinnäytetyöprosessin haasteena. Vaikka työn tekeminen oli pitkä prosessinsa, koen onnistuneeni hyvin. Sain työssäni suunniteltua kehittämistoimenpide-ehtotuksia teoretietoon ja nykytilanteeseen pohjautuen. Uuteen käsitteeseen laajempi tutustuminen on vahvistanut ammatillista osaamistani ja uskon, että työn tekemisestä on hyötyä itselleni tulevaisuuteen.

Yhteenvedon voidaan todeta, että opinnäytetyön teoriaan pohjautuvilla kehittämistoimenpiteillä vahvistetaan teoreettisia näkemyksiä työkyvyn tuen, työurajohtamisen ja työelämän joustavuuden tärkeydestä. Savonia organisaationa on asettanut itselleen tärkeän tavoitteen kehittää mukautuvaa työelämää ja sen johtamista, millä tuetaan eri ikäisten ja eri uran vaiheissa olevien työntekijöiden tarpeita. Joustavuuden ja työkyvyn tukemisen jatkuva kehittäminen on elintärkeää organisaation pitkäaikaiselle menestykselle. Suunnitellut kehittämistoimenpiteet ja niistä koostuva mahdollinen kehittämishanke toimivat merkittävänä askeleena kohti joustavampaa ja eri-ikäisiä työntekijöitä paremmin tukevaa työelämää.

LÄHTEET

- Amarnani, R., Bordia, P., Garcia, P. & Sykes-Bridge, I. 2023. You Can Leave the Younger Workers Out of It! Toward a Centered Paradigm for Studying Older Workers' Employment Relationships and Late-Career Dynamics. Sage Journals. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.savonia.fi/doi/10.1177/10596011231161974>. Viitattu 14.8.2024.
- Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lanttola, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärvä, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Arene ry, 2025. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Arene ry. Pdf-tiedosto. Viitattu 2.5.2025.
- Griffin, B., Bayl-Smith, P. & Hesketh, B. 2016. The Longitudinal Effects of Perceived Age Discrimination on the Job Satisfaction and Work Withdrawal of Older Employees. https://www.researchgate.net/publication/299250870_The_Longitudinal_Effects_of_Perceived_Age_Discrimination_on_the_Job_Satisfaction_and_Work_Withdrawal_of_Older_Employees Viitattu 7.3.2025.
- Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos & Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2005. Kyvyyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum 2003.
- Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016. Miten johtaa varttuneimpia työntekijöitä? Elinkeinoelämän keskusliiton tiedote. <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/miten-johtaa-varttuneempia-tyontekijoita/> Viitattu 23.7.2024.
- Elinkeinoelämän keskusliitto, 2024. Sairauspoissaolot ennätyskor-kealla tasolla vuonna 2022. Elinkeinoelämän keskusliiton uutinen. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/sairauspoissaolot-ennatyskorkealla-tasolla-vuonna-2022/> Viitattu 23.7.2024.
- Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Helsinki: Alma Insights.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansaneläkelaitos, 2024. Ammatillinen Kiila-kuntoutus työssä oleville. Verkkosivu. <https://www.kela.fi/kiila-kuntoutus> Viitattu 7.8.2024.
- Kauppi, M., Kivimäki, M., Aalto, V. & Oksanen, T. 2019. Sosiaaliset verkostot ja työurien pidentäminen. Verkkojulkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-874-0> Viitattu 14.8.2024.
- Keva, 2022. Työrajohtamista ruuhkaelämään. Artikkelit. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/tyourajohtamista-ruuhkaelamaan/> Viitattu 25.6.2024.
- Keva, 2024a. Työelämän kehittämisraha. Verkkosivu. 14.6.2024. Helsinki. <https://www.keva.fi/kehittamisraha> Viitattu 25.6.2024.
- Keva, 2024b. Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstötilastot. Pdf-tiedosto.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy 2010.

Kärenaho, E. 2024. Saanko esihenkilönä kysyä, koska jäät eläkkeelle? Blogijulkaisu. <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/eija-karenaho/koska-jaat-elakkeelle/> Viitattu 2.2.2025.

Kärenaho, E. & Ennelin, A. 2024. Ikäjohtaminen on out – mukautuva työelämä on in. Blogijulkaisu. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2024/07/ikajohtaminen-on-out-mukautuva-tyoelama-on-in.html> Viitattu 7.1.2025.

Levanto, S., Furu, H., Vatanen, J., Pitkälä, A. & Martimo, K. 2024. Pitkät työurat. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, Helsinki.

Naegele, G. & Walker, A. 2006. A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf> Viitattu 24.8.2024.

Nilsson, K. 2020. A sustainable working life for all ages – The swAge-model. Applied Ergonomics. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0003687018305313> Viitattu 7.3.2025.

Pekkarinen, L. & Pekka, T. 2016. Minkälaiset valmiudet erilaisissa kuntaorganisaatioissa on toimia työntekijän työkyvyn heikentyessä? Verkkajulkaisu. Yhteiskuntapolitiikka 81 (2016):5. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201702141581> Viitattu 14.8.2024.

Ruokolainen, M., Pöyry, M., Leivategija, T., Rivinoja, T., Airaksinen, J., Horppu, R & Vuori, J. 2023. Kokemus käyttöön työyhteisössä. Lähiesimies ja työura ikääntyvässä työelämässä – tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Savinainen, M. 2022. Nuoret asiantuntijat tarvitsevat lisää tietoa työkyvyn tuen keinoista. Blogikirjoitus. <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2022-q3/nuoret-asiantuntijat-tarvitsevat-lisaa-tietoa-tyokyvyn-tuen-keinoista/> Viitattu 23.7.2024.

Savonia-ammattikorkeakoulu, julkaisuaika tuntematon a. Tutustu Savoniaan. Verkkosivu. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://www.savonia.fi/tutustu-savoniaan/> Viitattu 25.6.2024.

Savonia-ammattikorkeakoulu, julkaisuaika tuntematon b. Strateginen ohjaus ja johtaminen. Verkkosivu. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://www.savonia.fi/tutustu-savoniaan/organisaatio-ja-johtaminen/strateginen-ohjaus-ja-johtaminen/> Viitattu 25.8.2024.

Savonia-ammattikorkeakoulu, 2017. Varhaisen välittämisen malli. Pdf-tiedosto. Päivitetty 23.11.2017. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.6.2024.

Savonia-ammattikorkeakoulu, 2022. Työyhteisön kehittämissuunnitelma 2023–2024. Pdf-tiedosto. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Savonia-ammattikorkeakoulu, 2023a. Tilinpäätös ja toimintakertomus. Pdf-tiedosto. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://www.savonia.fi/app/uploads/2024/06/Tilinpaaotos-2023-allekirjoitettu.pdf> Viitattu 26.6.2024.

Savonia-ammattikorkeakoulu, 2023b. Välitilinpäätös. Pdf-tiedosto. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.6.2024.

Savonia-ammattikorkeakoulu, 2024b. Savonian henkilöstötutkimus 2024. Tutkimuksen raportti. 4.6.2024. Eazy Flow.

Savonia-ammattikorkeakoulu, 2024c. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma. Pdf-tiedosto. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://www.savonia.fi/app/uploads/2024/01/Yhdenvertaisuus-2024-valmis.pdf> Viitattu 26.6.2024.

Savonia-ammattikorkeakoulu, 2024d. Osaamisen kehittäminen Savoniassa. Pdf-tiedosto. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.7.2024.

- Savonia-ammattikorkeakoulu, 2024e. Strategia 2025–2028. Pdf-tiedosto. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.3.2025.
- Savonia-ammattikorkeakoulu, 2025. Tilinpäätös. Pdf-tiedosto. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.3.2025.
- Seitsamo, J., Nevanperä, N., Hopsu, L., Remes, J., Ala-Mursula, L., Husman, P. & Laitinen, J., 2015. Työkyky keski-ikäen kynnyksellä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Seppola, R. 2023. Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Opas pro gradu -tutkielmalle. Books on Demand.
- Sewdas, R., Wind, A., van der Zwaan, L., van den Borg, W., Steenbeek, R., van der Beek, A. & Boot, C. 2017. Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study. BMC Public Health. <https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-017-4675-z> Viitattu 7.3.2025.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2024. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2024. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Verkkojulkaisu. Tenk.fi verkkosivut. Päivitetty 22.4.2024. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk> Viitattu 5.5.2025.
- Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon a. Työkyky. Verkkojulkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky> Viitattu 26.6.2024.
- Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon b. Työkykyjohtaminen – mitä ja miksi? Verkkojulkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi> Viitattu 26.6.2024.
- Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon c. Kykyviisari. Verkkojulkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky/kykyviisari> Viitattu 24.8.2024.
- Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon d. Työura. Verkkojulkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura> Viitattu 25.6.2024.
- Työterveyslaitos, 2023. Työturvallisuuslaki uudistuu – mitä se tarkoittaa työpaikoille? Verkkojulkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoturvaluuslaki-uudistuu-mita-se-tarkoittaa-tyopaikoille> Viitattu 2.2.2025.
- Työterveyslaitos, 2024. Vanhemmat työntekijät työyhteisössä. Verkkojulkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/vanhemmat-tyontekijat-tyoyhteisossa> Viitattu 23.7.2024.
- Työturvallisuuskeskus, julkaisuaika tuntematon. Työkaariarvio. Verkkojulkaisu. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/tyokaariarvio/> Viitattu 23.7.2024.
- Työturvallisuuskeskus, 2024. Työkyky vaihtelee työuran aikana – uusi julkaisu työpaikkojen tueksi. Verkkojulkaisu. <https://ttk.fi/2024/09/23/tyokyky-vaihtelee-tyouran-aikana-uusi-julkaisu-tyopaikkojen-tueksi/> Viitattu 30.3.2024.
- Yhteistoimintalaki 31.12.2021/1333. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20211333#L2P9> Viitattu 26.6.2024
- Vallander, T. 2024. Ikäjohtaminen on yksilöllisten tarpeiden huomioimista kaikissa ikäryhmissä. Verkkojulkaisu. STTK ry. <https://www.sttk.fi/2023/12/18/ikajohtaminen-on-yksilollisten-tarpeiden-huomioimista-kaikissa-ikaryhmissa/> Viitattu 23.7.2024.

Varianou-Mikelli-dou, C., Boustras, G., Nicolaidou, O., Dimopoulos, C., Anyfantis, I. & Messios, P. 2020. Work-related factors and individual characteristics affecting work ability of different age groups. Center of Excellence in Risk & Decision Sciences, European University, Cyprus. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1016/j.ssci.2020.104755> Viitattu 24.8.2024.

Vignoli, M., Zaniboni, S., Chiesa, R., Alcover C., Guglielmi, D. & Topa, G. 2019. Maintaining and engaging older workers at work: the trigger role of personal and psychosocial resources. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2019.1579252> Viitattu 7.3.2025.

Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa – näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Woźniak, B., Brzyska, M., Pilat, A. & Tobiasz-Adamczyk, B. 2022. Actors affecting work ability and influencing early retirement decisions of older employees: An attempt to integrate the existing approaches. Verkkójulkaisu. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10464796/> Viitattu 24.8.2024.