



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

Laura-Emilia Siurua

Ikäjohtaminen ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen keinona
opetus- ja kasvatusalalla

Kasvatustieteiden kandidaatintyö

KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

Luokanopettajankoulutus		Tekijä/Author Laura-Emilia Siurua	
Työn nimi/Title of thesis Ikäjohtaminen työkyvyn tukemisen keinona opetus- ja kasvatusalalla			
Pääaine/ Major subject Kasvatustiede	Työnlaji/ Type of thesis Kandidaatin tutkielma	Aika/Year 2017	Sivumäärä/ No. of pages 38
Tiivistelmä/Abstract			
<p>Kandidaatin tutkielmani tarkoituksena oli selvittää miten kirjallisuudessa määriteltiin ikäjohtamisen käsitettä sekä kartoittaa opetus- ja kasvatusalalla nousevia tarpeita tukea henkilöstön työkykyä ikäsidonnaiset tekijät huomioon ottaen. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa millaisilla konkreettisilla ikäjohtamisen keinoilla ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä voidaan tukea ja millaista hyötyä siitä voidaan saavuttaa yksittäiselle työntekijälle, työyhteisölle ja organisaatiolle.</p> <p>Kirjallisuudessa ikäjohtaminen määriteltiin eri-ikäisten tarpeiden ja vahvuuksien huomioimiseksi henkilöstövoimavarojen johtamisessa sekä tavaksi hallita ikään liittyvien riskitekijöitä. Ikäjohtaminen oli vahvasti yhteydessä työntekijöiden työkykyyn ja työssä jaksamiseen. Opetus- ja kasvatusalalla ikään ja työkykyyn liittyviä riskitekijöitä olivat pitkät työpäivät ja työn epätasainen jakautuminen, työstressi, esimiehen epäasialliseksi koettu johtamistoiminta ja opetusalan hallitsemattomat muutokset. Opetus- ja kasvatusalalle sopivia tapoja toteuttaa ikäjohtamista oli kiinnittää huomiota opetus- ja kasvatustieteen lähiesimiesten johtamiskompetenssiin, kehittää työkyky – toimintaa, opetusalan työntekijöiden työaikajärjestelyjä ja triggeroida opetusalan henkilöstön ammatillista kehitystä.</p> <p>Ikäjohtamisesta opetus- ja kasvatustieteen henkilöstölle saatava hyöty liittyy yksilön osallisuuden tunteeseen, oman työn arvokkaaksi kokemiseen ja pitkää työkykyiseen uraan sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Organisaatiolle saatava hyöty liittyy taloudellisuuteen ja toiminnan tehokkuuteen sekä osaavaan työvoimaan.</p>			
Avainsanat/Keywords Opetus- ja kasvatustiede, ikäjohtaminen, työkyky, työhyvinvointi, ikääntynyt työvoima			

SISÄLTÖ

1.	JOHDANTO.....	4
2.	IKÄJOHTAMINEN OPETUS- JA KASVATUSALALLA	5
2.1	Ikäjohtamisen tarpeet opetus- ja kasvatusalalla	5
2.2	Ikäjohtaminen ikääntyneiden työkyvyn tukemisen keinona.....	6
2.3	Ikäjohtaminen henkilöstövoimavarojen johtamisen strategiana	10
3.	IKÄJOHTAMISEN KEINOJA OPETUS- JA KASVATUSALALLA.....	11
3.1	Johtajan kompetenssit.....	11
3.1.1	Tunneälytaidot.....	11
3.1.2	Oikeudenmukaisuus.....	13
3.2	Arjen johtajuus.....	14
3.2.1	Tykytoiminta.....	14
3.2.2	Työaikajärjestelyt.....	16
3.2.3	Kannusteet ja palkitseminen.....	17
3.3	Henkilöstön kehittymisen triggerointi	18
3.3.1	Yksilön ammattitaidon kehittäminen.....	18
3.3.2	Kehityskeskustelut	19
3.3.3	Mentorointi	20
4	IKÄJOHTAMISEN TULOKSELLISUUS	22
4.1	Elinvoimaiset pitkät työurat	22
4.2	Organisaation tehokas toiminta	24
4.3	Osallisuuden tunne.....	25
4.4	Arvokas eläkkeelle siirtyminen	26
5.	POHDINTA	28
	LÄHTEET.....	31

1. JOHDANTO

Jo vuonna 2004 Åhman totesi kasvavien ikäerojen luovan suuria haasteita opetus- ja kasvatusalan johtamiselle (Åhman 2004). Tällä hetkellä opetus- ja kasvatusalan ikärakenne on painottunut vahvasti ikääntyneisiin työntekijöihin. Työvoimasta yli puolet muodostuu ikääntyneistä yli 45 vuotta täyttäneistä työntekijöistä. Seuraavaksi suurimman ikäryhmän muodostavat 41-50 -vuotiaat. Työvoimasta alle 20 % on alle 40 vuotiaita. Eniten ikääntyneitä työntekijöitä kasvatusalan eri sektoreista on yliopistoissa (62 %) ja ammattikorkeakouluissa (64 %). Peruskoulun opettajista ikääntyneitä on 38 % (Länsikallio & Ilves 2016). Eri-ikäiset työntekijät luovat haasteen ja mahdollisuuden kasvatusalan johtamiselle. Tällöin tarvitaan kaiken ikäisten työntekijöiden vahvuuksien ja tarpeiden huomioimista päivittäisjohtamisessa (Ilmarinen 2013.) Näin johdetaan työntekijän työkykyä ja koko työyhteisön menestymistä. (Ilmarinen 2006) Tällöin korostuu tieto ikääntymisen vaikutuksista yksilön voimavarojen kehittämiseen. Yksi keino johtaa yksilön työkykyä ja hyvinvointia sekä huomioida ikäsidonnaiset tekijät on ikäjohtaminen (Lundell ym. 2011).

Opetus- ja kasvatusalalla on havaittavissa riskitekijöitä työntekijöiden työkyvylle ja työhyvinvoinnille. Erityisesti koulujen työsuojelutarkastuksissa on noussut kehittämistarpeeksi työhyvinvoinnin johtamisen, henkisen kuormittumisen ja koulun fyysisten työolojen puutteet. (Hyvärinen 2006; Perkiö-Mäkelä ym. 2006.) Myös yksi suurimmista riskitekijöistä on kasvatusalalla oleva jatkuva muutospaine (Simola 1998). Opetus- ja kasvatusalalla työstressiä koetaan enemmän kuin missään muualla työelämässä. Tämä johtuu muun muassa opetusalan hallitsemattomista muutoksista. Myös opettajien työtyytyväisyys on viime vuosina heikentynyt. Tästä huolimatta opettaja innostuu työstään monia muita ammattiryhmiä enemmän. (Länsikallio & Ilves 2016.) Kasvatusalan töiden epätasainen jakautuminen kuormittaa ja heikentää työntekijöiden työkykyä. Esimerkiksi koko-aikaisten opettajien ja opetusalan esimiesten työaika ylittää normaalin ja lakisääteisen työviikon. (Länsikallio & Ilves 2016.) Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen mukaan yli 50 % luokanopettajista kokee työmäärän ylittävän sietokyvyn. (Työterveyslaitos 2017).

Kandidaatin tutkielmani tarkoituksena on selvittää, miten kansallisessa ja kansainvälisessä kirjallisuudessa kuvataan ikäjohtamisen käsitettä. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa kasvatusalan työoloista työkykyä alentavia ikään liittyviä riskitekijöitä sekä sitä miten näihin tarpeisiin voidaan vastata ikäjohtamisen näkökulmasta.

2. IKÄJOHTAMINEN OPETUS- JA KASVATUSALALLA

2.1 Ikäjohtamisen tarpeet opetus- ja kasvatusalalla

Työntekijän arviolla omasta työkyvystä on suuri ennustearvo työkyvyttömyyseläköitymiseen. Tutkimuksessa opetus- ja kasvatusalalla työntekeviä pyydettiin arvioimaan työkykyä asteikolla 1 - 10. Kasvatusalalla arvio omasta työkyvystä on laskenut tasaisesti. Työ ja terveys Suomessa tutkimuksen mukaan kaikkien alojen keskiarvo työkyvylle vuonna 2012 oli 8,3. (Työterveyslaitos) Kasvatusalalla vuonna 2013 keskiarvo oli 8,3, kun vuonna 2015 keskiarvo oli 8,0. Vuoden 2015 selvityksen mukaan määräaikaisessa työsuhteessa olevat arvioivat työkykynsä (8,2) vakituksessa työsuhteessa olevia (8,0) paremmaksi. Kasvatusalalla esimiestehtävässä olevat arvioivat työkykynsä muita kasvatusalalla ryhmiä paremmaksi. Esimiesten keskiarvo oli 8,5. (Länsikallio ja Ilves 2016.)

Oman esimiehensä tukeen tyytyväiset kasvatusalalla työntekevät arvioivat työkykynsä merkittävästi paremmaksi (8,5) kuin ne henkilöt, jotka eivät olleet tyytyväisiä esimiehensä toimintaan (7,7). Lisäksi kehityskeskustelujen todettiin vaikuttavan myönteisesti arvioon työkyvystä. Kaksi kertaa vuodessa kehityskeskustelun käyneillä keskiarvo oli 8,3, kun yksi kertaa vuodessa kehityskeskustelun käyneillä keskiarvo oli 8,1. Niillä, jotka eivät käyneet kertaakaan vuodessa kehityskeskustelua, keskiarvo oli 7,9. (Länsikallio & Ilves 2016.)

Koulu elää jatkuvassa muutoksessa. Muuhun suomalaiseen työelämään verrattuna kasvatusalalla työstressi on edelleen korkea työntekevien kokemana. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö kokee itsensä levottomaksi, jännittyneeksi ja hermostuneeksi tai hänen on vaikeaa saada unta asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Peruskoulun opettajista vuonna 2013 melko usein tai erittäin usein stressiä koki 25 prosenttia, kun vuonna 2015 tilanne nousi

32 prosenttiin. Kasvatusalan eri sektoreista merkittävästi stressiä koki ammattikorkeakoulun opettajat, joilla prosentti oli vuonna 2013 55 % ja vuonna 2015 38 %. Työstressi vaihteli merkittävästi ikäryhmittäin. Kaikista nuorimmassa ja vanhemmissa ikäryhmissä työstressin määrä oli vähentynyt vuosien 2013 ja 2015 välillä. Vähiten stressiä työssään kokivat yli 61 -vuotiaat kasvatusalan työntekijät. Eniten stressiä koki taas ikäryhmä 41–50 -vuotiaat. Esimiestyöhön tyytyväiset työntekijät kokivat työstressiä puolet vähemmän kuin esimiestyöhön tyytymättömät työntekijät. (Länsikallio & Ilves 2016.)

Epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen kokemukset vanhemmissa ikäluokissa ovat vähentyneet. Eniten kasvatusalalla epäasiallista kohtelua kokivat alle 31 –vuotiaat työntekijät. Vuonna 2015 eniten epäasiallista kohtelua kokivat erityisopettajat ja erityisluokanopettajat. Heistä 65 % koki työpaikallaan epäasiallista kohtelua. Epäasiallinen kohtelu on aiheuttanut hieman vähemmän sairauspoissaoloja kuin aiemmin. Vuonna 2013 prosentti oli 11, kun vuonna 2015 prosentti oli 9. Kasvatusalan eri sektoreilla toimivat arvioivat työterveyshuollon palveluita kriittisemmin kuin aiempina vuosina. 61 prosenttia työntekijöistä oli tyytyväisiä työterveyshuollon palveluihin. (Länsikallio & Ilves 2016.)

Kunta10 – tutkimus on tutkinut kunta-alan työoloja vuonna 2016. Kaikista kunta-alan ammattiryhmistä luokanopettajat kokevat työmäärän sietämättömimmäksi. Luokanopettajana työskentelevistä 53 % kokee työmääränsä menevän yli sietokyvyn. Opetusalan johtajista taas 46 %, erityisopettajista 45 % ja lastentarhan opettajista 43 % arvioi työmäärän menevän yli sietokyvyn. Tutkimuksessa myös selvitettiin aikeita jatkaa tehtävissä eläkeikään asti. Vuonna 2014 reilu 80 % luokanopettajista ja aineenopettajista uskoi jatkavansa työtehtävissään eläkeikään asti. Opetusalan ammattiryhmistä lastentarhanopettajat arvioivat vaihtavansa työpaikkaa ennen eläkeikään muita ryhmiä enemmän (30 %). (Työterveyslaitos 2016)

2.2 Ikäjohtaminen ikääntyneiden työkyvyn tukemisen keinona

Ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottavaa johtamista on ikäjohtaminen (Lundell ym. 2011; Halme 2012; Ilmarinen 2013). Työterveyslaitoksen (TTL) mukaan ikäjohtamisessa on paljolti kyse asenteista ja toimintavalmiudesta. Tämän vuoksi sen menestyksekkäs toteuttaminen ei ole

kiinni organisaation koosta. Myös pienissä organisaatioissa ikäjohtaminen voi tuottaa tuloksia. (TTL 2013e.) On osoitettu, että johtajan rooli ikääntyneen työntekijän työssä pysymiseen on merkittävä. (von Bonsdorff 2009a; Lehto & Sutela 2010; Kopola ym. 2011). Esimerkiksi esimiehen oma kannustava asenne iäkkäiden työntekijöiden työssä jatkamiseen voi vaikuttaa työntekijän päätökseen jatkaa työssään (von Bonsdorff 2009a; Lehto & Sutela 2010). Lisäksi esimieheltä saadun palautteen on osoitettu lisäävän iäkkään työntekijän työmotivaatiota (Kopola ym. 2011).

Ikäjohtamisen käsitettä on määritelty hyvin eri tavalla riippuen organisaatio tyypistä ja tutkimusintresseistä (Halme 2012). Se on mielletty humaniksi johtamisfilosofiaksi, ikääntyneiden erityistarpeita huomioivaksi johtamistavaksi ja ikääntymisen uhkien hallintakeinoksi (Lundell ym. 2011). Osittain organisaatiot määrittävät taas ikäjohtamisen hyvin strategiseksi toimeksi. Toisaalta organisaatiot pitävät ikäjohtamista inhimillisenä ja tulkinnanvaraisena käsitteenä, joka koskettaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Halme 2011.) Nykypäivänä ikäjohtamisella ei tarkoiteta pelkästään tiettyyn ikäryhmään kuuluvien työntekijöiden johtamista vaan kaikenikäisten työntekijöiden tarpeiden ja vahvuuksien huomioimista henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (Lundell ym 2011; Halme 2012; Ilmarinen 2013.)

Ikäjohtaminen on henkilöstön työkyvyn ja koko organisaation menestyksen johtamista, jossa tärkeässä roolissa ovat organisaation tavoitteet. Ikäjohtamisen avulla yksilöstä muodostetaan kokonaisvaltainen kuva koko työuran aikana. Tällöin johtaja tukee työntekijän psyykkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia voimavaroja työuran alusta eläkkeelle siirtymiseen asti. (Ilmarinen 2006.) Ikäjohtaminen on ikääntymiseen liittyvien riskitekijöiden hallitsemista (Lundell ym. 2011). Ikäjohtamisen ytimessä on ikätietous, jossa ymmärretään, miten ikääntyminen vaikuttaa yksilön voimavaroihin (Lundell ym. 2011; Ilmarinen 2013). Ikääntyminen on meitä kaikkia koskeva prosessi, jossa ihminen muuttuu fyysiseltä toimintakyvyltään merkittävästi iän myötä (Ilmarinen 2006).

Ikääntymistä ja vanhenemista käytetään usein toistensa synonyymeinä, vaikka ne ovat eri asioita. Ikääntyminen on kronologista, kalenterin mukaan tapahtuvaa ikääntymistä.

Vanheneminen on vanhenemisen prosessia. Ikääntyvä työntekijä -termiä on käytetty jo pitkään esimerkiksi julkisessa keskustelussa, kirjallisuudessa sekä lainsäädännössä. Sillä voidaan tarkoittaa yli 45-vuotiaita henkilöitä. 45 vuoden ikärajaa perustelevat käytäntö ja tutkimukset. Toimintakyvyn ja terveyden konkreettisia muutoksia on usein havaittavissa 40–50 vuoden iässä. Muutokset vaikuttavat voimavarojen kautta yksilön työkykyyn. Toinen peruste 45 vuoden iälle on ennaltaehkäisy. Terveyden ja toimintakyvyn vahvistamiseen on vielä hyvät mahdollisuudet. (Ilmarinen ym. 2003.)

Ikääntynyt työntekijä -termillä on kuvattu myös yli 55-vuotiaita työntekijöitä. Määritelmä on samalla tavalla sopimuksenvarainen kuin äskeinen. 55 vuoden iälle perusteina ovat muun muassa krooniset oireet. Kahdella kolmasosasta yli 55 -vuotiaista lääkäri on todennut yhdestä kahteen kroonista oiretta, jotka voivat heijastua jaksamiseen ja työkykyyn. Tutkimusten mukaan 50–58 -vuotiaat työntekijät kokevat työkykynsä muuttuvan huomattavasti. (Ilmarinen ym. 1997.) Samaan aikaan myös eläkkeelle jäämiseen liittyvät ajatukset vahvistuvat. Työkykyä edistävillä keinoilla alkaa olla kiire. (Ilmarinen 2006.)

Ikäjohtamista on kritisoitu sen ikäryhmiin perustuvan luokittelun vuoksi. Tällaisen jaottelun on uskottu lisäävän ikäsyrtintää ja ikästereotyyppien vahvistumista. Ikäjohtamisen tutkimusten lisääntyessä onkin tuotu esille mielipiteitä työntekijän iän huomioimisen tarpeellisuudesta ja luokittelusta ikäryhmän perusteella. (Vaahtio 2006.) Tutkimustulokset kuitenkin vahvasti näyttävät ikäryhmien ja ikäsidonnaisten tekijöiden välillä olevan eroja. Näin ollen on tarpeellista tutkia asiaa näkökulmasta, jossa ikäryhmäluokittelu on välttämätöntä ikäsidonnaisiin tekijöihin niin kielteisten kuin myönteisten tutkimusten kannalta. (Ilmarinen 2006.) Pahimmassa tapauksessa ikä ja sukupuoli kantavat merkityksiä leimaten ja luoden stereotyyppioita (Juuti 2012).

Suomessa alettiin luoda vuonna 2013 ikäjohtamiseen liittyviä rakenteita julkisen toiminnan johtamiseen Johtamisen kehittämisverkosto –hankkeen kautta. Hankkeen erityisenä tarkoituksena on edistää ikäjohtamista ja luoda laatukriteerit ikäjohtamiselle. Tavoitteena on myös kehittää yhdessä johtamiskoulutusta järjestävien kanssa johtamiskoulutuksen laatua ja

yhdenmukaista saatavuutta sekä kehittää, koota ja jakaa hyviä johtamiskäytäntöjä. (STM 2013a.)

Laaja-alaisen käsitteen määritelmän mukaan työkyky on työn ja ihmisen muodostama kokonaisuus. Siihen vaikuttavat toimintakyky, työntekijän voimavarat, työolot, osaaminen, työn sisältö, työorganisaatio ja työyhteisö. Käsite on muuttunut tutkimusten myötä, ja käsitys on tullut monipuolisemmaksi ja moniulotteisemmaksi. Yksilön voimavaroista ja työorganisaation ominaisuuksista työkyvyn ulottuvuudet ovat laajentuneet yhteiskunnallisiin ja erilaisten toimijoiden rooleja kuvaileviin seikkoihin. (Gould & Polvinen 2006.)

Työkykymallin avulla voidaan kuvata työkykyä. Työkyky voidaan kiteyttää ihmisen voimavarojen ja työn tasapainoksi. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys toimintakyknä on työkyvyn peruslähtökohta. Terveys niin sanotusti suodattaa osaamisen, koulutuksen ja asenne- ja motivaatiotekijöiden läpi työntekijän voimavaroiksi. Voimavaroja koetellaan työn fyysisten ja psyykkisten haasteiden sekä työympäristön ja työyhteisön asettamien vaatimusten edessä. Esimerkiksi työntekijän ammattitaidon puutteet heikentävät voimavaroja vähentäen mahdollisuuksia vastata työn vaatimuksiin. Tämän seurauksena väsymyksen kautta työkyky on vaarassa. Lopullisen työkyvyn voidaan sanoa olevan monien tekijöiden summa ja ajallisen prosessin yhdistelmä. Työkyky on myös riippuvainen senhetkisestä elämäntilanteesta. (Ikäohjelman monet kasvot 2002.) Työkykyindeksillä on mahdollista mitata työkykyä. Indeksillä on todettu olevan huomattava ennustearvo. Pitkittäistutkimuksen mukaan huonoa työkykyä kokevista työntekijöistä 60 prosenttia todettiin työkyvyttömäksi 11 vuoden aikana. (Ilmarinen 2013.)

Johtajat ovat huolissaan organisaatioidensa kuormittumisesta ja työntekijöidensä jaksamisesta (Halme 2010). 40–60-vuotiaiden työntekijöiden terveydentilaan heikkenemiseen ovat tilastollisesti merkittävässä yhteydessä työaikojen ja yksityiselämän velvollisuuksien yhteensovittamisen haasteet, kivuliaat työasennot, huono sosiaalinen tukiverkosto ja heikot uranäkymät. 50–59-vuotiaat työntekijät arvioivat terveyttä vaarantaviksi tekijöiksi vuorotyön, hankalat työasennot sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen ongelmat. (Ajzen ym. 2012.) Pitkittäistutkimuksen mukaan huonoa työkykyä esiintyy selvästi enemmän fyysisesti

kuormittavissa töissä verrattuna psyykkisesti kuormittaviin tai niiden yhdistelmään (Ilmarinen 2013). Opetus- ja kasvatusalalla muita aloja yleisempiä oireita olivat pitkäaikaisesti ja toistuvasti esiintyneet kurkun kuivuus ja käheys sekä silmäoireet (Hyvärinen 2006). Lisäksi kasvatusalalla on opettajien ääneen kantavuudelle ja kestäkyvyille suuret vaatimukset. Riskitekijöitä ovat äänenkäyttömäärä ja tarve käyttää voimakasta ääntä esimerkiksi taustamelun, suurten tilojen tai riittämättömän akustiikan vuoksi. (Högbacka 2009) Työympäristön vaaratekijöille altistuminen on yhteydessä terveysongelmiin ja hyvinvoinnin heikkenemiseen (Ardito ym. 2012).

2.3 Ikäjohtaminen henkilöstövoimavarojen johtamisen strategiana

Strategisen johtamisen merkitys kasvaa ikärakenteen muutoksen ja työvoiman saatavuuden myötä (Huotari 2009). Strategia on päätöksentekoprosessi, jonka avulla on mahdollista saavuttaa organisaation tavoitteet. (Campos & Sanchez 2003). Strategista hyvinvointia johdettaessa on organisaation määrittämien tavoitteiden oltava selkeitä. Tavoitteiden ollessa selkeitä mahdollistuu hyvät edellytykset niiden seurannalle ja arvioinnille. (Aura ym. 2012.) Muihin Euroopan maihin verrattuna Suomi on edellä muita Euroopan unionin maita (European Commission 2006).

Opetus- ja kasvatusalalla korostuu jatkuva muutoksen tila (Simola 1998). Strategian merkitys kasvaa organisaation muutosten lisääntyessä. Strateginen johtaminen perustuu toimintaympäristön koordinoimiseen ja sieltä nousevien riskien tunnistamiseen. Strategialla pyritään ennakoimaan ja vastaamaan toimintaympäristöstä tuleviin muutoksiin. Strategiaassa korostuu tulevaisuusorientaatio (Boxall & Purcell 2003.) 42 prosenttia kuntatyönantajista on määrittänyt numeerisen tavoitteen työntekijöiden sairauspoissaolojen vähentämiseksi osana organisaation strategiaa (Auran ym. 2012). Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tila on kuntatyönantajilla yleistynyt osana organisaatioiden strategiaa verraten vuodesta 2016 ja vuoteen 2009.

Henkilöstövoimavarojen strategisella johtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen hyödyntämistä, jossa henkilöstön osaaminen muodostuu organisaation menestystekijäksi. Näin organisaation kilpailukyky muodostuu siitä, kuinka menestyksekkäästi henkilöstövoimavaroja

johdetaan. Osaaminen on organisaation strateginen resurssi. Tämä strateginen resurssi täytyy liittää osaksi myös muita organisaation tavoitteita. Osaaminen kuin myös taito, tieto ja valmius oppia ovat organisaation inhimillistä pääomaa. Tätä aineetonta resurssia henkilöstö tuo itsessään työpaikalle. (Bratton & Gold 2003.) Esimerkiksi panostaminen osaamisen johtamiseen auttaa ennen kaikkea pidentämään työuria (Tikkanen 2013).

Ikäjohtamisessa on kyse *ikätietoudesta*. Tällöin ikäsidonnaisten tekijöiden vaikutus henkilöstövoimavarojen kehittymiseen huomioidaan. Tällä on merkitystä henkilöstövoimavarojen käytölle sen edelleen kehittämiseksi. Ikätietouden hyödyntäminen vaatii johtajalta ikätietoisuutta. Ikätietoisuudessa johtajalla on kykyä tunnistaa kriittisiä ikään liittyviä tekijöitä ja ymmärtää näiden merkitys organisaatiossa. Menestyksen saavuttamiseksi johtajan on tärkeää nähdä organisaation visiot suhteessa ikäkysymyksiin. (Lundell ym. 2011.)

Organisaation päätösten ollessa ristiriidassa virallisten ikä- ja henkilöstöpoliittisten päätösten kanssa on kyse piiloikäjohtamisesta. (Brooke & Taylor 2005). Epävirallinen ikäjohtaminen, jossa esimiehillä on kielteisiä asenteita, alentaa iäkkäiden työntekijöiden asemaa työmarkkinoilla (Lundell ym. 2011). Henkilöstöpolitiikan täytyy kytkeytyä organisaation muihin strategioihin. Keskijohdolla on oltava päävastuu asian toteuttamisesta, jotta asia toteutuu myös operatiivisella tasolla. Hyvillä henkilöstöpoliittisilla linjassa olevilla tavoitteilla voidaan saavuttaa organisaation menestys. (Bratton & Gold 2003.)

3. IKÄJOHTAMISEN KEINOJA OPETUS- JA KASVATUSALALLA

3.1 Johtajan kompetenssit

3.1.1 Tunneälytaidot

Tunneälytaidot ovat lähiesimiehen tärkeimpiä kompetensseja. Tunneälyn avainkompetenssit auttavat lähiesimiehiä henkilöstövoimavarojen hallinnassa ja muutoksen läpiviennissä. Tunneälyn avainkompetenssien kehittäminen on merkityksellistä ikäjohtamisen tukemiseksi

operatiivisella tasolla. (Simström 2009.) Tunneälyjohtamisessa tarvittavia taitoja kutsutaan emotionaalisen älykkyyden johtamiskompetenssiksi (Goleman ym 2002). Tämä tunneälykkyyys jakaantuu neljään kompetenssialueeseen: oman toiminnan johtaminen, itsetietoisuus, ihmissuhdejohtaminen ja sosiaalinen tietoisuus. Itsetietoisuus ja oman toiminnan johtaminen kuuluvat persoonallisuuskompetenssiin. Ihmissuhdejohtaminen ja sosiaalinen tietoisuus kuuuvat sosiaaliseen kompetenssiin. (Goleman my. 2002.)

Itsetietoisuus on omien vahvuuksien, heikkouksien ja tunteiden ymmärtämistä. Itsetietoiset ihmiset eivät ole itselleen liian kriittisiä, ja heillä on realistisia tavoitteita. He ovat rehellisiä itselleen sekä muille. Itsetietoisuus edellyttää hyvää emotionaalista itsetietoisuutta, hyvää itsetuntemusta ja itseluottamusta (Goleman ym. 2002.) Oman toiminnan johtaminen määritellään johtajan omien henkilökohtaisten tunnetilojen, impulssien ja resurssien hallinnaksi (Boyatzis & Sala 2004). Päämäärän saavuttamiseksi johtajan on kyettävä ohjaamaan omaa toimintaansa ja tunnetilojaan. Tärkeää on omien tunteiden tunnistaminen, sillä ilman sitä johtajan on mahdotonta johtaa omia tunteitaan. Oman toiminnan johtaminen sisältää läpinäkyvyyden, itsekontrollin, sopeutumiskyvyn, optimismin, aloitteellisuuden ja suorituskvyn. (Goleman ym. 2002.)

Johtaja tarvitsee sosiaalista tietoisuutta voidakseen tunnistaa omassa työyhteisössä vallitsevia tunnetiloja. Lisäksi johtajan tulee osata kartoittaa näiden tarkoitusperiä. Sosiaalinen tietoisuus sisältää empaattisuuden, palvelualltiuden ja organisaatituntemuksen. (Goleman ym. 2002.) Tunneälyn neljäs kompetenssialue on ihmishdejohtaminen. Ihmissuhdejohtamisen työkaluja ovat vaikutusvaltaisuus, kannustavuus, kyky kehittää toisia, kyky käynnistää muutoksia, taito hallita konflikteja sekä ryhmä- ja yhteistyötaidot. (Goleman ym. 2002.)

Simström (2009) on luokitellut väitöskirjassaan kehittämisen kannalta tärkeitä avainkompetenssialueita. Itsetietoisuuden alueella kehittämisen kohteita ovat hyvä itsetuntemus ja itsejohtajuudessa läpinäkyvyys sekä itsekontrolli. Sosiaalisen tietoisuuden alueella johtajilla oli kehitettävää empaattisuudessa. Taito hallita konflikteja sekä yhteistyötaito ja kannustavuus vaativat kehittämistä ihmishdejohtamisen osa-alueella. (Simström 2009.)

Ikääntyneet työntekijät kokivat johtajilla olevan eniten kehittämistarvetta toimintansa läpinäkyvyydessä (Simström 2009). Läpinäkyvyydessä on kyse luotettavuudesta, lahjomattomuudesta ja rehellisyydestä (Boyatzis & Sala 2004, Goleman ym. 2002). Se perustuu johtajan omien toimintojen ja tunteiden avoimeen ilmaisemiseen. Tällöin johtaja elää oman arvomaailmansa mukaisesti hyväksyen omat heikkoutensa ja virheensä. Tämä antaa hyvät mahdollisuudet luottamuksen syntymiseen työyhteisössä. (Goleman ym. 2002.)

3.1.2 Oikeudenmukaisuus

Lähijohtajan johtamistavalla on vaikutusta työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin (Lundell ym. 2011). Työntekijöiden kokemaan ikäystävällisyyteen on eniten yhteydessä lähiesimiehen ikään liittyvä oikeudenmukainen kohtelu (Kauppinen & Haavio-Mannila 2007). Lähijohtajan tuella on erityisesti merkitystä ikääntyneiden työkyvylle ja työssä jatkamiselle. Työkyvyn heikkeneminen ja ennenaikainen eläköityminen ovat yhteydessä puutteelliseen lähiesimiestyöhön. (Ilmarinen 2006, Sinokki 2011.) Johtajan oikeudenmukainen kohtelu alaisia kohtaan vahvistaa yhteisöllisyyttä ja sosiaalisen pääoman syntymistä työyhteisöön (Ilmarinen 2006, Oksanen 2009, Sinokki 2011). Opetusalan palkansaajat kokivat eri ikäisten kohtelun muita Suomessa olevia palkansaajia heikommaksi. Vain kolmasosa palkansaajista koki osaamista hyödynnettävän tasapuolisesti työpaikallaan. (Eskola 2007; Kauppinen & Haavio-Mannila 2007)

Työyhteisön sosiaalinen pääoma perustuu luottamukseen, yhteisesti jaettuihin arvoihin ja vastavuoroisuuteen. Sosiaalinen pääoma edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä. Työyhteisössä vallitseva luottamus edistää työntekijöiden työhön sitoutumista sekä tiedon ja osaamisen jakamista työyhteisössä. (Koivumäki 2008, Oksanen 2009, Sinokki 2011.) Matalan sosiaalisen pääoman on todettu lisäävän riskiä sairastua masennukseen. Taas työpaikoilla, joilla on korkea sosiaalinen pääoma, työntekijät kokevat itsensä keskivertoa terveemmiksi. On tärkeää edistää sosiaalista pääomaa työyhteisössä, joka perustuu vastavuoroisuuteen, luottamukseen ja suvaitsevaisuuteen niin työntekijöiden kuin esimiestenkin välillä. (Oksanen 2009.)

Oikeudenmukaista johtamista on lähestytty muun muassa diversiteettiajattelun pohjalta. Sen pohjalta pyritään löytämään sosiaaliselle oikeidenmukaisuudelle ja liiketoiminnalle yhtäläiset edellytykset. Diversiteettijohtaminen ei pyri vähemmistöjen lisäämiseen organisaatiossa, vaan tarkoituksena on saada menestyvä organisaatio henkilöstöjohtamisen keinoin. Diversiteettiä johdetaan taloudellisesta intensiteetistä, eikä ajattelu pohjaudu pelkästään lain tai moraalin määrittelemään tapaan toimia tietyllä tavalla. (Riach 2009.) 2000 –luvulla tehdyissä oppilaitosjohtamisen tutkimuksissa on tunnistettu johtamisen kaksitasoisuus, joka tuo liiketoiminnan piirteitä oppilaitosjohtamiseen. Ihmissuhdejohtamisen lisäksi johtajalla on vastuu koulun hallintotehtävistä ja erityisesti koulun tehokkaasta taloudelliseen toiminnan johtamisesta (Karikoski 2009.) Kouluilla on myös aiempaa enemmän valtaa päättää itsenäisemmin toiminnastaan ja näin myös resurssin ohjauksesta (Varjo 2007).

3.2 Arjen johtajuus

3.2.1 Tykytoiminta

Vanhenemisen myötä on odotettavasti lisää terveysongelmia. Euroopan työntekijöistä 2,5 % kokee yleisen terveydentilansa heikoksi. Taas 47 prosenttia kertoo kärsivänsä enemmän kuin kahdesta terveysongelmasta. Työkyky, joka mahdollistaa aktiivisen ikääntymisen ja ehkäisee ennenaikaista eläköitymistä, on keskiössä Euroopan terveystaloudessa. Hyvinvointi ja terveys muodostavat keskeiset tekijät strategiselle kasvulle, kestäväälle kehitykselle ja kilpailukyvyille. Voidaan todeta, että terve väestö mahdollistaa terveen talouden. Ilman tätä tuottavuus kärsii ja työntekijät menettävät elämänlaatunsa. (Ardito ym. 2013.)

Työnlaatu on vahvasti yhteydessä hyvinvointiin (Ardito ym. 2013). Puhuttaessa ikääntyneiden työntekijöiden jaksamattomuudesta työelämässä esille nousevat epäergonomiset työasennot (Ajzen ym. 2012). Puutteellinen lihaskunto lisää yli 50 vuotiailla riskiä tuki- ja liikuntaelinsairauksille. Ihmisellä kestävyyskunto alkaa heikentyä 20–25 vuoden iässä, mikäli verenkiertoelimistöä ei erityisesti harjoiteta kunnon ylläpitämiseksi (Kenny 2008.) Myös fyysinen ja psyykinen terveys ovat yhteydessä toisiinsa. Masennus ja työperäinen stressi voivat alentaa terveyttä ja lopulta aiheuttaa työkyvyttömyyttä. (Ardito ym. 2013.)

Tykytoiminta on toimintaa, jossa työntekijä, työnantaja ja työpaikan yhteistyötahot, esimerkiksi työterveyshuolto, kehittävät ja tukevat yhdessä työntekijän työkykyä työuralla sen eri vaiheissa. Yhteistyöltä vaaditaan aktiivisuutta, sitoutumista ja avoimuutta. Tykytoiminnan tavoitteena on työntekijän terveyden sekä työntekijän ja koko työyhteisön osaamisen kehittäminen. Ikäohjelman monet kasvot (2002) -julkaisussa on esitetty ikääntyvien työntekijöiden tykytoiminnan perusmalli. Perusmalli koostuu neljästä toimintalinjasta. Kaksi toimintalinjaa on yksilöön kohdistuvaa ja kaksi työhön. Yksilöön suunnatut toimet kohdentuvat yksilön voimavarojen ja terveyden vahvistamiseen sekä yksilön ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen. Työhön kohdistuvilla toimilla kehitetään työn sisältöä, koko työyhteisöä ja fyysistä työympäristöä. Työntekijän työkyvyn tarpeista riippuen tykytoiminta on työkykyä palauttavaa, kehittävää tai ylläpitävää. (Ikäohjelman monet kasvot 2002.)

Työterveyshuolto edistää ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä ja terveyttä. Lakisäätöinen työterveyshuolto tarkoittaa työnantajan työntekijöille järjestämiä terveystalvuuksia. Työterveyshuollon päätavoitteena on ennaltaehkäistä työperäisiä ammattitautteja ja torjua työstä aiheutuvia terveyshaittoja ja -vaaroja. (Valtionvarainministeriö.) Työ ja terveys-haastattelututkimuksen mukaan vuodesta 2009 työterveyshuollon palveluiden kattavuus on laskenut. Tämän lisäksi opetus- ja kasvatustalvuuksien työntekijöiden aseme työterveyshuollon palveluja kohtaan on muuttunut kriittisemmäksi. Työterveyshuollon tuottamat palvelut koettiin erittäin tai melko hyväksi 61 % mukaan vastaajista. Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu muun muassa opetus- ja kasvatustalvuuksien henkilöstön työnkuormittavuuden arvioiminen ja mahdolliset toimenpiteet työkyvyn tukemiseksi. Selvityksen mukaan opetusalan henkilöstöstä vain 25 % on arvioinut työn kuormittavuutta yhdessä työterveyshuollon asiantuntijan kanssa. (Länsikallio & Ilves 2016.)

Tykytoimintaan kuuluu vahvasti myös ennaltaehkäisy. Von Bonsdorff (2009a) on tutkinut kuntatyöntekijöiden eläkeaikeita pitkittäistutkimuksessaan. Tutkimukseen osallistui suomalaisia ja yhdysvaltalaisia kuntatyöntekijöitä. Yleinen passiivisuus, työtyytyväisyys, työnvälttäminen, työkyky ja osallistumisinnostomuus olivat yhteydessä ikääntyneiden työntekijöiden eläkeaikeisiin keski-ikästä alkaen. (Bonsdorff 2009a.) Tulevaisuudessa työkyvyn huomioiminen täytyy omaksua koko elämäntalvuuksien näkökulmasta. Tällöin tulee keskittyä hyvinvointiin, terveyteen ja ikääntyneiden työkykyyn. Elämäntalvuuksien näkökulman

huomioiminen tarkoittaa terveyttä vaarantavien tekijöiden tunnistamista varhaisessa vaiheessa sekä niiden ehkäisyä. (Haslam ym. 2010.) Ennaltaehkäistäessä työkyvyttömyyttä tulee huomioida jo nuoret työntekijät (Ilmarinen 2001). Ennaltaehkäisystä hyötyvät organisaatio ja sen työntekijät (Haslam ym. 2010). Organisaatiossa usein tunnistetaan ongelmia, mutta ei tiedetä keinoja niihin puuttumiseksi (Tuominen-Thusen 2012).

3.2.2 Työaikajärjestelyt

Työajoilla on tutkittu olevan laaja-alaisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja työkykyyn (TTL 2013a). Työajoilla on merkitystä työntekijän terveyteen, toimintakykyyn sekä työ- ja yksityiselämän yhteensovittamiseen (TTL 2013b). Opetusalalla esimiesten keskimääräinen työaika on 42,6 tuntia ja opettajien 40,5 tuntia viikossa. Opetusalan työajat ylittävät lain salliman työajan. Yli puolet vastaajista kokee, että töitä on liikaa melko tai erittäin usein. Vakinaisessa työsuhteessa olevat kokevat työmäärän määräaikaisessa työsuhteessa oleviin verrattuna suuremmaksi. Lisäksi opetusalan töiden epätasainen jakautuminen heikentää opetusalan henkilöstön työkykyä. (Länsikallio & Ilves 2015.)

Vaihtelevat ja epätyypilliset työajat ovat alhaiseen työhyvinvointiin yhdistettävät indikaattorit. (Ardito ym. 2013.) Epätasapaino vapaa-ajan ja työelämän välillä on myös yhteydessä ikääntyneiden jaksamattomuuteen (Ajzen ym. 2012). Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön ja työntekijöiden henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät asiat. (Työturvallisuuslaki 2002/738.) Muun muassa ikääntyneet työntekijät tarvitsevat enemmän elpymisaikaa työpäivän aikana ja työpäivien välissä (Ilmarinen 2013).

Työaikajärjestelyjen kehittämisessä on huomioitava muun muassa työn ja vapaa-ajan rytmittäminen, joustavuus, työolojen kohentaminen, riskien vähentäminen sekä lainsäädäntö. Työaikajärjestelyt, työsuhteet ja työn tekeminen ovat hallinnassa tasapainoisessa tilanteessa. Työt ovat erilaisia, samoin myös työntekijät esimerkiksi ikänsä ja sosiaalisen asemansa perusteella. Työstä johtuvaa kuormitusta voidaan vähentää myös työaikasunnittelulla, kuten vähentämällä viikkotuntimäärää ja huolehtimalla opettajien sopivasta tauotuksesta. Opettajilla ruokailutauko on osa työaika, mutta taukojen pitämiseen työntekijät voivat usein itse

vaikuttaa. (Ilmarinen 2013.) Palkaton vapaa on yksilöllisistä työaikajärjestelyistä yleisin. Muita vastaavia ovat esimerkiksi vuorotteluvapaa, osa-aikatyö, opintovapaa ja osa-aikaeläke.

3.2.3 Kannusteet ja palkitseminen

Kannustava lähijohtaja on innostava ja saa henkilöstön työskentelemään saavuttaakseen työn tavoitteet. Kannustava esimies toimii esimerkkinä omille työntekijöilleen luoden uskoa tulevaisuuteen ja kyeten vetoamaan yhteiseen päämäärään. Kannustava esimies luo mielekkyyttä perustyöhön. (Simström 2009.)

Kannusteet ja palkitseminen liitetään herkästi yhteen. Ne tarkoittavat käsitteellisesti kuitenkin eri asioita. Kannuste on palkkion ennakkointia. Kunnuste muuttuu palkkioksi, kun se osoitetaan tietylle henkilölle. Palkitseminen tarkoittaa kaikkea sellaista yksilön työsuhteesta saamaa hyötyä, jota hän saa vastineeksi työssään antamastaan panoksesta. (Handolin 2013.) Erityisesti yksilön oikeudenmukainen palkitseminen yksilön työkyvyn tukemiseksi on tärkeää. Tällöin turvataan työntekijän työyhteisötaitojen, kuten kehittämishalukkuuden ja luottamuksellisuuden säilyminen (Elo 2010). Palkitsemista on jaoteltu sisäisiin ja ulkoisiin palkitsemiskeinoihin. Wernimont (1972) on kuvannut sisäistä palkitsemista subjektiiviseksi kokemukseksi, joka liittyy työntekijän kokemaan työn iloon ja tyytyväisyyteen. Ulkoisia palkkioita kuvataan objektiivisiksi, mitä esiintyy tapahtumien tai materian muodossa. (Wernimont 1972.)

Palkitsemista on luokiteltu monella eri tapaa. Yksi on De Gieterin (2006) palkitsemisen luokittelu. Hän luokittelee palkitsemisen taloudelliseen, ei -taloudelliseen ja psykologiseen palkitsemiseen. Taloudellisiin palkitsemisen muotoihin lukeutuvat kuukausipalkka ja muut palkkiot. Ei -taloudellia palkitsemiskeinoja ovat yhteisöllisyyden tukeminen, yleiset palvelut, kuten työpaikkaruokailu ja työaikaan liittyvät järjestelyt. Psykologisia palkitsemiskeinoja ovat sosiaalinen tuki, kiitollisuus, tunnustus ja luottamuksellisuus. (De Gieter 2006.)

Von Bonsdorff on tutkinut suomalaisten kuntatyöntekijöiden mielipiteitä palkitsemiskeinoista. Tutkimus on osoittanut, että ikääntyneet työntekijät pitävät rahallista palkitsemista tärkeämpänä kuin nuoret kuntatyöntekijät. Ikääntyneille kuntatyöntekijöille rahallinen palkkio

oli tärkeä, koska se kuvasi erityisesti työnantajan arvostusta heidän kokemustaan ja osaamistaan kohtaan. Myös muut palkitsemiskeinot, kuten ei- taloudelliset, olivat tutkimukseen osallistuneiden mielestä erittäin arvokkaita. Näitä olivat työn jatkuvuus, tunnustus, itsensä kehittämismahdollisuudet sekä joustavat työajat. (von Bonsdorff 2009a.) Työsuhteen epävarmuus on yhteydessä terveysongelmiin ja työhyvinvoinnin heikkenemiseen (Ardito ym. 2013).

Paasivaara ja Nikkilä (2008) ovat jaotelleet kannusteet sisäisiin ja ulkoisiin kannusteisiin. Sisäisiin kannusteisiin lukeutuvat vuorovaikutuskannustaminen ja tehtäväkannustaminen. Vuorovaikutuskannustamista on esimerkiksi palaute hyvin onnistuneesta työstä tai hyvästä yrityksestä. Vuorovaikutuskannustamisessa on tärkeää, että palautteen saavat kaikki tehtävän suorittamisessa mukana olleet henkilöt ja että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Tehtäväkannustamisessa lähijohtaja keksii työntekijän kykyjä vastaavia erityistehtäviä. Tämä on haastava tehtävä lähijohtajalle, mutta onnistuessaan työntekijä voi saada haastavan ja mielenkiintoisen työn. Ulkoisiin kannusteisiin kuuluu taloudellinen kannustaminen, jossa työntekijä saa rahallisen palkkion. Rahaa kannusteena on usein pidetty ulkoisena kannusteena, mutta kun yksilö pitää palkkaansa oman arvon mittanaan, palkitsee se myös sisäisesti. (Paasivaara & Nikkilä 2008.)

3.3 Henkilöstön kehittymisen triggerointi

3.3.1. Yksilön ammattitaidon kehittäminen

Kasvatusalalla vaaditaan pitkäjänteistä otetta kehittää itseään sekä itseen ja persoonaan liittyvää kasvua. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006) Suomalaisen koulutuspolitiikkaan perustuessa elinikäiseen oppimiseen edellyttää se henkilöstöltä oppimista kaikissa elämänvaiheissa (Lundell ym. 2011, Ilmarinen 2013). Päämääränä on kehittää toistuvasti henkilökohtaisia ja yhteiskunnallisia taitoja. Elinikäinen oppiminen asettaa yksilölle vaatimuksen sopeutua jatkuvasti muuttuvaan yhteiskuntaan. (Ilmarinen 2013.) Se ehkäisee syrjäytymistä ja edistää aktiivista ikääntymistä. Aktiivisella ikääntymisellä tarkoitetaan henkilöstön hyvinvointia ja tasapainoisuutta työssä, työyhteisön jäsenenä ja yksityiselämässä. Nykypäivänä työelämässä arvostetaan ammatillista iskukykyä, jota pidetään yllä lyhytkestoisilla täsmäkursseilla. (Tikkanen 2013.)

Ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamattomuuteen vaikuttavat huonot ammattitaidon kehittämismahdollisuudet. Tämä aiheuttaa haasteita henkilöstöjohtamiselle. 50 vuotta täyttäneille tarjotaan nuoria vähemmän pääsyä koulutuksiin ja tilaisuuksiin uuden oppimiselle (Ajzen ym. 2012.) Osaamiseen liittyvät puutteet heikentävät työntekijän voimavaroja työelämässä. Tämän seurauksena työntekijän kyky vastata työn vaatimuksiin tulee uhatuksi uupumuksen seurauksena. (Ikäohjelma 2002, Lundell ym. 2011.)

Ikääntyvien työntekijöiden ammattitaidossa on tutkitusti puutteita. Ammattitaidon kehittymistä vaativat muun muassa tietotekniset taidot, tiedon käsittely- ja prosessointikyky, uusien asioiden omaksumiskyky, kielitaito, muutoksensietokyky, kansainvälisyystaidot ja oppimaan oppiminen. Opiskeluasenne, opiskelutekniikka, oppimistyylin löytäminen ja opiskelun suunnittelu ovat huomionarvoisia opiskelutaitoja. (Ilmarinen 2013.)

Lähijohtajan epäilevä ja negatiivinen asennoituminen ikääntyvän työntekijän oppimiskykyä kohtaan saa työntekijän muuttamaan käsitystään itsestään ja arviota omasta oppimiskyvystä kielteisellä tavalla. Työntekijän ollessa vahvasti motivoitunut omaksumaan uusia asioita, ikääntymisen vaikutukset jäävät suhteellisen merkityksettömäksi. (Suutama 2013.)

Hyvä lähijohtaja ymmärtää työntekijöidensä tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia. Lisäksi hänellä on halua tukea työntekijöiden kehittymistä sekä antaa oikea-aikaista ja hyödyllistä palautetta. Kehittävä lähijohtaja on erinomainen valmentaja ja mentori. (Simström 2009.) Työntekijä tuntee itsensä tarpeelliseksi ja kokee onnistumista saadessaan työn kautta toistuvasti uusia haasteita. (Jaakkola ym. 2002). Elinikäistä oppimista suuremmaksi haasteeksi on nousemassa oppimista estävien tekijöiden tunnistaminen ja poistaminen (Lundell ym. 2011).

3.3.2 Kehityskeskustelut

Tietoa työstävissä ammateissa uudistuminen on keskeistä, sillä osaamista tulee jatkuvasti kehittää. Suomessa panostaminen opettajan ammatilliseen kehitykseen on määrällisesti

vaatimatonta, sillä kohdentaminen on epäsystemaattista ja puutteellista. Mahdollisuudet uudistua työssä vaikuttavat myönteisesti opettajan motivaatioon jatkaa työssään. Tähän liittyy lähijohtajan ja opettajan sitoutuminen tavoitteelliseen ja pitkäjänteiseen toimintaan. Yksi väline tähän on opettajalle tehtävä yksilöllinen kehityssuunnitelma. Siinä määritellään opettajalle yksilölliset tavoitteet ja toteutusmuodot. Tehdyn suunnitelman toteutumista arvioidaan säännöllisesti kehityskeskusteluissa. (Mikkola 2015.)

Opetusalalla kehityskeskustelut ovat keskeinen johtamisen väline. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on selvittää, että työntekijöiden toiminta on organisaation tavoitteiden mukaista. Kehityskeskustelut toimivat järjestelmällisenä tapana määrääjoin kartoittaa jokaisen työntekijän osaamista ja kehitystarpeita. Kehityskeskustelu toimii henkilökohtaisen ohjauksen keinona ja lähijohtajalle kartoituksen keinona. (Työterveyslaitos 2010.)

Työpaikan osaamisen tasoa ja määrää voidaan kartoittaa systemaattisella osaamiskartoituksella (Wilka & Sääsilahti 2003) Osaamiskartoituksen avulla työyhteisön osaaminen voidaan koota osaamiskarttaan, jolloin työntekijöiden kehittymistä voidaan uudelleensuunnata ja hiljainen tieto voidaan suunnata näkyväksi sekä organisaation osaamista koskevat asenteet saadaan dokumentoituun muotoon. Osaamiskartoituksen avulla selvitetään organisaation osaamispääoma. (Hätönen 2005.)

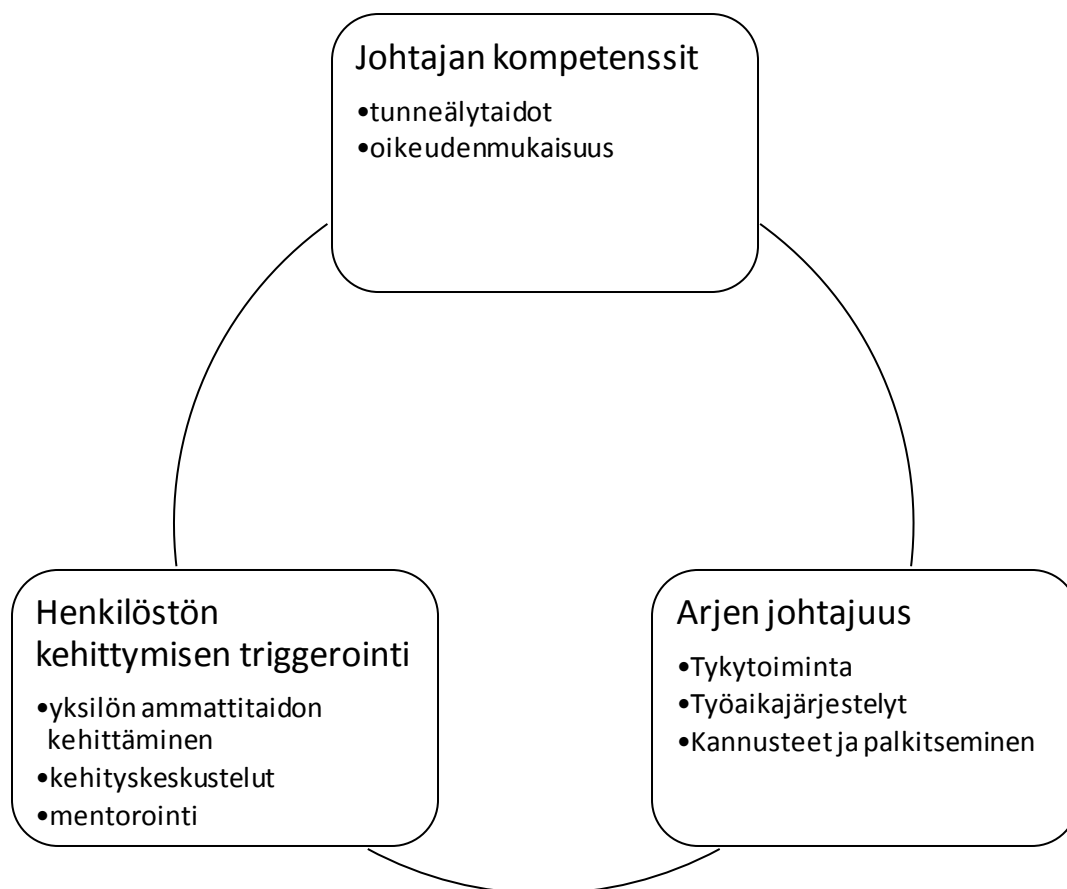
3.3.3 Mentorointi

Opetus- ja kasvatusalalla mentorointia käytetään tukemaan nuoren kehittymistä ja osaamista hänen siirtyessään työelämään (Karila ja Kupila 2008). Laadukkaaseen ikäjohtamiseen liittyy kyky hyödyntää erilaista osaamista. Erilaisuuden hyödyntämisen perustalla ovat lähijohtajan taidot kannustaa ja tukea työntekijöiden kehittymistä sekä toimia yhteistyössä. Kannustamalla ja innostamalla lähijohtaja voi onnistua luomaan hyvän ilmapiirin, joka perustuu eri-ikäisten työntekijöiden työskentelyyn yhdessä. Eri-ikäiset yhdistävät erilaisen osaamisensa ja oppivat toinen toisiltaan. Vanhemmat saavat nuoremmilta työntekijöiltä tietoa, jonka avulla voi sopeutua työelämän muutoksiin. Hiljaisen tiedon välityksellä taas nuoret oppivat vanhemmilta

työntekijöiltä. (Simström 2009.) Tällaista hiljaisen tiedon siirtämistä vanhemmalta työntekijältä nuoremmalle kutsutaan mentoroinniksi (Stokes 2003).

Mentorointi on etu työntekijälle ja organisaatiolle (Karjalainen 2010). Mentori on yleensä sitoutunut organisaation ja sen kehittämiseen (Alred & Garvey 2000), jolloin se on organisaatiolle tärkeä resurssi (Allen ym. 2006). Organisaation johdolla ja lähijohtajilla on suuri merkitys toimintaedellytysten luomisessa ja resurssien oikeanlaisessa suuntaamisessa mentoroinnille. Tämän toteuttaakseen johtajilla tulee olla riittävästi tietoa mentoroinnista henkilöstön kehittämisen keinona. Johtajilla on tärkeä rooli mentoroinnin tarkoituksenmukaisessa toteuttamisessa, joka vaatii myös organisaation sitoutumista mentorointiin. (Karjalainen 2010.)

Kuvio 1. Ikäjohtamisen keinoja opetus- ja kasvatusalalla.



4 IKÄJOHTAMISEN TULOKSELLISUUS

4.1 Elinvoimaiset pitkät työurat

Korrelaatio työn laadun ja hyvinvoinnin välillä on ikääntyneillä vahvempi verrattuna nuorempiin työntekijöihin. Suurin vaihtelu hyvinvoinnissa on havaittavissa työn laadun ollessa todella huono. Tämä haastaa johdon edistämään ikääntyneiden työntekijöiden hyvinvointia työpaikalla ja ehkäisemään varhaista eläköitymistä. (Ardito ym. 2013.) Hintsalan (2005) väitöskirjasta selviää ikääntyneillä työntekijöillä olevan suojaava tekijä. Mitä enemmän työkokemusta ja ikää työntekijällä on, sitä tärkeämmäksi hän kokee työn. Euroopan unionin työllisyyspolitiikan keskiössä on aktiivinen ikääntyminen työelämässä, joka edellyttää työkykyä (Ardito ym. 2013). Se on myös Eurooppa 2020 -strategian tärkeimpiä teemoja (Ajzen ym. 2012). Aktiivinen ikääntyminen, tarkoituksenmukaiset kannustimet ja laadukkaat työolot ehkäisevät ennenaikaista eläköitymistä (Ardito ym. 2013). Innokkaimpia työelämässä jatkamaan ovat työtään arvostavat, kehityshaluiset ja työtehtävänsä mielekkääksi kokevat työntekijät. Lisäksi ikääntyneitä työntekijöitä työelämässä kannustavat haasteet, kouluttautumismahdollisuudet sekä tunne osaamisen ja työpanoksen arvostamisesta. (von Bonsdorff 2009a, Lehto&Sutela 2010.)

Toode ym. (2010) kattavan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mukaan työmotivaation vaikuttavat työskentelyolosuhteet, henkilökohtaiset ja työpaikan ominaisuudet, sisäiset psykologiset tekijät sekä henkilön yksilölliset prioriteetit. Motivaatiota lisääviä lisää tekijöitä ovat myös työn arvostaminen, työhön sitoutuminen, ammattitaito (Kuokkanen ym. 2009) sekä vapaa-ajan ja työn yhteen sovittamisen mahdollisuus (Dimeglio ym. 2005, Utriainen 2006). Työntekijän hyvä työkyky pitää yllä työntekijän työyhteisötaitoja, kuten luottamuksellisuutta ja kehittämishalukkuutta (Elo 2010). Luottamuksen syntyminen on yksi työyhteisön sosiaalisen pääoman perusteista. Muita ovat yhteiset arvot, suvaitsevaisuus ja vastavuoroisuus. Sosiaalinen pääoma vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin. Vahvaan luottamukseen perustuva työyhteisö edistää tiedon jakamista ja työhön sitoutumista. (Koivumäki 2008, Oksanen 2009, Sinokki 2011.) Alhainen sosiaalinen pääoma lisää riskiä masennukselle (Oksanen 2009).

Työkyvyn tukeminen muodostuu tärkeäksi Euroopan työllisyyspolitiikan kannalta. Uralla etenemismahdollisuudet, työntekijälle osoitettu tuki ja ammattitaito edistävät työhyvinvointia. (Ardito ym. 2013.) Työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen tukee työurien pidentymistä (Duchemin ym. 2013). Oppimisen on oltava elinikäistä (Tikkanen 2013). Riittävien kannusteiden on myös todettu pidentävän työuria. Terveysongelmilta suojaa oikeudenmukaiseksi koettu palkkaus. (Ardito ym. 2013.) Tärkeää on panostaa myös laadukkaaseen johtamiseen, moninaisuuden ja monisukupuolisuuden huomioimiseen (Husman 2012). Hyvä ilmapiiri työpaikalla kannustaa työntekijöitä oppimaan sekä antaa tilaa luovuudelle (Huy 2006).

Luovuus ei ole kiinni ainoastaan yksilöstä itsestään. Luovuus pääsee valloilleen työyhteisössä, jossa työntekijöitä kannustetaan uusien ideoiden ja ajatusten esittämiseen. Aloitteiden tekemiseen kannustavassa työyhteisössä ikääntyneet työntekijät tuovat organisaatiolle hyödyllisiä parannuskeinoja esille muun ikäryhmän työntekijöitä enemmän. (Verworn 2009.) Johtajan tunneäly puolestaan auttaa äyttämään hyvää ilmapiiriä edistäviä johtamistylejä (Boyatzis & McKee 2005, Simström 2009). Lisäksi johtajan tunneälytaidoilla on yhteys organisaation strategian toteutumiseen (Huy 2006). Johtajat jotka hallitsevat omia tunteitaan, pysyvät toimintakykyisinä ja voivat toimia työyhteisön parhaaksi selviytyen muutoksen ja kilpailun keskellä (Goleman ym. 2002).

Työyhteisöön on mahdollista luoda tyypillisiin kriittisiin muutosvaiheisiin sopivia työntekijöitä auttavia johtamiskäytäntöjä. Esimerkiksi onnistunut rekrytointiprosessi auttaa työntekijää kiinnittymään työelämäänsä. Myös urasuunnittelu tukee uralla kehittymistä ja etenemistä. Työhön paluun käytäntöjen rakentaminen sujuvaksi tukee työkykyä uran eri vaiheissa. Työuran tienhaaroissa, kuten työttömyyden aikana, työpaikkaa vaihtaessa ja uuteen ammattiin kouluttautuessa, voidaan tulla vastaan henkilöstösuunnittelulla ja muutosjohtamisella. (Saarema-Thiel 2009.) Työpaikan ja työterveyshuollon välinen kattava ja tehokas yhteistyö tukee työurien kestävyttä (Husman 2012). Ikääntyessä terveysongelmat lisääntyvät odotetusti. 2,5 prosenttia Euroopan työntekijöistä kokee terveydentilansa heikoksi. Enemmän kuin kahdesta terveysongelmasta kärsii 47 prosenttia Euroopan työvoimasta. Hyvinvointi ja terveys ovat keskeistä strategiselle kasvulle, kestäväälle kehitykselle ja

kilpailukyvyille Euroopassa. Terveys edistää tuottavuutta ja pitää yllä elämänlaatua. (Ardito ym. 2013.)

Johtamiskäytäntöjä kehittämällä voidaan vaikuttaa ikääntyneiden työntekijöiden työkykyyn. Esimiestyön kehittäminen parantaa työkykyä. Vastaavasi esimiestyön heikentyminen on uhka työkyvyille. Työkykyä vahvistava lähijohtaja tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia ja osoittaa hyväksyvää asennetta. Lähijohtajalla on kykyä rakentaa yhteistyötä kaikenikäisten kanssa ja osallistua siihen. Tärkeää on työn muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa kyky kommunikoida ja kuunnella ikääntyneitä. Lähijohtajan on löydettävä työntekijälle yksilöllisiä ratkaisuja. (Ilmarinen 2013.) Toimintatavoilla ja työpaikan arkeen liittyvillä seikoilla on huomattava rooli ikääntyneiden työntekijöiden työssä pysymiselle. Lähijohtajan kannustava asenne ikääntyneiden työntekoon on tärkeää. (von Bonsdorff 2009, Lehto & Sutela 2010.)

Oikein toteutettu ja pitkäjänteinen tykytoiminta edistää työntekijöiden työkykyä ja terveyttä sekä työntekijöiden työmotivaatiota, työilmapiiriä ja toimivuutta. Näin ollen tykytoiminta parantaa kestäväällä tavalla organisaation kannattavuutta ja toimintakykyä. (TTL.). Seurauksena työn laatu ja tuottavuus sekä työntekijän jaksaminen ja elämänlaatu kohenevat. (Ikäohjelman monet kasvot 2002.)

4.2 Organisaation tehokas toiminta

Strateginen hyvinvointi on se osa henkilöstön hyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta (Aura ym. 2012). Strategialla pyritään ennakoimaan ja vastaamaan toimintaympäristöstä nouseviin muutoksiin (Boxall & Purcell 2003). Ennakoiva lähestymistapa terveyden ja turvallisuuden hallintaan lisää parempia organisaation tuloksia. Tähän kuuluvat toiminnan tehokkuus, terveys ja hyvinvointi työntekijöiden keskuudessa. Työturvallisuus ja hyvät johtamiskäytännöt lisäävät työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä työhön. (Ward ym. 2008.) Lisäksi organisaation koetulla tuloksellisella toiminnalla, kuten oppilaiden hyvillä oppimistuloksilla (Leithwood 2001), työntekijöiden työhyvinvoinnilla ja hyvillä johtamiskäytännöillä on yhteys toisiinsa (Bonstroff 2009a). Leithwoodin (2001) mukaan koulujen tehokkaaseen toimintaan tulisi kiinnittää nykyistä

enemmän huomiota. Tulosvastuullisuus edellyttää rehtorilta strategisen johtamisen taitoja. (Leithwood 2001.)

Työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat tärkeitä myös työntekijän työkyvyn heikennyttyä. Vaikutusmahdollisuudet suojaavat organisaatiota tuottavuuden laskulta erityisesti työntekijöihin liittyvissä työkykyongelma tilanteissa. (Van Den Berg ym. 2010.) Työntekijöiden runsaat sairauspoissaolot heikentävät organisaation tehokasta toimintaa. (Elo 2010.) Tulevaisuudessa organisaation edun palvelemisen tulee perustua työntekijöiden elämänsä näkökulmaan keskittyen ikääntyneiden työkykyyn ja hyvinvointiin. Elämänsä näkökulmalla tarkoitetaan työntekijöiden sairauspoissaolojen ja niihin liittyvien riskitekijöiden varhaista tunnistamista ja niiden ehkäisemistä. (Haslam ym. 2010.)

Tunneälytaidot ovat lähijohtajien tärkeimpiä kompetensseja henkilöstövoimavarojen sekä muutoksen hallitsemiseksi ja läpiviemiseksi (Simström 2009). Tällä tavalla saavutetaan organisaation toiminnallinen tehokkuus (Mount 2006). Ikäsyrynnällä on negatiivinen vaikutus organisaation tehokkuuteen. Ikäsyryntää kokevilla työntekijöillä on vaikeaa sitoutua organisaatioon (Kunze 2011). Ikäjohtamisessa korostuu eri-ikäisten vahvuuksien ja tarpeiden huomioon ottaminen eri elämänsä vaiheissa. (Vaahtio 2007). Hyvillä johtamiskäytännöillä lähijohtaja saa kaikenikäisistä työntekijöistä tuottavia. Työntekijöiden yksilölliset erot suorituskäytännössä ja työsuorituksissa ovat suurempia kuin ikäryhmien välillä vallitsevat erot. (Parent-Thirion 2006.) Ajatus, jonka mukaan vanhemmat työntekijät ovat organisaatiolle kalleimpia, perustuu näiden työntekijöiden pidempiin vuosilomiin sekä korkeampaan palkkaan (Ilmarinen 2006).

4.3 Osallisuuden tunne

Osallistava johtaminen korostuu muutostilanteissa. Tällöin esimiehen ja työntekijän osaamista ja osallistumista tarvitaan muutoksen eteenpäinviemiseksi. Muutoksessa rikotaan usein rajoja ja pyritään irrottautumaan ennakkoluuloista uusien työmuotojen löytämiseksi. (Huuhtanen &

Punnonen 2008.) Työntekijöiden työhyvinvointia voidaan lisätä avoimella ja luottamuksellisella keskustelulla, jossa uskalletaan tarttua ongelmiin (Stenvall 2007).

Vaikutusmahdollisuudet ovat yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin ja hyvään työkykyyn. (Van Den Berg ym. 2010). Työmäärällä on vaikutusta työkykyyn ja kuormitukseen. Työn kuormittaessa virheet työssä lisääntyvät vaikuttaen työn laatuun. Sairauspoissaolot lisääntyvät työntekijän voimavarojen ollessa riittämättömät suhteessa työn määrään. Useat sairauspoissaolot lisäävät varhaisen eläköitymisen riskiä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010.)

4.4 Arvokas eläkkeelle siirtyminen

Von Bonsdorff (2009a) on tutkinut väitöskirjassaan yhdysvaltalaisen ja suomalaisten työntekijöiden työssä jatkamisaikkeitä eläköitymisen jälkeen. Työn sisällöllä ja mahdollisuudella itsensä toteuttamiseen on merkitystä rahan jäädessä toissijaiseksi. Työssä jatkaminen eläköitymisen jälkeen on harvinaista Suomessa, toisin kuin Yhdysvalloissa. Kuitenkin viimeaikaiset työmarkkinaosapuolten ja hallituksen toimet puoltavat työssä jatkamista eläkkeelle jäämisen jälkeen. (Von Bonsdorff 2009a.) Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan eläkeiän lähestyessä lähijohtajan on syytä käydä motivaatiokeskustelua työntekijän kanssa mahdollisuuksista jatkaa työuraa myös eläköitymisen jälkeen. Työilma-piiri, jossa hyväksytään osa-aikainenkin työnteko, kannustaa eläkkeelle jääviä työntekijöitä jatkamaan työntekoa.

Eläkeläiset kokevat työhön pyytämisen arvostuksen osoituksena. Arvostusta osoittaa myös luottamus ja tasavertainen kohtelu työpaikalla. (Utriainen ym. 2011.) Työkavereilta ja yhteiskunnalta saatu arvostus vaikuttaa työmotivaatioon. (Toode ym. 2010.) Hyvä työilmapiiri edistää motivaatiota, jossa lähijohtajan toivotaan olevan tukeva, oikeudenmukainen ja kannustava. Kateus ja työtovereiden negatiivinen asenne vähentävät työmotivaatiota. (Hintsala 2005, Utriainen ym. 2011.) Näin ollen eläkkeellä ollessa lisätulot ovat yhteydessä työmotivaatioon (Hintsala 2005). Työn ilo korostuu eläköityneiden työmotivaatiossa ilmeten kutsumuksena ja työn mielekkyyden kokemuksena (Utriainen ym. 2011). Työmotivaation

vaikuttaa myös työkyky ja ammatillisuus. Ammattitaitoa halutaan säilyttää ja kehittää. (Utriainen ym. 2011.)

Kujalan (2006) väitöstutkimuksen mukaan kokemus ammatillisesta pätevyydestä ja täysivaltaisuuden kokemuksesta saavat opettajan jatkamaan työssään myös eläköitymisen jälkeen. Tällaiset opettajat eivät kokeneet koulutodellisuutta raskaana. Väitöstutkimuksesta selvisi myös opettaja ryhmä, joka eläköityi heti kun mahdollista, mutta halusivat jatkaa opettajan töitä sijaisuuksien muodossa vielä eläköitymisen jälkeen. Syy mahdollisimman nopeaan eläköitymiseen oli työnkuormittavaksi kokemisessa, jonka vuoksi opettajat halusivat eläköityä nopeasti suojellakseen työkykyään. (Kujala 2006.) Työuran viimeiset vuosikymmenet vaikuttavat eläkeajan laatuun (Ilmarinen 2006). Ikääntyneiden työkyvyn perusmallin laadukkaan toteutuksen seurauksena ikääntyvien työkyky paranee. Näin työn laatu, tuottavuus, työntekijän elämänlaatu ja hyvinvointi kohenevat. Pitkäaikaisvaikutukset ovat nähtävillä eläkeiässä. (Ikäohjelman monet kasvot 2002.)

Vanheneminen mahdollistaa taloudellisten kustannusten nousua, joten sosiaalipolitiikka todennäköisesti hyötyy eläkeläisten terveydestä. Tutkimustulosten mukaan työkyky työssäolo vuosina vaikuttaa vahvasti myöhempisiin vuosiin. Työkyvyn ollessa erinomainen hyvän terveyden todennäköisyys on kolme kertaa korkeampi verrattuna työntekijöihin, joilla on heikko työkyky. Hyvän työkyvyn seurauksena työntekijällä ei välttämättä ilmene sairauksia eläke-ikäisenä. (Seitsamo ym. 2011.)

5. POHDINTA

Opetusalalla on tunnistettavissa lukuisa määrä riskejä liittyen työkyvyn edistämiseen ja ylläpitämiseen. Näitä olivat pitkät työpäivät ja työn epätasainen jakautuminen, työstressi, esimiehen epäasialliseksi koettu johtamistoiminta ja opetusalan hallitsemattomat muutokset. Näin ollen opetus- ja kasvatusalalle tarvitaan systemaattista otetta ongelmiin puuttumiseksi. Ikäjohtaminen on tähän oiva keino eri-ikäisten tarpeiden ja vahvuuksien huomioimiseksi henkilöstövoimavarojen johtamisessa sekä tavaksi hallita ikään liittyviä riskitekijöitä. Ikään ja työkykyyn liittyviä riskitekijöitä olivat pitkät työpäivät ja työn epätasainen jakautuminen, työstressi, esimiehen epäasialliseksi koettu johtamistoiminta ja opetusalan hallitsemattomat muutokset. Ikäjohtamisen havaittiin olevan vahvasti yhteydessä työntekijöiden työkykyyn ja työssä jaksamiseen. Opetus- ja kasvatusalalle sopivia tapoja toteuttaa ikäjohtamista oli kiinnittää huomiota opetus- ja kasvatusalalan lähiesimiesten johtamiskompetenssiin, kehittää työkykytoimintaa ja opetusalan työntekijöiden työaikajärjestelyjä sekä triggeroida opetusalan henkilöstön ammatillista kehitystä esimerkiksi kehityskeskustelujen ja mentoroinnin avulla.

Opetusalalle tarvitaan kipeästi virallinen hyvinvointiohjelma luomaan rakenteita, joilla tuetaan kasvatusalalla eri-ikäisten ja erityisesti ikääntyneiden toimijoiden työkykyä ja työssä jaksamista. Lisäksi pohdin opetus- ja kasvatusalalla johtamiskoulutuksen riittävyttä. Tällä hetkellä esimerkiksi rehtorin pätevyyden voi saada pelkästään 25 opintopisteen kokonaisuudella, johon ei kuulu työhyvinvointiin ja työkykyjohtamiseen liittyviä rakenteita. Panostamalla johtamiskoulutukseen lisätään kasvatusalalla johtajien tietoisuutta työuria pidentävistä operatiivisen tason johdon toimenpiteistä. Työn kuormittavuutta on aktiivisesti seurattava ja työn määrää tarvittaessa rajattava. Esimiestyössä huomiota tulisi kiinnittää myös kehityskeskusteluihin hyödyntämällä niiden työkykyä edistävää vaikutusta. Työn henkisten ja sosiaalisten kuormitustekijöiden säännölliseen arviointiin tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota esimiestyössä. Myös koulun jatkuvan muutoksen vaikutus opettajan työhyvinvointiin tulee arvioida ja lisäksi muutoksia suunniteltaessa tulee kuulla myös henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia.

Työhyvinvoinnin tilaa voidaan kuvata työnimun käsitteellä. Opettajien innostuminen työstään voidaan nähdä positiivisena asiana, kun taustalla vaikuttavat suuret stressitekijät. Suomalainen

koulutusjärjestelmä poikkeaa muihin maihin verraten siinä, että Suomessa opettajan ammatti on säilyttänyt yhteiskunnallisen arvostuksen ja on hyvin suosittu nuorten koulutusvalinnoissa. On muistettava, että tilanne ei pysy automaattisesti samana. Kartoitukset työterveyshuollon ja esimiesten toimesta suhteessa opetusalan työntekijöiden työn kuormitukseen on tehtävä säännöllisesti ja systemaattisesti. Tulevaisuudessa opetusalan ja työterveyshuollon välillä tehtävä yhteistyö on järkevää ottaa kehityskohteeksi. On pohdittava, miten opetusalan henkilöstön työterveyshuolto nähtäisiin tärkeänä asiana julkisella sektorilla. Työterveyshuollon potentiaalia työkykyä heikentävien riskitekijöiden tunnistamisessa on järkevää hyödyntää ja lisätä opetuslalla toimivien esimiesten tietoisuutta niistä.

Kuormitustekijöihin liittyen on syytä huomioida, että iän myötä työntekijä tarvitsee enemmän palautumisaikaa työpäivän aikana ja työpäivien välissä (Ilmarinen 2013). Tietäessämme opetuslalla työviikkojen tuntien menevän yli lain sallimien rajojen ja töiden jakautuessa epätasaisesti, huomiota tulee kiinnittää paitsi nuoriin myös ikääntyneiden työssä jaksamiseen ja jatkamiseen. Vaihtoehtoisia tapoja vähentää ikääntyneiden työntekijöiden työn kuormittavuutta on vähentää opettavien aineiden viikkotuntimäärää. Lisäksi pitäisi pyrkiä tunnistamaan mikä yksilöä itsessään motivoi ja kyetä tarjoamaan esimerkiksi työtehtäviä, jossa yksilön arvosta itseään ja työtään kohtaan kasvaa. Opettajan työn vetovoimaisuudesta huolehtiminen kokonaisuudessaan on myös tärkeää ajatellen nuoria uravalintaa tekeviä nuoria. Vanhemmista työntekijöistä huolehtiminen luo käsitystä arvokkaana pidetyn osaamisen vaalimisesta nuoremmille.

Siirtyminen opettajan ammatista muihin tehtäviin ja ammatissa toimivien opettajien halukkuus hakeutua toisiin töihin on tällä hetkellä kohtuullista. Positiivista on, että kyse on yleensä siirtymisestä koulusta muihin pedagogisiin tehtäviin. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi opetushallinnon tehtävät tai järjestön henkilöstökoulutukset. (Mikkola 2015.) On todettava, että opetusalan töiden kenttä on laaja ja monipuolinen. Opetusalan kentällä voidaan nähdä laajasti eri tehtäviä, joissa voidaan hakea työntekijälle esimerkiksi uutta osaamista ja uudenlaista motivaatiota. Lähijohtajan on tärkeää rohkaista ja kannustaa työntekijää menemään kohti uusia mahdollisuuksia. Opetusalan ammateista opettajan ammatti on vaativa ihmishdeammatti. Koulu on pullollaan erilaisuutta, yksilöllistä kohtaamista ja ristiriitoja. Opettajan ammatissa on kyse paitsi opettavan asian hallinnasta myös toisen ihmisen ymmärtämisestä. On ymmärrettävää, että työ on kuluttavaa ja että työasiat tulevat myös kotiin,

jolloin ”työ ei jää töihin”. Lähiesimiehen motivaatio löytää ikääntyneille työntekijöille mahdollisuuksia elpyä työssään on olennainen pidentäessä opetusalan henkilöstön hyvinvointia.

Tutkimusta tehdessäni heräsi useita jatkotutkimusehdotuksia. Seuraavaksi olisi mielenkiintoista tutkia sekä esimiesten että opetuslalla toimivien henkilöiden käsityksiä ja kokemuksia ikäjohtamisesta. Ikärakenteen muutoksen myötä olisi kiinnostavaa ottaa selvää siitä, kuinka tärkeänä opetusalan esimiehet pitävät ikäidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa. Lisäksi tärkeää olisi selvittää opettajien kokemuksia siitä, onko heidän työntekeään tuettu ikäidonnaista tekijöistä käsin. Tämän lisäksi olisi kiinnostavaa tarkastella liittyvätkö nämä ikäjohtamiseen liitettävät merkitykset sukupolvisidonnaisuuteen – pitävätkö eri sukupolvet eri asioita tärkeinä?

LÄHTEET

- Ahonen, G., Aura, O., & Ilmarinen, J. (2012). Strategisen hyvinvointitila Suomessa. Työterveyslaitos. Tutkimusraportti. PDF –dokumentti.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/strategisen_hyvinvoinnin_tila_suomessa_2012.pdf Luettu 2.2.2017
- Allen, T. D, Lentz, E. & Day, R. (2006). Career success outcomes associated with mentoring others. A comparison of mentors and nonmentors. *Journal of Career Development*, 32 (3): 272–285.
- Alred, G. & Garvey, B. (2000). Learning to produce knowledge – the contribution of mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning* 8 (3): 261–272.
- Ajzen, M., Léonard, E., Molinie, A., Valenduc, G., Vendramin, P., & Volkoff, S. (2012). Sustainable work and the ageing workforce. A report based on the fifth European working conditions survey. Luxemburg. Eurofound. PDF –dokumentti.
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/66/en/1/EF1266EN.pdf> Päivitetty 10.12.2012. Luettu 14.2.2017
- Ardito, C., d’Errico, A., Leombruni, R. & Pacelli, L. (2013). Health and well-being at work. A report based on the fifth European Working Conditions Survey. Dublin. Eurofound. PDF –dokumentti.
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2013/02/en/1/EF1302EN.pdf> Päivitetty 16.2.2013 Luettu 10.2.2017
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi T., Ilmarinen, T. (2016). Strateginen hyvinvointi 2016. Tutkimusraportti. PDF –dokumentti.
http://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_wvw.pdf Luettu 1.3.2017
- von Bonsdorff, M. (2009a). Intentions of early retirement and continuing to work among middle,-aged and older employees. Väitöskirja. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto. PDF–dokumentti.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21764/9789513936730.pdf?sequence=1>. Luettu 2013/10/1.
- von Bonsdorff, M. (2009b). Keski-ikäisten jaksamista ja työhyvinvointia kannattaa tukea. *Liikunta ja tiede*, 46 (6): 19-20.
- Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Nuutinen, S. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere. Tampereen yliopisto. Tampereen Offsetpalvelu Oy. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 6.11.2013.

- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Bristol. J.W Arrowsmith Ltd.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership. Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion*. Boston. Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R. E. & Sala, F. (2004). *The emotional competence inventory. Teoksessa The measurement of emotional intelligence*. Hauppauge. Nova Science publishers.
- Brooke, L. & Taylor, P. (2005) *Older workers and employment: managing age relations. Ageing & Society* 25:1-15.
- Campos E. B., & Sanchez, M. P. S. (2003). Knowledge management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination. *Journal of Knowledge Management*, 7(2):5-17
- De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2006). Identifying nurses' rewards: a qualitative categorization study in Belgium. *Human resources for health*, 4(15):1-8
- Dimeglio, K., Padula, C., Piatek, C., Korber, S., Barrett, A., & Ducharme, M. (2005). Group Cohesion and Nurse Satisfaction. *JONA* (35)3: 110-120.
- Duchemin, C., Feifs, T., & Weber, T. (2013). Role of governments and social partners in keeping older workers in the labour market. Eurofound. PDF-dokumentti. <http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn1210012s/tn1210012s.pdf> Luettu 2013/11/06
- Elo, A-L. (2010). Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki. Työterveyslaitos. http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/Hyvinvointi_raportti_TTL.pdf Luettu 2013/11/4.
- European commission. (2006). Ageing and employment. Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment. *Final report*. PDF-dokumentti. <http://www.diversityatwork.net/EN/Docs/Ageing%20and%20Employment.pdf> Ei päivitystietoja. Luettu 2013/11/18.
- Goleman, D., Boyatzis, R. A., & McKee, A. (2002). *Primal leadership. Realizing the Power of emotional intelligence*. Boston. Harvard business school press.
- Gould, R. & Polvinen, A. (2006). Työkyky työuran loppupuolella. Teoksessa: Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000- tutkimustuloksia. Helsinki. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos & Työterveyslaitos.

- Handolin, V. (2013). Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto. PDF –dokumentti. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-477-3.pdf. Luettu 2013/11/10.
- Halme, P. (2011). Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Väitöskirja. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Halme, P. (2010). Changing nature of leadership in terms of ageing. Young lions and grey falcons. *Management Research and practice*, 2(4): 371-395
- Halme, P. (2005). Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational studies*. PDF –dokumentti. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no2_pages_31-40.pdf. Luettu 2013/10/31.
- Halmeenmäki, T. (2010). Kunta-alan eläkepoistumat ja ratkaisumallit. Väitöskirja. Helsinki. Helsingin yliopisto. PDF-dokumentti. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7999-1>. Luettu 2013/11/20.
- Haslam, C., Kazi, A., McDermott, H.J., & Munir, F. (2010). Developing occupational health services for active age management. *Oxford University Press on behalf of the Society of Occupational Medicine*. www-dokumentti. <http://m.occmed.oxfordjournals.org/content/60/3/193.full> Luettu 2013/09/15
- Husman, P. (2012). Työurien pituus ja kestävyys. Teoksessa Työ ja terveys Suomessa 2012. s. 16-20 Työterveyslaitos. Helsinki. Tammerprint Oy. PDF-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf. Luettu 2013/10/30.
- Huy, G. (2006). Self theory as a frame of reference in strategic decision making. Sms:n konferenssissa Wienissä 2006.
- Hyvärinen, P. (2006). Työsuojelun viranomaisvalvonta koulussa. Teoksessa Teoksessa Perkiö-Mäkelä, M., Nevala N. & Laine V. (toim.). Hyvä koulu. Helsinki: Työterveyslaitos
- Högbacka, A-L. (2009) Desibelejä kesyttämään. *Opettaja* 50/09, 26–29.
- Ilmarinen, J. (2013). Ikääntyvän työvoiman työkyvyn ylläpitäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Gerontologia. Helsinki. Kustannus Oy Duodecim.
- Ilmarinen, J. (2006). Pitkää työtä! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki PDF – dokumentti. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8407.pdf. Luettu 23.10.2016
- Ilmarinen, J. (2005). Pitkää työtä! Ikääntyminen ja laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä. Gumerrus.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S., & Huuhtanen, P. (2003). Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen ikästrategiana. Helsinki. Talentum.

- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Klockars, M. (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scand J Work Environ Health*, 23(1):49-57
- Jaakkola, T., & Liukkonen, J. (2002). Autonomian tukeminen. Teoksessa: Rahasta vai rakkaudesta työhön. Jyväskylä. Jyvässeudun paino.
- Juuti, P. (2012). Ikäjohtaminen nyt. Esitys Johtamisen kehitysverkoston johtoryhmän kokouksessa. Verkkojulkaisu. PDF – dokumentti.
<http://www.videonet.fi/stm/20120912/3/juuti.pdf>. Päivitetty 2013/5/16. Luettu 2013/10/18
- Juuti, P. (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta -sarja. Keuruu. Otava.
- Karikoski, A. (2009). Aika hyvä rehtoriksi. Selviääkö koulun johtamisesta hengissä? Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Karjalainen, M. (2010). Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Kenny, G., Yaedley, J., Martineau, L., & Jay, O. (2008). Physical work capacity in older adult: implications for the aging workers. *American Journal of Industrial Medicine*, 51
- Koivumäki, J. (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Kujala T. (2006). “Ei pirise enää koulun kello” – Kerronnallinen tutkimus opettajien ikääntymiskokemuksista. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate performance consequences-a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290.
- Kuokkanen, L., Suominen, T., Härkönen, E., Kukkarainen, M-L. & Dooran, D. (2009). Effects of Organizational Change on Work-related Empowerment, Employee Satisfaction, and Motivation. *Nursing Administration Quartely*, 33, 116-124.
- Lagerlöf, E. (2006). The ageing workforce – myths and realities. European Foundation for improvement of living and Working Conditions. *Foundation Focus*, 2(4), 5.
- Laine, M., Kokkinen, L., Kaarlela-Tuomaala, A., Valtanen, E., Elovainio, M., Suomi, R. & Keinänen, M. (2011). Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Laine, M. & Kokkinen, L. (2012). Terveys- ja sosiaalipalvelut. Teoksessa Työ ja terveys Suomessa 2012. Työterveyslaitos. Helsinki. Tammerprint Oy.
- Lehto, A. & Sutela, H. (2010). Ikääntyvien työpanos on vahvassa kasvussa. *Tieto & Trendit* 2, 18-22.

- Lehto, A. & Sutela, H. (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki. Tilastokeskus. PDF-dokumentti.
http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf. Luettu 20.9.2016
- Lundell, S., Ilmarinen, J., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, K., & Tuominen, E. (2011). Ikävoimaa työhön. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Lybäck, K., & Koski-Pirilä, A. (2011). KuEL-eläkkeelle siirtyneet 2010. Raportti 2011/1. PDF – dokumentti.
http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tilastojulkaisut.aspx?fileName=KuEL_elakkeelle_siirtyneet_2010.pdf. Luettu 2013/09/30.
- Länsikallio, R., & Ilves, V. (2016). Työolobarometri 2015. PDF –dokumentti.
<https://www.oaj.fi/cs/oaj/OAJn%20tyoolobarometri%20> Luettu 1.3.2017
- Macnicol, J. (2006). Age discrimination. An Historical and Contemporary analysis. Cambridge, Cambridge University Press.
- Mount, G. (2006). The role of Emotional intelligence in developing international business capability. El provides Traction. Teoksessa Linking emotional intelligence and performance at work. Mahwah. Lawrence Erlbaum Associates.
- Naegele, G. & Walker, A. (2006). A guide to good practise in age management. European foundation for the improvement of living and working conditions. Luxembourg. Office for official publications of the european communities.
- Oksanen, T. (2009). Workplace social capital and employee health. Väitöskirja. Turun yliopisto. Turku. PDF –dokumentti. [http://doria17-
kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf?sequence=1](http://doria17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf?sequence=1)
 . Luettu 11.10.2017
- Parent-Thirion, A. (2006). More jobs for older workers equals better jobs for all. The ageing workforce – myths and realities. European foundations for improvement of living and working conditions. *Foundation Focus*, 2, 5-6
- Perkiö-Mäkelä, M., Nevala, N., & Laine, V. (2006). Hyvä koulu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Riach, K. (2009). Managing “difference” understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 319-335.
- Saarelma-Thiel T (2009) Eteenpäin kriisistä. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Salo, P., Linna, A. & Oksanen, T. (2012). Kunta-alan työolot ja hyvinvointi 2000-luvulla. Teoksessa: Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta: 19-43. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Simström, H. (2009). Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Väitöskirja. Tampere. Tampereen

yliopisto.<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66499/978-951-44-7742-3.pdf?sequence=1>. Luettu 2013/10/28.

- Sinokki, M. (2011). Social factors at work and health of employees. *Studies in social and health* 115. Helsinki. Kela.
- Seitsamo, J., von Bonsdorff, M., Ilmarinen, J., von Bonsdorff, M., Nygård, C-H., Rantanen, T., & Klockars, M. (2011). Work ability and later-life health: A 28-year longitudinal study among Finnish municipal workers. Teoksessa: *Age Management during the Life Course : Proceeding on the 4th Symposium on Work Ability*: 391 – 398.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2013). Kehittämishjelmat ja – hankkeet. Johtamisen kehittämisverkosto. *www-dokumentti*.
http://www.stm.fi/vireilla/kehittamishjelmat_ja_hankkeet/johtamisverkosto. Päivitetty 2013/09/25. Luettu 2013/09/30
- Stokes, P. (2003). Exploring the relationship between mentoring and counselling. *British Journal of Guidance and Counselling* 31 (1), 25–38.
- Suutama, T. (2013). Muisti ja oppiminen. Teoksessa *Gerontologia*. Helsinki. Duodecim.
- Tikkanen, T. (2013). Elinikäinen oppiminen – kohti aktiivista vanhuutta. Teoksessa *Gerontologia*. Helsinki. Duodecim.
- Tuominen-Thuesen, M. (2012). Ikääntyvästä henkilöstöstä kilpailuetu. *Fakta*, 9, 61-62
- Työterveyslaitos. (2013a). Työhyvinvointi. Työaika. Työn kuormittavuuden arviointi. *www-dokumentti*.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoaikojen_kuormittavuuden_arviointi/sivut/default.aspx Päivitetty 2013/10/01. Luettu 10.2.2017
- Työterveyslaitos. (2013b). Työhyvinvointi. Työaika. *www-dokumentti*(<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/sivut/default.aspx>) Päivitetty 2013/06/08. Luettu 2013/10/01
- Työterveyslaitos. (2013c). Työkykytoiminta. *www-dokumentti*.
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/sivut/default.aspx>. Päivitetty 2013/6/14. Luettu 2013/10/15
- Työterveyslaitos. (2013d). Tutkimus ja –kehittämishankkeet. Innovatiiviset työajat hoitoalalle. *www-dokumentti*.
http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/innovatiiviset_tyajat_hoitoalalle/sivut/default.aspx. Päivitetty 2013/05/13. Luettu 2013/10/01
- Työterveyslaitos. (2013e). Johtamisverkosto. Ikäjohtaminen. Ikäjohtamisen parhaat käytännöt Euroopassa. Työpaikan ikätietoisuus ja toimintavalmius. *www-dokumentti*.
http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/ikajohtaminen/ikajohtaminen_euroopassa/sivut/default.aspx. Päivitetty 2013/04/18. Luettu 2013/09/22

- Työterveyslaitos. (2013f). Työhyvinvointi. Työaika. Vuorotyö ja terveys. www-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoajat_terveys_hyvinvointi/sivut/default.aspx Päivitetty 2013/06/02. Luettu 2013/10/01
- Työterveyslaitos. (2012). Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf Luettu 2013/09/12
- Työterveyslaitos. (2010). Työn sankareita ja selviytyjiä. Työ- ja hyvinvointi vuoden 2025 Suomessa. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Työaikadirektiivi. 2003/88/EY www-dokumentti. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0088:FI:HTML>. Ei päivitystietoa. Luettu 2013/11/05
- Työturvallisuuslaki. 2002/738 www-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2>. Päivitetty 2013/10/30. Luettu 2013/11/05.
- Vahtio, E-L. (2006). Avaa ikäluokat – vapaudu johtamaan. Edita. Helsinki.
- Valtiovarainministeriö. Valtion työnantajana. Virka ja työehdot. Työpaikkaterveydenhuolto. www-dokumentti. http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/05_Virka_ja_tyoehdot/13_tyopaikkaterveydenhuolto/index.jsp. Ei päivitystietoa. Luettu 2013/10/17.
- Van Den Berg, T., Robroek, S., Plat, J., Koopman-schap, M., & Burdorf, A. (2010). The importance of job control for workers with decreased work ability to remain productive work. International Archives of Occupational and Environmental Health. www – dokumentti. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3141843/>. Ei päivitystietoa. Luettu 2.3.2017
- Varjo, J. (2007). Kilpailukykyvaltion koululainsäädänsön rakentuminen. Suomen eduskunta ja 1990 –luvun koulutuspoliittinen käänne. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 209. Helsinki.
- Verworn, B. (2009). Does age have an impact on having ideas? An analysis of the quantity and quality of ideas submitted to a suggestion system. *Creativity and innovation management*, 18(4), 326-334.
- Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki, Edita.
- Ward, J., Haslam, C., & Haslam, R. (2008). The Impact of Health and Safety Management on Organisations and Their Staff. Institute of Occupational Safety and Health, Research Report. PDF –dokumentti. <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/12245/3/Ward%20et%20al%202008%20-%20IOSH%20RR%2008.1.pdf.pdf> Luettu 2013/10/30.

Wernimont, P. E. (1972). A system view of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 5(2), 173-176.

Åhman, H. (2004). *Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi*. Helsinki: WSOY.