

## 1. Ikäjohtaminen

Työkaari  
johtamisessa

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Henkilöstön ikärakenne on tiedossa, eläköitymistä ja vaihtuvuutta seurataan. Eri-ikäisten johtamistarpeisiin reagoidaan tapauskohtaisesti.

**Kehittäjät:** Henkilöstön ikärakenteen kehitys on tunnistettu ja sen vaikutukset esimerkiksi työjärjestelyihin yksikkötasolla ennakoitaan. Ikäjohtaminen on suunnitelmallista, ja työpaikalla on kohdennettuja toimenpiteitä eri-ikäisille.

**Edelläkävijät:** Ikäjohtamisen piiriin kuuluvat kaikenikäiset, ja se on integroitu muuhun kehittämiseen. Eri-ikäisten voimavarojen ja kykyjen hyödyntämisessä onnistumista arvioidaan järjestelmällisesti.

Esimiesten  
ikäjohtamistaidot

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Esimiehet puuttuvat kielteisiin ikäsenteisiin työyhteisössä.

**Kehittäjät:** Esimiehiä on koulutettu eri-ikäisten johtamisesta, ja he ottavat eri-ikäisten odotuksia huomioon. Eri-ikäisyyttä hyödynnetään työhön liittyvien ryhmien ja tiimien muodostamisessa.

**Edelläkävijät:** Esimiehet valmentavat eri-ikäisiä työskentelemään tuloksellisesti ja motivoituneesti yhdessä sekä jakamaan hiljaista tietoa suunnitelmallisesti. Henkilöstö näkee ikään liittyvän erilaisuuden työyhteisön voimavarana.

## 2. Työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu

Työkyvyttömyys-  
riskien ennakointi

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Työhön liittyvä riskienarviointi on tehty. Merkittävät työkyvyttömyysriskit on tunnistettu, ja niihin on mietitty toimenpiteitä työterveyshuollon kanssa.

**Kehittäjät:** Työhön liittyvä riskienarviointi on tehty kattavasti ikäryhmittäin. Työkyvyttömyysriskien ennaltaehkäisy on kattavaa. Sitä tehdään yhdessä työterveyshuollon kanssa.

**Edelläkävijät:** Työhön liittyvää riskienarviointia päivitetään jatkuvasti ja tuloksia hyödynnetään ikäryhmittäin. Ikäjohtamisen ja työterveyshuollon toimenpiteet linkittyvät näihin tuloksiin myös yksilöllisesti.

Eläkeikää  
lähestyvien  
työurasuunnittelu

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Esimies keskustelee eläköitymisestä ja työssä jatkamisesta. Toiminta ei ole järjestelmällistä.

**Kehittäjät:** Jokaisen työntekijän kanssa tehdään viimeistään 60-vuotiaana työurasuunnitelma, johon kirjataan mm. työn ja työolosuhteiden kehittämistarpeet ja se, miten kokemusta siirretään eteenpäin.

**Edelläkävijät:** Eläköitymisestä käydään myönteistä ja avointa keskustelua. Eläkkeelle jäädään suunnitellusti niin, että vastuita ja osaamista on siirretty hallitusti seuraajalle tai muille työntekijöille. Vanhuuseläköityjien keski-ikä on selvästi yli 63 vuotta. Työssä jatkaminen on mahdollista myös eläköitymisen jälkeen.

Kehityskeskustelujen yksilöllisyys

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Esimies käy kaikkien työntekijöidensä kanssa kehityskeskustelun. Työkyvystä ja elämäntilanteen vaikutuksesta työhön keskustellaan satunnaisesti.

**Kehittäjät:** Kehityskeskustelussa työkyky ja elämäntilanteen vaikutukset työntekoon ovat osa keskustelua. Yksilöllisiä toiveita pyritään ottamaan huomioon. Osaamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet tunnistetaan. Osaamista kehitetään suunnitelmallisesti organisaation tarpeita silmälläpitäen.

**Edelläkävijät:** Kehityskeskusteluissa etsitään yksilöllisiä työkykyä ja elämäntilannetta tukevia ratkaisuja. Keskustelussa painotetaan avointa lyhyen ja pitkän aikavälin työuran, kehittymisen ja osaamisen suunnittelua läpi työuran. Yksilön kehittymistä, joka voi myös johtaa työpaikan vaihtoon, tuetaan.

### 3. Työn hallinnan varmistaminen: osaaminen ja ammattitaito

Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Koulutussuunnitelmat on laadittu. Koulutustoimintaan on varattu riittävät taloudelliset resurssit.

**Kehittäjät:** Osaamisen kehittämiseen on varattu riittävästi aikaa, ja se on osa johtamista ja esimiestyötä. Osaamisen kehittäminen toteutuu suunnitellusti, ja eri-ikäisten oppimisvalmiudet on huomioitu.

**Edelläkävijät:** Osaamisen kehittäminen tukee yksilön, työyhteisön ja organisaation uudistumista, ja se on pitkäjänteistä. Osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen on tarjolla laaja ja yksilöllinen keinovalikoima (lisä- ja täydennyskoulutus, työnkierto, ohjaustehtävät, urapolkumallit).

Osaamisen kehittämisen ilmapiiri

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

**Kehittäjät:** Työntekijät ottavat vastuuta sekä omien kehittämistarpeidensa tunnistamisesta että oman osaamisensa kehittämisestä.

**Edelläkävijät:** Työntekijät tuovat aktiivisesti kehittämisideoita oman ja organisaation kehittymisestä esiin. He ovat valmiita kokeilemaan uusia asioita organisaation kehittämiseksi. Työyhteisö sietää ikään katsomatta epäonnistumisia. Ilmapiiri on oppimista arvostava.

### 4. Työaikajärjestelyt

Työaikatarkaisujen moninaisuus

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Yksilölliset työaikatarkaisut ja työaikajoustot ovat jossain määrin mahdollisia. Työkuormitukseen on mahdollisuus vaikuttaa.

**Kehittäjät:** Erialaisten vaihtoehtoisten työaikatarkaisujen käyttämiseksi on luotu selkeät pelisäännöt ja käytännöt. Työaikajoustot ovat mahdollisia, ja niissä huomioidaan asiakastarpeet. Työaikapankki on käytössä mahdollisuuksien mukaan.

**Edelläkävijät:** Käytössä olevia työaikatarkaisuja seurataan ja kehitetään. Niiden vaikutuksia arvioidaan sekä organisaation että henkilöstön kannalta. Työaikajoustot ovat yksilökohtaisia, ja työnantaja ja työntekijät joustavat yhteistyön ja asiakastarpeiden mukaan. Työaikakuormituksesta keskustellaan ja palautumisesta sovitaan yhdessä työpaikalla.

Työntekotapojen  
moninaisuus

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Monimuotoiset työn tekemisen tavat (esim. etätyöt ja -kokoukset) ovat mahdollisia. Mahdollisuuksia ei vielä hyödynnetä täysimääräisesti.

**Kehittäjät:** Monimuotoisiin työn tekemisen tapoihin (esim. etätyöt ja -kokoukset) on selkeät pelisäännöt. Työskentelytavat tukevat perustehtävää.

**Edelläkävijät:** Työn tekemisen tavat ovat monimuotoiset. Työtilat, -välineet ja työ on järjestetty niin, että yksilöllinen vaihtoehtojen käyttö on mahdollista ja tukee organisaation innovatiivisuutta ja uudistumista.

Vapaaajärjestelyjen  
moninaisuus

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Työuran pidentämistä tukevat vapaaajärjestelyt (esim. osittainen hoitovapaa, vuorotteluvapaa, opintovapaa, osa-aikaeläke) ovat käytössä, mutta niitä hyödynnetään vain osittain.

**Kehittäjät:** Vapaaajärjestelyistä on keskusteltu, ja niiden käyttöön on selkeät pelisäännöt. Vapaaajärjestelyissä on yhtenäinen linja kaikille.

**Edelläkävijät:** Vapaaajärjestelyjen käyttöön kannustetaan ja niiden käyttöä tuetaan esim. vapaan aikaisella yhteydenpidolla ja yksilöllisillä paluusuunnitelmillä. Joustavat vapaaajärjestelyt tukevat työkykyä ja organisaation menestystä.

## 5. Työn muokkaaminen ja työjärjestelyt

Työnteon tuki eri  
elämänvaiheissa

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Eri elämänvaiheiden ja iän vaikutus työkykyyn tunnustetaan ja huomioidaan mahdollisuuksien mukaan.

**Kehittäjät:** Eri elämänvaiheiden ja eri-ikäisten työntekijöiden voimavarat työntekoon on selvitetty.

**Edelläkävijät:** Eri elämänvaiheiden ja iän vaikutus työntekoon ja työjärjestelyihin on yksilöllisesti ratkaistavissa. Työntekoa eri elämänvaiheissa tuetaan eri keinoin (esim. sairaan lapsen hoitopalvelun tarjoaminen, ikääntyneille suunnatut lisävapaat, omien vanhempien hoitoon liittyvät vapaat).

Työn  
muokkaaminen  
työkyvyn  
muutoksissa

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Jos työkyky muuttuu, henkilön työtehtävä yritetään muokata työkykyä vastaavaksi tai etsiä sopiva uusi työtehtävä. Varhaisen tuen malli on olemassa, ja se tukee mm. aktiivista työhön paluuta.

**Kehittäjät:** Jos työkyky muuttuu, työtä ja työoloja muokataan. Jos se ei onnistu, henkilölle osoitetaan mahdollisuuksien mukaan uusi työtehtävä. Varhaisen tuen malli on vakiinnuttanut asemansa koko organisaatiossa. Linjaukset työn muokkaamiseen on tehty, ja ne ovat kaikkien saatavilla.

**Edelläkävijät:** Varhaisen tuen malli on todennetusti madaltanut kynnystä keskustella työkyvyn muutoksista. Yksilöllisiä voimavaroja korostetaan ja henkilöstön työtehtäviä muutetaan säännöllisesti, jo ennen kuin työkyky ehtii olennaisesti muuttua. Työkykyä ylläpidetään eri tavoin (esim. apuvälineet, työkierto, parityöskentely, joustavat työajat, vuorotyöjärjestelyt).

## 6. Työterveyshuolto ja terveystarkastukset

Ennakoiva  
työterveyshuolto-  
yhteistyö

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Työterveyshuoltosopimus on tehty, ja toimintasuunnitelma on laadittu yhteistoiminnassa. Eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet on kirjattu työpaikkaselvitykseen. Työterveysyhteistyömuodot ovat kehittymässä.

**Kehittäjät:** Työterveyshuollossa painottuu ennaltaehkäisy. Työterveysyhteistyön toimivuutta ja vaikuttavuutta kehitetään ja seurataan. Työterveyshuolto koordinoi mm. oikea-aikaisen hoidon ja kuntoutuksen toteuttamisen.

**Edelläkävijät:** Työterveyshuoltoyhteistyö on erinomaisella tasolla, ja työterveyshuolto antaa asiantuntija-apua työntekijöille, esimiehille ja ylimmälle johdolle työkykyhaasteiden ratkaisemisessa. Työterveyshuolto tekee kattavaa raportointia työkykyasioista, ja on mukana työpaikan ikäjohtamisen toimintatapojen kehittämisessä.

Terveys-  
tarkastukset

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Terveystarkastukset tehdään lakisääteisesti, työterveyshuollon työpaikkaselvitysten tulosten perusteella.

**Kehittäjät:** Terveystarkastukset tehdään riskinarvioinnin ja työpaikkaselvitysten tulosten perusteella. Tarkastuksissa annetaan ohjausta eri-ikäisten työkyky- ja terveysriskeistä ja vahvistetaan voimavaroja.

**Edelläkävijät:** Terveystarkastukset toteutetaan monipuolisen tiedon perusteella (ml. terveystarkastukset, kyselyt). Yksilölliset työterveysuunnitelmat toteutetaan terveystarkastusten perusteella, ja tuetaan suunnitelman toteutumista pitkäjänteisesti, myös ryhmämuotoisesti.

## 7. Terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen

Terveiden  
edistäminen

**Innokas aloittelija:** Työpaikalla laitetaan parhaillaan perusasioita kuntoon ja tavoitellaan hyvää perustasoa.

**Hyvä perustaso:** Terveyttä ja työkykyä edistävää toimintaa tarjotaan kaikille. Toiminta tapahtuu vapaa-ajalla.

**Kehittäjät:** Fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista terveyttä ja työkykyä pidetään suunnitelmallisesti yllä. Työpaikan arjen käytännöt tukevat terveyden ja työkyvyn ylläpitämistä ja edistämistä (mm. tupakoimaton ja päihteetön työpaikka, työmatkaliikunta, palaverikäytännöt ja -tarjoilut, työn tauotus, taukojumppa).

**Edelläkävijät:** Henkilöstöä kannustetaan tekemään terveyttä edistäviä valintoja ja huolehtimaan toimintatapojen terveellisyydestä työssä ja vapaa-ajalla (lounasetu, liikuntasetelit, varhaiskuntoutusmahdollisuudet, työstä palautumista tukeva työkuultuuri). Toiminnan vaikuttavuutta seurataan.

## 8. Ikäjohtamisen kehittäminen – avoimet kysymykset

- Mitkä ovat sinun mielestäsi kolme keskeisintä kehittämisaluetta tai ongelmaa?
- Millaisia ratkaisuja sinä niihin tekisit?
- Mitkä asiat ovat työpaikassasi erityisen hyvin?



## Suositus työkaariarvion käyttöön

Työkaariarvio auttaa ymmärtämään, että pitkät työurat ovat monen asian summa – ne eivät synny sattumalta. Arvioi työpaikan ikäjohtamisen toimintatapoja, aseta tavoitteita ja toimi – siinä lyhyt resepti pitkille työurille.

Suosittelemme arvioimaan työpaikkaanne nykytilaa keskustellen laajasti eri työntekijäryhmiä edustavien kanssa. Tarjolla on neljä eri tasoa: innokas aloittelija, hyvä perustaso, kehittäjät ja edelläkävijät. Valitkaa tasoista ne, jotka parhaiten kuvaavat työpaikkaanne tällä hetkellä.

Työpaikat ovat erilaisia, ja kukin työpaikka asettaa omat tavoitteensa ikäjohtamisen osa-alueilla. Yhdelle työpaikalle yhden osa-alueen hyvä perustaso voi olla aivan riittävä tavoite, kun taas toisen osa-alueen edelläkävijyys on se, mitä tavoitellaan.

Arviointityökalun sisällöt pohjautuvat keskusjärjestöjen työelämäryhmän julkaisuun [Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen \(pdf\)](#).

Rekisteröitymällä Sykettätyöhön.fi-palveluun saat käyttöösi maksuttomat verkkotyökalut. Niiden avulla voit koota henkilöstön arviot siitä, miten työkaarensa eri vaiheissa olevien työkykyä tuetaan työpaikallanne. Kirjaudu, siirry Meidän tilat -sivulle, perusta Työkaaritila ja tutustu työkaluihin:

- 1. Työkaariarvio**  
Arvioi työkaarijohtamisen nykytila työpaikalla. Kutsu ryhmäsi mukaan arvioimaan.
- 2. Tulokset ja suositukset**  
Työkaariarvion tulosten perusteella saatte suosituksia toimenpiteistä, joilla voitte kehittyä seuraavalle tasolle. Suosituksissa on myös materiaalia, joka auttaa kehittymistä eteenpäin.
- 3. Toteutussuunnitelma**  
Helpota kehittämistyötä toteutussuunnitelman avulla. Suunnitelmaa ja tehtäviä voi vapaasti muokata. Lisää vastuuhenkilöt ja aikataulut.
- 4. Omat dokumentit**  
Talleta ja kokoa työkaariprojektin tärkeimmät materiaalit.

Sykettätyöhön.fi-palvelussa on lisäksi kaikille avoin tietopankki ja teemasivut, joilla julkaistaan video- ja keskustelumateriaalia työhyvinvoinnin aiheista. Kuukausittain järjestetään myös maksuton verkkoluento.

Lisätietoja: [sykettätyohon.fi/tyokaari](https://sykettätyohon.fi/tyokaari)