

Työkaari kantaa

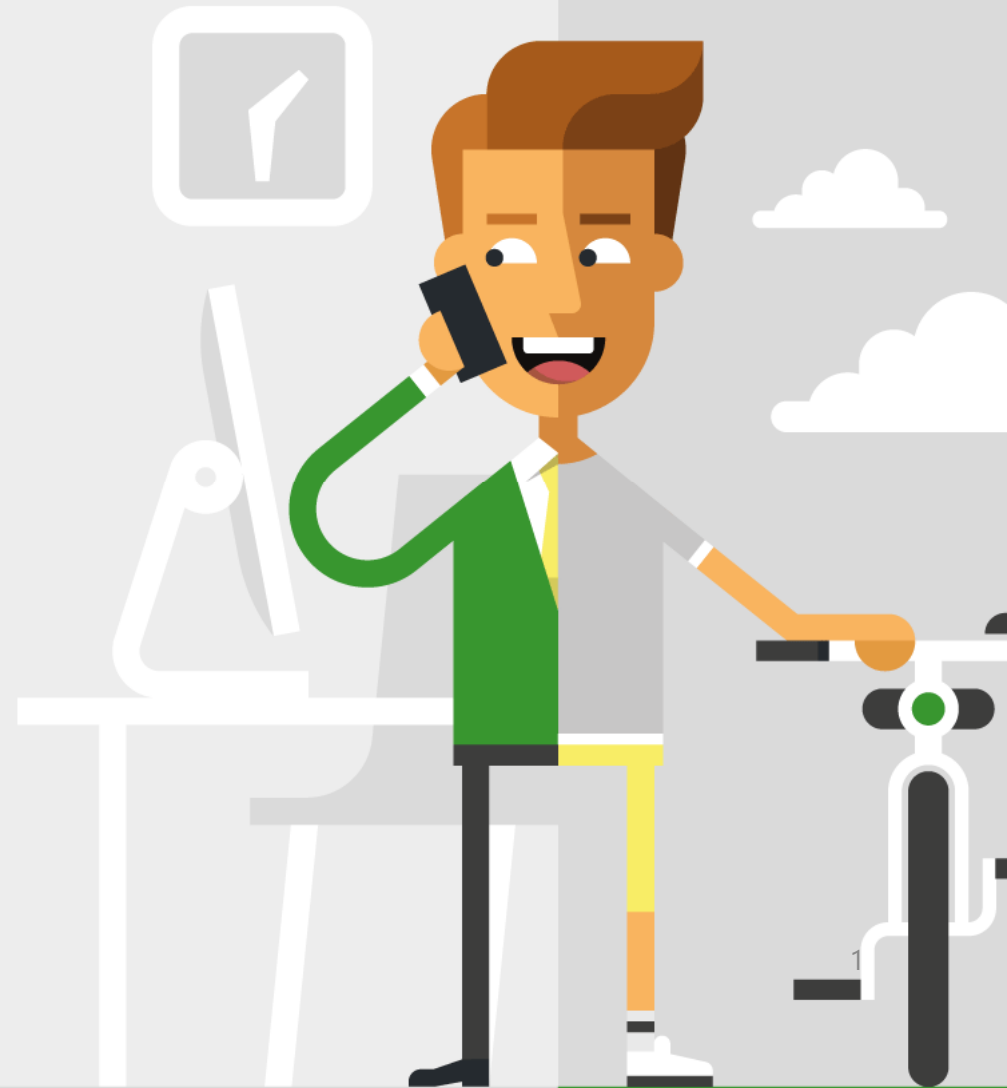
- teknologiateollisuuden tulevaisuushanke

Ikätietoinen työpaikka -valmennus

Sirpa Laakso & Marjukka Laine



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Ikätietoinen työpaikka -valmennus

I

Ikä ja työ – mikä on faktaa?

Ikäkokemus?

→ www.työkaari.fi

Ikä ja työ – mikä on faktaa?

Tämän ensimmäisen luentojakson tavoitteena on:

- Lisätä osallistujien ikätietoisuutta ja taustoittaa ikäjohtamisen käytäntöjä
- Kiinnittää huomiota osallistujien omakohtaisiin ikäkokemuksiin
- Lisätä osallistujien ymmärrystä iän moniulotteisuudesta työssä

Testaa ikätietosi:

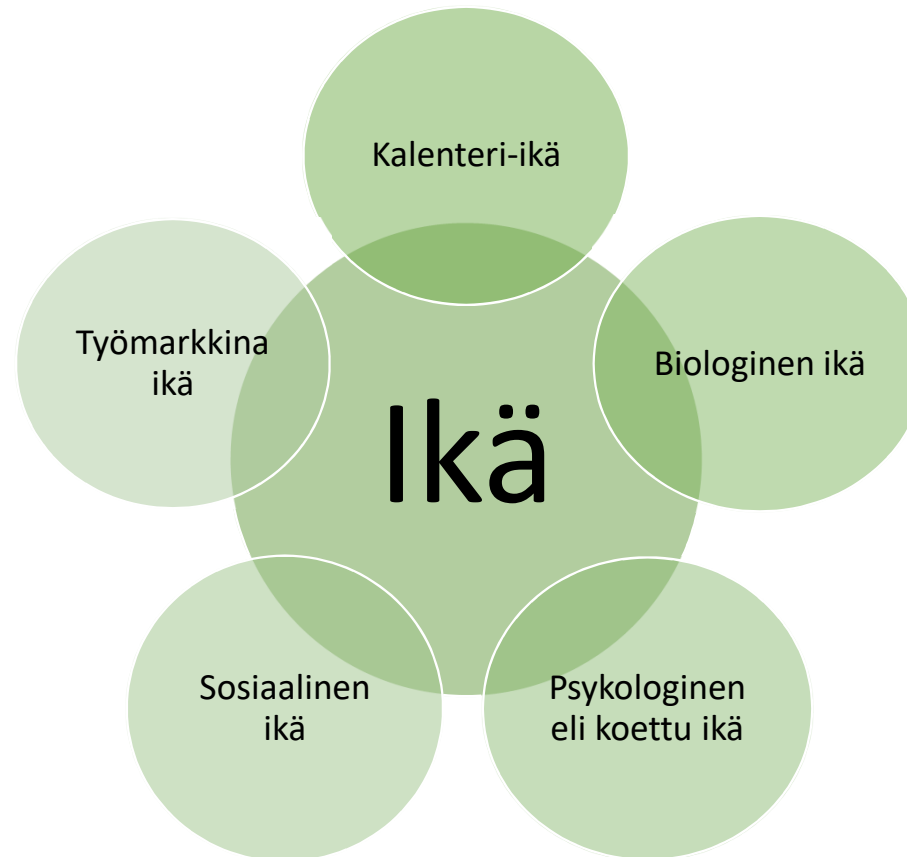
- Osallistujat täyttävät kyselyn paperilla. Ikätietovisan paperiversion lähde: Saarelma-Thiel & Wallin 2015, s. 155-156.

IKÄTIETOVISA

Valitse jokaisen väittämän kohdalta sopiva vastausvaihtoehto oman kokemuksesi ja näkemyksesi mukaisesti. Tarkista sitten omat vastauksesi suhteessa vastausavaimen.

ikään liittyviä väittämiä	tosi	epätosi
Ikääntyneet työntekijät ovat vähemmän motivoituneita kuin nuoremmat.	1	2
Ikääntyneet työntekijät ovat vähemmän halukkaita osallistumaan koulutukseen ja urakehitykseen kuin nuoremmat.	1	2
Ikääntyneet työntekijät ovat vastahakoisia ja haluttomia muuttumaan.	1	2
Vanhemmat työntekijät ovat vähemmän terveitä.	1	2

Ihmisen monet iät

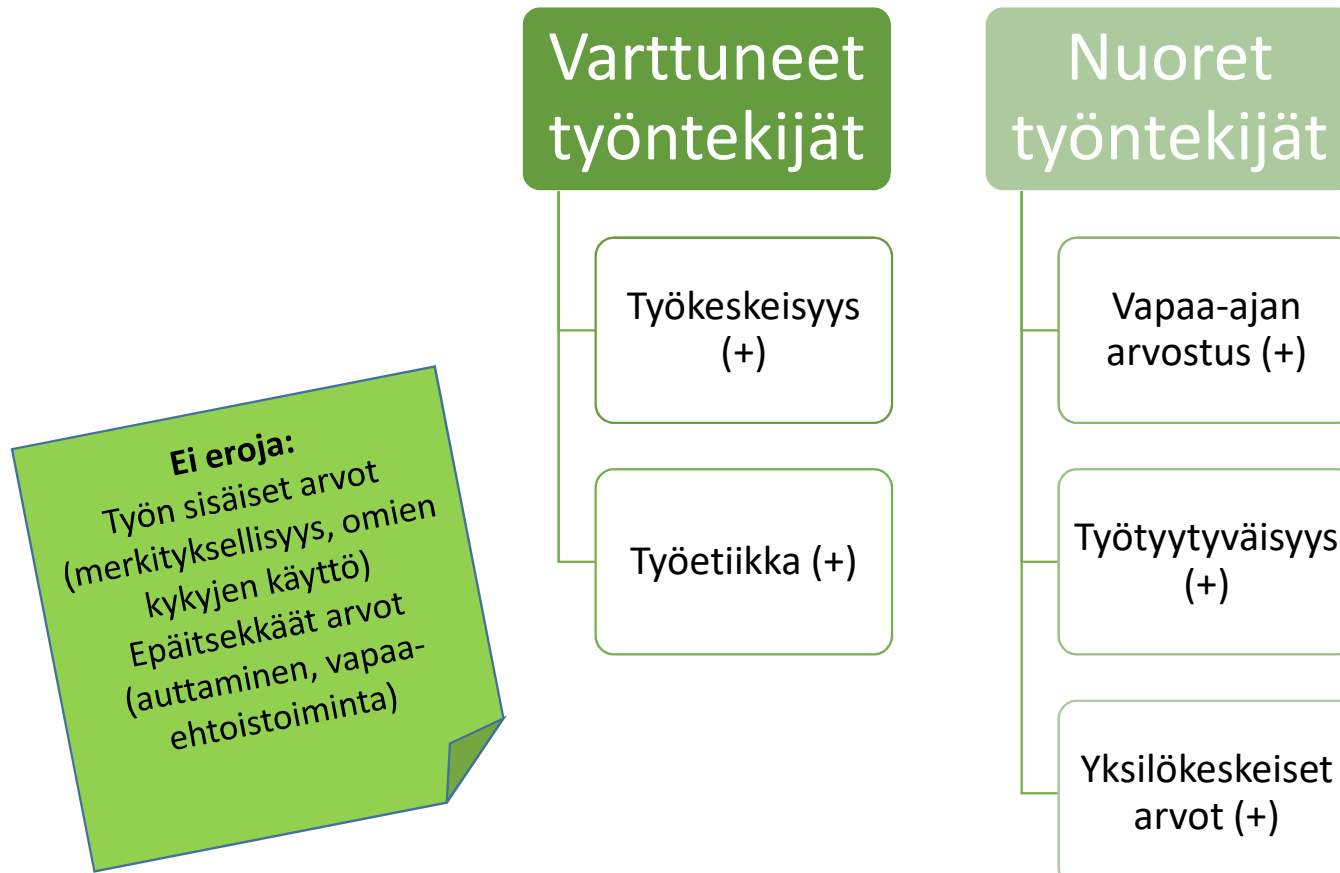


Ikä ja työ – mikä on totta ja mikä tarua?

(Onko työväestössä ikä yhteydessä...?)



Asennoituminen työhön – sukupolvierot



Twenge 2010

Tulevaisuuden aikahorisontti vaikuttaa tavoitteiden asetteluun työssä



Jäljellä oleva aika työelämässä

- Aikahorisontin ollessa avoin tavoittelemme lisätietoja/taitoja

Jäljellä oleva aika työssä

- Aikahorisontin ollessa rajallinen tavoittelemme hyvää mieltä

Aikahorisontti ei välttämättä liity kronologiseen ikään tai kalenterivuosiin vaan ennemminkin yksilön näkökulmaan

→ www.työkaari.fi

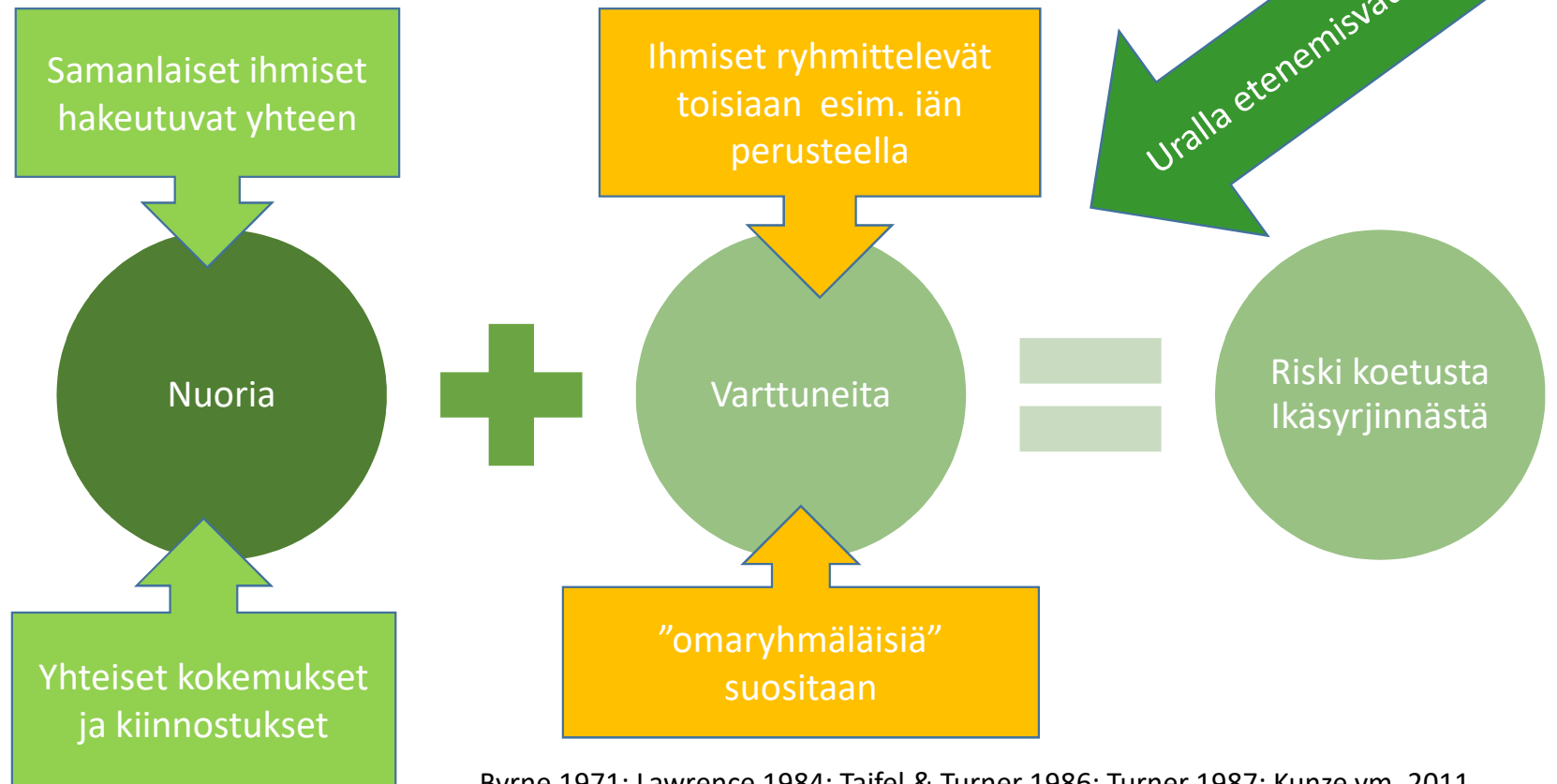
Carstensen ym. 1999

Tavoitteellisuus ja mahdollisuudet eli aikahorisontti työssä eri ikäisinä



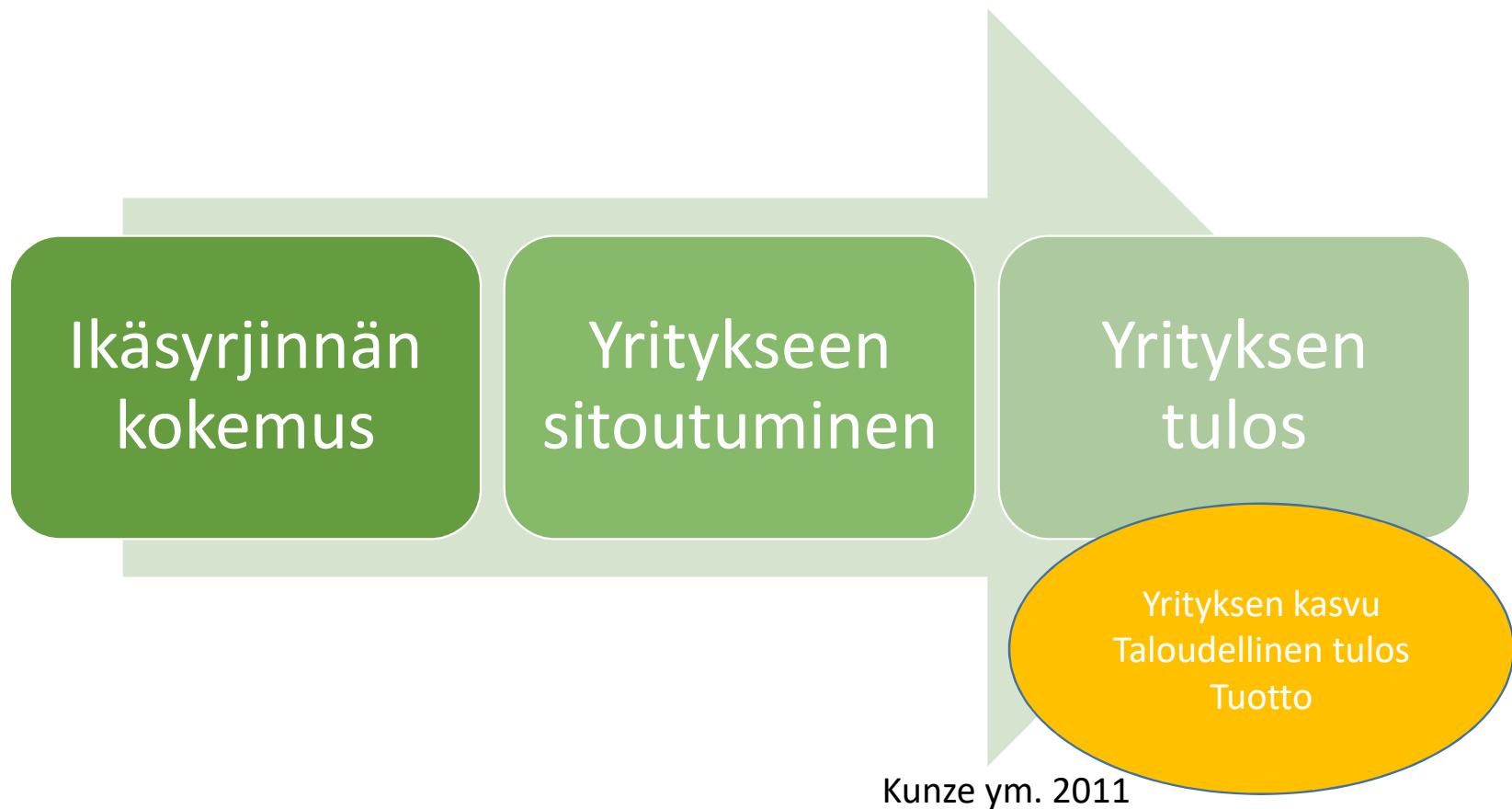
Truxillo ym. 2012; Zacher & Frese 2009; 2011; Zaniboni ym. 2013

Miten eri-ikäisyys vaikuttaa yritystasolla?



Byrne 1971; Lawrence 1984; Tajfel & Turner 1986; Turner 1987; Kunze ym. 2011

Mitä vaikutusta ikäsyrjinnän omakohtaisella kokemuksella on?



Kunze ym. 2011

Pienryhmätehtävä:

- Ikäkokemus?
- Pohdi omaa ikääsi iän erilaisten ulottuvuuksien mukaan.
- Onko kalenteri-ikäsi ja ikäkokemuksesi välillä eroa?
- Mistä se voisi johtua?



Lähteet I:

- Bajor & Baltes 2003. The relationship between selection optimization with compensation, conscientiousness, motivation, and performance. *Journal of Vocational Behavior* 63; 347-367.
- Baltes & Dickson 2001. Using Life-span models in industrial-organizational psychology: The theory of selective optimization with compensation. *Applied Developmental Science* 5; 51-63.
- Boehm ym. 2013. Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology* doi: 10.1111/peps.12047
- Byrne 1971. The attraction paradigm. New York: Academic Press.
- Carstensen ym. 1999. Taking time seriously – A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist* 54; 165-181.
- Kunze ym. 2011. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior* 32, 264–290.
- Lawrence 1984. Age grading: The implicit organizational timetable. *Journal of Occupational Behaviour* 5; 23-35.
- Moghimi ym. 2016. The selection, optimization, and compensation model in the work context: A systematic review and meta-analysis of two decades of research. *Journal of Organizational Behavior* DOI: 10.1002/job.2108
- Ng & Feldman 2012. Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology* 65; 821-858.
- Ng & Feldman 2013. How do within-person changes due to aging affect job performance? *Journal of Vocational Behavior* 83; 500-513.

Lähteet II:

- Ng & Feldman 2013b. Employee age and health. Journal of Vocational Behavior 83; 336-345.
- Saarelma-Thiel & Wallin 2015. Eri-ikäisten johtaminen. Teoksessa Ahonen ym. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos, Otava, Keuruu, 105-160.
- Tajfel & Turner 1986. The social identity theory of intergroup behavior. Teoksessa Worchel & Austin (toim.) Psychology of intergroup relation s. 7-21. Chicago: Nelson-Hall.
- Truxillo ym. 2012. A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance, Organizational Psychology Review DOI: 10.1177/2041386612454043.
- Turner 1987. Rediscovering the social group: A self-categorization theory. New York: Basil Blackwell.
- Twenge 2010. A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. Journal of Business Psychology 25:201–210
- Zacher & Frese 2009. Remaining time and opportunities at work: Relationship between age, e-work characteristics, and occupational future time perspective. Psychology and Aging 24; 487-493.
- Zacher & Frese 2011. Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and use of selection, optimization, and compensation strategies. Journal of Organizational Behavior 32; 291-318.
- Zaniboni ym. 2013. Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. European Journal of Work and Organizational Psychology 22; 306-317.

Ikätietoinen työpaikka -valmennus

II

**Miten eri-ikäisyys ja työuran eri vaiheet
huomioidaan yrityksessä?**

Esimerkkejä työpaikkojen ikäohjelmista

Miten eri-ikäisyys ja työuran eri vaiheet huomioidaan yrityksessä?

Tämän toisen luentojakson tavoitteena on:

- Lisätä osallistujien ymmärrystä erilaisista yritysten käyttämistä hyvistä ikäjohtamisen käytännöistä
- Antaa osallistujille työkalun ikäjohtamisen toimintatapojen arviointiin ja kehittämistyöhön
- Tutustuttaa osallistujat Teknologiateollisuuden yritysten hyödyntämiin ikäjohtamisen toimenpiteisiin

Työkaari johtaminen eli eri-ikäisyyden ja työuran vaiheiden huomioiminen yrityksessä

Henkilöstövoimavarojen johtamista siten, että ikä- ja työurasidonnaisten tekijöiden huomioiminen palvelee sekä yrityksen että henkilöstön hyvinvointia

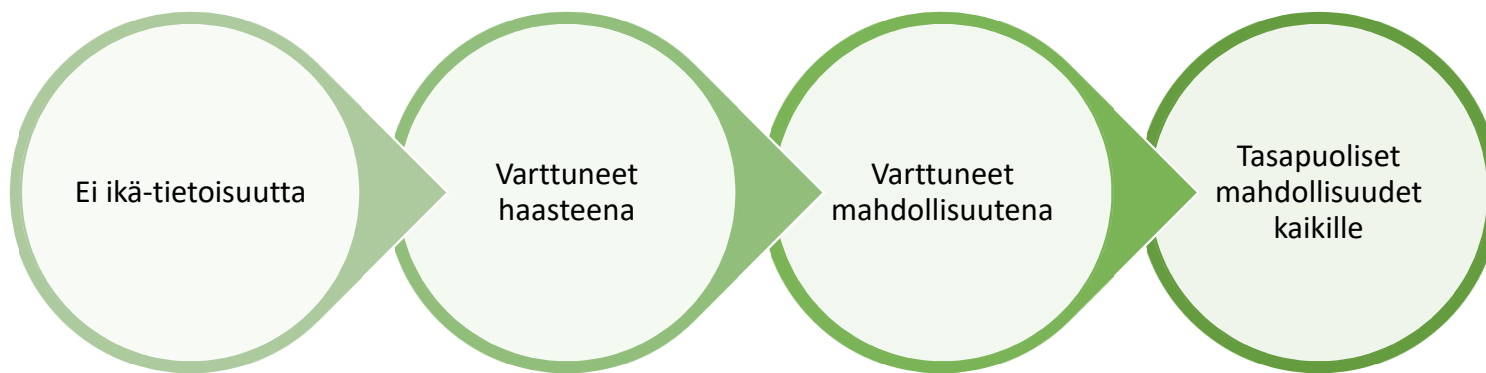
- Eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntäminen
- Voimavarojen kehittäminen
- Työkykyuhkien hallinta

Lundell ym. 2011

Minkälaisia hyviä esimerkkejä ikätietoisista työpaikoista löytyy?

- Yritykset ovat erilaisia ja siksi vain yhtä oikeaa mallia Työkaari johtamiselle ei ole olemassa
- Eurooppalaisista hyvistä ikäjohtamiskäytännöistä on koottu tietokanta, jonka avulla voi tarkastella organisaatioiden kehittämistoimenpiteitä mm. maan, organisaation koon, toimialan tai ikäjohtamistavan mukaan.
- <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce>

Erilaisia lähestymistapoja Työkaari johtamiseen I - ikätietoisuus



Wallin 2014

Erilaisia lähestymistapoja Työkaari johtamiseen II - toimintavalmius

Ennakoiva

- Aikaa suunnitella huolella
- Työhyvinvoinnin edistäminen
- Kokonaisvaltaiset ratkaisut

Korjaava

- Nopea ongelmanratkaisu
- Suurimpaan ongelmaan keskittyminen

Wallin 2014

Erilaiset ikäjohtamisen tavat



Wallin 2014

Mitä ikäjohtamisen hyvistä käytännöistä voidaan oppia?

- **Eri toimintatapoja ei voi laittaa paremmuusjärjestykseen**
 - Kehitystyön alussa tarkkaan määritelty yksi/kaksi tavoitetta ja toiminnan jatkuessa laajempi kehittäminen mahdollista
- **Pienilläkin työpaikoilla voidaan toteuttaa ikäjohtamista**
 - Toiminta riippuu tarpeesta, ikäasenteista ja toimintavalmiudesta – ei yrityksen koosta
- **Yksi ainoa työpaikka voi aloittaa muutoksen**
 - Yhteiskunnan ja lainsäädännön antama tuki hyödyllistä, mutta siitä huolimatta yksittäinen yritys voi rakentaa hyvän ikäohjelman ja saada kilpailuetua perinteisesti toimiviin yrityksiin nähden.

Wallin 2014

Pienryhmätehtävä I

- Esimerkkejä työpaikkojen ikäjohtamisesta Teknologiateollisuuden työkaarimallissa
 - Nordkalk
 - Abloy
 - Oras
 - Berner
 - Caverion Industria
- Tutustukaa ryhmänä esimerkkitapaukseen ja pohtikaa sitä erilaisten ikäjohtamistapojen kautta.

SWOT Analyysi Uudet ratkaisut niukoilla resursseilla



Wallin 2014

SWOT Analyysi Varttuneiden työkuormituksen vähentäminen



Wallin 2014

SWOT Analyysi Yksilön voimavarojen kehittäminen



Wallin 2014

SWOT Analyysi

Sukupolvien välinen oppiminen



Wallin 2014

SWOT Analyysi Elämänkulku näkökulma



Wallin 2014

Lähteet:

- Lundell ym. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Wallin 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa – näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Työterveyslaitos, Helsinki.

Ikätietoinen työpaikka -valmennus

III

Työkykyni

Ikä ja työkykyjohtaminen

Ikä ja työkykyjohtaminen

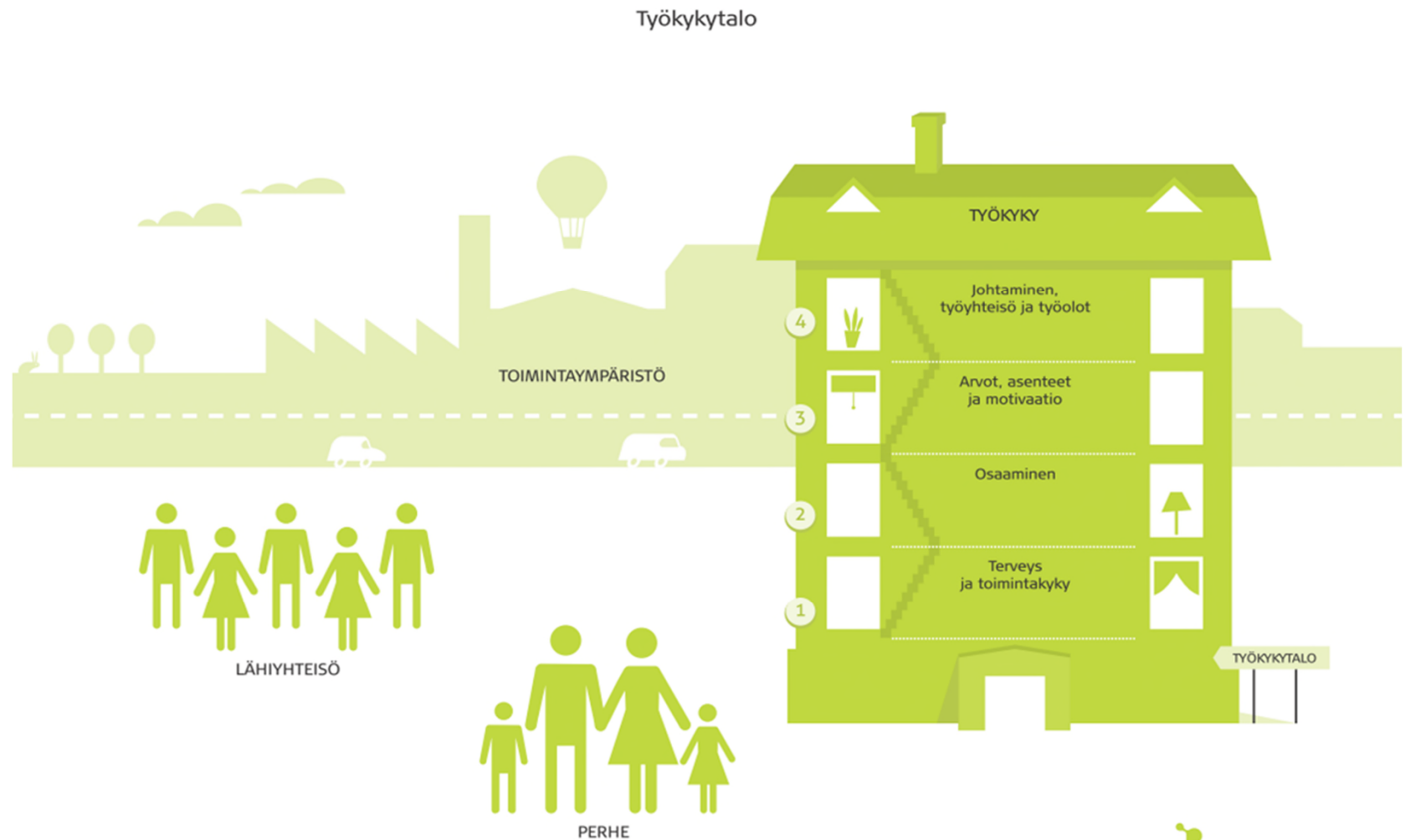
Tämän kolmannen luentojakson tavoitteena on:

- Lisätä osallistujien ymmärrystä työkyvyn eri ulottuvuuksista ja niissä tapahtuvista muutoksista työuran aikana
- Antaa osallistujille konkreettisia esimerkkejä työpaikalla toteutettavista toimenpiteistä, joiden avulla eri-ikäisten työkykyä voidaan tukea ja vahvistaa

Pienryhmätyö

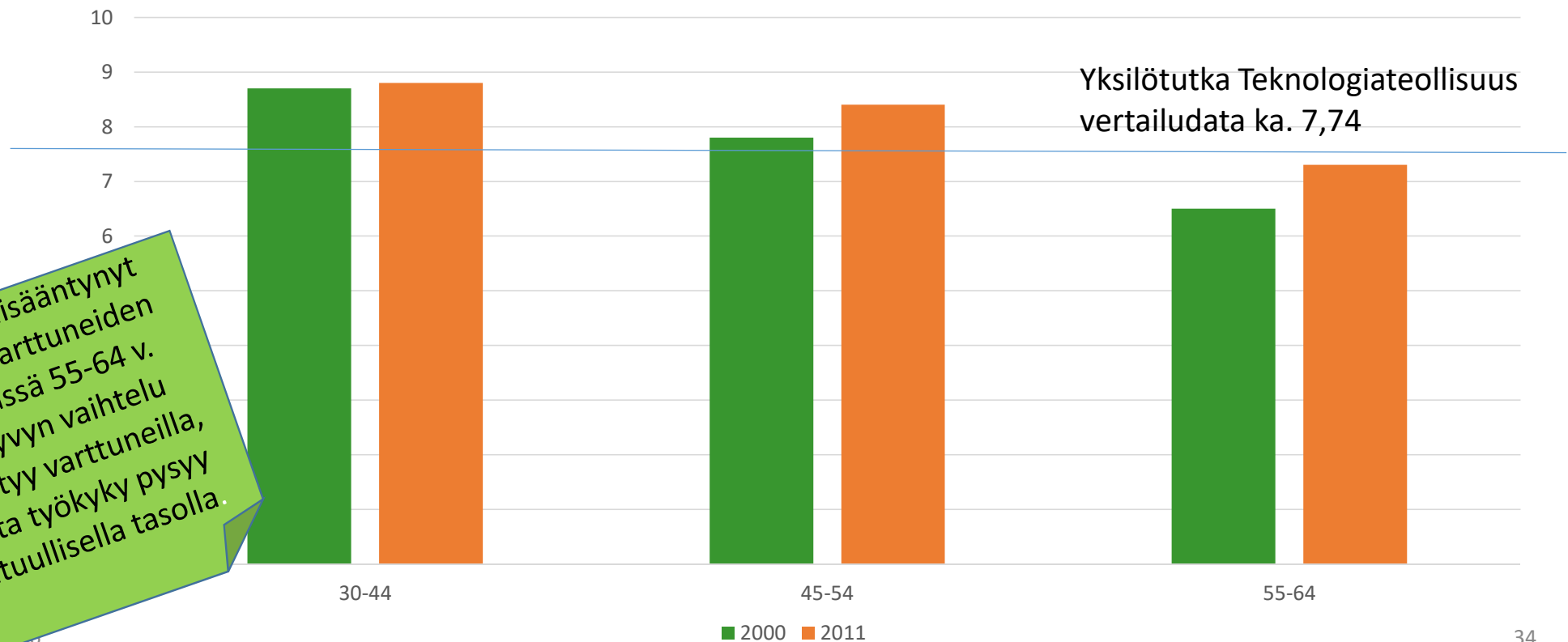
- Työkykyni
- Pohdi omalta kohdaltasi Työkykyäsi – mistä asioista tai ulottuvuuksista se muodostuu?

Mistä on työkyky tehty?



Koettu työkyky Suomessa – Terveys 2011

Keskimääräinen työkykypistemäärä miehillä (0-10 pistettä,
10= työkyky parhaillaan)

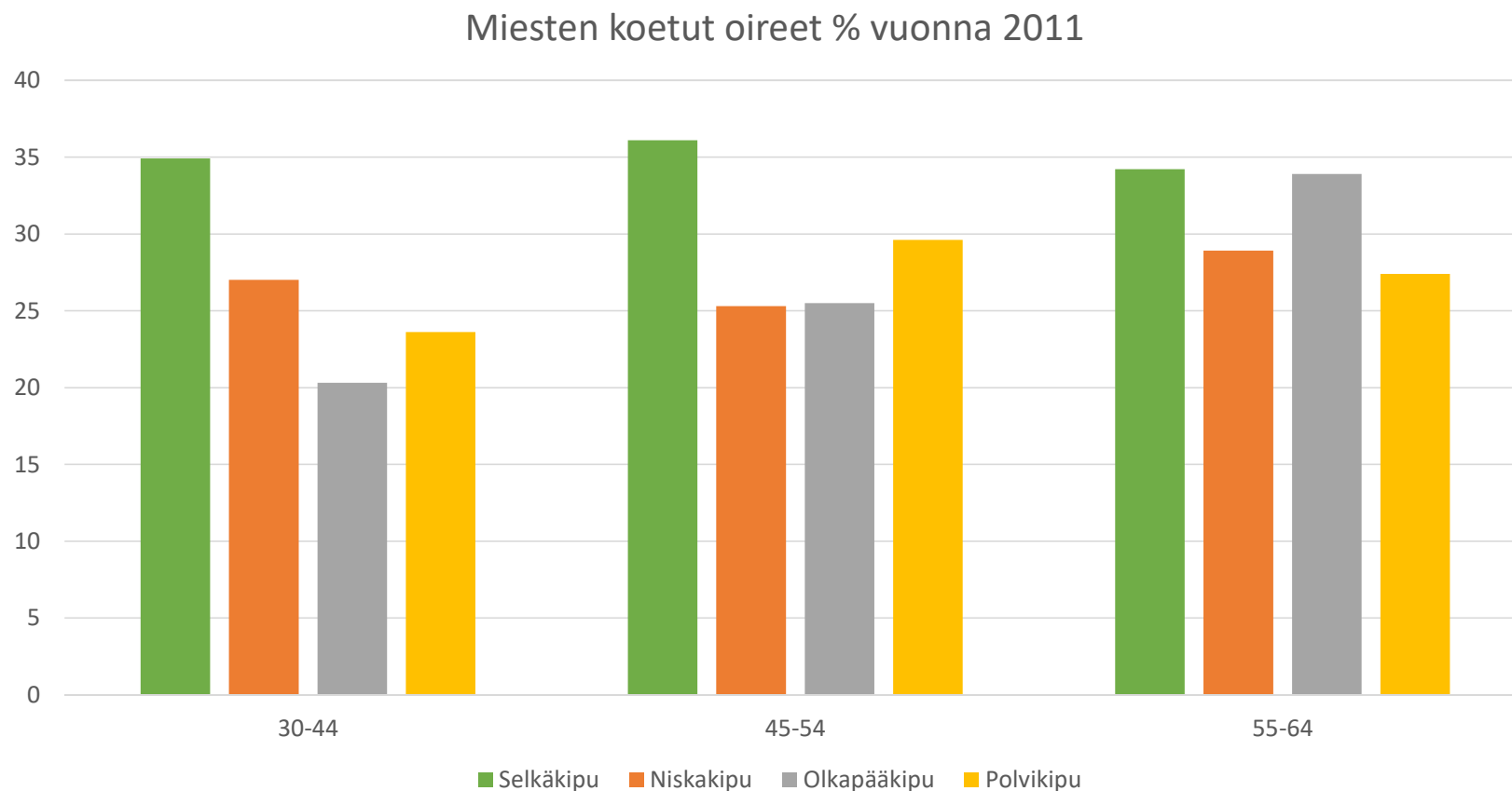


34

Miksi työntekijän itsearvioima työkyky on tärkeä huomioida yrityksessä?

- Työkykyarvio on yhteydessä mm.:
 - **Sairauspoissaoloihin** (Ahlstrom ym. 2010; McGonagle ym. 2015)
 - **Työkyvyttömyyseläköitymiseen** (Liira ym. 2000; Alavinia ym. 2009; Karisalmi ym. 2009; McGonagle ym. 2015)
 - **Eläkesiirtymään** (McGonagle ym. 2015)
 - **Eläkeaikaisiin toimintarajoituksiin ja kuolleisuuteen** (von Bonsdorff ym. 2011)
- Lukumateriaalia aiheesta esim.
 - **Ilmarinen J. 2006. Pitkää työuraa, Jyväskylä.** (myös eng. versio)
 - **Gould R. ym. (toim.) 2006. Työkyvyn ulottuvuudet, Helsinki.** (myös eng. versio)
 - **Lundell S. ym. 2011. Ikävoimaa työhön, Helsinki**

Tuki- ja liikuntaelimestön oireiden esiintyminen viimeisen kuukauden aikana (%)

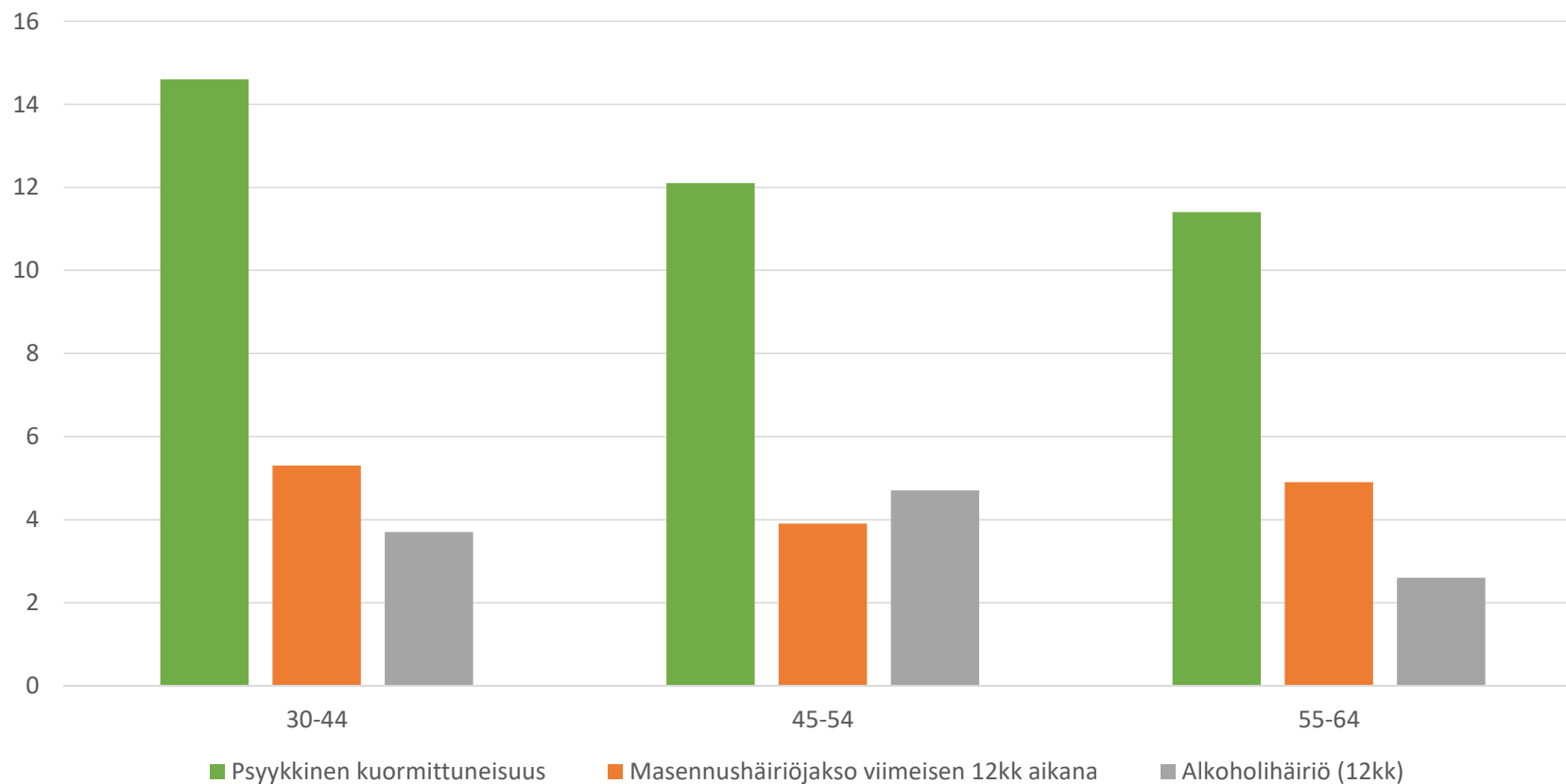


Terveys 2011

→ www.työkaari.fi

Eräiden mielenterveyshäiriöiden ja -oireiden esiintyvyys (%)

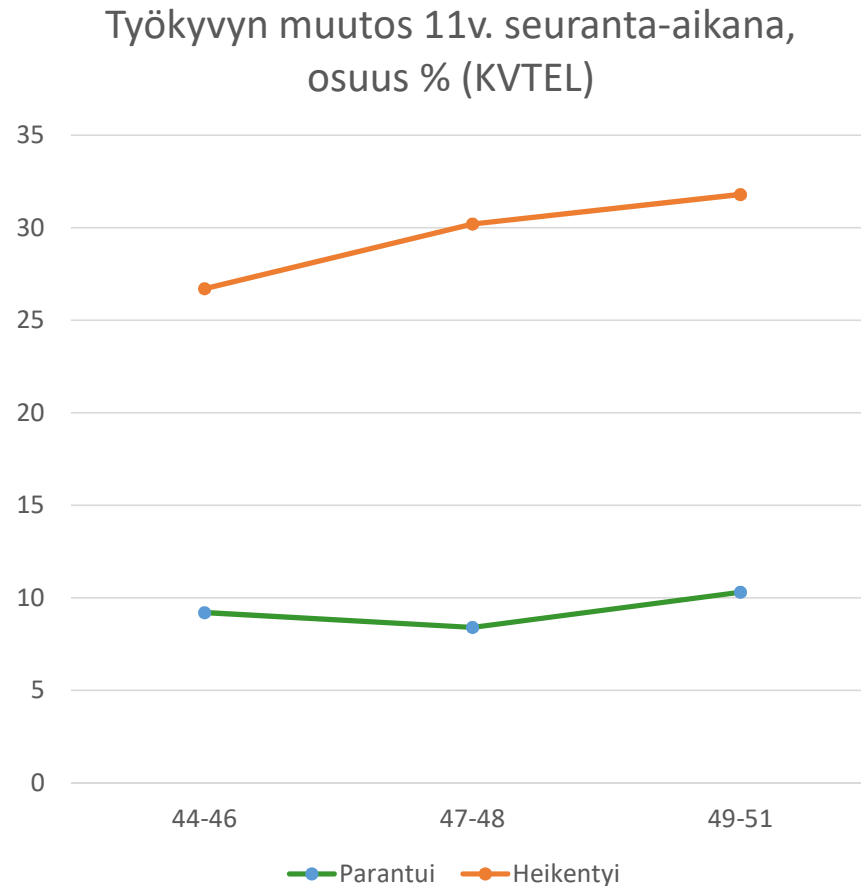
Miehet % vuonna 2011



Terveys 2011

→ www.työkaari.fi

Työkyvyn muutokset



- Parantumiseen yhteydessä:
erityisesti
Tyytyväisyys esimiehen asenteeseen lisääntynyt
- Heikentymiseen yhteydessä:
erityisesti
Mahdollisuus saada arvostusta työssä vähentynyt

Tuomi ym. 1997

38

Ryhmätehtävä työpaikalla – Yksilötutkan tulosten tarkastelua

- Mitä eri-ikäisyys merkitsee omalla alallasi/omassa työssäsi?
 - Mitkä ovat nuorten merkittävimmät työkyvyn voimavarat ja uhat?
 - Mitkä ovat varttuneempien merkittävimmät työkyvyn voimavarat ja uhat?

Työkykyjohtamisen ytimessä:



- Työkyky rakennetaan yhdessä!
- **Lähiesimiehellä** tärkein rooli kaiken ikäisten työkykyjohtamisessa

MUTTA

- Ylimmän johdon sitoutuminen strategisella tasolla välttämätöntä
- Henkilöstöhallinnon tuki ja työkalut päivittäisjohtamiselle tarpeen
- Työntekijöiden mukaan otto kehittämiseen sekä oman vastuun kanto työkyvyn henkilökohtaisista voimavaroista tärkeää

Miten yrityksessä päästään eri-ikäisten työkykyjohtamisessa alkuun?

1. Arvioidaan lähtötilanne

- Arvioi säännöllisesti henkilöstön ikäjakauma (muista: paljon eri-ikäisiä => lisääntynyt riski ikäsyrrinnän kokemuksesta)
- Ennakoi seuraavien vuosien aikana tulevat eläköitymiset ja muu vaihtuvuus
- Tarkista ilmapiirikyselyn, työsuhteen päättymishaastattelujen ja irtisanoutumissyiden perusteella mahdollista kokemusta ikäsyrrinnästä
- Tarkastele sairauspoissaoloja ja tapaturmatilastoja ikäperusteisesti
- Arvioi Yksilö-tutka työkalun avulla eri-ikäisen henkilöstön työkykyarviot (muista: kyseenalaista voivatko mahdolliset erot johtua kalenteri-ästä vai voiko erot olla toimipistekohtaisia tms. <= työkyky ei ole yksilön ominaisuus vai työn vaatimusten ja voimavarojen ja yksilön voimavarojen välinen suhde)

Miten ikäsyrjinnän kokemusta voi mitata henkilöstökyselyssä?

	En lainkaan	Vain vähän	Jossain määrin	Melko paljon	Erittäin paljon
Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden kohtelussa työpaikallasi?	1	2	3	4	5
Vertailuaineiston vastausosuudet/ vaihtoehto ja keskiarvo QPSNordic_ADW	33%	30% Ka. 2,2	28%	7%	3%

Pahkin ym. 2008

Miten yrityksessä päästään eri-ikäisten työkykyjohtamisessa alkuun?

2. Suunnitellaan tärkeimmät tavoitteet, tarvittavat toimenpiteet ja työkalut sekä arviointimittarit kehittämistoimille yhteistoiminnassa työnantajan ja henkilöstön välillä.

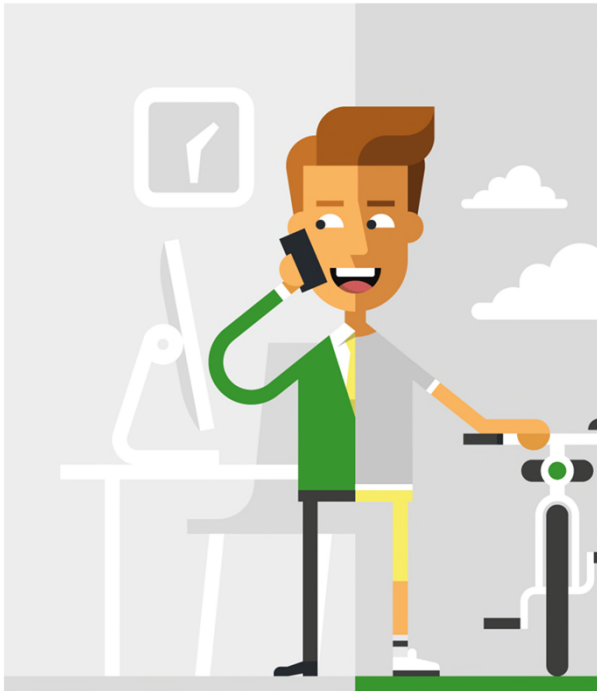
- Priorisointi välttämätöntä – mieluummin pienet kehittämistavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet, joihin kaikki voivat sitoutua ja osallistua, kuin upea kokonaisvaltainen ikäohjelma joka jää henkilöstöhallinnon laatikkoon (huom. Integrointi; tasa-arvosuunnitelma)
- Avoin tiedonkulku suunnitelmista ja tavoitteista tärkeää
- Käytettävien tulostulostareiden suunnittelu jo alkuvaiheessa. Millaisia mittareita tai tietoa jo käytössä, joilla voitaisi seurata edistymistä? Voidaanko olemassa olevaa tietoa analysoida tarkemmin esim. ikäperusteisesti? Millaisella aikajänteellä mitataan edistymistä?

Miten yrityksessä päästään eri-ikäisten työkykyjohtamisessa alkuun?

3. Yhdessä päätettyjen kehittämistavoitteiden ja toimenpiteiden **jalkauttaminen** yrityksen kaikille tasoille

- Yleinen tiedottaminen ja lisäksi kohdennettu tiedottaminen yrityksen eri toimijatahoille
 - Työsuojelu, työterveyshuolto, esimiehet, työntekijä ryhmät (tuotanto, toimihenkilöt jne.)
- Lähiesimiesten sitouttaminen saattaa olla haaste ja siihen tulee keksiä kannustimia
- Työntekijöiden innostuminen ja mukaantulo edellyttää osallistumismahdollisuuksien lisäksi toimenpiteistä saatavan hyödyn näkemistä

Pienryhmäkeskustelu:



- Miten omalla työpaikallasi voidaan motivoida osallistumaan kehittämiseen? (esim. yksilötutka tai koulutus)
- Työntekijät
- Esimiehet

Ikätietoinen johtaminen – Strateginen taso

- Yrityksen ylimmän johdon ja johtoryhmän tulee olla tietoisia yhden ikäryhmän "ikäohjelman" mahdollisista haitallisista seurauksista organisaation tehokkuudelle.
 - epäoikeudenmukaiseksi koettu johtaminen > organisaatiotasolla alentunut sitoutuminen + alentuneet työyhteisötaidot ja lisääntynyt vaihtuvuus=> jotkut yksilöt kokevat hyödylliseksi, mutta organisaatiotasolla alhaisempi tehokkuus
- Esimiesten tulee vahvistaa kaiken ikäisten ja työuran vaiheissa olevien johtamista, koska se vahvistaa kaikkien sitoutumista organisaatioon ja lisää työyhteisötaitoja ja organisaation tuloksellisuutta.
- HR:n tulisi arvioida esimiesvalintoja tehtäessä henkilön osaamista eri-ikäisten johtamisessa (ei pelkästään asioiden johtamis- vaan ihmisten johtamistaidot)
- Esimiehille tulee systemaattisesti tarjota koulutusta, joka tukee heidän kaiken ikäisten ja työuran erivaiheissa olevien johtamistaitoja

Boehm ym. 2013; Kunze ym. 2013

Ikätietoinen johtaminen – Henkilöstöhallinnon taso

- Laaditaan henkilöstöhallinnossa Työkaari/ikäohjelma
 - antaa viestin yrityksen olevan tosissaan eri-ikäisyyttä ja kaikkia työuran vaiheita arvostava
- Eri-ikäisten HR ohjelma pitää sisällään mm.
 - ikäneutraalin rekrytoinnin
 - kaikilla yhtäläiset mahdollisuudet koulutukseen
 - ikäneutraali urapolku ja ylenemismahdollisuudet
 - esimieskoulutus eri-ikäisten johtamisesta
 - kaikenikäiset huomioivan yrityskulttuurin
- Huom! Eri-ikäisten HR strategia hyödyttää organisaatioita huolimatta siitä, onko työntekijät varttuneita.

Boehm ym. 2013; Kunze ym. 2013

→ www.tyokaari.fi

Ikätietoinen johtaminen – johtamisen taso

- Ylimmän johdon ikäjohtamiskoulutus
 - johto on roolimallina ja vaikuttaa organisaation ikäilmastoon.
 - Ilman ylimmän johdon esimerkkiä lähiesimiehet jäävät ilman roolimallia ja tukea
- Jokaisen esimiesasemassa olevan tulee osallistua ikäasenteita muokkaavaan koulutukseen ja valmennukseen, jossa käydään läpi konkreettisesti eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen toimintatapoja.
 - Ikäjohtaminen työjärjestelyjen ja vuorovaikutuksen tasolla!
- Huom! Esimiesten tulee olla tietoisia siitä, että positiivisilla ikäasenteilla on vaikutusta tuloksellisuuteen ja työntekijöiden pysyvyyteen

Boehm ym. 2013; Kunze ym. 2013

Eri-ikäisten kohtaaminen -johtamisodotukset

Kaikki: esimiehen läsnäolo eli työssä saatu tuki ja työn käytäntöjen tunteminen

<30 v. tarvitsevat tukea koska asiantuntemus vähäisempää

Oppiminen

Keski-ikäiset korostavat yhteistä keskustelua ja vaikutusmahdollisuuksia

Mahdollisuudet työn kehittämiseen

50+ v. korostuu arvostus, jossa tehty työ huomioidaan

Muokkaamalla työtehtäviä mahdollistetaan asiantuntemuksen hyödyntäminen

Nuutinen ym. 2013

→ www.työkaari.fi

Ikätietoinen johtaminen – Lähiesimiestaso



Muista tehdä
Pomotseksi!

- Oikea asenne eri-ikäisiin työntekijöihin ja heidän arvostaminen
- Osallistuminen eri-ikäisten työn ja työolojen tukemiseen ja edistämiseen, mikä edellyttää yhteistyötaitoja
- Yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen työjärjestelyissä
 - Yksilölliset työntekijäkohtaiset joustot siten, että on yhdessä yritystasolla sovitut pelisäännöt, jotka ei ole sidottu vain yhteen ikäryhmään tai peruste on joku muu kuin kalenteri-ikä
- Kommunikointikyky eri-ikäisten työntekijöiden kanssa.

Ilmarinen 2006 (mukaillen)

Lähteet:

- Ahlstrom L. ym. 2010. The Work Ability Index and single-item question: associations with sick leave, symptoms, and health – a prospective study of women on long-term sick leave. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health* 36:404–412
- Alavinia S.M. ym. 2009. Determinants of work ability and its predictive value for disability. *Occupational Medicine* 59: 32–37
- Boehm ym. 2013. Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology* doi: 10.1111/peps.12047
- Gould ym. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet – Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Hakapaino Oy, Helsinki
- Ilmarinen 2006. Pitkää työuraa! – Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kalev ym. 2006. Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review* 71; 589-617
- Karisalmi S. ym. 2009. Työkyvyttömyyseläkeläiset eri järjestelmissä. Eläketurvakeskuksen raportteja 2, Eläketurvakeskus.
- Kunze ym. 2013. Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies* 50; 413-442
- Liira J. ym. 2000. Work ability of middle-aged Finnish construction workers—a follow-up study in 1991–1995. *International Journal of Industrial Ergonomics* 25:477–481
- McGonagle A.K. ym. 2015. Individual and work factors related to perceived Work Ability and labor force outcomes. *J Appl Psychol.* 2015 March ; 100(2): 376–398. doi:10.1037/a0037974.
- Nuutinen ym. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamista kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampere.
- Pahkin K. ym. 2008. User's guide for the QPSNordic-ADW. Noedic questionnaire for monitoring the age diverse workforce. *TemaNord* 504.
- Terveys 2011. Koskinen ym. 2012. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Saatavilla verkossa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068_2012_netti.pdf?sequence=1 [viitattu 18.10.2016]
- Tuomi ym. 1997. Aging, work, life-style and work-ability among municipal workers in 1981-1992. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health* 23 suppl. 58-65.
- von Bonsdorff M. ym. 2011. Work ability in midlife as a predictor of mortality and disability in later life: a 28-year prospective follow-up study. *Canadian Medical Association Journal*, 183(4), E235 – E242.

Ikätietoinen työpaikka -valmennus

IV

Miten työkykyä tuetaan koko työkaaren ajan?

**Miten edistää työkykyä meidän yrityksessä
työkaaren vaiheissa?**

Miten työkykyä tuetaan koko työkaaren ajan?

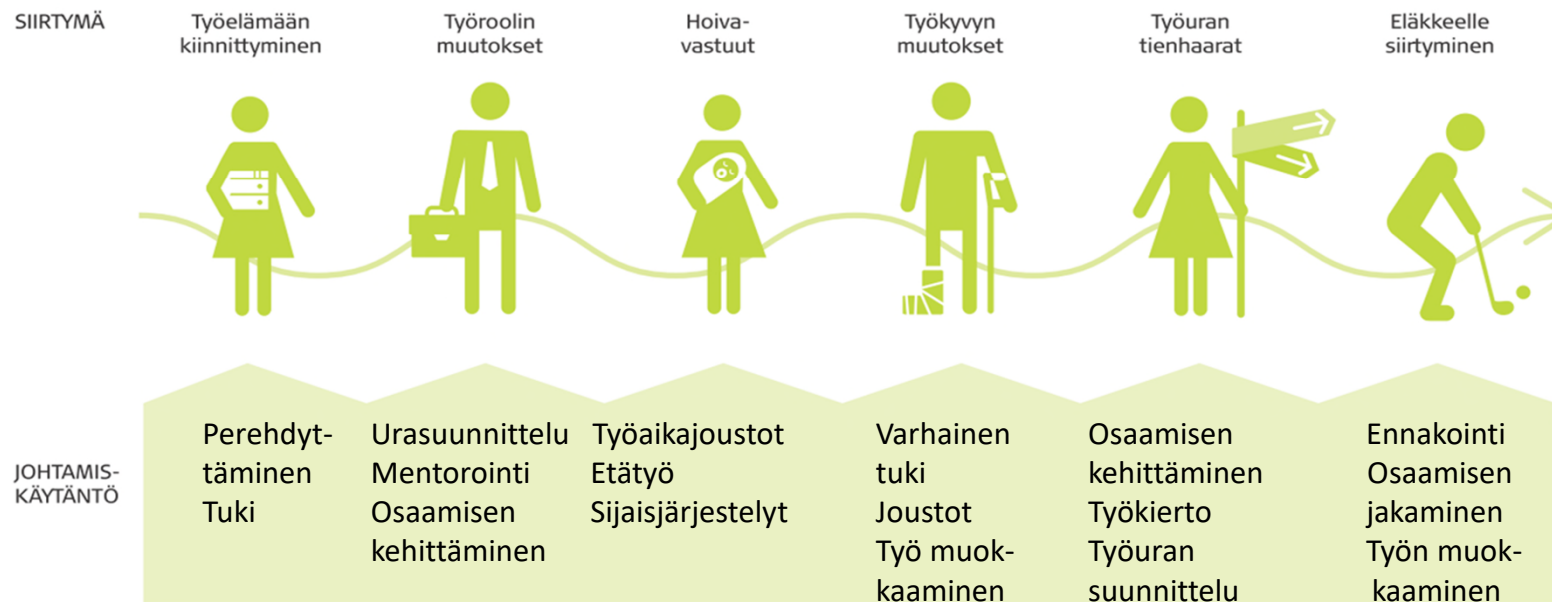
Tämän neljännen luento-osuuden tavoitteena on:

- Vahvistaa osallistujien osaamista työelämän muutoksen vaikutuksista työuriin ja työntekijän työkyvyn ylläpitämiseen koko työkaaren ajan
- Lisätä osallistujien ymmärrystä työuran erilaisista siirtymistä ja niitä tukevista johtamiskäytännöistä

Johtaminen - Työuran eri vaiheet

Työelämänculun siirtymät

Muista
hyödyntää
Työkaari-
keskustelua!



Saarelma-Thiel & Wallin 2015

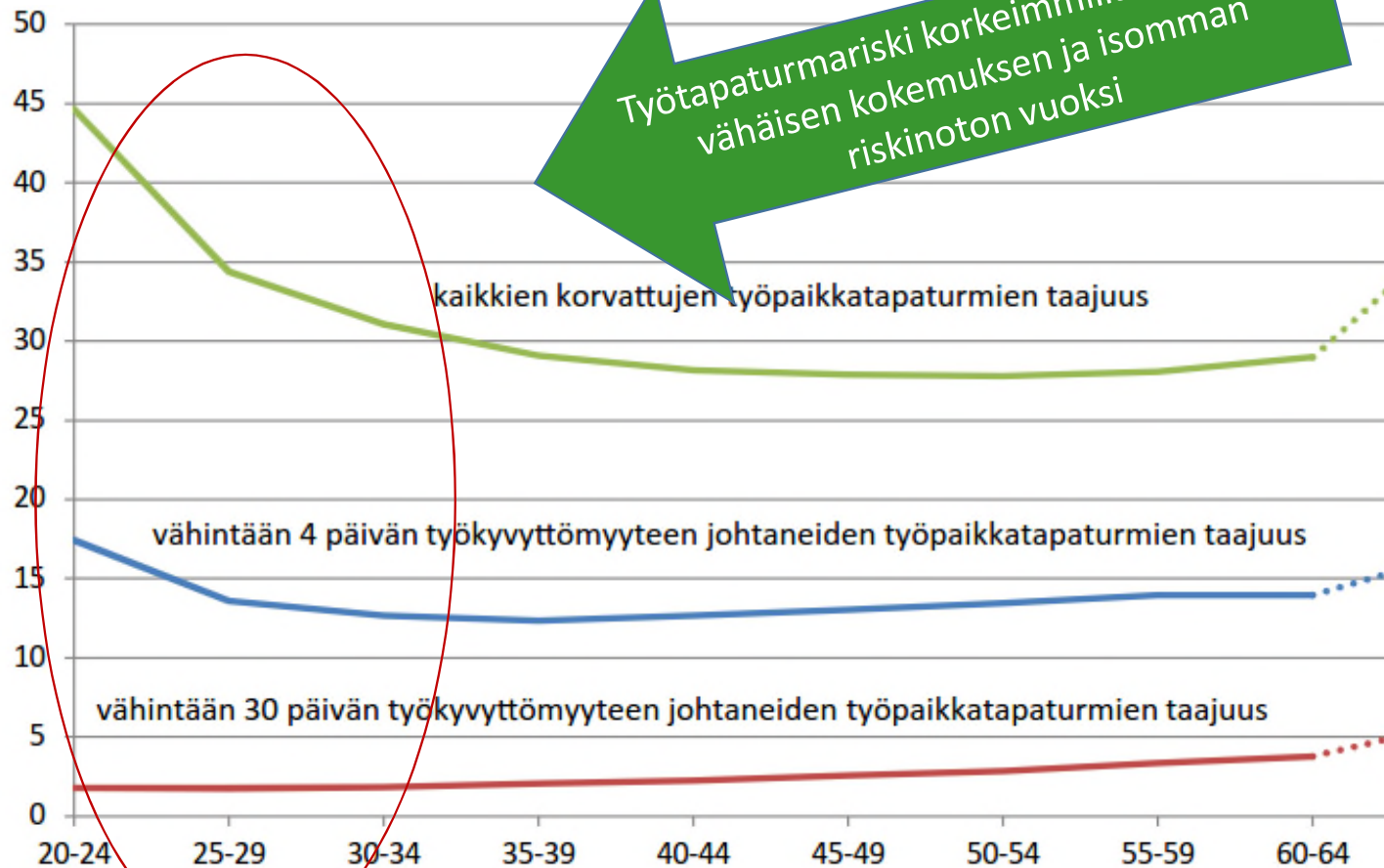
→ www.työkaari.fi

Esimiestuki ja perehdytys työelämään kiinnittymisessä



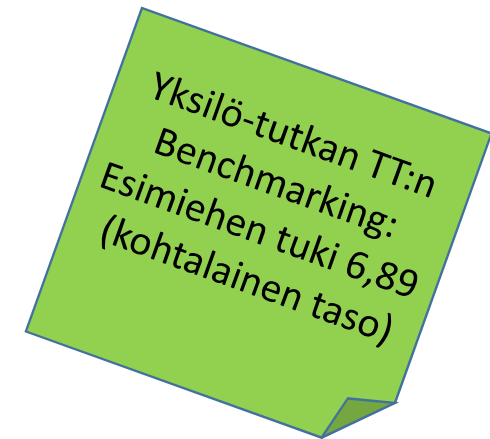
- Työelämään kiinnittyminen on uusien työntekijöiden integroitumista työympäristöönsä ja tarvittavien tietojen ja kokemuksen hankkimista, jota odotetaan organisaation täysivaltaiselta ja osaavalta jäseneltä.
- Askeleet:
 - **Työtehtävien, taitojen ja käytäntöjen oppiminen => työssä suoriutuminen (huom! [Turvallisuuskulttuuri](#))**
 - **Työn tavoitteiden ja vastuiden oppiminen => roolin selkeys**
 - **Vuorovaikutussuhteiden rakentaminen työkavereihin ja "porukoihin" pääseminen => sosiaalinen integraatio**

Esimiestuki ja perehdytys työelämään kiinnittymisessä –työtapaturmat



Nuorten työelämään kiinnittymisen johtaminen

- Uusi työntekijä tulee sijoittaa työryhmään tai työkaverien pariin
 - => **juniori ja konkari työparit**
- Uudelle työntekijälle mahdollisuuksia sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja yhteiseen tekemiseen
 - => **mukaan yhteisiin kahvihetkiin ja lounaalle**
 - => **olkapää olkapäätä vasten työskentely konkarin kanssa**
 - => **aikaa keskustella ja ratkaista pulmia yhdessä**
 - => **mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen**
- Esimiehen ja uuden työntekijän toimivaan työskentelysuhteeseen tulee panostaa
 - => **riittävästi aikaa tutustumiseen ja työtehtävien opastamiseen**
 - => **esimiehille koulutusta työskentelysuhteen tärkeydestä tulokseen ja tukea uuden työntekijän perehdyttämisessä**



Esimiestuki työroolin muutoksessa



- Kerran hankittu ammatillinen pätevyys ei päivittämättä kannattele koko pitkän työuran ajan!
- Kehityskeskustelussa parhaimmillaan jalkautetaan yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeet ja uuden innovoinnin tarpeet kuunnellen ja mahdollistaen työntekijän tavoitteiden toteutuminen
- Olemassa olevan osaamisen arvioiminen työntekijöiden ja tiimien sekä yrityksen tasolla
- Koulutussuunnitelman laatiminen

Yksilö-tutkan TT:n
Benchmarking:
Koulutuksen
riittävyys 6,43
(kohtalainen taso)

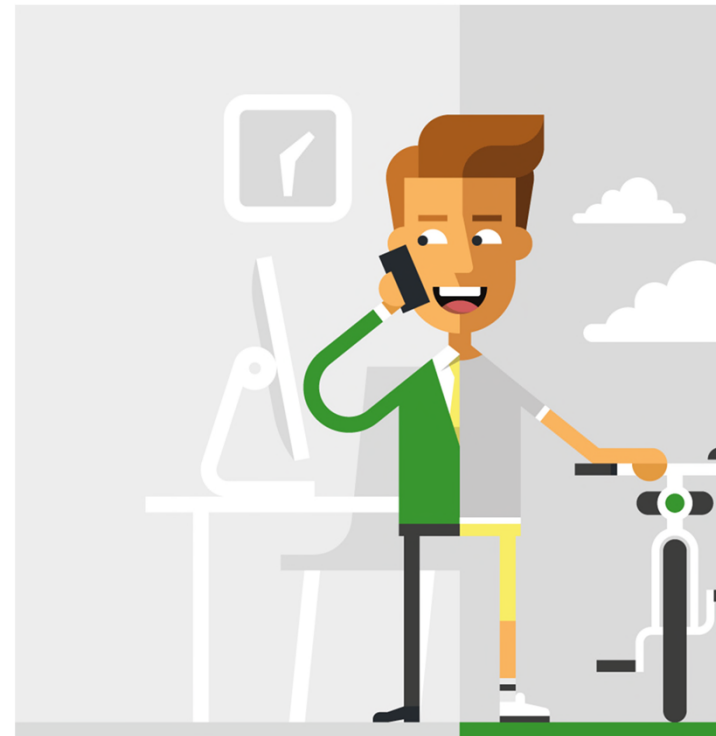
Osaamisen kehittäminen työroolin muutoksessa - kehittymismahdollisuudet ja sosiaaliset verkostot

- **Muodollinen koulutus; lisä- ja täydennyskoulutus, mentorointi**
 - **Epämuodollinen työssäoppiminen; voi liittyä esim. työn monipuolistamiseen tai opetus- ja ohjaustehtäviin, työkiertoon ja/tai työnohjaukseen**
 - **Epämuodollinen työssäoppiminen sisältää:**
 - Työtehtävissä ja –rutiineissa tapahtuvaa oppimista
 - Siihen voi olla sisäinen tai/ ja ulkoinen sysäys
 - Tapahtuu sattumalta ja huomaamatta
 - Sisältää toiminnan reflektointia ja toisilta oppimista
- => Mahdollistajia hyvä esimies-alaissuhde, työssä kehittymismahdollisuudet ja sosiaaliset verkostot**

Yksilö-tutkan TT:n
Benchmarking:
Esimiehen palaute
6,07
(kohtalainen taso)

Pienryhmäkeskustelu:

- Miten teidän yrityksessä tuetaan eri työuran vaiheissa osaamisen jatkuvaa kehittymistä?



Joustavat työjärjestelyt hoivavastuissa



- Työssäkäyvillä 45+ miehillä on 8% ja 45+ naisilla 3% alle kouluikäisiä lapsia huollettavana
- Työssäkäyvillä 45+ miehillä on 46% ja 45+ naisilla 34% alle 18-vuotiaita lapsia kotona
- Noin neljännes työssäkäyvistä huolehti ansiotyönsä ohella omaisesta tai läheisestään tämän korkean iän, sairauden tai vammaisuuden vuoksi
- Vähintään päivittäin tai viikoittain hoivaa tarjoaa 9% työssäkäyvistä miehistä ja 16% työssäkäyvistä naisista (Työ ja terveys Suomessa, 2013).

Yksilö-tutkan TT:n
Benchmarking:
Työ ja yksityiselämä
7,82
(hyvä taso)

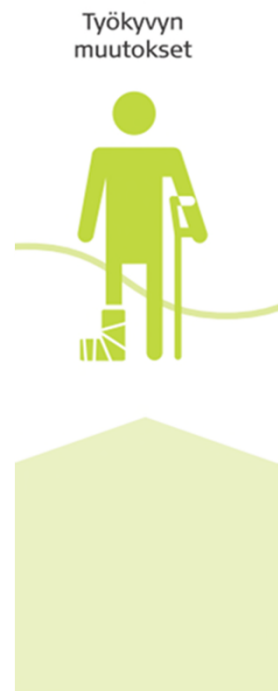
Työpaikan tuki työn ja muun elämän yhteensovittamisessa

Top 5

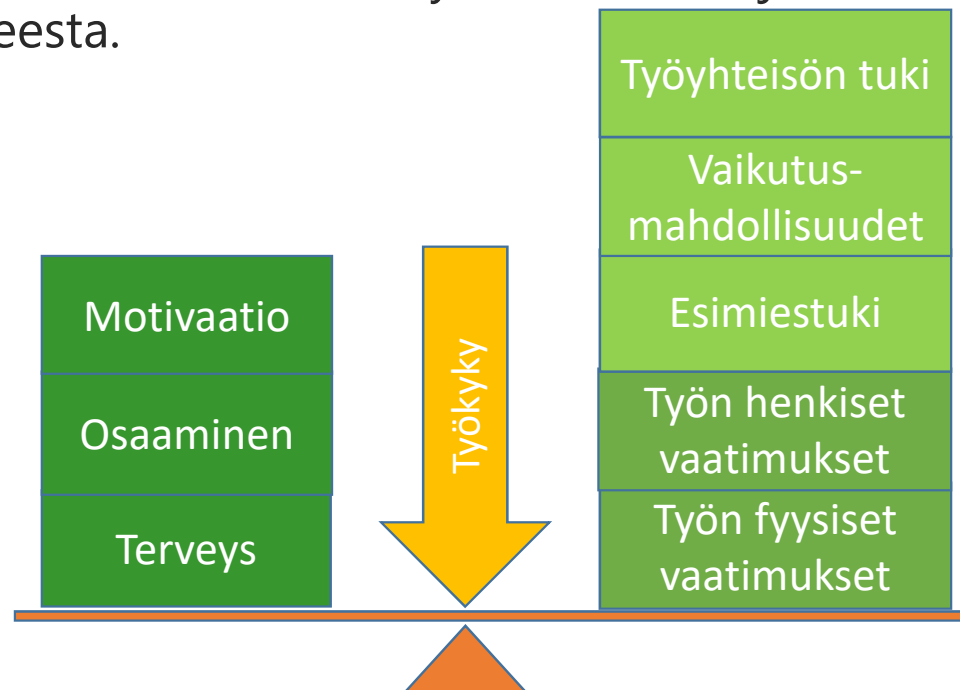
- **1. Joustavuus työajoissa.** (yhteisesti sovitut järjestelyt, kuten työaikapankki ja työaikalukumat. Erityistilanteista, esimerkiksi yllättävistä poissaoloista, tulisi myös pystyä sopimaan työpaikoilla.)
- **2. Etätyö.** (Etätyö ei ole mahdollista kaikissa töissä. Useissa tehtävissä se kuitenkin mahdollistaa esimerkiksi kotoa käsin työskentelyn sekä itsenäisen tehtävien aikatauluttamisen. Etätyön yleistymistä voi tukea kannustavalla ohjeistuksella, panostamalla tekniseen toteutukseen ja **lähiesimiesten myönteisellä asenteella.**)
- **3. Toimivat sijaisjärjestelyt ja toimintakäytännöt työhön palaamiseen.** (Ennakoitavien ja yllättävien poissaolojen seurauksiin työpaikoilla kannattaa varautua. Työpaikalle tarvitaan toimintamallit esimerkiksi perhevapaalta työhön palaajien perehdyttämiseksi ja tueksi.)
- **4. Kirjatut tavoitteet ja toimintaohjeet.** (Esimiehet tarvitsevat oman työnsä tueksi ylimmän johdon linjaukset ja tiedon käytössä olevista käytännöistä. Näin työntekijätkin saavat tiedon mahdollisuuksista.)
- **5. Sovitut pelisäännöt ja tasapuolisuus.** (Työpaikoilla tulisi olla selkeät pelisäännöt, joita sovelletaan tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden kohdalla. Tasapuolisuus ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että kaikilla on samat oikeudet ja velvollisuudet ja ettei erikoistilanteita huomioitaisi. Avoin ja myönteinen ilmapiiri mahdollistaa asioista keskustelemisen ja sopimisen yhdessä. Työpaikoilla on hyvä olla tietoinen erityisen haastavista elämäntilanteista, kuten yksinhuoltajuudesta ja vaikeista omaishoivatilanteista.)

62

Esimestuki työkyvyn muutoksissa

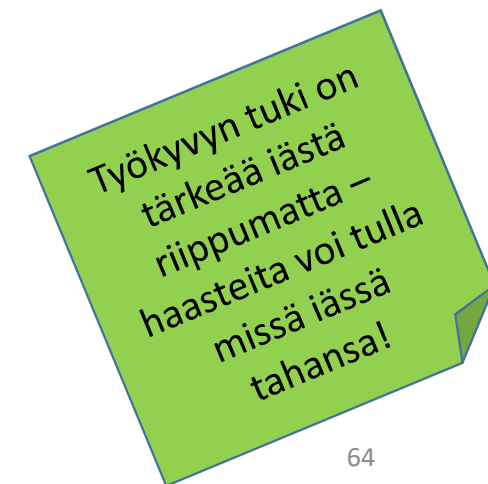


- Työkyvyn tukemisessa lähiesimiehellä on kriittisen tärkeä rooli; jokapäiväinen vuorovaikutus ja henkilöstön kuunteleminen
- Työkyky muodostuu työntekijän voimavaroista ja työn vaatimusten sekä työn voimavarojen välisestä suhteesta.



Miten esimies tukee työkykyä?

- Hyödynnä Työkaarikeskusteluja systemaattisen säännöllisesti päivittäisen vuorovaikutuksen lisäksi
- Ennakoi työkykyongelmat; esim. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa tunnistetut keskeiset altisteen ja kuormitustekijät, lisäksi Yksilö-tutkan tulokset tiimi kohtaisesti.
- Tartu välittömästi työkyvyn heikkenemisen ensimmäisiin signaaleihin; hyödynnä varhaisentuen/välittämisen mallia
- Paranna työntekijän vaikutusmahdollisuuksia työtahtiin, työaikoihin ja työn sisältöön
- Tee yhteistyötä työterveyshuollon kanssa; esim. fyysinen ja kognitiivinen ergonomia
- Muokkaa työtehtäviä; työkierto, pari- ja ryhmätyö



Eläkesiirtymään pitää valmistautua

Eläkkeelle
siirtyminen



- Eläkesiirtymä on Suomessa tabu, josta ei työpaikalla puhuta
 - **Kriittistä osaamista häviää eläköitymisten myötä**
- Ikästereotypiat vaikuttavat sekä työnantajien että työntekijöiden asenteissa
 - **Haluttomuus palkata varttunutta työvoimaa, lisäksi eläkkeeltä työskentelyn mahdollistaminen vielä harvinaista**
 - **Osaamisen ylläpitäminen haaste, jos ei halua eikä mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen työuran loppuvaiheessa**
 - **Motivaation ylläpitäminen vaikeaa, jos ei koe arvostusta eikä pääse hyödyntämään kokemustaan**

Yksilö-tutkan
TT:n
Benchmarking
Saatu arvostus
6,76
(kohtalainen)

Työuran loppuvaiheessa työssä jatkamista edistäviä ja vähentäviä tekijöitä



Työpaikan tuki työssä jatkamiseen
Luottamus työpaikan pysyvyyteen
Liiallisen työkuorman ja kiireen vähentäminen
Joustavat työajat
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
Työn parempi johtaminen
Työaikoihin vaikuttaminen

Kiire
Työhön liittyvät muutokset
Työaikojen joustamattomuus
Henkinen kuormitus
Huonoksi koettu johtaminen
Huono työilmapiiri
Fyysisesti ja psyykkisesti kuormittava työ

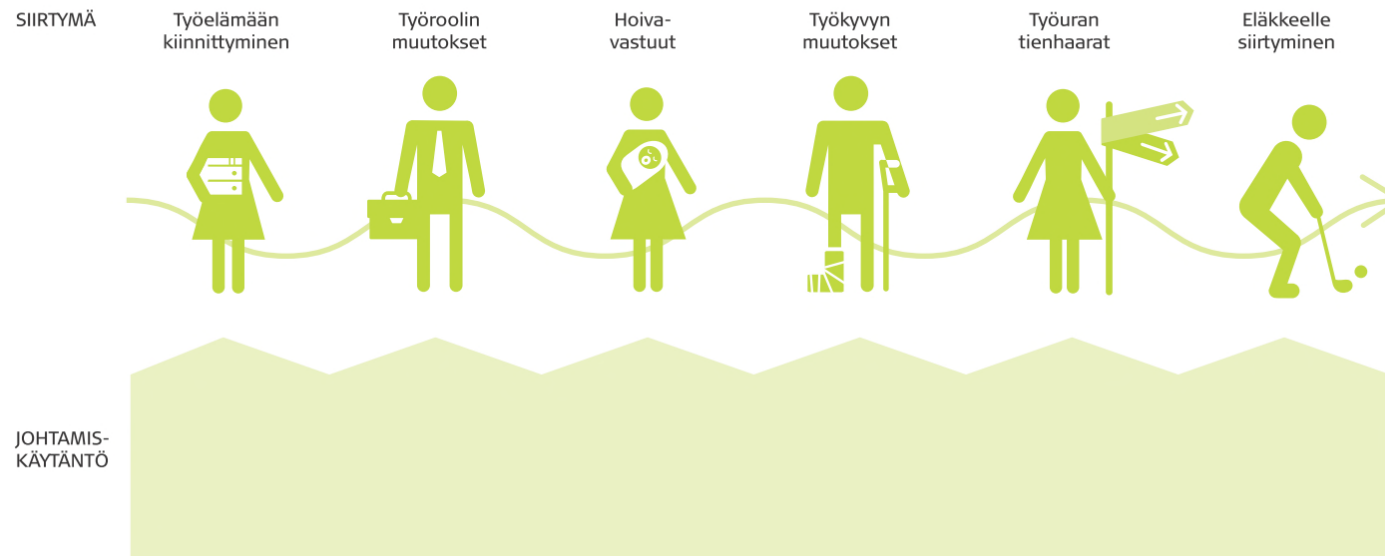
Eläkesiirtymän johtaminen

- Huomio viimeistään 58-vuotta täyttäneiden kanssa **urasuunnitteluun** kehityskeskustelun ja työkaarikeskustelun yhteydessä
 - **keskustellaan sekä osaamisen jakamisesta, työssä jaksamisesta ja työssä jatkamisesta.** (Teknolohiateollisuus TES)
- Palautumistarpeen mahdollinen lisääntyminen
 - **voidaan sopia 58-vuotta täyttäneellä työntekijällä yksilöllisesti palvelusvuosilisän tai sen osan vaihtamiseen vastaavaan vapaaseen** (Teknolohiateollisuus TES)
- Työn huokoistamisen mahdollisuuksia ovat:
 - **kokemuksen ja osaamisen jakaminen ohjaustehtävissä, jolloin raskaimmat työvaiheet jäävät pois, mutta varttuneen hiljainen tieto tulee käyttöön**
- => Lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, sen sisältöön, työtahtiin ja työaikoihin voidaan pidentää työuria!

Pienryhmätehtävä:

Valitkaa yksi Työkaaren vaiheista, mihin erityisesti yrityksessänne pitäisi panostaa – mitä käytännön toimenpiteitä yrityksessänne jo toteutetaan tai mitä olisi tärkeää tehdä?

Työelämäkulun siirtymät



Lähteet:

- Jokisaari ym. 2011. Nuorten työntekijöiden socialisaatio työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 67. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Saarelma-Thiel 2009. Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos, Vammalan kirjapaino.
- Takala ym. 2015. Ikääntyvien työhön osallistuminen. Kirjallisuus-selvitys 2000-luvulla julkaistusta suomalaisesta tutkimuksesta. Tietoa työstä, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Työ ja terveys Suomessa 2012. Taulukkoraportti, Työterveyslaitos. Löytyy verkosta: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Työ%20ja%20terveys%20-haastattelututkimus%202012_taulukkoraportti.pdf [viitattu 19.10.2016]
- Työ ja perhe ohjelma 2015 <http://www.ttl.fi/partner/tyojaperhe/sivut/top10.aspx>
- Van der Heijde ym. 2006. A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. Human Resource Management 45; 449-476.
- Van der Heijden ym. 2009. Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. International Journal of Training and Development 13; 19-37.
- Vuori & Toppinen-Tanner 2015. Enhancing career management preparedness and mental health. Teoksessa: Vuori ym. Sustainable working lives – managing work transitions and health throughout the life course. Springer, New York.
- Vuori ym. 2012. Effects of Resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: Randomized controlled trial. Journal of Applied Psychology 97; 273-286.
- 2014 Tapaturmavakuutus-lehti nro. 2, s. 32-34
- 2015 TVL Tapaturmavakuutuslaitosten liitto: Työpaikkatapaturmat – tilastojulkaisu 2015. Tilastovuodet 2005 – 2014.