

| 31.5.2013

# **Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen**

*Bjarne Andersson, Karoliina Haggrén, Kari Haring, Päivi Lanttola, Oili Marttila, Jan Schugk ja Riitta Työläjärvi*

# **Sisällysluettelo**

**1. Tiivistelmä: Työpaikan ikäohjelma - työkaarimalli**

**2. Johdanto**

**3. Työpaikan ikäohjelman perusteet ja tavoitteet**

**4. Työpaikan ikäohjelman keskeiset osiot**

**4.1 Ikäjohtaminen**

**4.2 Työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu**

**4.3 Työn hallinnan varmistaminen: osaaminen ja ammattitaito**

**4.4 Työaikajärjestelyt**

**4.5 Työn muokkaaminen**

**4.6 Terveystarkastukset**

**4.7 Terveellisten elämäntapojen ja elämönhallinnan edistäminen**

**5. Työkaarimallin mukaisen ikäohjelman käytännön toteutus**

**5.1 Työkaarimallin mukaisen ikäohjelman tietoperusta**

**5.2 Toteutus työyhteisö- ja yksilötasolla**

**5.3 Työkalut ja prosessi**

**6. Ikäohjelman tulosten ja vaikuttavuuden arviointi**

**7. Esimerkkejä eri organisaatioiden ikäohjelmista**

**8. Kirjallisuutta ja muita lähteitä**

**Liite 1. Raamisopimuksen kirjaus ikäohjelmaan liittyen**

**Liite 2. Työurasopimuksen kirjaus ikäohjelmaan liittyen**

## 1. Tiivistelmä: Työpaikan ikäohjelma - työkaarimalli

Työpaikkojen, jotka haluavat huolehtia tuottavuudestaan ja edistää työhyvinvointia, kannattaa ottaa kehittämistoimissaan ja toimintatavoissaan huomioon työntekijöiden ikään ja elämänvaiheisiin liittyvät tarpeet ja nähdä henkilöstön ikärakenne työpaikan voimavarana. Tällaisesta ikänäkökulmasta on hyötyä paitsi työnantajalle, myös työntekijöille kun mahdollisuudet vaikuttaa hyvinvointiin työkaaren eri vaiheissa paranevat.

Työntekijöiden iän ja elämänvaiheet huomioon ottavat kehittämistoimet ja toimintatavat määrittellen työpaikan omista tarpeista ja lähtökohdista käsin alaa koskevat sopimukset huomioon ottaen. Kehittämistoimista ja toimintatavoista voidaan laatia erillinen työpaikan ikäohjelma. On myös mahdollista, että ikänäkökulmaa korostavat kehittämistoimet lisätään työpaikan olemassa oleviin ohjelmiin tai suunnitelmiin, kuten henkilöstö-, työkyky-, koulutus- tai tasa-arvosuunnitelmiin, työsuojelun toimintaohjelmaan tai työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan, tai että työpaikan toimintatapoja ylipäätään muokataan ikänäkökulma huomioiden. Hyvän lopputuloksen kannalta tärkeää on, että toiminta on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista ja että kehittämistoimet ja toimintatavat vastaavat työpaikan ja sen eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin, niitä on käsitelty yhdessä henkilöstön ja heidän edustajiensa kanssa ja niiden toteutumista ja vaikutuksia seurataan ja arvioidaan.

Työpaikat voivat ikäohjelman laadinnassa ja muissa ikänäkökulmaa painottavissa toimenpiteissään hyödyntää oheista työpaikan ikäohjelmamallia. Mallia kutsutaan työkaarimalliksi, koska työurien jatkamisen näkökulmasta tuloksellisessa ikäohjelmassa on otettava huomioon kaikki työpaikan työntekijät. Tietyn ikäryhmän tarpeiden painottaminen voi olla perusteltua erityisestä työn luonteeseen tai työpaikan ikärakenteeseen liittyvästä syystä.

Työpaikan ikäohjelmamalli ei ole tarkoitettu missään organisaatiossa sellaisenaan sovellettavaksi. Se tarjoaa tietopohjan, johon on koottu ikäohjelman elementtejä, joiden käyttökelpoisuutta ja soveltuvuutta työpaikan tarpeisiin työurien pidentämisen ja muiden tavoitteiden näkökulmasta on kullakin työpaikalla aina erikseen arvioitava. Samassa yhteydessä on huomioitava myös lainsäädäntö sekä alalla sovellettavat sopimukset. Näistä lähtökohdista käsin kannattaa tutustua myös muiden organisaatioiden ikäohjelmiin. Ikäohjelmia käsittelevään kirjallisuuteen ja mm. verkossa olevaan materiaaliin on hyvä tutustua.

Työpaikan ikäohjelmamallissa lähdetään siitä, että ikäohjelman tulee perustua riittävään tietoon työpaikan ikärakenteesta ja siihen liittyvistä voimavaroista ja mahdollisuuksista sekä heikkouksista ja uhkista. Tiedon pohjalta on mahdollista asettaa tavoitteita ikäohjelmalle ja arvioida myöhemmin ohjelman onnistumista ja kehittää toimintatapoja edelleen.

Ikäohjelmaan voidaan sisällyttää kehittämistoimia, joilla vahvistetaan ikänäkökulmaa johtamisessa, kehitetään esimiesten ikäjohtamista ja työntekijöiden työyhteisötaitoja ikänäkökulmasta. Tärkeää on ottaa käyttöön ja kehittää rakenteita, jotka mahdollistavat esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen työpaikan ja eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin liittyvissä kysymyksissä. Eräs tällainen rakenne on mallin mukaan kehityskeskustelut, joita tulisi käydä työuran eri vaiheissa. Niiden sisältöön voivat kuulua mm. osaamis- ja kehittymistarpeet, työura sekä työhyvinvointi. Urasuunnitteluun

suuntautuneet kehityskeskustelut työuran alkuvaiheessa kannattaa toteuttaa erityisesti ammateissa, joissa on suuri työkyvyttömyysriski. Työuran loppuvaiheessa käytävissä kehityskeskusteluissa käynnistetään viimeisien työvuosien suunnittelu, valmistaudutaan eläkkeelle siirtymiseen ja suunnitellaan tiedon sekä osaamisen siirtäminen.

Työpaikan ikäohjelmamallissa esitellään myös keinoja sovittaa yhteen työpaikan ja työntekijöiden tarpeita työn hallinnan, työaikajärjestelyjen, työn muokkaamisen ja terveystarkastusohjelmien avulla sekä terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistämisen keinoin.

## 2. Johdanto

Työmarkkinakeskusjärjestöjen 13.10.2011 hyväksymässä raamisopimuksessa sovittiin, että työmarkkinaosapuolet laativat yhteisen mallin yritys-, kunta- tai virastokohtaisia ikäohjelmia varten. (Raamisopimuksen kirjaus, Liite 1).

Ikäohjelmamallia valmistelemaan nimitettiin työryhmä, jonka puheenjohtajana on toiminut *Jan Schugk* Elinkeinoelämän keskusliitosta. Työryhmän muina jäseninä ovat toimineet *Bjarne Andersson* Kuntatyönantajista, *Karoliina Haggrén* Akavasta, *Kari Haring* Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestöstä, *Päivi Lanttola* Valtion työmarkkinalaitoksesta, *Olli Marttila* Kirkon työmarkkinalaitoksesta ja *Riitta Työläjä* Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:sta.

Työmarkkinakeskusjärjestöjen 22.3.2012 hyväksymään työurasopimukseen tehtiin myös kirjauksia ikäohjelmista ja yksilöllisistä työurasuunnitelmista. (Työurasopimuksen kirjaus, Liite 2). Jo työn alla olevan ikäohjelmamallin lisäksi sopimuksessa todettiin, että työpaikoilla varmistetaan ikäohjelmien soveltaminen yksilötasolla esimerkiksi yksilöllisellä työurasuunnitelmalla. Suunnitelmassa huomioidaan muun muassa työn kehittämistarpeet kuten työ- ja työaikajärjestelyt sekä työuran jatkaminen ja mahdollinen osaamisen siirto.

Työryhmä on valmistellut toimeksiantonsa mukaisesti ikäohjelmamallin, joka sisältää:

- kaikkia ikäryhmiä, ei vain senioreja, koskevia elementtejä.
- tietoa ja vaihtoehtoja työpaikkakohtaisen ikäohjelman laatimista ja kehittämistä varten.

Ikäohjelma laaditaan työpaikan omista lähtökohdista ja tarpeista käsin lainsäädäntö sekä alalla sovellettavat työ- ja virkaehtosopimukset huomioon ottaen. Se on luontevaa kytkeä osaksi henkilöstön ja työpaikan toiminnan kehittämistä ja sitä koskevia ohjelmia. Kaikkia tässä mallissa mainittuja elementtejä ei ole tarkoitettu sisällytettäväksi yhden työpaikan ikäohjelmaan.

Ikäohjelmamalliin on koottu sellaisia ikäohjelman elementtejä, jotka on tuotu esille alan tutkimuksissa tai jotka on koettu toimiviksi eri organisaatioiden ikäohjelmissa. Ikäohjelmia laativien työpaikkojen on suositeltavaa laajentaa tietopohjaansa tutustumalla ikäohjelmia koskevaan kirjallisuuteen ja verkossa oleviin lähteisiin, joita on listattu tämän mallin lopussa, sekä jäljempänä lukuun 7 koottuihin esimerkkeihin käytössä olevista työpaikkojen ikäohjelmista.

Ikäohjelmaan tehtävät panostukset on suhteutettava niiden vaikuttavuuteen ja investoinnin tuottavuuteen. Hyvä ikäjohtaminen on sekä työnantajan että työntekijöiden etu ja se maksaa itsensä takaisin työhyvinvointina, parempana tuottavuutena sekä toisaalta sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyden ja sairaanhoidon kustannusten vähenemisenä. Ikäohjelman avulla työpaikan työntekijöiden eri-ikäisyys on voimavara sen sijaan että se nähtäisiin kuormitustekijänä.

### 3. Työpaikan ikäohjelman perusteet ja tavoitteet

Ikäohjelmat ja ikäjohtaminen ovat nousseet viime aikoina voimakkaasti esille. Tähän on syynä toisaalta työikäisen väestön keski-ikäen nousu työelämään tulevien ikäluokkien pienenytessä, työvoiman saatavuus ja toisaalta se, että tietoisesti tavoittelemme nykyistä pidempiä työuria. Kansantalouden, julkisen talouden kestävyysvajeeseen sekä eläkejärjestelmän ja siihen liittyvän maksurasituksen kannalta on kriittisen tärkeää, että mahdollisimman moni työikäinen Suomessa asuva henkilö voi ja haluaa osallistua työelämään ja että työurat pitenevät huomattavasti nykyisestä keskimääräisestä 34 vuodesta. Organisaation näkökulmasta ikäohjelmalla voidaan pienentää sosiaalivakuutusmaksuihin kohdistuvia nousupaineita, vähentää vaihtuvuutta ja työn keskeytymisestä aiheutuvia häiriöitä, edistää rekrytointia ja ennen kaikkea parantaa työn tuottavuutta. Työntekijän näkökulmasta ikäohjelmat ja työurien pidentyminen heijastuvat myönteisesti parempana tulotasona sekä työn mielekkyyden ja elämänlaadun kohenemisena.

Ikään liittyy paljon positiivisia ja negatiivisia ennakkokäsityksiä. Ikäjohtamiskeskustelun yhteydessä on käsitelty pitkälti ikääntymiseen liittyviä negatiivisia ilmiöitä, kuten suorituskyvyn laskua, työtehon alenemista ja ikääntyneiden työntekijöiden kokemaa syrjintää ja työllistymisvaikeuksia. Positiivinen näkökulma näissä keskusteluissa on liitetty yleensä nuoriin. Nuoria on pidetty ennakkoluulottomina kokeilijoina ja innovaattoreina sekä informaatioteknologian hallitsijoina, joiden työuralle pääsyä on voitava edistää jopa vanhemman väen kustannuksella. Käytännön työelämän ja yksittäisten työntekijöiden työuran kannalta tällaiset näkökulmat yleistävät liikaa ja johtavat vastakkainasetteluun, josta ei hyödy kukaan. Työpaikan eri-ikäiset olisi sitä vastoin voitava nähdä voimavarana, joka hyvin johdettaessa mahdollistaa työpaikan menestyksen

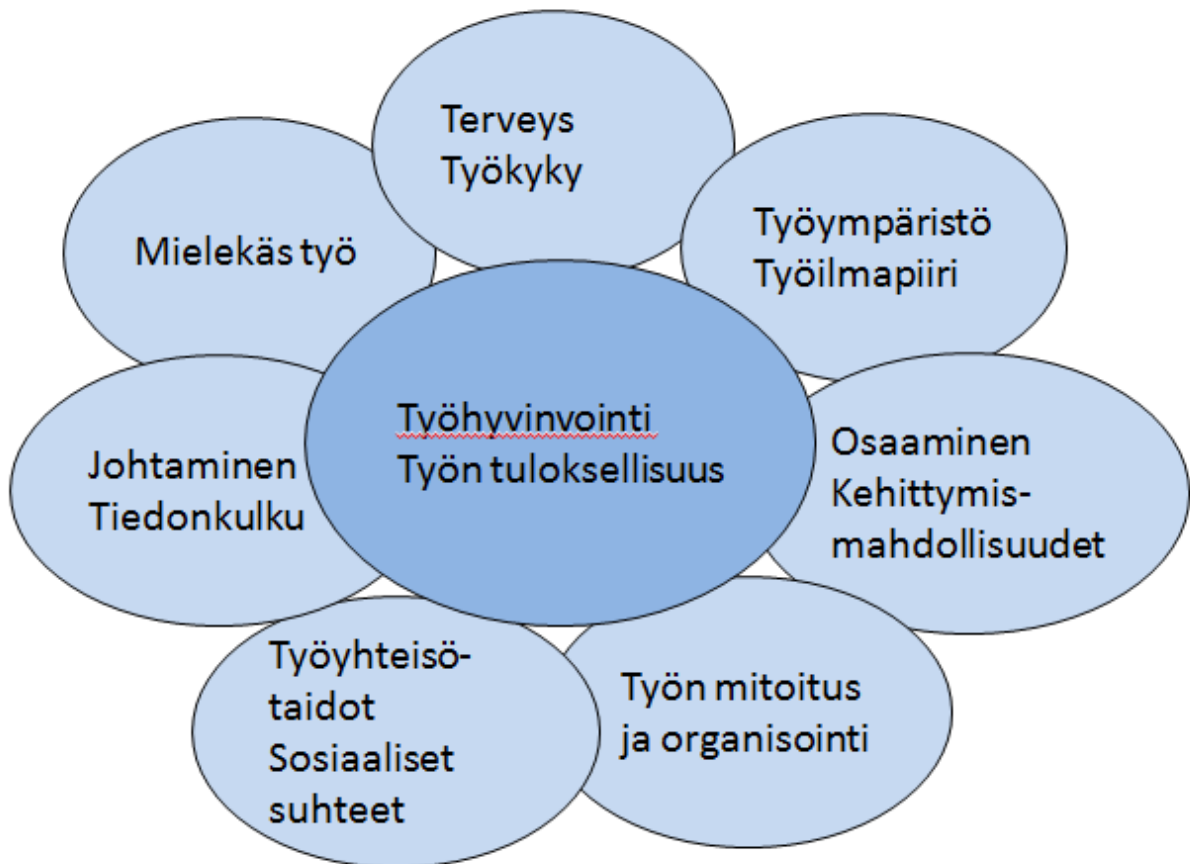
Ikäjohtaminen on osa hyvää johtamista sekä erityisesti työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamista, nimenomaan ikä ja eri elämänvaiheet sekä niihin liittyvät erityispiirteet huomioiden. Tavoitteena on toimia niin, että eri-ikäisten työ muuttuu entistä mielekkäämmäksi, ja että työkyvyttömyyttä sekä työstä syrjäytymistä pystytään ehkäisemään. Samalla lisätään työelämään osallistumisen astetta, elinikäisen työn määrää sekä parannetaan suomalaisen työn tuottavuutta.

Ikäohjelman tavoitteena on myös auttaa työyhteisöjä näkemään eri-ikäisyys työpaikan voimavarana ja hyödyntämään monimuotoisen työyhteisön vahvuudet. Tämä tarkoittaa käytännössä työyhteisötaitojen edistämistä, erilaisuuden hyväksymistä ja eri ikävaiheisiin liittyvien kuormitustekijöiden hallitsemista tarvittavin tukitoimin ja joustoin. Tällainen työyhteisö ei synny itsestään, vaan avoimen keskustelun ja ennen kaikkea esimerkillä johtamisen kautta. Sen toteutumista voidaan edistää työpaikan tarpeisiin perustuvalla ikäohjelmalla. Yksi sen keskeisistä tavoitteista on, että työpaikoilla muodostuu käytännöksi keskustella säännöllisesti kaikkien työntekijöiden kanssa ikään, elämänvaiheisiin, työntekoon ja työuraan liittyvistä kysymyksistä

Edistämällä ikäohjelman avulla ikätietoisuutta sekä keskustelua ikään ja elämäntilanteisiin liittyvistä asioista työpaikalla voidaan menestyksekkäästi kohdata työyhteisön erilaiset ikään liittyvät haasteet ja tunnistaa ikäjohtamisen tarve ja mahdollisuudet. Työn hyvä organisointi vähentää riskejä ja vahvistaa toiminnan perustaa, työn tuottavuutta, tuloksellisuutta ja kilpailukykyä. Eri-ikäisten tasapuolinen kohtelu ja osaamisen

hyödyntäminen tuo työntekijöiden voimavarat parhaalla mahdollisella tavalla työyhteisön käyttöön.

Vaikuttavan ikäohjelman aikaansaamiseksi tulee kehittämistoimenpiteiden lähtöä työpaikan omista tarpeista. Ohjelma tulee koota työpaikan eri osapuolien yhteistyönä. Ikäohjelma on hyvä kytkeä osaksi työpaikan muita henkilöstön kehittämiseen ja työhyvinvointiin liittyviä ohjelmia. Oheinen kuvio tarjoaa yhden tavan hahmottaa ikäohjelman osana käsiteltävät työhyvinvoinnin osa-alueet.



**Kuvio 1. Ikäohjelman osana käsiteltäviä työhyvinvoinnin osa-alueita (mukaillen TTK 2011)**

## 4. Työpaikan ikäohjelman keskeiset osiot

### 4.1 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisessa otetaan huomioon eri ikävaiheissa olevien työntekijöiden erilaiset johtamistarpeet sekä iän ja elämäntilanteen vaikutus työn tekemiseen. Ikätarkastelussa huomioidaan kalenteri-ian ohella mm. subjektiivinen sekä biologinen ikä, jotka luovat iälle eri merkityksiä. Biologinen ikä tarkoittaa fyysisen kunnan ja terveyden mukaista ikää, kun taas subjektiivisen iän määrittävät henkilön omat tuntemukset iästään. Samassa kalenteriiässä olevat henkilöt voivat olla hyvin erilaisessa kunnossa ja heidän elämäntilanteensa voivat olla hyvin erilaiset. Toisaalta henkilöt, joiden kalenteri-ikä on aivan erilainen, voivat subjektiivisesti kokea olevansa samassa ikävaiheessa.

Ikäjohtamisessa on keskeistä havaita ja huomioida eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien tarpeet työssä, erot tapa- ja viestintäkulttuurissa, tarpeet töiden yksilölliseen suunnitteluun, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työaikaan sekä yhteistyön sujuminen kokeneiden ja vähemmän kokeneiden kesken. Kielteisiä ikäasenteita ei työyhteisössä saa suvaita, vaan niihin on puututtava heti.

#### Esimiesten ikäjohtamistaitojen kehittäminen

Ikäjohtaminen on osa hyvää työyhteisön johtamiskulttuuria. Ikäjohtamisella tarkoitetaan töiden organisointia ja johtamista ihmisen elämänkulun ja voimavarojen näkökulmasta. Esimiesten ikäjohtamistaitoja voidaan kehittää kouluttamalla, perehdyttämällä sekä valmentamalla heitä eri ikävaiheisiin liittyvistä erityispiirteistä ja niiden käsittelemisestä työyhteisössä. Tavoitteena on, että esimiestehtävissä toimivat henkilöt saavat koulutusta ikäjohtamisesta ja voivat parantaa valmiuksiaan siinä.

#### ***Esimerkki: ”Ikävoimaa työhön ”-valmennusohjelma.***

*Ohjelman on kehittänyt Työterveyslaitoksen asiantuntijaryhmä yhteistyössä työelämän sidosryhmien kanssa. Ohjelman moduulirakenne mahdollistaa räätälöinnin työpaikan tarpeiden mukaan. Valmennusohjelman ajatuksena on eri-ikäisten työntekijöiden voimavarojen hyödyntäminen työelämässä sekä toimivien ratkaisujen löytäminen työpaikan ikäsidonnaisiin haasteisiin. Kaikkien työntekijöiden osaamisen täysipainoinen hyödyntäminen on tärkeää sekä organisaation menestymisen että yhteiskunnan hyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta. Samalla edistetään työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota jatkaa työelämässä. Koulutuksessa tarkastellaan työelämän ikäkysymyksiä sekä työnantajan että työntekijän näkökulmista. Valmennusohjelma antaa osallistujille valmiuksia edistää eri-ikäisten työntekijöiden jaksamista ja työssä jatkamista.*

#### Työyhteisötaitojen kehittäminen

Työyhteisötaitojen kehittämisellä nimenomaan ikänäkökulmasta tarkoitetaan sellaisten työyhteisön toimintatapojen edistämistä, joilla vähennetään eri ikäkausiin liittyviä kuormitustekijöitä ja kitkaa työpaikoilla ja vastaavasti lisätään eri-ikäisten työntekijöiden voimavarojen ja kykyjen hyödyntämistä työssä. Ikäystävällisyys - myönteinen asennoituminen kaikenikäisiin - tarkoittaa niin ikäänntyvien kuin nuorempienkin työntekijöiden työkykyä tukevia käytäntöjä ja tarpeiden huomiointia. Ikäintegraatio on onnistunut silloin, kun eri-ikäiset saadaan työskentelemään tuloksellisesti ja



motivoituneesti yhdessä sekä jakamaan samalla hiljaista tietoa. Hyvässä työyhteisössä annetaan palautetta, tuetaan toisten ideoita ja ylläpidetään ratkaisukeskeistä toimintatapaa.

Työyhteisön hyvään toimintaan kuuluvia tekijöitä ovat mm. esimiehen oikeudenmukainen käytös, tasapuolinen kohtelu työpaikalla, työntekijöiden elämäntilanteen huomiointi, työpaikan johdon kiinnostus työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista sekä uusia ideoita esille tuomaan kannustava työilmapiiri.

Yksilöllisiä tekijöitä puolestaan ovat työntekijän hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä, samoin kokemus siitä, että työn myötä kertynyttä osaamista pystyy hyödyntämään työssään. Myönteisiin kokemuksiin kuuluu myös se, että osaamistaan voi käyttää opastamalla, ohjaamalla ja perehdyttämällä työtovereitaan.

Työyhteisötaitoja voidaan kehittää niin, että opitaan olemaan hyvä ryhmän jäsen. Erityisen tärkeää on harjoitella taitoja konfliktien ratkaisemiseen ja neuvottelemiseen. Arvostava vuorovaikutus ja toisten kuunteleminen on olennaista.

Keskeisiin työyhteisötaitoihin kuuluvat mm. vuorovaikutustaidot kollegoiden, esimiesten ja alaisten kesken, ymmärrys omasta roolista ja yhteisistä tavoitteista ryhmässä, toisten huomioiminen, aktiivinen ote työn tekemiseen ja sen kehittämiseen, positiivinen ja kokoava asenne, eriävän mielipiteen hyväksyminen sekä taito hyväksyä ryhmän johtajuus sitä tukien.

### **Ikään liittyvä erilaisuus työyhteisön voimavaraksi**

Ikäjohtaminen on keskeinen monimuotoisuuden johtamisen osa-alue. Monimuotoisuuden johtamisessa työyhteisö ja työntekijät huomioidaan kokonaisuutena, kiinnittäen huomio niihin ulottuvuuksiin, jotka vaikuttavat työkykyyn. Tällaisia ulottuvuuksia ovat mm. ikä, elämänvaihe, perhetilanne, arvopohja ja vapaa-ajan merkitys. Monimuotoisuuden johtamista tarvitaan, jotta työyhteisön jäsenet pystyvät hyödyntämään toistensa erilaisuudesta kumpuavat vahvuudet ja työskentelemään tehokkaasti kaikkien kanssa, vaikka tausta, kokemukset tai identiteetti ovat erilaiset kuin omat.

Ikään liittyvä erilaisuus ja moninaisuus voi olla työyhteisön voimavara. Yksilön kokemus oman erityisyytensä arvostuksesta työssään lisää hyvinvointia ja tuo siihen lisää tehokkuutta. Toisaalta monimuotoinen henkilökunta luo edellytyksiä laajempaan asioiden ymmärtämiseen sekä uudenlaisiin näkemyksiin ja ideoihin.

Monimuotoisuuden ja erilaisuuden perusajatus on hyvä liittää organisaation strategiaan ja sen johtamiskulttuuriin. Suvaitsevaisuus lisääntyy yleensä olosuhteiden niin salliessa. Näissä työyhteisön kehittämishaasteissa on kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka ilmapiiriin liittyvät asiat ovat yhteisiä, vastaa jokainen työntekijä omista ajatuksistaan, asenteistaan ja teoistaan.

### **HUOMIOITAVAA**

- ***Monimuotoista työyhteisöä johdetaan arvostavassa ja kuuntelevassa hengessä, johtamisessa huolehditaan kaikkien jäsenten työkyvystä ja jaksamisesta***

- ***Työpaikan ikärakenne selvitetään, ennakoidaan sen kehittyminen ja suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet***
- ***län ja elämäntilanteen mukanaan tuoma erilaisuus sekä eri-ikäisten osaaminen ja kehitystarpeet otetaan huomioon***
- ***Eri-ikäisten mahdollisesti toisistaan eroavat johtamisodotukset tunnustetaan***
- ***Työyhteisötaitoja kehitetään siten, että työpaikalla keskustellaan asioista, annetaan palautetta, tuetaan toisten ideoita sekä kannustetaan ja pidetään yllä ratkaisukeskeistä toimintatapaa***
- ***Työkykyongelmat tunnustetaan varhain ja niihin puututaan***

## **4.2 Työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu**

Työuran odotetaan olevan kymmeniä vuosia kestävä jakso ihmisen elämässä. Työelämän muutos on kuitenkin muuttanut työurien luonnetta. Edelleen on paljon työntekijöitä, joiden työura muodostuu samansisältöisestä ja lähes samanlaisena jatkuvasta työstä sekä pitkistä työsuhteista. Toisaalta on kasvava joukko ihmisiä, joiden työura muodostuu toistuvista lyhyistä työjaksoista ja vaihtuvista työpaikoista. Näiden ryhmien lisäksi on erityisammattilaisten joukko, joka voi valita työnsä ja työpaikkansa ja suunnitella työuraansa haluamallaan tavalla. Tilanteeseen vaikuttavat olennaisesti työntekijän koulutus, osaaminen ja ammattitaito. Tätä taustaa vasten lähtökohdat urakehityksen suunnittelulle ovat hyvin eritasoiset ja työuraan liittyvät odotukset voivat olla hyvin erilaisia. Elinikäisten työnkuvien määrittäminen on entistä harvemmin mahdollista.

### **Kehityskeskustelu**

Hyvään työkuultuuriin kuuluu luonteva ja päivittäinen esimiesten ja alaisten vuorovaikutus, mutta tähän ei aina eri syistä ole mahdollisuutta. Osaltaan vuorovaikutusta voidaan lisätä kehityskeskusteluilla. Kehityskeskustelut ovat useilla työpaikoilla vakiintunut käytäntö, jossa käydään läpi toisaalta työn ja työorganisaation tavoitteita sekä niiden toteutumista ja toisaalta työntekijän omia tavoitteita, toiveita ja aiempien tavoitteiden toteutumista. Samalla on mahdollista arvioida yhdessä kehitymis- ja osaamistarpeita sekä käydä läpi työpaikan mahdollisuuksia työkyvyn tukemiseen, samoin kuin henkilön omia toimia osaamisensa ja hyvinvointinsa ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä työuran kaikissa vaiheissa. Keskustelujen sisältö voi kuitenkin saada erilaisia painotuksia työuran eri vaiheissa.

Kehityskeskusteluihin on syytä valmistautua etukäteen. Kehityskeskusteluissa voidaan hyödyntää valmiita keskustelumalleja, joita on monia erilaisia. Työkyvystä ja hyvinvoinnista keskusteltaessa voidaan viitekehystenä käyttää esimerkiksi Työterveyslaitoksen kehittämää Työkykytaloa, jonka eri kerroksissa olevat asiat käydään keskustelun aikana läpi. Kehityskeskustelut käydään yksilötasolla, mutta niitä voidaan täydentää myös ryhmätasolla käytävin keskusteluihin.

Kukin työntekijä ehtii työuransa aikana olla hyvin erilaisissa elämäntilanteissa. Kehityskeskustelun yhteydessä olisi tärkeää huomioida myös työelämän ulkopuoliseen tilanteeseen liittyviä seikkoja, kuten pienten lasten vanhempien tarve työajan joustoihin tai ikääntyneistä vanhemmistaan huolta pitävien tarpeet.

## Työuran suunnittelu

On ammatteja, joissa käytettävissä olevien tietojen perusteella voidaan arvioida, että työura todennäköisesti päättyy työkyvyttömyyteen ennen vanhuuseläkeikää. Erityisesti tämä koskee eräitä fyysisesti kuormittavia töitä. Näiden ammattiryhmien osalta olisi järkevää jo työuran alkuvaiheessa pohtia ja ennakoida, miten työura suunnitellaan niin, että selvittää toimintakykyisenä vanhuuseläkkeelle. Tämä voi toteutua esimerkiksi siten, että työuraan suunnitellaan tietoinen siirtyminen vähemmän kuormittavaan työhön ennen kuin työkyky on ehtinyt olennaisesti alentua.

Eläkeikää lähestyttäessä on aiheellista suunnitella jäljellä olevia työvuosia. Kehityskeskusteluissa tai muussa yhteydessä on syytä käsitellä myös eläkkeelle siirtymistä ja sen ajankohtaa, sekä mahdollista halua osallistua työelämään eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Työmarkkinakeskusjärjestöjen 22.3.2012 solmimaan työurasopimukseen on kirjattu, että viimeistään kun työntekijä on täyttänyt 58 - 60 vuotta, hänen kanssaan tulee käydä kehityskeskustelu. Tässä yhteydessä on oleellista keskustella tarvittavista työuraa pidentävistä toimista, jotka voivat liittyä esimerkiksi työn muokkaamiseen tai työkuormituksen sopeuttamiseen vastaamaan työntekijän voimavaroja. Yksi osa keskustelua voi olla sen pohtiminen, miten kertynyttä osaamista siirretään nuoremmille työntekijöille.

### **HUOMIOITAVAA**

- ***Kehityskeskustelut käydään työuran eri vaiheissa, sisältönä myös osaamis- ja kehittymistarpeet, työura sekä työhyvinvointi***
- ***Urasuunnitteluun suuntautuneet kehityskeskustelut heti työuran alkuvaiheessa kannattaa toteuttaa erityisesti ammateissa, joissa on suuri työkyvyttömyysriski***
- ***Kehityskeskusteluissa otetaan huomioon myös työn ulkopuolinen elämäntilanne***
- ***Työuran loppuvaiheessa käynnistetään viimeisien työvuosien suunnittelu, valmistaudutaan eläkkeelle siirtymiseen ja suunnitellaan tiedon sekä osaamisen siirtäminen***

## 4.3 Työn hallinnan varmistaminen: osaaminen ja ammattitaito

Osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät ovat organisaation menestymisen edellytys. Organisaation osaamistarpeet ovat sidoksissa sen strategiaan tavoitteisiin ja kehitysvaiheeseen. Työelämän muutos haastaa organisaation tunnistamaan osaamisen, jota se menestyäkseen tarvitsee ja jota sen on myös suunnitelmallisesti kehitettävä. Tärkeää on kiinnittää huomiota eri-ikäisten, työuransa eri vaiheessa olevien ja erilaisen ammattitaidon omaavien työntekijöiden ja työntekijäryhmien oppimis- ja kehittymistarpeisiin työssään ja mahdollisesti erilaisiin tapoihin oppia ja kehittää osaamistaan. Erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota eri-ikäisten työntekijöiden yhtäläisiin valmiuksiin toimia työyhteisössä ja hyödyntää tiedon hankinnassa tieto- ja viestintäteknologiaa ja sen tarjoamia mahdollisuuksia.

Organisaatio voi määritellä ikäohjelmassaan osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä koskevat toimintaperiaatteensa ja -tapansa ja varmistaa siten mahdollisuutensa hyödyntää

eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito sekä tapa hahmottaa työelämää ja sen haasteita. Suhtautumalla myönteisesti osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen organisaatio huolehtii paitsi tuottavuudestaan ja tuloksellisuudestaan, myös palveluksessaan olevien työuran eri vaiheessa olevien työntekijöiden työkyvystä ja työuran jatkumisesta. Työntekijöillä on siten myös mahdollisuus sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja jatkuvaan oppimiseen.

## **Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen**

Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa niin organisaation kuin yksilön tasolla. Se ymmärretään toimiksi, jotka ovat tarpeen työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi vastaamaan työn ja työtehtävien asettamia vaatimuksia sekä ennakoitavissa olevia muuttuvia osaamistarpeita. Organisaation näkökulmasta kysymys on strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi tarvittavista toimista. Työntekijän kannalta kysymys on mahdollisuudesta säilyttää työmarkkinakelpoisuus läpi työuran sekä edellytyksistä kehittää omaa työtään ja työympäristöään. Näkökulmasta riippumatta olennaista on, että osaaminen vastaa työn vaatimuksia ja että sekä työnantaja että työntekijä tunnistavat oman vastuunsa sen kehittämisestä.

Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen on keskeinen osa johtamista ja esimiestyötä. Johdon ja esimiesten tulisi aktiivisesti johtaa ja kannustaa työntekijöiden osaamisen kehittämistä sekä luoda erilaisiin osaamistarpeisiin ja -tilanteisiin sopivia rakenteita, prosesseja ja tukijärjestelmiä. Tärkeä osa näitä rakenteita on luoda mahdollisuus ammatilliseen vuorovaikutukseen työpaikalla. Työntekijöiden on omalta osaltaan huolehdittava siitä, että osaaminen ja ammattitaito vastaavat työn ja työtehtävien vaatimuksia, että osaaminen muuttuu uudistuvaksi toiminnaksi ja paremmaksi toiminnan tulokseksi ja että työpaikalla on myönteinen, osaamista, oppimista ja osaamisen jakamista arvostava ilmapiiri.

Osa organisaation osaamisesta voi olla melko pysyvää ja selkeästi jäsentyvää. Toisaalta osaamistarpeet voivat muuttua nopeastikin. Haasteeksi voi muodostua osaamisen kehittämistarpeiden mahdollisimman varhainen tunnistaminen. Osaamisen kehittämistarpeet tunnistetaan usein parhaiten esimiehen ja työntekijän tai työyksikön työntekijöiden kesken yhdessä keskustellen. Tällöin voidaan myös pyrkiä tunnistamaan mahdolliset oppimisvaikeuksiin liittyvät seikat ja sopimaan tarkoituksenmukaiset menettelytavat osaamisen kehittämiseksi.

Tunnistettujen kehittämistarpeiden pohjalta organisaatiossa voidaan laatia suunnitelma koulutuksen kehittämiseksi. Organisaatioiden velvollisuudesta laatia koulutussuunnitelma ja sen sisältövaatimuksista säädetään yhteistoimintaa koskevassa lainsäädännössä. Sellaisen laatimisesta voidaan myös määrätä alakohtaisissa virka- ja työehtosopimuksissa.

Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen voi tapahtua monin eri tavoin työpaikoilla tai niiden ulkopuolella. Eri kehittämismuotojen mahdollisimman monipuolinen hyödyntäminen palvelee työuransa eri vaiheissa olevia työntekijöitä parhaiten. Osaamisen kehittäminen ja sen muodot voidaan jaotella esimerkiksi seuraavalla tavalla: koulutuksen, ohjaustehtävien tai työtehtävien laajentumisen kautta kehittymiseksi sekä muihin osaamisen kehittymisen tapoihin.

Esimerkkejä erilaisista osaamisen ja ammattitaidon kehittämismuodoista ovat:

- 1) Lisä- ja täydennyskoulutus, kuten mm. tutkintoon johtamaton koulutus, tutkintoon johtava koulutus, oppisopimuskoulutus, näyttötutkinnot, korkeakoulutettujen oppisopimustyyppinen koulutus ja omaehtoinen kouluttautuminen
- 2) Ohjaustehtävät, kuten mm. työnopastus, kouluttajana ja perehdyttäjänä toimiminen, opiskelijoiden ohjaaminen ja mentorointi
- 3) Työtehtävien laajentumisen ja muuttumisen kautta kehittyminen, kuten mm. työ- ja henkilökierto, osallistuminen projekteihin, hankkeisiin ja verkostoihin
- 4) Muut tavat kehittää osaamista, kuten mm. palauteprosessit, perehdytys, trainee-ohjelmat, coaching ja työnohjaus.

Ikänäkökulmaa osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen tuo mm. se, että mahdollistetaan työpaikan eri-ikäisten ja työuransa eri vaiheessa olevien työntekijöiden välinen tiedon jakaminen ja toisiltaan oppiminen. On myös hyvä huomioida uusien yhteisöllisten työvälineiden ja sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet yhdessä oppimiselle ja tiedon jakamiselle.

Organisaatio voi tukea työntekijöiden oma-aloitteista osaamisen kehittämistä ja työmarkkinakelpoisuuden säilymistä mm. suhtautumalla myönteisesti oppisopimukseen kun osaamisen kehittäminen on kytkettävissä tutkinnon tai sen osan suorittamiseen. Työntekijöitä voidaan myös kannustaa omaehtoiseen ammattitaidon ylläpitämiseen Koulutusrahaston tarjoamia tukia (aikuiskoulutustuki ja ammattitutkintostipendi) hyödyntäen.

## **Työntekijöiden vaihtuminen ja osaaminen**

Työntekijöiden vaihtuminen esimerkiksi eläköitymisen vuoksi tai muusta syystä tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden uudistaa osaamispääomaansa. Se voidaan onnistuneesti hoitaa varautumalla henkilöstövaihdoksiin ennakolta ja tunnistamalla osaaminen, jota organisaatiolla ei ole varaa menettää. Varautuminen on erityisen tärkeää organisaatioille, joille työntekijöiden hiljainen, kokemuseräinen tieto on tärkeä voimavara.

Rekrytointitilanteessa on tärkeää, että työnhakijoita arvioidaan heidän osaamisensa ja ammattitaitonsa perusteella ja että eri-ikäisten työnhakijoiden osaamista ja ammattitaitoa arvostetaan yhtäläisesti. Onnistuneen rekrytoinnin organisaatio voi varmistaa huolellisella henkilöstösuunnittelulla, käyttämällä monipuolisia rekrytointikanavia ja esim. luomalla yhteyksiä korkeakouluihin ja muihin oppilaitoksiin ja niissä opiskeleviin. Tällaisen yhteistyön puitteissa organisaatio voi mm. tarjota kaikenikäisille opiskelijoille työssäoppimis- ja harjoittelupaikkoja, näyttötutkintoa suorittaville tutkinnon suorittamispaikkoja sekä työpaikkoja oppisopimuksella tutkintoa suorittaville nuorille tai aikuisille.

## **HUOMIOITAVAA**

- ***Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen on keskeinen osa johtamista ja esimiestyötä***
- ***Työntekijät ovat osaltaan vastuussa osaamisensa ja ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja kehittämisestä***

- ***Johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä työpaikalle luodaan myönteinen, osaamista, oppimista ja osaamisen jakamista arvostava ilmapiiri***
- ***Osaamisen kehittämistarpeet tunnustetaan esimiehen ja työntekijän tai työntekijöiden kesken yhdessä keskustellen***
- ***Tärkeää on kiinnittää huomiota eri-ikäisten, työuransa eri vaiheessa olevien ja erilaisen ammattitaidon omaavien työntekijöiden ja työntekijäryhmien oppimis- ja kehittämistarpeisiin työssään, samoin kuin tapoihin oppia ja kehittää osaamistaan***
- ***Organisaatioiden velvollisuudesta laatia koulutussuunnitelma ja sen sisältövaatimuksista säädetään yhteistoimintaa koskevassa lainsäädännössä. Sellaisen laatimisesta voidaan myös määrätä alakohtaisissa virka- ja työehtosopimuksissa.***
- ***Osaamisen kehittäminen voi tapahtua monin eri tavoin työpaikoilla tai muutoin, mm. koulutuksen, ohjaustehtävien, työtehtävien laajentumisen sekä muiden osaamisen kehittämisen tapojen kautta***
- ***Rekrytointitilanteessa on tärkeää, että työnhakijoita arvioidaan heidän osaamisensa ja ammattitaitonsa perusteella ja että eri-ikäisten työnhakijoiden osaamista ja ammattitaitoa arvostetaan yhtäläisesti***

#### **4.4 Työaikajärjestelyt**

Työpaikan, asiakkaiden sekä työntekijöiden tarpeita voidaan sovittaa yhteen erilaisilla työaikajärjestelyillä. Monipuolisilla työaikajärjestelyillä voidaan mm. parantaa asiakaspalvelua ja -tyytyväisyyttä, sopeuttaa toimintaa kausivaihteluihin, lisätä toimintavarmuutta, varautua paremmin yllättäviin tuotantohäiriöihin, pidentää käyntiaikoja ja lyhentää läpimeno- ja toimitusaikoja. Työpaikan tuottavaa ja tuloksellista toimintaa tukevilla työaikajärjestelyillä voidaan samalla edistää myös työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jatkamista sekä tarjota työntekijöiden elämäntilanteeseen sopivia työaikoja. Työpaikalla on hyvä etsiä yhdessä erilaisia ratkaisuja, jotka tukevat yksittäisten työntekijöiden eri ikävaiheisiin liittyviä työaikajärjestelyjen tarpeita ja toiveita sekä arvioida niiden toimivuutta työpaikan sekä työyhteisön kannalta.

Joustavien työaikajärjestelyiden tavoitteena on tukea työhyvinvointia ja työssä jatkamista siten, että elinikäinen työssäoloaika lisääntyy ja vältettävissä olevien sairauspoissaolojen sekä ennenaikaisten eläköitymisten määrät vähenevät. Samalla näillä toimilla pyritään siihen, että yhä useampi työntekijä kokee työn jatkamisen myös vanhuuseläkeiän alarajan saavuttamisen jälkeen mielekkääksi vaihtoehdoksi eläkkeelle siirtymiselle.

Asteittainen eläkkeelle siirtyminen ja osa-aikainen työ ovat joissakin tilanteissa osoittautuneet käyttökelpoisiksi toimintamalleiksi sekä työnantajille että työntekijöille. Tutkimusten mukaan työelämässä ollaan valmiita jatkamaan pitempään, mikäli on mahdollista sovittaa työaika ja -kuormaa työntekijän elämäntilanteeseen ja voimavaroihin sopivaksi.

#### **Joustava työajan käyttö**

Työnantajalla on työnjohto-oikeus työaikasunnittelussa. Toiminnan ja työpaikan tarpeiden lisäksi tasapainoisessa työaikasunnittelussa huomioidaan henkilöstön ja yksittäisten työntekijöiden tarpeita. Työntekijöiden mahdollisuudet käyttää elämäntilanteeseensa sopivia työaikajoustoja voidaan sisällyttää työpaikan henkilöstöohjelmiin, jos joustojen

käyttö on työn luonne huomioiden mahdollista. Työpaikan myönteinen suhtautuminen erilaisten työaikamallien hyödyntämiseen ja yhteistoiminnassa käsitellyt pelisäännöt niiden käytöstä helpottavat työajoista käytävää keskustelua. Yksilökohtainen työaikajärjestelyjen suunnittelu voidaan tehdä osana säännöllisiä kehityskeskusteluja.

Pienten lasten vanhemmilla on käytettävissään useita perhevapaamuotoja. Äitiys- ja isyysvapaan lisäksi tarjolla on vanhempien kesken jaettavissa oleva vanhempainvapaakausi. Hoitovapaata voi hyödyntää koko- tai osa-aikaisesti. Oikeuksista vapaisiin säädetään työsopimuslaissa ja niiden palkallisuudesta työ- ja virkaehtosopimuksissa. Vanhempainraha, kotihoidon tuki ja osittainen hoitoraha maksetaan Kelan toimesta.

Mahdollisuus työajan alkamisen ja loppumisen liukumiin helpottaa merkittävästi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, erityisesti pienten lasten vanhemmilla. Pääosin itsenäisesti työtehtäviään hoitavien henkilöiden työssä liukumamahdollisuuksia hyödynnetään jo nyt yleisesti. Osittaisia liukumamalleja voidaan useimmiten soveltaa niistä etukäteen sopien myös ryhmässä työskentelevillä ja asiakaskontakteja hoitavilla työntekijöillä. Työvuorojen suunnittelussa, niiden sijoittelussa ja pituudessa kannattaa tarvittaessa kehittää ja kokeilla uusia ratkaisuja.

Varsinkin ikääntyneillä työntekijöillä työstä palautuminen saattaa hidastua ja taukojen tarve korostuu. Tämä koskee niin työpäivän lomaan sijoituvia taukoja, kuin vapaapäiviäkin. Erityisen kiireellisten tai muutoin kuormittavien työrupeamien päätteeksi tulisi huomioida työntekijöiden mahdollisuus riittävään lepoon ja elpymiseen työn määrää, sisältöä ja työaikoja mitoitettaessa.

### **Työpaikkakohtaiset järjestelyt**

Työpaikalla voidaan sopia myös muista työaikaa koskevista järjestelyistä. Eräs keino tukea eri-ikäisten työntekijöiden työssä jaksamista on osa-aikatyö, jonka palkkauksesta on sovittu toimialakohtaisissa työ- ja virkaehtosopimuksissa. Osa-aikatyön lisäksi työaikoihin liittyy myös muunlaisia joustomahdollisuuksia, kuten esimerkiksi yksilöllinen työaika, pidennetty työaika, vuorotteluvapaa ja osa-aikaeläke, jotka voivat tarjota yksittäisille työntekijöille paremmin sopivia tapoja sovittaa työaika heidän elämäntilanteeseensa. Työpaikkakohtaisten työaikajärjestelyiden käytöstä on hyvä laatia yhteiset pelisäännöt sekä varmistettava, etteivät yksittäisten työntekijöiden kohdalla sovitut työaikajärjestelyt johda muun työyhteisön liialliseen kuormittumiseen.

Etätyöskentely voi tietyissä tilanteissa tuoda joustoa työajan käyttöön, helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista ja samalla myös lisätä työtehoa. Etätyö vaatii työntekijältä huomattavaa itsekuria, eikä se sovellu kaikkiin töihin. Etätyötä aloitettaessa on sovittava selkeästi mm. työtehtävistä, työn tavoitteista, työajan käytöstä, työn tuloksellisuuden seurannasta sekä tarvittavista työvälineistä ja niiden käytöstä. Etätyön mahdollisena haittapuolena saattaa olla työajan ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, joka voi työpäivän huokoistumisen myötä johtaa liialliseen työsidonnaisuuteen, kuormittumiseen ja ergonomisiin ongelmiin. Etätyön etuja ovat mm. lisääntynyt vapaus jaksottaa työpäivä itselle sopivaksi, työmatkojen ja niihin kuluvan ajan väheneminen sekä säästyvä tilantarve työpaikalla. Etätyön tekemisen edellytyksistä on sovittu joissakin alakohtaisissa työ- ja virkaehtosopimuksissa tai muissa alakohtaisissa ohjeissa.

Työpaikalla voidaan sopia kaikenikäisiä koskevan vuorotteluvapaan ja ikääntyneisiin työntekijöihin kohdistuvan osa-aikaeläkkeen yleisistä käyttömahdollisuuksista, minkä

lisäksi jokaisen työntekijän on aina sovittava asiasta erikseen työnantajansa kanssa. Vaikka näiden järjestelyiden käyttäjät ovat yleensä kokeneet ne omista lähtökohdistaan tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi, ei niiden työuria pidentävästä vaikutuksesta ole saatu tutkimusnäyttöä. Työpaikalla voidaan ottaa käyttöön erityisesti ikääntyneille työntekijöille suunnattuja järjestelyitä, jotka kohdistuvat tietyn iän ylittäneisiin työntekijöihin. Tällaiseen ohjelmaan voidaan sisällyttää erityisesti seniorien tarpeisiin suunnattuja toimenpiteitä, kuten ikäpainotteinen kehityskeskustelu, työterveyshuollon toimenpiteet ja lisävapaat. Ikääntyneille työntekijöille suunnatun työpaikkakohtaisen vapaajärjestelyn on lähtökohtaisesti oltava avoin kaikille tietyn ikäisille työntekijöille. Ohjelmaan mahdollisesti kuuluvien lisävapaiden myöntämiseen tulee kuitenkin liittyä erityisiä ehtoja, kuten palvelussuhteen kesto tai muita työntekijän sitoutumista edellyttäviä toimenpiteitä, kuten terveystarkastukseen tai kuntotestiin osallistuminen ja sovitun terveysohjelman noudattaminen. Vuosittaisten lisävapaiden määrä kasvaa näissä ohjelmissa yleensä työntekijän iän myötä. Työpaikkakohtaisissa ohjelmissa on syytä ottaa huomioon ohjelmista aiheutuvat kustannukset ja niiden rahoittaminen, toimialan ja työpaikan lähtötilanne sekä alakohtaiset sopimukset.

Senioreille suunnattuja vapaita on otettu käyttöön useilla työpaikoilla. Niistä on osoittautunut olevan hyötyä nimenomaan silloin kun lisävapaita ei kytketä tavanomaisiin vuosilomiin, vaan ne käytetään tukemaan palautumista kuormittavien työjaksojen jälkeen. Näin menetellen investointi mm. lisävapaisiin on maksanut itsensä takaisin työurien merkittävän pidentymisen muodossa.

Työajan kartuttamisesta työaikapankkiin ja sen hyödyntämisestä myöhemmin vapaa-aikana voidaan sopia toimiala- tai työpaikkakohtaisesti. Tällöin on huomioitava mm. työntekijän ylikuormituksen välttäminen työaikalaltoa kerätessä, sekä karttuneiden vapaiden jaksottaminen työn, työntekijän, muun työyhteisön ja asiakkaiden kannalta sopivalla ja tasapuolisella tavalla.

### **Osasairauspäiväraha ja osatyökyvyttömyyseläke**

Osasairauspäiväraha helpottaa työntekijän työhön paluuta kokoaikaisen sairausloman jälkeen. Järjestelmä on vapaaehtoinen. Sen tarkoitus on auttaa osatyökykyisyyden hyödyntämistä terveyttä ja toipumista vaarantamatta. Kelan maksama osasairauspäiväraha kompensoi osa-aikatyössä ansionmenetystä. Osasairauspäivärahan ehtoihin saattaa olla tulossa muutoksia lähiaikoina. Ajankohtaiset ehdot voi tarkistaa esim. Kelan sivuilta.

Osatyökyvyttömyyseläke voidaan myöntää työntekijälle, jonka työkyky on heikentynyt vähintään 2/5, mutta joka voi kuitenkin jatkaa osa-aikatyössä tai entistä kevyemmissä työtehtävissä. Osatyökyvyttömyyseläkkeelle voi siirtyä suoraan työstä ja työeläkelaitokselta voi hakea ennakkopäätöstä oikeudesta osatyökyvyttömyyseläkkeeseen. Ennakkopäätöksen saamisen jälkeen työntekijällä ja työnantajalla on yhdeksän kuukautta aikaa sopia tarvittavista työjärjestelyistä ja ilmoittaa työeläkelaitokselle osatyökyvyttömyyseläkkeelle jäämisestä.

### **HUOMIOITAVAA**

- ***Erilaisilla työaikajärjestelyillä voidaan tukea organisaation kykyä vastata toimintaympäristön muutoksiin, työyhteisön toimivuutta sekä henkilöstön ja työnantajan tarpeita lisätä työaikojen joustoa. Avainasemassa ovat***



**työpaikkatason ratkaisut, joilla sovitaan yhteen toiminnan ja työpaikan sekä henkilöstön tarpeet**

- **Työpaikalla seurataan käytössä olevia työaikatarkoituksia ja arvioidaan niiden vaikutuksia organisaation ja henkilöstön kannalta**
- **Työpaikalla lisätään työnantajan ja työntekijöiden välistä vuoropuhelua, jossa arvioidaan oman työpaikan kannalta toimivimpia ratkaisuja**
- **Työaikamalleja kehitetään työpaikan tuottavuutta, tuloksellisuutta sekä henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia tukevaan suuntaan**
- **Työpaikalle luodaan myönteinen ilmapiiri erilaisten vaihtoehtoisten työaikatarkoitusten käyttämiseksi rakentamalla niille selkeät pelisäännöt ja käytännöt, esim.:**
  - **kenen kanssa asiasta on keskusteltava ja sovittava**
  - **miten tiettyä työaikatarkoitusta haetaan ja miten selvitetään siihen liittyvät edellytykset**
  - **mitä vaikutuksia tällä on työyhteisöön ja miten työtehtävät jaetaan: mitä työtehtäviä jää esim. osa-aikaeläkkeelle jäävän työntekijän hoidettavaksi ja miten muut työtehtävät jaetaan?**
  - **miten mahdolliset uudet työntekijät tai sijaiset perehdytetään**

## **4.5 Työn muokkaaminen**

Työkyvyssä on pitkälti kyse työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Työntekijän voimavaroihin vaikuttavat fyysinen ja psyykinen terveys ja kunto, sosiaaliset valmiudet, koulutus ja omaksuttu tietomäärä sekä valmiudet tämän tiedon hyödyntämiseen - kuten tietenkin myös arvot ja asenteet. Toisaalta työ asettaa fyysiselle, psyykkiselle, sosiaaliselle ja tiedolliselle osaamiselle omat vaatimuksensa. Kun työn vaatimukset ylittävät työntekijän voimavarat, on työkyky uhattuna. Kun työpaikalla huomataan ristiriita työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen kesken, on mietittävä keinoja, joilla ristiriita voidaan poistaa. Lähtökohtana voi olla työn ja työympäristön kehittäminen, työntekijän voimavarojen vahvistaminen tai työn mukauttaminen vastaamaan työntekijän voimavaroja.

Työpaikalla eri-ikäisten työntekijöiden voimavaraprofiilit poikkeavat toisistaan. Iän mukanaan tuomat vanhenemismuutokset kehittyvät yksilöllisesti. Vanhenemiseen ja vanhenemisnopeuteen vaikuttavat sekä ulkoiset että perinnölliset tekijät. Ulkoisista tekijöistä voi mainita elintavat ja työympäristön. On kuitenkin hyvä muistaa, että vanheneminen kuuluu luonnollisena osana ihmisen elämään.

### **Toimintakyvyn muutokset**

Iän myötä ihmisen fyysinen toimintakyky muuttuu ja sama työmäärä aiheuttaa entistä suuremman fyysisen rasituksen. Palautuminen fyysisen rasituksen jälkeen kestää kauemmin kuin nuorempana. Vaikka fyysinen toimintakyky ja suorituskyky yleensä alenevat vuosien karttuessa, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky voivat jopa parantua. Nuorilla työntekijöillä ei välttämättä ole sellaista tietoa ja elämäkokemusta, joka auttaa hallitsemaan psykososiaalista kuormitusta. Kokemuksen myötä vanhemmilla työntekijöillä on usein taitoa hallita kokonaisuuksia ja ratkaista ongelmia kokemustaan hyödyntäen.

Työkyvyn seurantaan on tarvetta koko työuran aikana. Merkkejä työkyvyn muutoksesta on usein havaittavissa jo pitkään ennen kuin työntekijä päätyy sairauslomalle. Usein työntekijä itse, lähiesimies tai työyhteisön jäsenet huomaavat ensimmäiset merkit työkyvyn laskusta. Asia voi nousta esille myös työterveyshuollossa. Asiaan tarttumista helpottaa työpaikalla käytössä oleva varhaisen puuttumisen malli. Oleellista on pyrkiä muokkaamaan työtä ja työoloja jo tässä vaiheessa, jotta työkyvyttömyys voitaisiin välttää. Työterveyshuollon on omalta osaltaan huolehdittava hoidon ja kuntoutuksen oikea-aikaisesta koordinoinnista.

Työssä selviytymisen seurannassa sekä työnantajan että työntekijän avoimella ja asiallisella toiminnalla on suuri merkitys. Työkyvyn terveyteen liittyvien elementtien osalta työterveyshuollon tulee osallistua työkyvyn arviointiin, seurantaan ja tukeen. Yhteistoiminnassa työpaikalle laadittu työkyvyn seurannan, hallinnan ja varhaisen tuen malli, jota myös Kela pitää edellytyksenä työterveyshuollon ennaltaehkäisevän toiminnan korkeammalle korvausprosentille, ohjaa työpaikkatasolla työkyvyn ylläpitämisessä.

### **Työn muokkaamisen lähtökohdat**

Lähtökohtana työn muokkaamiselle on tietämys siitä, mitkä työn vaatimukset tai kuormitustekijät voivat erityisesti muodostua kriittisiksi työntekijöiden työkyvyille. Kun pyritään estämään työntekijöiden ylikuormittuminen, sairastuminen ja työkyvyn menettäminen, on työpaikoilla tehtävä asianmukainen riskien arviointi ja tarvittavat altistemittaukset tilanteen niin vaatiessa. Myös työterveyshuollon on perehdyttävä työpaikan olosuhteisiin ja työn kuormitustekijöihin.

Työn kuormittavuudella on selkeä yhteys työkyvyttömyyseläkeriskiin. Työn fyysisen ja psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta on tärkeää pitkän työuran turvaamiseksi. Sairauksien ja ikääntymisen myötä työn kuormittavuus voi muodostaa esteen työssä selviytymiselle. Työn kuormittavuutta on tällöin pyrittävä vähentämään työtehtäviä muokkaamalla tai vaihtamalla. Kuormittavuuden vähentäminen voi tapahtua kehittämällä työn sisältöä, ottamalla käyttöön työtä keventäviä apuvälineitä, siirtymällä yksintyöskentelystä parityöskentelyyn, toteuttamalla työkiertoa tai käyttämällä yksilöllisiä ja joustavia työaikamalleja. Työn muokkaamiseen voi liittyä osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen koulutuksen tai harjoittelun avulla. Myös väkivallan uhkan, häirinnän ja epäasiallisen kohtelun tunnistaminen ja ehkäiseminen vähentävät osaltaan työn koettua kuormittavuutta.

Työn muokkaaminen voi tarkoittaa myös työn määräaikaista tai pysyvää keventämistä työaikaan lyhentämällä esimerkiksi osasairauspäivärahan tai osatyökyvyttömyyseläkkeen avulla. Toisaalta tässä yhteydessä joudutaan miettimään myös muita työn keventämisen muotoja, joilla voitaisiin mahdollistaa työntekijän työssä jatkaminen hänen jäljellä olevan työkykynsä puitteissa.

Monet kokevat vuorotyön merkittäväksi kuormitustekijäksi terveytensä tai sosiaalisen elämänsä kannalta. Työvuorosuunnittelussa on tärkeä huomioida ihmisten erilaiset voimavarat ja erityisesti yksilöllinen sopeutuminen yövuoroihin. Työvuorosuunnittelussa on huomioitava joustavuus ja erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työvuorojen välille on jätettävä riittävästi aikaa palautumiseen. Usein on perusteltua vähentää sekä yötyön että peräkkäisten yövuorojen määrää. Erilaisista vuorotyöaikamalleista ihmisen fysiologia näyttää sopeutuvan parhaiten nopeasti eteenpäin kiertävään vuoromalliin.

Työvuorojärjestelyissä, kuten muussakin työn muokkaamisessa, on huomioitava mahdolliset vaikutukset toiminnan sujuvuuteen ja asiakkaiden tarpeisiin, kuten myös mahdolliset hyödyt työpaikalle ja työn tuottavuudelle.

Työyhteisön muutostilanteissa on avoimella viestinnällä keskeinen merkitys muutoksen onnistumiselle. Työterveyshuollon rooliin kuuluu olla työpaikan tukena mahdollisissa muutostilanteissa. Kun puhutaan yksittäiseen työntekijän kohdistuvasta muutoksesta, kuten työn muokkaamisesta, muutokset on usein mahdollista toteuttaa varsin pienin kustannuksin. Vajaakuntoisen työntekijän työn muokkaamiseen on mahdollista saada tapauksesta riippuen taloudellista tukea tai neuvontaa työeläkeyhtiöiltä, tapaturmavakuutusyhtiöiltä, Kelalta tai TE-toimistosta.

## **HUOMIOITAVAA**

- ***Työtehtäviä muokataan tarvittaessa työuran eri vaiheissa***
- ***Mahdollisuudet työn keventämiseen selvitetään***
  - ***apuvälineet***
  - ***työkierto***
  - ***parityöskentely***
  - ***joustavat työajat***
  - ***vuorotyöjärjestelyt jne.***
- ***Sovitaan, miten siirtyminen muokattuun työhön tapahtuu***
- ***Mietitään, miten voidaan kehittää vaikutusmahdollisuuksia työhön, sen sisältöön, työtahtiin ja työaikoihin***
- ***Huolehditaan siitä, että työterveyshuolto koordinoi oikea-aikaisen hoidon ja kuntoutuksen toteuttamisen***

## **4.6 Terveystarkastukset**

Työpaikkakohtaisen terveystarkastusohjelman sisältö pohjautuu työterveyshuoltolain säädösten mukaisesti säännöllisiin työpaikkaselvityksiin, joissa työterveyshuolto moniammatillisesti arvioi työpaikan olosuhteita ja mahdollisia terveysriskejä yhteistyössä työnantajan ja henkilöstön edustajien kanssa. Työterveyshuolto toimii asiantuntijana työpaikalla tarvittavia terveystarkastuksia suunniteltaessa.

Työpaikkaselvityksen yhteydessä on huomioitava myös eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet, esimerkiksi ikääntyvien tuki- ja liikuntaelimestön kuormitus tai työpaikan riskit lisääntymisterveydelle ja erityisesti raskaana oleville työntekijöille. Työpaikkaselvityksen perusteella koko henkilöstölle annetaan ohjausta ja neuvontaa riskeiltä suojautumisesta sekä työstä saatavien voimavarojen vahvistamisesta. Työterveyshoitajan ja työterveyslääkärin ohella voidaan tarvita työfysioterapeutin ja työpsykologin palveluja, sekä tilanteesta, toimialasta ja altisteista riippuen myös esimerkiksi työhygieenikon ja työturvallisuusasiantuntijan näkemystä. Työstä nousevien riski- ja voimavaratekijöiden ohella tulisi huomioida vähintäänkin ergonomia, tuki- ja liikuntaelimestön sairauksien ennaltaehkäisy sekä psykososiaaliset kuormitustekijät ja henkinen hyvinvointi työssä. Yleisiä kansanterveydellisiä riskejä voidaan tarkastuksissa kartoittaa työnantajan kanssa sovittu mukaisesti.

## **Työpaikan terveystarkastusohjelma suunnitellaan yhteistyössä**

Perinteisten terveystarkastusten kehittämistä työpaikan ja työyhteisön tarpeiden mukaan on syytä pohtia yhdessä työterveyshuollon ja henkilöstön kanssa. Työkyvyn kannalta on eduksi, että työntekijöillä on työpaikkaan kohdistuvan ennaltaehkäisevän toiminnan lisäksi mahdollisuus myös henkilökohtaiseen kontaktiin työterveyshuoltoon sekä työterveyshuollon ennaltaehkäiseviin palveluihin, kuten terveystarkastuksiin. Hyvin laaditut terveyttä, työkykyä ja työhyvinvointia kartoittavat kyselyt ovat käyttökelpoisia itsearvioinnin työkaluja ja omasta terveydestä ja työkyvystä huolehtimisen innoittajia. Ne myös auttavat kohdentamaan tukea niille työntekijöille, jotka sitä eniten tarvitsevat.

Erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa työtehtävissä terveystarkastukset on järjestettävä niistä annetun asetuksen ja ohjeiden mukaisesti.

Terveystarkastuksen perusteella laaditaan työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyönä työterveyssuunnitelma, jossa kartoitetaan yksilöllisesti terveyden ja työkyvyn riskit ja voimavarat, sekä ne keinot joilla työhön ja elämäntapoihin liittyen tuetaan henkilön työkykyä ja terveyttä. Suunnitelmaa toteutettaessa avaintoimijoita ovat työntekijä itse sekä hänen esimiehensä. Tarvittaessa tehtävät työjärjestelyt ja työyhteisön tuki auttavat osaltaan terveyden ja työkyvyn ylläpitämisessä ja edistämässä eri-ikäisillä työntekijöillä.

Erilaisten ryhmämuotoisten toimintojen kehittämistä työpaikalla yksilövastaanotto toiminnan ohella ja sen sijasta kannattaa myös pohtia. Ryhmämuotoinen toiminta sopii hyvin ennaltaehkäisevään toimintaan sekä terveyttä ja työkykyä tukevaan neuvontaan ja ohjaukseen.

## **Jäljellä olevan työkyvyn arvioiminen**

Työterveyshuollon toiminnan nykyisenä painopisteenä on työkyvyn arviointi ja tuki pitkittyvän sairauspoissaolon yhteydessä. Nämä toimet on käynnistettävä mahdollisimman varhain, sillä arvio jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisuuksista palata sen puitteissa työhön tarvitaan viimeistään 90 sairauspäivärahopäivän kohdalla. Näin jäljellä oleva osittainenkin työkyky saadaan tarvittaessa käyttöön esimerkiksi muokkaamalla työtä, työolosuhteita tai työaikajärjestelyitä yhteistyössä työnantajan kanssa. Työkykyongelmiin ja pitkittyviin sairauspoissaoloihin liittyvät terveystarkastuskäynnit ovat osa työterveyshuollon lakisääteistä ennaltaehkäisevää toimintaa.

Kuntoutukseen ohjaaminen, sen koordinointi sekä kuntoutusjakson jälkeinen tuki työhön palaavalle ovat tärkeitä toimia työurien pidentämisessä..

## **HUOMIOITAVAA**

- ***Terveystarkastukset suunnataan riskinarvioinnin ja työpaikkaselvitysten perusteella***
- ***Laaditaan työkykyä tukeva terveystarkastusohjelma, joka kohdistuu eri-ikäisten miesten ja naisten työkyky- ja terveystarpeisiin sekä voimavarojen vahvistamiseen***
- ***Työterveyshuollossa laaditaan tarkastusten perusteella yhteistyössä työterveyssuunnitelmat***

- ***Varmistetaan valmentava työote yksilön ja työyhteisön terveysneuvontaan ja työkyvyn tukitoimiin***
- ***Huolehditaan lääkinällisen ja ammatillisen kuntoutuksen toteutumisesta***
  - ***kuntoutustarpeen varhainen tunnistaminen***
  - ***kuntoutussuunnitelma***
  - ***kuntoutuksen toteutumisen ja tulosten seuranta***

## **4.7 Terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen**

Työntekijän työkykyyn vaikuttavat osaltaan hänen elämäntapansa ja niiden terveellisyys. Kukin työntekijä on niistä pitkälti itse vastuussa. Hyvinvoiva työyhteisö, hyvä johtaminen ja mielekäs työ voivat jo itsessään lisätä työntekijän elämänhallinnan tunnetta ja antaa edellytyksiä huolehtia terveellisistä elämäntavoista. Työpaikka voi myös aktiivisesti ja suunnitelmallisesti tukea ja innostaa työntekijöitään huolehtimaan hyvinvoinnistaan. Työpaikan yksilön hyvinvointia tukevilla toimenpiteillä voi olla erityinen merkitys työntekijöille, jotka muutoin kiinnittäisivät terveytensä ylläpitoon vähemmän huomiota.

Terveellisten elämäntapojen edistäminen ja siihen kannustavat työ- ja toimintatavat voidaan liittää osaksi työpaikan ikäohjelmaa. Siten varmistetaan, että niissä kiinnitetään riittävästi huomiota mahdollisiin ikäsidonnaisiin tekijöihin ja että eri-ikäisten tarpeet tulevat kattavasti huomioon otetuksi. Suunnitelma siitä, miten työpaikka voi kannustaa ja tukea henkilöstöään tekemään terveyttä edistäviä valintoja ja huolehtimaan elämäntapojensa terveellisyydestä laaditaan yhdessä työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa esim. työntekijöiden riskiprofiilin avulla. Huomioon kannattaa ottaa terveyden ja hyvinvoinnin kannalta yleisesti tunnistetut riskit, kuten liiallinen istuminen, vähäinen arkiliikunta, ylipaino, stressi, puutteellinen palautuminen, liian vähäinen unen saanti, tupakointi ja alkoholin liikkakäyttö. Nämä samat tekijät ovat myös keskeisten kansansairauksien, kuten diabeteksen, sydän- ja verenkiertoelimistön sairauksien sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksien taustalla.

### **Mahdollisuus terveelliseen ravitsemukseen**

Moniin kansansairauksista voidaan vaikuttaa terveellisen ravitsemuksen ja painonhallinnan avulla. Työntekijöille olisi siksi tärkeää järjestää mahdollisuus terveelliseen ja riittävän kiireettömään ruokailuun työpäivän/työvuoron aikana ottaen huomioon työaikalaki ja alakohtaiset työaikamääräykset. Järjestelyissä on pyrittävä mahdollisuuksien mukaan huomioimaan työpaikan kaikki työntekijät, heidän työaikansa ja työskentelypaikkansa. Työpäivän aikaisella ruokailulla on merkitystä myös sosiaalisena tapahtumana ja taukona, joka mahdollistaa työpäivän/työvuoron aikaisen palautumisen.

Terveellistä ravitsemusta ja painonhallintaa voidaan tukea myös muokkaamalla kokoustarjoilua. Tarvittaessa työntekijöille voidaan järjestää ravitsemusneuvontaa ja painonhallintaryhmiä.

### **Liikuntaohjelmat ja liikunnan tuki**

On suositeltavaa kannustaa työntekijöitä liikkumaan terveyttä edistävällä tavalla työpaikan toimin. Erityisesti vähän liikkuvia työntekijöitä on tärkeää kannustaa aloittamaan säännöllinen kunto- ja terveysliikunta ja myös jatkamaan sitä. Työpaikka voi hyödyntää

tällaisten toimintojen kehittämisessä ulkopuolista asiantuntemusta, kuten työterveyshuoltoa ja liikuntapalvelujen tuottajia. Tärkeää on, että työpaikan järjestämä toiminta on suunnitelmallista ja että sen vaikuttavuutta seurataan etukäteen määriteltujen mittareiden avulla.

Mahdolliset liikuntaohjelmat on suositeltavaa niveltää osaksi työpaikan arkea huolehtimalla muun muassa siitä, että työntekijät voivat työpäivänsä aikana vähentää istumista esim. työskentelemällä välillä seisoen tai työtä sopivasti tauottamalla. On lisäksi suositeltavaa kannustaa työntekijöitä työmatkaliikuntaan kävellen, juosten tai polkupyörällä. Tätä voidaan tukea huolehtimalla työmatkaliikuntaa tukevista tekijöistä, kuten käytännöllisistä pesutiloista, varusteiden säilytyksestä ja pyörien hyvästä pysäköintimahdollisuudesta.

Työpaikalla voidaan myös järjestää liikuntatapahtumia, joissa tuodaan esille liikunnan merkitys sekä työntekijöiden fyysiseen toimintakykyyn että psyykkiseen hyvinvointiin, aivojen toimintaan ja unen laatuun. Työntekijöille voidaan myös tarjota mahdollisuus tutustua erilaisiin liikuntamuotoihin ja lajeihin.

Työterveyshuollon toimin voidaan ohjata erityisesti vähän liikkuvia olemassa olevien liikuntapalvelujen ja -muotojen pariin. Tarvittaessa voidaan ottaa käyttöön liikuntaresepti tukemaan terveyttä edistävän liikunnan aloittamista.

Valituilla toimilla voidaan tarvittaessa kannustaa henkilöstöä terveyslääkintään myös työpaikan ulkopuolella, esim. taloudellisen tuen avulla.

***Esimerkki terveyttä edistävästä liikunnasta:***

*UKK-instituutin terveyslääkintäsuosituksen mukaan kestävyyskuntoa tulee harjoittaa liikkumalla reippaasti yhteensä vähintään kaksi ja puoli tuntia viikossa tai liikkumalla rasittavasti yhteensä tunnin ja viisitoista minuuttia viikossa. Lisäksi tulee kohentaa lihaskuntoa ainakin kaksi kertaa viikossa.*

**Tupakointi ja päihteet**

Tupakoimattomuudella ja päihteettömyydellä on erityisen tärkeä merkitys kansansairauksien ehkäisyssä ja työkyvyn ylläpitämisessä. Työpaikan tupakoimattomuuteen ja päihteettömyyteen kannustavilla toimilla on siten erityinen merkitys. Siksi on tärkeää ottaa työpaikan kaikissa toiminnoissa huomioon savuttomuuteen ja päihteettömyyteen ja päihteiden käytön vähentämiseen liittyvät tavoitteet.

Työpaikka voi eri tavoin tukea ja auttaa tupakasta eroon haluavia. Se voi myös kieltää tupakoinnin julistamalla työpaikka savuttomaksi. Työpaikka voi yhdessä työterveyshuollon kanssa perustaa esim. tupakoinnin lopettamiseen tähtääviä vieroitusryhmiä, joista työntekijät saavat tarvitsemaansa vertaistukea ja kannustusta. Työterveyshuolto voi lisäksi pitää aktiivisesti esillä, mitä myönteisiä vaikutuksia tupakoinnin lopettamisella työntekijöiden terveyteen on. Itse toteutettavaa tupakasta vieroittautumista työpaikka voi tukea palkitsemalla savuttomuuteen sitoutuneita.

Työpaikan tavoitteet päihteiden käytön ehkäisemisessä ja työpaikalla noudatettavat käytännöt päihdeongelmaisen hoitoon ohjaamisessa voidaan kirjata työpaikan päihdeohjelmaan. Päihdeohjelman osana voidaan määritellä myös yhteiset toimintatavat

huolestuttavia tilanteita ja ongelmiin varhaista puuttumista varten. Työpaikan on syytä varmistaa, että työterveyshuollossa on riittävää osaamista päihdeasioissa ja että se mini-intervention eli lyhytneuvonnan avulla pyrkii tunnistamaan ja hoitamaan alkoholin riskikäyttäjät niin aikaisin kun mahdollista. Työmarkkinajärjestöjen päihdeasioista antama suositus tarjoaa puitteet työntekijän päihdeongelmissa tarvitseman tuen järjestämiseksi.

On suositeltavaa tiedottaa ja kouluttaa työntekijöitä tunnistamaan päihteiden väärinkäytön aiheuttamia ongelmia ja haittavaikutuksia, käsittelemään avoimesti ja rakentavasti niihin liittyviä kysymyksiä, edistämään työpaikan yhteisten toimintatapojen (päihdepolitiikan) tunnetuksi tekemistä ja niihin sitoutumista sekä edistämään välitöntä ja varhaista väärinkäyttötapauksiin puuttumista ja päihdeongelmaisen ohjaamista hoitoon.

### **Lepo, palautuminen ja stressinhallinta**

Työntekijät voivat tarvita työpaikan tukea myös stressinhallinnassa ja riittävän palautumisen varmistamisessa. Työajan ja työvuorojärjestelyjen suunnittelulla sekä esimerkiksi työ- ja sijaisuusjärjestelyin voidaan huolehtia siitä, että työntekijöillä on tehtävistään ja asemastaan riippumatta mahdollisuus irtautua työstä töiden jälkeen, viikonloppuisin tai vapaavuorojen aikana sekä vuosilomajaksoilla. Työntekijät voivat osaltaan edistää palautumistaan sitä tukevien harrastusten ja vapaa-ajan vieton avulla. Työnantaja voi harkintansa mukaan tukea harrastus- ja virkistystoimintaa esimerkiksi rahoittamalla harrastuskerhotoimintaa tai liikunta- ja kulttuuriseteleitä käyttämällä.

Informaatioteknologia on olennaisesti vaikuttanut työn tekemiseen monilla aloilla hävittäen perinteisiä rajoja siitä, missä ja milloin työtä tehdään. Osana työkuormituksen hallintaa työpaikalla voidaan laatia sähköiselle viestinnälle yhteiset pelisäännöt siitä, mihin aikaan työhön liittyviä viestejä lähetetään ja mihin aikaan niitä oletetaan luettavan, sekä millaisia niihin vastaamisaika ja niihin liittyvien tehtävien suorittamisaika ovat.

Työn järkevä tauottaminen ja erilaisten pikarentoutusmenetelmien käyttö edistävät työvireen ylläpitämistä ja parantavat työn laatua ja tuottavuutta. Unen määrä on yleisellä tasolla vähentynyt, mikä toisaalta heikentää suorituskykyä ja toisaalta altistaa ylipainolle ja joillekin sairauksille, kuten diabetekselle. Tämän vuoksi on tärkeää tuoda esille, että riittävä unen saanti on välttämätöntä hyvinvoinnin, jaksamisen ja työkyvyn kannalta.

### **Varhaiskuntoutus**

Ikäohjelmaan on mahdollista sisällyttää työntekijöiden työ- ja toimintakykyä edistävää kurssimuotoista kuntoutusta, kuten esim. kuntoremontti- ja Aslak-kursseja. Tällainen varhaiskuntoutukseksi kutsuttu toiminta antaa mahdollisuuden puuttua työkyvyn riskitekijöihin ennaltaehkäisevästi tai kun työkyvyn heikkenemisen riskit ovat havaittavissa ja työpaikan tai työterveyshuollon toimenpiteet eivät riitä työkyvyn ylläpitämiseen. Varhaiskuntoutusmuodosta riippuen järjestelyt edellyttävät yhteistyötä työntekijän, työpaikan ja työterveyshuollon sekä kuntoutuspalvelun tuottajan ja Kelan välillä.

Varhaiskuntoutuksen tavoitteena on tukea yksilön ja työyhteisön työkykyä, edistää terveitä elämäntapoja ja henkistä hyvinvointia sekä työssä jatkamista. Kuntoutuksen toteutustapa vaihtelee, se voi olla yksilö-, ammattiala- tai työpaikkakohtaista. Kurssien kestossa, sisällössä ja jaksotuksissa on myös eroja. Tärkeää on, että kuntoutus nivotaan lähelle kuntoutujan työtä, työympäristöä ja arkea.

Työntekijöille varhaiskuntoutus tarjoaa sen muodosta riippuen tilaisuuden tutustua mm. erilaisiin liikuntamuotoihin ja arkiliikunnan mahdollisuuksiin, saada tietoa ravitsemuksesta, levon merkityksestä sekä muista terveyden ja hyvinvoinnin osa-alueista, sekä saada tietoa omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnistaan. Näin voidaan kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuuta paitsi omasta hyvinvoinnistaan, myös tukemaan ja kannustamaan muiden pyrkimyksiä oman hyvinvointinsa edistämiseen.

### **HUOMIOITAVAA**

- ***Työpaikan henkilöstön työ- ja elämäntapoihin liittyvät tekijät, jotka voivat muodostaa riskin työkyvyn, hyvinvoinnin tai työurien jatkamisen näkökulmasta kartoitetaan***
- ***Suunnitellaan miten työpaikka voi kannustaa ja tukea henkilöstöä tekemään terveyttä edistäviä valintoja ja huolehtimaan elämäntapojensa terveellisyydestä:***
  - ***Mahdollisuus terveelliseen ravitsemukseen***
  - ***Liikuntaohjelmat ja liikunnan tuki***
  - ***Tupakoinnin ja päihteiden käytön hallinta/vähentäminen***
  - ***Lepo, palautuminen ja stressinhallinta***
  - ***Varhaiskuntoutus***



## **5. Työkaarimallin mukaisen ikäohjelman käytännön toteutus**

### **5.1 Työkaarimallin mukaisen ikäohjelman tietoperusta**

Jo ennen työnantaja- tai työpaikkakohtaisen työkaarimallin vahvistamista hankitaan työyhteisö- ja työpaikkaselvityksillä tietoa työoloista sekä henkilöstön ja esimiesten käsityksistä ikäohjelman sekä ikäjohtamisen tarpeesta ja perusteista. Kyseessä on osa työpaikan normaalia tiedonhankintaa työstä ja henkilöstöasioista toiminnan perustaksi.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan tunnistamaan työpaikan vaarat ja arvioimaan niihin liittyvät riskit sekä suorittamaan tarvittavat riskien torjuntatoimet.

Työterveyshuoltolaki taas velvoittaa työnantajaa hankkimaan tietoa työoloista ja järjestämään tämän perusteella tarvittava työterveyshuolto. Jokaisella työpaikalla toimivalla työntekijällä tulee olla tieto työn riskeistä (selvillä olemisen periaate) ja toimintatavoista, joilla voidaan ehkäistä ja vähentää riskien seurauksia (varautumisen periaate). Osa tiedoista voidaan kerätä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin.

Työpaikalla voidaan muodostaa käsitys tapahtuneista muutoksista ja kehityksestä sopivin aikavälein toteutettavilla kyselyillä, mutta henkilöstöä ei kuitenkin pidä rasittaa näillä liian usein. Kyselyjen toteuttamiseksi löytyy hyviä tietoteknisiä ratkaisuja, kuten netti- tai mobiilikyselyt. Kyselyihin vastaajille on aina syytä antaa palautetietoa kyselyjen tuloksista ja niiden perusteella toteutetuista toimenpiteistä. Kyselytulosten perusteella voidaan esim. ikäohjelmiin, työsuojelun toimintaohjelmiin tai työterveyshuollon vuosisuunnitelmaan liittää ajankohtaisia ja konkreettisia kehittämissasioita.

Ikäohjelmia varten tarvitaan myös muita taustatietoja. Työterveyshuoltolain perusteella työterveyshuolto tekee työpaikkaselvityksiä työnantajan ja työterveyshuoltoyksikön välisen sopimuksen mukaisesti. Työpaikkaselvityksiä tehtäessä arvioidaan mm. työhön liittyvät kuormitustekijät ja niiden vaikutus jaksamiseen ja laaditaan toimenpideohjelma kuormituksen hallitsemiseksi.

Työilmapiiriselvitysten, henkilöstöraportoinnin ja työterveyshuollon raporttien avulla seurataan ja arvioidaan ikäjohtamisen ja ikäohjelman toteutumista työpaikoilla.

Henkilöstöä koskevan tiedon (esim. ikä- ja terveystiedon) käsittelyssä työpaikalla on huomioitava mm. henkilötietosuojaa koskevat säädökset.

### **5.2 Toteutus työyhteisö- ja yksilötasolla**

Ikäohjelman sisältö ja toteutus voivat vaihdella työpaikan tarpeista ja sen koosta riippuen.

Työpaikan ja koko organisaation (yritys, kunta, virasto, seurakunta) sitouttamisessa ikäohjelmaan kannattaa hyödyntää vakiintuneita yhteistoimintarakenteita.

Työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto ovat työnantajan ja henkilöstön tärkeitä yhteistyökumppaneita ikäohjelma-asioissa.

Ikäohjelman toteuttaminen koko organisaation tasolla on tärkeää yhtenäisten käytäntöjen saavuttamiseksi, mutta ratkaisevaa saavutettavien vaikutusten ja tulosten kannalta on käytännön toteutus työpaikka- ja työyhteisötasolla. Tällöin yksittäinen työntekijä saa tukea

mm. osaamisensa, työterveytensä, työnsä ja työjärjestelyjensä kehittämisessä ikäohjelman tavoitteiden mukaisesti.

Esimiehillä on keskeinen merkitys hyvän ikäjohtamisen toteuttamisessa. Heidän tulisi saada riittävästi tietoa ikäohjelmaan liittyvistä asioista.

Ikäohjelmaa varten ei välttämättä tarvita uusia suunnitelmia tai kehittämishankkeita työpaikalla, vaan olennaista on tunnistaa organisaation kannalta tarpeelliset toimenpiteet ja toteuttaa ne. Nykyiset käytössä olevat henkilöstöasioiden työvälineet ovat käyttökelpoisia myös ikäohjelman toteuttamisessa:

- työsuojelun toimintaohjelma
- työterveyshuollon toimintasuunnitelma
- tasa-arvo-ohjelma
- henkilöstösuunnitelma
- koulutussuunnitelma

Ikäohjelmatoimien toteuttamisessa ei saa syrjiä ketään iän perusteella, mutta on selvää, että eräät toimenpiteet – esimerkiksi työterveyshuollon ikäryhmätarkastukset – toteutetaan työntekijöiden iän perusteella.

### **Työpaikkakohtaiset kehittämisspolut ja tavoitetasot ikäohjelman toteuttamisessa**

Työpaikan omat tarpeet on syytä huomioida ikäohjelman toteuttamisessa. Työelämän kehittämisstrategian (TEM 2012) mukaiset työpaikkakohtaiset kehittämisspolut ja tavoitetasot tarjoavat työpaikoille välineen tunnistaa nykytila ja määrittää tavoitteet. Strategiassa mainitaan seuraavat tasot: hyvä perustaso, kehittäjätaso ja edelläkävijätaso. Siirtyminen ylemmälle ja vaativammalle tasolle tapahtuu ikäjohtamistulosten ja tietyn oppimisprosessin avulla. Ikäohjelman sisältöjä voidaan myös kehittää ja syventää työpaikan nykytasolla.

### 5.3 Työkalut ja prosessi

Alla olevaan taulukkoon on listattu työkaarimallin mukaisen ikäohjelman toteuttamisessa tarvittavat keskeiset käytännön työkalut ja toimenpiteet.

**Taulukko 1: Työkaarimallin toteuttamisen keskeiset asiat**

Työkalut	Toteuttamisen keskeiset asiat
Perus-työkalut; työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tieto henkilöstön ikärakenteesta ja muista henkilöstöjohtamisen perusasioista</li><li>• Henkilöstökyselyjen tulokset</li><li>• Työpaikan olemassa olevat suunnitelmat (työsuojelu, työterveyshuolto, työhyvinvointi, koulutus jne.)</li><li>• Työpaikkakokoukset</li><li>• Kehityskeskustelut</li><li>• Projektityöryhmät</li><li>• Sisäisten ja ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö (mm. työterveyshuolto)</li><li>• Työnantajan ja henkilöstön yhteistoimintamenettely (edustukselliset elimet ja välitön yhteistoiminta)</li></ul>
Siirtyminen ajatuksesta toimintaan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yhteinen keskustelu tavoiteltavista ikäohjelman käytännöistä</li><li>• Päätös työpaikalla käytettävistä toimintatavoista ja välineistä</li><li>• Työnantaja päättää viime kädessä työn organisoinnista ja kehittämistoimista</li></ul>
Tulosten arviointi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ks. luku 6</li></ul>
Tarkistaminen ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opitaan ikäohjelman tuloksista sekä esimiesten ja henkilöstön kokemuksista</li><li>• Kehitetään ikäohjelmaa ja toteutetaan tarkistetun mallin mukaiset toimenpiteet</li></ul>

Ikäohjelman laatimisvaiheessa työpaikalla on myös arvioitava sen mahdollisia kustannuksia ja hyötyjä. Tässä työssä on syytä käyttää myös työterveyshuollon ja eläkevakuuttajan tietoaineistoa (mm. työterveyshuollon laatimia työpaikkaselvityksiä ja muita raportteja) ja asiantuntemusta.

## Vastuu ikäohjelman toteuttamisesta

Ikäohjelmamallin valmistelu kuuluu työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnan piiriin, mutta työnantaja vastaa työoloista ja henkilöstöstä ja näitä koskevasta kehittämisestä ja siten myös ikäohjelman toteuttamisesta työpaikalla. Silti myös työntekijöillä on vastuu osallistua ikäohjelman ideointiin ja valmisteluun sekä sen eri toimenpiteiden toteuttamiseen omalta osaltaan.

## Yhteenveto

Ikäohjelman tavoitteiden toteuttamisessa on mm. terveyden, osaamisen ja esimiestyön kehittämisen osalta syytä hyödyntää nykyisiä yhteistyömuotoja ja henkilöstöhallinnon työvälineitä. Käyttökelpoisia välineitä ovat mm. työsuojelun toimintaohjelma, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, tasa-arvo-ohjelma ja henkilöstösuunnitelmat. Lisäksi ikäohjelmaa voidaan työpaikkatasolla toteuttaa mm. henkilöstön osaamisen, työhyvinvoinnin ja urapolkujen suunnittelussa.

Suunnitelmien tarkistamisessa ja päivittämisessä on selvittävä miten ikäohjelma on onnistunut. Samassa yhteydessä on arvioitava mitkä ovat työpaikan ikäohjelman tulokset ja menestystekijät.

## **HUOMIOITAVAA:**

- ***Ikänäkökulma tuodaan riittävästi esille kaikissa työpaikalla tehtävissä henkilöstökyselyissä***
- ***Kyselyjen tulokset tiedotetaan vastaajille tulosten valmistuttua***
- ***Ikäohjelman toteuttamisessa hankitaan ensin ikätietoa ja muita perustietoja, sen jälkeen suunnitellaan toimenpiteet, toteutetaan ne ja lopuksi arvioidaan niiden vaikutukset***
- ***Ikäohjelman tuloksista kerrotaan riittävästi***
- ***Selvitetään, miten voidaan tarkoituksenmukaisesti hyödyntää työnantajan ja henkilöstön yhteistyömenettelyä ikäohjelman toteuttamisessa työpaikkatasolla***
- ***Selvitetään mitkä työyhteisön nykyisistä henkilöstöpoliittisista työvälineistä ovat sopivia ikäohjelman toteutuksessa***
- ***Pohditaan mitä uusia työvälineitä tai toimintamuotoja mahdollisesti tarvitaan ikäohjelman toteuttamiseksi***

## 6. Ikäohjelman tulosten ja vaikuttavuuden arviointi

Olennaista on, että työpaikalla arvioidaan ikäohjelman toteutumista ja tuloksia. Tämä koskee sekä pieniä, keskisuuria että suuria työpaikkoja. Ikäohjelman tulosten ja vaikuttavuuden arviointiin on löydettävissä käyttökelpoisia työkaluja.

Ikäohjelman arvioinnin voivat suorittaa työnantajan ja henkilöstön edustajat yhdessä. He voivat käyttää apuna myös muita toimijoita, kuten työsuojelutoimikunnan (yhteistyötoimikunnan) jäsenet, johto, esimiehet, henkilöstö ja työterveyshuolto.

Arviointi voi perustua sekä toimijoiden omaan vapaaseen arviointiin että ryhmässä tapahtuvaan arviointikeskusteluun (dialogi ja yhteisten näkemysten hakeminen). Ikäohjelman työkaarimallin onnistumisen arvioinnissa voidaan käyttää sekä laadullista arviointia (näkökohtien ja näkemysten hakeminen) että määrällistä arviointitapaa (määritellään asioille arvo esim. kouluarvosanoilla 4–10).

Seuraavassa esitellään kaksi tapaa arvioida ikäohjelman toimivuutta.

### SWOT-analyysi

Perinteisessä SWOT-perusanalyysissä (SWOT= **S**trengths (vahvuudet), **W**eaknesses (heikkoudet), **O**pportunities (mahdollisuudet), **T**hreats (uhat)) käsitellään toiminnan sisäisiä vahvuuksia, sisäisiä heikkouksia, ulkoisia mahdollisuuksia sekä ulkoisia uhkia. SWOT-analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä.

Seuraavassa kaaviossa kuvataan esimerkinomaisesti miten työpaikalla voidaan SWOT-analyysin avulla arvioida ikäohjelman tuloksia:

<b>Vahvuudet</b> <u>Esimerkkejä:</u> - hyvä yhteistoiminta johdon ja henkilöstön välillä - ikäohjelman osaava toteuttajajoukko	<b>Heikkoudet</b> <u>Esimerkkejä:</u> - kielteisiä ikäasenteita - hidas päätöksenteko - huono muutoskyky
<b>Mahdollisuudet</b> <u>Esimerkkejä:</u> - hyvät työterveyshuollon resurssit ja toimintamahdollisuudet	<b>Uhat</b> <u>Esimerkkejä:</u> - työvoimapula ja työn kuormittavuus kasvanut edelleen - taloudelliset ongelmat kasvussa

### **Kuvio 2. Esimerkki SWOT-analyysin käytöstä ikäohjelman tulosten arvioinnissa**

## Ikäohjelman SWOT-analyysi käytännössä

Ikäohjelman SWOT-analyysissä pohditaan:

- miten työpaikan ikäohjelman vahvuuksia voidaan edelleen ylläpitää ja vahvistaa
- miten voidaan selviytyä heikkouksista tai millä toimenpiteillä niitä voi vähentää
- miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää
- miten uhkia voidaan torjua ja löytää niihin ratkaisuja

Olennaista on, miten analyysin perusteella siirrytään arvioinnista konkreettisiin ikäjohtamisen kehittämistoimenpiteisiin. Näin saadaan hyvä tietopohja ja aineksia ikäohjelman kehittämiseen.

### Tasapainotettu mittaristo (BSC)

Eräs vaihtoehtoinen ikäohjelman onnistumisen ja tavoitteiden toteutumisen arviointitapa on tasapainotettu mittaristo (*Balanced Scorecard, BSC*). Erityisesti organisaatioissa ja työpaikoilla, joissa tasapainotettua mittaristoa on käytetty tuotannon ja henkilöstöjohtamisen arvioinnissa ja suunnittelussa, sitä voidaan käyttää myös ikäohjelman tuloksellisuuden ja onnistumisen arvioinnissa.

Seuraavassa kuviossa on esimerkki tästä:

### Ikäohjelman onnistumisen arviointi tasapainotetun mittariston (BSC) avulla



**Kuvio 3. Ikäohjelman onnistumisen arviointi tasapainotetun mittariston avulla**

Neljän arviointinäkökulman (vaikuttavuus, sujuvuus, aikaansaannoskyky ja asiakasnäkökulma) avulla pohditaan miten ikäjohtamisen tavoitteet ovat toteutuneet ja miten ikäohjelman toteutus on onnistunut ko. näkökulmista.

Kutakin näkökulmaa kuvaavassa laatikossa on esimerkkeinä mainittu eräitä mahdollisia näkökulmia, mittareita ja indikaattoreita. Joillekin mittareille (esim. henkilöstökyselyn tulokset) voidaan antaa määrällinen arvo, kun taas toisille (esim. työpaikan johtamiskulttuuri) arvo on ensin määriteltävä keskustellen sanallisesti ja vasta sen jälkeen mahdollisesti kouluarvosanalla annettava sille määrällinen arvo. Korostettakoon vielä, että mittarit ovat vain esimerkkejä ja ne on yhteistoiminnassa valittava jokaisella työpaikalla erikseen.

#### **HUOMIOITAVAA:**

- ***Ikäohjelmalle asetetaan tavoitteet ja arvioidaan ohjelman tulokset***
- ***Pohditaan arvioinnin perusteella ikäohjelman tarkistustarvetta***
- ***Ikäjohtamisesta tulee näin systemaattinen prosessi, jossa sekä työnantajan että henkilöstön kokemukset ikäjohtamisesta ja ikäjohtamisen kehittämistarpeet ovat ikäohjelman uudistamisen lähteinä***

## 7. Esimerkkejä eri organisaatioiden ikäohjelmista

Tähän lukuun on koottu muutamia esimerkkejä käytössä olevista työpaikkojen ikäohjelmista. Esimerkit ovat suurista organisaatioista ja ne ovat lähteneet työpaikkojen omista tarpeista. Ne eivät sellaisenaan sovellu käytettäväksi kaikissa organisaatioissa, mutta ne antavat kuvan siitä, millaisia ikäohjelmia tällä hetkellä on otettu käyttöön. Ohjelmat painottuvat työpaikan ikähaitarin yläpäähän kohdistuviin toimiin, koska näistä toimista on työpaikoilla ollut luontevinta lähteä liikkeelle. Ikäohjelmityön edetessä ohjelmat on syytä ulottaa koskemaan sopivin toimin kaikkia työpaikan ikäryhmiä.

### Kela

Kelassa sovittiin ikäohjelman valmistelun aloittamisesta -työehtosopimusneuvotteluissa lokakuussa 2007. Kela – työssä kaikenikäisenä -ikäohjelma valmisteltiin osana työhyvinvointihanketta ja se otettiin käyttöön vuonna 2010. Ikä ja Kelan ikäohjelma oli tuona vuonna kaikille yhteinen teema kehityskeskusteluissa. Keskustelujen tueksi valmisteltiin verkkokoulun ”Minä työhyvinvoinnin tekijänä” -verkkokurssille ikään liittyvä osio otsikolla Kela-työssä kaikenikäisenä, jonka aiheita olivat:

- 1) iän eri ulottuvuudet
- 2) sukupolvet kohtaavat työpaikalla
- 3) ikäpuhetta tarvitaan

Kelan ikäohjelman tarkoituksena on lisätä myönteistä suhtautumista ikään liittyviin asioihin koko työyhteisössä. Ikäohjelman päämäärä on, että Kelan työpaikkoja johdetaan ihmisten erilaisuutta arvostaen. Työt järjestetään eri-ikäisten erityispiirteet ja elämäntilanteet huomioon ottaen. Yksilöitä tuetaan eri keinoin kehittymään ja tekemään työtä yhdessä niin, että mahdollisimman moni voi ja haluaa tehdä työtä Kelassa pitkään.

Kelan ikäohjelman tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä iän vaikutuksesta työskentelyyn sekä vahvistaa työyhteisöissä hyväksyvää asennetta kaikenikäisiin, parantaa esimiesten valmiuksia sovittaa työ yksilön iän, voimavarojen ja elämäntilanteen mukaan sekä tukea työkyvyn säilyttämistä tarpeen mukaan eri keinoin ja edistää kaikenikäisten osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä työuran eri vaiheissa.

Ikäohjelmaan sisältyvät:

- Ikään liittyvän tiedon lisääminen myönteisellä viestinnällä
- Esimiesten taitojen kehittäminen ikäasioissa
- Työssä jatkamisen suunnittelu hyvissä ajoin (vuosittaisissa kehityskeskusteluissa käydään läpi kaikenikäisten urakehitystä, 58. ikävuodesta alkaen kehityskeskusteluissa otetaan jokaisen kanssa puheeksi ajatukset työssä jatkamisesta)
- Työn joustaminen mahdollisuuksien mukaan (ikäohjelman liitteenä esitelty Kelan joustavat työaikamahdollisuudet)
- Työterveyshuollon tukikeinot eri ikävaiheissa
- Voimavarakurssi kokeiluna (osana ikäohjelmaa on kokeiltu ryhmävalmennusta ikääntyvän henkilöstön voimavarojen vahvistamiseksi)
- Mentoroinnilla tukea osaamisen kehittämiseen
- IT-tukea työpaikoille (osana ikäohjelmaa on selvitetty IT-tuen organisointia)



## **Nordkalk**

Ikäohjelma koskee kaikkia Nordkalkin työntekijöitä. Eri ikäryhmille on suunnattu erilaisia toimenpiteitä, sillä elämäntilanteet ja tarpeet vaihtelevat elämän eri vaiheissa.

Ohjelmaan kuuluu kolme ikäryhmää:

- 35 miinus (aloitettu vuonna 2008)
- Middle Ages (aloitettu vuonna 2009)
- 55 plus (aloitettu vuonna 2002)

Ikäohjelman suunnitteluvaiheessa 2002 tehtiin 55 plus -ryhmälle haastattelut heidän tarpeistaan/toiveistaan ja seurantahaastattelu toteutettiin vuonna 2010.

Esimiesvalmennuksissa huomioidaan ikäjohtaminen. Hiljaisen tiedon siirtämiseen on luotu käytäntöjä. Tieto voi liittyä mm. työturvallisuuteen, työmenetelmiin ja ongelmatilanteiden ratkaisemiseen.

35 miinus -ohjelman tavoitteena on auttaa nuoria verkostoitumaan ja luomaan vertaisryhmiä, parantaa työhyvinvointia ja sitouttaa nuoria Nordkalkiin. Tapaamisissa on tarjolla ryhmälle ajankohtaista tietoa ja aktiviteetteja (esim. työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisesta, itsensä kehittämisestä ja verkostoitumisesta). Mentorointipareja muodostetaan. Normaalin perehdytyksen lisäksi kansainvälisissä/asiantuntija/esimiestehtävissä toimiville on suunnattu erityiset perehdytys- ja koulutusohjelmat. Työntekijöillä on mahdollisuus suorittaa työn ohessa ammattitutkinto.

Middle ages (36-54-vuotiaat) -ryhmää koskevat tapaamiset/keskustelutilaisuudet ajankohtaisista teemoista yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Vuosittain järjestetään virkistyspäivä ja vapaa-ajan harrastusten tukemisella (liikunta/kulttuuriseteli) pyritään niin ikään edesauttamaan työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Mentorointi ja ammattitutkinnot koskevat myös tätä ryhmää.

55 plus -ryhmään kuuluvilla on oikeus ylimääräiseen vapaaehtoiseen terveystarkastukseen. Vuosittain koko henkilöstön kanssa käydään kehityskeskustelu, mutta 55 vuotta täyttäneiden kanssa käydään syvällinen kehityskeskustelu, jossa pyritään suunnittelemaan työuraa eläkkeelle jäämiseen asti. Vuosittain on 55 plus -virkistyspäivä ja lisäksi on muutaman tunnin tapaamisia, joissa on alustuksia esim. terveysaiheista ja eläkeasioista. 55 plus -ryhmä osallistuu mentorointiin.

Nordkalkissa on käytössä nollatoleranssi päihteiden suhteen. Työssä ei tarjoilla koskaan alkoholia, ei myöskään esim. eläkkeellejäämisjuhllisuuksien tai muiden vastaavien tilaisuuksien yhteydessä. Yritys ei anna alkoholilahjoja. Raskaissa ajoneuvoissa on alkolutot. Satunnaisia puhallutuksia järjestetään yksiköittäin (esim. tehdas/konttori/osasto).

## Helsingin kaupunki

Ikäohjelma perustuu Helsingin kaupungin strategiaohjelmaan vuosille 2009 - 2012, tavoitteena on olla ikäjohtamisen mallikaupunki.

### *Seuraajamalli*

Seuraajamallin mukaisesti kaupungin palveluksesta lähtevän tilalle palkataan jo ennen työntekijän lähtöä seuraaja, jotta lähtevä työntekijä voi perehdyttää seuraajansa. Toimivuus ja kokemukset arvioitiin, jolloin todettiin että osaamisen siirtäminen oli tavanomaista nopeampaa ja syvällisempää. Seuraajamallilla on ollut myös myönteinen vaikutus työhön sitoutumiseen.

### **HKR-Tekniikan (nyk. Stara) ikäohjelma**

Stara (ent. HKR-Tekniikka) on Helsingin kaupungin sisäinen, rakennusvirastoon kuuluva nettobudjetoitu tuotantopalveluyksikkö, jonka henkilöstön keski-ikä on korkea. Vuosina 2004-2008, jolloin yksikön nimi oli HKR-Tekniikka, toteutettu ikäohjelma paransi tietoisuutta työterveyteen ja ikään liittyvissä asioissa. Starassa otettiin käyttöön terveystakuu, joka syntyi tihentämällä terveystarkastusten väliä työntekijän iän karttuessa. Ikäohjelmaan sisältyivät seuraavat toimenpiteet:

- Työn kuormittavuuden seuranta
- Ikäpainotteinen henkilökohtainen työelinkaaren kehittämissuunnitelma (HEKS)
- Ikäpainotteiset kehityskeskustelut
- Terveystakuu (yli 56-vuotiaille terveystarkastukset vähintään kerran vuodessa)
- Työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon vuorovaikutus ja yhteistyö sähköisessä eHR-järjestelmässä

Esimiestyön ja työterveyshuollon tueksi kehitettiin sähköinen eHR-järjestelmä. Järjestelmään kirjataan mm. työntekijän perustiedot, osaamistiedot ja koulutus, työhistoria, kehityskeskustelujen sisältö sekä poissaolohistoria. Yli 56-vuotiailla seurataan myös työn kuormittavuutta. Työntekijä itse, esimies ja työterveyshuolto arvioivat kukin työn kuormittavuutta sekä oman kokemuksen, kuntotestien että muiden mittarien perusteella. Työterveyshuollon havaintojen pohjalta tehdään mm. päätökset työn kuormittavuuteen perustuvista ikävapaista. Sähköiseen järjestelmään tallennetut tiedot ovat työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon nähtävillä. Ylemmälle johdolle tuotetaan yhteenvetoja, joiden avulla voidaan seurata yksittäisten työntekijöiden ja koko henkilöstön kehittämistarpeita.

Ikäohjelmakauden päätyttyä Stara on vuonna 2011 käynnistänyt jatkohankkeita kuten strategiseen työhyvinvointiin panostava kolmivuotinen Stydi-ohjelma. Stydi-ohjelmaan kuuluu esimieskoulutusta, mm. Esimies Staran kehittämisen osajana -ohjelma ja Hyvän esimiehen ABC -verkkokurssi. Stydi-ohjelmaan kuuluvat myös työhyvinvointikysely, johdon Safety walk -turvallisuuskierrokset työmailla ja osallistuminen Helsingin kaupungin Oiva Akatemian työsuojelukoulutukseen.

## Abloy

Abloyssa työntekijä voi siirtyä Ikämestari-ohjelman piiriin 55-vuotiaana. Ohjelman tavoitteena on hallita ikärakenteen, jaksamisen ja kokemuksen siirtämisen haasteet. Pyrkimyksenä on edistää henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia, vähentää

sairauspoissaoloja, nostaa keskimääräistä eläkkeellejäämisikää, lisätä seniorityöntekijöiden arvostusta ja varmistaa hiljaisen tiedon siirtyminen.

Ikämestari-ohjelmaan kuuluvat mm. ylimääräiset vapaapäivät, joita on tarjolla 58 vuotta täyttäneille ja sitä vanhemmille työntekijöille siten, että vapaiden määrä lisääntyy ikävuosien karttuessa kuudesta päivästä aina 20 päivään asti. Edellytyksenä Ikämestari-vapaille on työnantajan järjestämän kuntotestin suorittaminen vuosittain. Kuntotestin tekemiseen on useampia vaihtoehtoja, eikä testissä ole tavoitesuoritusta. Testin tulos annetaan tiedoksi vain sen tekijälle itselleen. Ikämestari-vapaat voidaan pitää maksimissaan 3 päivän jaksoissa esimiehen kanssa sovitulla tavalla. Tavoitteena on tukea nimenomaan palautumista työstä.

Ikäohjelman perusrakenne on kaikilla tehtailla yhtäläinen, mutta ohjelman toteutustavat voivat vaihdella paikkakunnan palvelutarjonnan ym. edellytysten mukaan. Ikämestareiden kunnia-asia on aktiivisesti ja tavoitteellisesti siirtää omaa osaamistaan nuoremmille työtovereille.

Ikäohjelman käyttöönoton jälkeen keskimääräinen eläkkeelle jäämisikä on Abloyssa noussut 59,5 vuodesta 63 vuoteen.

## **Oras**

Oraksen ikäohjelman tavoitteena on 55 vuotta täyttäneiden työkykyisyydestä ja viihtymisestä huolehtiminen sekä työuran jatkaminen täyteen eläkeikään asti.

Ohjelmaan sisältyvät terveystarkastukset, terveystestaus sekä yksilöllinen kunto-ohjelma ja sen seuranta tarvittaessa. Työhyvinvointiohjelmaan kuuluu 1–3 ohjattua työhyvinvointipäivää vuodessa eri teemoin. Osallistuminen terveystestaukseen, ohjaukseen ja tyhy-päiviin on edellytyksenä seniorivapaiden myöntämiselle.

Hiljaisen tiedon siirtämiseksi senioreilta nuoremmille työntekijöille on kehitetty systemaattinen toimintatapa. Oman perustehtävän jatkoksi on kehitetty erityisiä senioritehtäviä, kuten opiskelijoiden ja uusien työntekijöiden kummina toimiminen, uransa alkuvaiheessa olevien mentorointi, mestari-kisälli -mallin mukainen koulutus ja osaamisen siirtäminen sekä hanaopistokouluttujana toimiminen.

Seniorihaastattelu tehdään 55-vuotiaasta alkaen kehityskeskustelun yhteydessä. Keskustelun aikana pohditaan tarkemmin urakehitystä seniorivuosille, arvioidaan mahdollisia esteitä tai haasteita ja etsitään ratkaisuja niihin sekä kartoitetaan kiinnostusta senioritehtäviin.

### *Seniorivapaat*

Seniorivapaa on tarkoitettu työkyvyn ja jaksamisen edistämiseksi työvuoden aikana. Periaatteena on, että vapaata voidaan ottaa kuormittavien työjaksojen jälkeen, ennen kuin uupuminen mahdollisesti johtaa sairastumiseen. Seniorivapaa voi pitää enintään 5 päivää kerrallaan eikä niitä voi yhdistää vuosilomiin. Vapaiden ajankohta on sovittava esimiehen kanssa. Seniorivapaaseen ovat oikeutettuja täyttä työviikkoa tekevät seniorit, jotka ovat yli 55-vuotiaita ja jotka ovat osallistuneet kaikkiin ikäluokkansa työkykyohjelmiin. Jos seniori on vuoden aikana tavanomaista enemmän poissa sairauden

takia, hän tekee itse esityksen esimiehelleen siitä, miten poissaolot vaikuttavat hänen senioripäiväoikeuteensa.

## **Saarioinen**

Elintarviketeollisuuden työehtosopimusmääräysten mukaisesti työnantajan on neuvoteltava 50 vuotta täyttäneen työntekijän kanssa keinoista joilla edesautetaan työntekijän työssä jaksamista ja työuran pidentämistä. Neuvottelussa on pyrittävä löytämään osapuolten kannalta tarkoituksenmukainen ratkaisu, jossa mahdollisuuksien mukaan pyritään turvaamaan myös työntekijän ansiotaso. Keskustelu ikäohjelmasta voidaan liittää osaksi kehityskeskustelua.

### *Senioriksi hakeutuminen*

Senioriksi hakeutuminen on vapaaehtoista. Henkilön täytettyä 55 vuotta hän voi hakeutua senioriksi ilmoittamalla asiasta omalle esimiehelleen. Tämän jälkeen esimies käy henkilön kanssa kehityskeskustelun, jossa selvitetään henkilön mahdolliset työrajoitteet, kuntoutus- ja koulutustarpeet sekä muut nykyiseen tai tulevaan työhön liittyvät seikat. Kehityskeskustelusta laaditaan muistio, jota käytetään pohjana, kun tulevaa työuraa suunnitellaan. Seniorin koulutus ja opastus uusiin tehtäviin tehdään hänen oman oppimistahtinsa mukaisesti.

### *Seniorietuudet*

Seniorin palkkaryhmää (kiinteä osa) ei pudoteta vaikka uuden työn vaativuus ei vastaisi nykyistä tehtävää. Lisät ja suorituspalkka maksetaan uuden tehtävän mukaisesti. Seniorille, jolla on terveydellisiä tai muita erityisyyttä, pyritään järjestämään muuta kuin kolmivuorotyötä. Senioria pyritään kierrättämään eri tehtävissä mahdollisimman vähän, mikäli henkilö näin haluaa. Hän on etusijalla "omaan" työhönsä.

Seniori voi halutessaan saada sekä palvelusvuosipalkkiot että vuosittaiset lomarahat vapaana. Näiden vapaiden ajankohdan määrittää työnantaja, eikä niitä voi saada varsinaisina lomakausina eikä sesonkiaikoina. Vuorotteluvapaat myönnetään senioreille lain mukaisesti, mutta seniorilla on etuoikeus saada vapaa, jos hakijoita on yli kussakin yhtiössä sovitun kokonaiskiintiön.

2000-luvun alussa alkanut ikäohjelma on koettu positiiviseksi asiaksi Saarioisten yrityskuvan kannalta. Tuloksiakin on syntynyt, sillä ikäohjelman aikana keskimääräinen eläkkeellejäämisikä on noussut hieman yli kahdella vuodella siten, että vuonna 2010 se oli noin 61,5 vuotta.

## **Berner**

Berner Oy on vuonna 1883 perustettu perheyrittäjä. Bernerillä on osana ikäjohtamisen käytäntöjä senioriohjelma, jonka tuloksena keskimääräinen vanhuuseläkkeelle siirtymisen ikä oli yrityksessä vuonna 2012 noussut 64,5 vuoteen.

Johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhdessä laatimaan ohjelmaan pääsevät mukaan 55 vuotta täyttäneet. He laativat yhdessä esimiehensä kanssa työurasuunnitelman, joka sisältää arvioinnin työtehtävien, työaikajärjestelyjen ja työolosuhteiden muutosten

tarpeesta.

Henkilön täyttäessä 58 vuotta, hän voi osallistua senioriohjelmaan, johon kuuluvat muun muassa terveystarkastukset, työkykyohjelmat sekä seniorivapaat. 58–60 -vuotiaat voivat pitää seniorivapaita viisi työpäivää ja yli 60-vuotiaat kahdeksan päivää vuodessa. Seniorivapaiden ehtona on, että työntekijä osallistuu työterveyshuollon ja työnantajan järjestämään fyysistä toimintakykyä ylläpitävään ohjelmaan.

Berner panostaa ikäjohtamiseen eli eri-ikäisten yhteistyön ja vuorovaikutuksen vahvistamiseen johtamisen avulla. Yhtenä ikäjohtamisen välineenä on seniorijohtaminen, jonka tarkoituksena on lisätä esimiesten positiivista suhtautumista ikääntymiseen, varmistaa hiljaisen tiedon siirtyminen sekä osoittaa arvostusta ikääntyvien kokemuksesta, osaamisesta ja sitoutumisesta kohtaan.

Vanhuuseläkkeelle jäävillä on mahdollisuus ilmoittautua henkilöstöpankkiin, jonka kautta heidät voidaan kutsua hoitamaan sijaisuuksia tai kausiluonteisia tehtäviä.

Junioreiden ja "keski-ikäisten" työntekijöiden kehityskeskusteluissa laaditaan henkilökohtainen kehitymis- ja työurasuunnitelma.

Ikäjohtaminen on määritelty Bernerin arvojen mukaiseksi hyväksi johtajuudeksi.

## 8. Kirjallisuutta ja muita lähteitä

Antti-Poika Mari ym. Työkyvyttömyysriskin hallinta. Teoksessa Martimo Kari-Pekka ym. (toim.). Työstä terveyttä. Työterveyslaitos ja Duodecim, 2010.

Dufva Hilikka. Eläkkeelle siirtymisen kynnyksellä. Eläkkeellesiirtymisilmiön monitasoinen tarkastelu. Akateeminen väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, 2012.

Hakola Tarja, Hublin Christer, Härmä Mikko ym. Toimivat ja terveet työajat. Työterveyslaitos, 2007.

Ilmarinen Juhani. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, 2006.

Ilmarinen Juhani. Työtoveri toista ikäpolvea. Työterveyslaitos, 2006.

Korhonen Päivi. Monimuotoisuuden johtamisesta osa johtamiskulttuuria.  
[www.novetos.fi/1436.html](http://www.novetos.fi/1436.html)

Kuronen-Mattila Tanja, Mäki Eerikki, Järvenpää Eila. Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 5/2012.

Lundell Susanna, Tuominen Eeva, Hussi Tomi, Klemola Soili, Lehto Eija, Mäkinen Elina, Oldenbourg Rita, Saarema-Thiel Tiina, Ilmarinen Juhani. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos, 2011.

Oksanen Tuula toim. Hyvinvointihavaintoja. Työterveyslaitos, 2012

Osaaminen muutoksessa. Kaiku-palvelut. Valtiokonttori, 2009.

Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Suomen Kuntaliitto, 2011.

Otala Leenamajja. Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista. Työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita. CICERO Learning Network, 2011.

Simström Hannu. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, 2009.

Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012.

Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus TTK, 2012.

### Verkkosivustoja:

Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoura/ikavoimaa\\_tyohon/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/ikavoimaa_tyohon/sivut/default.aspx)

Ikäjohtaminen. Työterveyslaitos.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ ja\\_ esimiestyo/ johtaminen\\_ ja\\_ esimiestyo/ ikajohtaminen/ sivut/ default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_ esimiestyo/ johtaminen_ ja_ esimiestyo/ ikajohtaminen/ sivut/ default.aspx)

Ikäjohtaminen, Valtiokonttorin henkilöstöhallintoa ja –johtamista tukevat palvelut.

[http://www.valtiokonttori.fi/fi- FI/ Virastoille\\_ ja\\_ laitoksille/ Henkilostohallintoa\\_ ja\\_ johtamista\\_ tukevat\\_ palvelut/ Johtamisen\\_ ja\\_ esimiestyon\\_ tuki/ Ikajohtaminen](http://www.valtiokonttori.fi/fi- FI/ Virastoille_ ja_ laitoksille/ Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_ tukevat_ palvelut/ Johtamisen_ ja_ esimiestyon_ tuki/ Ikajohtaminen)

Työmarkkinakeskusjärjestöjen kannanotto hyvistä työaikakäytännöistä, ”Työaikatarkaus tukemaan yritysten ja työyhteisöjen menestystä ja henkilöstön hyvinvointia”.

<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ esimiehille/ tyoaika/ Documents/ tyoaikatarkaus.pdf>

Työmarkkinajärjestöjen suositus päihdeasioista.

[https://www.vm.fi/vm/fi/04\\_ julkaisut\\_ ja\\_ asiakirjat/02\\_ henkilostohallinnon\\_ asiakirjat/04\\_ muut\\_ henkilostohallinnon\\_ asiakirjat/20060328VM8012/name.jsp](https://www.vm.fi/vm/fi/04_ julkaisut_ ja_ asiakirjat/02_ henkilostohallinnon_ asiakirjat/04_ muut_ henkilostohallinnon_ asiakirjat/20060328VM8012/name.jsp)

Sisäasiainministeriö. Yhdenvertaisuus etusijalle -hanke.

<http://www.yhdenvertaisuus.fi/>

Etätyö.

[www.etatyopaiva.fi](http://www.etatyopaiva.fi)

Vuorotteluvapaa.

[http://www.mol.fi/mol/fi/00\\_ tyonhakijat/05\\_ vuorotteluvapaa\\_ ja\\_ osa-aikatyo/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/00_ tyonhakijat/05_ vuorotteluvapaa_ ja_ osa-aikatyo/index.jsp)

Työkykytalo.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoura/ ikavoimaa\\_ tyohon/ Sivut/ tyokykytalo.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/ ikavoimaa_ tyohon/ Sivut/ tyokykytalo.aspx)

## **Liite 1. Raamisopimuksen kirjaus ikäohjelmaan liittyen, 13.10.2011**

### Ikäohjelmat

- Laaditaan yhteinen malli yritys-, kunta- tai virastokohtaisia ikäohjelmia varten
  - valmistellaan malli ja jalkautetaan se
  - elementteinä mm. joustavat työaikajärjestelyt senioreille, terveystarkastusohjelmat sekä senioreille suunnatut koulutustoimet

## **Liite 2. Työurasopimuksen kirjaus ikäohjelmaan liittyen, 22.3.2012**

### Ikäohjelmat ja yksilölliset työurasuunnitelmat

- Työmarkkinaosapuolet laativat raamisopimuksen mukaisesti yhteisen mallin työpaikkojen ikäohjelmia varten
- Työpaikoilla varmistetaan ikäohjelmien soveltaminen yksilötasolla esim. yksilöllisellä työurasuunnitelmalla
  - Työmarkkinaosapuolet ovat laatimassa yhteistä mallia ikäohjelmia varten. Sen elementteinä ovat työpaikkojen yhteiset mm. joustavat työaikajärjestelyt, terveystarkastusohjelmat sekä senioreille suunnatut koulutustoimet. Ikäohjelma koskettaa kaikkia ikäryhmiä
  - Ikäohjelman lisäksi jokaisen ikääntyneen (vähintään 58–60 täytettyään) työntekijän kanssa käydään henkilökohtainen kehityskeskustelu, jossa sovitaan toimet, joilla tuetaan työuran pidentämistä. Tämän pohjalta voidaan laatia yksilöllinen etenemismalli (esim. työurasuunnitelma). Suunnitelmassa huomioidaan esimerkiksi työn kehittämistarpeet (työjärjestelyt, työajat jne.), työuralla jatkaminen sekä mahdollinen osaamisen siirto
- Alakohtaiset työ- ja virkaehtosopimusosapuolet selvittävät, miten ikäohjelmien käyttöä sekä yksilöllisten työurasuunnitelmien tekemistä edistetään