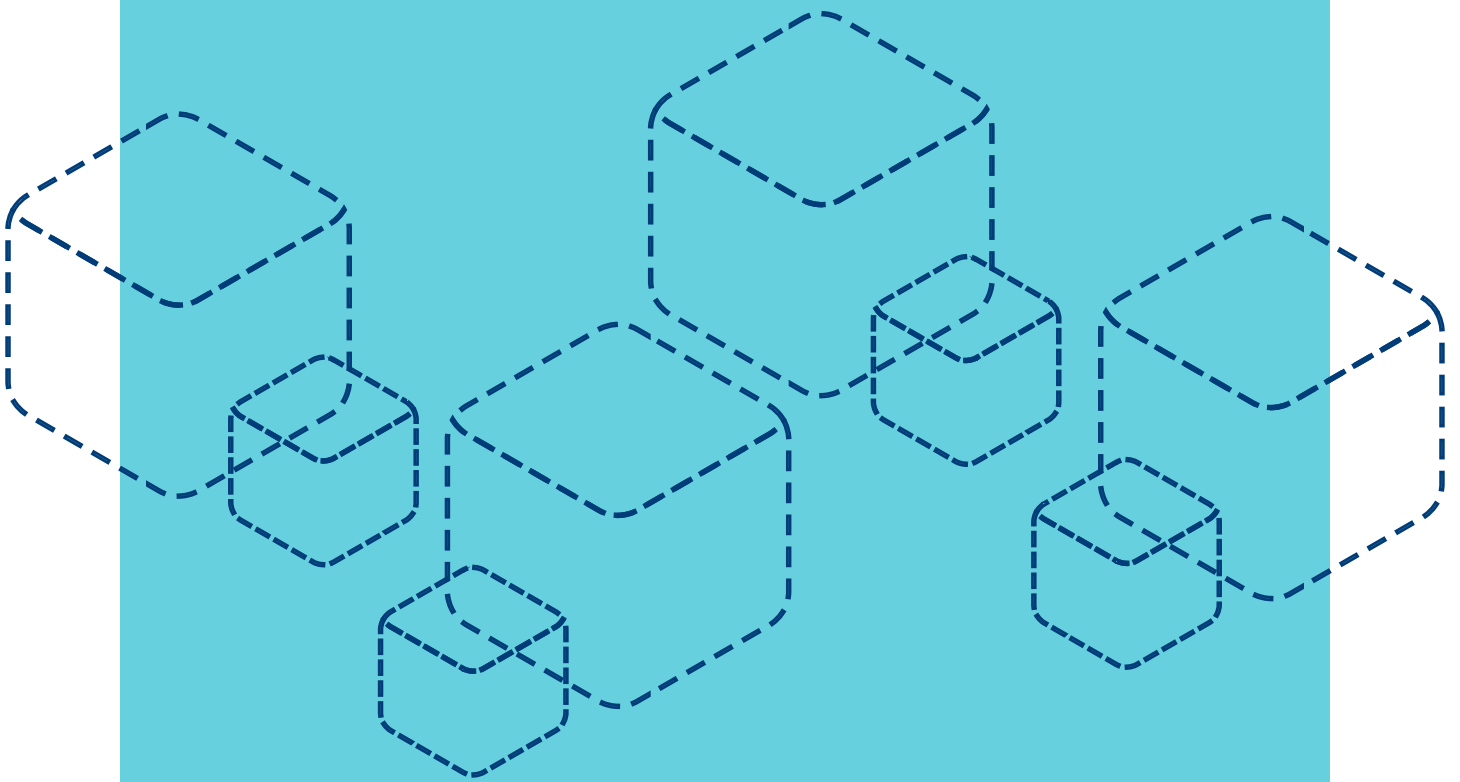


Työterveyslaitos

# Kokemus käyttöön työyhteisössä

OSALLISTUJAN TYÖKIRJA



# SISÄLTÖ

<b>ENNAKKOTEHTÄVÄ</b> .....	<b>1</b>
Valmennukseen liittyvät odotukset	1
<b>ESIHENKILÖTAIDOT</b> .....	<b>2</b>
<b>ENSIMMÄINEN RYHMÄTAPAAMINEN</b> .....	<b>5</b>
Esittäytyminen ja esihenkilötaidot	5
Toiveet työuran alku- ja loppupuolella	6
Vanhemman työntekijän saappaissa	7
<b>TOINEN RYHMÄTAPAAMINEN</b> .....	<b>11</b>
Taidot ja vahvuudet	11
Moni-ikäiset tiimit	13
Kohtaamisia osa 1	15
<b>VÄLITEHTÄVÄ: TYÖKYKYÄ JA TYÖURAA TUKEVAT KÄYTÄNNÖT</b> .....	<b>17</b>
<b>KOLMAS RYHMÄTAPAAMINEN</b> .....	<b>18</b>
Kohtaamisia osa 2	19
Käytäntöjen hyödyntäminen työyhteisössä	20
Valmennuksen opit käyttöön	22
<b>LIITTEET</b> .....	<b>25</b>
Organisatoriset käytännöt työkyvyn ja työuran tukemiseksi	25
Tutkimustietoa iän ja työkyvyn yhteydestä	27
Hyödyllisiä linkkejä	29

Tekijät: Mervi Ruokolainen, Kaisa Törnroos, Telma Rivinoja, Marjaana Pöyry, Ritva Horppu, Riika Kärkkäinen, Miia Vahlsten, Terje Leivategija ja Jukka Vuori

Työterveyslaitos

PL 40

00032 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

Kustannustoimittaja: Talvikki Susiluoma

Ulkoasu: Ella Smeds

Taitto ja kuvitus: Toni Haakana

Kuvat: Getty Images

Kokemus käyttöön työyhteisöissä -valmennus perustuu osittain Työterveyslaitoksessa kehitettyyn Työuran uurtaja® -ryhmävalmennuksen malliin.

Tämän menetelmän kehittämistä on tukenut Työsuojelurahasto.

© 2023 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyne muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

3. painos

ISBN 978-952-391-079-9 (pdf)



## VALMENNUKSEEN OSALLISTUJALLE

**TERVETULOA KOKEMUS KÄYTTÖÖN TYÖYHTEISÖSSÄ** -valmennusryhmään! Valmennuksen tavoitteena on vahvistaa esihenkilöiden osaamista ikäjohtamisessa.

Valmennus koostuu kolmesta ryhmätapaamisesta sekä ennakko- ja välitehtävästä. Ryhmätapaamisissa käsitellään muun muassa työntekijöiden odotuksia, vahvuuksia ja haasteita työuran alku- ja loppupuolella, työkyvyn, osaamisen ja motivaation vahvistamista, työntekijöiden tukemista muutostilanteissa, eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön edistämistä, onnistunutta vuorovaikutusta sekä työpaikan käytänteitä työkyvyn ja työuran tukemiseksi. Valmennuksen painopiste on työuran loppupuolen kysymyksissä.

Valmennuksen aikana pohditaan myös omia vahvuuksia ja kehittymistarpeita esihenkilönä sekä laaditaan henkilökohtainen suunnitelma, miten valmennuksessa tehdyt oivallukset siirretään osaksi omaa työtä.

Valmennuksen sisällön ja toteutuksen suunnittelussa olemme hyödyntäneet tutkimustietoa lähijohtamisesta, esihenkilöille tehtyä kartoitusta lähijohtamisen haasteista työntekijöiden ikääntyessä sekä Työterveyslaitoksen aikaisempia työntekijöille suunnattuja, vaikuttavuustutkittuja vertaisryhmävalmennuksia.

Toivomme on, että jakaisit ryhmässä kokemuksiasi, asiantuntemustasi ja ratkaisuehdotuksiasi muiden kanssa. Osallistumalla keskusteluihin voit saada tukea työhösi, löytää siihen uusia näkökulmia ja keinoja selvitä työssäsi eteen tulevista haasteista. Keskustelujen aikana tekemäsi havainnot kannattaa kirjata muistiin tähän työkirjaan. Näin voit palata niihin tarvittaessa ja hyötyä niistä myöhemmin työssäsi ja työurallasi.

Antoisaa ja innostavaa valmennusta!

T. Työkirjan tekijät



## ENNAKKOTEHTÄVÄ

Ennakkotehtävässä pohdit odotuksiasi valmennusta kohtaan sekä arvioit omia vahvuksiasi ja kehittymistavoitteitasi esihenkilönä. Tee työkirjan tehtävät sivuilta 1–4 ennen ensimmäistä ryhmätapaamista. Käsittelemme näitä teemoja ryhmätapaamisen aluksi.

### Valmennukseen liittyvät odotukset

Valmennukseen liittyvien odotusten pohtiminen on tärkeää, koska se valmistee sinua valmennuksen myöhempisiin vaiheisiin. Kirjaa alle valmennukseen liittyviä odotuksiasi.

#### Odotukset

MITÄ ODOTAT ALKAVALTA  
ESIHENKILÖVALMENNUKSELTA?

MILLAISTA HYÖTYÄ TOIVOT  
VALMENNUKSESTA ITSELLESI  
ESIHENKILÖNÄ OLEVAN?

# ESIHENKILÖTAIDOT

**KÄYTÄT ESIHENKILÖTYÖSSÄSI MONIA** henkilökohtaisia vahvuuksiasi ja taitojasi. Omien vahvuuksien ja taitojen tunnistaminen lisää itsetuntemustasi, auttaa hahmottamaan osaamistasi ja tukee hyvinvointiasi. Se voi myös herättää uusia ajatuksia omasta työstä ja siinä kehittämisestä.

1. Rastita henkilökohtaiset taidot ja vahvuudet, joita tyypillisesti käytät esihenkilötyössäsi. Voit halutessasi kirjoittaa loppuun myös muita vahvuuksiasi ja taitojasi.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ahkeruus                         | <input type="checkbox"/> joustavuus                         |
| <input type="checkbox"/> aktiivisuus                      | <input type="checkbox"/> järjestelmällisyys                 |
| <input type="checkbox"/> aloitekyky                       | <input type="checkbox"/> kielitaito                         |
| <input type="checkbox"/> asiantuntemus                    | <input type="checkbox"/> kilpailuhenkisyys                  |
| <input type="checkbox"/> avarakatseisuus                  | <input type="checkbox"/> kirjallinen ilmaisutaito           |
| <input type="checkbox"/> kyky asettua työntekijän asemaan | <input type="checkbox"/> kokonaisuuksien hahmottamiskyky    |
| <input type="checkbox"/> hyvä ihmistuntemus               | <input type="checkbox"/> kuuntelutaito                      |
| <input type="checkbox"/> epävarmuuden sietokyky           | <input type="checkbox"/> kyky antaa hyviä neuvoja           |
| <input type="checkbox"/> esiintymistaito                  | <input type="checkbox"/> kyky antaa rakentavaa palautetta   |
| <input type="checkbox"/> harkitsevuus                     | <input type="checkbox"/> kyky nähdä olennainen              |
| <input type="checkbox"/> hiljainen tieto toimintatavoista | <input type="checkbox"/> kyky tehdä arvovalintoja           |
| <input type="checkbox"/> huolellisuus                     | <input type="checkbox"/> kyky ymmärtää työuran eri vaiheita |
| <input type="checkbox"/> innokkuus                        | <input type="checkbox"/> yhteistyökyky                      |
| <input type="checkbox"/> innovatiivisuus                  | <input type="checkbox"/> kyky työskennellä itsenäisesti     |
| <input type="checkbox"/> itseluottamus                    | <input type="checkbox"/> käytännöllisyys                    |
| <input type="checkbox"/> johdonmukaisuus                  | <input type="checkbox"/> looginen päättelytaito             |

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> luotettavuus                  | <input type="checkbox"/> rohkeus                |
| <input type="checkbox"/> luovuus                       | <input type="checkbox"/> runsas tietovaranto    |
| <input type="checkbox"/> maltillisuus                  | <input type="checkbox"/> sanavalmius            |
| <input type="checkbox"/> motivointitaito               | <input type="checkbox"/> sosiaalisuus           |
| <input type="checkbox"/> neuvottelutaito               | <input type="checkbox"/> sovittelevuus          |
| <input type="checkbox"/> ongelmanratkaisukyky          | <input type="checkbox"/> suostuttelutaito       |
| <input type="checkbox"/> oppimiskyky                   | <input type="checkbox"/> suullinen ilmaisutaito |
| <input type="checkbox"/> optimistisuus                 | <input type="checkbox"/> suunnitelmällisyys     |
| <input type="checkbox"/> organisointitaito             | <input type="checkbox"/> tehokkuus              |
| <input type="checkbox"/> palveluhenkisyys              | <input type="checkbox"/> tiedonhalu             |
| <input type="checkbox"/> perehdyttämistaito            | <input type="checkbox"/> tunnollisuus           |
| <input type="checkbox"/> pitkä työkokemus              | <input type="checkbox"/> täsmällisyys           |
| <input type="checkbox"/> pitkäjännitteisyys            | <input type="checkbox"/> uutteruus              |
| <input type="checkbox"/> positiivisuus                 | <input type="checkbox"/> vakuuttavuus           |
| <input type="checkbox"/> päätöksentekotaito            | <input type="checkbox"/> vastuuntunto           |
| <input type="checkbox"/> rauhallisuus                  | <input type="checkbox"/> vuorovaikutustaidot    |
| <input type="checkbox"/> realistisuus                  | <input type="checkbox"/> yritteliäisyys         |
| <input type="checkbox"/> rehellisyys                   | <input type="checkbox"/> ystävällisyys          |
| <input type="checkbox"/> ristiriitojen selvittelytaito |   |

Muita vahvuuksiasi tai taitojasi

2. Mieti nyt samaa listaa hyödyntäen taitoja ja vahvuuksia, joiden kehittämistä ajattelet olevan sinulle hyötyä esihenkilötyössäsi.

3. Kirjoita alle jokin tilanne vanhempien työntekijöiden johtamiseen liittyen, jolloin vahvuutesi on päässyt erityisesti esille. Esimerkiksi missä olet onnistunut taitojesi ansiosta?

4. Kirjaa tähän jokin tilanne vanhempien työntekijöiden johtamisesta, johon olisit kaivannut lisää osaamista? Mikä teki tilanteesta vaikean?

## ENSIMMÄINEN RYHMÄTAPAAMINEN

**TUTUSTUT VALMENNUKSEEN JA** muihin osallistujiin. Tarkastelet ryhmässä työhön ja työuraan liittyviä toiveita, odotuksia ja tilanteita työntekijän näkökulmasta työuran alku- ja loppupuolella. Pohdit ryhmässä ratkaisuja vanhempien työntekijöiden terveyteen, osaamiseen ja motivaatioon liittyviin kysymyksiin työssä.

### Esittäytyminen ja esihenkilötaidot

1. Haastattele pariasi ja esitele hänet ryhmälle saamiesi vastausten perusteella. Kysy ainakin seuraavat kysymykset ja tee lyhyet muistiinpanot:



Nimi, asuinpaikka ja harrastukset?

Millaista työtä teet? Minkä ikäisiä työntekijöitä tiimissäsi on?

Mitkä ovat kolme tärkeintä vahvuuttasi tai taitoasi esihenkilönä?

Millaista osaamista haluaisit itsellesi esihenkilönä lisää?

Miksi tulit mukaan tähän valmennukseen ja mitä odotat tältä valmennukselta?



## Toiveet työuran alku- ja loppupuolella

Työuraan mahtuu monia eri vaiheita ja tilanteita. Näitä ovat esimerkiksi työuralle kiinnittymien, työkyvyn muutokset, työn ja perheen yhteensovittamisen vaihe ja työuran loppupuoli. Seuraavaksi tarkastelemme erityisesti työuran alku- ja loppupuolta työntekijän näkökulmasta.

1. Pohdi, millaisia uravaiheita työuran alku- ja loppupuoli ovat työntekijän näkökulmasta.

Kirjoita alle, millaisia työhön ja työuraan liittyviä toiveita työntekijöillä näissä työuran vaiheissa on? Keskity pelkästään toiveisiin ja jätä vielä huomiotta se, millaisia työntekijät ovat vahvuksiin ja haasteineen näissä työuran vaiheissa.

2. Miltä osin työntekijän toiveet ovat samankaltaisia tai eroavat työuran alku- ja loppupuolella?

3. Mitä oivalsit tai mieleesi erityisesti jäi tehtävästä Toiveet työuran alku- ja loppupuolella?

## Vanhemman työntekijän saappaissa

Seuraavassa on esitetty kolme kuvitteellista tilannetta työuran loppupuolelta vanhemman työntekijän työstä. Kuvitellaan, että astut hänen saappaisiinsa ja mietit tilannetta ensin vanhemman työntekijän näkökulmasta. Pohdi sen jälkeen, mitä esihenkilö voisi tilanteessa tehdä.

### TAPAUS 1

L on 59-vuotias ja tehnyt koko aikuisikänsä töitä tehtaassa. Vaikka työ on ollut fyysisesti kuormittavaa, L on aina halunnut tehdä tätä työtä. Viime aikoina L on joutunut olemaan yhä useammin sairauslomalla selkäkipujen vuoksi. Esihenkilö ehdottaa L:lle siirtymistä tekemään osittain kevyempää työtä sekä mahdollisuutta työajan lyhentämiseen. L ei innostu näistä ehdotuksista.

1. Miksi L ei innostu esihenkilön ehdotuksesta työn kuormituksen keventämiseksi?

2. Mitä esihenkilö voisi tässä tilanteessa tehdä, jotta L:n työkyky säilyisi?

3. Miten olet itse esihenkilönä toiminut fyysisen työkyvyn haasteissa vanhempien työntekijöiden kanssa?

Kirjoita ylös tilanteita, joita olet kohdannut ja toimiasi niissä. Millaisia vaikutuksia toiminnallasi on ollut?

#### TAPAUS 2

**H:**n työpaikalla on käynnissä iso tietojärjestelmä uudistus, joka muuttaa totuttuja toimintatapoja ja edellyttää kaikilta uusien ohjelmistojen ja digilaitteiden käytön omaksumista. H suhtautuu muutokseen varauksella ja ei innostu ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja. H on 61-vuotias ja hänellä on eläkeikään aikaa vielä muutamia vuosia.

4. Mistä H:n muutokseen liittyvä varautuneisuus voi johtua?

5. Kuinka esihenkilö voisi tukea H:ta tässä muutoksessa?

6. Miten olet itse esihenkilönä toiminut erilaisissa muutostilanteissa vanhempien työntekijöiden kanssa?

Kirjoita ylös tilanteita, joita olet kohdannut ja toimiasi näissä tilanteissa. Millaisia vaikutuksia toiminnallasi on ollut?

#### TAPAUS 3

**J** on 60-vuotias, työssään kokenut ja hänen fyysinen ja psyykinen työkykynsä on hyvä. Hänen mielestään hänen työllään ei ole hänelle kuitenkaan enää mitään annettavaa. J laskee päiviä siihen, kun hän viimeinen pääsee eläkkeelle tekemään itseään kiinnostavia juttuja.

7. Miksi J ajattelee ja kokee näin? Mikä työssä on voinut edistää tällaisen tilanteen syntymistä?

8. Mitä J:n esihenkilö voisi tässä tilanteessa tehdä, jotta J:n innostus työtä kohtaan jälleen vahvistuisi ja työ tuntuisi houkuttelevammalta?



9. Miten olet itse esihenkilönä toiminut, jos olet huomannut, että työntekijä ajattelee eläkkeelle pääsyä yhä useammin, vaikka eläkevuosiin on vielä aikaa ja hänen työpanostaan tarvittaisiin vielä työssä?

Kirjoita ylös tilanteita, joita olet kohdannut ja toimiasi näissä tilanteissa. Millaisia vaikutuksia toiminnallasi on ollut?

10. Mitä oivalsit tai mieleesi erityisesti jäi Vanhemman työntekijän saappaissa -tehtävästä?



Työkirjan loppuun on koottu tutkimustietoa iän ja työkyvyn eri yhteyksistä. Työntekijän työkyvyn (terveys, osaaminen, motivaatio) tukemiseksi voidaan työpaikoilla tehdä työrooleihin liittyviä muutoksia.

Vaikka vanhemmat työntekijät ovat yleensä ikäryhmänsä terveimpiä, on täysin luonnollista, että fyysisesti ja/tai psyykkisesti kuormittavissa tehtävissä voidaan tarvita työn keventämistä ja huokoistamista työuran loppupuolella. Toisaalta myös työhön liittyvää kiinnostusta ja motivaatiota voidaan tukea toteuttamalla työpaikalla työntekijälle myönteisiä roolimutoksia (esim. perehdyttäjä, mentori).

Toteutuessaan roolimutokset hyödyntävät yleensä myös työnantajaa esimerkiksi vähentyneiden sairauspoissaolojen ja pidemmän työuran muodossa. Kaikkien roolimutosten toteutuksessa on tärkeää ottaa huomioon työntekijän vahvuudet ja omat tavoitteet.

## TOINEN RYHMÄTAPAAMINEN

**TUNNISTAT TYÖNTEKIJÖIDEN TAITOJA** ja vahvuuksia työuran eri vaiheissa ja löydät keinoja niiden parempaan hyödyntämiseen esihenkilötyössä. Löydät ratkaisuja eri-ikäisten ja työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden yhteistyön edistämiseen. Vahvistat myös osaamistasi vanhempien työntekijöiden kohtaamisessa.

### Taidot ja vahvuudet

1. Mitkä ovat esihenkilökokemuksesi mukaan työntekijöiden tärkeimmät vahvuudet työssä ja työyhteisössä, kun he ovat työuransa alkupuolella tai loppupuolella?

Voit käyttää tehtävässä apuna työkirjan alkupuolella löytyvää taito- ja vahvuusluetteloa.

### Taidot ja vahvuudet

TYÖURAN ALKUPUOLELLA

TYÖURAN LOPPUPUOLELLA

2. Millaisissa tilanteissa työuran alkupuolella olevien työntekijöiden vahvuudet konkretisoituvat ja pääsevät esille omassa työyhteisössäsi?

3. Millaisissa tilanteissa työuran loppupuolella olevien työntekijöiden vahvuudet konkretisoituvat ja pääsevät esille omassa työyhteisössäsi?

4. Kuinka esihenkilönä voisit hyödyntää paremmin eri-ikäisten työntekijöiden taitoja ja vahvuuksia työssä ja työyhteisössä?

5. Mitä oivalsit tai mieleesi erityisesti jäi Taidot ja vahvuudet -tehtävästä?

### Moni-ikäiset tiimit

Väestön ikääntyessä työpaikoilla työskentelee tulevaisuudessa yhä enemmän vanhempia työntekijöitä yhdessä nuorempien kanssa. Eri-ikäisten yhteistyön merkitys tulee entisestään korostumaan. Seuraavissa tehtävissä mietitään moni-ikäisten tiimien muodostamiseen ja toimintaan liittyviä kysymyksiä.

1. Millaisia hyötyjä olet esihenkilönä havainnut eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyöstä työpaikallasi?

2. Millaisissa tilanteissa olet havainnut eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyöstä olevan eniten hyötyä?

3. Millaisia haasteita eteesi on tullut, kun olet yrittänyt edistää eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyötä työpaikallasi?

4. Millaisia ratkaisuja näihin haasteisiin olet löytänyt tai niihin mielestäsi voitaisiin löytää?

5. Mitä oivalsit tai mieleesi erityisesti jäi Moni-ikäiset tiimit -tehtävästä?

## Kohtaamisia osa 1

Esihenkilö keskustelee 60-vuotiaan S:n kanssa työhön liittyvästä muutoksesta. Työntekijä voisi ikänsä puolesta jäädä eläkkeelle 64-vuotiaana.

### Muutos työssä ja työyhteisössä

Esihenkilö:

– Kuten tiedät, ensi vuoden alusta siirrymme nykyisestä työskentelytavasta tiimipohjaiseen toimintaan. Enää emme ei voi organisoida tehtäviämme yksin, vaan tiimi suunnittelee työnsä ja toimii yhdessä. Olemme juuri rekrytoineet tiimiin X uusia nuoria työntekijöitä, joilla kuitenkin vaikutti iästään huolimatta olevan paljon näkemystä siitä, miten tiimin toimintaa voitaisiin lähteä kehittämään. Ajattelin, että myös sinä S siirtyisit tähän tiimiin ja pääsisit näin uusimman tiedon äärelle. Miltä tämä kuulostaa?

Työntekijä (hämillään):

– Olen kyllä tykännyt nykyisistä tehtävistäni tässä yksikössä.

1. Pohdi miksi työntekijä hämmentyi esihenkilön kysymyksestä?

2. Miten esihenkilön kannattaisi puhua muutoksesta työntekijän kanssa?

3. Mitä oivalsit tai mieleesi erityisesti jäi Kohtaamisia 1 -tehtävästä?



Muistathan, että työkirjan viitteiden kohdasta Hyödyllisiä linkkejä löydät linkin Työterveyslaitoksen **Hyvän mielen työpaikka** -sivustolle, josta löytyy käytännönläheisiä vinkkejä haastavien asioiden puheeksi ottamiseen.



## VÄLITEHTÄVÄ: TYÖKYKYÄ JA TYÖURAA TUKEVAT KÄYTÄNNÖT

**TUTUSTUT TYÖPAIKKASI KÄYTÄNTEISIIN**, joita voit työssäsi hyödyntää vanhempien työntekijöiden työkyvyn ja työuran tukemisessa ja saat vinkkejä niiden käyttöön. Työntekijän työkykyä ja työuraa voidaan tukea monilla erilaisilla työpaikan käytännöillä.

Tutustu valmentajilta saamaasi listaukseen ja valitse sieltä ne käytännöt, joita olet esihenkilönä hyödyntänyt vanhempien työntekijöiden työkyvyn ja työuran tukemiseksi.

1. Puuttuuko listasta jokin käytäntö? Mikä?



Olemme koonneet työkirjan viitteisiin listauksen eri työpaikoilta kerätyistä organisatorisista käytännöistä työkyvyn ja työuran tukemiseksi.

## KOLMAS RYHMÄTAPAAMINEN

**SAAT VINKKEJÄ SIITÄ**, kuinka organisaatiosi erilaisia käytäntöjä voi hyödyntää paremmin vanhempien työntekijöiden työkyvyn ja työuran sekä tiimien toimintakyvyn tukemiseksi. Löydät keinoja työntekijöiden ja moni-ikäisten tiimien toimijuuden vahvistamiseen. Laadit itsellesi toimintasuunnitelman esihenkilötyössä kehittymiseksi.



### Kohtaamisia osa 2

Nykyisin eläkeiän saavuttavat työntekijät ovat keskimäärin hyväkuntoisia ja työkykyisiä. He ovat usein oman ikäryhmänsä terveimpiä ja heistä monille työ tarjoaa mielekästä tekemistä, mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Esimerkki tällaisesta työntekijästä on R.

R on 64-vuotias. Hän olisi voinut jäädä tarjoilijan työstään vanhuuseläkkeelle puoli vuotta sitten. R kuitenkin jatkaa työssään edelleen kokoaikaisesti. Moni kollega ihmettelee R:n päätöstä jatkaa töissä varsinkin, kun työ on sekä psyykkisesti että fyysisesti melko raskasta. R itse kokee, että hänen jaksamistaan työssä on auttanut se, että hän on ottanut esihenkilönsä kanssa työajat puheeksi ja saanut luopua iltavuoroista. Samassa yhteydessä R oli myös kertonut esihenkilölle, kuinka mukavaa hänestä oli ollut perehdyttää ravintolan uutta työntekijää. Hienan myöhemmin esihenkilö tarjosi R:lle tehtävää ravintolaketjun perehdytyskäytäntöjä uudistavassa työryhmässä. Vaikka uusi rooli kevensi R:n työtä, toi se hänelle ennen kaikkea vielä ihan uutta haastetta ja mielenkiintoa työhön.

R kertoo:

– Perehdytystä kehitettäessä saan hyödyntää kokemustani ja oppia myös itse uutta ja tutustua uusiin työtovereihin.

1. Mikä on edesauttanut tai voinut edesauttaa tällaisen onnistuneen lopputuleman syntymistä?

TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMA

ESIHENKILÖN NÄKÖKULMA



Tarkastele tilannetta sekä työntekijän että esihenkilön näkökulmasta. Millaisia kyvykkyyksiä ja osaamista tämä on edellyttänyt? Mistä motivaatio on syntynyt? Mitä tilannetekijöitä taustalla on?

2. Mitä esihenkilö voisi tehdä, jotta yhä useampi työntekijä toimisi kuten R? Kuinka sinä olet esihenkilönä konkreettisesti toiminut?

3. Mitä oivalsit tai mieleesi erityisesti jäi Kohtaamisia 2 -tehtävästä?



Esihenkilönä olet avainasemassa – voit tarjota työntekijöille tukeasi ja elämäntilanteiden hallinnan avuksi sellaisia käytännön ratkaisuja, joita työpaikallasi on mahdollista toteuttaa. Esihenkilönä voit vaikuttaa siihen, että jokainen työntekijä – iästä riippumatta – voi työssään keskittyä mielekkääseen tekemiseen koko työuran ajan.

### Käytäntöjen hyödyntäminen työyhteisössä

1. Millaisia ajatuksia käytännöistä heräsi? Haluaisitko tietää jostakin käytännöstä lisää?

2. Millaisia konkreettisia onnistumisia käytäntöjen hyödyntämisessä olet esihenkilönä havainnut, esim. vaikutukset sairauspoissaoloihin tai työuran pituuteen?

3. Millaisia haasteita käytäntöjen hyödyntämisessä olet esihenkilönä kohdannut?

4. Miten nämä haasteet voitaisiin ratkaista?

5. Mitä oivalsit tai mieleesi erityisesti jäi Käytäntöjen hyödyntäminen työyhteisössä -tehtävästä?

## Valmennuksen opit käyttöön

Valmennuksen lopuksi on hyvä pohtia myös sitä, kuinka valmennuksen aikana tekemäsi oivallukset siirtyvät osaksi esihenkilötyötäsi. Tällöin on tärkeä pohtia, millaisia tavoitteita asetat itsellesi esihenkilönä. Tavoitteet suuntaavat ajatuksiasi ja toimintaasi tulevaisuuteen ja antava energiaa kehittymiseen. Tavoitteiden asettamisessa on olennaista, että ne ovat itsellesi tärkeitä, mutta myös realistisia ja saavutettavissa olevia.

1. Pohdi miten aiot esihenkilönä jatkossa huomioida vanhempien työntekijöiden työhön, työkykyyn ja työuraan liittyviä kysymyksiä.
2. Pohdi miten aiot jatkossa edistää eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyötä työyhteisössäsi.
3. Valitse itsellesi tehtävien 1–2 perusteella kolme (3) konkreettista tavoitetta esihenkilönä ja mieti, kuinka saavutat tavoitteesi.



1. TAVOITTEENI



MITEN TOIMIN



2. TAVOITTEENI



MITEN TOIMIN



3. TAVOITTEENI



MITEN TOIMIN



## LIITTEET

### Organisatoriset käytännöt työkyvyn ja työuran tukemiseksi

Työntekijän työkykyä ja työuraa voidaan tukea monilla erilaisilla työpaikan käytännöillä. Näitä käytäntöjä eri työpaikoilta on koottu seuraavaan taulukkoon. Taulukosta saattaa puuttua sinun työpaikallasi olevia käytäntöjä tai sitten lista voi olla kattavampi kuin oman työpaikkasi käytännöt.

Tutustu taulukkoon ja valitse ne käytännöt, joita olet esihenkilönä hyödyntänyt **vanhempien työntekijöiden** työkyvyn ja työuran tukemiseksi.

### Terveyden edistäminen

- Työkykyä tukevat ergonomiset ratkaisut
- Ammatillinen kuntoutus
- Vapaaehtoiset ja tiheämmin toistuvat terveystarkastukset
- Terveellisten elintapojen tukeminen (mm. liikuntaedut, vertaisryhmä tupakoinnin lopettamiseen)

### Työaikatarkaisut

- Joustavat työajat (mm. työaikapankki ja työaikaliukumat)
- Palkaton vapaa perheenjäsenen tai läheisen hoitoa varten
- Osa-aikatyön järjestelyt
- Opintovapaa
- Lomarahen vaihtaminen vapaaksi
- Osa-aikaeläke
- Vuorotteluvapaa
- Etätyön mahdollisuus
- Työajan muokkaus työkyvyn mukaan (mm. työvuoromuutokset, työajan lyhentäminen)
- Työkyvyn huomioiva työvuorosuunnittelu (esim. mahdollisuus vain päivävuoroihin)

### Työn muokkaus

- Uudelleensijoittaminen työntekijän työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden säilyttämiseksi
- Työtehtävien ja työroolien muokkaus työntekijän osaamisen kehittämiseksi ja motivaation vahvistamiseksi



- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Työtehtävien ja työroolien muokkaus terveydellisistä syistä                            | <input type="checkbox"/> Työnkierto osaamisen ja motivaation vahvistamiseksi |
| <input type="checkbox"/> Uudelleensijoittaminen työntekijän työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden säilyttämiseksi | <input type="checkbox"/> Työnkierto kuormituksen vähentämiseksi              |
|   | <input type="checkbox"/> Työkokeilu  |

### Osaamisen vahvistaminen

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Uudelleen koulutus  | <input type="checkbox"/> Työnohjaus  |
| <input type="checkbox"/> Mahdollisuus osallistua henkilöstökoulutuksiin                                    | <input type="checkbox"/> Työkykyä ja työuraa tukevat valmennukset                                  |
| <input type="checkbox"/> Työntekijöiden tarpeisiin ja oppimisen erityispiirteisiin räätälöidyt koulutukset | <input type="checkbox"/> Elinikäistä oppimista tukevat ratkaisut (mm. opiskelu osittain työajalla) |
| <input type="checkbox"/> Työuranohjaus   |  |

### Ylisukupolvisen yhteistyön edistäminen

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Mentorointi  | <input type="checkbox"/> Vanhempi työntekijä perehdyttäjänä                               |
| <input type="checkbox"/> Nuoremman ja vanhemman työntekijän työskentely yhdessä           | <input type="checkbox"/> Moni-ikäisyyden huomiointi rekrytoinnissa                        |
| <input type="checkbox"/> Uuden työntekijän ja eläköityvän työntekijän työskentely yhdessä | <input type="checkbox"/> Moni-ikäisyyden huomiointi työyhteisöjen/tiimien muodostamisessa |

### Organisaation yleiset toiminta- ja johtamiskäytännöt

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Työkykykoordinaattorin asiantuntemuksen hyödyntäminen               | <input type="checkbox"/> Varhaisen puuttumisen ja puheeksi ottamisen mallit          |
| <input type="checkbox"/> Yhteistyö työterveyshuollon kanssa työntekijän työkyvyn tukemiseksi | <input type="checkbox"/> Säännölliset keskustelut työntekijän ja esihenkilön välillä |
| <input type="checkbox"/> Työkyvyn varhaisen tuen malli                                       | <input type="checkbox"/> Kehityskeskustelut  |
| <input type="checkbox"/> Työhön paluun tuen malli  | <input type="checkbox"/> Eläkeinfot  |



## Tutkimustietoa iän ja työkyvyn yhteydestä

### Terveys ja työntekijän ikä

- Keskimäärin vanhemmilla työntekijöillä on nuorempia enemmän fyysisiä, mutta vähemmän psyykkisiä terveysongelmia.
- Vanhemmilla työntekijöillä on vähemmän pitkäaikaissairauksia kuin väestötasolla keskimäärin.
- Ikääntymisen myötä tarve kuormituksen säätelylle ja työstä palautumiselle korostuu.
- Se, millainen merkitys terveydellä on yksilön työssä suoriutumiseen, vaihtelee huomattavasti työtehtävien ja yksilön muiden voimavarojen mukaan.

Lähteet: Ikävoimaa työhön (2011); Ng & Feldman (2013), Journal of Vocational Behavior.

### Yli 55-vuotiaat palkansaajat ovat aiempaa terveempiä

- Nykyisin yhä useampi yli 55-vuotias palkansaaja arvioi terveytensä hyväksi tai melko hyväksi (2003: 75 % vs. 2018: 79 %)
- Nuorempiin ikäluokkiin verrattuna yli 55-vuotiaat kokevat harvemmin muun muassa väsymystä, tarmottomuutta, jännittyneisyyttä, päänsärkyä, keskittymisvaikeuksia ja haluttomuutta lähteä töihin.
- Sairauspoissaoloissa erot ikäryhmien välillä kapenevat: nuoremmilla työntekijöillä on enemmän lyhyitä, vanhemmilla pidempiä sairauspoissaoloja.

Lähde: Tilastokeskus, 2020

## Työntekijän ikä ja oppiminen

- Terveellä työikäisellä oppimiseen ja muistiin liittyvät (ns. kognitiiviset) ikämuutokset ovat yleensä lieviä ja kokemus kompensoi ikämuutosten vaikutuksia.
- Vaikka ulkoa oppiminen ja yksityiskohtien mieleen painaminen voivat vaikeutua ikääntymisen myötä, taidot arvioida, yhdistellä ja soveltaa tietoa yleensä vahvistuvat.
- Pitkälle automatisoituneista toimintamalleista poisoppiminen voi viedä aikaa ja sen vuoksi uusien työvälineiden ja -menetelmien oppimiseen tulee varata riittävästi aikaa.
- Oppimiskyky ei ole kuitenkaan iästä kiinni.

Lähde: Ikävoimaa työhön (2011)

## Motivaation kohde työssä vaihtelee iän mukaan

- Motivaatio uuden oppimiseen, uralla etenemiseen ja kehittymiseen, uusien meriittien saavuttamiseen ja ulkoisiin palkkioihin on keskimäärin vahvempaa nuoremmilla kuin vanhemmilla työntekijöillä.
- Vanhemmille työntekijöille on tärkeää, että työ itsessään on palkitsevaa. Vanhemmat työntekijät kokevat nuoria useammin motivoivaksi sen, että työssä on mahdollisuus hyödyntää kokemusta, toimia itsenäisesti ja saavuttaa tärkeinä pitimiään päämääriä.

Lähde: Meta-analyysi Kooij ym. (2010), Journal of Organizational Behavior.

## Iän merkitys työssä suoriutumiseen on oletettua vähäisempää

- Vanhemmat työntekijät osoittavat keskimäärin nuorempia myönteisempää työyhteisö- ja turvallisuuskäyttäytymistä työssään sekä vähemmän niin sanottua haitallista työkäyttäytymistä (mm. myöhästely, poissaolot).
- Ikä ei kuitenkaan ole olennainen tekijä siinä, kuinka työntekijä suoriutuu ydintehtävistään tai kuinka luovasti hän työssään toimii.

Lähde: Meta-analyysi Ng & Feldman (2008), Journal of Applied Psychology.

## Hyödyllisiä linkkejä

### Hyvän mielen työpaikka: Miten otan työkykyongelman puheeksi?

[www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/5-miten-otan-tyokykyongelman-puheeksi](http://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/5-miten-otan-tyokykyongelman-puheeksi)

### Strateginen työkykyjohtaminen: Esihenkilö työkyvyn tukijana

[www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana](http://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana)

### Työterveysneuvottelu - ratkaisuja työhön: Esimiehenä työterveysneuvottelussa

[www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyoterveysneuvottelu-ratkaisuja-tyohon/esimiehenä-tyoterveysneuvottelussa](http://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyoterveysneuvottelu-ratkaisuja-tyohon/esimiehenä-tyoterveysneuvottelussa)

Wallin, M. (2014). Ikäjohtaminen Euroopassa: näkemykset parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27-maissa. Ladattavissa: <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-261-407-0>

# Työterveyslaitos



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund