

1. Työkaarijohtaminen

Työkaaren eri vaiheet johtamisessa

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet työkaaren eri vaiheiden tärkeyden, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

Hyvä perustaso: Henkilöstön ikäjakauma on tiedossamme, seuraamme eläköitymistä ja vaihtuvuutta. Reagoimme eri-ikäisten johtamistarpeisiin tapauskohtaisesti.

Kehittäjät: Olemme tunnistaneet työkaaren eri vaiheet. Työkaarijohtaminen on suunnitelmallista, ja se näkyy toimintamalleissa ja kohdennettuina toimenpiteinä. Huomioimme työkaaren eri vaiheiden muutokset henkilöstösuunnitelmissa.

Edelläkävijät: Työkaarijohtamisen piiriin kuuluvat kaikenikäiset, ja se on integroitu muuhun kehittämiseen. Eri-ikäisten vahvuudet, kyvyt ja arvostus ovat johtamisen keskeisiä periaatteita.

Esimiesten työkaarijohtamistaidot

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet esimiesten työkaarijohtamistaitojen tärkeyden, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

Hyvä perustaso: Esimiehet puuttuvat kielteisiin ikäasenteisiin työyhteisössämme.

Kehittäjät: Esimiehiä on koulutettu eri-ikäisten johtamisessa, ja he ottavat työkaaren eri vaiheita huomioon. Huomioimme eri-ikäisten vahvuudet ja työkaaren eri vaiheet työn organisoinnissa ja kehittämisessä.

Edelläkävijät: Esimiehet ohjaavat aktiivisesti eri-ikäisiä työskentelemään tuloksellisesti ja motivoituneesti yhdessä sekä käyttämään hiljaista tietoaan työn kehittämiseen. Eri-ikäisyys on työpaikkamme vahvuus.

2. Työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu

Työkyvyttömyysriskien ennakointi

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet työkyvyttömyysriskien ennakkoinnin tärkeyden, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

Hyvä perustaso: Olemme tehneet työhön liittyvän riskien arvioinnin ja tunnistaneet merkittävät työkyvyttömyysriskit. Olemme miettineet toimenpiteitä vaarojen poistamiseksi yhteistyössä työterveyshuollon ja työsuojelutehtävissä toimivien kanssa.

Kehittäjät: Olemme huomioineet riskien arvioinnissa myös eri-ikäiset työyhteisön jäsenet. Teemme kattavaa työkyvyttömyysriskien ennaltaehkäisyä yhteistyössä työterveyshuollon ja työsuojelutehtävissä toimivien kanssa.

Edelläkävijät: Päivitämme työhön liittyvää riskienarviointia jatkuvasti. Linkitämme työkaarijohtamisen ja työterveyshuollon toimenpiteet näihin tuloksiin myös yksilöllisesti ja hyödynnämme tuloksia käytännön työjärjestelyjen suunnittelussa tiimitasolla.

Kehityskeskustelut työkaaren eri vaiheissa

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet kehityskeskustelujen tärkeyden, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

Hyvä perustaso: Esimies käy kaikkien työntekijöidensä kanssa kehityskeskustelun. Hän keskustelee työkyvystä, työkaaren vaiheesta ja elämäntilanteen vaikutuksesta työhön satunnaisesti.

Kehittäjät: Työkyky, työkaaren vaihe ja elämäntilanteen vaikutukset työntekoon ovat osa kehityskeskusteluitamme. Työpaikallamme pyritään ottamaan yksilöllisiä toiveita huomioon.

Edelläkävijät: Työpaikallamme etsitään jatkuvasti yksilöllisiä lyhyen ja pitkän aikavälin työuran ja kehittymisen suuntia. Keskustelut eivät rajaudu ainoastaan kehityskeskusteluihin. Yksilön kehittymistä, joka voi myös johtaa työtehtävän tai työpaikan vaihtoon, tuetaan.

Eläköitymisen
ennakointi

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet eläköitymisen ennakoinnin tarkeyden, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

Hyvä perustaso: Esimies keskustelee eläköitymisestä ja työssä jatkamisesta Y) _eikä lähestyvien kanssa. Toiminta ei kuitenkaan ole järjestelmällistä.

Kehittäjät: Teemme jokaisen työntekijän kanssa viimeistään 60-vuotiaana työurasuunnitelman, johon kirjataan mm. työn ja työolosuhteiden kehittämistarpeet ja sen, miten hiljaista tietoa siirretään eteenpäin.

Edelläkävijät: Käymme eläköitymisestä myönteistä ja avointa keskustelua. Eläkkeelle jäädään suunnitelmallisesti. Vastuut ja hiljainen tieto on siirretty seuraajalle tai muille työntekijöille. Vanhuuseläköityjien keski-ikä on selvästi yli keskimääräisen eläkeiän. Meillä on mahdollista jatkaa työssä myös eläköitymisen jälkeen.

3. Työn hallinnan varmistaminen: osaaminen ja ammattitaito

Osaamisen
kehittämisen
mahdollisuudet

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet osaamisen kehittämistarpeet, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

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

Kehittäjät: Osaamisen kehittämiseen on varattu riittävästi aikaa, ja se on osa johtamista ja esimiestyötä. Meillä on huomioitu eri-ikäisten oppimistarpeet ja -valmiudet.

Edelläkävijät: Osaamisen kehittämisellä tuetaan yhtäaikaista työntekijöiden, työyhteisöjen ja koko organisaation uudistumista. Työpaikallamme on tarjolla laaja ja yksilöllinen keinovalikoima osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen (lisä- ja täydennyskoulutus, työtehtäväkierto, ohjaustehtävät, urapolkumallit).

Uudistumista
suosiva
ilmapiiri

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet uudistumista suosivan ilmapiirin tarpeen, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

Hyvä perustaso: Työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Työntekijät ottavat vastuuta myös oman työn kehittämisestä.

Kehittäjät: Työntekijät ottavat vastuuta sekä omien kehittymistarpeidensa tunnistamisesta että oman osaamisensa kehittämisestä. Vuorovaikutus- ja kehittämistaitoja vahvistetaan. Jokainen työntekijä osallistuu työn ja työpaikan kehittämiseen.

Edelläkävijät: Kaikenikäiset työntekijät tuovat aktiivisesti kehittämissideoita oman ja organisaatiomme kehittämisestä esiin. Työntekijämme ovat valmiita kokeilemaan uusia asioita oman osaamisen ja organisaation uudistamiseksi. Työyhteisömme oppii ikään katsomatta epäonnistumisista. Ilmapiiri innostaa uudistamiseen ja verkostomaiseen toimintatapaan.

4. Työaikajärjestelyt

Työaikatarkaisujen
moninaisuus

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet yksilöllisten työaikatarkaisujen tarpeen, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

Hyvä perustaso: Yksilölliset työaikatarkaisut ja työaikajoustot ovat jossain määrin mahdollisia. Seuraamme työaikakuormitusta.

Kehittäjät: Olemme luoneet selkeät käytännöt erilaisten vaihtoehtoisten työaikatarkaisujen käyttämiseen. Työaikajoustot ovat mahdollisia, ja pyrimme yhteensovittamaan asiakastarpeet ja työntekijöidemme elämäntilanteet.

Edelläkävijät: Joustavaa työaikaa hyödynnetään laajasti. Työaikapankki, autonominen työaikasuunnittelu tai vastaava on käytössä. Asiakastytyväisyys ja työaikakuormitus pysyvät hallinnassa joustavan ja verkostomaisen toimintatavan vuoksi.

Työntekotapojen moninaisuus

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet moninaisten työntekotapojen mahdollisuudet, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

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

Kehittäjät: Työpaikkamme on innostunut käyttämään monimuotoisia työn tekemisen tapoja (esim. etätyö ja -kokoukset). Työntekijämme on perehdytetty hyödyntämään niitä, ja niistä on luotu yhteiset käytännöt.

Edelläkävijät: Työn tekemisen tavat ovat monimuotoiset. Työtilat, -välineet ja työ on järjestetty niin, että yksilölliset työnteon tavat ovat mahdollisia. Työtapamme tukevat organisaation innovatiivisuutta, uudistumista, tuottavuutta sekä eri-ikäisten hyvinvointia.

Vapaaajärjestelyjen moninaisuus

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet moninaisten vapaaajärjestelyjen hyödyt, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

Hyvä perustaso: Työuran pidentämistä tukevat vapaaajärjestelyt (esim. osittainen hoitovapaa, vuorotteluvapaa, opintovapaa, osittain varhennettu vanhuuseläke) ovat tiedossa, mutta työpaikallamme hyödynnetään niitä vain osittain.

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

Edelläkävijät: Vapaaajärjestelyjen käyttöön kannustetaan ja niiden käyttöä tuetaan esim. vapaan aikaisella yhteydenpidolla ja yksilöllisillä paluusuunnitelmillä. Joustavat vapaaajärjestelyt tukevat työhyvinvointia ja tuloksellisuutta.

5. Työn muokkaaminen ja työjärjestelyt

Työnteon tuki eri elämänvaiheissa

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet tarpeen kehittää työjärjestelyjä eri elämänvaiheissa, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

Hyvä perustaso: Olemme tunnistanee eri elämänvaiheiden ja iän vaikutuksen työntekoon, työkykyyn ja huomioineet ne mahdollisuuksien mukaan työjärjestelyissä.

Kehittäjät: Olemme selvittäneet työntekoa ja työhyvinvointia edistäviä voimavaroja eri-ikäisillä eri elämänvaiheissa ja tuemme niitä.

Edelläkävijät: Teemme eri-ikäisten ja eri elämänvaiheissa olevien työjärjestelyihin yksilöllisiä ratkaisuja. Tuemme työntekoa ja työhyvinvointia yksilöllisesti eri elämänvaiheissa monin keinoin (esim. tarjoamme sairaan lapsen hoitopalvelua, lisävapaita ikääntyneille ja vapaata omien vanhempien hoitoon).

Työn muokkaaminen työkyvyn muutoksissa

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet tarpeen muokata työtä työkyvyn muuttuessa, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

Hyvä perustaso: Jos henkilön työkyky muuttuu, pyrimme muokkaamaan hänen työtehtäviään työkykyä vastaavaksi tai etsimme hänelle sopivia uusia työtehtäviä. Meillä on työkyvyn varhaisen tuen malli ja se tukee mm. aktiivista työhön paluuta.

Kehittäjät: Muokkaamme työtä ja työoloja henkilön työkyvyn muuttuessa. Jos se ei onnistu, osoitamme henkilölle mahdollisuuksien mukaan uuden työtehtävän. Varhaisen tuen malli on vakiinnuttanut asemansa koko organisaatiossa.

Edelläkävijät: Työkyvyn muutoksista keskustelu esimiehen kanssa on meillä arkipäivää ja kynnys ottaa asia puheeksi on matala. Korostamme yksilöllisiä voimavaroja ja teemme tarvittavia muutoksia henkilöstön työtehtäviin ennakoivasti. Edistämme työkykyä monin eri tavoin (esim. apuvälineet, työtehtäväkierto, parityöskentely, joustavat työajat ja ergonomiset vuorotyöjärjestelyt).

6. Työterveysyhteistyö ja työkykyä tukevat terveystarkastukset

Ennakoiva työterveyshuolto-yhteistyö

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet tarpeen kehittää työterveysyhteistyötä, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

Hyvä perustaso: Meillä on työterveyshuoltosopimus ja olemme laatineet toimintasuunnitelman yhteistoiminnassa. Olemme kirjanneet eri-ikäisten työkyvyn tuen tarpeet työpaikkaselvitykseen. Työterveysyhteistyön muodot ovat vielä kehittymässä.

Kehittäjät: Työterveyshuoltomme toiminta painottuu ennaltaehkäisyyn. Seuraamme ja kehitämme työterveysyhteistyön toimivuutta ja vaikuttavuutta. Työterveyshuolto koordinoi mm. oikea-aikaisen työkyvyn tuen ja kuntoutuksen toteuttamisen.

Edelläkävijät: Työterveyshuoltoyhteistyömme on erinomaista. Työntekijät, esimiehet ja ylin johto saavat työterveyshuollolta asiantuntija-apua työkykyhaasteiden ratkaisemisessa. Työterveyshuolto raportoi kattavasti sairauspoissaoloista ja muista työkykyyn liittyvistä asioista. Käsittelemme raportit yhteistominnassa. Työterveyshuolto on mukana ikäjohtamisen toimintatapojemme kehittämisessä.

Terveystarkastukset

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet tarpeen kehittää terveystarkastuskäytäntöjä, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

Hyvä perustaso: Määritämme terveystarkastusten tarpeen työpaikkaselvityksessä ja toteutamme sen perusteella sovitut terveystarkastukset.

Kehittäjät: Olemme huomioineet myös riskien arvioinnin tulokset tarkastusten tarvetta määrittäessä. Toteutamme tarkastukset sovitusti. Saamme niissä ohjausta ikään ja eri elämänvaiheisiin liittyvistä työkyky- ja terveysriskeistä sekä voimavarojen vahvistamisesta.

Edelläkävijät: Määritämme ja toteutamme tarvittavat terveystarkastukset monipuolisen tiedon perusteella (ml. tarkastusten tulokset, kyselyt). Teemme yksilölliset, työkykyä tukevat terveyssuunnitelmat ja tuemme suunnitelman toteutumista pitkäjänteisesti huomioiden tarvittavat työjärjestelyt ja myös ryhmien tuen tarpeen.

7. Terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen

Terveystiedon edistäminen

Innokas aloittelija: Olemme tiedostaneet tarpeen kehittää terveyttä edistäviä käytäntöjä, mutta käytännön toimenpiteet ovat vasta alussa.

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

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

Edelläkävijät: Kannustamme henkilöstöä tekemään terveyttä edistäviä valintoja ja vaalimaan terveellisiä elämäntapoja työssä ja vapaa-ajalla (lounasetu, liikuntasetelit, varhaiskuntoutusmahdollisuudet, työstä palautumista tukeva työkuultuuri). Toiminnan vaikuttavuutta seurataan.

8. Työkaarijohtamisen kehittäminen – avoimet kysymykset

- Mitkä ovat sinun mielestäsi kolme keskeisintä kehittämisaluetta työpaikallanne, jotta eri-ikäiset ja työkaaren eri vaihetta elävät voivat tehdä työtään tuloksellisesti ja motivoituneesti?
- Millaisia ratkaisuja sinä niihin tekisit?
- Mitkä asiat ovat työpaikassasi erityisen hyvin eri-ikäisten ja työkaaren eri vaihetta elävien näkökulmasta?



Suositus työkaariarvion käyttöön

Työkaariarvio auttaa ymmärtämään, että pitkät työurat ovat monen asian summa – ne eivät synny sattumalta. Arvioi, miten työpaikkanne toimintatavat tukevat eri-ikäisten ja työkaaren eri vaiheen tuloksellista työtä. Asettakaa tavoitteita ja toimikaa – siinä lyhyt resepti pitkille työurille. Muistakaa myös arvioida toimintatapojen kehitystyön etenemistä yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa.

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

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

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

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

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

Sykettätyöhön.fi-palvelussa on lisäksi kaikille avoin tietopankki. Lisätietoja: sykettatyohon.fi/tyokaari