

TOIMENPITEILLÄ KOHTI PIDEMPIÄ TYÖURIA:

# Teknologia- teollisuuden työkaarimalli



**Teknologia**  
**teollisuus**

Teknoliateollisuus ry  
[www.teknoliateollisuus.fi](http://www.teknoliateollisuus.fi)

 **Metalli**

Metallityöväen Liitto ry  
[www.metalliliitto.fi](http://www.metalliliitto.fi)

**pro**

Ammattiliitto Pro ry  
[www.proliitto.fi](http://www.proliitto.fi)



Ylemmät  
Toimihenkilöt YTN ry  
[www.ytn.fi](http://www.ytn.fi)

Ulkoasu: Public Design Oy

ISBN 978-952-5998-44-3

ISBN 978-952-5998-45-0 (pdf)

Painopaikka: Kirjapaino Jaarli Oy Turenki 2013

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	2
1.1	Työkaarimallin mukaisten toimenpiteiden käytännön toteutus .....	3
1.2	Tulosten ja vaikuttavuuden arviointi .....	3
<b>2</b>	<b>TYÖKAARIMALLI</b> .....	4
2.1	Johtaminen ja tiedonkulku .....	4
2.2	Työuran suunnittelu ja kehityskeskustelu .....	4
2.3	Osaaminen ja ammattitaito .....	5
2.4	Työn muokkaaminen .....	5
2.5	Työaikajärjestelyt .....	6
2.6	Osa-aikatyön ja lyhennetyn työajan malleja .....	8
2.6.1	Erityisjärjestelyt ikääntyneille .....	8
2.6.2	Vuorotteluvapaa .....	8
2.6.3	Osa-aikaeläke .....	8
2.7	Poissaolojen hallinta .....	9
2.7.1	Työterveyshuollon rooli .....	9
2.7.2	Varhaisen välittämisen malli ja työkyvyn tuki .....	9
2.7.3	Osasairauspäiväraha ja osatyökyvyttömyyseläke .....	9
2.7.4	Vuorotteluvapaa .....	10
2.7.5	Terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen .....	10
<b>3</b>	<b>ESIMERKKEJÄ TYÖPAIKKOJEN IKÄOHJELMISTA</b> .....	11
3.1	NORDKALK .....	11
3.2	ABLOY .....	12
3.3	ORAS .....	12
3.4	BERNER .....	13
3.5	CAVERION INDUSTRIA .....	13

# 1 JOHDANTO

**T**yöpaikkojen, jotka haluavat huolehtia tuottavuudestaan ja edistää työhyvinvointia, kannattaa ottaa toimintatavoissaan huomioon työntekijöiden ikään ja elämänvaiheisiin liittyvät tarpeet ja nähdä henkilöstön ikärakenne työpaikan voimavarana.

Liittojen työryhmä on laatinut tämän julkaisun antamaan virikkeitä työpaikkojen työuria pidentäviä toimenpiteitä varten. Mallia kutsutaan työkaarimalliksi, koska työurien jatkamisen näkökulmasta tuloksellisissa toimenpiteissä on otettava huomioon kaikki työpaikan työntekijät. Tietyn ikäryhmän tarpeiden painottaminen voi olla perusteltua erityisestä työn luonteeseen tai työpaikan ikärakenteeseen liittyvästä syystä.

Työkaarimalli pohjautuu työehtosopimuksen toimeksiantoon. Edistääkseen ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointia ja työurien jatkamista liitot asettivat työryhmän, jonka tarkoituksena on ollut tarkastella ikääntyneiden työntekijöiden ajankäyttöä, työkykyä, vaihtoehtoisia malleja työurien jatkamiseksi sekä niihin liittyvien kustannusten kattamista. Työryhmän tehtävänä on ollut tuottaa aineistoja hyvistä käytännöistä työpaikkojen tueksi. Työryhmä on hyödyntänyt työssään keskusjärjestöjen valmistelua, johon työkaarimallin toimenpiteet hyvin pitkälle pohjautuvat.

Työkaarimalli on syytä koota työpaikan eri osapuolien yhteistyönä ja toimenpiteet on hyvä kytkeä osaksi työpaikan muita henkilöstön kehittämiseen ja työhyvinvointiin liittyviä ohjelmia. Oheinen kuvio tarjoaa tavan hahmottaa Työkaarimallin osa-alueet.



## 1.1 TYÖKAARIMALLIN MUKAISTEN TOIMENPITEIDEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

Käytännön toimenpiteet työpaikalla ovat ensisijaisia pyrittäessä pidentämään työuria. Toimenpiteiden tueksi työpaikalla voidaan laatia erillinen ohjelma, ikäohjelma, tai sisällyttää toimenpiteet osaksi muuta ohjelmaa tai suunnitelmaa.

Nykyiset käytössä olevat henkilöstöasioiden työvälineet ovat käyttökelpoisia myös ikäjohtamisen toteuttamisessa:

- henkilöstösuunnitelma
- työsuojelun toimintaohjelma
- työterveyshuollon toimintasuunnitelma
- tasa-arvosuunnitelma
- koulutussuunnitelma
- työkykyä ylläpitävä toiminta

Toimenpiteiden toteutus vaihtelee työpaikan tarpeista riippuen. Toimenpiteet on syytä valmistella yhteistoiminnassa työnantajan ja henkilöstön välillä, mutta lopullinen vastuu toteutuksesta on työnantajalla. Työnantaja vastaa työoloista ja henkilöstöstä ja näitä koskevasta kehittämisestä ja siten myös toimenpiteiden toteuttamisesta työpaikalla.

Toteutus joko työpaikka- tai yritystasolla tapahtuu käyttäen nykyisiä yhteistoimintajärjestelmiä. Erityisesti voidaan hyödyntää työsuojeluyhteistoimintaa. Työterveyshuolto ja työpaikan eläkeyhtiö ovat työnantajan ja henkilöstön tärkeitä yhteistyökumppaneita toimenpiteiden toteuttamisessa.

Johdon sitoutumisella ja esimiehillä on keskeinen merkitys hyvän ikäjohtamisen toteuttamisessa. Esimiesten tulisi saada riittävästi koulutusta ja työkaluja työkaarimallin mukaisten toimenpiteiden toteuttamisessa.

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

Toimenpiteiden laatimisvaiheessa työpaikalla on myös arvioitava sen mahdollisia kustannuksia ja hyötyjä. Tässä työssä kannattaa käyttää myös työterveyshuollon ja eläkevakuuttajan tietoa ja asiantuntemusta, muun muassa työterveyshuollon laatimia työpaikkaselvityksiä.

## 1.2 TULOSTEN JA VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI

Toimenpiteiden arvioinnin voivat suorittaa työnantajan ja henkilöstön edustajat yhdessä. He voivat käyttää apuna myös muita toimijoita, esimerkiksi työsuojelutoimikunnan (yhteistyötoimikunnan) jäseniä, johtoa, esimiehiä, henkilöstöä ja työterveyshuoltoa.

### **HUOMIOITAVAA:**

- Ikänäkökulma tuodaan esille työpaikalla tehtävissä henkilöstökyselyissä
- Toimenpiteiden tulokset tehdään näkyviksi riittäväällä tiedotuksella
- Selvitetään myös mitkä työyhteisön nykyisistä henkilöstöpoliittisista työvälineistä ovat sopivia
- Toimenpiteille asetetaan tavoitteet ja arvioidaan niiden tulokset
- Pohditaan arvioinnin perusteella toimenpiteiden tarkistustarvetta
- Hyvä työ – Pidempi työura hankkeen/työkalujen hyödyntäminen



## 2 TYÖKAARIMALLI

Työkaarimallin sisältö ja käytännön toimenpiteet valitaan työpaikan tarpeiden mukaan. Työkaarimalli voi sisältää esimerkiksi seuraavia osa-alueita.

### 2.1 JOHTAMINEN JA TIEDONKULKU

Ikäjohtamisessa on keskeistä havaita ja huomioida eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien tarpeet työssä, töiden yksilöllinen suunnittelu, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työaikaan sekä yhteistyön sujuminen. Kielteisiä ikäasenteita ei työyhteisössä saa suvaita, vaan niihin on puututtava.

Lisätietoja ikäjohtamisesta Työterveyslaitoksen sivustolta:

[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)

#### **HUOMIOITAVAA:**

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

### 2.2 TYÖURAN SUUNNITTELU JA KEHITYSKESKUSTELU

Hyvään työskulttuuriin kuuluu luonteva ja päivittäinen esimiesten ja alaisten vuorovaikutus. Kehityskeskustelut ovat useilla työpaikoilla vakiintunut käytäntö, jossa käydään läpi toisaalta työn ja työorganisaation tavoitteita sekä niiden toteutumista ja toisaalta työntekijän tavoitteita, toiveita ja aiempien tavoitteiden toteutumista. Samalla on mahdollista arvioida kehittämis- ja koulutustarpeita ja työntekijän niin halutessa käydä läpi myös työpaikan mahdollisuuksia työkyvyn tukemiseen. Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä työuran kaikissa vaiheissa. Keskustelujen sisältö voi kuitenkin saada erilaisia painotuksia työuran eri vaiheissa tai eri tehtävissä. Muun muassa kuormittavissa työtehtävissä voidaan käsitellä erityisesti työkykyä ja työkyvyn ylläpitoa.

Kehityskeskusteluihin valmistaudutaan etukäteen. Kehityskeskusteluissa voidaan hyödyntää valmiita keskustelumalleja. Viitekehyksenä voidaan käyttää esimerkiksi Työterveyslaitoksen Työkykytaloa, jonka eri kerroksissa olevat asiat käydään keskustelun aikana läpi. Kehityskeskustelut käydään yksilötasolla, mutta niitä voidaan täydentää myös ryhmätasolla käytävin keskusteluihin. Lisätietoa kehityskeskusteluista:

[www.tyohyvinvointi.info](http://www.tyohyvinvointi.info)

Eläkeikää lähestyessä on aiheellista suunnitella jäljellä olevia työvuosia. Kehityskeskusteluissa on hyvä käsitellä myös eläkkeelle siirtymistä ja sen ajankohtaa, sekä mahdollista halua jatkaa työssä joustavan eläkkeelle siirtymisiän puitteissa.

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden työehtosopimusten mukaan työnantaja ja 58 vuotta täyttänyt työntekijä käyvät keskustelun niistä mahdollisista toimenpiteistä, jotka tukevat ikääntyneet työntekijän työssä jatkamista. Toimenpiteet voivat liittyä esimerkiksi osaamisen hyödyntämiseen, työaikoihin, työn mukauttamiseen tai kuormituksen 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 koulutus- ja kehittämistarpeet, työura sekä työhyvinvointi
- Työuran loppuvaiheessa käynnistetään viimeisten työvuosien suunnittelu, valmistaudutaan eläkkeelle siirtymiseen ja suunnitellaan tiedon sekä osaamisen siirtäminen

## **2.3 OSAAMINEN JA AMMATTITAITO**

Työpaikan tulee määritellä osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä koskevat toimintaperiaatteensa ja -tapansa ja varmistaa siten eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito. Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen on keskeinen osa johtamista ja esimiestyötä.

Esimerkkejä erilaisista osaamisen ja ammattitaidon kehittämismuodoista ovat:

- 1) lisä- ja täydennyskoulutus, kuten tutkintoon johtava koulutus, oppisopimuskoulutus, näyttötutkinnot ja omaehtoinen kouluttautuminen
- 2) ohjaustehtävät, kuten työnopastus, kouluttajana ja perehdyttäjänä toimiminen, opiskelijoiden ohjaaminen ja mentorointi
- 3) työtehtävien laajentumisen ja muuttumisen kautta kehittyminen, kuten työ- ja henkilökierto, osallistuminen projekteihin, hankkeisiin ja verkostoihin
- 4) muut tavat kehittää osaamista, kuten palauteprosessit, perehdytys ja työnohjaus.

Ikänäkökulmaa osaamisen kehittämiseen tuo mm. se, että mahdollistetaan työpaikan eri-ikäisten ja työuransa eri vaiheessa olevien työntekijöiden välinen tiedon jakaminen ja toisiltaan oppiminen. Se voidaan onnistuneesti hoitaa varautumalla henkilöstövaihdoksiin ennakolta ja tunnistamalla osaaminen, jota organisaatiolla ei ole varaa menettää. Lisätietoa:

[www.tyohyvinvointi.info](http://www.tyohyvinvointi.info)

## **HUOMIOITAVAA:**

- Osaamisen kehittämistarpeet tunnistetaan esimiehen ja työntekijän tai työntekijöiden kesken yhdessä keskustellen, esim. kehityskeskusteluissa.
- Tunnistettujen kehittämistarpeiden pohjalta laaditaan suunnitelma, jossa määritellään osaamisen kehittämistarpeet ja toteutettavat toimenpiteet sekä toimenpiteiden kohdentuminen.
- Liitot ovat laatineet [yhteisen mallin osaamisen johtamista ja kehittämistä varten](#)

## **2.4 TYÖN MUOKKAAMINEN**

Työn muokkaaminen työntekijöiden työkykyä ja osaamista vastaavaksi lisää työn tuottavuutta ja tehokkuutta sekä parantaa työntekijöiden motivaatiota.

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.

Työn muokkaamisen lähtökohtana on, että tiedetään, mitkä ovat niitä työn vaatimuksia tai kuormitustekijöitä, jotka voivat muodostua kriittisiksi työntekijöiden työkyvyille. Arvioitaessa työn vaatimuksia ja kuormitustekijöitä on hyvä kiinnittää huomiota sekä työtehtävien laatuun että työn määrään.

Fyysisen ja psykososiaalisen kuormittavuuden keventäminen voi tapahtua kehittämällä työn sisältöä, ottamalla käyttöön työtä keventäviä apuvälineitä tai siirtymällä yksintyöskentelystä parityöskentelyyn.

län myötä ihmisen fyysinen toimintakyky muuttuu ja sama työmäärä aiheuttaa entistä suuremman fyysisen rasituksen. Oleellista on pyrkiä muokkaamaan työtä ja työoloja niin, että työkyvyttömyys voitaisiin välttää. Työterveyshuollon on omalta osaltaan huolehdittava hoidon ja kuntoutuksen oikea-aikaisesta koordinoimisesta.

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:**

- **Työpaikan ikärakenne selvitetään, ennakoidaan sen kehittyminen ja suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet**
- **Mahdollisuudet työn keventämiseen selvitetään:**
  - apuvälineet
  - työkierto
  - parityöskentely
  - joustavat työajat
  - työtehtävien rajaus ja priorisointi
  - vuorotyöjärjestelyt jne.
- **Mietitään, miten voidaan parantaa vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, sen sisältöön, työtahtiin ja työaikoihin**
- **Huolehditaan siitä, että työterveyshuolto koordinoi oikea-aikaisen hoidon ja kuntoutuksen toteuttamisen**
- **Vahvistetaan voimavaroja mm. ammattitaitoa kehittämällä, koulutuksella ja ammatillisella kuntoutuksella**

## **2.5 TYÖAIKAJÄRJESTELYT**

Työntekijöiden työssä jaksamista ja jatkamista on mahdollista tukea erilaisilla työaikajärjestelyillä. Toimivien työaikajärjestelyiden taustalla on hyvä yhteistoiminta ja paikallisen sopimisen kulttuuri. Lähtökohtana on sekä työnantajan että henkilöstön tarpeiden tunnistaminen, yhteisten etujen tavoittelu ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien uusien ratkaisujen etsiminen. Monipuoliset työajat ja mahdollisuudet lisätä tai vähentää työaikaa kysynnän mukaan parantavat yritysten edellytyksiä sopeuttaa toimintansa asiakkaiden vaatimuksia vastaavaksi.

Vakiintuneet työajat eivät aina vastaa myöskään työntekijän tarpeita. Työntekijän työaika ja tuotannon käyntiaika voidaan erottaa toisistaan. Tällöin käytössä olevien työaikajärjestelyjen kirjo lisää mahdollisuuksia valinnaisiin työaikoihin.

Työaikojen järjestäminen paikallisten osapuolten tarpeiden mukaan

- tukee yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä
- mahdollistaa työntekijöiden yksilöllisten ja elämäntilanteesta johtuvien työaikatarpeiden huomioon ottamista
- vahvistaa edellytyksiä työllisyyden ylläpitämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen.

Hyvin toimivat työaikajärjestelyt mukautuvat siten asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ja työyhteisön sisäisten tarpeiden mukaisesti. Onnistumisen edellytyksiä ovat muun muassa ennakkoluulottomuus uusiin ratkaisuihin sekä tavoitteiden ja tarkoituksen selkeys ja ymmärrettävyys.

Tarpeen mukaisten työaikajärjestelyiden selvittämisessä voidaan edetä esimerkiksi seuraavasti:



- selvitetään, mikä on nykykäytäntöjen toimivuus; mikä on hyvin, mikä on huonosti
- selvitetään tuotantojärjestelyiden tarjoamat mahdollisuudet
- selvitetään osaamisen monipuolistaminen
- selvitetään asiat, joihin työaikajärjestelyillä halutaan vaikuttaa
- selvitetään työntekijöiden työaikoihin liittyvät toiveet.

Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa parantaa motivaatiota, vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta. Monipuoliset työaikajärjestelyt ovat myös kilpailukeino, kun palkataan ammattitaitoista henkilöstöä.

Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden yhteensovittaminen tuotannon tarpeisiin on vaativa tehtävä. Tällöin tulee kiinnittää huomiota muun muassa:

- työn rasittavuustekijöihin
- työn ja vapaa-ajan yhteensovittamismahdollisuuksiin
- asenteisiin ja tottumuksiin.

Eri toiminnot yrityksessä voivat edellyttää kaikkien yhtäaikaista paikalla oloa tai antaa mahdollisuuden työntekijöille järjestää työaikansa hyvinkin vapaasti omien tarpeidensa mukaisesti. Keinoina voivat olla esimerkiksi työaikapankki, keskimääräinen työaika, liukuva työaika ja erilaiset osa-aikatyön mallit.

Etätyön mahdollisuutta on myös hyvä arvioida osana joustoa, mikäli työtehtävät mahdollistavat etätyön tekemisen. Työnantaja ja työntekijä sopivat etätyön tekemisestä. Sopimuksessa sovitaan etätyönä tehtävästä työstä, etätyön tekemisen ehtoista ja kestosta. Sopimus voi olla määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva.

Matkustamisen, työhön sidonnaisuuden ja vuorotyön rasittavuuteen on syytä kiinnittää huomiota, erityisesti ikääntyvien työntekijöiden osalta. Työvuorosunnittelussa on hyvä huomioida joustavuus, ja vuorojen välillä on jätettävä riittävästi aikaa palautumiseen. Usein on perusteltua vähentää sekä yötyön että peräkäisten yövuorojen määrää. Erilaisista vuorotyöaikamalleista ihmisen fysiologia näyttää sopeutuvan parhaiten nopeasti eteenpäin kiertävään vuoromalliin.

Lisätietoa vuorotyömalleista Työterveyslaitoksen sivuilta:

[www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyo aika/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyo aika/sivut/default.aspx)

## HUOMIOITAVAA:

- **Työpaikalle luodaan myönteinen ilmapiiri erilaisten vaihtoehtoisten työaikatarkkaisuun käyttämiseksi rakentamalla niille selkeät pelisäännöt ja käytännöt**
- **Työaikajärjestelyt rakennetaan työpaikan tarpeista lähtien yhteistoiminnassa. Tavoitteena on hyöty sekä työnantajalle että työntekijöille**
- **[Teknologiateollisuuden toimivat työaikajärjestelyt](#) -vihkossa on esitetty erilaisia työntekijä -henkilöstöryhmän työaikajärjestelyjä**

## 2.6 OSA-AIKATYÖN JA LYHENNETYN TYÖAJAN MALLEJA

Työntekijä ja työnantaja voivat sopia keskenään erilaisista osa-aikatyön malleista. Lisäksi työpaikkakohtaisesti voidaan sopia erityisjärjestelyistä koskien ikääntyneitä työntekijöitä.

### 2.6.1 Erityisjärjestelyt ikääntyneille

Ikääntyneillä työntekijöillä työstä palautuminen saattaa hidastua ja taukojen tarve korostuu. Tämä koskee niin työpäivään sijoittuvia taukoja kuin vapaapäiviäkin. Erityisen kiireellisten tai muutoin kuormittavien työrupeamien päätteeksi tulee huomioida työntekijöiden mahdollisuus riittävään lepoon ja elpymiseen työn määrää, sisältöä ja työaikoja mitoitettaessa.

Lisävapaita voidaan toteuttaa työpaikoilla henkilökohtaisilla sopimuksilla. Työnantaja ja 58 vuotta täyttänyt työntekijä voivat vuosittain sopia, että työntekijän ansaitsema palvelusvuosilisa tai sen osa vaihdetaan vastaavaan vapaaseen työehtosopimuksen ohjeiden mukaisesti. Työnantaja ja työntekijä sopivat vapaan ajankohdasta tai menettelytavasta, jota vapaan pitämisessä noudatetaan.

Työpaikalla voidaan sopia myös muista työpaikkakohtaisista erityisesti ikääntyneille työntekijöille suunnatuista toimenpiteistä, jotka kohdistuvat tietyn iän ylittäneisiin työntekijöihin. Erityisesti heidän tarpeisiinsa suunnattuja toimenpiteitä voivat olla ikäpainotteinen kehityskeskustelu, työterveyshuollon toimenpiteet sekä lisävapaat. Mahdollisten lisävapaiden myöntämiseen voidaan lisätä ehtoja, kuten palvelussuhteen kesto, tai työntekijän sitoutumista edellyttäviä toimenpiteitä, kuten terveystarkastukseen tai kuntotestiin osallistuminen ja sovitun terveysohjelman noudattaminen. Lisävapaat voidaan työpaikalla toteuttaa myös kustannusneutraalisti.

Työpaikkakohtaisissa ohjelmissa on syytä ottaa huomioon ohjelmista aiheutuvat kustannukset ja niiden rahoittaminen sekä toimialan ja työpaikan lähtötilanne. Senioreille suunnatut vapaat ovat olleet hyödyllisiä erityisesti silloin, kun niitä käytetään tukemaan palautumista kuormittavien työjaksojen jälkeen. Monessa yrityksessä on koettu, että investointi lisävapaisiin on maksanut itsensä takaisin työurien pidentymisen muodossa (esimerkiksi Abloy, Oras ja Berner).

Esimerkkejä työpaikkakohtaisista ohjelmista on julkaisun lopussa.

## 2.6.2 Vuorotteluvapaa

Vuorotteluvapaasta sovitaan yhteisesti työnantajan ja työntekijän välillä. Työntekijä vapautuu tehtävistään vuorotteluvapaan ajaksi ja työnantaja palkkaa hänen tilalleen työttömän työnhakijan. Vuorotteluvapaan pituus voi vaihdella 100–360 kalenteripäivän välillä.

Lisätietoa:

[www.te-palvelut.fi/te/fi/pdf/fi/esitteet/vuorotteluvapaa\\_esite.pdf](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/pdf/fi/esitteet/vuorotteluvapaa_esite.pdf)

## 2.6.3 Osa-aikaeläke / osittainen varhennettu vanhuuseläke (1.1.2017 ->)

Osa-aikaeläke tarjoaa ikääntyneelle työntekijälle mahdollisuuden lyhentää työaikaansa. Työntekijän on sovittava asiasta työnantajansa kanssa ennen osa-aikaeläkkeen hakemista.

Lisätietoa:

[www.tyoelake.fi/fi/elakeetuudet/osaikaelake/Sivut/default.aspx](http://www.tyoelake.fi/fi/elakeetuudet/osaikaelake/Sivut/default.aspx)

## 2.7 POISSAOLOJEN HALLINTA

Työnantajalla on käytettävissään useita erilaisia keinoja sairastavuuden ja sairauspoissaolojen hallintaan ja vähentämiseen. Vaikka nämä toimenpiteet eivät ole mitenkään sidottuja tietyn ikäisiin henkilöihin, niitä voi käyttää osana työpaikan ikäohjelman käytännön toimenpiteitä.

### 2.7.1 Työterveyshuollon rooli

Työterveyshuolto on yhteistyökumppani ja asiantuntija laadittaessa työpaikan työkaarimallia. Työpaikkaselvitykset ovat hyvä lähtökohta toimenpiteiden suunnittelulle.

Perinteisten terveystarkastusten kehittämistä työpaikan ja työyhteisön tarpeiden mukaan on syytä pohtia yhdessä työterveyshuollon kanssa. Työkyvyn kannalta on hyvä, että työntekijöillä on halutessaan mahdollisuus henkilökohtaiseen kontaktiin ja työterveyshuollon ennaltaehkäiseviin palveluihin.

Myös kuntoutukseen ohjaaminen, sen koordinointi sekä kuntoutuksen jälkeinen tuki ovat tärkeitä toimia työurien pidentämisessä ja ne tuleekin linkittää osaksi työpaikan toimenpiteitä.

## HUOMIOITAVAA:

- Terveystarkastukset suunnataan työpaikkaselvitysten ja riskinarvioinnin perusteella
- Huolehditaan lääkinällisen ja ammatillisen kuntoutuksen toteutumisesta ja tulosten seurannasta

### 2.7.2 Varhaisen välittämisen malli ja työkyvyn tuki

Monella työpaikalla on käytössä työkyvyn hallintamalli, jonka osana on varhaisen välittämisen malli. Myös Kela pitää työkyvyn hallintamalleja edellytyksenä työterveyshuollon toiminnan korkeammalle korvausprosentille.

Työterveyshuollon uutena toimintamuotona on työkyvyn arviointi ja tuki pitkittyvällä sairauslomalla. Nämä toimet on käynnistettävä mahdollisimman varhain, sillä arvio jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisuuksista palata sen puitteissa työhön tarvitaan viimeistään 90 sairauspäivärahopäivän kohdalla. Näin osittainkin työkyky saadaan tarvittaessa käyttöön esimerkiksi muokkaamalla työaikaa ja työolosuhteita yhteistyössä työnantajan kanssa. Työkykyongelmiin ja pitkittyviin sairauslomiin liittyvät terveystarkastuskäynnit ovat osa työterveyshuollon lakisääteistä ennaltaehkäisevää toimintaa.

Lisätietoa Työturvallisuuskeskuksen ja Kelan sivustoilta:

[www.ttk.fi/tyoterveyshuolto/tyokyvyn\\_hallinta](http://www.ttk.fi/tyoterveyshuolto/tyokyvyn_hallinta)

[http://www.kela.fi/tyokyvyton-yli-3-kk\\_tukea-tyokykyyn](http://www.kela.fi/tyokyvyton-yli-3-kk_tukea-tyokykyyn)

### 2.7.3 Osasairauspäiväraha ja osatyökyvyttömyyseläke

Osasairauspäivärahan tarkoitus on helpottaa työhön paluuta ja auttaa osatyökykyisyyden hyödyntämistä terveyttä ja toipumista vaarantamatta. Kelan maksama osasairauspäiväraha kompensoi osa-aikatyössä ansionmenetystä.

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. Jos työkyvyn arvioidaan palautuvan, voi osatyökyvyttömyyseläkkeen saada määräaikaisena eli osakuntoutustukena. Osakuntoutustuen voi saada myös työhön palaamisen tukemiseksi esimerkiksi kuntoutuksen jälkeen.

Lisätietoa:

[www.kela.fi/tyokyvyton-yli-10-paivaa](http://www.kela.fi/tyokyvyton-yli-10-paivaa)

[www.tyoelake.fi/fi/erilaisielakkeita/tyokyvyttomyyselake/osatyokyvyttomyyselake/Sivut/default.aspx](http://www.tyoelake.fi/fi/erilaisielakkeita/tyokyvyttomyyselake/osatyokyvyttomyyselake/Sivut/default.aspx)

### 2.7.4 Korvaava työ

Työntekijä ei välttämättä aina ole sairauden tai tapaturman vuoksi täysin työkyvyttö. Korvaavalla työllä tarkoitetaan sitä, että estyttyään tapaturman tai sairauden vuoksi tekemästä tavallisista töitään, henkilö kykenee terveyttään vaarantamatta tekemään tilapäisluonteisesti jotakin muuta työtä omalle työnantajalleen tai esimerkiksi saa koulutusta. Korvaava työ ei ole uusi käsite ja tekniikka on monessa tapauksessa tehnyt työn tekemisen paikasta riippumattomaksi.

Työntekijöiden työehtosopimuksessa on tarkempaa ohjeistusta korvaavasta työstä. Sen mukaan työntekijän työkyvyttömyyttä koskevassa lääkärintodistuksessa olisi suotavaa kuvata ne mahdolliset rajoitukset, jotka sairaus tai vamma työn tekemiselle aiheuttavat. Työnantajan päätöksen osoittaa työntekijälle korvaava työtä on perustuttava lääketieteellisesti perusteltuun kannanottoon. Korvaavan työn teettämisen tulee perustua työpaikalla yhdessä käsiteltyihin menettelytapasääntöihin ja konsultaatioon työterveys-

lääkärin kanssa. Ennen korvaavan työn aloittamista varataan työntekijälle mahdollisuus keskusteluun työterveyslääkärin kanssa.

Toimihenkilöiden työehtosopimuksessa ei ole sovittu korvaavaa työtä koskevista määräyksistä.

Lisätietoa:

[www.teknologiateollisuus.fi/fi/tyomarkkinat/muut-ohjeet/tyokyvyttömyys.html](http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/tyomarkkinat/muut-ohjeet/tyokyvyttömyys.html)

### 2.7.5 Terveellisten elämäntapojen ja elämänterveystieteen edistäminen

Hyvinvoiva työyhteisö, hyvä johtaminen ja mielekäs työ voivat jo itsessään lisätä työntekijän elämänterveystieteen tunnetta ja antaa edellytyksiä huolehtia terveellisistä elämäntavoista. Työpaikka voi myös aktiivisesti ja suunnitelmallisesti tukea ja innostaa työntekijöitään huolehtimaan hyvinvoinnistaan.

Terveellisiin elämäntapoihin kuuluu muun muassa terveellinen ravinto, liikuntaohjelmat ja liikunnan tuki, tupakoinnin ja päihteiden välttäminen sekä riittävä lepo, palautuminen ja stressinhallinta.

## 3 ESIMERKKEJÄ TYÖPAIKKOJEN IKÄOHJELMISTA

Tähän lukuun on koottu muutamia esimerkkejä käytössä olevista työpaikkojen ikäohjelmista. Esimerkit ovat suurista yhtiöistä, eivätkä ne sellaisenaan sovellu käytettäväksi kaikenkokoisissa yhtiöissä, 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. Ikäohjelmien edetessä ohjelmat on syytä ulottaa koskemaan sopivien toimien kaikkia työpaikan ikäryhmiä.

### 3.1 NORDKALK

Ikäjohtamisohjelma 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)

Ikäjohtamisohjelman suunnitteluvaiheessa 2002 tehtiin 55 plus -ryhmälle haastattelut heidän tarpeistaan/toiveistaan ja seuranta haastattelut toteutettiin vuonna 2010. Esimiesvalmennuksissa huomioidaan ikäjohtamisohjelma. 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 ryhmälle ajankohtaista tietoa ja aktiviteetteja (esim. työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisesta, itsensä kehittämisestä ja verkostoitumisesta). Mentoringipareja 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. Myös mentorointi ja ammattitutkinnot koskevat tätä ryhmää.

55 plus -ryhmään kuuluvilla on oikeus ylimääräiseen vapaaehtoiseen terveystarkastukseen. Vuosittain koko henkilöstön kanssa käydään kehityskeskustelu, mutta 55 vuotta täyttäneiden kanssa käydään syvälinen 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.

Yrityksessä 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 alkoholokot.

### 3.2 ABLOY

Työntekijä voi siirtyä Ikäestari-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 eläkkeellejäämisikä, lisätä seniorityöntekijöiden arvostusta ja varmistaa hiljaisen tiedon siirtyminen. Ikäestari-ohjelmaan kuuluvat mm. ylimääräiset vapaapäivät, joita on tarjolla 58 vuotta täyttäneille ja sitä vanhemmille työntekijöille siten, että vapaiden määrä lisääntyy ikävuosien karttuessa (ks. taulukko alla). Edellytyksenä Ikäestari-vapaille on työnantajan järjestämän kuntotestin suorittaminen vuosittain. Kuntotestin tekemiseen on useampia vaihtoehtoja, eikä testissä ole tavoitesuoritusta. Testin tulos annetaan tiedoksi vain sen tekijälle itselleen. Ikäestari-vapaat voidaan pitää maksimissaan 3 päivän jaksoissa esimiehen kanssa sovittulla tavalla. Tavoitteena on nimenomaan tukea palautumista.

Ikäohjelman perusrakenne on kaikilla tehtäillä yhtäläinen, mutta ohjelman toteutustavat voivat vaihdella paikkakunnan palvelutarjonnan ym. edellytysten mukaan. Ikäestareiden 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.

Ikäestari-vapaiden määräytyminen

Ikä	Pv/vuosi
58	6
59	8
60	10
61	12
62	14
63	17
64+	20

### 3.3 ORAS

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

Ohjelmaan sisältyvät terveystarkastukset, terveystarkastus sekä yksilöllinen kunto-ohjelma ja sen seuranta tarvittaessa. Työhyvinvointiohjelmaan kuuluu 1–3 ohjattua työhyvinvointipäivää vuodessa eri teemoin. Osallistuminen terveystarkastukseen, 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 hanaopistokouluttajana 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.

Seniorivapaa on tarkoitettu työkyvyn ja jaksamisen edistämiseksi työvuoden aikana. Periaatteena on, että vapaata voidaan ottaa kuormittavien työjaksojen jälkeen, ennen kuin uupuminen johtaa sairastumiseen. Seniorivapaata 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.

### 3.4 BERNER

Berner Oy on vuonna 1883 perustettu perheyrittäjä, jossa huolehditaan erityisesti ikääntyvien työntekijöiden hyvinvoinnista. Berner on laatinut oman senioriohjelman, jonka tuloksena keskimääräinen vanhuuseläkkeelle siirtymisen ikä oli yrityksessä vuonna 2011 noussut 63,6 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.

Senioriohjelmaan kuuluvat myös muun muassa terveystarkastukset, työkykyohjelmat sekä seniorivapaat. Seniorivapaita voivat pitää 58–60-vuotiaat 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 kokemusta, osaamista ja sitoutumista kohtaan.

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

### 3.5 CAVERION INDUSTRIA

Caverion Industria tarjoaa kaikille teollisuuden aloille tuotantolaitosten kunnossapitopalveluita sekä investointipalveluita. Caverion Industria on osa Caverion Oyj:tä, joka syntyi YIT Oyj:n osittaisjakautumisessa 2013 kiinteistötekniikan ja teollisuuden palveluiden irtautuessa YIT-konsernista itsenäiseksi konsernikseen.

Vuonna 2011 Caverion Industrian henkilöstösuunnittelussa havahduttiin tilanteeseen, jossa useammassa yksikössä näytti ajoittuvan tärkeiden avainhenkilöiden ja ydinosaajien eläkepoistumaa lähivuosille. Tämä poistuma ja sen myötä syntyvä henkilöstön uusiutumistarve todettiin kokonaisuutena määrältään ja laadultaan jo merkittäväksi. Niinpä koettiin tarpeelliseksi tuottaa johdolle selkeä kuvaus mahdollisesti syntyvästä strategisesta osaamis- ja henkilöstövajeesta. Analyysin avulla pyrittiin myös luomaan keskitetty henkilöstön uusiutumisen johtamisjärjestelmän, jolla jatkossa varmistettaisiin henkilöstön uusiutumisen hallinta ja toteuttaminen kaikissa yhtiön yksiköissä, sekä pitkän aikavälin strategian mukainen henkilöstön suunnittelu.



Käynnistettiin projekti nimeltään Regeneration Plan.

Projektin aluksi HR kokosi yksikkökohtaiset tilastotiedot, kuten ikärakenne sekä eläköitymisennusteet ammattiryhmittäin ja osaamisalueittain, ja analysoi ne. Näiden tietojen pohjalta yksiköissä HR toteutti tilannekartoitusta haastattelemalla paikallisjohtoa ja käymällä heidän kanssaan nykytilaa ja saatua analyysia läpi. Tämän jälkeen yksiköille tarjottiin apua laadittaessa avainosaajien varamiesjärjestelmää, tarkempaa koulutussuunnitelmaa, seuraajasuunnitelmia eläkeikää lähestyville, oppilaitosyhteistyön suunnittelua osaamisen varmistamiseksi jne. Pyrittiin aikaansaamaan yksikkötasoiset toimintasuunnitelmat eläköitymisten tuottaman osaamisen poistuman hallintaan, jotka jatkossa voitaisiin muuttaa luontevasti osaksi henkilöstösuunnitelmaa.

Regeneration Plan –projektin toteutuksessa saatiin luotua ”työkalu”, jolla yksiköillä on jatkossa mahdollisuus laajemminkin vahvistaa henkilöstösuunnitteluaan:

- Tunnistaa erityisosaamiset ja avainhenkilöt
- Suunnitella tarvittavat koulutukset nykyiselle henkilöstölle
- Laatia seuraajasuunnittelu- ja varahenkilöjärjestelmä nykyiselle henkilöstölle
- Toteuttaa tehtäväkiertoa ja työssäoppimista
- Siirtää eläkkeelle jäävien osaamista seuraajille (mentorointi)
- Tehdä hallitut rekrytoinnit
- Toteuttaa oppilaitosyhteistyötä, oppisopimuskoulutuksia
- Ehkäistä ja tunnistaa irtisanomiseriskejä
- Minimoida henkilöstön poistumasta aiheutuvia kustannuksia ja vaikutuksia toimintaan.

Regeneration Plan -projektin avulla haluttiin antaa yksiköille tarvittavaa tietoa eläköitymisistä syntyvän osaamis- ja henkilöstövajeen hallintaan sekä ennen kaikkea auttaa sitouttamaan ja kehittämään nykyistä henkilöstöä työurien pidentämiseksi ja työssä tarvittavan osaamisen ylläpitämiseksi. Tämänkaltaisen ennakoiva suunnittelu yhdessä hyvin toimivan Varhaisen tuen mallin kanssa auttaa yritystä tukemaan henkilöstön työkyvyn ja motivaation ylläpitämistä eläkeikään – ja pidemmällekin.

ISBN 978-952-5998-44-3  
ISBN 978-952-5998-45-0 (pdf)

