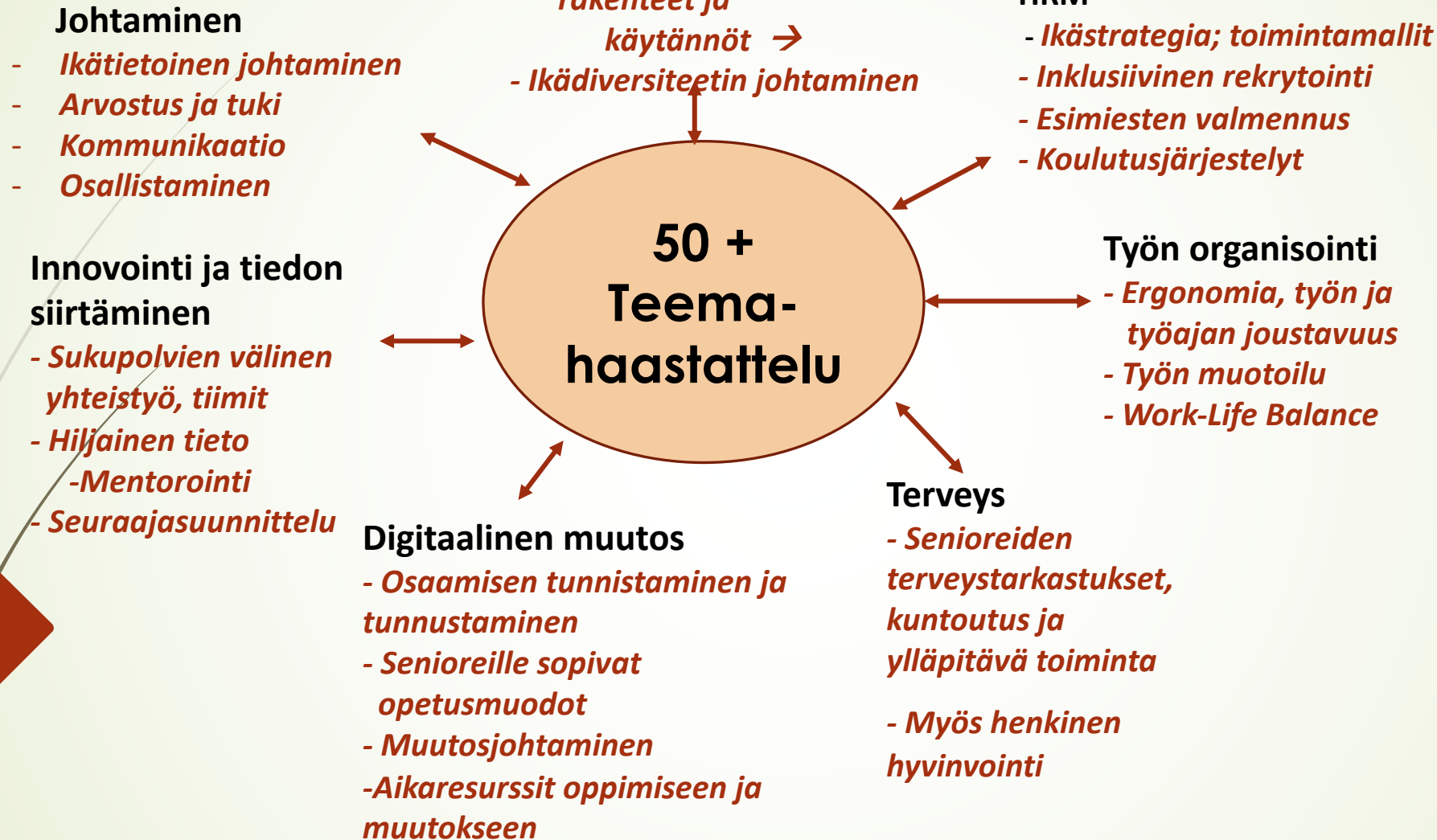


# Silver Grow – Teemahaastattelut - Poimintoja tuloksista

- \* 50 teema haastattelua (25 senioria + 25 johdon edustajaa)
- \* haastattelujen pituus n. 1tunti
- \* haasteet, tarpeet ja odotukset, esteet

Anita Keskinen  
20.3.2024



## Yhteistä partnerimaissa

Tärkeimmät näkökohdat, joista on huolehdittava ikääntyvän työvoiman osalta:

- osallistava työkuulttuuri, joka ei syrji vanhempia työntekijöitä, inklusiivisuus
- sukupolvien integrointi ja yhteistyö; viestintä- ja yhteistyötavat
- esihenkilöiden valmius ottaa huomioon ja puheeksi senioreiden ura- ja elämänvaihe
- ikääntyneiden työntekijöiden erityistaitojen tunnustaminen
- taitojen kehittäminen ja koulutus, erityisesti digitaalisten taitojen alueella, ottaen huomioon oppimistyyli
- joustavien työ- ja työaikajärjestelyjen käyttöönotto,
- ergonominen työympäristö asianmukaisine työvälineineen,
- ennaltaehkäisevä terveydenhuolto, myös psyykkinen hyvinvointi
- järjestelmälliset toimintamallit tiedonsiirtoon ja seuraajasuunnitteluun
- ✕ Näihin tarpeisiin vastaamiseksi yrityksillä on oltava ennakoiva lähestymistapa, joka integroi ikädiversiteettistrategiat ja organisaatiokulttuuriin

## ➤ **SUOMI: Senioreiden useimmin mainitsevat haasteet ja kehittämistarpeet olivat:**

1. Aloitettava perusasioista, kuten ikädiversiteetistä ja ikäjohtamisesta keskusteleminen.
2. Kehitettävä prosesseja ja työkalupaketteja, jotka helpottavat **esimiesten kanssa käytävää vuoropuhelua** ikään ja uraan liittyvistä kysymyksistä ja toiveista sekä eläkkeelle siirtymisestä.
3. Seniorit toivat esiin monia **työn organisointi- ja työn kuormittavuuden helpottamisen tarpeita** – usein heidän työjärjestelynsä olivat samat kuin nuoremmilla työntekijöillä.
4. Investoitava resursseja ja aikaa systemaattisten **ohjelmien, prosessien ja käytäntöjen kehittämiseen**, jotka edistävät senioreiden uraa, työn organisointia, terveyttä, senioreiden työssä jatkamisen mahdollisuuksia – esim. senioriohjelma.
5. Senioreiden suuri ongelma oli **tiedon puute työn muutoksista** ja **pinnallinen koulutus** muutosten hallitsemiseksi, erityisesti tietojärjestelmissä. He tarvitsevat **koulutusmenetelmiä**, jotka huomioivat senioreiden oppimistyylin, tietotekniikan perustietojen puutteen ja epävarmuuden tietoteknisten laitteiden käytössä.
6. He tarvitsivat myös enemmän **osallisuutta** innovaatio-, muutos- ja kehitysprosesseihin. Osaamisen tunnistaminen ja arvostaminen.
7. **Tietämyksen siirto ja seuraajasuunnittelu** tulisi aloittaa ajoissa ja sitä varten tulisi kehittää uusia prosesseja ja työkalupakkeja.

## SUOMI: HRM -johtajien useimmin mainitsevat haasteet ja kehittämistarpeet olivat:

1. HRM -johtajat nostivat esiin tarpeen **vahvistaa henkilöstöjohtamisen roolia** ikäjohtamisessa ja ikäihmisten tukimenetelmien kehittämisessä.

Tämä näyttää heijastavan yleisempiä haasteita henkilöstöhallinnon henkilöstön asemassa.

Vaikka edistyneimmissä yrityksissä HRM tunnustetaan ja sitä arvostetaan, vaikutelma on, että henkilöstöhallintoon kohdistuu edelleen **moninkertaisia paineita** yrityksen taloudellisten tavoitteiden ja resurssien vuoksi, ja näyttää siltä, että tarvitaan jatkuvasti lisää resursseja ajan ja rahan suhteen.

Myös HRM:n **laajenevat tehtävät** rekrytoinnin ja terveyden haasteista henkilöstön yleisestä hyvinvoinnista huolehtimiseen asettavat HRM:n nyt erittäin haastavaan asemaan. Tämä näkyy esimerkiksi HRM-ihmisten vastauksissa, joissa tunnistetaan haasteita **esimiesten osaamisen tukemisessa** senioreiden ja eläköitymisen suhteen.

2. Haasteena on myös **suunnitella menetelmiä ja prosesseja**, jotta senioreiden huolenaiheet voidaan ottaa paremmin huomioon ja käyttää tietoisemmin myös henkilöstöstä saatuja **tietoja**.



## Yhteistä partnerimaissa

- α Valtaosin **ikädiversiteettiä tai senioriteemaa** ei ole otettu huomioon yritysten arvoissa/visiossa/strategioissa ym. asennoitumista ja toimintaa ohjaavissa virallisissa dokumenteissa.
- α Yrityksissä puutteita **demograafisen rakenteen tunnistamisessa** sekä ikädiversiteetin johtamisessa
- α Yhtenäisen lähestymistavan puute **sukupolvien välisessä integraatiossa**, toteutuu parhaiten IT- ja opetuslalla
- α **Stereotypioita ja ikäsyrijintää** esiintyy osittain: mm. negatiiviset oletukset 50+ työntekijöiden taidoista, motivaatiosta ja sopeutumiskyvystä. Tämä voi heijastua esim. 50 + rekrytoinnissa, uralla etenemisessä, osallistamisessa, koulutusmahdollisuuksissa.
- α 50+ seniorit odottavat yrityskulttuuria, jossa heidät ja heidän taitonsa **tunnustetaan, kunnioitetaan ja arvostetaan**
- α Voiton ja "rahan tekemisen eetos" nähdään **mahdollisena esteenä** senioreihin sijoittamiselle

## Suomessa

- α *Suurin osa senioreista on kokenut **hyvää ryhmähenkeä ja kunnioitusta*** - myös poikkeuksia siitä; tuotiin esiin nuorten "egoismikulttuuri"

### Joissakin yrityksissä:

- α demografiset tiedot raportoidaan myös ulospäin numeerisesti vuosiraporteissa ja yritysraporteissa
- α monimuotoisuus ja tasa-arvo määritelty yhteisiksi arvoiksi, "abstraktilla tasolla" – koskee kaikkia ikäryhmiä
- α tahtotila viestitty monimuotoisuuden osalta, esim. tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa
- α strategiassa on yhtenä painopisteenä eri-ikäisten viihtyminen töissä.
- α **Hyviä käytäntöjä** mm: välittämisen malli, senioriohjelma, monimuotoisuutta esiin tuovat sisäiset blogit, työkavereiden videoklipit eläköityville

- α Kuitenkin: Senioreiden pitkä työ- ja elämäkokemus sekä ura- ja elämänvaihe kaipaavat edelleen parempaa tunnustusta

## Yhteistä partnerimaissa

- α Yritykset eivät ole vielä luoneet **kokonaisvaltaista seniorijohtamisen käytäntöjä** (esim. neuvonta, terveysohjelmat, johtamistavat, työolot, osallistaminen, koulutus ja kehittäminen)
- α Eroja yritysten/toimialojen välillä: eri sukupolvien **integrointi**
- α Viestinnän haasteet: joskus 50+ -vuotiaiden on haastavaa työskennellä ja **kommunikoida** nuorempien sukupolvien kanssa, koska heillä on erilaisia yhteistyötyylejä
- α Seniorit kaipaavat kokemustensa ja **vahvuksiensa parempaa tunnistamista**, arvostamista ja hyödyntämistä päätöksenteossa, johtamis- ja kehittämisprosesseissa
- α **One-to-one keskustelujen puute**: uranhallinta, osaaminen, eläkkeelle siirtyminen, työssä jatkaminen
- α Johdon tulisi antaa **riittävästi aikaa uuden oppimiseen**
- α 50+ eivät aina suhtaudu myönteisesti muutoksiin → haasteita **muutosjohtamiselle** + annettava aikaa tehdä muutoksia

## Suomessa

- α **Esimiesten valmiudet** toteuttaa konkreettisia seniorit huomioivia toimenpiteitä vaihtelevat: ikäkysymyksen riittämätön tunnistaminen → puheeksi ottamisen ja johtamiskäytäntöjen kehittämisen tarve
- α **Hyviä käytäntöjä**: mm. johdon koulutusta ja konsultointia; mm. valmentava johtaminen, webinaarit esimiehille, ohjeet miten työntekijöitä on kohdeltava
- α Säännölliset kahdenkeskiset keskustelut senioreiden kanssa: joustotarpeiden kartoittaminen, eläkeikää lähestyvien tiedon siirtäminen, psykologinen turvallisuus
- α Henkilöstökysely, jossa senioreilta kysytään, kuinka usein he ovat osallistuneet one-to-one keskusteluihin
- α **Suurin este** ajan puute ja priorisointi → aloitettava "from the bottom"

## Yhteistä partnerimaissa

- ⌘ HR -johtajat tiedostavat senioreiden tärkeyden, mutta **esimiesten johtamisen** valmiuksia kehitettävä
- HR:n rooli tärkeä henkilöstöstrategian ja esimiesten koulutuksen kehittämisessä
- ⌘ Seniorit kaipaavat omien vahvuksiensa parempaa tunnistamista ja **haluavat olla mukana** erityisesti senioreihin kohdistuvien toimenpiteiden **kehittämisessä** - myös muussa **innovoinnissa ja päätöksenteossa**
- ⌘ seniorit peräänkuuluttivat syvempää ymmärrystä **senioreiden tarpeista oppia uusia asioita omalla tavallaan** – aikaa riittävästi- saatava huomattavasti parempaa koulutusta ja koulutusjärjestelyjä
- ⌘ **Matalampi kynnys HR-palveluihin** - enemmän vuorovaikutusta,
- ⌘ Henkilöstöpäälliköt korostivat **inklusiivisten rekrytointimallien** kehittämistä – esille nousi eroja toimialoittain

## Suomessa

- ⌘ Tarvitaan **henkilöstöstrategian kehittämistä** ja malleja myöhäiseen uravaiheeseen (**selkeät prosessit ja käytännöt**) –
  - nyt toimitaan tapauskohtaisesti: esim. työajan joustot, työn organisointi, terveydenhuolto, mentorointi, tietämyksen siirto ja seuraajasuunnitelma, seniorien ja esimiesten välisiä keskustelut - puheeksiottaminen
- ⌘ **kokonaisvaltainen tuki ja valmennus**, sisältäen **sekä työ- että elämänvalmennuksen** hyvän elämäntasapainon saavuttamiseksi
- ⌘ Seniorit näkivät myös tarvetta kehittää **yhteisöllisyyttä** ja eri **sukupolvien integrointia**
- ⌘ **Hyviä käytäntöjä**: senioriohjelma, ryhmävalmennusohjelma, kehityskeskustelut, tasa-arvokyselyt, ilmapiiirkartoitukset (sis. syrjintä, kiusaaminen) tuottavat dataa senioreiden tilanteesta on mutta sitä ei hyödynnetä riittävästi
- ⌘ **Tarpeita vahvistaa HRM:n asemaa**, esim. tietojärjestelmien uudistaminen, johtamiskäytäntöjen ja senioriohjelmien kehittäminen



## Yhteistä partnerimaissa

- α Seniorit pitävät tietotekniikan nopeaa kehitystä suurena haasteena, jossa on **vaikea pysyä mukana**. He ovat harvoin valmistautuneet riittävästi digitaaliseen muutokseen.
- α Koulutus on keskeinen kehittämisen kohde: olisi kehitettävä **senioreille sopivia koulutusmalleja** - yksilöllisemmät oppimismenetelmät, joissa otetaan huomioon ikääntyneiden oppimistyyliä ja tunteet kuten epävarmuus, pelko jne. jotka aiheuttavat myös muutosten vastustamista.
- α **Yleisesti muutosjohtamisen kehittämisessä** on haasteita

## Suomessa

- α Kokonaiset toiminnanohjausjärjestelmät voivat uusiutua kerralla – **osaamisen tason väärinarviointeja** tapahtuu
- α Digi uudistukset olisi tehtävä työntekijöiden – ei teknologian - ehdoilla
- α Ikäihmisten tunnereaktiot, asenteet ja **oppimistaidot** tulisi ottaa paremmin huomioon.
- α Monesti **koulutus on koettu pinnalliseksi**, "napin painalluksen tasolla", luomatta hyvää ymmärrystä IT-järjestelmien logiikasta. **Tietoturvaan** liittyvät riskit tekevät haasteista vielä suurempia.
- α **parempien koulutusmenetelmien ja -prosessien** kehittämiseen seniorin neuvo kouluttajille: "Oppimisprosessin tulisi olla seuraava; Tutustuminen etukäteen – senioreille räätälöity koulutus – aikaa ja rauhaa harjoitteluun"
- α Nuoret kollegat voisivat toimia **mentoreina** – samalla sukupolvien integrointia

## Yhteistä partnerimaissa

- α Seniorit tarvitsevat enemmän **helpotuksia ja räätälöityjä** töitä viimeisten työvuosien aikana
- α Riittämätön **joustavien vaihtoehtojen** (joustavan työajan, etätöön, osa-aikatyön) käyttöönotto. Ne antaisivat ikääntyneille työntekijöille mahdollisuuden pysyä tuottavina ja ottaa samalla huomioon omat yksilölliset tarpeensa.
- α Työn **uudelleensuunnittelun** tarve: uusien energisoivien roolien luominen, työtehtävien mukauttaminen tai työmäärän vähentäminen.
- α Työpisteen **ergonomisen suunnittelun** tarpeita tuki- ja liikuntaelinongelmien ehkäisemiseksi iäkkäillä ihmisillä.
- α HR: Selkeiden **kokonaismenettelyjen puute** senioreiden työn organisoinnissa → johtaa myös työnjakoon ja työmäärään liittyviin haasteisiin tiimeissä

## Suomessa

- α Suurin osa senioreista kertoi että heillä on **joitakin työn organisointijärjestelyjä**
- α **Senioriohjelma** on hyvä esimerkki: seniorikeskustelut, terveystarkastukset, monia etuja senioreille, monia tapoja räätälöidä senioreiden työn organisointia
- α Toimistotyötä tekevillä senioreilla on yleensä mahdollisuus **etätööhön**, joka on lisääntynyt radikaalisti koronan jälkeen
- α **Osa-aikatyö** on yleistynyt
- α Joillakin aloilla **työehtosopimuksessa** todetaan, että työnantajan on neuvoteltava 50+ työntekijän kanssa keinoista edistää seniorin työkykyä ja työuran pidentämistä
- α **Tarve kehittää monipuolisia työjärjestelyjä**, kuten työkiertoa, työn rikastumista ja mahdollisuuksia hakea muita tehtäviä yrityksen sisällä sekä järjestelyjä, jotka mahdollistavat työn yksilöllisen muokkaamisen.
- α Työjärjestelyissä korostettiin **työn ja muun elämän tasapainoa**.
  - α Myös mielipiteenilmaisuun kannustaminen nähtiin tärkeänä. - **vaikea ottaa puheeksi omia tarpeita**
  - α Henkilöstöpäälliköt pitivät **työnjakoa ja aikaresursseja** keskeisenä kysymyksenä.

## Yhteistä partnerimaissa

- α Monet yritykset, erityisesti pk-yritykset, eivät ole vielä investoineet riittävästi työpaikkojensa **ergonomiseen suunnitteluun** → kielteisiä vaikutuksia 50 + työntekijöiden terveyteen, suorituskykyyn ja hyvinvointiin.
- α Haasteita **terveysriskien oikea-aikaisessa tunnistamisessa, työnantajayhteistyössä** ja yritysten tietoisuuden lisäämisessä **ennaltaehkäisevästä** terveydenhuollosta taloudellisesti kannattavana toimintana.
- α 50+ -vuotiaiden työntekijöiden yksilölliset sairaushistoriat eivät aina ole **tietosuojasyistä** henkilöstöjohtajien tiedossa.
- α Monet 50+ -vuotiaat työntekijät **eivät puhu avoimesti** terveysongelmistaan – pelko syrjäyttämisestä
- α Lisää huomiota **psykososiaalisten tekijöiden** vaikutuksiin (esim. stressin käsittely) sekä työ- ja yksityiselämän **tasapainon** edistämiseen.
- α Halutaan **ennaltaehkäisevää** terveydenhuoltoa, esim. terveysvalistus, stressinhallinta ja eläkevalmennukset

## Suomessa

- α **Suuria eroja** eri organisaatioiden välillä: terveydenhuollon ja kuntoutuksen kattava senioriohjelma vs. ei terveystarkastuksia
- α Toivottiin takaisin COVIDin jälkeen työpaikkaliikuntaa ym. **terveyttä edistävää toimintaa** sekä ikäihmisten **terveysvalistusta**
- α Toivottiin aikaa työtaakasta **palautumiseen** ja työn helpottamisen keinoja sekä **"työkaluja" omien terveyshuolien puheeksi ottamiseksi**
- α **Hyviä käytäntöjä:**
  - senioriohjelma, seniorivalmennusryhmissä on myös hyvinvointimoduuli, jossa huomioidaan palautuminen, lepo ja ravinto
  - uraohjausta ja psykologista keskustelua akuuteissa kriiseissä
  - tilastoja terveystarkastuksista, keskusteluja niiden perusteella.
  - 2 vuoden välein työpaikkaselvitys, joka perustuu ennaltaehkäisevän työn tavoitteeseen → toimenpiteitä

## Yhteistä partnerimaissa

- α Yritykset alkavat myöntää, että **sukupolvien välisellä yhteistyöllä** voidaan edistää innovaatioita ja työntekijöiden monipuolisen osaamisen parempaa hyödyntämistä
  - tarvitaan tehokkaita **seuraajasuunnittelu- ja tiedonsiirtostrategioita**
- α **Toimialojen väliset erot** ovat huomattavia: IT- ja opetuslalla senioreiden osallistuminen innovointiin ja tiedon siirtoon vahvinta
- α Tavoitteena on seniorityöntekijöiden **potentiaalinen parempi hyödyntäminen** tulevaisuudessa eri alueilla, mm. digitalisaation, yritysten innovaatioiden ja tiedolla johtamisen sekä arvostavan yrityskulttuurin ja johtamisen näkökulmasta
- α Seniorit arvioivat, että tällä alueella **lyhyen aikavälin tavoitteet** johtamisessa ja taloudellisiin tavoitteisiin kohdistuvat paineet muodostavat **esteitä** varsinkin jos johtajat eivät näe senioreiden osaamisen ja kokemusten arvoa

## Suomessa

- α Lähes kaikki **seniorit** sanoivat, että senioreita **ei ole otettu mukaan** innovaatioihin ja muutosjohtamiseen. Naiset ovat kaikkein syrjäytyneimpiä
  - α HRM: Nyt **tietojohdaminen on hyvin tapauskohtaista** ja sitä tulisi kehittää systemaattisemmaksi
  - α Suurimpana haasteena on **järjestelmällisen tiedonsiirtomekanismin** ja konkreettisten menetelmien puute **hiljaisen tiedon** tunnistamiseksi ja siirtämiseksi
  - α Tarvitaan kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa **monimuotoisuuden johtamiseen**, jossa senioreilla voisi olla tärkeä rooli
  - α Seniorit peräänkuuluttivat **selkeämpiä prosesseja ja työkalupakin rakentamista** osallistamiseen sekä osaamisen siirtämiseen
  - α Seuraajasuunnitteluprosessi olisi aloitettava **riittävän aikaisin**