

Työterveyslaitos

Konkarin työuran tukeminen – kokemuksia esihenkilövalmennuksesta

Nextmile Oy: Konkarijohtaminen webinaari

Mervi Ruokolainen, erikoistutkija (FT)

12.09.2023



Lähiesimies ja työura ikääntyvässä työelämässä

- Työterveyslaitoksen tutkimushanke

- **Kehitettiin** esihenkilöille suunnattu **vertaisryhmävalmennus**, jonka tavoitteena oli vahvistaa esihenkilöiden osaamistaan ikäjohtamisessa sekä esihenkilöiden myönteistä ja voimavaralähtöistä asennoitumista vanhempia työntekijöitä kohtaan.
- Tutkittiin **valmennuksen vaikutuksia** satunnaistetussa kenttäkokeessa (koe-kontrolli-asetelma) esihenkilötyöhön sekä esihenkilöiden ja heidän työntekijöidensä työhyvinvointiin ja työmotivaatioon.
- Koe suoritettiin 10 työpaikoilla ja siihen osallistui 216 vuosina 2021-2022.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Esihenkilövalmennuksessa keskustelua herättäneitä kysymyksiä

Näkökulmia konkareiden työkykyyn ja työssä jatkamiseen 1/2

- Konkarityöntekijät eivät muodosta yhtä homogeenistä ryhmää.
 - Ei tehdä stereotyyppisiä yleistyksiä tai oletuksia heidän työkyvystään (terveys, osaaminen ja motivaatio).
 - Nähdään jokainen yksilönä, jolla on omat vahvuutensa, tarpeensa ja toiveensa.
- **Kyseessä koko työuran johtaminen eri vaiheineen ja siirtymineen.**
- Läheskään kaikki konkarit eivät hingu (kokoaikaiselle) vanhuuseläkkeelle.
 - 60–67-vuotiaista palkansaajista 10 % ajatteli voivansa työskennellä kokoaikaisesti vanhuuseläkkeellä, 18 % osa-aikaisesti ja 35 % tilapäisesti (Työolotutkimus 2018).
- Tiedätkö, kuinka moni konkari sinun työpaikallasi haluaisi jatkaa työskentelyä vanhuuseläkkeellä?
 - Kysytään konkarin työhön liittyvistä tavoitteista ja toiveista ja siitä, miten hän haluaisi käyttää osaamistaan (ei eläkeajatuksista).

Näkökulmia konkareiden työkykyyn ja työssä jatkamiseen 2/2

- **Tuetaan terveyden ohella työmotivaatiota ja osaamisen kehittämistä.**
 - Mahdollistetaan oman tehtävänkuvan, työaikojen ja työroolien muokkaus (esim. perehdyttäjä, mentori, työnohjaaja, kehittäjä, projektipäällikkö, asiantuntija).
 - Tuetaan osaamisen eteenpäin luovuttamista työyhteisöissä ja **ymmärretään moni-ikäisyyden hyödyt**.
 - Tunnistetaan ja tunnustetaan olemassa oleva osaaminen kehittymisen pohjaksi. Kannustetaan osaamisen kehittämiseen yhtä aktiivisesti kuin nuorempiakin.
 - Hyödynnetään osaamisen kehittämisessä vertaisoppimista ja työpareja. Aikaa poisoppimiselle.
- Ei "unohdeta" konkareita odottelemaan eläkkeelle pääsyä.
 - Tarjotaan uusia ja/tai haastavampia tehtäviä, joissa vahvuudet tulevat käyttöön -> vähentää tutkitusti "jäähdyttelyä" (Damman et al. 2013)
 - Otetaan mukaan muutosten suunnitteluun ja tuetaan siten muutosvalmiutta.
- Organisaation käytännöt työkyvyn tukemiseksi kuntoon ja esihenkilölle osaamista + resursseja niiden hyödyntämiseen konkarin työkyvyn ja työuran parhaaksi.

Puututaan ikäsyrjintään ja ikäennakkoluuloihin

- Yli 55-vuotiaiden on vaikea työllistyä uudelleen työttömäksi jouduttuaan (Kurvinen ym. 2016).
- Lähes jo kymmenes 55-64-v. palkansaaja raportoi vanhempaan ikään liittyvää syrjintää työssä (Työolotutkimus, 2018). Syrjintää koetaan erityisesti esihenkilöiden taholta (Sutela ym. 2019).
- Työpaikkojen toimenpiteet vanhempien työntekijöiden työssä jatkamisen tukemiseksi eivät ole juuri lisääntyneet, ja yli kolmanneksella työpaikoista ei juuri tueta työntekijöitä jatkamaan työssään vanhuuseläkkeelle saakka (Järnefelt ym. 2022).
- Vahvistetaan työpaikkojen syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä koko rekrytointiprosessin osalta.
- Puretaan ikään liittyviä kielteisiä stereotypioita ja tunnistetaan konkareiden vahvuudet osana moni-ikäistä työyhteisöä.
- Vahvistetaan esihenkilöiden osaamista ikäjohtamisessa.

Esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen ikäjohtamisessa on tutkitusti vaikuttavaa

- Valmennus vahvisti valmistautuneisuutta ikäjohtamiseen, muutti ikäasenteita myönteisemmäksi sekä vahvisti geneerisempiä esihenkilötaitoja.
- Valmennus vahvisti johtamismotivaatiota ja vähensi esihenkilötyöhön liittyvää huolestuneisuutta.
- Valmistautuneisuuden vahvistumisesta seurasi esihenkilöille vähemmän koettua työuupumusta. Ikäasenteiden muutos selitti vahvempaa johtamismotivaatiota.
- Valmennuksesta hyötyivät erityisesti yksityisen sektorin esihenkilöt, matalammin koulutetut esihenkilöt ja esihenkilöt, joiden organisaatioita luonnehdittiin ikäjohtamiskulttuuriltaan vähemmän edistykselliseksi.



[TTL-978-952-391-117-8.pdf \(julkari.fi\)](#)

Työterveyslaitos

KIITOS!

mervi.ruokolainen@ttl.fi

X @mhruokolainen

**LISÄÄ ASIAA TYÖELÄMÄSTÄ?
SEURAA TYÖTERVEYSLAITOSTA SOMESSA JA
VIERAILE VERKKOSIVUILLAMME TTL.FI**

