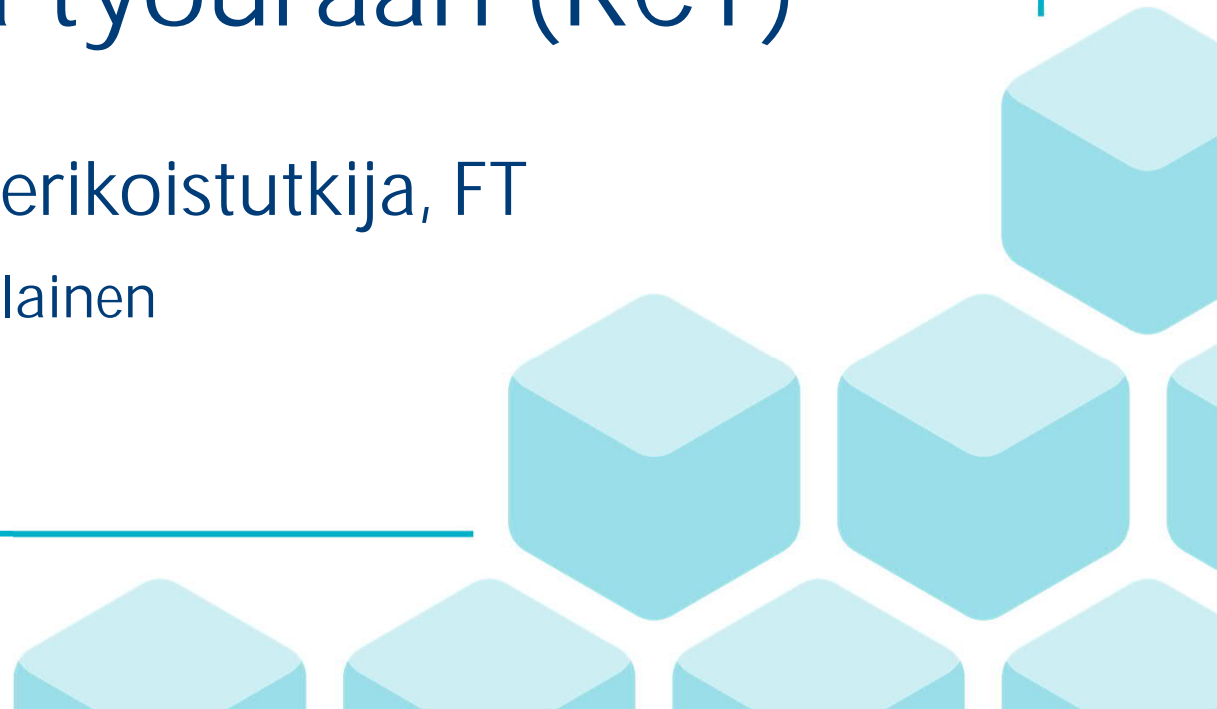


# Työurajohtaminen

- vertaisryhmävalmennuksen vaikutukset varttuneiden työntekijöiden työhyvinvointiin ja työuraan (RCT)

Mervi Ruokolainen, erikoistutkija, FT

@mhruokolainen



# Työuran loppuvaihe: varttuneiden haasteet 1/2

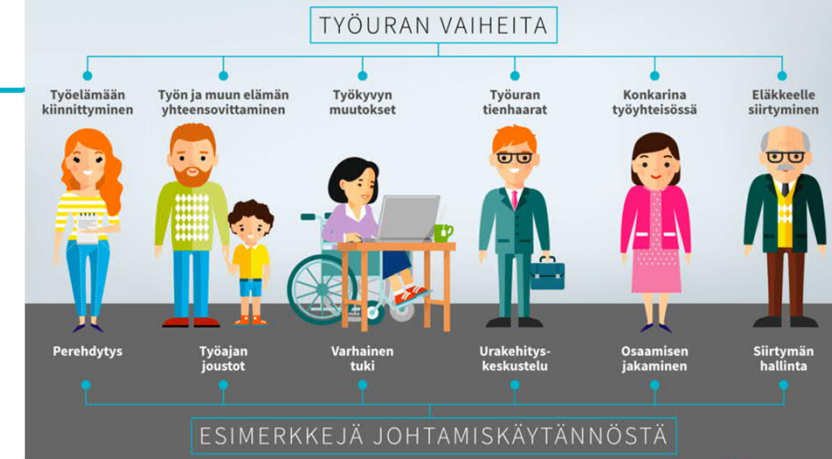
- Yli 55-vuotiaiden työllisyysaste on Suomessa selvästi muita Pohjoismaita matalampi (OECD 2019) ja työhön paluu työttömyyden jälkeen erityisen haastavaa (Kurvinen ym. 2016).
- Varttuneisiin työntekijöihin kohdistetaan ikään perustuvaa syrjintää sekä monia kielteisiä ennakkoluuloja ja asenteita, jotka voivat muodostua huomattavaksi vastoinkäymiseksi työuralla (Ng & Feldman 2012; Harris ym. 2018).
- Varttuneilla työntekijöillä itsellään voi olla kielteisiä ennakkoluuloja ikääntymistä kohtaan, jotka voivat muodostuvat itseään toteuttaviksi ennusteiksi (Levy, 2009).
- Ikäsyrjinnän kokemus heikentää itsetuntoa ja uskoa omaan kykyihin, motivaatiota kehittää itseään ja työtään ja hyvinvointia sekä vahvistaa eläköitymisajatuksia ja varhentaa eläköitymistä (mm. Bayl-Smith & Griffin 2014; Griffin ym. 2016; Maurer ym. 2008; Shippee ym. 2017).

# Työuran loppuvaihe: varttuneiden haasteet 2/2

- Varttuneiden työntekijöiden osaamisen kehittämiseen panostetaan nuorempia ikäryhmiä vähemmän (EU-OSHA 2017; Lyly-Yrjänäinen 2019).
- Varttuneilla työntekijöillä voi olla heikompi motivaatio kehittää itseään ja edetä urallaan sekä heikompi usko omaisiin kykyihinsä oppia uutta (Damman ym. 2013; Kooij ym. 2011).
  - Eläkeiän lähestyminen voi kapeuttaa aikahorisonttia, jolloin tyydytään helposti nykyiseen olotilaan itsensä ja osaamisensa kehittämisen sijaan (Carstensen ym. 1999).
- Monissa fyysisesti vaativissa tehtävissä fyysisen työkyvyn heikkenemisestä voi tulla merkittävä este työssä jatkamiselle (van den Berg ym. 2009).
- Varttuneilla työntekijöillä voi olla myös työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen haasteita liittyen iäkkäiden omaisten hoivavastuiden yleistymiseen (Sutela ym. 2019).

# Työurajohtaminen

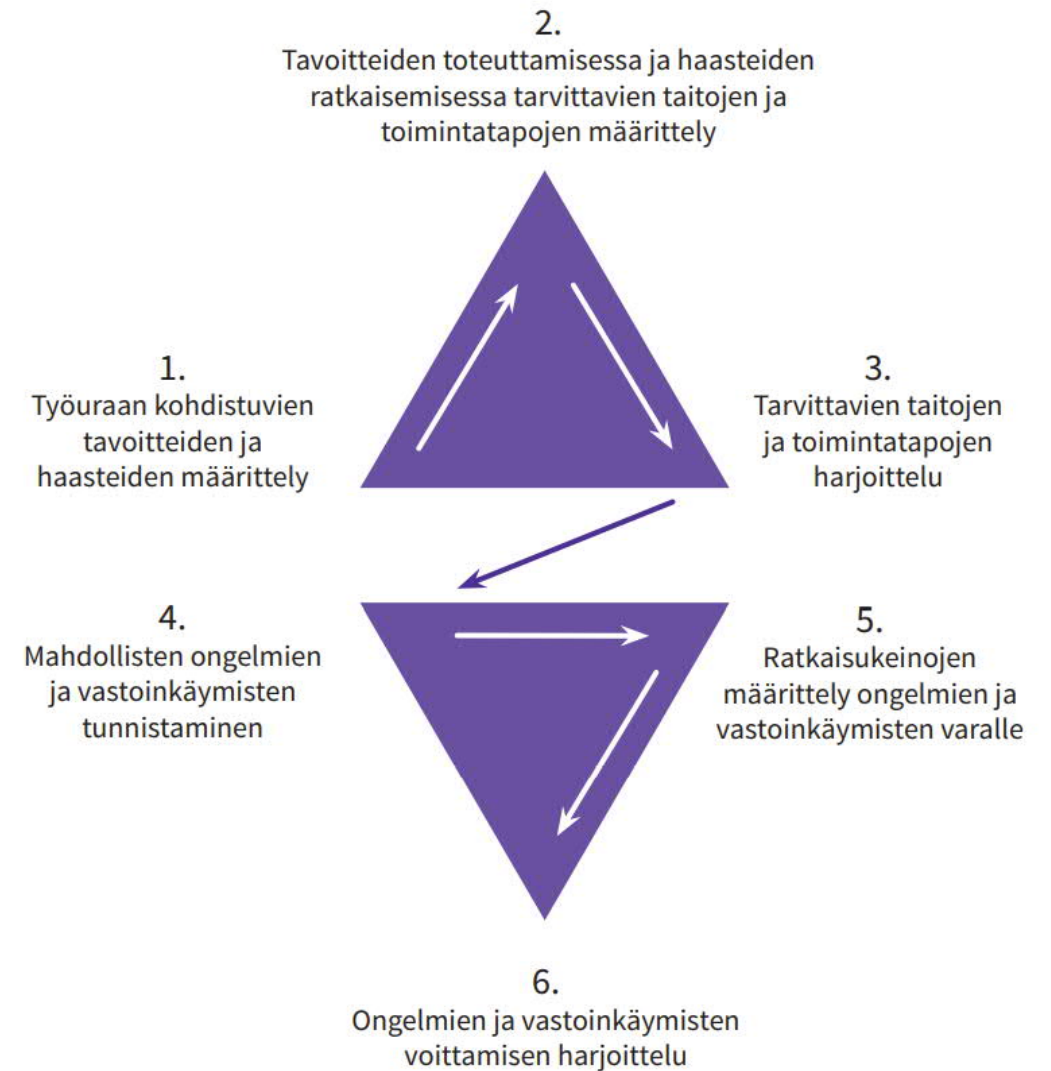
- “Kehittyneempi” ikäjohtamisajattelu (ns. ikäjohtaminen vol. 2)
  - Huomio iän sijaan työuran eri vaiheisiin -> työurasiirtymät keskeisiä paikkoja vaikuttaa
  - Enemmän huomiota ennaltaehkäisyyn kuin korjaaviin toimenpiteisiin
- Tavoitteena vahvistaa yksilön omaa työuran hallintaa työuran ja elämän eri vaiheissa
  - Huomioidaan työntekijät yksilöinä ja vahvistetaan heidän omaa toimijuuttaan (“bottom-up näkökulma”).
  - Ajatellaan, että jokaisella työntekijällä on monia sekä heitä itseään että organisaatiota hyödyntäviä voimavaroja ja vahvuuksia, joita voidaan vahvistaa.
  - Uskotaan, että työntekijöillä on halu ja motivaatio oman työnsä ja uransa hallintaan.
  - Tuetaan työntekijää hänen vastoinkäymisissään.



# "Työn imua uran seniorivaiheeseen" -vertaisryhmävalmennus

# Valmistautuneisuus työuran hallintaan

- Valmennuksen tavoitteena on vahvistaa työntekijän valmistautuneisuutta oman työuransa hallintaan (career management preparedness; Vuori ym. 2019).
- Valmistautuneisuus:
  - pystyvyyden tunteen vahvistaminen omaan osaamiseen, työkykyyn ja työllistyvyyteen liittyen
  - tiedollisia ja emotionaalisia valmiuksia varautua vastoinkäymisiin
- Hyödynnetään Ajzenin (1991) suunnitellun käyttäytymisen teoriaa, Meichenbaumin (2007) vastoinkäymisiin varautumisen teoriaa sekä Banduran (1986) sosiaalisen oppimisen teoriaa.



Uranhallinnassa tarvittavien taitojen oppiminen ja vastoinkäymisiin varautuminen

# Työn imua uran seniorivaiheeseen



**RYHMÄMENETELMÄ**  
TYÖORGANISAATIOILLE,  
OSALLISTUJAT 10-20  
TYÖNTEKIJÄÄ/ESIMIESTÄ



**2 OHJAAJAA** (HR JA/TAI  
TTH), JOTKA ON KOULUTETTU  
(TTL:SSA).

**PERUSTUU** AKTIIVISEN  
OPPIMISEN MENETELMIIN,  
TYÖNTEKIJÄLÄHTÖISYYTEEN  
JA VERTAISTUKEEN



**AIHEITA OVAT:**  
SENIORITAIKOT, TYÖKYVYN  
EDISTÄMINEN, KOETUN  
TYÖLLISTETTÄVYYDEN  
EDISTÄMINEN, VASTOIN-  
KÄYMISIIN VARAUTUMINEN

MENETELMÄÄN  
KUULUU  
**OHJAAJAN  
KÄSIKIRJA JA  
OSALLISTUJAN  
TYÖKIRJA**



# "Työssä vai eläkkeellä" -interventiotutkimus (RCT)

Journal of Vocational Behavior 115 (2019) 103327

---

Contents lists available at [ScienceDirect](#)

 **Journal of Vocational Behavior**

journal homepage: [www.elsevier.com/locate/jvb](http://www.elsevier.com/locate/jvb)



---

Enhancing late-career management among aging employees – A randomized controlled trial<sup>☆</sup>

Jukka Vuori\*, Kaisa Törnroos, Mervi Ruokolainen, Marjo Wallin

*Finnish Institute of Occupational Health, P.O. Box 18, 00032 Helsinki, Finland*

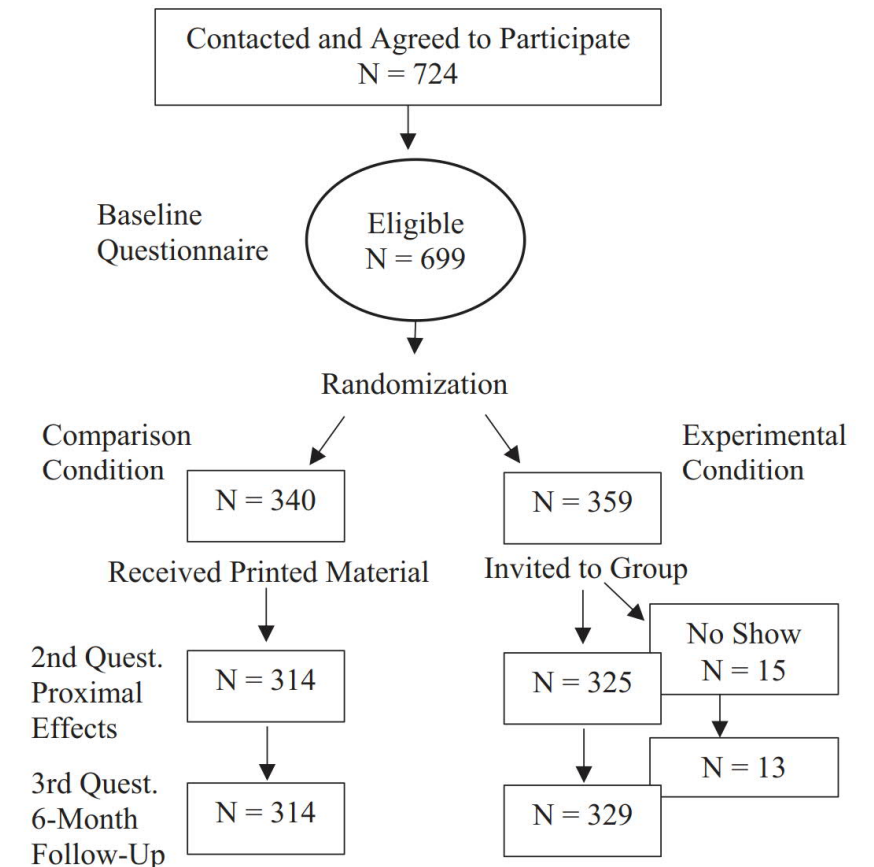


Tutkimusta rahoittivat: Työsuojelurahasto (114071) ja Suomen Akatemia (301489).



# Tutkimusaineisto ja -menetelmä

- 17 suomalaista organisaatiota eri toimialoilta (6 yksityistä (32 %) ja 11 julkista (68 %) organisaatiota)
- N = 699
  - Koeryhmä (n= 359)
  - Kontrolliryhmä (n = 340)
- Ryhmiä yhteensä 31 kpl
- Osallistujien keski-ikä: 58 vuotta
- Naisia 79 %
- Koulutus: 33 % lukio tai ammattillinen koulutus



**Fig. 1.** Study design and study participants (quest = questionnaire).

# Mittarit

Mittari	Osioiden lkm	Esimerkkiväittämä	Cronbachin alfa (T1/T3)
Valmistautuneisuus (Vuori & Vinokur 2005; Vuori ym. 2012, 2019)	15	Kuinka hyvin uskot... pystyväsi tuomaan esille taitosi tai kokemuksesi	.84 / .86 (T2)
Koettu ikäsyrrjintä (QPSNordic; Pahkin ym. 2008; BaylSmith & Griffin 2014)	4	Minun kokemustani vanhempana työntekijänä arvostetaan työpaikallani (R)	.75 / .76
Työn imu (UWES; Schaufeli ym. 2006)	9	Olen innostunut työstäni	.95 / .96
Tulevaisuusorientaatio (Future Time Perspective Scale; Carstensen & Lang 1996)	3	Elämässäni on paljon aikaa jäljellä tehdä uusia suunnitelmia työuraani ajatellen	.62 / .61
Koettu työkyky (Työkykyindeksi; Tuomi ym. 1998)	3	Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi	.60 / .61
Masennusoireet (PHQ-9; Kroenke ym. 2001)	9	Asioiden tekeminen kiinnostaa hyvin vähän tai ei juuri tuota mielihyvää	.81 / .86

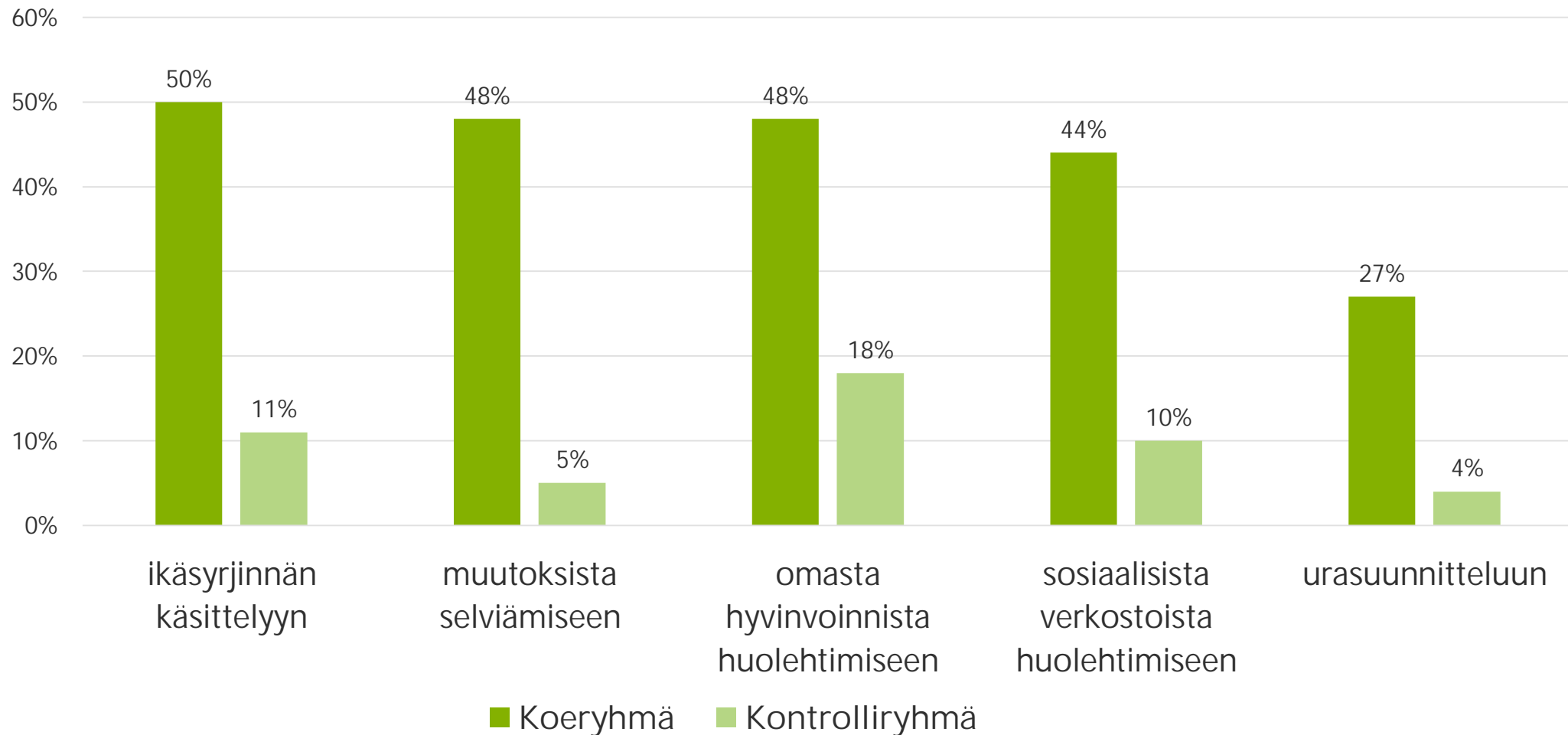
# Intervention päävaikutukset, välittävät ja muuntavat vaikutukset

	Valmistautuneisuus T2	Ikäyrjinnän kokemus T3	Työn imu T3	Tulevaisuus-orientaatio T3	Masennus-oireet T3	Työkyky T3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Intervention päävaikutus	0.11***	-0.09**	0.06*	0.07*	0.03	0.02
Valmistautuneisuus mediaattorina	-	-0.03***	0.02**	0.02**	-0.01*	0.02**
Interaktio: intervention*koulutustaso	-	0.08*	Matalamman koulutustason omaavat osallistujat hyötyivät interventiosta eniten suhteessa koettuun ikäyrjintään. Osallistujat, joilla oli itseä nuorempi esimies, hyötyivät interventiosta eniten suhteessa koettuun ikäyrjintään.			
Interaktio: interventio*esimiehen ikä	-	-0.11**				

Note. Mixed effects models with controlled clustering at organizational level. Adjusted for age, gender and baseline measurement of outcome variables.

# Valmennettavien kokemuksia

Valmennus tarjosi paljon/erittäin paljon keinoja...



# Johtopäätökset 1/2

- “Työn imua uran seniorivaiheeseen” on näyttöön perustuva ja vaikuttavaksi osoitettu ryhmävalmennusmenetelmä, jolla pystytään vahvistamaan varttuneen työntekijän työuran hallintaa, työn imua ja tulevaisuuden näkymiä työssä sekä vähentämään koettu ikäsyrojintää.
  - Valmennus vastaa työuran loppuvaiheessa koettuihin ja ikääntyville työntekijöille tyypillisiin haasteisiin.
  - Valmennus hyödyttää mahdollisesti eniten niitä, joiden resurssit tai mahdollisuudet työssä ovat muita heikommat.
  - Valmennus tarjoaa ikääntyville työntekijöille mahdollisuuden purkaa sisäistettyä ikäsyrojinnän kokemusta ja ikääntymiseen liittyviä omia kielteisiä näkemyksiään (Ruokolainen ym. valmisteilla).



## Johtopäätökset 2/2

- Parantunut työuran hallinta työuran loppupuolella voi mahdollisesti jatkaa myös työuria. [Vaikutus voidaan tutkia rekistereiden perusteella myöhemmin].
- Työuran loppuvaihe on tuottelias ja aktiivinen uravaihe, jossa varttuneet työntekijät asettavat myös uusia työhön liittyviä tavoitteita eivätkä vain "passiivisesti" sopeudu lähestyvään eläköitymiseen.
  - Uusien tavoitteiden asettamiseen näyttää motivoituvan vahvimmin ne työntekijät, joiden organisaatiot ovat "jähmeitä ja joustamattomimpia" (Heckausen ym. valmisteilla).

### JATKOSSA

- Lähiesimies ja työura ikääntyvässä työelämässä – Interventiotutkimus (RCT)
  - Työterveyslaitoksen toteuttama (Ruokolainen & tutkimusryhmä) ja Työsuojelurahaston rahoittama tutkimushanke, joka alkaa 1.1.2021.

# Työterveyslaitos

KIITOS!

@mhruokolainen



ttl.fi



@tyoterveys  
@fioh



tyoterveyslaitos



tyoterveys



Tyoterveyslaitos



## Tärkeimmät lähteet

Bayl-Smith & Griffin (2014). Age discrimination in the workplace: Identifying as a late career worker and its relationship with engagement and intended retirement age. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 588–599.

Carstensen ym. (1999). Taking time seriously – A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist* 54, 165-181.

Damman ym. (2013). Late-career work disengagement: the role of proximity to retirement and career experiences. *Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 68, 455-463.

Harris ym. (2018). Ageism and the older worker: A Scoping Review. *The Gerontologist*, 58, e1-e14.

Kooij ym. (2011). Age and work-related motives. Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 192-225.

Lyly-Yrjänäinen (2019). Työolobarometri 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2019:51.

Ng & Feldman (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65, 821-858.

Van den Berg ym. (2009). The effects of work-related and individual factors on the work ability index: A systematic review. *Career Developmental International*, 13, 85-94.

Vuori ym. (2019). Enhancing late-career management among aging employees – A randomized controlled trial. *Journal of Vocational Behavior*, 115, painossa.

Vuori & Toppinen-Tanner (2015). Enhancing career management preparedness and mental health. Teoksessa *Sustainable Working Lives - Managing Work Transitions and Health throughout the Life Course*. New York: Springer.