



TAMPEREEN YLIOPISTO
Työorganisaatioiden toimintakunto - Instituutti
Liiketaloudellinen tutkimus-
ja koulutuskeskus
33014 Tampereen yliopisto

Pia Siekkinen, Marja-Liisa Manka, Antti Tammivuori ja Arttu Laine

TYÖURAN JATKAMISEN KEINOT

- selvitys työuran jatkamisen kannustimista ja hyvistä käytännöistä sekä toimenpidesuosituksia

1. JOHDANTO	3
1.1. Selvityksen tausta ja tavoite	3
1.2. Selvityksen kohteet	4
1.3. Selvityksen toteutusprosessi	4
2. VÄESTÖN IKÄÄNTYMISEN TALOUDELLISIA JA YHTEISKUNNALLISIA VAIKUTUKSIA	5
2.1. Yleistä	5
2.1.1. Pirkanmaan tilanteen kuvailua	5
2.1.1. Pirkanmaan yritys rakenne	7
2.1.2. Yrittäjien ikääntyminen	7
3. TYÖKYVYTTÖMYYDEN SYITÄ JA TILASTOTIETOA	9
3.1. Yleistä	9
3.2. Työkyvyttömyyden yleisimmät syyt ja sairauspoissaolot	9
3.3. Työkyvyttömyyseläkkeiden alueellinen jakautuminen Pirkanmaalla	12
3.4. Työkyvyttömyyseläkkeet työnantajayrityksen koon ja työntekijän iän mukaan	13
4. VARHAISELLE ELÄKKEELLE OHJAAVIA TEKIJÖITÄ	14
4.1. Yleistä	14
4.2. Lainsäädännölliset tekijät	14
4.3. Työpaikkaan liittyvät tekijät	17
4.4. Yksilökohtaiset tekijät	20
5. TOTEUTETUT TOIMENPITEET TYÖURAN PIDENTÄMISEKSI	23
5.1. Lainsäädännölliset toimenpiteet (työeläketurvan muutokset 2005)	23
5.2. Työpaikkojen toimenpiteet	23
5.2.1. Työssä jaksamisohjelmat	23
5.2.2. Case-esimerkkejä (UPM-Raflatac, Ruoka- Saarioinen Oy, Topkyky, Nanso ja Parempi porukka)	26
5.2.3. Toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen ja arviointi	37
5.2.4. Kansallinen ikäohjelma	40
5.2.5. Tukirahoituksen jakautuminen toimialoittain työssä jaksamisohjelmassa 2000- 2003	48
5.2.6. Uusia ohjelmia	50
5.3. Yksilön vastuu työssä jaksamisen edistämiseksi	51
5.3.1. Ikääntymisen fyysiset vaikutukset	51
5.3.2. Ikääntyminen ja liikunta	52
6. KEHITTÄMISOHJELMIEN VAIKUTTAUVUUS	54
7. KEHITTÄMISEN ONGELMAT	55
8. YHTEENVETO JA TOIMENPIDESUOSITUKSET	56
8.1. Yhteenveto	56
8.2. Keskeiset havainnot	58
8.3. Toimenpidesuosituksset	61
LÄHTEET	63

LIITE 1: Vuonna 2003 alkaneet eläkkeet työnantajayrityksen koon mukaan

1. JOHDANTO

1.1.Selvityksen tausta ja tavoite

Varsin pieni joukko työllisistä on valmiita jatkamaan kokopäivätyössä 65-vuotiaaksi. Tämä ilmenee mm. tuoreessa Etelä-Pirkanmaalla tehdyssä tutkimuksessa, jossa vastaajista (n=1244) vain vajaa seitsemän prosenttia arvioi jaksavansa kokopäivätyössä 65-vuotiaaksi. Väestön ikääntymisestä johtuva poistuma työmarkkinoilta on puolestaan jo ylittänyt työmarkkinoille tulevien määrän. Nämä kaksi tekijää yhdistäen voidaan todeta, että työvoimapula ei ainoastaan ole todellinen, vaan se on tulossa jopa paljon ennakoitua nopeammin.

Työllisyysstrategiatyönsä tukemiseksi Tampereen kaupunki tilasi Tampereen yliopiston liiketaloudelliselta tutkimus- ja koulutuskeskuksen Työorganisaatioiden toimintakunto -instituutilta erillisselvityksen. Se liittyy Pirkanmaan TE-keskuksen hallinnoimaan COLLABORA-projektiin sekä Tampereen kaupungin hallinnoimaan SEUTUVERKKO -projektiin. Kyseessä ovat Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osittain rahoittamat projektit, joiden tarkoituksena on laatia kaikille Pirkanmaan kuu-delle seutukunnalle laaja-alaiset työllisyysstrategiat ja toimenpideohjelmat.

Erillisselvityksen tavoitteena on ollut kartoittaa Pirkanmaalla toteutettuja hyviä käytäntöjä ja pirkanmaalaisia keinoja työuran pidentämiseen ikääntymisen kynnyksellä. Selvityksen on toivottu koostuvan kolmesta erillisestä osiosta:

- 1) Mitä havaintoja ja Pirkanmaallakin sovellettavia keinovalikoimia on käytössä esimerkiksi kansallisella tasolla tai muissa maakunnissa työuran pidentämiseksi?
- 2) Mitkä ovat työyhteisöjen hyvät olemassa olevat käytännöt työuran pidentämiseksi?
- 3) Mitä uusia ehdotuksia ja keinoja voisi soveltaa?

Tavoitetta on kuitenkin laajennettu siten, että tarkasteluun on otettu koko Suomi etsittäessä työuran pidentämisen keinoja. Tämä on ollut tarpeen, koska varsinaisesti Pirkanmaalle keskittyviä hankkeita on ollut vähän ja toisaalta problematiikka on yhteinen kaikkialla. Tavoitteena onkin ollut luoda yleiskuva jo käytössä olevista ja tutkituista käytännöistä sekä niiden vaikuttavuudesta että toteutukseen liittyvistä kokemuksista. Selvityksen päätavoitteena on raportoida hyväksi koettuja käytäntöjä ja antaa toimenpidesuosituksia työuran pidentämiseen tähtäävälle toiminnalle.

Tutkimustyötä on ohjannut ohjausryhmä, johon ovat kuuluneet Pirkanmaan TE-Keskuksesta projektipäällikkö Mikko Kesä ja seutukoordinaattori Regina Salkovic sekä Tampereen kaupungilta työvoima-asiamies Matti Luukinen ja projektikoordinaattori Jani Nieminen. Ryhmä on kokoontunut kaksi kertaa.

1.2.Selvityksen kohteet

Tässä selvityksessä tarkastelun kohteena on ollut pääasiassa työministeriön hallinnoivan työssä jaksamisen ohjelman 2000- 2003 ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön kansallisen ikäohjelman 1998- 2002 puitteissa toteutetut tutkimukset ja kehittämishankkeet sekä koko Suomen että Pirkanmaan alueella. Selvityksessä on tutkittu yhteensä 29 kehittämishanketta ja yhdeksää työuran pidentämisen keinoja käsittelevää tutkimusta sekä neljää raporttia. Lisäksi on tarkasteltu muutamia ESR-rahoitteisia hankkeita Pirkanmaan alueelta sekä Tampereen yliopiston viimeaikaisia väitöstutkimuksia.

Selvityksen alkuun on koottu tilastotietoja Pirkanmaan ikä- ja yritysraakenteesta sekä yritysten työllistävästä vaikutuksesta toimialoittain. Myös työkyvyttömyyden yleisimpiä syitä ja työkyvyttömyyden alueellista jakautumista on tarkasteltu. Taustatietojen tavoitteena on ollut kartoittaa väestön ikääntymisen taloudellisia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia erityisesti Pirkanmaalla.

Lisäksi työuran pidentämisen keinoja ja hyväksi koettuja käytäntöjä sekä niiden vaikuttavuutta on pyritty arvioimaan haastattelututkimuksella. Haastateltaviksi valittiin 17 julkisen sektorin että yksityisten yritysten edustajaa sekä muita Suomen työelämän asiantuntijoita., joilla on kokemusta työelämän kehittämisen ja työhyvinvoinnin alueilta. Haastattelun kohteena olevissa yrityksissä oli jo toteutettu työuran pidentämiseen tähtääviä toimenpiteitä. Haastattelurungon kysymykset rakennettiin analyysivaiheen tuloksina syntyneisiin teemoihin.

1.3. Selvityksen toteutusprosessi

Raportin toteutusprosessi on koostunut neljästä erillisestä toimintavaiheesta:

- 1) analyysivaihe; millaisia tutkimuksia ja kehittämishankkeita on toteutettu,
- 2) analyysivaiheen tuloksien tulkinta ja arviointi; kuvaus työuran pidentämisen keinoihin suuntauneista tutkimuksista sekä kehittämishankkeiden toimenpiteistä että menetelmistä ja tulevista lakimuutoksista,
- 3) työelämän asiantuntijoiden ja yritys edustajien temahaastattelut sekä
- 4) johtopäätöksien raportointi ja esittely toimenpidesuosituksineen.

2. VÄESTÖN IKÄÄNTYMISEN TALOUDELLISIA JA YHTEISKUNNALLISIA VAIKUTUKSIA

2.1. Yleistä

Suomen väestön ikärakenne muuttuu merkittävästi tulevina vuosina. Ikääntyvien työntekijöiden ja eläkeläisten määrä kasvaa. Vuoden 2010 jälkeen eläkkeellä on n. 400 000 ihmistä enemmän kuin nyt. Tämä vaikuttaa työelämän ja sitä kautta myös hyvinvointiyhteiskunnan perusrakenteiden kestävyYTEEN.

Ilmarinen (2000) toteaa, että kansantuotteen kasvu on pitkälti kiinni myös ikääntyvästä työvoimasta, koska vuosina 2005- 2025 määrällisesti suurin inhimillinen resurssimme työelämässä ovat ikääntyneet työntekijät. Suomelle on tulevaisuudessa tärkeä kysymys, miten jatkuva talouskasvu saadaan toteutettua seniorivoimien panoksella. Pauli Juuti (28.9.2004) totesi haastattelussa, että supistuvan työvoiman aikana maahanmuuttajat ja jopa eläkeläiset muodostavat merkittävän työvoimareservin.

Ns. globalisaatiotyöryhmä on korostanut, että väestön ikärakenteen aiheuttamien muutosten hallitsemiseksi on kyettävä nostamaan työssäoloikkää. Ikääntyvien työtaitojen, työmotivaation ja tuottavuuden ylläpitämisestä on työryhmän mielestä pikaisesti alettava huolehtimaan. Työryhmä esitti myös huolestuneisuutensa siitä, että ikääntyneiden työntekijöiden edellytykset ja kannustimet tulos- sa oleviin tuotannon muutoksiin ovat nuoria ikäluokkia heikommat. (Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi. 2004.)

Näin ollen yrityksillä ei ole varaa päästää osaavaa työvoimaa liian aikaisin eläkkeelle. Yrityksien tulisikin huolehtia ikääntyvien työntekijöiden työmotivaation ylläpitämiseen vaikuttavista tekijöistä: työilmapiiristä, esimiestoiminnasta, ammattitaidosta sekä työhön liittyvistä tekijöistä. Tärkeäksi osaamisen taidoksi työpaikoilla tulee myös se, kuinka eläkkeelle siirtyvien tiedot ja taidot saadaan siirrettyä nuoremmalle ikäpolvelle. Työministeriön mukaan jo vuonna 2003 Suomessa saavutettiin leikkauspiste, jossa eläkkeelle siirtyviä on lukumääräisesti enemmän kuin työmarkkinoille tulevia.

2.1.1. Pirkanmaan tilanteen kuvailua

Myös Pirkanmaalla kuten koko maassa väestö vanhenee. Määrällisesti suurin ikäryhmä Pirkanmaal- la on 50- 54 -vuotiaat (34591) kuten valtakunnallisestikin. Myös 55- 59 -vuotiaita on lähes yhtä

paljon eli 34200 (tilastokeskus 31.12.2003). Pirkanmaalla väestömäärän kehityssuunta on pääasiallisesti laskeva tarkasteltaessa syntyvyys-kuolleisuus lukumäärien kehitystä. Ainoastaan Tampereen seudulla (Tampere, Kangasala, Lempäälä, Nokia, Pirkkala, Vesilahti ja Ylöjärvi) syntyvyyttä on enemmän kuin kuolleisuutta. Nämä kunnat ovat myös muuttovoitollisia. Lisäksi muutamia muuttovoitollisia kuntia sijaitsee mm. Etelä-Pirkanmaan ja Luoteis-Pirkanmaan alueella. (Pirkanmaan liitto 31.8.2004). Syrjäseuduilla asukasluku puolestaan pienenee työpaikkojen vähenemisen myötä ja yhä suuremman osan jäljelle jäävistä asukkaista muodostavat eläkeläiset.

Taloudellinen huoltosuhde Pirkanmaalla on tällä hetkellä samankaltainen kuin koko maassa. Huoltosuhteella tarkoitetaan työllisen työvoiman määrää suhteessa työvoiman ulkopuolella olevaan väestöön, eli lapsiin, eläkeläisiin ja työttömiin. Pirkanmaalla oli vuonna 2002 1.3 työvoiman ulkopuolella olevaa yhtä työllistä kohti. Taloudellisessa huoltosuhteessa on alueellisesti merkittäviä eroja (Pirkanmaan liitto 2002). Se vaihtelee Pirkanmaan alueella 1.1 – 2.0 välillä. Useille Pirkanmaan kunnille huoltosuhde saattaa muuttua kunnan taloutta merkittävästi rasittavaksi tekijäksi, kun suurin osa kunnan asukkaista on työelämän ulkopuolella. Tässä suhteessa on oleellista seurata työllisten määrää työttömyyslukemien rinnalla. Kunnissa joissa eläkeläisten osuus merkittävästi kasvaa, työttömyysluvut voivat jopa pienentyä työllisten vähentyessä.

Väestön huoltosuhde kertoo, miten 0-14 ja yli 65-vuotiaiden osuus kasvaa yhtä työikäistä kohden. Tässäkin huoltosuhteessa on havaittavissa merkittäviä eroja Pirkanmaalla. Parhaimmalta tulevaisuus näyttää Tampereen seudun kunnissa ja huonoimmalta Ylä-Pirkanmaan ja Lounais-Pirkanmaan alueella. Tällä hetkellä väestön huoltosuhde on noin 50 prosentin luokkaa eli 0-14 ja yli 65 -vuotiaita on noin 50 100:aa työikäistä kohti. Tulevaisuudessa Pirkanmaalla huoltosuhde heikoimmilla alueilla voi muuttua jopa 80/100.

Tästä muodostuukin vaikea yhtälö, jossa yhä pienevän ja lisäksi ikääntyvän työtätekevän väestön osan pitäisi huolehtia yhä suuremmasta eläkeläisjoukosta sekä vastata yritysten tuottavuuden kasvusta. Selviytyäkseen tästä talouden epätasapainotilasta yrityksille ja yhteiskunnan päättäjille tulee eteen kovia haasteita. Globalisoituvat markkinat vaativat yrityksiltä korkeaa osaamista ja nopeaa reagointikykyä toimintaympäristön muutoksiin. Poliitikkojen on kyettävä päätöksiin, joilla voidaan tukea yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyisyyttä.

Vuosina 1990- 2002 Pirkanmaalla työpaikkojen lisäys on kohdistunut yksityisiin ja julkisiin palveluihin, mutta muilla toimialoilla työpaikat ovat vähentyneet seurantajaksolla selvästi (tilastokeskus,

työssäkäyntitilasto 2004). Julkisen puolen työpaikkojen lisäys ei ainakaan paranna hyvinvointiyhteiskunnan rahoitusperustaa. Viimeisten vuosien aikana yli 70 prosenttia kaikista maamme uusista työpaikoista on tullut pk-yrityksiin (Aamulehti 5.11.2004, Mauri Kivistö).

2.1.1. Pirkanmaan yritys rakenne

Pirkanmaan yritys rakenne koostuu pääasiassa pk-yrityksistä, sillä 75 prosentissa yrityksistä työskentelee enintään neljä ihmistä ja lähes 90 prosenttia työllistää alle 50 ihmistä (Pirkanmaan liitto 2003). Tampereen kauppakamarin (2004) tekemän tutkimuksen mukaan Pirkanmaan alueella on 35 yli 400 henkeä työllistävää konsernia tai suuryritystä, jotka tarjoavat 17 prosenttia koko Pirkanmaan työpaikoista.

Toimialoittain tarkasteltuna merkittävimmät työnantajat ovat teollisuus ja yksityiset palvelut. Teollisuudesta erityisesti puunjalostus- ja metalliteollisuus sekä kone- ja automaatioteollisuus ovat isoimpia työnantajia. Kokonaisuudessaan yksityinen sektori tarjoaa Pirkanmaan työpaikoista 64 prosenttia ja julkinen noin 36 prosenttia (Tampereen kauppakamari 2002). Em. luvuissa on alueellista vaihtelua.

Koko maan tasolla pienet alle 250 hengen yritykset työllistävät 61,5 prosenttia yritysten työvoimasta ja suuret yritykset puolestaan 38,5 prosenttia. Yritysten määrän kasvu on hidastunut 2000-luvulla. (tilastokeskus, uutispalvelu 14.1.2004). Vaikka pienet yritykset muodostavatkin merkittävän osan yrityksistä, toisaalta globaaleilla markkinoilla toimivat suuryritykset luovat suotuisan toimintaympäristön myös pienille yrityksille sekä työllistävät pk-yrityksiä välillisesti alihankinnan kautta. Toisaalta alihankkijana toimiminen voi olla pk-yritykselle myös riski, etenkin, jos sen toiminta on täysin riippuvainen suuryrityksen päätöksistä.

2.1.2. Yrittäjien ikääntyminen

Suomen Yrittäjien jäsenyrittäjistä (2003) noin 47 prosenttia on yli 50 -vuotiaita ja noin 10 prosenttia yli 60 -vuotiaita. Suomen Yrittäjien toimitusjohtajan Jussi Järventauksen mukaan (2004) jatkaja puuttuu 60 %:lla yrityksistä. Vuoden 2010 loppuun mennessä noin 50 000 yritystä on tilanteessa, jossa seuraajaa joudutaan etsimään toden teolla. Jos jatkajia ei saada, uhkaa näiden yritysten toiminnan loppuminen. Jatkajien löytäminen perheen sisältä ei aina ole mahdollista. Sukupolvenvaihdosta koskeva laki vaikeuttaa tilannetta, koska se suosii verotuksellisesti perheen sisäisiä vaihdoksia, muille verotus on kiristynyt.

Tapani Kaskela Pirkanmaan Viestinvaihto- projektista kertoi (29.9.2004), että lähivuosina alueelle tarvittaisiin 5000- 6000 yrityksen jatkajaa. Pirkanmaaltakin löytyy jopa yli 80 -vuotiaita yrittäjiä. Yrityksen luovuttamisprosessi on yleensä pitkä, koska yrittäjä harkitsee luovuttamista ja myyntiä pitkään ennen lopullista päätöstä. Turhan usein käy niin, että yrittäjä mieltii yrityksen myyntiä useita vuosia eikä kuitenkaan jaksa enää kehittää yritystään määrätietoisesti, jolloin yrityksen liikevaihto laskee. Tämä puolestaan vaikeuttaa yrityksen myyntiä ja jälleenmyyntiarvoa. Yrittäjä uskoo saavansa eläketurvaa yrityksen myynnistä, mutta jos yritykselle ei löydykään ostajaa, jää yrittäjän eläketurva hyvin pieneksi Kaskelan mukaan.

Pirkanmaan Viestinvaihto -hanke on Pirkanmaan Yrittäjien hallinnoima projekti, joka tarjoaa nimenomaan omistajanvaihdoksia edistäviä palveluja. Hankkeen toteutuksesta lisäksi ovat mukana TE- keskus ja Ensimetri. Kaskelan mielestä yrityksen kehittämisen suhteen optimaalista olisi, että yritys vaihtaisi omistajaa noin 10 -15 vuoden välein.

Yrittäjillä ei siis ongelmana ole niinkään varhaiselle eläkkeelle siirtyminen, vaan yritystoiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Pienten yritysten työllistämisvaikutus on kuitenkin merkittävä, minkä takia sukupolvenvaihdoksien onnistumiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota tulevina vuosina.

3. TYÖKYVYTTÖMYYDEN SYITÄ JA TILASTOTIETOA

3.1. Yleistä

Suomessa siirrytään eläkkeelle nykyisin huomattavasti aikaisemmin kuin edellisinä vuosikymmeninä; 1960-luvun alussa 60-64-vuotiaista miehistä töissä oli 80 prosenttia, nykyisin vastaava luku on noin 25 prosenttia. (Hakola 2000.) Tänä päivänä eläkkeelle siirrytään keskimäärin 59-vuotiaana. Tärkeimpänä syynä alhaiseen keskiarvoon näyttää olevan työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien matala keski-ikä 50,3 v., koska varsinaisesti vanhuuseläkkeelle jääetään keskimäärin 63,4-vuotiaana. Työttömyyseläkettäkin on käytetty: sille jääetään keskimäärin 60,5-vuotiaana (ks. liite 1: Vuonna 2003 alkaneet eläkkeet työnantajajärytyksen koon mukaan).

Alkaneet vanhuuseläkkeet, yksilölliset varhaiseläkkeet ja työttömyyseläkkeiden keski-ikä noudattelevat luonnollisesti voimassa olevan eläketurvan mukaisia rajoja. Vuonna 2003 alkaneiden eläkkeiden saajat jakautuivat seuraavasti: varsinaiselle vanhuuseläkkeelle jäi 41 %, työkyvyttömyyseläkkeelle 35 %, työttömyyseläkkeelle 18 %, yksilölliselle varhaiseläkkeelle 4 % ja maatalouden erityiseläkkeelle 2 %. Merkille pantavaa tässä luettelossa on työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien lisäksi myös työttömyyseläkkeelle siirtyvien suhteellisen suuri osuus. (tilastokeskus 2004.)

Hallitusohjelman tavoitteena on myöhentää eläköitymistä 2-3-vuodella. Yhteiskunnan huolenaiheena ovat olleet eläkejärjestelmien rahoituspohjan mureneminen ja työvoimapula sekä ikääntyvien osaamistason ajan tasalla pitäminen että toisaalta iän tuoman kokemuksen siirtäminen nuoremmalle ikäpolvelle.

3.2. Työkyvyttömyyden yleisimmät syyt ja sairauspoissaolot

Kolme yleisintä työkyvyttömyyden syytä olivat valtakunnallisesti: 1) mielenterveyden häiriöt 35,4 % 2) tuki- ja liikuntaelinten sairaudet 30,0 % ja 3) verenkiertoelinten sairaudet 9,8 %. Julkiselta sektorilta jääetään työkyvyttömyyseläkkeelle mielenterveyshäiriöiden vuoksi noin viisi prosenttiyksikköä yleisemmin kuin yksityiseltä sektorilta. (Eläketurvakeskus 2003.)

Mielenterveyden häiriöt ovat lisääntyneet viime aikoina ja puolestaan tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ovat vähentyneet. Erityisesti masennus on kasvanut työkyvyttömyyden syynä. Työterveyshuollon edustajien haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että yrityksissä yleisimpänä sairauspoissaolon syinä ovat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet. Työ ja terveys Suomessa – raportin mukaan peräti 71 %:

kertoi kärsineensä näistä viimeisen kuukauden aikana, mutta lääkärin toteamista sairauksista 52 %:a oli tuki- ja liikuntaelin sairauksia (Kauppinen, Hanhela, Heikkilä, Lehtinen, Lindström, Toikkanen & Tossavainen 2004.)

Toisaalta on myös havaittu, että työterveyshuoltoon tullaan yhä lievempien tuki- ja liikuntaelinoireiden kanssa. Mielenterveyshäiriöitä puolestaan esiintyy erittäin vähän eivätkä ne ole lisääntyneet. Työterveyslääkäri Timo Korpio (haastattelu 6.10.2004) kuitenkin totesi, että työelämän muuttuessa erilaiset stressioireet ja henkinen pahoinvointi ovat lisääntyneet, mutta näiden syiden takia ei juurikaan haeta sairauslomaa. Työpaikoilla toteutetut saneeraukset lisäävät aina pahoinvoinnin oireita ja niihin liittyviä mielialavaihteluja hoidetaan myös työterveyshuollossa.

Terveysteen vaikuttavista elintavoista voidaan nostaa esille lihavuus (painoindeksi BMI \geq 30). Joka viides yli 55-vuotiaista työllisistä oli lihava Työ ja terveys Suomessa – haastattelun mukaan.

Sairauspoissaolojen määrät kääntyivät nousuun vuoden 1998 jälkeen. Vuonna 2002 poissaoloja kertyi 8,4 päivää/henkilö vuodessa, suurimmat luvut olivat teollisuudessa ja rakentamisessa. Kuitenkaan noin kolmasosa työntekijöistä ei sairasta lainkaan.(Työ ja terveys Suomessa 2003).

Yrityksissä ja työterveyshuollossa on huomattu, että nuorilla on määrällisesti vanhempaa ikäryhmää enemmän lyhytkestoisia poissaoloja. Ilmeisesti nuorilla on matalampi kynnys jäädä työstä pois kuin ikääntyvillä. Haastatteluissa tuli esille, että nuorilla poissaolojen taustalla on erilaisia yksityisiä syitä, joita ei voi varsinaisesti luokitella sairauspoissaolon syiksi kuten esimerkiksi elämän vastoinkäymiset tai ei-toivotut tilanteet työssä. Nuorten terveyden rapistumisesta on mainittu fyysinen kunto, lisääntynyt ylipaino ja ravintotottumukset.

Elintarviketeollisuudessa tehty tutkimus vahvistaa havaintoa, että nuorilla on selvästi enemmän lyhyitä sairauspoissaoloja kuin vanhemmilla. (Arola, Pitkänen, Nygård, Huhtala & Manka 2001, 182-191.) Samassa tutkimuksessa ilmeni, että työn hallinnan tunteella on erittäin suuri vaikutus sairauspoissaoloihin: jos työn hallinta oli huono, kaikki sairauspoissolokerrat lisääntyivät huomattavasti. Työn hallinnan tunteella tarkoitetaan työntekijän käsitystä siitä, miten hän pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, sen sisältöön, itsenäisyyteen, osallistumismahdollisuuksiinsa ja kuinka selkeä on hänen työroolinsa. Hyvä hallinta vahvistaa työhön sitoutumista ja vähentää sairauspoissaoloja.

Raija Järvisen mielestä (20.9.2004) nuorten motiivi ylipäätään olla työssä pitkään ei näytä lupaavalta: töistä poisjäänti halutaan turvata vapaaehtoisilla eläkkeillä ja jo opiskelijat miettivät eläkeasioita. Järvinen viittasi haastattelussa myös Mia Körjämän pro gradu - tutkielmaan; 2040 eläkeläiset (2003), jossa selvitettiin 23- 26 -vuotiaiden nuorten aikuisten motiiveja yksityisen vapaaehtoisen eläkevakuutuksen ottamiseen. Ensisijaisena tarkoituksena heillä oli varmistaa riittävä tulotaso eläkeikässä sekä lähes yhtä vahvana motiivina oli varmistaa mahdollisuus päästä eläkkeelle ennen virallista eläkeikää. Tutkimuksen mukaan miehet arvioivat jäävän työelämästä keskimäärin 57 -vuotiaana ja naiset 59 -vuotiaana.

Samansuuntaisia tuloksia saatiin myös Uusi työkuunto –projektin tutkimuksessa (2004). Kysyttäessä eri-ikäisiltä, minkä ikäiseksi he arvioivat jaksavansa tehdä kokopäivätyötä nykyisessä työtehtävässä tai elämäntilanteessa, vastaukset vaihtelivat selvästi iän mukaan. Kahdessa nuorimmassa ikäryhmässä (18-35 –vuotiaat) peräti 70 prosenttia arvioi jaksavansa korkeintaan 59-vuotiaiksi ja 34 % arvioi jaksavansa vain 50-54 -vuotiaiksi. Kyselytutkimuksen kohteena oli 1244 vastaajaa lähinnä eteläpirkanmaalaisista yrityksistä ja kahdesta kunnasta.

Työterveyshuollon kokemuksen mukaan ikääntyneillä sairauspoissaoloja on määrällisesti vähän, mutta poissaolojen taustalla voi olla jo sellaisia sairauksia, jotka vaativat pidempää poissaolojaksoa kuten esimerkiksi erilaiset rasitusvammat ja leikkaukset. Saarioisten työterveyslääkäri Heikki Arolan mukaan (13.10.2004) rasitusvammojen määrää yrityksissä on tietoisesti pyritty vähentämään. Osa töistä on automatisoitu ja työnkiertoa on lisätty, osa henkilöstöstä vaihtaa tehtäviä jopa tunnin välein. Näillä keinoilla rasitusvammat ovat vähentyneet vuosien takaisista määristä. Tulevaisuuden kannalta on hänen mielestään tärkeää, että työpaikalla on kanavia, joiden kautta työntekijät voivat tulla kuulluksi. Saarioisen henkilöstöllä on Arolan arvion mukaan hyvä luottamus työterveyshuoltoon. Sairaanhoidon toimii ja ongelmista voi tulla aina keskustelemaan ja asioita viedään eteenpäin. Tärkeää on että asioihin tartutaan heti, totesi Arola.

Korpion mielestä Suomea ohjaa ns. sektoriajattelu. Asioita pitäisi kuitenkin hoitaa kokonaistaloudellisesti. Esimerkiksi potilaita pidetään leikkausjonoissa, mikä tuottaa tarpeetonta työkyvyttömyyttä. Jos ihminen on kuukausia pois työstä, hän vieraantuu työelämästä ja ajatus siirtyä eläkkeelle alkaa kypsyä, lisäsi Korpio. Esimerkiksi UPM:n henkilöstöllä on sairauskassoja, jotka yleensä tukevat yksityissektorilla tehtäviä leikkaustoimenpiteitä.

Merkille pantavaa työkyvyttömyyden syissä on se, että henkilöstö sairastaa eniten tuki- ja liikuntaelimistön sairauksia, mutta eläkkeelle jääetään yleisimmin mielenterveysongelmien vuoksi. Korpion näkemyksen mukaan mielenterveysyistä eläköityminen on etenkin palvelualojen ongelma, mutta toisaalta myös erilaiset saneeraustilanteet lisäävät mielenterveyseläkkeitä, koska saneerattujen joukossa on henkilöitä, jotka ovat irtisanomisaalloissa syrjäytyneet ja masentuneet ja ajautuneet tätä kautta eläkkeelle. Haastatteluissa tuli esille, että yritykset ovat tiukentaneet sairauspoissaolojen seurantaan. Yrityksissä on jopa asetettu ns. hälytysrajoja, jotta toistuviin erityisesti lyhyisiin poissaoloihin voidaan tarttua ajoissa. Yrityksille työntekijöiden sairauspäivät aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia, jotka halutaan minimoida. Arola kertoi, että jopa ennenaikaiset eläköitymismaksut jaetaan tehdaskohtaisesti, näin jokainen tehdas tietää omat eläköitymiskustannuksensa.

Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen ”terveystili -kehittämishankkeen” mukaan joka kolmas poissaolopäivä johtuu muusta kuin sairaudesta. Tällä viitataan organisatorisiin syihin, kuten työpaikan ilmapiiriin ja työnjakoon. Yhden henkilön poissaolo maksaa yritykselle keskimäärin 300-350 euroa päivässä. Tällä kaavalla tarpeettomien poissaolojen kustannukset nousevat jopa 1 950-3 275 miljoonaan euroon vuodessa. Tämä vastaa suunnilleen Tampereen kaupungin kahden vuoden budjetin loppusummaa. (Aamulehti 8.11.2004, Eronen).

3.3. Työkyvyttömyyseläkkeiden alueellinen jakautuminen Pirkanmaalla

Suomessa työkyvyttömyyseläkkeen kautta työelämästä poistuu ennenaikaisesti suurin ryhmä. Työkyvyttömyyseläkkeen saajia oli 2002 loppuun mennessä 267 204 (huom. luku sisältää myös yksilöllisen varhaiseläkkeen saajat) ja varhennetulla vanhuuseläkkeellä oli 62 070 (Eläketurvakeskus 31.12.2002). Muihin Pohjoismaihin verrattuna Suomen työkyvyttömyyseläkeläisten määrä on korkea. Työkyvyttömyys- ja yksilöllisiä varhaiseläkkeitä maksettiin vuonna 2000 yhteensä 15,6 miljardia markkaa, mikä on kaksi prosenttia markkinahintaisesta bruttokansantuotteesta (Pekka Parkkinen, 2001). Työkyvyttömyyseläkkeen kautta työelämästä lähtee eniten 55- 64 -vuotiaita (Eläketurvakeskus 2002).

Työkyvyttömyyseläkkeen saajia Pirkanmaalla on 7 prosenttia koko väestöstä (16- 64-vuotiaat). Koko maassa vastaava luku 7,4 %. Korkeimmat työkyvyttömyysluvut ovat Ylä-Pirkanmaan alueella 9,9 %. Pitkäkestoinen työttömyysjakso lisää riskiä ajautua työkyvyttömyyseläkkeelle. Työkyvyttömyyseläkkeen saajia määrällisesti oli eniten; Längelmäki 13,8 %, Kuru 12,3 %, Suodenniemi 12 %, Kihniö 11,9 %, Kuhmalahti 10,6 %, Ruovesi 10,7 % ja Urjala 10,2 %. Vähiten työkyvyttömyys-

eläkkeen saajia on Tampereen seudulla 6 % eli alle valtakunnallisen tason.(Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos 2004).

3.4.Työkyvyttömyyseläkkeet työnantajyrityksen koon ja työntekijän iän mukaan

Työyhteisön koolla on usein arveltu olevan vaikutusta työilmapiiriin ja työn kokemiseen. Monien havaintojen mukaan pienissä työyhteisöissä on usein parempi ilmapiiri ja mielekkäämmäksi koettu suhde työhön, mutta tämä ei ole kuitenkaan mikään itsestään selvyyys ja toisaalta pienessä yhteisössä yksikin ihminen omalla toiminnallaan saa ”myrkytettyä” koko työpaikan ilmapiirin. Varma-Sampon tekemissä tutkimuksissa kaikkein pienimmillä, alle viiden hengen toimipaikoilla sosiaaliset työolosuhteet näyttivät olevan parhaalla tolalla samoin kuin ilmapiiri, esimiestyö ja johtaminenkin. Samankaltaisia tuloksia on saatu myös Työterveyslaitoksen pientyöpaikkatutkimuksessa, jonka mukaan työyhteisön toimivuus oli paras ns. mikroyrityksissä. Mutta on myös havaittu, että alle viiden hengen toimipaikoissa työntekijät arvioivat oman työkykynsä alhaisemmaksi kuin isommissa yrityksissä.

Tilastokeskuksen tilastot vuoden 2003 työkyvyttömyyseläkkeille siirtyvistä yrityskoon ja iän mukaan osoittivat, että työkyvyttömyyseläkkeelle jääetään pienistä yrityksistä keskimäärin 50-vuotiaana ja isoista yli 250 henkilön yrityksistä noin 52-vuotiaana. Julkiselta puolelta työkyvyttömyyseläkkeelle jääetään lähempänä 53 ikävuotta. Yrityskoon mukaisessa vertailussa yleisin työkyvyttömyyden ikä painottuu 55- 59 vuoden vaiheille. (tilastokeskus 2004)

Merkille pantavaa työkyvyttömyyseläkkeiden tarkastelussa on se, että työkyvyttömyyden keski-ikä on yllättävän alhainen ja että nuorimpana työkyvyttömyyseläkkeelle jääetään alle 20 hengen yrityksistä. Tämä on tärkeää huomata, koska työkyvyttömyyseläke on yleisin ennenaikaiselle eläkkeelle johtava reitti, joka aiheuttaa yhteiskunnalle merkittäviä kustannuksia.

4. VARHAISELLE ELÄKKEELLE OHJAAVIA TEKIJÖITÄ

4.1. Yleistä

Kyselytutkimukset antavat usein tuloksen, että ihmiset haluavat aikaisin eläkkeelle. Hakolan mukaan eläkehakuisuuteen vaikuttavat monet tekijät. Yleisimmin varhaiseen eläkkeeseen johtaa heikentynyt terveys. Monissa tutkimuksissa on saatu tulokseksi, että eläkehakuisuuteen vaikuttavat enemmän työhön ja työympäristön liittyvät työntekijät kuin eläkkeiden tasoon ja eläkkeellä oloon liittyvät vetovoimat. (Romppainen 2000.) Ihminen haluaa saada työssään arvostusta ja tuntea itsensä tarpeelliseksi. Mikäli työhön liittyy useita sellaisia tekijöitä, jotka eivät tyydytä yksilön odotuksia, eläkehakuisuus kasvaa moninkertaiseksi.

Hakolaa ja Romppaista mukaillen varhaiseen eläkkeelle ohjaavat syyt voidaan jakaa kolmeen päätekijään: 1) lainsäädännölliset tekijät 2) työpaikkaan liittyvät tekijät sekä 3) yksilöön liittyvät tekijät.

4.2.Lainsäädännölliset tekijät

Lainsäädännöllisistä tekijöistä merkittävin eläkkeelle siirtymiseen vaikuttava seikka on voimassa oleva työeläketurva. Tarkastelun kohteena on siis yksilön taloudellinen tilanne eli mikä on nettokerätyä eläkkeellä verrattuna siihen, että jatkaisi työssä. Vuoden 2005 alusta tulee voimaan uusi eläketurva, jonka mukaan työntekijällä on mahdollisuus ratkaista itse vanhuuseläkkeelle jäänti- ikänsä 63 - 68 vuosien välillä. Yli 63 -vuotiaalle eläkettä karttuu 4,5 prosentilla. Työttömyyseläke ja yksilöllinen varhaiseläke poistuvat kokonaan.

Hakolan mukaan julkinen sektori on taannut tasaisimman työpaikan vanhuuseläkkeelle asti. Julkiselta sektorilta lähtee vähemmän ihmisiä työttömyys- tai työkyvyttömyyseläkkeelle. Sen sijaan julkisen sektorin työntekijät ovat käyttäneet muita todennäköisemmin hyväkseen yksilöllisen varhaiseläkkeen poistumisreittiä. Kuntien- ja valtiontyöntekijöitä tarkasteltaessa havaitaan, että kuntasektorilta on siirrytty valtiota suuremmalla todennäköisyydellä vanhuuseläkkeelle.

Yrittäjien käyttäytyminen on todettu useassakin tutkimuksessa poikkeavan muusta väestöstä. Yrittäjät jatkavat työelämässä selvästi muita kauemmin ja he jäävät selvästi muita vähemmän myös työkyvyttömyyseläkkeelle.

Toimialakohtaisia eroja tarkasteltaessa teollisuudesta siirrytään keskimäärin aikaisemmin eläkkeelle, kun taas rakennuksilta siirrytään vähemmän työttömyyseläkkeelle kuin teollisuudesta. Mutta rakennuksilta mentiin teollisuutta enemmän työkyvyttömyyseläkkeelle. Hakolan toteaa lisäksi, että määräaikaisissa työsuhteissa olevat ja irtisanotut päätyvät usein työttömyyseläkkeelle. Työttömyyseläke on ollutkin suuryrityksille keskeisimpiä reittejä saneerata henkilöstöä. Työttömyysputkijärjestelyä on käytetty ns. pehmeänä irtisanomiskeinona. Työttömyyseläkkeelle on päässyt jopa 55 -vuotiaana, työttömyyseläke on voimassa vielä ennen v. 1950 syntyneillä.

Haastattelussa Raija Järvinen totesi, että uudesta eläkejärjestelmästä voivat hyötyä raskaassa työssä olevat, joilla ehkä sairastavuus lisääntyy viimeisten työssäolovuosien myötä. Tämä taas olisi vanhassa järjestelmässä pienentänyt eläkettä. Vanhassa järjestelmässä eläkepalkka laskettiin viimeisen kymmenen vuoden työssä olon mukaan, uudessa järjestelmässä eläkettä kertyy koko työuran ajalta 18-vuotiaasta eteenpäin. Eläke voi puolestaan pienentyä korkeasti koulutetuilla, jotka aloittavat pienillä palkoilla ja saavuttavat korkeammat palkat vasta työskenneltyään alalla jo useita vuosia. Toisaalta voittajia ovat myös he, jotka jaksavat työskennellä pitkään, lisäsi Järvinen.

Noin puolella miljoonalla suomalaisella on ns. vapaaehtoinen eläke. Raija Järvinen kertoi, että vapaaehtoisen eläketurvan itselleen järjestäneet jäävät eläkeyhtiöiden mukaan keskimäärin 61 -vuotiaana pois työelämästä eli myöhemmin kuin muut, vaikka heillä olisi mahdollisuus jäädä eläkkeelle jo jopa 55 -vuotiaana. Syynä tähän arvioidaan olevan oma vapaavalintaisuus, jolloin paine ”pakko olla töissä” -ajatukselle vähenee ja työssäkäynti koetaan näin ollen vähemmän stressiä aiheuttavaksi. Uudessa eläkejärjestelmässä vaihtoehtojen olemassaolo koetaan positiiviseksi, jos jaksaa olla töissä 63 -vuotiaaksi. Näin voi mennä pieniä askeleita eteenpäin kuukausi kerrallaan.

Osa haastateltavista pohti, lisääkö työttömyyseläkkeen poisjäänti paineita työkyvyttömyyseläkkeelle vai lisääkö se kuntien ”toimeentuloluukulle” menijöitä vai toisaalta palaako työhalu? Keitä loppujen lopuksi uusi eläkejärjestelmä houkuttelee? Lisäävätkö viimeisten työvuosien lisäkattumat kuitenkaan halukkuutta jatkaa töissä, kun monilla ikääntyneillä on jo säästöjä ja varallisuutta? Haastatteluissa mainittiin myös, että työhön jäävät usein ne, jotka ovat ”jämähtäneet paikoilleen” ja jotka voivat olla kehityksen jarruna eivätkä näin ollen ole työnantajan kannalta parhaita työntekijöitä. Mutta toisaalta myös koettiin, että pitkään työssä viihtyvät suhtautuvat yleensä asioihin myönteisesti, heillä työ ja muu elämä ovat tasapainossa, he eivät sairastele ja he ovat motivoituneita työhön. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että ”työnarkomaanit” jaksavat yleensä huonommin.

Tulevaisuudessa oikeus kuntoutukseen tulee korostumaan. Haastatteluissa tuotiin esille, että tiedotusta erityisesti ammatillisen kuntoutuksen mahdollisuuksista pitäisi lisätä. Uudessa eläketurvajärjestelmässä ammatillisen kuntoutuksen merkitys tulee korostumaan, koska pitempään jatkuva työura asettaa vaatimuksia yksilön ammattitaidon jatkuvalla kehittämiselle ja tarvittaessa jopa täysin uuden ammatin hankkimiselle.

Haastateltavien arvion mukaan eläkeuudistuksella ei ole niin merkittävää vaikutusta eläkkeelle siirtymispäätökseen kuin sillä, millaiseksi yksilöt kokevat työpaikan ilmapiirin. Osassa työyhteisöjä eläkeuudistus on otettu vastaan lähinnä huvittuneesti. Tehdastyöläinen ei usko jaksavansa 63 -vuotiaaksi, joten uudistus ei tuo lisävuosia. Työ on fyysisesti raskasta toistotyötä eikä työtä voi täysin automatisoidakaan. Raha ei ratkaise silloin, kun työ on uuvuttavaa. Työntekijöiden mukaan tehokkuutta on koko ajan kiristetty ja työhön on tullut lisäksi muuta oheistoimintaa esim. mittaamista ja laadun tarkkailua. Heidän mielestään hyvinvoinnista puhuminen on vain ”nättiä puhetta, mutta tosiasiaassa vain tehokkuuden lisäämisellä on merkitystä ihmisten kustannuksella”. Työntekijöiden kommenttien mukaan ennen aikaiseen eläköitymiseen vaikuttavat eniten työnsisältö ja johtamistapa.

Eläketurvakeskuksen (2004) Joustava eläkeikä -tutkimus on selvittänyt lähivuosina eläkkeelle jäävien eläkkeelle siirtymisaikaita, heidän arvioitaan eläkeuudistuksista ja eläketiedotuksen tarvetta. Tutkimuksen yksityisalojen työntekijöitä koskevien tutkimustuloksien perusteella eläkkeelle jäämisen arvioidaan myöhentyvän ikävälillä 60- 62. Yli puolet työssä käyvistä aikoi jatkaa vähintään 63 -vuotiaiksi. Toisaalta eläkkeelle jääminen voi aikaistua 65 vuoden iästä 63 vuoden ikään, sillä vanhuuseläkkeen uusi alaikäraja houkuttelee monia. Tutkituista kolmasosa arvioi valitsevansa 63 vuoden eläkeiän. Runsas neljännes aikoi jatkaa työssä tätä pitempään saadakseen paremman eläkkeen.

Oma terveydentila ja työnantajan suhtautuminen vaikutti olennaisesti halukkuuteen työuran pidentämiseksi em. tutkimuksen mukaan. Mielenpitoensa ilmaiseista kolme neljästä arvioi, että työnantajalla ei olisi mitään jatkamista vastaan. Osa arveli jopa työnantajan kannustavan jatkamaan. Noin neljäsosan mielestä työnantajan asenne olisi kielteinen. Tutkimuksen mukaan tulevan eläkkeen määrää ei vielä tunneta hyvin. Näin ollen lopullisen kannan ottaminen taloudellisiin kannustimiin ja työssä jatkamiseen on vaikeaa. Siksi on tärkeää tiedottaa uudesta järjestelmästä ja valintojen vaikutuksesta taloudelliseen asemaan.

4.3. Työpaikkaan liittyvät tekijät

Tässä selvityksessä useimmat haastatelluista olivat sitä mieltä, että suurin vaikuttava tekijä ennenaikaisiin eläköitymisiin on yrityselämällä, yrityksen taloudellisella tilanteella ja siihen liittyvillä liitännäisseurauksilla. Yritykset, samoin kuin julkinenkin sektori, työntävät ikääntyneitä työntekijöitä talousvaikeuksissaan voimassa olevan eläketurvan mukaisiin ”eläkeputkiin”. Yritykset kuitenkin painottavat, että ennenaikaiset eläkkeelle siirtymispäätökset tehdään pääasiassa yhteisymmärryksessä työntekijän ja työnantajan kanssa. Ristiriitaista tässä on se, että sellaisetkin yritykset, jotka ovat satsanneet vuosia työntekijöiden hyvinvointiin ja peräänkuuluttaneet ikääntyvien kokemusta ja arvostusta, kohdistavat saneeraustoimet ensisijaisesti ikäihmisiin. Juutin mukaan ikäjohtaminen useimmiten jyräytyy taloudellisten lainalaisuuksien alle ja sitä käytetään yleisesti saneerauskeinona. (Juuti 2001.)

Romppainen on pohtinut, pyrkivätkö työnantajat eroon vanhenevista työntekijöistä vai työntekijät eroon työstä. Pyrkimykset irtisanoa vanhenevat työntekijät ja karttaa heidän palkkaamistaan hän on selittänyt kolmella tavalla. Ensinnäkin työttömyyseläke tarjoaa ”pehmeän” laskun vanhuuseläkkeelle ja työntekijän uskotaan haluavan irti työelämästä. Toiseksi suurten työnantajien täysi omavastuu henkilöstönsä mahdollisista työkyvyttömyysmenoista ja työkyvyttömyysriskin kohoaminen iän mukaan houkuttelee pitämään henkilöstön ikärakenteen mahdollisemman nuorena. Kolmanneksi vanhenevien työntekijöiden tuottavuuden suhteessa työvoimakustannuksiin pelätään jäävän alemmaksi kuin nuoremmilla, tämä koskee erityisesti aloja missä tuotantomenetelmät muuttuvat nopeasti. Ikääntyneelle heikosti koulutetulle työntekijälle irtisanomisen uhka on suuri stressitekijä, koska uuden työpaikan löytäminen on vaikeaa. (Romppainen 2000.)

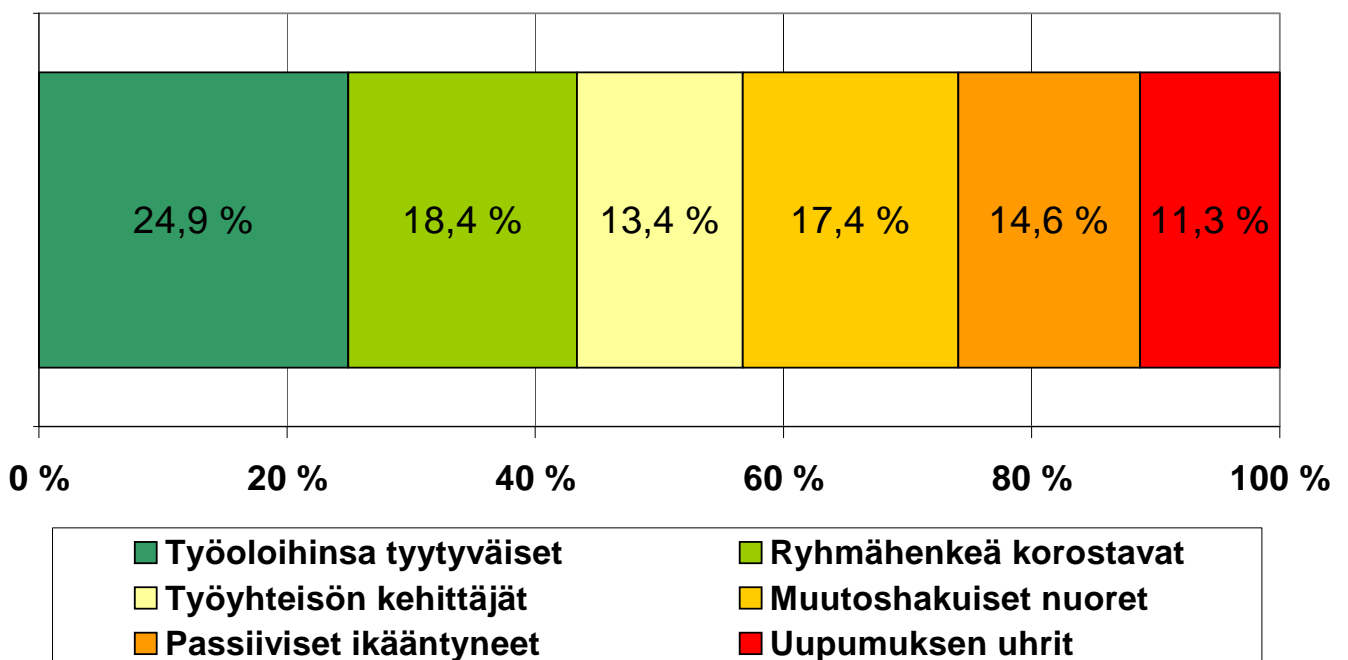
Työpaikkojen toistuvat henkilöstösupistukset aiheuttavat yksilössä epävarmuutta ja turvattomuuden tuntua. Jussi Vahtera Työterveyslaitokselta on todennut, että psykososiaaliset kuormitustekijät ovat lisääntyneet 1990-luvulla. Hänen mukaansa tutkimukset osoittavat, että mitä enemmän tehokkuutta pyritään parantamaan vähentämällä henkilöstöä, sitä suurempi on organisaatiossa toimivien sairastumisriski. Laman jälkeen työpaineet ovat lisääntyneet, kiire ja aikapaine ohjaavat työntekijät tekemään vain välttämättömät tehtävät. Vahtera pitää tätä tilannetta uhkana kilpailukyvyille, koska asiakasohjautuvaan oppimiseen ja osaamiseen sekä innovatiivisuutta edistäville toiminnoille ei jää kylliksi aikaa.

Uusi Työkunto –projektin syksyn 2003 tutkimustulokset kertovat, että yli 75% työntekijöistä ei koe olevansa työhönsä tyytyväisiä. Tätä taustaa vasten nyt vallitseva tilanne ja ennenaikaisen eläköitymisen yleisyys eivät ole yllättäviä. (Laine A, Willner H. & Ahoniemi L. 2004)

Kyselyyn oli kohdistettu 32 työyhteisöön teollisuuden, kuljetustoiminnan, kaupan, pankkitoiminnan ja kunnan aloilta.. Tutkitut jakautuivat kuuteen klusteriin (Kuvio 1: Toimintakunnan kartoitus, syksy 2003 [seur. sivu])

- työoloihinsa tyytyväiset, joiden selvä enemmistö on esimies tai toimihenkilötehtävissä.
- ryhmähenkeä korostavat muutoshaluttomat yli 45 v. vuorotyötä tekevät, jotka olivat tyytyväisiä porukkaansa, mutta tyytymättömiä johdon ja heidän väliseensä vuorovaikutukseen.
- työyhteisön kehittäjät: 45 -v toimihenkilöt, joiden työ oli henkisesti raskasta ja työilmapiiri oli huono, mutta he halusivat kuitenkin kehittää sitä.
- muutoshaluiset nuoret, jotka kokivat työnsä raskaaksi ja halusivat uusia tehtäviä.
- passiiviset yksitoikkoista työtä tekevät yli 50-vuotiaat, jotka kokivat vain olevansa työssä täällä ja joilla oli vähäinen koulutustausta sekä
- uupumuksen uhrit, jotka olivat olleet yli 25 v. saman työnantajan leivissä ja kokivat työnsä kaikin tavoin raskaaksi ja olivat erittäin uupuneita. Myös heillä oli vähäinen koulutustausta.

Kuvio 1: Toimintakunnan kartoitus, syksy 2003 (N=1244)



Tulos näyttäisi vahvistavan hallinnan tunteen ja vaikutusmahdollisuuksien yhteyttä työhyvinvointiin ja sitä kautta työuran pidempään keston. Myös osaamisella on tärkeä merkitys.

Tämän selvityksen haastatteluissa eläkehakuisuuteen merkittävästi vaikuttaviksi tekijöiksi nimettiin työilmapiiri, johdon ja esimiesten työskentely, ihmisjohtamistaidot, palautteen antaminen, työkavereiden suhtautuminen, vaikutusmahdollisuudet osallistua oman työn suunnitteluun, ihmisten arvostaminen/kohtelu, tarpeellisuuden tunne sekä työn henkisen että fyysisen kuormittamisen taso. Myös joustavuutta työjärjestelyissä ja -ajoissa oman elämäntilanteen vaatimalla tavalla pidettiin tärkeänä. Haastatteluissa todettiin, että erityisesti ikääntyneitä työntekijöitä rassaavat toinen toisiaan seuraavat työn muutokset sekä tulostavoitteiden jatkuva lisääminen ja tehostaminen. Näistä aiheutuva kiire ja aikapaine vähentävät koettua työn hallintaa. Myös laatuvaatimuksista tinkiminen kustannusten alentamiseksi saattaa kuormittaa henkisesti erityisesti ikääntyneitä ihmisiä, joiden työmoraali on korkealla.

Pauli Juuti mainitsi (28.9.2004), että suurin eläkkeelle ohjaava tekijä on yrityksen taloudellinen tilanne, muita tekijöitä ovat työkavereiden suhtautuminen ja esimiesten käyttäytyminen sekä eräänlainen narsistisuus ja itseriittoisuus. Juuti sanoi, että kehittymisen ajatellaan tapahtuvan uudistumisen kautta. Uusi koetaan aina ”kiiltävämmäksi”, joten vanhempia työntekijöitä pomotetaan ja muutetaan työjärjestelyjä uusien johtajien mukaisesti. Nuoret esittävät, miten tehdään nopeita muutoksia ja saavutetaan hyviä tuloksia. Nuoret osallistuvat innokkaasti ja muodostavat ns. ”kiiltävän maailman”. Vanhemmat ovat yleensä hiljaisempia, koska tietävät kokemuksesta ehkä eteen tulevat vaikeudet. Juutin mukaan nuorilta puuttuu realismi. Nuoret voivat olla fyysisesti paremmassa kunnossa, mutta vanhemmilla on sosiaalista herkkyyttä, joka kehittyy vasta kokemuksen myötä. Juutin mukaan kokemusta ei hyödynnetä riittävästi. Hän peräänkuulutti myös jatkuvaa mittareiden rakentamista joka asiaan, maailma ei ole mittareista koostunut. Tärkeää on rakentaa yhteisöllisyyttä, lisäsi Juuti.

Vaahteran tutkimuksiin ja haastatteluihin viitaten näyttää, että yrityksen ja julkisen sektorin työpäikän epävarmuustekijät, kasvavat tehokkuusvaatimukset, toinen toisiaan seuraavat muutokset ja työn mielekkyyttä vähentävät tekijät lisäävät pitkällä aikavälillä työntekijöiden henkistä kuormittuneisuutta ja nakertavat yksilön terveyttä ja työkykyisyyttä. Todennäköistä on, että ihmisen kokeman terveydentilan heikkenemisen myötä eläkehakuisuus kasvaa.

4.4. Yksilökohtaiset tekijät

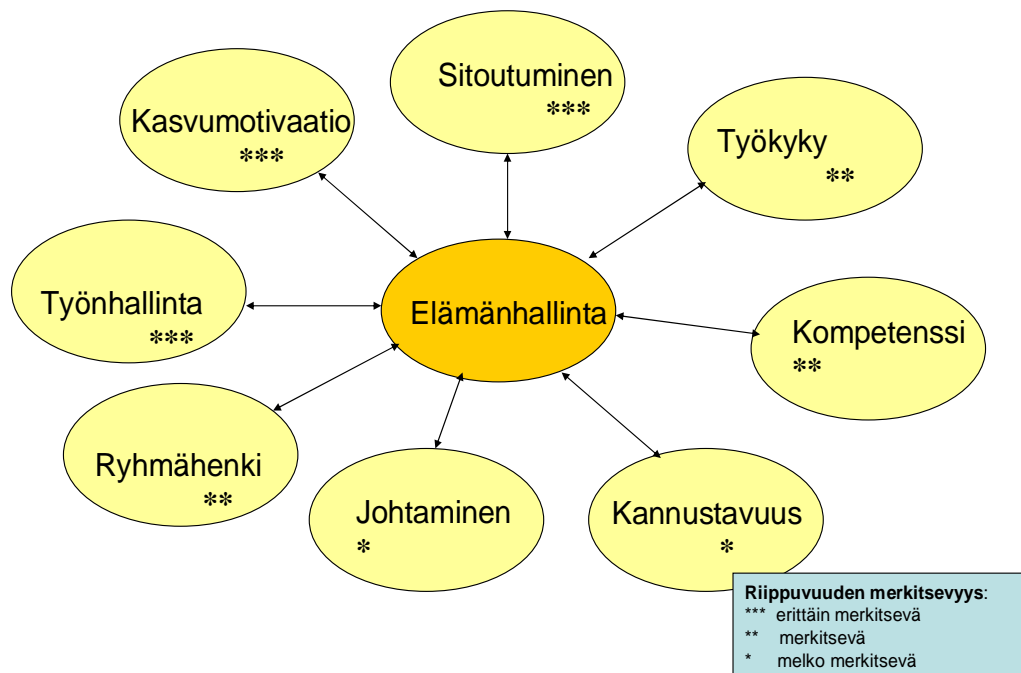
Yksilöllisistä tekijöistä luonnollisesti tärkein on yksilön terveys, joka on pitkälti seurausta siitä, miten pidämme huolta omasta fyysisestä ja henkisestä kunnosta sekä ylipäättään elämänhallinnasta. Hallinnan tunteen vahvuudesta riippuu, paljonko annamme ulkoisen ympäristön muovata mieli-alaamme ja paljonko olemme itse valmiita panostamaan oman elämän tasapainoon. Jokaisen elämässä on nousuja ja laskuja, joista selviämisestä olemme kuitenkin viime kädessä itse vastuussa.

Huhtaniemen (1995) mukaan henkilön asenteet ja elämisen hallinta liittyivät kiinteästi toisiinsa: vähäinen elämänhallinta oli yhteydessä kokemukseen, ettei itse voi vaikuttaa työhönsä ja ettei saa työpaikalta tukea eikä hyväksyntää riittävästi. Lisäksi siihen liittyi tunne, että hyvät ihmissuhteet olivat harvassa. Vähäisesti elämänsä ohjaksissa oleva ihminen hakeutui myös useammin varhaiseläkkeelle kuin hyvän hallinnan tunteen omaava. Elämänhallinta oli persoonallisuuden piirteen kaltainen ominaisuus, joka näkyi myönteisenä minäkuvana ja uskona omiin mahdollisuuksiin. Se vaikutti myös siihen, miten kielteisinä ja toivottomina tai vaihtoehtoisesti myönteisinä ja haastavina asiat näki. Työn itsessään ei tarvinnut olla stressaavaa tai vaikutusmahdollisuuksien oikeasti vähäisiä, vaan huonon elämänhallinnan tunteen omaava ihminen tulkitsi asioita kielteisesti. Elämänhallinnan ja varhaisen eläkkeelle hakeutumisen välillä oli yhteys: mitä heikompi hallinta, sen varhaisempi eläkkeelle hakeutuminen.

Samanlaisia tuloksia elämänhallinnan tunteen vaikutuksista koettuun terveydentilaan ovat saaneet Manka (1999) ja Feldt (2000). Elämänhallinta ja työnhallinta korreloivat voimakkaasti keskenään. Korkean hallinnan tunteen omaavat kärsivät vähemmän psykosomaattisista oireista kuten päänsärystä, unihäiriöistä sekä ahdistuneisuus- ja masentuneisuusoireista, välttyvät muita useammin työpummukselta ja kestävät paremmin kiirettä ja kovia aikapaineita. Lisäksi elämänhallinnan ja työkykyindeksinkin välillä on tilastollisesti merkitsevä yhteys (Kuvio 2: Elämänhallinnan tunteen yhteydet hyvinvoinnin kokemiseen).

Myös kasvumotivaation, mikä kuvaa halua kehittyä, ja hyvinvoinnin tekijöiden välillä on vastavankaltainen riippuvuus. Henkilö, jolla on korkea kasvumotivaatio, sairastaa vähemmän, kokee esimiestoiminnan ja ilmapiirin paremmaksi ja hänellä on myös korkeampi työkykyindeksi kuin matalan kasvumotivaation omaavalla kollegallansa. (Manka 1999)

Kuvio 2: Elämänhallinnan tunteen yhteydet hyvinvoinnin kokemiseen (Manka 1999)



Hakolan (2000) tutkimuksessa yksilökohtaisiin eläkehakuisuutta lisääviin tekijöihin on terveyden lisäksi luetteloitu koulutus, sukupuoli, puolison työmarkkinatilanne, alueelliset tekijät sekä aiemmat eläkehylläykset.

Koulutuksesta Hakola on todennut, että pidempi koulutus vähentää todennäköisyyttä siirtyä ennenaikaiselle eläkkeelle, mikäli koulutus parantaa yleistä työmotivaatiota ja työmahdollisuuksia sekä johtaa fyysisesti vähemmän kuluttavaan työhön.

Sukupuolivertailussa on havaittu, että miehet siirtyvät naisia todennäköisemmin työttömyys- tai työkyvyttömyyseläkkeelle. Puolison työmarkkinatilanteen vaikutuksesta on tehty jopa erillisiä tutkimuksia. Tulosten mukaan eläkkeellä oleva puoliso suurentaa työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistodennäköisyyttä ja töissä oleva puoliso puolestaan pienentää työttömyyseläkkeelle sitä. Tämän mukaisesti puoliset haluavat siirtyä eläkkeelle yhdessä, on harvinaista että työttömyyseläkkeelle siirtyvällä on työssä käyvä puoliso. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen todennäköisyys kasvaa, mikäli henkilö on hakenut eläkettä jo useampia kertoja. (Hakola 2000.)

Aluemuuttujia tarkasteltaessa Hakola on havainnut, että Pohjois- ja Itä-Suomessa asuvilla on suurempi todennäköisyys poistua työelämästä joko työttömyys- tai työkyvyttömyyseläkkeelle. Päinvastoin Uudenmaan parempi työllisyystilanne näkyy pienempänä työttömyyseläkkeelle poistumistodennäköisyytenä. Vanhuuseläkkeen suhteen ei asuinalueella kuitenkaan ole merkitystä.

Hannu Piekkola (2003) on esittänyt, että aktiivinen vapaa-aika erityisesti miehillä ohjaa varhaiseläkkeelle. Piekkola selvitti yli 44 -vuotiaiden suomalaisten työntekijöiden todellista työaikaa, toivottua työaikaa ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Työn kiireisyys lisää yli 44-vuotiaiden työviikon pituutta, mikä puolestaan voi vaikuttaa heikentävästi koettuun terveydentilaan ja selittää etenkin koulutettujen työmarkkinoilta vetäytymistä. Pitkistä työpäivistä seuraa aikapula ja aktiiviselle vapaa-ajalle jää näin ollen vähemmän aikaa. Aktiivisia harrastuksia omaavat naiset tekevät usein tavallista lyhyempää työviikkoa. (Piekkola 2003.)

5. TOTEUTETUT TOIMENPITEET TYÖURAN PIDENTÄMISEKSI

5.1. Lainsäädännölliset toimenpiteet (työeläketurvan muutokset 2005)

- 1) Käyttöön tulevat erilaiset taloudelliset kannustimet työuran jatkamiseksi 63 ikävuoden jälkeen. Vuodesta 2005 alkaen vanhuuseläkkeelle voi siirtyä oman valinnan mukaan 63 ja 68 ikävuoden välillä, jos jatkaa työssä 63 vuoden iän täyttymisen jälkeen, palkitaan tämä 4,5 % vuosittaisella eläkekarttumalla (jo muutaman kuukauden eläkkeen myöhentäminen vaikuttaa eläkkeen suuruuteen).
- 2) Varhennettu vanhuuseläke nousee 62 vuoteen, ennen ikäraja oli 60. Vuonna 1944 ja aikaisemmin syntyneet voivat kuitenkin saada eläkkeen 60 vuotta täytettyään, mutta eläke pienenee tuntuvasti. Eläke pienenee silloin 0,4 % jokaiselta varhennuskuukaudelta ja vähennys lasketaan 65 vuoden iästä asti esim. viiden vuoden varhennus pienentää eläkkeelle lähtöön mennessä karttunutta eläkettä 24 %.
- 3) Eläkkeen alkamista voi lykätä myös 68 vuoden iän täyttymisen jälkeen, jolloin eläkkeeseen lasketaan lykkäyskorotus 0,4 % jokaiselta kuukaudelta
- 4) Osa-aikaeläkkeen ikäraja nousee 58 vuoteen (ennen 56 vuotta)
- 5) Työkyvyttömyyseläkettä maksetaan alle 63-vuotiaalle, jonka sairaus alentaa hänen työkykyään vähintään vuoden ajan. Tätä vanhempana työkyvyttömäksi tulevalle myönnetään vanhuuseläke
- 6) Työttömyyseläkettä voi saada työtön 60-vuotias saatuaan työttömyyspäivärahaa enimmäisajan. Vuonna 1950 ja myöhemmin syntyneiltä työttömyyseläke poistuu.
- 7) Yksilöllistä varhaiseläkettä voi saada ennen vuotta 1944 syntynyt, jos työkyky on sairauden vuoksi pysyvästi alentunut niin, ettei hänen oman työnsä jatkaminen ole enää kohtuullista. Nuoremmita ikäluokilta tämä eläke poistuu.
- 8) Oikeus kuntoutukseen korostuu; kuntoutustuki, hakijalla on oikeus kuntoutukseen, jos hänellä todetaan sairaudesta johtuva työkyvyttömyyseläkkeen uhka lähivuosina ja kuntoutuksen tukemista pidetään tarkoituksen mukaisena.

(Työeläketurvan keskeiset muutokset 2005. Ilmarinen)

5.2. Työpaikkojen toimenpiteet

5.2.1. Työssä jaksamisohjelmat

Vuoden 2000 alussa käynnistyi työyhteisöille suunnattu Työssä jaksamisen- ohjelma, joka päättyi vuoden 2003 lopussa. Ohjelman tavoitteena oli edistää työkykyä ja ylläpitää hyvinvointia työpaikoilla. Työssä jaksamisen ohjelman pitkän aikavälin tavoitteena oli myös eläkkeelle siirtymisen

myöhentäminen. Ohjelman toteutuksesta ovat vastanneet työministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö yhdessä opetusministeriön ja kauppaja teollisuusministeriön kanssa.

Työssä jaksamisen ohjelmalla pyrittiin vaikuttamaan kolmella tasolla:

- 1) *yhteiskunnallisesti*: talouskasvun turvaamiseksi, väestökehityksen ja eläkekustannusten hallinnan kannalta sekä sairauspoissaolojen että työkyvyttömyyseläkkeiden kustannusten vähentämiseksi,
- 2) *yrittäjätasolla*: tuottavuuden, tehokkuuden, laadun ja tuloksellisuuden kehittämiseksi sekä
- 3) *yksilötasolla*: yksilön työhyvinvoinnin ja elämänlaadun kehittämiseksi.

Ohjelma käynnisti alkuvuodesta 2001 hyvien käytäntöjen vaikuttavuus- tutkimuksen ”Työhyvinvointi ei ole sattumaa”. Asiantuntijaryhmä valitsi arviointiin yhdeksän työpaikkaa, joissa katsottiin esimerkillisesti kehitetyn eri työhyvinvoinnin osa-alueita. Näistä kaksi sijoittui Pirkanmaalle: Ruoka-Saarioinen Oy ja Raflatac Oy. Kyseisessä evaluoinnissa kerättiin myös yksilöiltä toiveita siitä, mitä toimenpiteitä he odottavat työssä jaksamisen edistämiseksi. Yksilöiltä kerätyissä toiveissa korostuivat henkisen hyvinvoinnin ulottuvuudet, joskin luettelossa oli myös fyysisten työolojen kehittämistä. Kehittämistarpeet vaihtelivat runsaasti, viimeisenäkin listalla oleva aihe sai vastaajilta n. 50 % kannatuksen. Tämä kertoo kaikkien työssä esiintyvien asioiden tasapainoisen kehittämisen puolesta sekä siitä että työelämässä ei ole merkityksettömiä asioita.

Tässä joitakin esimerkkejä henkilöstön toiveista: positiivisen työilmapiirin ylläpitäminen, henkilöstön työkyvyn arvostaminen, henkilöstön motivointi, hyvä työilman laatu, tarkoituksenmukaiset ja turvalliset työvälineet, mahdollisuudet ammattitaitoa parantavaan koulutukseen, kiireetön stressitön työtahti, hyvät työkoneet ja -välineet, tehokas työpaikan sisäinen tiedonvälitys, tarkoituksenmukainen työnjako jne. (Notkola 2002.) Työssä jaksamisohjelman johtaja Tuulikki Petäjäniemi kertoi haastattelussa (11.10.2004), että työhyvinvoinnin kehittämisen suhteen miehet usein toivovat työturvallisuuteen liittyviä asioita ja naiset vuorovaikutusta.

Hankkeiden toimenpiteet ovat vaihdelleet yrityksittäin. Kehittämiskohteiden laaja kirjo kertoo siitä, että työhyvinvointi on varsin laaja-alainen asia ja riippuu monesta tekijästä. Työssä jaksamisen toiminnan kohteena ovat olleet yksilön lisäksi myös toimintaympäristöt, työyhteisöt, työ ja työprosessit, joissa työssä olevat toimivat sekä ammatillisen osaamisen kehittäminen.

Useimmat yritykset ovat aloittaneet kehittämisohjelmat koko henkilöstön kattavalla kyselytutkimuksella, jonka avulla yritys on voinut tunnistaa oman työyhteisönsä kehittämisen tarpeet.

Tähän alla olevaan luetteloon on koottu esimerkkejä keskeisimmistä kehittämiskohteista useista eri hankkeista ja projekteista:

- *yksilön henkisen, psyykkisen ja fyysisen jaksamisen edistäminen*; esim. yhteisiä liikuntata-
pahtumia, luentoja esim. vuorovaikutustaidoista, erilaisuudesta sekä henkisestä jaksamisesta,
työnohjausta, aslak-toimintaa, kuntoremonttikursseja, työpaikoille järjestettyjä yhteisiä
liikuntamahdollisuuksia sekä liikuntaharrastuksien tukemista rahallisesti.
- *työyhteisön toimivuuden kehittäminen*; yhteistyön ja osallistumisen lisääminen, palaveri
käytäntöjen kehittäminen, tiedonkulun tehostaminen, sitouttaminen, esimies-
alaiseskustelut, tiimityöskentely sekä oppivan organisaation periaatteiden noudattaminen.
- *työympäristön, työolosuhteiden ja ergonomian kehittäminen*; työasennot, työnkierto, koneet,
laitteet, valaistus, melu sekä siisteys/järjestys.
- *esimiesten ja johdon koulutus*; johdon valmiuksien lisääminen esim. päivittäisjohtamiseen,
muutosjohtamiseen, eri-ikäisten johtamiseen, konfliktitilanteiden selvittäminen.
- *ikäjohtaminen*; yrityksiä käynnistämiä *seniori- ja ikäohjelmia*, tiedottamista ikääntyvien
kokemukseen perustavista vahvuuksista ja oppimiskyvystä.
- *työn hallinnan, osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen*; osaamiskartoitukset, työn itsenäi-
syyss ja vastuun lisääminen, tavoitteiden selkeyttäminen, työmotivaation lisääminen.
- *työn kehittäminen*; muutoksien myötä uusien toimintatapojen/työprosessien kehittäminen,
työntekijät analysoivat työnsä ongelmia/häiriöitä ja kehittävät näihin ratkaisuja kohti uuden-
laista toimintatapaa esim. ns. muutoslaboratoriotyöskentely.
- *laatukoulutukset*
- *työaika- ja työjärjestelyt*; työn kuormituksen suhteuttaminen omaan elämäntilanteeseen so-
pivaksi.
- *työn- ja perheen yhteensovittaminen.*
- *arvokeskustelut.*
- *henkilöstötilipäätöksien laatiminen sekä*
- *työterveyskäytäntöjen tarkistaminen vastaamaan yrityskohtaisia tarpeita.*

Työkykyä ylläpitävästä toiminnasta on arvioitu olevan myös taloudellista hyötyä. Sosiaali- ja terve-
ysministeriön katsauksesta (1999) ilmenee, että niin johdon kuin työntekijöidenkin mielestä toi-
menpiteet ovat vaikuttaneet myös talouslukuihin positiivisesti. Vain reilusti alle 10 % vastaajista
arvioi niistä olleen ei lainkaan tai vähän hyötyä, pessimistisimmin näki asian johto.

5.2.2. Case-esimerkkejä (UPM-Raflatac, Ruoka- Saarioinen Oy, Topkyky, Nanso ja Parempi porukka)

UPM- Raflatac:

UPM- Raflatacista Lasse Komulainen kertoi (haastattelu 27.9.2004), että heillä työhyvinvointia on kehitetty määrätietoisesti jo 10- 15 vuotta. Kehittäminen on kokonaisvaltaista useisiin eri hyvinvoinnin osa-alueisiin kohdentuvaa. Perusasioiksi Komulainen mainitsi työturvallisuudesta, työterveydestä ja johtamisesta/esimiestoiminnasta huolehtimisen.

UPM- Raflatacissa liikuntainterventiot ovat olleet hyvin pitkälle vietyjä. Työntekijät ovat itse kokeneet liikunnan merkittäväksi työhyvinvoinnin edistäjäksi. Liikuntamahdollisuuksia on useita, harrastaminen on pääasiassa ilmaista. Liikuntasuorituksista kerätään myös pisteitä, joka maksimissaan voi tarkoittaa 84 euroa rahaa vuodessa. Liikunnan ja hyvinvoinnin kehittämiseksi tehdään lisäksi vuosittain ns. liikuntamittarikysely, sanoi Komulainen. UPM- Raflatacissa on huomattu, että fyysisesti passiivisin ryhmä on 40- 45 -vuotiaat miehet, josta johtuen suunnitelmissa on järjestää 40 + idealla toimiva kampanja.

UPM- Raflatacissa toteutetaan toimintaohjelmaa, joka kulkee nimellä Turvallisesti Tulosta. Esimiehet vetävät joka vuosi omalla osastolla kehityskeskustelut ja käyvät läpi työosastokohtaisesti ns. HUPO- ilmapiiritutkimuksien tulokset. Käytössä on myös toiminnan sujuvuus- mittari, joka koostuu neljästä eri osasta 1) turvallisuus eli tehdyt turvallisuustyöt 2) viihtyvyys 3) laatuketjun hallinta sekä 4) johtaminen ja vuorovaikutus. Osioista tehdään raportteja neljännes vuosittain ja puolivuositain. Laatuketjusta raportit tulevat kuukausittain. UPM- Raflatacissa yhteistoiminnallisia työtapoja on kehitetty jo pitkään. Henkilöstöllä on yhä enemmän mahdollisuuksia osallistua työympäristön ja oman työn suunnitteluun. Komulainen kertoo myös mestari-kisälli-toimintaa toteutettavan.

Henkilöstöjohtamisella on ratkaiseva osuus työhyvinvoinnin kehittäjänä. Komulainen totesi, että yrityksen kasvun ja muutoksien myötä esimiehet ovat enemmän joutuneet keskittymään työnsä tekniin seikkoihin, jolloin ihmisjohtamiselle on jäänyt vähemmän aikaa. Nyt asiaan on pyritty vaikuttamaan tietoisesti. Esimiehillä pitäisi olla enemmän läsnäoloaikaa työntekijöille arkityöskentelyssä. Palautteen antaminen on erityisen tärkeää, totesi Komulainen.

Myös työterveyshuollolla on UPM- Raflatacissa merkittävä rooli työntekijöiden jaksamisen tukemisessa. Työterveyshuolto antaa tukea ja ohjausta erityisesti yksilötasolla. Selvityksien mukaan UPM- Raflatacin kehittämisohjelmat ovat parantaneet yksilön jaksamista ja työn kehittäminen on lisännyt

yhteistyötä ja vuorovaikutusta yrityksessä. Ohjelmien vaikuttavuutta eläköitymiseen ei voida tarkasti sanoa, koska lopulliseen eläköitymispäätökseen vaikuttavat niin monet asiat, kommentoi Komulainen.

Ruoka-Saarioinen Oy:

Ruoka-Saarioinen on jo 15 vuoden ajan kiinnittänyt erityishuomiota ikäihmisten jaksamiseen. Yrityksessä käynnistettiin v. 1989 työvoimapulan pelon vuoksi projekti, jonka tavoitteena oli poistaa varhaiseläkeikää lähestyvien työssä selviytymisen uhkia. Mukana oli noin 100 yli 40-vuotiasta. Menetelmänä oli työolosuhteiden ja terveyden tutkiminen sekä niihin vaikuttaminen. Projektin kuluessa tehtiin ilmapiirikartoituksia, annettiin esimiesvalmennusta, perustettiin työn sisältöryhmä pohtimaan työtä nyt ja tulevaisuudessa sekä järjestettiin pienkorjauskampanja. Ilmapiirikartoituksen perusteella voitiin päätellä, ettei vastuunkantajia päätöksentekotilanteissa löytynyt ja työpaikalla koettiin kateutta. Lisäksi henkilöstön asiantuntemusta ei käytetty riittävästi hyväksi eikä esimiehillä ollut riittävästi aikaa alaisilleen. Eniten parantamisen varaa oli tiedottamisessa. Työntekijöillä oli myös mahdollisuuksia osallistua Kelan kustantamille työkykyä ylläpitäville kursseille teemalla Työniloa Kulta-Kukon konkareille. Niiden sisältö poikkeaisi tavanomaisista siten, että fyysisen ja psyykkisen kuntoutuksen tuntimäärät käännettiin vastakkaisiksi. Niinpä pääpaino olikin psyykkisessä valmennuksessa. Projektin ansiosta osallistujien työkuunto parani ja sairauspoissaolot vähenivät. Työssäviihtyminen lisääntyi ja erityisesti tiedonkulun koettiin kehittyneen. Myös työolosuhteet kohenivat.

Tuolloin projektissa mukana olleiden seuranta on säännöllisesti jatkettu sekä haastatteluilla että erilaisilla lääkärintarkastuksilla. Niiden ansiosta on myös vaikutettu hyvinvointia estäviin tekijöihin ja kehitetty mm. työolosuhteita Kuva-menetelmän avulla. Sen tarkoituksena on ollut kiinnittää huomiota fyysisiin työolosuhteisiin ja saada aikaan parannuksia, jotta ikä ei olisi työnteon esteenä.

Vuonna 1993 käynnistettiin tuotantomuutoksen yhteydessä kehittämisprojekti, jonka tavoitteena oli vaikutusmahdollisuuksien ja omatoimisuuden lisääminen sekä ammattitaidon laaja-alaisesti. Yli 100 ihmistä osallistui hankkeeseen ja heille tarjottiin sekä tietopuolista koulutusta että työnopetusta. Samalla seurattiin iän vaikutusta muutostilanteessa.

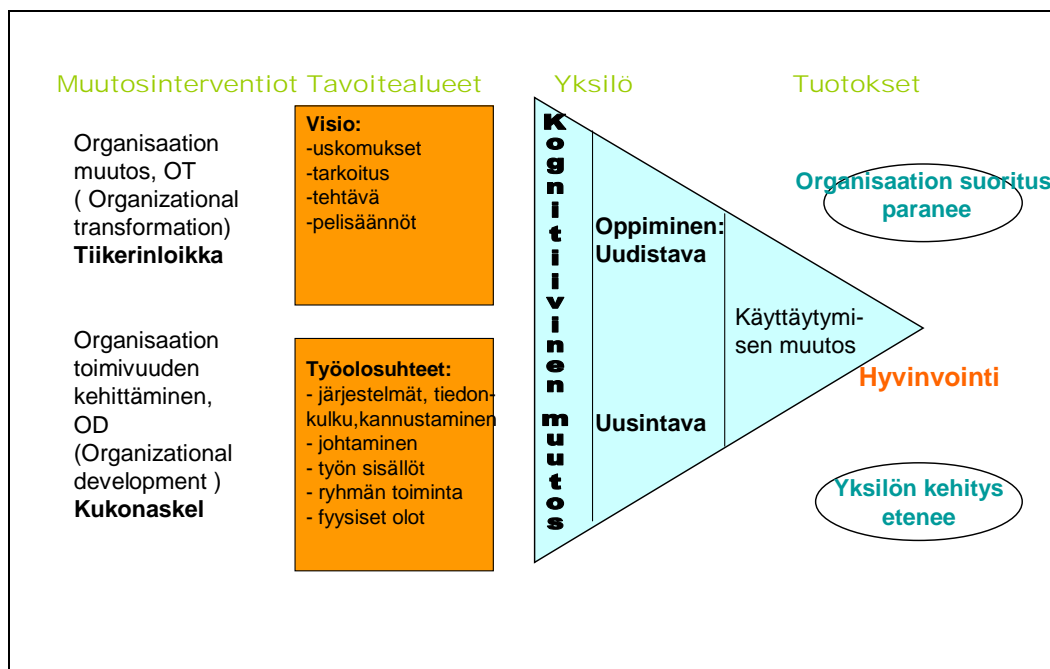
Tavoitteisiin päästiin vain osittain. Koulutuksella voitiin kehittää työtaitoja, mutta asenteisiin ei voitu juurikaan vaikuttaa. Pessimistinen ajattelu- ja toimintatapa oli hyvin yleinen koulutettavien joukossa tutkimusjakson alussa samoin kuin lopussakin. Käytännössä tämä näkyi ainakin tavanomaista suurempana sairastavuutena ja mahdollisesti heikompina työsuorituksina. Poissaolojen

määrällä oli riippuvuus ainakin yhteen asennekartoituksen muuttujaan, henkilökohtaistamiseen. Mitä enemmän henkilö näki ongelmien syyt itsestä johtuviksi ja mitä heikompi oli itseluottamus, sitä enemmän hänellä oli sairaudesta aiheutuneita poissaoloja. (Manka, Nygård, Arola & Huhtala 1996).

Osanottajien omakuvassa oli nähtävissä keskimääräistä suurempi riippuvuus muista ihmisistä, vähäisempi aloitteellisuus sekä pyrkimys yhdenmukaiseen käyttäytymiseen. Käytännössä tämä näkyi siten, että henkilöt toimivat mielellään sääntöjen ja totuttujen tapojen mukaan. Lisäksi he ajattelivat voivansa vain vähäisesti vaikuttaa itseänsä koskeviin asioihin ja syyllisyyden tunne oli keskimääräistä korkeampi. Tutkijat vetivät johtopäätöksen, että hierarkkinen organisaatiomalli oli vaikuttanut tilanteeseen: autoritääriinen johtamistyyli tekee työntekijöistä avuttomia ja passiivisia (Manka & ym. 1996).

Tulosten vuoksi kehittämistoimintaa haluttiin jatkaa keskittymällä kehittämisessä hallinnan tunteen kasvattamiseen. Vuonna 1995 käynnistettiin Toptiimi –projekti, jonka kohteiksi otettiin kaksi osastoa, joilla sairauspoissolot olivat korkeimmat, 12- 13 % kokonaistyöajasta (broileriasasto ja broilerteurastamo). Tavoitteena oli kehittää työn tuottavuutta lisäämällä omatoimisuutta, vuorovaikutustaitoja ja työtyytyväisyyttä sekä liiketoiminnan ymmärrystä. Tutkimuksella seurattiin runsaan kahdensadan henkilön hyvinvointia kehittämishankkeen aikana. Interventioina käytettiin laaja-alaista koulutusta ja kehittämisryhmätoimintaa. (Manka 1999)

Kuvio 3 : Toptiimi –projektissa käytetty kehittämissmalli



Toimintatutkimuksen viitekehyksenä käytettiin Porrasin ja Silversin (1991) suunnitellun muutoksen mallia, jota täydennettiin uudistavaa oppimista koskevilla näkemyksillä. Mallin mukaan muuttuminen edellyttää kahdenlaisia askeleita: vision ja perususkomusten tason kehittämistä, tiikerinloikkaa (Organization Transformation) ja perinteistä työorganisaation kehittämistä, kukonaskkeleita (Organization Development). OD- toiminta auttaa sopeutumaan ympäristön muutoksiin ja saa aikaan näkyviä, muttei radikaaleja muutoksia yksilön kognitioissa ja sen myötä käyttäytymisessä. OT-toiminta suuntautuu uuden vision luomiseen, mikä onnistuu tehokkaimmin, kun organisaatio kehittää itselleen jatkuvan itsearvioinnin ja muutosvalmiuden kyvyn eli kasvaa oppivaksi. Tällöin voidaan saavuttaa myös radikaaleja muutoksia yksilöiden käyttäytymisessä. Yrityksen menestyminen näkyy sen oppimiskyvyn sekä tuottavuuden lisääntymisenä ja yksilön hyvinvointi itseohjautuvuuden kasvamisena.

Tulosten mukaan omatoimisuus lisääntyi. Kannustejärjestelmien, ryhmähengen, vaikutusmahdollisuuksien, työn- ja elämänhallinnan, työkyvyn sekä sitoutumisen koettiin parantuneen. Liiketoiminnan ymmärrys kasvoi. Sairauspoissaolot vähenivät 8-16 %:lla, kun ne muualla tehtaassa lisääntyivät samanaikaisesti 17 %:lla.

Vaikka Toptiimi-hanke ei ollutkaan suunnattu ikäihmisiin, tulosten mukaan näytti siltä, että yli 50 -vuotiaat hyötyivät eniten kehittämistoimista. He tosin olivat joiltakin osin jo lähtötilanteessa muita tyytyväisempiä, vaikkakin myös hajonnat olivat useimmissa muuttujissa suurimmat. He olivat kaikista tyytyväisimpiä kannustejärjestelmään ja tyytyväisyys jopa lisääntyi prosessin aikana. Tehtävä- ja tavoitejärjestelmä eli töiden organisointi sai heiltä myös parhaat arviot. Myös ryhmähengi kasvoi eniten heidän joukossaan. Broilerteurastamossa vanhin ikäryhmä koki myös työn sisällöt myönteisimmin, mutta broilerostolla tyytyväisimpiä tässä suhteessa olivat 40-49 -vuotiaat.

Kasvumotivaatio ja sitoutuminen työhön saivat niin ikään parhaat arviot yli 50-vuotiailta ja arvot kasvoivatkin eniten tässä ikäryhmässä. Kasvumotivaation ja iän välillä oli miltei merkitsevä negatiivinen riippuvuus v. 1995, mutta sitä ei enää ollut prosessin lopussa. Nähtävästi vanhimmatkin innostuivat koulutuksesta. Esimerkiksi elämäniloryhmiä, joihin oli sisällytetty sekä fyysistä että psyykkistä kuntoutusta, toivottiin koko ajan lisää, vaikka alussa oli tarkoitus järjestää vain yksi ohjelma. Sitoutumisen ja iän välinen riippuvuus lisääntyi tutkimusjakson aikana.

Myös ammatillinen kompetenssi arvioitiin korkeimmaksi yli 50-vuotiaalla broilerteurastamossa; broilerostolla se oli korkein 40-49 -vuotiailla. Tulos on sikäli kiinnostava, että Ilmarisen mukaan

(1997) vanhimmat työntekijät tuntevat olevansa nuorempia huonompia ammatilliselta kompetenssiltaan.

Korkean iän ja matalan työkykyindeksin välillä oli alussa erittäin merkitsevä riippuvuus, mutta kehittämisprosessin aikana se heikkeni miltei merkitseväksi. Samoin sairauspoissaolojen ja iän välillä oli merkitsevä riippuvuus v. 1995, mutta sitä ei enää löytynyt vuonna 1997 eli ikä ei enää ennakoitukaan suurempaa sairastumisriskiä. Kuitenkin yli 50 -vuotiaat kokivat vaikutusmahdollisuutensa kaikista vähäisimmiksi ja myös työkykyindeksi oli heidän ryhmässään matalin.

Topkyky:

Topkyky-projektin taustalla on vuosina 1995-1997 Pirkanmaalla ESR:n tuella toteutettu Toptiiminiminen koulutus- ja kehittämishanke. Toptiimin päätyttyä osa mukana olleista yrityksistä halusi painottaa kehittämistoimintaa erityisesti ikääntyvän työvoiman työkyvyn ylläpitämiseen. Neljän Toptiimissä mukana olleen yrityksen ympärille koottiin uusi projekti, jonka kohderyhmäksi määriteltiin TEVANAKE-alan yritykset. Projektirytysten verkosto muodostui luonnollisesti yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden keskuudesta. Topkyky-projektiin osallistui seuraavat 14 yritystä: Ficlon Oy, Jurei Oy, Nanso Oy, Nokian Jalkineet Oy, Oy Norpol Ab, Pohjaexpertit Oy, Reiju Oy, Suomen Nauhatehdas Oy, Tamglass Ltd Oy, Tamglass Turvalasi Oy, Tampereen Työterveys ry, Tam-Silk Oy, Tupler Oy. Projektin kohteena oli yrityksissä yhteensä 1103 henkilöä.

Hanketta koordinoi Tampereen yliopiston terveystieteen laitos. Jokaisessa yrityksessä oli yhteyshenkilönä projektinvetäjä, joka edusti yritystä ohjausryhmässä ja vastasi koulutuksen käytännön järjestämisestä omassa yrityksessään.

Topkyky-projektin yhtenä tavoitteena oli luoda yrityksiin pysyvä toimintatapa työkykyä edistävän toiminnan organisointia ja suunnittelua varten. Siksi kaikkiin yrityksiin perustettiin tyky-ryhmät tyky-toiminnan koordinoimiseksi.

Hankkeen aikana tapahtui muutosta erityisesti suhtautumisessa työkykyä edistävään toimintaan. Joissakin yrityksissä havahduttiin projektin ansiosta näkemään työyhteisön kehittämistyön tarpeellisuus ja erityisesti ikääntyvän työvoiman työkyvyn ylläpitämisen merkitys. Projekti mahdollisti sen, että yrityksissä voitiin kehittää työkykyä ylläpitävää toimintaa kunkin yrityksen omista lähtökohdista ja tarpeiden pohjalta. Erityisesti pienissä yrityksissä saatiin tietoa erilaisista mahdollisuuksista työyhteisön ja henkilöstön voimavarojen tukemiseksi ja voitiin aloittaa käytännön toimenpiteitä tyky-toiminnan kehittämiseksi. Koulutuksen ohella esimerkkinä konkreettisista toimenpiteistä ovat mm. yrityksissä perustetut erilaiset liikuntaryhmät.

Positiivisimpia muutokset olivat pienimmissä yrityksissä, joissa koulutus ja tyky-toiminta oli ennen projektin alkamista hyvin vähäistä. Erityisesti arviot ryhmähengestä ja työn sisällöstä, sen mielekkyydestä sekä töiden organisoinnista olivat useissa pienemmissä yrityksissä nousseet projektin aikana. Projektiin kuuluvissa isommissa yrityksissä työhön, työyhteisöön, johtamiseen sekä kasvumotivaatioon liittyvät asiat arvioitiin hankkeen alussa korkeammiksi kuin pienissä yrityksissä. Hankkeen aikana saadut muutokset olivat isoissa yrityksissä kuitenkin pieniä, ainoastaan ryhmähengi oli noussut edelleen myös isoissa yrityksissä. Ikäryhmittäin käytetyissä mittareissa oli vain hyvin pieniä eroja. Vanhimpien, yli 50-vuotiaiden osalta tulokset olivat joiltain osin muita positiivisempia, esim. arviot ryhmähengestä nousivat erityisesti vanhimpien työntekijöiden keskuudessa.

Terveyttä ja työkykyä mittaavat osiot olivat hankkeen aikana pysyneet lähes ennallaan eli hankkeella on ollut työkykyä ylläpitävää vaikutusta. Positiivisimpia muutokset fyysisessä kunnossa, työkyvyssä, terveydessä ja stressin arvioissa olivat pienemmissä yrityksissä, joissa hankkeen aikana oli ensimmäistä kertaa aloitettu säännöllinen liikuntaryhmien toiminta.

Työntekijät kokivat haastattelujen perusteella projektin vaikuttaneen erityisesti työyhteisöön ja ilmapiiriin. Myös liikuntatapahtumat koettiin työyhteisöä yhdistäväksi ja ilmapiiriä parantavaksi tekijäksi. Toiminta koettiin myös konkreettisena työntekijöiden huomioimisena. Erityisesti, jos yrityksessä ei aiemmin ollut vastaavaa toimintaa, sen merkitys työyhteisössä korostui.

Työntekijöiden kokemusten mukaan työkykyyn ja työssä jaksamiseen vaikuttavat:

- a. työn organisointiin liittyvät asiat, joita kuvattiin kiireellä, töiden kasautumisella sekä koneiden ja laitteiden toimintahäiriöillä.
- b. Työyhteisöön liittyvät asiat, joissa esille tulivat työpaikan ilmapiiri, oman asenteen merkitys sekä huumorin käyttö.
- c. Palaute ja työn arvostus, joka näkyy arkisissa pienissä asioissa. Työnantajan ja esimiehen kiitos ja huomioiminen nähtiin tärkeinä.
- d. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä oman osaamisen kehittäminen ja kokemus siitä, että on onnistunut omassa työssään

Topkyky – projekti oli sikäli mielenkiintoinen, että eri yritysten tyky-ryhmät verkostoituivat ja jakoivat kokemuksia ja hyväksi koettuja käytäntöjä tyky-ryhmille järjestettyjen seminaarien sekä yritysvierailujen yhteydessä. Koulutuksen toteuttamisessa hyödynnettiin projektiverkostoa ja pienet yritykset pääsivät mukaan isoissa yrityksissä järjestettyihin koulutustilaisuuksiin.

Nanso Oy:

Nanso Oy on kehittänyt 1990-luvulla omaa toimintaansa osallistumalla Toptiimi- sekä Topkyky-projekteihin, joita Euroopan Sosiaalirahasto tuki. Niistä saatujen hyvien kokemusten vuoksi yritys toivoi voivansa jatkaa toimintansa kehittämistä kiinnittäen erityistä huomiota jaksamiseen ja ikään-tymisen tuomaan problematiikkaan.

Kehittämisen tarvetta oli lähinnä esimiestaidoissa, etenkin ikäjohtamisessa, sekä työntekijöiden jaksamisessa. Kehittämisen tarvetta oli myös työntekijöiden monitaitoisuudessa ja työyhteisön aloitteellisuudessa sekä vuorovaikutustaidoissa. Vaatevalmistuksen urakkatyöpainotteisuus ja vaihetyön luonne vaativat myös jatkuvaa kehittämistä mm. ergonomian suhteen, jotta työperäisiä sairauksia voitaisiin ennaltaehkäistä. Toisaalta projektin aikana toteutettava saneeraustilanne toi erittäin voimakkaasti esille epävarmuuden ja huolen sekä tiedottamisen avoimuuden tarpeen. (Manka & Sironen 2001.)

Yhtenä mielenkiintoisena yksityiskohtana projektissa käynnistettiin yli 50- vuotiaiden kanssa erityiskehityskeskustelut. Keskustelu suunniteltiin siten, että ongelmien sijasta kiinnitettiin huomiota positiivisiin asioihin. Kukin sai etukäteen mind map -tyyppisen keskustelurungon, johon hän sai kirjata etukäteen työssä jaksamisen tekijöitä sekä keinoja jaksamisen edistämiseen: mitä he itse voisivat tehdä että mitä työyhteisö voisi tehdä.

Yhteenvetokeskustelujen mukaan yli 50 -vuotiaat:

- Kokivat varsin yleisesti jaksavansa työssään ja olivat asenteiltaan positiivisia.
- He olivat ylpeitä omasta osaamisestaan.
- Heillä oli erittäin vähän toiveita, ne koskivat lähinnä virkistymistoiminnan järjestämistä.
- Pelkoja aiheutti yrityksen taloudellisen tilanteen tuoma epävarmuus ja siitä aiheutuva pelko oman työpaikan menettämisestä.
- Toki joitakin työjärjestelyjäkin oli toiveissa, otettiin mm. esille kuntoutusmahdollisuudet.
- Osa-aikaeläkettä suunnitteli vain muutama henkilö, joiden kanssa keskustelua jatkettiin.

Esimiesten valmiudet lisääntyivät eri-ikäisten ja voimavaroiltaan erilaisten ihmisten johtamisessa. Alulle saatiin myös ajatusmalli, jolla esimiehet käyvät omia työtehtäviään läpi ja siirtävät niitä työntekijöille, jotta heidän hallinnan tunteensa lisääntyisi. Samalla voitin vähentää työnjohdon työtaakkaa, joka koettiin osin liian suureksi.

Hankkeella voitiin vaikuttaa koko yrityksen esimiesten työkyvyn ylläpitoon ja sitä kautta uskottiin, että myös koko henkilöstö hyötyy prosessista. Varsin vähän voitiin vaikuttaa suoraan koko henkilöstöön, vaikka heille tarjottiinkin erilaisia luentoja jaksamisesta ja työkyvyn ylläpidosta. Näissä tilaisuuksissa olivat mukana kaikista aktiivisimmat henkilöt eivätkä ne välttämättä tavoittaneet niitä, jotka olisivat olleet virkistymisen tarpeessa.

Keskimääräistä eläköitymisikää saatiin nostettua. Koko vuosikymmenen jatkuneiden määrätietois-
ten kehittämistoimien ansiosta eläkeikä on viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvanut 5,4 vuo-
della (v. 1991 57 vuotta, v. 2001 62,4 vuotta).

Jaksamisprojektilla haluttiin myös turvata pitkällä tähtäyksellä työpaikkojen säilyminen. Prosessin aikana arvioitiin koko yrityksen johtamiskäytäntöjä ja oletettavasti myös tähän pyrkimykseen voi-
tiin myönteisesti vaikuttaa.

Parempi Porukka- projekti:

Parempi Porukka- projekti oli henkilöstön työssä jaksamista ja osaamista edistävä hanke. Hanke toteutettiin osin ESR- rahoituksella vuosina 2000- 2003. Sitä hallinnoi Kiipulan ammatillinen aikuiskoulutuskeskus. Hankkeeseen osallistui 16 yritystä ja 37 yrittäjää mikroyrityksineen, joissa yhteensä oli 423 työntekijää. Hanke oli suunnattu pääasiassa pieniin alle 20 henkilön yrityksiin. Osallistuneiden keski- ikä oli 43 vuotta.

Projektin tavoitteena oli tukea osaamista, jonka avulla yritys itse pystyisi tunnistamaan ja selvittämään henkilöstönsä jaksamis- ja osaamistarpeita sekä kehittämään käytännöllisiä ratkaisuja. Kaikki mukana olevat yritykset kävivät läpi Parempi porukka- projektin suunnitelman mukaisen sisällön kuusi porrasta: 1) tiedottamisjakso: johdon konsultaatio ja tiedotustilaisuus koko henkilöstölle yrityksittäin, 2) orientoivajakso: kaikki projektiin osallistuvat haastateltiin ja laadittiin yritysکوhtainen työhyvinvointisuunnitelma sekä jokainen yritys nimesi ns. työhyvinvointiryhmän, joka vastasi toiminnan etenemisestä ja arvioinnista, 3) toteutusjakso: käynnistettiin yritysکوhtaiset kehittämistarpeiden parantaminen, 4) I arviointijakso: suoritettiin uudelleen työhyvinvointikysely, 5) itseohjautuvuuteen siirtyminen: kerättiin hyvät käytännöt ja suunniteltiin yritysکوhtaisia välineitä ja mittareita omaehtoisen toiminnan jatkamiseksi sekä 6) II arviointijakso: projekti ja yrityksen työhyvinvointiryhmä arvioivat sitä, miten itseohjautuvuuteen siirtyminen on käynnistynyt ja mitkä menetelmät jäävät yrityksillä käyttöön.

Parempi Porukka- projektin myötä kaikissa yrityksissä käynnistyi henkilöstön jaksamista ja osaamista edistävä prosessi. Yritykset tekivät yrityskohtaisia toteutussuunnitelmia, joita he toteuttivat järjestelmällisesti ajan sallimissa rajoissa. Yritykset kokivat kirjallisen rungon kehittämiskohteista hyväksi perustaksi asioiden eteenpäinviemiseksi. Asetetut osatavoitteet, projektin ohjaus ja seuranta nopeuttivat kehittämiskohteiden toteutusprosessia. Projekti edisti johdon ja henkilöstön yhteistä kehittämistyötä sekä lisäsi avoimuutta ja joustavuutta molempiin suuntiin.

Hankkeen kokemuksen mukaan eniten työntekijöiden jaksamiseen ja viihtymiseen työpaikalla vaikuttivat työnjärjestelyt, joilla oli myös yhteys työtyytyväisyyteen ja koettuun väsymykseen. Yleensä työnjärjestelyjen heikkoudet ilmenivät tiedonkulun katkoksina esim. myynnin- suunnittelun – tuotannon – käyttöönoton välillä tai saatu tieto ymmärrettiin väärin (sanat ja niiden merkitykset eivät välttämättä kohdanneet), yhteistoiminnallisuuden ja avoimuuden puutteena, vastuu- ja työnjaon epäselvyyksinä sekä ongelmina esimiestoiminnassa. Pk-yrityksissä johtajuus osoittautui kovin tehtäväkeskeiseksi, minkä rinnalle toivottiin enemmän jaettua ja ihmiskeskeistä johtajuutta. Muita merkittäviä tekijöitä, joilla oli yhteys yksilön kokemaan jaksamiseen, olivat työpaikan epävarmuus, pakkolomautukset, työtehtävät eivät vastanneet osaamista, työpaikan ilmapiiri (työntekijöiden välillä ristiriitaisuuksia ja kilpailua), jatkuva kiire sekä työn hallinnan menettämisen pelko. Nuorilla lisäsi työtytymättömyyttä useimmiten se, että työ ei ollut odotuksien mukaista.

Yleensä yritykset lähtivät liikkeelle konkreettisimmista kehittämiskohteista esim. koneet ja laitteet, valaistus, siisteys/järjestys, palaverikäytäntöjen kehittäminen ja ergonomia. Osa yrityksistä toteuttikin suurimman osan fyysisen työympäristön kehittämiskohteista. Tähän vaikutti myös se, että suurin osa mukana olevista oli teollisuuden pienyrityksiä. Sen sijaan mm. työkäytäntöihin ja häiriötilanteisiin liittyvien ongelmien kehittäminen oli vaikeampaa, joskin toiminnan ohjaukseenkin saatiin parannusta. Kaiken kaikkiaan yrityksillä oli projektin aikana menossa useitakin kehitysprosesseja samanaikaisesti – välittömiä, lähitulevaisuutta koskevia ja yrityksen etäistä tulevaisuutta koskevia muutosprosesseja. Toisaalta yrityksissä oli tunne, että kaikki aika arjessa menee yksittäisten ongelmien ratkomiseen ja yrityksen kokonaisvaltaisempaan kehittämiseen ei ole kenelläkään riittävästi aikaa paneutua, vaikka tarvetta olisi.

Projektin päätyttyä jokaiseen yritykseen muodostui omaan toimintaympäristöön sopiva malli työssä jaksamisen kehittämiseksi. Omaehtoiseen kehittämiseen yritykset ovat lähteneet mukaan erilaisilla volyymeilla. Osassa yrityksissä kehittämissuunnitelmat olivat laajuudeltaan suppeampia, kun taas

osa yrityksistä lähti jo rakentamaan koko yrityksen toimintamallin arviointi- ja seurantajärjestelmää tasapainotetun mittariston näkökulmista.

Työntekijät, jotka osallistuivat hankkeessa järjestettäviin koulutuksiin tai yritysten sisäisten toimintojen kehittämiseen, kokivat että hankkeella oli ollut merkittävää vaikuttavuutta heidän jaksamiensa. Toisaalta haastattelutilanteissa saattoi huomata, että osalle työntekijöistä muutoksien ja parannusten ”tunnustaminen” oli vaikeaa. Työtyytyväisyys lisääntyi kahden vuoden aikana viidellä prosenttiyksiköllä (erittäin tai melko tyytyväisiä työhönsä oli 88 %), tyytymättömyys puolestaan väheni viidellä prosenttiyksiköllä. Koneiden ja laitteiden kunto oli parantunut 12 prosenttiyksikköä. Työasennot ja liikkeet olivat parantuneet kahden vuoden aikana 17 prosenttiyksikköä. Vastaajista 18 % koki, että tiedonkulku oli tehostunut. Myös työmenetelmissä ja tavoissa sekä työnopastuksessa oli tapahtunut myönteistä muutosta.

Yrityksien sosiaalisen tukiverkon koettiin vahvistuneen kahden vuoden aikana, esim. koettu tuki esimiehiltä ja työkavereilta oli lisääntynyt. Koko ilmapiirin suhteen positiiviset kommentit olivat lisääntyneet ja kielteiset kommentit vähentyneet. Keskustelu työhön liittyvistä asioista ”usein tai joskus” oli lisääntynyt 19 prosenttiyksikköä. Merkittävin vaikutus hankkeella oli kokonaisuudessaan vuoropuhelun sekä yhteishengen ja yhteistoiminnan lisääntymiseen johdon ja henkilöstön välillä. Nämä kehittyivät näin ollen välillisesti, vaikka niitä ei aina tietoisesti lähdetty parantamaan. Hankkeen aikana todettiin myös, että yhteishengen ja vuoropuhelun lisääntyminen vaikutti myönteisesti työprosessien kehittymiseen.

Yritykset pitivät projektin merkitystä tärkeänä ja he uskoivat, että omin voimin vastaavat asiat eivät olisi toteutuneet. Hankkeessa suunnitellut aikataulut eivät aina pitäneet, mutta tuntien pk-yrityksien toiminnan tämä oli jo ennakolta arvattavissa. Resurssit kehittämistyölle pk -yrityksissä vaihtelivat ja aikataulut saattoivat pitkittyä. Ulkopuolisen tuki koettiin keskeiseksi, koska työn kehittämisen arki-työn ohella moni yritys koki liian työlääksi prosessiksi, kenelläkään ei ole aikaa paneutua muutoksien toteuttamiseen käytännössä. Näin epätyytyttävät toimintamallit jatkuvat yrityksissä pitkään ja alkavat vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin.

Yrityksien kehittämistoimien toteutumista osin jarruttivat osan henkilöstön heikko sitoutuneisuus hankkeeseen ja yleensä muutoksiin. Toisaalta tätä selitti se, että työntekijöillä oli hyvin erilaisia käsityksiä uusiutumisen tarpeesta ja hyödyllisyydestä. Osa saattoi kokea uuden ratkaisun omalta kohdaltaan uhkaavana ja vetäytyä kehittämistyöstä. Jos yrityksissä henkilöstön jaksamisen ongel-

mat liittyvät yrityksen sisäisten prosessien heikkouksiin, niiden muuttamiseen tarvitaan laajasti työyhteisön tietämystä ja panostamista sekä osallistumista.

Projektin aikana työpaikoilla toimi henkilöstöstä ja johdosta koottu työhyvinvointiryhmä, jonka tehtävänä oli suunnitella, toimeenpanna ja arvioida kehittämistoimia sekä toimia viestittäjänä muulle henkilöstölle. Tästä työhyvinvointiryhmän toiminnasta tuli yksi henkilöstön jaksamisen kehittämisen keskeisimmistä välineistä. Ryhmä jatkoi projektin päätyttyä toimintaansa joko suuremmalla tai pienemmällä kokoonpanolla tai se liitettiin osaksi jo muihin olemassa oleviin palaverikäytäntöihin. Työhyvinvointiryhmän toiminnalla oli myös oppimisulottuvuus, koska ryhmä yleensä koostui eri ammattiryhmien ja johdon edustajista.

Hankkeen aikana myös huomattiin, että pk -yrityksillä oli halua ja tarvetta oman alansa ammatillisiin koulutuksiin. Yritykset käyttivätkin innokkaasti ammatilliseen koulutukseen varattua tukirahoi- tusta. Koulutukset pidettiin pitkälti yrityksen omassa toimintaympäristössä. Tarvetta oli myös erilaisille yrityksen toimintaa seuraaville mittareille, mistä johtuen yritysten johdolle järjestettiin ta- sapainotettua mittaristoa käsittelevä koulutus, joka sisälsi useita lähi- ja etäopiskelupäiviä. Koulu- tuksen seurauksena osa yrityksistä lähti rakentamaan suunnitelmallisesti koko mittaristoa, kun taas osa otti käyttöönsä vain muutaman tärkeimmän katsomansa alueen mittarin. Hankkeen aikana yri- tykset myös solmivat yhteistyöverkostoja eri osa-alueiden työelämän ammattilaisiin.

Parempi porukka- hankkeen päätyttyä virisi ajatuksia myös uusille hankkeille. Yksi näistä oli raken- taa pk- yrityksille oma työhyvinvoinnin tuki- ja huoltoverkosto yksikkö. Useimmissa yrityksissä henkilöstö ja johto epäilivät, että yrityksen sisäinen kehittäminen päättyy hankkeen loppumisen myötä, vaikka pk-yrityksillä olisi tarvetta ja halua kehittää yritystä niin tuottavuus kuin henkilös- tönäkökulmasta. Esteenä kehittämistyön jatkumiselle koettiin rajalliset henkilö- ja aikaresurssit. Tähän viitaten yhteinen pk-yritysten muodostama tuki- ja huoltoverkostoyksikkö huolehtisi kehit- tämistoimien eteenpäinviemisestä, suuntaamisesta ja arvioinnista yrityksen tukena kaikissa niissä asioissa, missä se ulkopuolisen roolissa on mahdollista. Ideana oli, että osa verkoston tuottamista työhyvinvointipalveluista voisi tapahtua ikään kuin yrityksen määrähuoltona/tietojen päivittämisenä esim. henkilöstön työhyvinvointikyselyt, kehittämistoimien etenemiseen liittyvät tapaamiset, arvi- ointi jne. Tukiverkko siis tarjoaisi yritykselle tarvittaessa asiantuntija- että palveluapua sinne, missä sitä tarvitaan ja ajallisesti silloin kun se yrityksen toiminnan kannalta on järkevintä.

Yhdeksi toiminnan rahoittamisperustaksi hankkeessa pohdittiin, että verkostossa olevat yritykset maksaisivat tukiverkostopalveluista ns. vuosimaksun, yhdistys periaatteella sekä lisäksi toiminnoista yritys maksaisi itse osan. Tukiverkoston jäsenyritykset saisivat palvelut halvempaan hintaan. Lisäksi toiminnalle voitaisiin hakea tukirahoitusta

Parempi porukka- projektista kertyi erilaisia aineistoja, joiden hyödyntämiseen olisi tarvittu toinen hanke. Hankkeen aikana ei ollut mahdollisuutta kirjata kaikkia yksityiskohtaisia valintoja ja tapahtumia, joita kehittämisprosesseissa oli tapahtunut. Aineistojen hyötykäytöksi olisi nähty tarpeellisenä tehdä Parempi porukka- projektista tutkimus, jossa olisi tiivistetty tietoa työhyvinvointia edistävästä tekijöistä ja niiden syy-seuraussuhteista kehittämistoimien perustaksi sekä analysoitu tapaus- tutkimuksena Parempi porukka- hankkeen design, prosessit ja tuloksien osuvuuden, vaikuttavuuden ja siirrettävyyden näkökulmista. Työn tavoitteena olisi ollut koota tutkimusraportti ja käsikirja pien- työpaikkojen itsenäisen kehittämisen työ- ja tukivälineeksi.

5.2.3. Toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen ja arviointi

Loppela (2004) on tutkinut työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön kehittämisen vuorovaikutteisuu- ta sekä niiden samanaikaisen kehittämisen mahdollisuutta osana arkityötä. Työkyky ja työyhteisön toimivuus nähdään kokonaisvaltaisina, systemisinä ja kontekstisidonnaisina, joissa keskiössä ovat ihminen ja työ(yhteisö). Työkyky ja työyhteisön toimivuus muodostuvat useista eri osa-alueista, joita otsikkotasolla ovat: työolot ja terveydelliset tekijät, työyhteisö ja työilmapiiri sekä työntekijän voimavarat.

Tutkimuksen tarkoituksena oli rakentaa toimintamalli työyhteisön kehittämisestä työkykyä ylläpitä- vän toiminnan viitekehyksessä. Tutkimusongelmien avulla pyrittiin selvittämään sitä, millaisia asi- oita työntekijät itse kokevat tarpeellisiksi kehittää ylläpitääkseen työkykyään ja kehittääkseen työ- yhteisöään. Myös kehittämistoiminnalla aikaansaatua hyötyä arvioitiin. Työntekijät arvioivat työyh- teisönsä etuja ja epäkohtia sekä työntekijöiden itsensä, asiakkaiden ja yrityksen näkökulmista yh- dessä keskustellen ulkopuolisen tutkijan ja asiantuntijan tukemina. He laativat itse kehittämistavoit- teita sekä konkreettisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös johdon edustus oli mukana ta- voitteita ensi kertaa laadittaessa. (Loppela 2004.)

Itsearviointien perusteella työntekijät olivat saavuttaneet hyvin asettamiaan tavoitteita työyhteisön sisällä. He kokivat työn tukeneen työkykyään ja työyhteisönsä kehittymistä mm. konkreettisten työ-

olosuhteiden parannustöiden, mutta ennen kaikkea yhteisen keskustelun ja avoimuuden lisääntymisen sekä yhteisen asioista sopimisen myötä. Myös itse laaditut kehittämissuunnitelmat sinänsä koettiin hyväksi, koska työntekijöille oli syntynyt tunne siitä, että heidän mielipiteitään arvostetaan ja että he saavat itse vaikuttaa omiin työasioihinsa. Systemaattinen, kirjaamisen sisältävä menetelmä koettiin tärkeäksi välineeksi, jonka avulla kehittämistoiminta saatiin käyntiin ja osaksi arkityötä. (Loppela 2004.)

Työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen keskeisiksi elementeiksi nousivat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työpaikan asioihin sekä vastuun saaminen ja uuden oppiminen. Näiden tekijöiden koettiin myös lisäävän työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Yhteisöllinen kehittäminen vaikuttaa tulosten mukaan positiivisesti myös työntekijöiden henkilökohtaiseen työkykyyn. Työntekijät kokivat mm. työssä jaksamisen, työn mielekkyyden ja työssä viihtymisen lisääntyneen, työmotivaation parantuneen sekä työstressin vähentyneen. Kaikkiaan työkyvyn ylläpitäminen ja työyhteisön kehittäminen liittyvät keskeisesti toinen toisiinsa eli niillä on vuorovaikutteinen suhde. Molempia voidaan myös kehittää osana arkityötä, mikäli kehittämiselle on luotu systemaattinen toimintamalli. (Loppela 2004.)

Loppelan (2004) toimintamallissa on keskeistä tasavertainen ja avoin keskustelu työolosuhteisiin ja terveydellisiin tekijöihin, työyhteisöön ja työilmapiiriin sekä työntekijän voimavaroihin liittyen. Tähän keskusteluun tulee sisällyttää reflektiivistä ajattelua, ts. erilaisten työ- ja toimintatapojen kriittistäkin pohtimista sekä työntekijöiden, asiakkaan että yrityksen näkökulmista. Keskustelun käyminen puolestaan edellyttää yhteisen ajan löytymistä ja palaverikäytäntöjen kehittämistä. Kehittämistoiminnalla on yhteys myös yrityksen toimintaperiaatteisiin, laadun varmistukseen sekä taloudelliseen menestymiseen. Ylimmän johdon sitoutumisen lisäksi keskijohdon ja esimiesten syvällinen paneutuminen asiaan ja henkilöstövoimavarojen johtamisen arvostaminen on välttämätöntä.

Toiminnan arviointi on erittäin tärkeä osa organisaation tavoitteellisuutta. Hyvään käytäntöön kuuluu, että myös työhyvinvoinnin alueen vaikuttavuuttakin arvioidaan. Tähän on olemassa erilaisia käytäntöjä kuten toiminnan laajan-laaja-alainen arviointi, jota on kutsuttu myös ”terveystiliksi” tai henkilöstötilinpäätös, jossa resurssien käytön suuntaamista ja tuloksellisuutta pohditaan jälkikäteen. Tulevaisuuteen suuntautuvan arvioinnin välineenä on käytetty Balanced Score Card – tyyppistä käytäntöä.

Koivuniemi (2004) on tutkinut, miten henkilöstötilinpäätöstä tulee kehittää entistä enemmän palvelemaan kuntasektorilla organisaatiokohtaista henkilöstötyötä, osaamisen johtamista ja työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämistä. Henkilöstötyön perustana on organisaation visio. Vision ja stra-

tegian merkitys tulee saattaa osaksi kunnallista henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. Tämä edellyttää kuitenkin kuntaorganisaatioilta systemaattista strategiatyöskentelyä, johon myös poliittisen johdon on sitouduttava. Strategiatyön tulisi ulottua valtuustokausien yli ja rakentua kestäväälle pohjalle. Koivuniemi toteaa, että henkilöstötilinpäätös voi toimia sitouttamisen välineenä, mikäli siinä on riittävästi kuvattu vision ja strategian merkitystä koko organisaation ja toisaalta yksittäisen työntekijän tai viranhaltijan osalta.

Henkilöstötilinpäätöksessä tulisi ottaa kantaa myös muutoksen hallintaan ja tuoda esille organisaation toimintatavat muutosten hallintatilanteissa ja erityisesti henkilöstön tukeminen muutoksessa. Raportoitavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi toimintaympäristön muutos, muutosten seuraukset, vaikutukset ihmisiin ja muutosten asettamat haasteet yksilön kehittämiseksi.

Henkilöstötilinpäätöksessä arviointi on laajennettava kattamaan myös poliittisen johtajuuden ja luottamushenkilöjohtajat. Henkilöstötilinpäätökset voidaan kytkeä osaksi laadun kehittämistä, ja siitä syystä esimerkiksi asiakastyytyväisyyden tarkastelu osana henkilöstötilinpäätöstä on perusteltua. Näin voitaisiin realistisesti arvioida, mikä todellisuudessa on henkilöstön aikaansaannoskyky. Laatujärjestelmät ja henkilöstötilinpäätös eivät ole toisiaan poissulkevia tai kilpailevia vaan toisiaan täydentäviä. Laadun ja henkilöstön osaamisen sekä työkyvyn linkittäminen antavat organisaation kehittämiseksi uusia ulottuvuuksia ja kehitys oppivaksi organisaatioksi mahdollistuu. (Koivuniemi 2004.)

Henkilöstötilinpäätös tulee käsitellä organisaatiossa siten, että koko henkilöstö ja kunnallisissa organisaatioissa myös luottamushenkilöt osallistuvat tapahtumaan. Mikäli käsittely jää ainoastaan ylimmälle johdolle, henkilöstötilinpäätös ei tuota haluttua tulosta, eikä nosta esille kehittämistarpeita. Parhaimmillaan henkilöstötilinpäätöksen käsittely organisaatiossa herättää omaehtoista kehittämishalukkuutta ja henkilöstötilinpäätöksestä tulee osa organisaation normaalia toimintaa ja johtamista. Henkilöstötilinpäätös osoittaa johtamisen ja esimiestyön tason organisaatiossa. Henkilöstötilinpäätöksessä tulee raportoida organisaation kehittämisen ja ennakkoinnin kannalta oleellisia määrittäviä ja laadullisia tietoja. Henkilöstön ja esimiesten sitouttamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota koko prosessin ajan. (Koivuniemi 2004.)

5.2.4. Kansallinen ikäohjelma

Ikääntyneiden työssä jaksamisen tueksi käynnistettiin 1998 Kansallinen ikäohjelma, joka päättyi vuonna 2002. Opetusministeriö asetti ikäohjelmalle tavoitteeksi lisätä tietoutta ikääntyvien työntekijöiden kokemukseen perustuvista vahvuuksista ja oppimiskyvystä sekä edistää ikääntyvien koulutustasoa ja koota tietämystä niistä opetusmenetelmällisistä ja – sisällöllisistä tekijöistä, joita ikääntyvien onnistunut opiskelu edellyttää sekä lähentää ikääntyvien koulutusta työelämään.

Ikäohjelman avulla haluttiin kiinnittää myös huomiota työelämässä oleviin mahdollisuuksiin suorittaa ammatillisia tutkintoja käyttäen hyväksi työpaikoilla tapahtuvaa henkilöstökoulutusta ja työssä hankittua osaamista. Toimenpiteiden keskeisenä tulostavoitteena oli parantaa ikääntyvien työmarkkina-asemaa. ”Kansallisen ikäohjelman helmiä” – tiedotteessa kansliapäällikkö Markku Lehto toteaa, että ikääntyneiden työllisyysaste on noussut nopeammin kuin muiden ikäryhmien. EU-maiden vertailussa kehitys on Suomessa ollut ripeimmästä päästä ja suomalaisten ikääntyneiden työllistymisaste ylittää EU-maiden keskiarvon.

Ikäjohtamishankkeiden kokemusten mukaan eläkkeelle siirtymisiän myöhentämiseen vaikuttavat johtamiskulttuurin parantaminen, ikääntyvien arvostuksen lisääminen, ikääntyvien koulutuksen vahvistaminen sekä ikääntyvien vahvuuksien hyödyntäminen.

Lähivuosina työnantajat joutuvat entistä laajemmassa mittakaavassa kohtaamaan työväestön ikääntymiseen liittyviä haasteita. Työvoiman vähentymisen myötä yrityksiä olisi pidettävä työntekijät mahdollisimman pitkään työkykyisenä eikä työnantajalla ole varaa päästää osaavaa työvoimaa liian aikaisin eläkkeelle. Vuonna 2005 työntekijöistä kolmannes on yli 50 -vuotiaita. Yrityksien on huolehdittava kokeneitten työntekijöiden osaamisen siirtämisestä nuorille. Tänä päivänä työn vaatimukset ovat lisääntyneet ja sitä kautta työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän myös uutta osaamista. Muutokset merkitsevät usein uusien asioiden oppimista, joka merkitsee erityisesti ikääntyvien työntekijöiden koulutustarpeen kasvua. Työnantajat esittelevät ikäsyrrjinnän taustaksi ikääntyvien puutteellista ja vanhentunutta ammattitaitoa. Ikääntyneillä työntekijöillä peruskoulutus on yleensä nuorempaa ikäpolvea alhaisempi, mutta kuitenkin suurin osa työn oppimisesta tapahtuu formaalin oppimisen ulkopuolella. Työelämässä kokemuseräisellä, informaalaisella oppimisella ja osaamisella on merkittävä rooli. Kanadalaisessa valtakunnallisessa tutkimuksessa (Livingstone, 2000) todettiin, että yli 70 % työtä varten hankitusta tiedosta on tulosta informaalaisesta oppimisesta. Formaali koulutus tuottaa vain pienen osan työelämästä tarvittavista tiedoista ja taidoista. (Sallila 2000.) Saman

totesi myös Lehtonen, jonka mukaan sisäisellä koulutuksella on marginaalinen merkitys osaamisen kehittämässä, sen sijaan tärkeämpiä ovat erilaiset työjärjestelyt ja toimintaperiaatteet, jotka mahdollistavat sisäisen liikkuvuuden, asiantuntijuuden kehittymisen ja tiedon kulun eli tarjoavat mahdollisuuden kokemuksesta oppimiseen. (Lehtonen 2002.)

Monet kyselyt kertovat, että erilaiset työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät innostavat jatkamaan töissä. Uusi työkuunto-tutkimuksessa (Laine ym. 2004) kysyttäessä vastaajilta keinoja työnteon jatkamiseen pidempään koettiin tärkeimmäksi mielekäs työ, lyhennetty työaika tai muut työaikajärjestelyt työnantajan järjestämä kuntoutus, kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen sekä työyhteisön kehittäminen. Myös työn kuormittavuuden vähentäminen pidentäisi työssäoloaikaa.

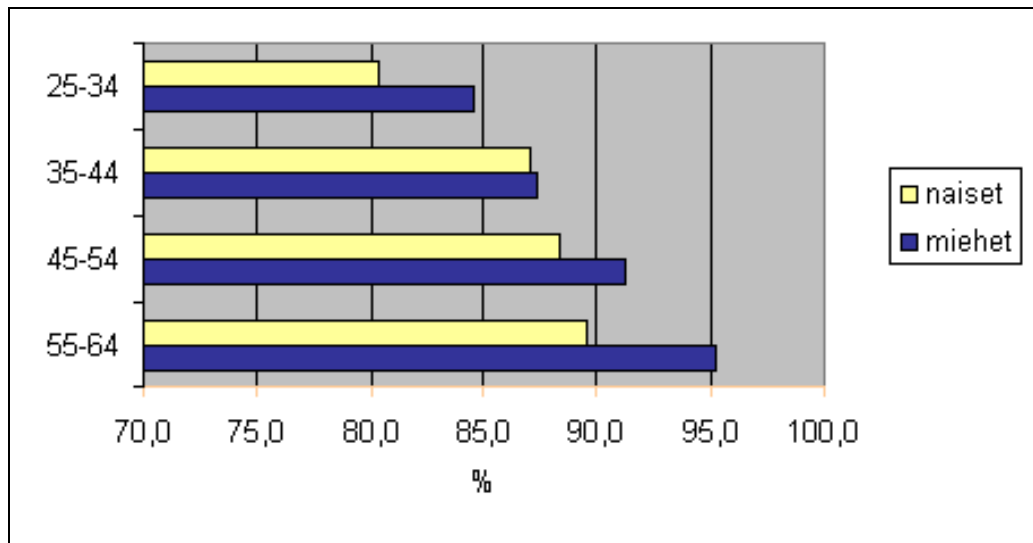
Taulukko 1: Keinot työnteon jatkamiseen pitempään (N=1244)

Keinot työnteon jatkamiseen pidempään	Mainintojen lukumäärä	%-osuus vastaajista
Mielekäs työ	567	47,6 %
Lyhennetty työaika tai muut työaikajärjestelyt	490	41,1 %
Työnantajan järjestämä kuntoutus	329	27,6 %
Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen	328	27,5 %
Työyhteisön kehittäminen työntekijää tukevaksi	313	26,3 %
Työn henkisen kuormituksen vähentäminen	289	24,3 %
Työn fyysisen kuormituksen vähentäminen	230	19,3 %
Muu, mikä?	3	0,3 %

Varma-Sampon tutkimuksessa (2003) Tie 68- pitkän työuran viitoituksia todettiin, että nuorista yli 70 prosenttia oli samaa tai täysin samaa mieltä, että ikääntyneillä on sellaista osaamista, joka kertyy vain pitkän kokemuksen avulla ja 70 prosenttia ilmoitti hyödyntävänsä mielellään ikääntyneiden työtovereidensa osaamista. Nuoret eivät kuitenkaan olleet yhtä vakuuttuneita siitä, että ikääntyvät arvostavat nuorten osaamista. Tutkimuksen mukaan ikääntyneet työntekijät tuovat myös työyhteisöön kokemusta työyhteisössä toimimisesta ja työmoraalia, joka on nuorille tärkeää oppia.

Pitkän työkokemuksen ansiosta ikääntyvien työntekijöiden työsuoritus ei iän myötä heikkene, pikemminkin päinvastoin. Etenkin ikääntyvät, mutta myös nuoret työntekijät kokevat työkokemuksesta olevan hyötyä työssä. Työkokemuksen laajempi ja luovempi käyttö voisi muodostua merkittäväksi lisäarvoksi ikääntyville työntekijöille ja yritykselle. Työkokemukseen liittyvä yksilöllinen ja organisatorinen osaaminen on suhteellisen säilyvää (kuvio 4: Niiden osuus, joiden työssä on erittäin tai melko paljon hyötyä iän myötä kertyvästä työkokemuksesta v. 2000 ikäryhmittäin)

Kuvio 4. Niiden osuus, joiden työssä on erittäin tai melko paljon hyötyä iän myötä kertyvästä työkokemuksesta v. 2000 ikäryhmittäin (Pirainen H, Elo AL, Hirvonen M. ym.)



Ikääntyvillä on todettu olevan hallussaan ns. hiljaista tietoa, jossa on kaksi osaa:

- tekninen, ”näppituntuma”, joka on syntynyt vuosien kokemuksesta, ratkaistuista ongelmista ja ylimalkaan eletystä elämästä sekä
- kognitiivinen, joka heijastaa todellisuutemme kuvaa sekä tulevaisuuden visiota, miten asioiden pitäisi olla. Se koostuu mielen malleista, uskomuksista ja havainnoista, joita pidämme itsestään selvyyksinä ja tosina.

Hiljainen tieto voi käytännössä näkyä omatoimisuutena, luotettavuutena ja vastuuntuntona.

Pitkäaikainen työkokemus voi parantaa myös strategista ajattelua, terävä-älyisyyttä, harkitsevaisuutta ja viisautta. Myös sosiaaliset taidot opitaan parhaiten ikääntyneenä. Näiden ikääntyvien taitojen ja ominaisuuksien hyödyntäminen vaatii yrityksessä organisaation toiminnan ja työjärjestelyjen, johtamisen ja yhteistyön sekä yhteisten arvojen kehittämistä ikääntyvien työkykyä ylläpitäviksi. (Työterveyslaitos 1999)

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen problematiikka nousee tärkeäksi mietittäessä kokemuseräisen tiedon siirtämistä ikääntyneiltä nuoremmille kollegoille. Nonaka ym. (2000) toteavat, että hiljainen tieto siirtyy parhaiten epävirallisesti, koska se on luonteeltaan vaikeasti hahmotettavaa ja kuvailtavaa. Niinpä työyhteisöissä pitäisi pystyä kommunikoimaan epävirallisissakin puitteissa, opetella tuntemaan toisia ja ennen kaikkea omaa itseään. On kuitenkin muistettava, että hiljainen tieto voi sisältää myös vanhentuneita tai vääristyneitä toimintamalleja ja ajattelutapoja.

Ikäjohtaminen on parhaimmillaan erilaisuuden johtamista, sanoo Pauli Juuti. Johtamisessa on huomioitava eri-ikäisten arvostaminen, ilmapiiri on luotava sellaiseksi että kaikki ikäryhmät kokevat työpanoksensa tärkeäksi. Eri-ikäisillä ihmisillä on erilaisia tarpeita, vahvuuksia ja valmiuksia. Töiden järjestelyt pitää sovittaa siten, että otetaan huomioon eri-ikäisten ihmisten vahvuudet ja tuen tarpeet. Esimiehet joutuvat käytännössä kokemaan työntekijöidensä erilaisuuden, iän, terveydentilan, osaamisen, kokemuksen, työasenteiden kuin yhteistyökyvynkin näkökulmasta.

Esimiehen on ikäjohtamisessa omaksuttava uusia taitoja. Aluksi hänen on selvitettävä omat asenteensa ikääntymiseen, koska ne vaikuttavat eniten siihen, miten hän kohtelee eri-ikäisiä. Esimiehen tulee osallistua tiimityöskentelyyn ja tukea sitä. Esimiehen tulisi tukea yksilöllistä töiden sisällön ja vaatimustason suunnittelua muuttuvien voimavarojen mukaan. Keskeistä on myös avoin tiedonkulku ja varhainen tiedottaminen muutoksista. Uudenlaiset johtamisnäkökymykset painottavat valtuuttamista, valmentamista ja mentorointia. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003.)

Eri-ikäiset tarvitsevat erilaista johtamista ja työroolia. Niinpä organisaation olisi hyvä laatia itselleen ikäjohtamisen tai pikemminkin elämänkaarijohtamisen strategia, joissa näitä näkökulmia ja erilaisia tarpeita voitaisiin ottaa huomioon. Elämänkaaren mukaisia odotuksia on kuvattu seuraavassa taulukossa.

Elämänvaihe	Oppilas	Oppiva tekijä	Ammattilainen	Kokenut opettaja	Auttava viisas
Ikä noin v.	Alle 25	25 - 35	35 - 45	45 - 55	yli 55
Ammatilliset odotukset Miten tulisi voida toimia?	Opetella rauhassa. Kokeilla turvallisissa haasteissa ja paineissa-kin. Löytää omia juttuja.	Olla tutor Uusille. Soveltaa itsenäisesti, erehtyäk-in, erikoistua ja keskittyä	Saada ohjata ja opastaa. Pätevöi-tyä laajentaen osaa-mistaan.	Mentoroida Valmentaa ja olla hyödyksi työssä opettaen, työstäen kokonaisuuksia.	Helpottaa Siirtää viisautta ja kokemusta. Avata uusia näkökulmia ja uria.
Johtamisodotukset Minkälaista johtamista odottaa?	Valmentavaa Kypsää tukea, opas-tusta ja mukaan ot-tamista. Irtiottoon ja kyseen-alaistamiseen suos-tumista.	Valtuuttavaa Taloudellista ja esi-miesvastuuta lisää. Saada oppia johta-mista ja olla mukana aisaparina.	Vastuuttavaa Laajenevaa koko-naisvastuuta suuris-takin asioista. Mu-kaan päätöksiin ja tiedon piiriin.	Arvostavaa Kuuntelevaa ja val-misteluun vastuutta-vaa. Elämäntilantei-ta ymmärtävää. Py-säkkiä, rajoja.	Kysyvää Kunnioittavaa, pa-lautetta antavaa, yhteyksiä ja näke-myksiä hyödyntä-vää.
Työyhteisö-odotukset Mitä odottaa työyhteisöltä?	Tiimityötä Hyväksyntää ja asi-antuntemusta.	Ryhmän vetämistä ja hyväksyntää. Roolien vaihtelua.	Luovaa vuorovai-kutusta Ideointia yhdessä, joukkuemenestystä.	Tukevaa Yhteisöllisyyttä ja avointa ilmapiiriä. Aikuisuutta ja vas-tuunottoa toisista.	Pitämistä omaa tilaa.

Taulukko 2: Eri ikäisten työyhteisö- ja johtamisodotukset (Ylikoski 2000)

Hyvä ikäjohtaminen koostuu seuraavista ominaispiirteistä:

- 1) oikea asenne omaa ja muiden ikääntymistä kohtaan,
- 2) avarakatseisuus ja taito hyödyntää erilaisuutta,
- 3) kyky rakentaa yhteistyötä ja aitoa osallistumista sekä
- 4) kyky tarjota urahaasteita ja motivoida eri-ikäisiä.

(Ilmarinen ym. 2003.)

Vaikka iän tuoman kokemuksen arvostamisesta on puhuttu, ongelmiakin on edelleen olemassa. Juuttin (2001) ikäasenteita koskevasta tutkimuksesta ilmenee, että käsitykset ikäihmisen oppimisesta ovat varsin negatiivisia:

- ikääntyvä ei opi tekniikkaa (70 % tutkituista uskoi näin)
- ihmisen fyysinen ja psyykinen kunto heikkenevät (40 %)
- ikääntyvät oppivat uusia töitä nuoria huonommin (32 %)
- ikääntyvien oppimiskyky heikkenee (28 %)

Kuitenkaan näiden väitteiden tueksi ei ole olemassa tutkimustietoa. On tosin olemassa viitteitä siitä, että laboratorio-olosuhteissa ikäihmiset prosessoivat informaatiota vähemmän tehokkaasti monimutkaisissa tehtävissä. Sopiva kokemus vähentää kuitenkin tätä haittaa, koska sen avulla käyttäytymistä voi automatisoida ja ymmärrystä syventää. Eli prosessoinnin tehokkuutta voidaan lisätä nimenomaan kokemuksen avulla ja toisaalta antamalla oppimiselle enemmän aikaa. (Warr 1998.)

Ikääntyvän oppimista voidaan edistää ainakin seuraavilla tavoilla (yhteenvetoa useasta eri tutkimuksesta, Warr 1998; Manka 1999; Ruohotie 2000):

- motivaation kohottaminen riippuu oppimisen arvioiduista hyödyistä ja haitoista. Julkisen tunnustuksen antaminen edistää motivaatiota (stipendit, kehu, lisäopiskelumahdollisuudet, jutut lehteen tms.).
- suotuisan oppimisilmapiirin luominen: esimiesten tuki, ajan antaminen, kehityskeskustelut ja oppimistarpeiden selvittäminen.
- itseluottamuksen kohentaminen: oppiminen ei ole iästä kiinni.
- enemmän tarjolle tietoa etukäteen: kullakin pitäisi olla mahdollisuuksia paikata aiempia tietoaukkoja ja terminologiaa, jotta oppiminen ei estyisi.
- oppimaan oppimisen strategioiden ja taitojen antaminen. Oppiminen on yksilöllistä ja tietoisuus omista oppimisen tavoista helpottaa opiskelua.

- opetussisältöjen on perustuttava oppijoiden aikaisemmille tiedollisille ja taidollisille rakenteille.
- kyseenalaistamaan opetteleminen ja erilaisuuden hyväksyminen ovat tärkeitä aikuisen oppimisessa.
- vanhemmat oppivat myös ryhmänä.

Työvoimahallinnon kokemuksen mukaan ikärasismia esiintyy edelleen. Jo yli 40-vuotias voidaan kokea liian vanhaksi ja työnsaantimahdollisuudet heikkenevät. Tampereen työvoimatoimiston johtaja Heikki Syvänen sanoo, että yrityksissä saneeraukset kohdistuvat iäkkäämpiin. Heidän uusiin töihin pääsemisensä vaikeutuu, koska työnantajat pelkäävät vanhempien työntekijöiden työkyvyttömyyden riskiä, sairauslomaa ja hidastumista. Vaikka ”kahvipöydässä” arvostetaan ikääntyneiden kokemusta ja ammattitaitoa, käytäntö näyttää muulta. Yrityksissä ikärakenteen painottuminen ikääntyneisiin aiheuttaa myös osaltaan sen, että yritys rekrytoi nuorempia, toteaa Syvänen.

Senioriohjelmat:

Muutamissa yrityksissä on aloitettu ikäjohtamisen puitteissa ns. **senioriohjelmia**, joihin pääsevät mukaan yrityksestä riippuen joko kaikki yli 55-vuotiaat tai osa-aikaeläkeläiset. Senioriohjelmassa työntekijän työkuvat käydään läpi ja muutetaan yksilön toimintakyvyn mukaiseksi. Myös työaikaa voidaan sovitella yhteisesti esim. yötyöstä luopumisesta.

Oras Oy:ssä on aloitettu vuonna 1996 ns. **senioriklubitoiminta**, jonka jäsenyys alkaa 1.1 sinä vuonna, jolloin täyttää 55 vuotta. Senioriklubin toiminnan tavoitteena on, että ikääntyneet ihmiset jaksaisivat työelämässä pidempään. Klubilaisille tehdään terveystarkastus ja työstressikysely vuosittain. Seniorit siirtävät tietoja, taitoja ja arvoja nuoremmille. Senioriklubitoiminta sisältää myös kuntoilua ja erilaista kulttuurillista ohjelmaa. Toiminnasta vastaa senioriklubin toimikunta, jossa on puheenjohtajan lisäksi seitsemän jäsentä. Toimikunnan jäsenistä 1/3 on erovuorossa vuosittain. Toimikunta kokoontuu pääsääntöisesti kuukausittain. Toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen.

Joissakin yrityksissä on aloitettu myös ns. **seniorivapaa** -kokeilu, joka tarkoittaa että työntekijä saa iän myötä ylimääräisiä vapaapäiviä. Maksimissaan haastatelluissa yrityksissä vapaata voi kertyä jopa 25 päivää 63-vuotiaalle. Senioriohjelmat on koettu työntekijöiden keskuudessa myönteiseksi, koska samanikäisyys koetaan yhdistäväksi tekijäksi yhteisissä tapahtumissa, joissa voi vaihtaa kokemuksia. Eräissä yrityksissä yksi työntekijä oli jopa kommentoinut, että ”ilman senioritoimintaa olisin jo hakeutunut eläkkeelle”.

Senioritoimintaa on toteutettu hivenen toisistaan poikkeavilla toimintaperiaatteilla eri yrityksissä. Toisaalta työntekijät ovat myös kommentoineet, että jaksamiseen vaikuttavat pääasiallisesti yrityksen toiminnan rakenteelliset tekijät eivätkä ne miksikään muutu irrallisilla ”mukavuus ohjelmilla”, vaikka virkistävätkin ja antavat vaihtelua arkeen.

Useissa yrityksissä työntekijät saavat osallistua yhä enemmän oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen työn mielekkyyden lisäämiseksi, mutta toisaalta tämä voi aiheuttaa myös ikääntyneissä pelkoa. Haastattelussa tuli esille, että jos ihminen on tehnyt vaihtotyötä 20 vuotta ja nyt hänen pitäisi kyetä kehittämään omaa työtä, voi ajatus tuntua vaikealta. Tähän liittyen on tärkeää, että myös työntekijä saisi enemmän tietoa työhönsä liittyvistä kokonaisuuksista pystyäkseen puhumaan ”samalla kielellä” esimiesten kanssa. Ikääntynyt ja kokenut työntekijä haluaa tietää perustelut muutoksille.

Ammatillisen osaamisen kehittäminen:

Pirkanmaalla Noste- PiNOSTE toteuttaa valtakunnallista Noste- ohjelmaa, jonka tavoitteena on kohottaa työssä olevien aikuisten 30- 59- vuotiaiden, vailla ammatillista koulutusta olevien osaamista ja koulutustasoa 2003- 2007. PiNOSTEEN tarkoituksena on, että ammatillisen osaamisen kehittymisen myötä yksilön työssä jaksaminen paranee ja motivoi henkilöä jatkamaan työssä pidempään. Hankkeen kautta on mahdollista suorittaa ammattitutkinto tai sen osia työntekijöiden, joilta ammattitutkinto puuttuu.

PiNOSTEEN projektipäällikkö Päivi Puutio kertoi (haastattelu 23.9.2004), että yritykset ovat suhtautuneet hankkeeseen myönteisesti ja innostuneesti. Ongelmia ovat aiheuttaneet lähinnä kohde-ryhmän tarkka määrittely. Esimerkiksi työpaikalla saattaa olla työntekijä, joka on jo pitkään työskennellyt tietyssä tehtävässä, mutta häneltä puuttuu juuri tähän tehtävään vaadittava ammattitutkinto. Mikäli hänellä on kuitenkin tutkinto joltakin toiselta alalta, häntä ei voida hyväksyä opiskelijaksi PiNOSTEeseen.

Hankkeessa opiskelun on aloittanut 132 henkilöä. Tilastotietojen mukaan Pirkanmaan alueelta koulutuksen kriteerit täyttäviä työntekijöitä pitäisi olla noin 33 000. Puutio kertoi, että hankkeen tuloksia on vielä aikaista ennustaa, koska hanketta on toteutettu vasta vuoden.

Ikäohjelmien yhteenveto:

Ikäohjelman yhteenvetona voi todeta, että työssä jaksamiseen tähtäävä toiminta on työpaikoilla lisääntynyt. Myönteistä kehitystä on tapahtunut organisaatioiden johtamisessa, työntekijöiden koulutuksessa sekä vaikuttamismahdollisuuksissa. Epävarmuus on kuitenkin lisääntynyt, mikä heijastuu myös jaksamisohjelmien lisääntymisenä. Ikäohjelma on lisännyt tietoisuutta ikääntymisestä sekä ikääntyvien työntekijöiden vahvuuksista ja tarpeista. Ohjelma on myös herättänyt päättäjiä ja yritysten johtoa näkemään työntekijöiden ikääntymiseen liittyviä haasteita ja muutostarpeita. Ikäohjelman jatkotyön painopiste on syventää yhteistyötä suuntaamalla tutkimustoiminta yhä enemmän käytäntöä opastavaan suuntaan. Ikäohjelman ajattelutapa tulee saada sisäistetyksi työorganisaation kaikilla tasoilla niin mikroyrityksissä, pienissä yrityksissä kuin suurissa konserneissa osaksi työpaikkojen arkikäytäntöä. (Ikäohjelman monet kasvot, Kansallisen ikäohjelman 1998- 2002 loppuraportti 2002.)

5.2.5. Tukirahoituksen jakautuminen toimialoittain työssä jaksamisohjelmassa 2000- 2003

Työssä jaksamisen- ohjelmasta rahoitettavissa projekteissa pääpaino oli hankkeissa, joissa oli mukana työyhteisöllinen kehittämisenäkemyks. Kehittämishankkehakemuksia tuli eniten kunnista 43,8 %, toiseksi eniten säätiöiltä 19,3 %, palveluilta 14 %, teollisuudelta 7,6 %, valtiolta 5,9 %, yrittäjiltä 4,0 %, maanviljelijöiltä 3,2 % ja seurakunnista 2,3 %. Haja-asutusalueiden yritysten saaminen mukaan hakemaan hankerahoitusta on ollut vaikeaa. Kuntasektori tavoitettiin hyvin. Puolestaan teollisuuden työyhteisöjä ei ole tavoitettu odotusten mukaisesti eikä myöskään pk- yrittäjiä. (Kaajas, Troberg & Valtakari 2003.)

Työssä jaksamisen ohjelman puitteissa selvästi eniten hakemuksia lähetettiin julkiselta sektorilta. Suurimman osan työpaikoista tarjoavat kuitenkin yksityinen sektori ja erityisesti pk -yritykset. Pk-yritykset toteavat hankkeista aiheutuvia työajan menetyksiä ja että kaikki aika menee päivittäisissä rutiineissa. Jo muutaman työntekijän poissaolo varsinaisista työtehtävistä viivästyttää työn etenemistä. Osassa yrityksiä työhyvinvoinnin kehittäminen nähdään vielä ns. ”ylimääräiseksi työksi”, jolle ei ole aikaa. Toisaalta pk -sektorilla on myös yrityksiä, joissa työhyvinvoinnin kehittäminen ymmärretään laajemmin sekä koko henkilöstön että työprosessien kehittämisenä, jolla on selvä yhteys yrityksen tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen.

Pk-yrityksissä aikaa ja rahaa koulutuksille on rajoitetusti. Tästä johtuen kehittämistarpeet ja koulutukset pitää olla tarkoin kohdennettu yrityksen tarpeisiin. Pk-yrityksen toiminnan vakaus on herkkä

taloudellisille vaihteluille, minkä vuoksi investoinnit tuleville vuosille nähdään epävarmoina. Haastattelussa Mimet Oy:n toimitusjohtaja Pertti Minkkilä (8.10.2004) totesi, että mitä pienempi yritys on kooltaan, sitä hankalampaa on henkilöstön irrottaminen. Minkkilä ei usko, että pienet yritykset eivät tiedostaisi työhyvinvoinnin kehittämistä tärkeäksi ja jopa tuottavuuteen vaikuttavaksi asiaksi. Enemmän onkin kyse siitä, että pienissä yrityksissä tilanteet kehittyvät ja muuttuvat koko ajan esim. tilauksien suhteen. Pienillä yrityksillä kehittämisen pitäisi kohdentua hiljaiseen aikaan. Tämä tarkoittaisi sitä, että yrityksellä pitäisi olla ikään kuin pöytälaatikossa valmiina suunnitelma, johon yritys voisi tarttua silloin kun on oikea hetki, sanoi Minkkilä.

Ongelmallista tässä on se, että myös kouluttajilla on omat intressinsä ja aikataulunsa, milloin he haluavat suunnitelmansa toteuttaa. Pienten yritysten mukaan saaminen vaatisi hankkeilta enemmän joustavia rakenteita. Minkkilä pohti myös työajan menetyksestä aiheutuvia kustannuksia suhteessa kouluttajan kustannuksiin. Tähän hän ehdotti lääkkeeksi, että miksi pienille yrityksille ei voitaisi tarjota korvausta työajan menetyksestä esim. ammatillisesta koulutuksesta, koska usein hankkeissa korvattavat kouluttajan kustannukset ovat pieni menoerä verrattuna työajan menetyksiin.

Suurien yritysten paineita satsata ikääntyvien työssä jaksamiseen ja pysyvyyteen lisää se, että yritysten omavastuu osuudet ennaaikaisista eläkemenoista nousevat henkilöstömäärän mukaan. Täyden omavastuun raja on 800 alkaen 50 työntekijästä. Oletettavaa on, että omavastuu-osuuksien noustessa suurten yritysten ja julkisen sektorin saaminen mukaan kehittämishankkeisiin on helpompaa. Toisaalta, jos suurten yritysten panostusta henkilöstön hyvinvointiin kuvattaisiin esimerkiksi 450 työntekijää/ yksi henkilöstöpäällikkö, vaatisi tämä 20 henkilön yrityksessä noin 70 tunnin määrää vuodessa. Eli pienen yrityksen sijoituksen ei tarvitse olla järin suuri, koska se jo kuitenkin tarkoittaa ajallisesti samanarvoista osuutta kuin suuryrityksissä.

Mutta jäävätkö pienet yritykset syrjään myös sen vuoksi, että toimijoiden on helpompi koota hankkeisiin 1000 työntekijää suuryrityksestä kuin saada sama määrä useista kymmenistä pienistä yrityksistä? Näin ollen pk -yrityksistä pitäisi koota ensin ns. yhteinen verkosto, jolle kehittämistä tarjottaisiin yhteisesti. Tämäntapaisesta verkostosta on kokemusta mm. pirkanmaalaisen Topkyky-projektin puitteissa sekä Parempi porukka –hankkeessa.

Esimerkkejä kustannuksista:

Kehittämishankkeiden kustannukset vaihtelevat yrityksittäin riippuen tietenkin, miten laajasta hankkeesta on ollut kysymys. Esimerkiksi hankkeesta ”työhyvinvointi ei ole sattumaa” kustannukset olivat noin 400- 1000 mk/ henkilö/vuosi. Työkyvyttömyydestä aiheutuviin kustannuksiin nähdessä nämä ovat varsin pieniä, sillä jos työkyvyttömyyseläkkeelle jää esim. 40-vuotias yrityksistä, jossa on 200 työntekijää, työkyvyttömyyseläkekustannus on 33 600 euroa. Jos työntekijöitä 300, kustannus on 56 000 euroa.

Kuntoutusrahakustannus vastaavassa esimerkissä olisi 3700 euroa tai 6200 euroa.

5.2.6. Uusia ohjelmia

Kansallisen ikäohjelman VETO-ohjelma (2002- 2006):

Kansallisen ikäohjelman ansiosta ikääntyneiden arvostus ja asema työelämässä on parantunut. Myös työkykyä ylläpitävä toiminta on lisääntynyt. Ikääntyneiden asema työelämässä on parantunut ja heidän työllisyytensä on ylittänyt lamaa edeltäneen tason. Aikuiskoulutuksen haasteena on edelleen huonon pohjakoulutuksen, ikääntyvän ja syrjäytymisvaarassa olevan väestön kannustaminen koulutukseen. Kansallisen ikäohjelman keskeinen osa on ollutkin elinikäinen oppiminen. Ammattitaidon ajanmukaisuus lisää työntekijöiden jaksamista ja kilpailukykyä markkinoilla.

Sosiaali- ja terveysministeriön VETO-ohjelman (2002- 2006) tarkoituksena on lisätä työelämän vetovoimaa ja työikäisen väestön toimintakykyä. Tämä tapahtuu huolehtimalla työntekijöiden jaksamisesta, työstä selviytymisestä, työkyvystä, terveydestä ja turvallisuudesta, mikä mahdollistaa täysipainoisen ja tuloksellisen työpanoksen, työssäoloajan jatkumisen sekä varmistaa työn houkuttelevuuden muihin vaihtoehtoihin verrattuna. Ohjelmassa on tarkoitus hyödyntää ikäohjelman tuottamia kokemuksia ja varmistaa sen aikaansaaman myönteisen kehityksen jatkuvuus. Keskeisiä ohjelman keinoja ovat työympäristön ja työyhteisön kehittäminen, yksilön selviytymismahdollisuuksien lisääminen, eläkejärjestelmien kehittäminen, työterveys- ja työturvallisuustoimintojen tehostaminen, tasa-arvon edistäminen ja kuntoutuksen kehittäminen.

Työterveyslaitoksen KESTO- ohjelma 2004-2007:

KESTO-ohjelma etsii keinoja työuran pidentämiseen ja syrjäytymisen ehkäisyyn. KESTO- ohjelma tukee kansallista VETO-ohjelmaa, jossa sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut strategiseksi tavoitteeksi työssäolon pidentämisen 2-3 vuodella. Työterveyslaitos muodostaa ohjelman ympärille

laajan työyhteisöverkoston työelämän toimijoista. Ohjelman tavoitteena on edelleen kehittää työpaikkojen terveellisuutta ja turvallisuutta. Erityishuomiota kiinnitetään muutostilanteisiin, jotka ovat kriittisiä työssä jatkamisen näkökulmasta. Ohjelmassa korostetaan myös henkilöstön henkistä pääomaa, joka on ainoa kestävä ja samalla ratkaiseva kilpailukyky- ja toimintaedellytys. Henkilöstö on myös usein organisaation ainoa joustotekijä. Henkilöstön kokemaa epävarmuutta lisäävät pätkätyöt, vuokratyövoiman käyttö ja epätietoisuus toiminnan jatkuvuudesta. Sosiaalinen pääoma rakentuu luottamuksen varaan, joka vaatii sekä henkilöstön että organisaation (johdon) sitoutumista, yhteisiä kokemuksia ja ajallista kestoja.

5.3. Yksilön vastuu työssä jaksamisen edistämiseksi

5.3.1. Ikääntymisen fyysiset vaikutukset

Ikääntymistä ja sen vaikutusta on tutkittu runsaasti. Heikkisen mukaan valtaosa ihmisistä on terveitä 40- 45 ikävuoteen saakka. Ikävälillä 45- 65 alkaa yleensä toimintakyvyn lasku, jonka taustalla ovat sairaudet ja vammat, mutta myös työn liiallinen kuormittavuus ja elämäntapojen passiivisuus. Louhevaara (1995) on todennut, että yli 50-vuotiaista vain joka kolmas on terve. Heikkinen painottaa kuitenkin, että ihmisen todellinen vanhenemisprosessi alkaa 75- vuoden iästä eteenpäin, jolloin sairaudet alkavat tuottaa vanhuutta, toiminnanvajauksia ja elämää haittaavaa oireilua. Era puolestaan kuvailee kuinka fyysinen toimintakyky muuttuu vanhetessa. Hänen mukaansa elimistön kyky sopeutua pitkäkestoiseen fyysiseen kuormitukseen alkaa miehillä alentua jo 20- 25 vuoden iässä ja naisilla 30- 35-vuoden iästä alkaen. Ruoppila ja Suutana sanovat, että älylliset tekijät paranevat tai ainakin pysyvät suhteellisen muuttumattomina koko aikuisiän. Heidän mukaansa vasta 60. ikävuoden jälkeen on havaittavissa vähäisiä ikäeroja. He puhuvat viisaudesta arkielämän älykkyytenä, joka ilmenee arjen tilanteissa selviämisenä, toimivien ratkaisujen löytämisenä arjen kaaoksessa. (Juuti 2001.)

Yksi tärkeä muutos ihmisten ikääntyessä on yksilöllisten erojen voimakas kasvu, mistä koettu työkyky on hyvä esimerkki. Yksilölliset erot alkavat näkyä korostuneesti työuran viimeisinä vuosikymmeninä. Yksilöllisten työkykyerojen kasvua on havaittu sekä henkisissä että fyysisissä ammateissa. Havainnoilla on ainakin kaksi suurta merkitystä työelämän kannalta. Ensinnäkin se korostaa sitä, että ikääntymisen myötä tarvitaan yhä enemmän yksilöllisiä ratkaisuja työelämässä. Toisaalta että työkykyä ylläpitävä toiminta täytyy aloittaa riittävän varhain, mikäli työkyvyn ennenaikainen heikkeneminen halutaan ehkäistä. (Heikkinen & Tuomi 2001.)

5.3.2. Ikääntyminen ja liikunta

Liikunnalla on positiivinen yhteys fyysiseen suorituskäyttöön, erilaisten sairauksien sekä tuki- ja liikuntaelimestön vaivojen ehkäisyyn. Mutta liikunnalla nähdään olevan myös merkitystä psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakäyttöön. Psyykkisen toimintakäytön on arvioitu muuttuvan myös iän mukana. Psyykinen toimintakäyttö on seurausta yksilön ja hänen ympäristönsä välisestä vuorovaikutuksesta. Psyykinen toimintakäyttö on aina suhteessa ympäristön yksilölle asettamiin vaatimuksiin, odotuksiin ja reunaehtoihin. Ruoppila ja Suutama toteavat, että psykomotoriikan yleinen hidastuminen iän myötä erilaisissa ja uusissa tehtävissä rajoittaa ikääntyvän ihmisen työkykyä, mutta käytännössä ikääntyneen ihmisen pitkä kokemus kompensoi iän tuomaa hidastumista. Ruoppilan ja Suutaman mukaan liikunta tukee suorituskäytön säilymistä ja vähentää iän hidastavaa vaikutusta.

Yhteenvedonä ikääntymiseen liittyen onkin todettu, että ikä vaikuttaa kielteisesti lähinnä fyysisiin ominaisuuksiin. Psyykkisten ominaisuuksien heikkeneminen onkin kiistanalaisempi kysymys. Psyykkisten ominaisuuksien heikkeneminen on pikemminkin sosiaalisesti ja kulttuurillisesti määritynyt kuin yksilön biologisista tekijöistä johtuva. (Juuti Pauli 2001.) Useissa tutkimuksissa on myös osoitettu, että liikunnalla on myönteisiä vaikutuksia muistiin erityisesti ikääntyneellä.

Petäjaniemi korosti haastattelussa, että yritysten järjestämän liikunnan pitäisi suosia yhteisöllisiä liikuntatapoja. Näin liikunnalla saavutetaan myös muita interventioita kuten yhteisöllisyyttä ja liikunnan jatkuvuuden paranemista.

Savinainen (2004) on tutkinut, kuinka työn fyysinen kuormittavuus vaikuttaa ikääntyvien työntekijöiden (yli 45- vuotiaiden) tuki- ja liikuntaelimestön sekä sydän- ja verenkiertoelimestön toimintakäytön muutoksiin heidän ikääntyessään. Seurannan aikana fyysinen toimintakäyttö aleni keskimäärin 1 % vuodessa. Suhteelliset muutokset olivat suurimpia lihasvoimissa ja pienimpiä tutkimukseen osallistuneiden pituuksissa, painoissa ja painoindeksissä. Miehillä heikkenivät eniten vartalon lihasvoimat, noin 2 % vuodessa. Naisilla sen sijaan heikkenivät eniten ylä- ja alaraajojen lihasten kestävyys, noin 1,8 % vuodessa. Miesten muutokset fyysisessä toimintakäytössä olivat suurempia kuin naisten, mutta naisilla esiintyi enemmän yksilöllisiä eroja. Fyysisen toimintakäytön muutokset eri osa-alueilla eivät välttämättä olleet suoraviivaisia.

Tutkimuksessa havaittiin myös, että fyysisesti raskas työ ei ylläpidä tai paranna ikääntyvien fyysisistä toimintakäyttöä. Seurannan lopussa todettiin, että kevyttä työtä tehneillä oli parempi toimintakäyttö

kuin raskasta työtä tehneillä. Tosin ryhmien välisiin erojen suuruuteen vaikutti myös se, mitä kuormittavuuden arviointimenetelmää oli käytetty eli oliko asiaa arvioinut henkilö itse vai asiantuntija. (Savinainen 2004.)

Työn kuormittavuutta arvioitaessa olisi tärkeätä, että siinä otettaisiin huomioon paitsi asiantuntijan arvio myös työntekijän itsensä kokema kuormittavuus. Tällöin arvioinnissa tulisivat paremmin esille sellaiset yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka vaikuttavat työntekijän kuormittumiseen työssä. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi henkilön pituus, paino ja fyysinen kunto. (Savinainen 2004.)

Savinainen toteaa, että ikääntyvien työntekijöiden työn fyysistä kuormittavuutta pitäisi vähentää, jotta he jaksaisivat työssään viralliseen eläkeikään saakka. Keinoina voisivat olla esimerkiksi lyhyempi työaika ja työn kierto. Myös työtehtävien muuttaminen enemmän ohjaavaan suuntaan mestarikisälli periaatteella voisi helpottaa ikääntyvien työntekijöiden jaksamista. Työn kuormittavuus tulisi siis entistä paremmin huomioida, kun määritetään eri alojen eläkeiä. (Savinainen 2004.)

Ikääntyessä siis työkyvyn ylläpidon merkitys ja liikunnasta saaman hyödyn määrä korostuu. Iän myötä fyysisen toimintakyvyn heiketessä on entistä tärkeämpää huolehtia säännöllisestä liikunnasta ja levosta. Useat UKK-instituutissa tehdyt tutkimukset osoittavat, että työ- ja toimintakyvyn kannalta tärkein merkitys on liikunnalla, joka parantaa erityisesti aerobista kestävyyttä, mutta myöskään lihaskuntoa ja notkeutta ylläpitävää liikuntaa ei saa unohtaa. UKK:n liikuntapiirakka on uusi tapa hahmottaa terveystoiminnan suositus, joka sisältää mm. hyvän kestävyuden (aerobisen kunnon), liikkeiden hallinnan ja tasapainon (motorisen kunnon), lihasvoiman, lihaskestävyuden ja nivelten liikkuvuuden ja luun vahvuuden (tuki- ja liikuntaelimestön kunto) sekä sopivan painon ja vyötärön ympäryksen.

6. KEHITTÄMISOHJELMIEN VAIKUTTAVUUS

Työssä jaksamisen ohjelmassa toteutuneissa hankkeissa on todettu merkittäviä vaikutuksia työhyvinvoinnin eri osa-alueilla. Erityisesti hyvin kehittämishankkeissa on onnistuttu kehittämään työyhteisöjen toimintaa sekä lisäämään työntekijöiden henkistä jaksamista ja hyvinvointia. Parannusta on saavutettu myös päivittäisjohtamisessa ja lähiesimiestyössä sekä työn hallinnan, ammattitaidon ja osaamisen kehittymisen alueilla. Työyhteisöissä vaikutukset ovat vahvimmin näkyneet yrityksen sisäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääntymisenä, tiedonkulun parantumisena, kokemusperäisen hiljaisen tiedon siirtymisen parantumisena sekä työilmapiirin ja työmotivaation parantumisena. (Kaajas, Troberg & Valtakari 2003.)

Haastatteluissa mainittiin lisäksi, että yrityksissä on kehitetty työturvallisuutta, fyysistä työympäristöä ja ergonomiaa.

Hankkeilla on luotu pysyviä työssä jaksamista ja työhyvinvointia edistäviä käytäntöjä ja prosesseja, jotka välillisesti pidemmällä aikavälillä tulevat vaikuttamaan myös taloudellisesti työyhteisöjen menestymiseen.

Tuulikki Petäjäniemi toi esille haastattelussa Paras käytäntö- Best Practice Oy:n tietokantoja 1997-2000 selville saatuja korrelaatioita, jossa henkilöstötyytyväisyys korreloi tilastollisesti merkitsevästi asiakastyytyväisyyden kanssa (+0.455), tyytyväisyys johtamiseen korreloi merkitsevästi henkilöstötyytyväisyyden kanssa (+0.696), tyytyväisyys osaamisen kehittämiseen korreloi merkitsevästi henkilöstötyytyväisyyden kanssa (+0.813) ja tuottavuus (jalostusarvo/henkilöstökustannukset tunnusluvulla mitattuna) korreloi erittäin merkitsevästi (0.884) henkilöstön tyytyväisyyteen esimiestoiminnan kanssa. Pitkällä aikavälillä henkilöstötyytyväisyyden kehittäminen vaikuttaa myös sairauspoissaoloihin, eläköitymisen myöhentymiseen ja yrityksen tuottavuuteen.

7. KEHITTÄMISEN ONGELMAT

Johdon ja esimiesten sitoutumattomuus tai vain osittainen henkilöstön osallistuminen kehittämistoimenpiteisiin heikentää hankkeiden onnistumista. Joissakin hankkeissa henkilöstön heikko osallistuminen tai jääminen kesken pois haittasi hankkeille asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja heikensi saatuja tuloksia. Jos kehittämisen kohteena on työyhteisö, niin tarvitaan siihen riittävän laaja organisaation mukanaolo. Myös osallistumisen pakollisuus ja sen korostaminen voidaan kokea kielteisenä vastarinnan aiheuttajana. (Kaajas ym. 2003.)

Yleensä työssä jaksamisen toiminnot ovat olleet yrityksissä projektinomaisia. Rahoitetut hankkeet ovat määräaikaista, jolloin lyhytkestoisuus voi aiheuttaa ongelmia projektin toteutusaikatauluissa.

Hanketoiminnalla aloitetun työn ylläpitäminen hankkeen päätyttyä ja toimintamallien yhteen sovittaminen arkityöskentelyn kanssa on haasteellista. Usein tämä edellyttää, että yrityksen sisältä löytyy henkilö/henkilöitä, jotka pitävät aloitetun kehittämistyön käynnissä. Turhan usein työyhteisöissä todetaan, että normaali päivärutiini vie niin paljon aikaa, ettei ”ylimääräiselle kehittämistyölle” jää aikaa. Kehittämistyön tulisi olla kuitenkin osa työtä ja jatkuvaa prosessointia, jolle tulisi varata aikaa jo resurssointia suunniteltaessa. Työpaikoilla yksi merkittävistä ongelmista kehittämistoiminnassa on se, että tehdään mitä tahansa, niin ne ihmiset, joiden erityisesti pitäisi olla mukana, eivät osallistu toimintaan.

Ulkopuolisen rooli hankkeen suunnittelussa koettiin tärkeäksi. Ulkopuolisen asiantuntijan valinta päinvastoin ei ole ollut aina helppoa, kun kuitenkin hankkeen tulisi edetä enemmän työyhteisön eikä asiantuntijan ehdoilla.

Puutteellinen tiedottaminen vaikeutti muutamien hankkeiden toteutumista. Erityisesti hankkeen alkuaikana on tärkeää esitellä hankkeen idea ja sisältö koko henkilökunnalle. Myös etenemisprosessista tulee tiedottaa.

Ulkopuolisen taloudellisen tuen merkitys on edelleen ratkaiseva työssä jaksamisen projektien toteutuksessa. Työssä jaksamisen ohjelman kehittämishankeanalyysin mukaan vain pieni osa (2 %) hankkeista olisi toteutunut nyt toteutuneessa muodossa ilman ohjelman tukea. Toisaalta hankkeissa on tuotu esille rahoitusten hakuprosessien raskaus ja se miten paljon suunnittelu, raportointi ja tilityksiin kuluu työaika muun työn ohessa.

8. YHTEENVETO JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

8.1. Yhteenveto

Selvityksen tavoitteena on ollut kartoittaa Pirkanmaalla toteutettuja hyviä käytäntöjä ja keinoja työuran pidentämiseen ikääntymisen kynnyksellä. Tavoitetta on kuitenkin laajennettu siten, että tarkasteluun on otettu koko Suomi. Tämä on ollut tarpeen, koska varsinaisesti Pirkanmaalle keskittyviä hankkeita on ollut niukasti. Toisaalta problematiikkakin on yhteinen kaikkialla.

Selvityksessä on analysoitu aiheeseen liittyviä tutkimuksia, hyviä käytäntöjä ja haastateltu 18 asiantuntijaa. Lisäksi selvitykseen on sisällytetty tilaajan toivomuksesta toimenpidesuosituksia.

Varsin pieni joukko työllisistä on valmiita jatkamaan kokopäivätyössä 65-vuotiaaksi. Tämä ilmenee Työorganisaatioiden toimintakunto –Instituutin Etelä-Pirkanmaalla tekemästä tutkimuksesta, jossa vastaajista (n=1244) vain vajaa 7 prosenttia arvioi jaksavansa kokopäivätyössä 65-vuotiaaksi. Runsaas 30 % nuorimmista ikäryhmistä arvioi jäävänsä eläkkeelle 50-54 -vuotiaana. Ikääntymisestä johtuva poistuma työmarkkinoilta on puolestaan jo ylittänyt työmarkkinoille tulevien määrän. Vajaus koskettaa myös yrittäjiä, koska Pirkanmaalle tarvittaisiin lähivuosina 5000-6000 jatkajaa yrityksille.

Taloudellisessa huoltosuhteessa on Pirkanmaalla alueellisesti merkittäviä eroja. Se vaihtelee 1.1 – 2.0 välillä. Useille kunnille huoltosuhte saattaa muuttua taloutta voimakkaasti rasittavaksi tekijäksi, koska suurin osa kunnan asukkaista on työelämän ulkopuolella.

Kuvio 5: Työuran jatkamiseen vaikuttavat tekijät



Selvityksen valossa näyttää, että työuran pidentämisen avaimet ovat pitkälti sekä yksilöllä itsellään että työyhteisöllä. Työssä pysyminen riippuu yksilön kyvystä ja tahdosta samoin kuin yritysten tahdosta pitää henkilöstönsä työelämässä. Työntekijän ja työnantajan välillä täytyy olla luottamusta, joka rakentuu molemminpuolisilla sopimuksilla. Työntekijöiden työkyvyn pitää vastata työelämän vaatimuksiin ja työnantajien täytyy olla valmiita jatkamaan työntekijöidensä työsuhdetta aina eläkeikään saakka. Lainsäädännölliset seikat luovat lähinnä eläköitymisen reunaehdot, joihin ei voi vaikuttaa. Mutta huolestuttavaa on, että vuoden 2003 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvien keski-ikä on vain 50,3 vuotta. Erityisesti syitä miksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirrytään jo näin aikaisin, pitäisi selvittää entistä tarkemmin. Työssä pitäisi olla elämää. Jos koetaan, että elämää on vain työn ulkopuolella, eläkeajatuksat voimistuvat.

Tulevaisuudessa yrityksiä on pidettävä ikääntyvistä työntekijöistä kiinni, koska ennenaikaiset eläköitymisreitit vähenevät ja maamme uhkaa työvoimapula. Siitä, paljonko työpaikat todellisuudessa vähenevät lisääntyvän automatisoinnin ja globalisoituvien markkinoiden myötä, on tosin näkemyseroja eri asiantuntijoiden kesken. Varmaa on ainakin väestön ikääntyminen, joka asettaa haasteita valtiolle ja kunnille taata asukkailleen hyvinvointivaltion palvelut. Myös Pirkanmaalla määräl-

lisesti suurin ikäryhmä on 50 - 54 -vuotiaat. Tulevaisuudessa hyvinvointirakenteiden alueelliset erot korostuvat Pirkanmaalla, joka lisää haasteita alueen tasapuoliselle kehittämiselle.

Useissa yrityksissä on toteutettu erilaisia työhyvinvoinnin hankkeita. Yritysjohdolle hankkeet on myyty tavoitteena lisätä työn tehokkuutta ja työntekijälle työhyvinvoinnin lisääjänä. Hankkeissa työuran pidentäminen on ollut vasta kauaskantoisempaa tavoitteena. Valitettavan usein ennen kuin yksilö on varsinaisesti lähestynyt eläkeikää on yritys käytännössä saneerannut työntekijöitä jo ennenaikaisiin ”eläkeputkiin” taloudellisista ja tuotannollisista syistä. Isot yritykset ja osin julkinenkin sektori ovat jopa painostaneet lähellä eläkeikää olevia lähtemään yrityksistä. Vanhemmat saattavat kokea, että heidän on lähdettävä, jotta nuoret saavat työtä. Yt-neuvottelut haavoittavat ilmapiiriä ja saneerauskäyttäytyminen ei ainakaan vahvista iän ja kokemuksen arvostamisesta. Useissa tutkimuksissa nimenomaan työpaikan turvallisuus on keskeinen tekijä työssä jaksamisen edistämisessä.

Työssä jaksamista edistävästä hankkeista ovat kokemukset olleet kuitenkin hyviä ja monilla työpaikoilla toiminnan kautta on kehitetty useita eri työhyvinvoinnin alueita. Työyhteisöissä vaikutukset ovat vahvimmin näkyneet yrityksen sisäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääntymisenä, tiedonkulun parantumisena, kokemusperäisen hiljaisen tiedon siirtymisen parantumisena sekä työilmapiiriin ja työmotivaation parantumisena. Niistä on ollut myös taloudellista hyötyä.

Monissa tutkimuksissa on voitu osoittaa, että satsaaminen työntekijöiden jaksamiseen on kannattavaa sekä yksilön että yrityksen näkökulmasta. Henkilöstön työtyytyväisyys kasvaa, yrityksen tuloksellisuus paranee ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä.

8.2. Keskeiset havainnot

Taloudellinen huoltosuhde kehittyy tulevina vuosina Pirkanmaalla yhä huonompaan suuntaan erityisesti syrjäseuduilla. Ikääntyvän ja yhä harvenevan työtätekevän väestön pitää huolehtia yhä suurenevasta eläkeläisjoukosta. Syntyvyys on vähäistä ja ihmiset elävät pidempään. Lisäksi useissa yrityksissä henkilöstössä on paljon saman ikäisiä, josta suuri osa avainhenkilöistä siirtyy eläkkeelle lähes samanaikaisesti. Erityisesti syrjäseutujen pk-yritysten että yrittäjien on vaikea saada uusia työntekijöitä. Ikääntyvien työpanosta ei ole vara menettää liian aikaisin. Tähän vaikeaan yhtälöön ei ole käytännön tasolla edelleenkään reagoitu riittävästi, vaikka suuret ikäluokat lähestyvät eläkeikää jo 2- 3 vuoden kuluttua. Ennusteiden mukaan yritykset tulevat tarvitsemaan oikeanlaisia koulutettu-

ja maahanmuuttajia korvaamaan menetettyä työvoimaa jopa 10 000 – 20 000 ihmisen vuosivauhdilla totutun 2000- 3000 sijaan.

Pienten yritysten työssä jaksamisen tukemiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Pienillä yrityksillä on suurin työllistävä vaikutus Pirkanmaalla. Nyt kehittäminen on keskittynyt isoihin yrityksiin ja julkiselle sektorille. Julkiselta sektorilta ajautuu kuitenkin vähemmän työttömyys- ja työkyvyttömyyseläkkeelle. Työkyvyttömyyseläkkeelle jääetään iän perusteella nuorimpana alle 20 hengen yrityksistä, jo alle 51- vuoden ikäisenä. Myöskään teollisuuden työyhteisöjä ei ole tavoitettu riittävästi ainakaan hankerahoituksen puitteissa. Pirkanmaalla teollisuus on merkittävä työnantaja, josta siirrytään keskimääräistä aiemmin eläkkeelle.

Yleisin syy jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle ovat mielenterveyden häiriöt, kun muutama vuosi siten suurin syy oli tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Työpaikkojen epävarmuustekijät ovat lisänneet stressiä ja psykosomaattisia oireita. Tämä on merkki ihmisten kasvavista työpaineista ja työelämän huononemisesta. Keskeinen tavoite on tarttua mahdollisimman varhain niihin tekijöihin ja olosuhteisiin työssä, työympäristössä sekä työntekijän terveydessä, jotka voivat johtaa työkyvyttömyyteen.

Työssä jaksamisen ja ikäohjelmista saatavien kokemusten mukaan työuran pidentämiseksi yrityksillä on keskeinen rooli. Yrityksissä tulisi olla sellaisia rakenteita, jotka tukevat ihmisen jaksamista työssä, kuten työn sisältö ja mielekkyys, työn arvostus, avoimuus, luottamuksellisuus ja vuorovaiikutteisuus. Tärkeää on että ihmiset voivat kokea, että työssä on elämää.

Johtamisessa korostuvat erilaisuuden johtaminen, palautteen antaminen ja arkipäivän johtamisen merkitys. Esimiehillä pitää olla enemmän läsnäoloaika työntekijöille arkityöskentelyssä.

Työjärjestelyissä on kiinnitettävä huomiota epävarmuuden poistamiseen ja muutoksien suunnitelmalliseen hallintaan. Työn hallinnan parantamiseksi muutoksien syyt tulee perustella ja niistä on tiedotettava jo suunnitteluvaiheessa. Muutoksien seurauksena tulevista uusista työmenetelmistä tulee saada riittävästi koulutusta.

Kollektiivisen oppimisen merkitystä työpaikoilla pitää korostaa, koska ikääntyneet työntekijät ovat nuoremmille työntekijöille yksi tärkeimmistä informaalisen oppimisen lähteistä, toisaalta nuorilla on myös sellaista tietoa, joka hyödyntää vanhempaa ikäpolvea. Työssä oppimista tulisi hyödyntää enemmän, lisäämällä esimerkiksi eri-ikäisten yhteistyötä, mentorointia, mestari-kisälli-asetelmaa,

”vierihoitoa” ja työnkiertoa. Ikääntyneille on myös tarjottava koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, uudet oppimismahdollisuudet lisäävät työmotivaatiota ja parantavat työmahdollisuuksia. Yleensäkin elinikäisen oppimisen tehostumiseksi työssä oppimista ja muodollista koulutusta tulisi integroida toisiinsa entistä enemmän.

Ikääntyvien kouluttaminen ei ole samanlaista kuin nuorten oppiminen. Kouluttajan tulee tuntea ja ymmärtää ikääntyneen työntekijän oppimisen erityispiirteet. Kouluttajan rooli ei ole opettajan vaan oppimisen tukijan rooli. Oppiminen on toteutettava ikääntyneiden oppimisedellytyksien ja taitojen mukaan. Oppimiselle täytyy antaa aikaa. Ikääntyneet haluavat usein oppia uusia asioita vertaistensa parissa. Tässä on varmasti myös yksi selitys sille miksi yritysten senioriryhmät ovat olleet suosittuja.

Työaikajärjestelyt elämänkaariajattelun kautta tulevat olemaan keskeisiä tekijöitä työuran pidentämisessä. Julkisuudessa on keskusteltu työaikapankeista, joihin työntekijät voivat tallentaa työaikaansa tai käyttää sitä oman elämäntilanteen vaatimuksien mukaan. Ylipäätään työnantajan tulisi joustaa työajassa työntekijän suuntaan niin kuin työntekijät ovat tähän asti joustaneet yrityksen tuotannon ehdoin. Myös etätöiden mahdollisuuksia tulisi miettiä tarkemmin, ei vain lapsiperheiden, vaan myös ikääntyneiden kohdalla.

Kun yrityksissä päätetään aloittaa hankkeita työntekijöiden työssä jaksamisen tueksi, paras vaikuttavuus on saatu toimintamalleilla, joissa ideat ja toimintamallit ovat lähteneet vahvasti yrityksen sisältä omista kehitystarpeista ja joissa johdon tuki on ollut alusta alkaen näkyvää. Tärkeintä on yhteisöllinen kehittäminen, jossa työntekijä saa vaikuttaa omaan työhönsä ja työpaikan asioihin. Keskeistä toiminnan onnistumisen ja jatkumisen näkökulmasta ovat olleet hankkeet, joiden toimintaa on lähdetty alun alkaen rakentamaan ei-projektinomaisesti ja kehittämiselle on luotu systemaattinen, kirjaamisen sisältävä toimintamalli, joka on nivottu osaksi yrityksen henkilöstöstrategiaa ja jokapäiväistä työskentelyä.

Vaikuttavuuden näkökulmasta ovat parhaiten onnistuneet hankkeet, joissa on toteutettu samanaikaisesti monia eri kehittämistoimia, jotka ovat tukeneet sekä yhteisön että yksilön työssä jaksamista (fyysisen, henkisen, sosiaalisen ja osaamisen näkökulmasta). Työssä jaksamista alentavat syyt ovat myös hyvin yksilöllisiä, samassakin yrityksessä toinen kokee toiset asiat vahvuutena ja toinen heikkoutena, ”kun toinen työntekijä kokee muutoksen hyväksi vaihtoehdoksi, seuraava ampuu sen alas”.

Tärkeää on kuitenkin saada mahdollisimman moni osallistumaan kehittämistyöhön ja ilmaisemaan omia näkemyksiä kehittämistyöstä.

Pienissä yrityksissä työntekijöiden irrottaminen arkityöskentelystä koulutuksiin koetaan vaikeana, koska jo yhden työntekijän vajuus voi vaikuttaa työn viivästymiseen. Pienissä yrityksissä kehittämistoiminta tulee tapahtua omassa toimintaympäristössä yrityksen tuotannon ehdoin. Keskeistä on, että toimintaa ohjaa, seuraa ja arvioi yrityksissä nimetty ns. kehitysryhmä tai vastaava, jossa on edustajia yrityksen eri toimintatasoilta sekä mahdollisia muita keskeisiä yhteistyökumppaneita. Ulkopuolisen asiantuntijan mukanaolo on taannut objektiivisuuden säilymisen ja tuonut uusia ajatusmalleja työyhteisöön.

Työuran pidentämiseksi myös yksilön on kannettava vastuunsa. Yksilön vastuut kohdistuvat oman terveyden ja toimintakyvyn säilymiseen sekä osaamisesta huolehtimisesta työelämän tarpeisiin kuten myös asenteiden ja arvojen vaalimiseen. Iän myötä omasta terveydestä huolehtiminen korostuu. Työssä jaksamiseksi levon ja aktiivisen elämän osapuolten tulee olla tasapainossa.

Kuten jo aiemminkin usein on todettu, työn mielekkyydellä ja hallinnan tunteella on keskeinen merkitys yksilön halukkuuteen jatkaa työelämässä.

8.3. Toimenpidesuositukset

1. Työhyvinvoinnin poikkitieteellinen alueellinen osaamiskeskus: Koska työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien matala ikä vaikuttaa kokonaiseläköitymisiän keskiarvoon eniten, tulisi erityisesti työkyvyttömyyseläkkeelle johtaviin tekijöihin kiinnittää huomiota. Tilanne on erityisen huono pienissä yrityksissä, joilla ei ole omaa infrastruktuuria huolehtimassa työkykyä ylläpitävistä toimista. Ehdotammekin, että selvitetään kokeiluluontoisen tukiorganisaation perustamismahdollisuus, ”HELPDESK”, jolla olisi asiantuntemusta auttaa näitä yrityksiä työkyvyn ylläpitoon vaikuttavissa asioissa. Organisaation tehtävänä olisi tarjota erilaisia toimiviksi todettuja toimintamalleja ao. yrityksille sekä arviointipalveluja toiminnan vaikuttavuuden mittaamisessa. Helpdesk-organisaatiossa pitäisi olla asiantuntemusta työhyvinvoinnin eri osa-alueilta ja sen pitäisi pystyä tarjoamaan verkostomaisesti palveluitaan pk-yrityksille. Osaamiskeskuksella olisi myös käytössään tietopankki hyvistä käytännöistä. Organisaatio ei tuottaisi itse laajaa palveluvalikoimaa, vaan keskittyisi ohjaamaan palvelun tarvitsijat palve-

lun tarjoajien luo sekä tarjoaa ”hankintaosaamistaan” toiminnan tuloksellisuuden varmistamiseksi.

2. Tutkimustoiminta: Varhaista eläköitymistä aiheuttavien tekijöiden tarkempi selvittäminen ja niihin vaikuttamisen mahdollisuuksien tutkiminen. Erityisesti pitäisi kiinnittää huomiota työyhteisötekijöiden merkitykseen mielenterveysongelmien aiheuttajina.
3. Kehittämisen arviointi: Kehitystoiminnan ja koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin panostaminen. Vaikka työhyvinvoinnin alueella on toteutettu runsaasti hankkeita ja aihealuetta on tutkittu paljon, on toiminnan vaikuttavuuden arviointi jäänyt usein yleiselle tasolle.
4. Ikästrategiat ja työhyvinvoinnin suunnitelmat organisaatioihin: Työuran jatkaminen edellyttää systemaattista ikäjohtamisen ja strategisen johtamisen kytkemistä toisiinsa. Jokaiselle organisaatiolla pitäisi olla ikästrategia, jossa olisivat mukana tavoiteltavat arvot, ilmapiiri ja asenteet ikäjohtamisessa, eläkepolitiikka, poistuman hallinta ja sukupolven vaihdokseen varautuminen, osaamisen siirtäminen ja kehittäminen, palkitsemisen ja arvostamisen käytännöt sekä esimiesten rooli ikäjohtamisessa. Ikästrategia olisi nähtävä laajasti koko työhyvinvointiin tähtäävänä ja sen pitäisi ottaa huomioon elämänkaariajattelun mukaan eri ikäisten tarpeet.

LÄHTEET

- Arola, H., Pitkänen, M., Nygård, C-H., Huhtala, H. & Manka, M-L. 2001. Sukupuolen, iän ja työn hallinnan yhteydet sairauspoissaoloihin. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja. Työ ja Ihminen 3. 182- 191.
- Feldt, T. 2000. Sense of Coherence. Structure, Stability and Health Promoting Role in Working Life. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Gould, R. & Nyman, H. Työkyvyttömyyseläkkeet 1990- 2001. Eläketurvakeskuksen monisteita 38.
- Hakola, T. 2000. Varhaiseen eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavat tekijät. STM julkaisuja.
- Heikkinen, E. & Tuomi, J. (toim.) 2001. Suomalainen elämäntyyli. Helsinki: Tammi.
- Huhtaniemi, P. 1995. The sense of life control and thoughts of early retirement. Turun yliopiston julkaisuja B: 210. Turku: Painosalama.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni ikäjohtaminen yritysstrategiana. Jyväskylä:Gummerus.
- Ikäohjelman monet kasvot. 2002. Kansallisen ikäohjelman 1998- 2002 loppuraportti 2002. STM julkaisuja.
- Juuti, P. 2001. Ikäjohtaminen. JTO- tutkimuksia. nro 13. Työministeriö, Kansallinen ikäohjelma.
- Kaajas, S., Troberg, E. & Valtakari, M. 2003. Työssä jaksamisen ohjelman kehittämishankkeiden analyysi. Työssä jaksamisen ohjelma.
- Katsaus työkykyä ylläpitotoimintaan suomalaisilla työpaikoilla. STM Selvityksiä 1999:1
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. 2004. Työ ja terveys Suomessa 2003. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla – henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampere:Tampereen Yliopisto
- Laine, A., Ahoniemi, L. & Willner, H. 2004. Uusi Työkunto –projekti, toimintakunnon kartoitus
- Lehtonen, T. J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampere: Juvenes Print.
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Manka M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökoh- taista hyvinvointia. Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista – tiikerin- loikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampere: Vammalan kirjapai- no.

- Manka, M.-L., Nygård, C.-H., Arola, H. & Huhtala, H. 1996. Learning and attitudes in a food factory during organizational changes. Teoksessa C.-H. Nygård, & Å. Kilbom (toim.) Age and learning in working life. Arbete och Hälsa. Solna: CM Gruppen.
- Manka, M.-L. & Sironen, T. 2001. Työssä jaksamisen kehittäminen. Loppuraportti Kansalliselle jaksamisohjelmalle kehittämistyöstä vuosina 2000-2001 Nanso Oy:ssä.
- Nonaka, I., Toyoma, R. & Konno, N. 2000 SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning. 33: 5-34.
- Notkola, V. (toim.) 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki:Snellman.
- Osaava, avautuva, uudistuva Suomi. Suomi maailman taloudessa – selvityksen loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 19/2004. Helsinki: Edita.
- Piekkola, H. 2003. Työssä jaksaminen kiireiden ja vapaa-ajan puristuksissa. Työssä jaksamisen ohjelma.
- Piirainen H, Elo AL, Hirvonen M. ym. 2000. Työ ja terveys - haastattelututkimus v. 2000. Taulukkoraportti. Helsinki.: Työterveyslaitos.
- Porras, J. I. & Silvers, R. C. 1991. Organization development and transformation. Annual Review of Psychology, 42, 51-78.
- Romppainen, A. 2000. Ikääntymisen vaikutuksista työmarkkinoilla. STM julkaisuja.
- Ruohotie P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva:WS Bookwell.
- Sallila, P. (toim.) 2000. Oppiminen ja ikääntyminen. Saarijärvi:Gummerus.
- Savinainen, M. 2004. Ikääntyneiden työntekijöiden fyysinen toimintakyky ja työn kuormittavuus. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuominen, E. & Pelkonen, J. 2004. Joustava eläkeikä-tutkimus. Eläketurvakeskus.
- Tie 68- pitkän työuran viitoituksia. 2003. Nuorten aikuisten odotuksia työstä ja hyvinvoinnista.. Varma- Sampo
- Työeläketurvan keskeiset muutokset 2005. 2004. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Helsinki: Edita
- Työ tekijäänsä kantaa. 2002. Varma- Sampo
- Työterveyslaitos 1999. Ikääntyminen ja työ. Tietopaketti koulutuksen vetäjälle. Toim. Mäkitalo, M.
- Warr, P. 1998. Age, competence and learning at work. Draft. Workshop on aging of the workforce. Brussels. 23-24.3.1998.
- Ylikoski, M. 2/2000. Hyvä ikä.

Verkkolinkkejä:

www.tilastokeskus.fi

www.pirkanmaa.fi/liitto/

www.etk.fi

www.te-keskus.fi -> EU -ohjelmat ja hankkeet -> ESR- projektit

Haastatellut asiantuntijat (haastattelut ajoittuivat 20.9- 13.10.2004 väliselle ajalle):

Arola Heikki, työterveyslääkäri, Tampereen työterveys ry

Helske Päivikki, henkilöstöjohtaja, Espoon kaupunki

Juuti Pauli, johtaja, professori, Johtamistaidon opisto

Järvinen Raija, professori, Tampereen Yliopisto/ Oikeustieteen laitos

Karjalainen Pauli, koulutuspäällikkö, UPM- Kymmene

Kaskela Tapani, projektipäällikkö, Pirkanmaan Viestinvaihto- projekti

Komulainen Lasse, liikuntavastaava, UPM- Raflatac

Korpio Timo, työterveyslääkäri, UPM- Kymmene Oyj

Kuntonen Veli-Matti, luottamusmies, Saarioinen Oy

Malmsten Sirkka, henkilöstöpäällikkö, Oras Oy

Meller Leena-Maija, kehittämis- ja viestintäpäällikkö, Saarioinen Oy

Minkkilä Pertti, toimitusjohtaja, Mimet Oy

Petäjaniemi Tuulikki, toimitusjohtaja, Työssä jaksamisen ohjelma

Pihlajamäki Ulla, Vakuutusyhtiö Ilmarinen

Puutio Päivi, projektipäällikkö, PiNOSTE

Selander Eija, työsuojeluvaltuutettu, Saarioinen Oy

Syvänen Heikki, toimistonjohtaja, Tampereen työvoimatoimisto

LIITE 1: Vuonna 2003 alkaneet eläkkeet työntajaryityksen koon mukaan

Työnantajaryityksen koko	Alkaneet työkyvyttömyyseläkkeet			Alkaneet vanhuuseläkkeet			Alkaneet yksilölliset varhaiseläkkeet			Alkaneet työttömyyseläkkeet			Alkaneet maatalouden erityiseläkkeet			
	lkm	keski-ikä	%	lkm	keski-ikä	%	lkm	keski-ikä	%	lkm	keski-ikä	%	lkm	keski-ikä	%	
Yksityinen sektori																
Yrityksen koko	hlöstää yht.															
0-4	170 052	860	50,4	0,51 %	776	64,4	0,46 %	86	61,5	0,05 %	106	60,6	0,06 %	32	56,0	0,02 %
5-9	116 283	549	50,7	0,47 %	377	64,0	0,32 %	62	61,3	0,05 %	31	60,6	0,03 %	7	55,7	0,01 %
10-19	124 715	617	50,7	0,49 %	357	64,1	0,29 %	79	61,6	0,06 %	25	60,5	0,02 %	5	56,4	0,00 %
20-49	167 894	813	51,2	0,48 %	603	63,8	0,36 %	149	61,6	0,09 %	29	60,8	0,02 %	3	55,7	0,00 %
50-99	114 126	545	51,3	0,48 %	379	63,8	0,33 %	91	61,4	0,08 %	18	60,4	0,02 %	3	56,3	0,00 %
100-249	148 156	718	51,8	0,48 %	671	63,5	0,45 %	144	61,7	0,10 %	21	60,7	0,01 %	7	56,7	0,00 %
250-499	113 419	559	52,5	0,49 %	556	63,3	0,49 %	125	61,5	0,11 %	12	60,7	0,01 %	2	58,5	0,00 %
500+	408 576	2342	52,4	0,57 %	1947	62,8	0,48 %	536	61,4	0,13 %	25	60,5	0,01 %	3	59,7	0,00 %
Yks.sektori yht	1 363 221	7003	51,6	0,51 %	5666	63,5	0,42 %	1272	61,5	0,09 %	267	60,6	0,02 %	62	56,3	0,00 %
Yrittäjät	239 624	1676	54,1	0,70 %	2927	64,4	1,22 %	224	61,6	0,09 %	19	60,4	0,01 %	796	57,7	0,33 %
Työntaja valtio	147 252	820	53,0	0,56 %	2002	59,7	1,36 %	165	61,3	0,11 %	34	60,4	0,02 %	6	59,7	0,00 %
Työntaja kunta	491 755	3303	52,6	0,67 %	5155	61,4	1,05 %	466	61,0	0,09 %	157	60,2	0,03 %	42	55,5	0,01 %
Työntajaryitystä ei löydy	451	7992	47,1		9047	64,8		57	61,4		10397	60,5		62	56,5	
Kaikki yht.	2 242 754	20794	50,3	0,93 %	24797	63,4	1,11 %	2184	61,4	0,10 %	10874	60,5	0,48 %	968	57,4	0,04 %

Tilastokeskus 2004