

Pekka Peltonen ja Outi Wallin



IKÄÄNTYNEIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖURIEN JATKAMINEN

– työntekijän, organisaation ja
talouden näkökulmasta

IKÄÄNTYNEIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖURIEN JATKAMINEN

– työntekijän, organisaation ja
talouden näkökulmasta

Pekka Peltonen ja Outi Wallin



**IKÄSTRATEGIA -HANKKEEN
TUTKIMUSRAPORTTI**



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu.

Sarja B. Raportteja 67.

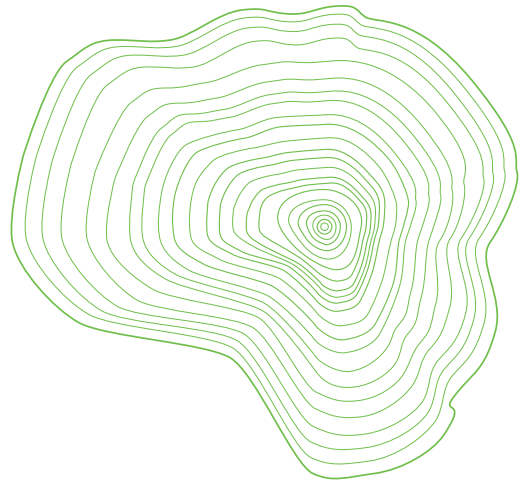
Tampere 2014

Ulkoasu ja taitto: Mari Pakarinen / Juvenes Print

Painopaikka: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere 2014

ISBN 978-952-5903-53-9

ISSN 1456-002X



Esipuhe

Tämä tutkimusraportti on valmistunut Ikästrategia-hankkeesta, jossa selvitettiin keinoja työurien pidentämiseksi sekä organisaatioiden että yksittäisten palkansaajien näkökulmasta. Jo hankkeen alussa tehty sähköinen kyselytutkimus antoi viitteitä siitä, miten laajoista arkielämän käytäntöihin liittyvistä tekijöistä on kysymys. Sähköisestä kyselystä saatujen kokemusten perusteella laadittiin samaan ongelmakenttään liittyvä teemahaastattelukaavake. Tutkimuksen kohteena olivat pirkanmaalaiset yritykset, julkisorganisaatiot sekä yksittäiset palkansaajat. Tutkimukseen osallistui yhteensä yli 80 yritystä ja organisaatiota. Painopiste oli isommissa yrityksissä.

Tutkimuksen jälkeen olemme entistä vakuuttuneempia, että samaa aihepiiriä tulee tarkastella syvällisemmin ja osittain laajentaa käsiteltäviä aihealueita. Toivottavasti viranomaiset ja eri rahoittajatahot voivat yhtyä näihin toiveisiin. Tämän tutkimuksen kautta on nostettu esiin työelämän kehittämistarpeita ja -mahdollisuuksia työurien pidentämiseksi ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi.

Ikästrategia-hanke oli Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) toteuttama tutkimushanke, jota rahoittivat Pirkanmaan liitto ja TAMK. Hankkeen toiminta-aika oli 1.8.2013–28.2.2014. Ammattikorkeakoulu kilpailutti osan hankkeen asiantuntijapalveluista ja tekijäksi valikoitui Sininen Kolmio Oy. Hankkeelle nimettiin ohjausryhmä ja projektityöryhmä. Ohjausryhmä koostui kolme kertaa ja tuki omalla asiantuntijuudellaan hankkeen toteutusta ja projektityöryhmää. Hankkeen yhteistyökumppaneina toimivat Tampereen kauppakamari sekä joukko pirkanmaalaisia yrityksiä ja organisaatioita.

Projektiryhmän johtajana toimi kehittämisspäällikkö Tarja Heinonen ja hankkeen projektipäällikkönä Pirja Fagerlund TAMKista. Projektiryhmän asiantuntijoina toimivat lisäksi koulutusspäällikkö, yliopettaja Outi Wallin ja yhteyspäällikkö Pekka Salminen TAMKista sekä toimitusjohtaja Jukka Hakamäki ja tutkija Pekka Peltonen Sininen Kolmio Oy:stä. Yritys- ja organisaatiohaastatteluita tekivät Jukka Hakamäki ja Pekka Peltonen. Peltonen laati tutkimusraportin sähköisestä kyselystä ja teemahaastatteluista. Kuntahaastatteluita sekä yksilöhaastatteluita tekivät Pirja Fagerlund ja Tarja Heinonen. Outi Wallin teki yhteenvedon kunta- sekä yksilöhaastatteluista ja antoi tutkimuksen aikana hyviä kommentteja kokonaisuuteen. Pekka Salminen tarjosi tutkimuksen aikana laajan verkostonsa tutkimuksen käyttöön.

Kiitokset rahoittajille, tutkimushankkeeseen osallistuneille organisaatioille ja niiden henkilöstöjohdolle sekä yksittäisille työntekijöille. Erityiskiitokset hyvästä yhteistyöstä Tampereen kauppakamarille.

Tampereella

maaliskuussa 2014

Pekka Peltonen

Outi Wallin

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Työntekijään liittyvät tekijät työurien jatkamisessa	11
2.1	Ikääntyneiden työllistämiseen vaikuttavien tekijöiden merkitys	11
2.2	Organisaatioiden odotukset ikääntyneille työntekijöille	14
2.3	Organisaatioiden halukkuus työllistää yli 55-vuotiaita	18
2.4	Työuran jatkaminen ikääntyneen työntekijän näkökulmasta	22
3	Toimenpiteet, mallinnukset ja ohjelmat organisaatiossa	29
3.1	Ikääntyviin kohdistuvat ohjelmat osana strategista johtamista	29
3.2	Organisaatioiden toimenpiteet työurien jatkamiseksi	32
3.3	Työterveyshuollon ja organisaatioiden välinen yhteys	37
3.4	Keskustelukäytännöt ikääntyneiden työntekijöiden kanssa	39
3.5	Työviihtyvyyys ja -terveys yli 55-vuotiailla	41
3.6	Tieto työkyvyttömyyseläkkeelle hakeutumisesta	42
4	Taloudellisten tekijöiden merkitys työurien pidentämiseksi	45
4.1	Työkyvyttömyysmaksut, määrät ja toimenpiteet	45
4.2	Työkyvyttömyyseläkkeet ja sairauspoissaolot tuloksen kannalta	48
5	Työuran jatkaminen ja työkaarimalli	51
5.1	Työuran suunnittelu	52
5.2	Osaaminen	53
5.3	Yritys ja työterveyshuolto	53
5.4	Työkyky ja -aikajärjestelyt	54
5.5	Työjärjestelyjen muutokset	55
5.6	Varhaisen välittämisen mallit ja toimenpiteet	56
6	Loppupäätelmä	57
	Kirjallisuus	61
	Liitteet	
	Liite 1 Esimerkki työkaarimallista	65
	Liite 2 Teemahaastattelukysymykset yrityksille ja julkisorganisaatiolle	66
	Liite 3 Teemahaastattelukysymykset työntekijöille työuran jatkamisesta	69

Kuviot

Kuvio 1	Yrityksen koko ja vastausmäärät sähköisessä kyselyssä	9
Kuvio 2	Eläkkeellesiirtymisiän odote vuosina 1996–2010. Eläketurvakeskus...	13
Kuvio 3	Ikääntyvien henkilöiden terveys, osaaminen ja motivaatio organisaatiossa	14
Kuvio 4	Työllistämiseen vaikuttavat tekijät	16
Kuvio 5	Millaisiin työsuhteisiin voisitte työllistää eläkeiän saavuttaneita (yli 63/64-v)	19
Kuvio 6	Onko yrityksellä ikästrategia?	29
Kuvio 7	Tehdyt toimenpiteet 60–64-vuotiaiden työuran jatkamiseksi	34
Kuvio 8	Miten hyvin tunnette oman työterveyshuoltonne mahdollisuudet vähentää ennakoivasti organisaationne työkyvyttömyyseläkeläisiä ja sairauspoissaoloja	37
Kuvio 9	Keskustelevatko organisaatiot ikääntyneiden työntekijöiden kanssa työuran jatkamisesta?	39
Kuvio 10	Organisaation tieto työntekijöistä, jotka ovat hakeutumassa työkyvyttömyyseläkkeelle	42
Kuvio 11	Työkyvyttömyyseläkkeen kustannukset yrityksille	46
Kuvio 12	Työkyvyttömyyseläkkeiden ja sairauspoissaolojen taloudellinen merkitsevyys organisaatioissa	48

Taulukot

Taulukko 1	Yritysten henkilömäärä sähköisessä kyselyssä	9
Taulukko 2	Yritysten ja julkisorganisaatioiden henkilömäärä teemahaastattelussa	9
Taulukko 3	Ikääntyneiden osaaminen, terveys ja motivaatio	15
Taulukko 4	Yli 63/64-vuotiaiden työllistymismuoto	18
Taulukko 5	Työllistämiseen vaikuttavat tekijät sähköisessä kyselyssä	22
Taulukko 6	Ikääntyvien työntekijöiden ohjelmat/mallit organisaatiossa	31
Taulukko 7	Mitä toimenpiteitä yritys on tehnyt 60–64-vuotiaiden työuran jatkamiseksi?	32
Taulukko 8	Prosentuaalinen jakauma työkyvyttömyyseläkkeelle siirtävistä	42

1 Johdanto

Suomessa on tehty lukuisia tutkimuksia, joissa on selvitetty työntekijöiden aikomuksia jättää työelämä ennen vanhuuseläkeikää. Tutkimusten keskeisenä tavoitteena ovat olleet ikäsidonnaiset tekijät ja niiden merkitys, vaikutus työkykyyn ja työurien pidentämiseen (Gould 2006, Ilmarinen 2006, Kandolin Työ ja terveys Suomessa 2009). Aihetta käsittelevät selvitykset ja tutkimukset ovat usein kohdennettu julkishallintoon tai tiettyyn työmarkkinasektoriin. Yksityinen sektori on jäänyt vähemmälle huomiolle. Jotta kuva eri työmarkkinakenttien toimintatavoista yhtenäistyisi, pitäisi kunta- ja valtiosektorien lisäksi nostaa vahvemmin esiin myös yritysten näkökulma. Suhdanteiden muuttuminen vaikuttaa eniten juuri yrityksiin, vaikkakin taloudellinen niukkuus on koskettanut myös kunta- ja valtiosektoreita.

Suhdanteiden ja taloudellisten tekijöiden lisäksi ikääntyneiden työntekijöiden työkyky ja heidän kokemansa työhyvinvointi vaikuttavat työurien jatkamiseen. On arvioitu, että työkyvyttömyyseläkkeet maksavat yhteiskunnalle vuosittain 2,3 miljardia euroa. Vaikuttamalla ennalta työhyvinvointiin ja suurimpiin työkyvyttömyyden osatekijöihin, kuten mielenterveys- ja liikuntaelinsairauksiin, yhteiskunta saattaa säästää neljänneksen kustannuksista (Perkiö-Mäkelä 2012, Työ ja terveys Suomessa 2009).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yli 55-vuotiaiden palkansaajien työurien jatkamista. Tavoitteena oli selvittää sekä yksilöllisiä että organisatorisia työssä jatkamista tukevia näkemyksiä ja toimia sekä myös taloudellisten tekijöiden merkitystä työurien jatkamisessa. Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden avulla haluttiin saada tietoa neljästä eri kokonaisuudesta:

1. tekijöistä, jotka vaikuttavat ikääntyneiden henkilöiden työllistämiseen
2. organisaatioissa toteutettavista toimenpiteistä/ohjelmista/strategioista, joilla pidetään yllä ikääntyneiden työntekijöiden terveyttä ja osaamista
3. ikääntyneiden työntekijöiden näkemyksiä työuran loppuvaiheessa
4. taloudellisten tekijöiden vaikutuksista sekä organisaatioiden että ikääntyneiden työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus tarjoaa laajan katsauksen eri näkökulmista työurien jatkamisen suhteen sekä toimenpiteistä, joita yrityksissä on sovellettu palkansaajien työurien ja hyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tutkimussuunnitelmassa päädyttiin kaksivaiheiseen toimintamalliin. Aluksi tehtiin sähköinen kysely 235 yritykselle Pirkanmaalla ja toisessa vaiheessa tehtiin teemahaastattelu 15 yritykseen, 7 julkisorganisaatioon ja 8 yksittäiselle ikääntyneelle tai vanhuuseläkkeelle siirtyvälle henkilölle. Sähköisessä tutkimuksessa vastausprosentiksi saatiin 23,8. Vastausaikaa oli viikko. Sähköinen kysely tehtiin Tampereen kauppakamarin haastattelututkimukseen soveltuvalla ohjelmistolla lokakuussa 2013. Sekä sähköisessä kyselyssä että teemahaastattelussa oli kummassakin 12 kysymystä. Teemahaastattelun kysymykset kohdistuivat sekä työntekijöihin että organisaatioihin. Yksityishenkilöille oli oma 11 kysymystä sisältävä kaavakkeensa. Omana osionaan olivat taloudelliset kysymykset. Sähköisessä kyselyssä ja teemahaastattelussa oli osittain samoja kysymyksiä. Yksityishenkilöille tehdyssä haastattelussa pyrittiin kartoittamaan ikääntyneiden työntekijöiden näkemyksiä työelämässä jatkamiseen. Tulosluvuissa on yhdistetty sähköinen kysely sekä teemahaastattelut. Kirjallinen raportti etenee työntekijän näkökulmasta organisaatioiden näkökulmaan ja talouden merkitykseen työurien jatkumisessa. Lisäksi tutkimuksen aineistoa verrataan Teknologiateollisuus ry:n kehittämään työkaarimalliin (Teknologiateollisuus 2013).

Sähköisessä kyselyssä vastauksia saatiin yhteensä 56, ja ne jakautuivat laajasti eri toimialoille. Eniten vastauksia oli seuraavilta toimialoilta: metallien jalostus, koneiden ja laitteiden jakelu, ammatillinen koulutus ja teollinen tutkimus sekä elintarviketeollisuus. Mainitut toimialat kattoivat tutkimuksesta 47,3 %. Loput vastaukset jakautuivat tasaisesti neljääntoista eri toimialaluokkaan. Teemahaastattelussa vastaajina oli konepaja- ja elintarviketeollisuutta sekä terveydenhoitoalaa että palveluliiketoimintaa

harjoittavia organisaatioita. Julkisen puolen vastaajista osa oli kuntasektorilta. Yksittäisiä henkilöitä oli sekä haastateltavista yrityksistä että kyseisten yritysten/julkisorganisaatioiden ulkopuolelta.

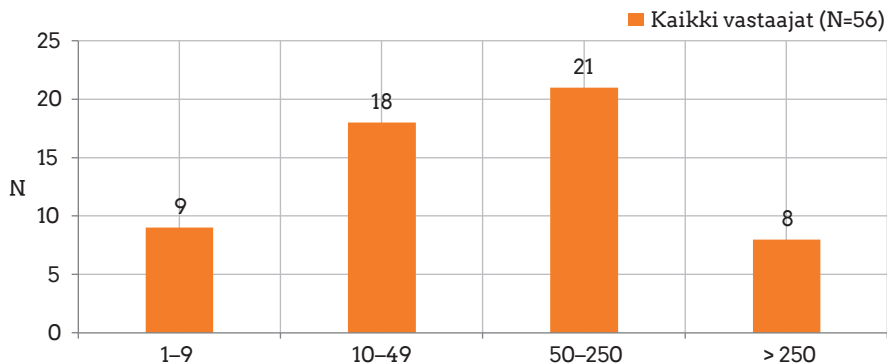
Taulukko 1. Yritysten henkilömäärä sähköisessä kyselyssä

yrityksen koko	1-9	10-49	50-250	> 250
vastausten määrä	9	18	21	8

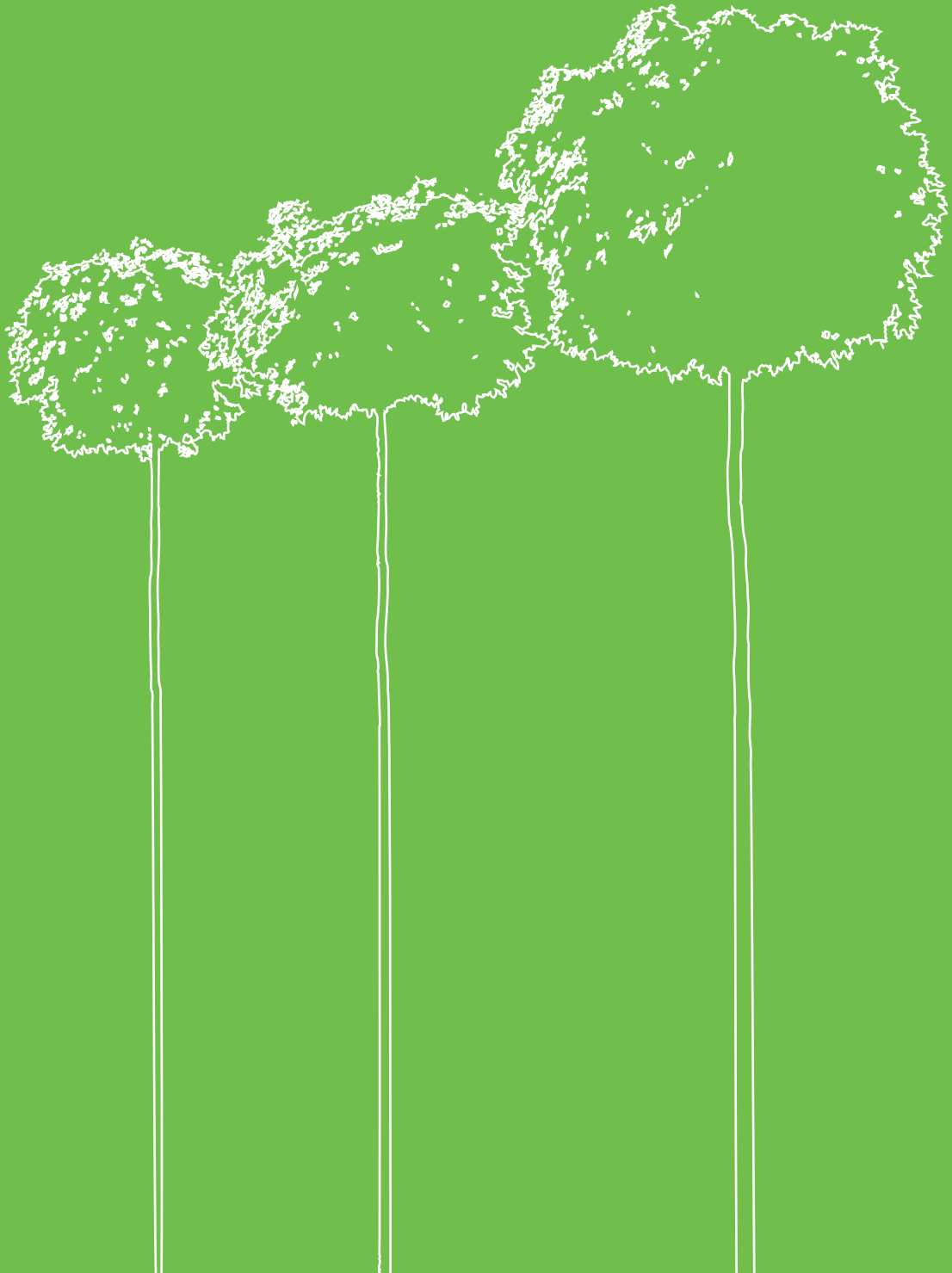
Taulukko 2. Yritysten ja julkisorganisaatioiden henkilömäärä teemahaastattelussa

yrityksen koko	< 50	50-250	250-500	> 500
vastausten määrä	1	4	4	13

Tavoitteena oli saada vastauksia siten, että ne jakautuisivat mahdollisimman tasaisesti suomalaisen yrityskenttään. Sähköisessä kyselyssä yli 50 työntekijän yrityksiä oli yhteensä 52 %, joista yli 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli noin 28 %. Teemahaastattelussa yritysten koko painottui yli 250 työntekijää työllistäviin yrityksiin ja organisaatioihin taulukon 2 mukaisesti.



Kuvio 1. Yrityksen koko ja vastausmäärät sähköisessä kyselyssä



2. Työntekijään liittyvät tekijät työurien jatkamisessa

2.1 Ikääntyneiden työllistämiseen vaikuttavien tekijöiden merkitys

Euroopan Unionin alueella 60–64-vuotiaiden ikäluokka kasvaa muutamassa vuodessa miljoonalla. Työvoiman ikääntyminen merkitsee jyrkkää strategian muutosta suhtautumisessa henkilöstöresursseihin ja edellyttää uutta asennoitumista ikäkysymyksiin työpaikoilla. Osa tulevaisuuden kilpailukyvyistä riippuu ikääntyvän työvoiman suorituskyvystä ja tuottavuudesta (Ahonen 2001). Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan 60-vuotta täyttäneiden työtömyys on nykytaantuman aikana kääntynyt jyrkkään kasvuun ja on tällä hetkellä eri ikäryhmistä kaikkein korkein. Vuonna 2004 työvoimaan kuului noin 31 % 60–64-vuotiaista työntekijöistä (Lundell ym. 2011). Työuran jatkamisen kannalta organisaatioissa on tärkeää suunnitella ja toteuttaa erilaisia toimenpiteitä lähellä eläkeikää oleville henkilöille. Näitä tekijöitä ovat tiedon siirto vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille henkilöille, arvot, yrityksen eläkepolitiikka, henkilöstön työkyvystä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen, rekrytointipolitiikka ja operatiivinen tehokkuus.

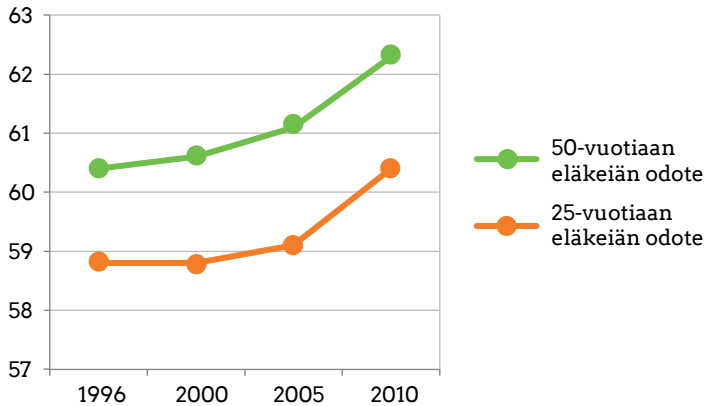
Vuonna 2005 työeläkelaki muuttui siten, että vanhuuseläkkeelle on voinut jäädä joustavasti 63–68-vuoden ikäisenä. Joillakin ammattiryhmillä on omia ammatillisia tai henkilökohtaisia eläkeikiä, jotka ovat joko alempia tai korkeampia kuin 63-vuotta. Viimeisen vuosikymmenen aikana eläkkeelle siirtyminen on myöhentynyt. Vuonna 2011 joka kymmenes 63–67-vuotiaista oli edelleen töissä. Näistä joka toinen oli siirtänyt eläkkeelle siirtymistään

yli vanhuuseläkeiän alarajan ja puolet teki töitä eläkkeen ohella. Tilastokeskuksen mukaan 65–74-vuotiaista lähes 10 % teki työtä joko osa-aikaisena, määräaikaisena tai kokoaikaisena. Tämä on noin kuusi prosenttia enemmän kuin 1997.

Työllisyysasteessa on myös tapahtunut melkoista kehitystä, koska vuonna 1997 työllisyysaste 55–64-vuotiailla oli 35,8 % ja 2012 jo 58,8 %. Myös yli 65-vuotiaiden työllisyysaste on tilastojen mukaan noussut huomattavasti viimeisten vuosien aikana (Palomäki 2010). Mainittuja tekijöitä tarkastelemalla havaitaan, että haluttu 62,4 vuoden eläkeikä toteutuu nykyisellä 63–68-vuoden eläkeiällä vuoteen 2025 mennessä. Hyväksi koettu terveys on yksi tärkeimpiä työssä jatkamisaikeita lisäävä tekijä. Terveystilalla on suuri vaikutus halukkuuteen jatkaa työntekoa jopa 68-vuotiaaksi (Findikaattori 2013).

Vanhin työntekijäryhmä erottuu muista ikäryhmistä siinä, että he ovat tyytyväisempiä kehittymismahdollisuuksiinsa ja itsensä toteuttamiseen työssä. Motivaation merkitys näkyy mm. halukkuutena lähteä töihin. Henkinen väsymys tai haluttomuus on tutkimusten mukaan harvinaista yli 60-vuotiailla. Kysymykseen, jossa tiedusteltiin henkistä väsymystä ja haluttomuutta 32 % vastasi ”ei koskaan”, kun taas kaikista palkansaajista vastasi samoin vain 19 %. Ikääntyneet työntekijät pitävät työtä tärkeänä ja merkittävänä useammin kuin palkansaajat keskimäärin (Forma 2004).

Pelkkä koulutustason nousu lisää tulevaisuudessa yli 60-vuotiaiden eläkkeellesiirtymisikää. Tilastotutkimuksissa ja opinnäytöissä on siitä selviä näyttöjä. Tutkimus, jossa tarkasteltiin 55–64-vuotiaiden koulutusrakennetta 1995–2010 työllisten määrä korkea-asteen tutkinnon suorittaneilla lisääntyi kyseisenä aikana 24 %:sta lähes 38 %:iin, kun taas perusasteen tutkinnon suorittaneilla vastaavat luvut olivat 53 % ja 24 % (Tilastokeskus 2012/työvoimatutkimus).



Kuvio 2. Eläkkeellesiirtymisiän odote vuosina 1996–2010. Eläketurvakeskus

Vuonna 2008 eläkeiän odote oli 59,4 vuotta ja silloin päätettiin, että odotetta nostetaan kolmella vuodella vuoteen 2025 mennessä. Kahden vuoden päästä eläkeiän odote oli noussut jo 60,4 vuoteen ja 50-vuotiaan odote vastaavasti 62,3 vuoteen. Kuvion 2 mukaan kasvua eläkeiän odotteeseen on tullut vuodesta 2000 1,6–1,7 vuotta. Kasvua oli siis lyhyen ajan kuluessa tullut niin paljon, että tavoite todennäköisesti täyttyy ilman pakkotoimia, jos samansuuntainen kehitys jatkuu kuluvalle vuosikymmenellä.

Työyhteisön ja palkansaajan kannalta organisaation tulee ennakoivasti kehittää ja jalkauttaa myös käytäntöön työhyvinvointia ja työuran jatkuvuutta edistäviä toimenpiteitä. Käytännön järjestelyiden tulee myös eläkkeelle siirtymisen yhteydessä sujua häiriöttä ja tarkoituksenmukaisesti, jotta motivoituneisuus säilyy hyvänä vielä eläkkeelle siirryttäessä. Tämä takaa vanhuuseläkkeelle siirtyneiden asiantuntemuksen käytön vielä myöhemminkin, mikäli työnantaja niin haluaa. Tässäkin tutkimuksessa on havaittu, että kyselyyn vastanneissa yrityksissä eläkkeelle siirtyminen järjestyi hyvin.

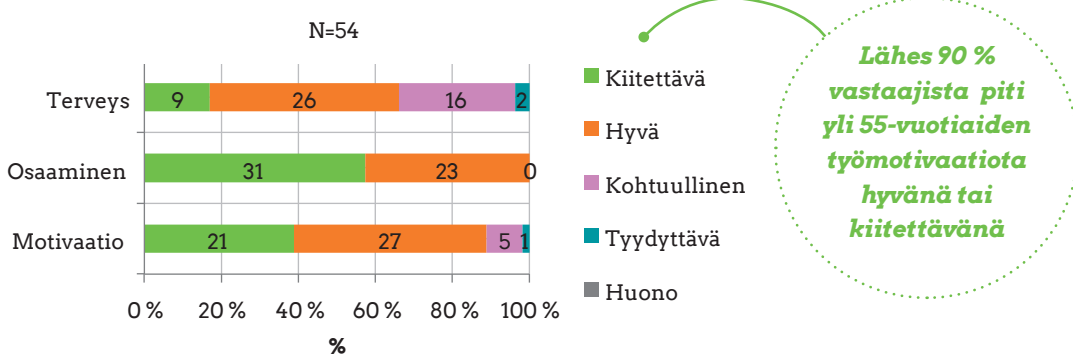
Useiden aikaisempien tutkimusten mukaan huono terveydentila on tärkeä tekijä siirryttäessä ennen aikaiselle eläkkeelle. Toisaalta työssä jatkamisen kannalta hyväksi koettu terveys on tärkeä työssä jatkamista selittävä tekijä. Tutkimuksessa työnantajat suhtautuivat terveyteen kaikkein kriittisimmin. Noin joka kolmas piti yli 55-vuotiaiden terveydentilaa joko kohtuullisena tai tyydyttävänä. Työolobarometri 2009 kertoo, että lähes puolella yli 55-vuotiais-

ta työntekijöistä ei ollut yhtään poissaoloa sairauden vuoksi ja vanhimmissa ikäryhmissä on eniten myös niitä, joilla ei ole lainkaan sairauspoissaoloja.

Tilastokeskuksen työolotutkimukseen sisältyy eräänlainen yksinkertaistettu työkyvyn mittari, jossa kysytään vastaajan omaa arviota nykyisestä työkyvystä nollasta kymmeneen. Tällä työkykyindeksillä mitattuna yli 60-vuotiaiden työkyky on alentunut jonkin verran kaikkiin palkansaajiin verrattuna. Alentuneesta työkyvystä huolimatta vanhemmilla työntekijöillä on vähemmän sairauspoissaoloja kuin palkansaajilla keskimäärin: 51 prosenttia yli 60-vuotiaista on ollut oman sairauden vuoksi pois töistä edellisen vuoden aikana, kun vastaava osuus koko palkansaajakunnassa on 65 prosenttia (Tilastokeskus 2012).

2.2 Organisaatioiden odotukset ikääntyneille työntekijöille

Sekä sähköisessä kyselyssä että haastatteluissa tarkasteltiin organisaatioiden ja yritysten edustajien näkemyksiä muun muassa ikääntyneiden työntekijöiden työorientaatiosta, motivaatiosta, osaamisesta ja terveydestä. Sähköisessä kyselyssä kaksi kolmannesta vastaajista kertoi, että ikääntyvien työntekijöiden terveys on hyvä tai kiitettävä. Osaaminen oli taas kaikilla vähintään hyvä. Motivaatiosta kysely kertoi, että lähes 90 % vastaajista piti työmotivaatiota hyvänä tai kiitettävänä. Yleensä motivaatio liittyy työntekijän tarkoituksenmukaiseen ja tavoitteelliseen toimintaan, johon vaikuttavat työntekijän arvot ja asenteet. Sisäinen motivaatio johtaa usein työhön keskittymiseen ja halukkuuteen jatkaa mahdollisista ongelmista huolimatta. Toisin sanoen työn merlityksellisyys lisää halukkuutta ponnistella lisää



Kuvio 3. Ikääntyvien henkilöiden terveys, osaaminen ja motivaatio organisaatiossa

(Wallin 2012). Työntekijöiden motivaatioon liittyy olennaisena tekijänä arvot ja niiden yhteys työntekijän omiin arvoihin. Kun nämä tekijät ovat kunnossa, työntekijä on valmis panostamaan työhön.

Taulukko 3. Ikääntyneiden osaaminen, terveys ja motivaatio

	tyyydyttävä %	kohtuullinen %	hyvä %	kiitettävä %
terveys	4	30	49	17
osaaminen	-	-	43	57
motivaatio	2	9	50	39

Terveyteen liittyvät seikat keskittyvät ikääntyneillä yli 50-vuotiaiden tehostettuun terveystarkastukseen kolmen vuoden välein. Näin vastasi 50 % yritysten henkilöstöjohdosta. Useat yritykset ovat tiedostaneet työterveyshuollon merkityksen henkilöstön sairauspoissaolojen vähentämiseen, mutta läheskään kaikilla ei ole erityistä ohjelmaa työterveyshuollon kanssa asioiden parantamiseksi. Yhtenä vaikeana tekijänä nähtiin tietojen salassapitovelvollisuus, joka hankaloittaa ja hidastaa huomattavasti asioiden käsittelyä ja kehittämistä.

Oppiminen nähdään usein nuorempien työntekijöiden vahvuutena, mutta tutkimukset ja käytännön toimet ovat osoittaneet, että tiedon ja taidon koetinkivi on siinä, miten hyvin toimija saa työnsä tehdyksi. Vanhempien työntekijöiden vahvuutena on usein käytännön tuoma pitkä kokemus ja osaamisen rakentaminen uusien ideoiden päälle, jotta ei tarvitse aloittaa alusta. Vanhemmat työntekijät osaavat käyttää oppimisessa hyödykseen myös laajoja verkostojaan. Nuorempien ja vanhempien oppimisessa on eroja, jotka hyvä esimies pystyy hyödyntämään organisaatiossa tehtäviä jakaessaan (Lundell ym. 2011). Sähköinen kyselytutkimus osoitti, että yritysten johto on ollut hyvin tyytyväinen ikääntyneiden osaamisen tasoon, sillä kaikki vastaajat kertoivat osaamisen olevan vähintäänkin hyvällä tasolla.



Kuvio 4. Työllistämiseen vaikuttavat tekijät (vastaajalla mahdollisuus valita useampi vaihtoehto)

Teemahaastattelussa kysyttiin, **mitä ominaisuuksia yritykset arvostavat eläkkeelle siirtävältä**, jotta työllistyminen toteutuisi vanhuuseläkkeelle siirtymisen jälkeen. Eniten organisaatioissa arvostusta saivat samat osa-alueet kuin sähköisessä kyselyssä: osaaminen, terveys ja motivaatio.

”Osaaminen ja motivaatio ratkaisevat, ei niinkään työntekijän ikä.”

”Terveys ja motivaatio ovat kaiken perusta.”

”Ikääntyneiden työntekijöiden kokemus ja näkemys tasapainottavat työyhteisöä.”

Ikääntyneiden työntekijöiden asiantuntijuus ja oman työn hallinta ovat heidän keskeisiä vahvuuksiaan. Myös heidän vahvaa motivaatiota ja halua olla työelämässä arvostetaan. Heidän osaamisestaan halutaan edelleen pitää huolta muun muassa sisäisen kouluttamisen avulla, joten koulutushalukkuus ja koko työuran aikainen oppiminen nähdään merkitykselliseksi.

Osaamisen kehittäminen ja koulutus oli kaikille teemahaastatteluun osallistuneille yrityksille tärkeä ja oleellinen osa kehittämistä. Yli 70 % vastaajista halusi erityisesti kertoa, että ikä ei ole kriteerinä koulutukseen pääsyssä. Muutamissa yrityksissä luotettiin henkilöstön omaan harkintaan hakeutua koulutukseen. Eräissä yrityksissä pidettiin tärkeänä, että henkilöstö pitää itse huolta omasta kilpailukyvystään ja hakeutuu koulutukseen, mikäli havaitsee omissa taidoissaan ja tiedoissaan puutteita. Yritys tukee näissä tapauksissa koulutukseen osallistumista. Pääsääntöisesti henkilöstön koulutussuunnitelmat rakentuvat kehityskeskustelujen aikana, ja henkilöstön halukkuutta koulutukseen pidetään myös motivaation osoituksena. Kuitenkin lähes kaikissa yrityksissä arvioitiin erikseen koulutuksen tarpeellisuus ammattitaidon kehittämisessä.

Tärkeää työnantajille on myös työhön sitoutuneisuus, jolla voidaan tarkoittaa muun muassa vahvaa halua toimia organisaation ja asiakkaiden hyväksi (Wallin 2012). Sitoutuminen ja sitouttaminen ovat tekijöitä, jotka pitävät hyviäkin työntekijöitä uskollisina työnantajalleen. Tässäkin tulee huomioida ihmisten erilaiset työhön liittyvät tarpeet. Toiset motivoituvat erilaisuudesta ja uusista asioista, kun taas toiset haluavat turvallisuutta. Näissä tapauksissa johtaminen ja esimiehen taidot tunnistaa erilaisuudet ja ihmisten työstä motivoitumisen haasteet ovat erityisen tärkeitä. On siis tärkeää, että työntekijät sitoutuvat työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Lisäksi ikääntyneiltä työntekijöiltä edellytetään hyviä työyhteisötaitoja ja alaistaitoja sekä oikeaa asennetta työhön. Ikääntyneet nähdään myös työilmapiirin kannalta tärkeiksi, sillä he tasapainottavat kokemuksellaan työyhteisöä. Yksittäisistä ominaisuuksista voi mainita vielä seuraavat: työn ja työkyvyn yhteensovittaminen, jaksaminen, joustavuus, kielitaito, laaja sosiaalinen verkosto, perehdyttäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen.

Hiljaisen tiedon siirtämistä, perehdyttämistä ja erityisesti ammatillista osaamista pidetään usein tärkeänä ikääntyneiden työntekijöiden vahvuutena työllistymisessä eläkeikäisenä. Ikästrategiatutkimus ei tue kaikin osin tätä väitettä. Yritykset, jotka mainitsivat edellä mainitut tekijät, olivat isoja yrityksiä, eikä heillä perehdyttäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen ollut säännöllistä toimintaa.

2.3 Organisaatioiden halukkuus työllistää yli 55-vuotiaita

Teemahaastattelussa ja sähköisessä kyselyssä tiedusteltiin **organisaatioiden halukkuutta työllistää** ikääntyneitä työntekijöitä sekä myös sitä, **minkälaisiin tehtäviin voitaisiin työllistää** yli 63/64-vuotiaita? Vastaajista vain osa pystyi kertomaan, mihin erityisiin tehtäviin eläkkeelle siirtyviä voisi sijoittaa.

Eräs organisaation edustaja kertoi, että eläkkeelle siirtyneitä voidaan hyvin työllistää ”entisiin tehtäviin” tai ”perustehtäviin”.

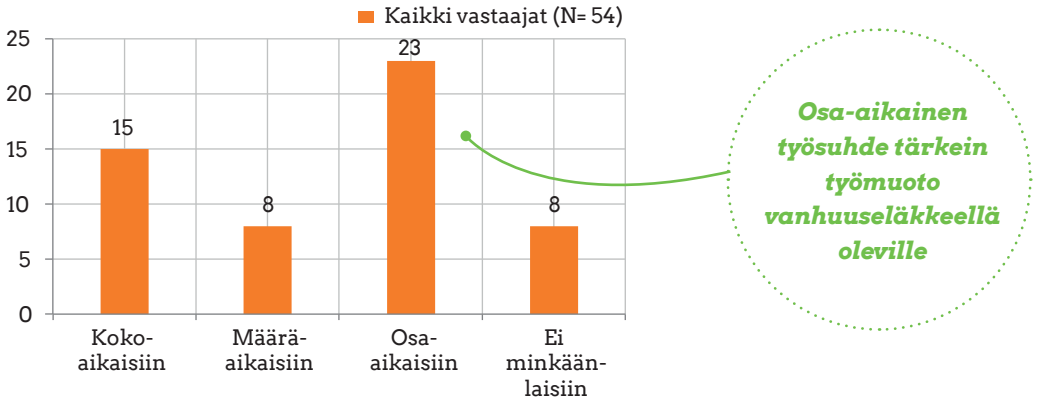
Toisaalta ikääntyneitä työntekijöitä voidaan työllistää perehdyttämistä, vahvaa osaamista ja kokemusta edellyttäviin tehtäviin. Vastaukset kiteyttivät sen, että ikääntyvien työtehtävät eivät ole mitenkään erilaisia tai helpompia kuin muiden palkansaajien. Heitä voidaan myös joustavasti sijoittaa sijaisuuksiin ja osa-aikaisiin tehtäviin.

Taulukko 4. Yli 63/64 -vuotiaiden työllistymismuoto

kokoaikainen	27,8 %
määräaikainen	14,8 %
osa-aikainen	42,6 %
ei mihinkään	14,8 %

Osa-aikatyöstä ei ole mitään tuntimäärään perustuvaa yhteistä määritelmää, vaan osa-aikatyö määritellään yleensä suhteessa kokoaikaiseen työhön. Osa-aikatyö voi olla työajan päivittämisen lisäksi työn jakamista, työn ja koulutuksen yhdistämistä sekä työn ja eläkkeen yhdistämistä. Valtioneuvoston asettama työllisyystyöryhmä suositteli jo 2003 osa-aikatyön lisäämistä sekä työmarkkinoiden joustavuutta erityisesti yli 55-vuotiaille. Osa-aikatyön korostaminen on tärkeää siksi, että sen vaikutukset näkyvät tulevaisuudessa työttömyyden vähenemisenä. Tähän tekijään ei ole riittävästi vaikutettu. Osa-aikatyötä tekevät jaetaan kahteen ryhmään: osa-aikaeläkeläisiin ja muihin osa-aikatyötä tekeviin. Osa-aikaeläke on ikääntyneiden osa-aikatyön muoto. Tutkimuksessa todettiin, että lähes puolet vastaajista piti osa-aikaista työllistymistä tärkeimpänä työaikamuotona eläkkeellä oleville työntekijöille.

Tärkeää on myös todeta, että 67 % organisaatioiden edustajista toivoi osa-aikaisiin työsuhteisiin liittyvien työnantajavelvoitteiden yksinkertaistamista. Tässä tutkimuksessa osa-aikaisuus sai vahvan, lähes 50 %:n, kannatuksen.



Kuvio 5. Millaisiin työsuhteisiin voisitte työllistää eläkeiän saavuttaneita (yli 63/64-v)

Sitran ja Kauppakamarin tutkimuksessa 2013 todettiin, että 71 % vastaajista voisi tarjota määräaikaisia työsuhteita jossakin projektissa ja kokoaikaisuutta kannatti 29 %. Tässä kyselyssä määräaikaisuutta suosi noin 15 % vastaajista ja kokoaikaisuutta 28 %. Erityisesti kokoaikaisuus sai samat prosentit molemmissa selvityksissä. Ikääntyneiden työllisyysaste on noussut viimeisen kymmenen vuoden aikana melko paljon. Noin puolet tästä noususta selittää osa-aikatyon kasvu ikääntyneiden työllistymisestä Euroopassa (Employment in Europe 2003).

Suurin osa vastaajista korosti, että iällä ei ole merkitystä henkilökuntaa rekrytoitaessa. Eläkkeelle jääneisiin suhtaudutaan siis samoin kuin keneen tahansa työntekijään. Kaikissa haastateltavissa yrityksissä on palkattu omia työntekijöitä vielä eläkeikäisenä. Tämä tarkoittaa sitä, että jo aiemmin mainittuja iäkkäämpien henkilöiden vahvuuksia, kuten ammattitaitoa, motivaatiota, osaamista ja koulutushalukkuutta sekä vähäisiä sairauspoissaoloja, arvostetaan. Esimerkiksi sairauspoissaolot olivat ikääntyvillä työntekijöillä pienemmät kuin muilla työntekijäryhmillä. Eräessä yrityksessä yli 55-vuotiaiden sairauspoissaolot olivat 0,9 %, kun taas yrityksen henkilöstön kaikki sairauspoissaolot olivat noin 10 %.

”Yli 55 v. ei ole vielä mikään erityinen ikä, joka vaikeuttaisi työhönottoa ja osaaminen on vielä korkealla tasolla.”

Helsingin seudun Kauppakamarin ja Sitran kesällä 2013 tehdyssä haastattelututkimuksessa 72 % yrityksistä ei ole palkannut eläkeläisiä. Tässä tutkimuksessa vain 7 % vastaajista ei ollut halukkaita työllistämään iäkkäitä henkilöitä. Oheisen tutkimuksen tulokset antavat erilaisen tuloksen yritysten halukkuudesta työllistää yli 63/64-vuotiaita. Jos taas kysyttäisiin ottaisivatko yritykset oman yrityksen ulkopuolelta eläkeiässä olevia, niin vastaus olisi useimmiten kielteinen ja molempien tutkimusten tulokset olisivat tässä tapauksessa yhdensuuntaiset. Useat organisaatiot kertoivat ottavansa vanhoja työntekijöitään vielä eläkeikäisenä töihin, mutta eivät yleensä oman organisaationsa ulkopuolelta. Tässä kohdin tutkimus antaa samansuuntaisen näkemyksen kuin edellä mainittu tutkimus yli 63-vuotiaiden osalta. Poikkeuksena ovat hoitoalan organisaatiot, jotka työllistävät myös ulkopuolisia työntekijöitä. Näiden kahden tutkimuksen erilaisuus saattaa selittyä myös sillä, että Helsingissä tehdyssä tutkimuksessa kohdejoukkona olivat pienet yritykset, kun taas oheisessa tutkimuksessa isoja yrityksiä/organisaatiota oli noin 60 %. Tässä tutkimuksessa isot yritykset (>800 hlöä), suhtautuivat myönteisesti iäkkäämpien henkilöiden työllistämiseen. Edelleen noin 30 % yrityksistä kertoi, että he ottavat mielellään iäkkäitä henkilöitä töihin, mikäli terveys, osaaminen ja asenne ovat kohdallaan. Vertailussa tulee myös muistaa, että kysymyksen asettelu ei ollut molemmissa tutkimuksissa aivan samanlainen.

Erään yrityksen henkilöstöpäällikkö asetti työhönottokriteerit seuraavasti: 1. asenne 2. asenne 3. osaaminen.

Eräessä tutkimuksessa (Perkiö-Mäkelä M. 2012) haastateltiin 37 työnantajaa, jotka rekrytoivat yhteensä lähes 50 palkansaajaa yrityksiin. Tutkimuksessa työntekijät oli jaettu kuuteen eri ikäryhmään, joista vanhimmassa ryhmässä olivat yli 55-vuotiaat ja nuorimmassa ryhmässä olivat alle 20-vuotiaat. Alle 20-vuotiaita työllistettiin yhteensä 4 % ja yli 55-vuotiaita 0 %. Eniten työllistettiin 26–35-vuotiaita 35 % ja 36–45-vuotiaita 33 %.

Tilastokeskuksen (2012) tutkimusten mukaan työllisten 63–68-vuotiaiden osuus on noussut selvästi vuodesta 2007. Kyseisenä vuonna työllisiä 63–68-vuotiaita oli 1,9 % kaikista työllisistä. Kaksi vuotta myöhemmin heitä

oli 2,4 % ja vuonna 2011 jo 2,9 % eli yhteensä 72 000. Työllisten ikääntyneiden määrät ovat kasvussa ja syynä siihen ovat lisääntynyt terveys, kasvanut elin-iän odote, koulutuksen kasvu, osa-aikatyön merkityksen nousu ja julkinen keskustelu ikääntyneiden tilanteesta. Toisaalta tulee muistaa, että raskasta työtä tekevillä on suuria vaikeuksia selvitä työkykyisenä edes nykyisen vanhuuseläkkeen alarajaan asti.

Organisaatioiden edustajat mainitsivat myös, että organisaation imagon ja houkuttelevuuden on oltava hyvät, jotta ikääntyneet työntekijät haluavat palata työelämään. Vetovoimatekijöiden ja ilmapiirin merkitys yrityksessä on suuri, jotta palkansaaja kestää jonkin aikaa epävarmuutta, eikä ole heti valmis hakeutumaan muualle. Hyvän asiantuntijuuden ja työtaidon omaavat työntekijät kestävät kauemmin epävarmuutta ja ovat tästä syystä erityisen tärkeitä työntekijöitä yritykselle. Ikääntyneillä ja muilla työntekijäryhmillä on eroa siinä, miten he kokevat työssä viihtymisen ja mitkä tekijät vähentävät halukkuutta työn tekemiseen (Lundell ym. 2011). Osa organisaatioiden edustajista mainitsi, että yli 55-vuotiaat kertovat muita ikäryhmiä harvemmin tekijöistä, jotka vähentävät työviihtyvyyttä. Tämä ikäryhmä kertoo harvoin tiedon puutteesta, työn epävarmuudesta ja hankalista asiakkaista. Todennäköisesti ikä on tuonut varmuutta käsitellä mainittuja asioita.

Yhteenvetona voi todeta, että työntekijän motivaation ja asenteiden ohella osaaminen oli työnantajien mielestä yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa työllistämiseen ja pitää vanhoja vielä eläkeiän kynnyksellä töissä. Useimpien yritysten mielestä yksilöllinen ammatillinen kehittyminen jatkuu ikääntyneillä ainakin vanhuuseläkkeeseen asti. Seuraavina olivat työntekijän terveys ja yhteistyökyky. Näiden tekijöiden vaikutus oli yhteensä 65 %. Vasta neljänneksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi tuli mentorointi. Kaksi taloudellisuuteen liittyvää tekijää saivat yhteensä noin 12 %:n kannatuksen. Kauppakamarin ja Sitran tutkimuksessa kesällä 2013 tuloksena saatiin, että osaamisen ja kokemuksen vaikutusta palkkaamiseen piti tärkeänä 88 % vastaajista. Tutkimuksessa pidettiin tärkeänä myös asenteiden muokkaamista, julkista keskustelua ja työssä jaksamisen tukemista ja joustavuutta työtehtävissä eläkeläisten palkkaamisessa.

Taulukko 5. Työllistämiseen vaikuttavat tekijät sähköisessä kyselyssä.

Työllistämiseen vaikuttavat tekijät	%
Eläkemaksujen kohtuullisuus	5,9
Verohelpotuksia > 63v. työllistämässä	5,9
Työntekijän osaaminen työtehtäviin nähden	31,6
Työntekijän yhteistyökyky	15,4
Työntekijän terveys	18,4
Iäkäs mentorina	12,5
Joustavuus työaikojen ja työn sisällön suhteen	8,8
Jotain muuta, mitä	1,5

Työntekijän osaaminen, terveys, motivaatio ja yhteistyö ovat tärkeimpiä tekijöitä vanhuuseläkkeellä olevien työllistämässä

2.4 Työuran jatkaminen ikääntyneen työntekijän näkökulmasta

Ikääntyviä työntekijöitä haastatteluihin osallistui 8. He edustavat julkisen sektorin organisaatioita teknisen toimiston sekä sosiaali- ja terveydenhuollon osalta. Teemahaastattelussa käsiteltiin kahta pääteemaa, **työorientaatiota** sekä **työelämää tukevia rakenteita**.

Työorientaatiota tiedusteltiin kysymällä työntekijän kokemaa arvostamista työelämässä, tekijöitä, jotka motivoivat ja innostavat työssä sekä toisaalta tekijöitä, jotka vaikuttavat eläkkeellesiirtymisen pohdintaan ja työelämässä jatkamiseen. Lisäksi haastattelussa keskusteltiin siitä, miten ikääntyvät työntekijät pitävät yllä terveyttään, osaamistaan ja työmotivaatiotaan sekä sitä, minkälaista työtä he olisivat valmiita tekemään jatkossa. Työelämää tukevia rakenteita – teemassa olimme kiinnostuneita siitä, kokevatko ikääntyneet työntekijät saavansa organisaatiossa tukea työurien jatkamiseksi sekä siitä, minkälaiseksi ikääntyneet työntekijät näkevät työterveyshuollon roolin työurien jatkamisessa

Ihmisen suhde työhön voi olla moniulotteinen ja työmotivaatioon vaikuttavat useat eri tekijät. Koskisen ja Aroma (2010) mukaan myönteisellä työhön suhtautumisella tiedetään olevan selkeä yhteys haluun jatkaa työelämässä. Tyytyväisyys, motivoituneisuus ja innostus työhön linkittyvät myös hyvään työkykyyn (Lundell ym. 2011). Myös tämän tutkimuksen ikääntyneiden työntekijöiden työorientaation ja työmotivaation voidaan katsoa olevan moniulotte-

teinen. Heidän mukaansa työssä motivoi ja innostaa mielekäs, kiinnostava, haasteellinen ja vaihteleva työ. He ovat myös valmiita ottamaan vastaan uusia työtehtäviä ja näkevät merkittävänä myös oman työn yhteiskunnallisen merkityksen. Eräs haastateltava korosti sitä, että on tärkeää nähdä oma työ koko kunnan toiminnan kannalta tärkeänä. Samoin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, tulla kuulluksi asiantuntijana sekä hyvä oman työn hallinta vaikuttavat työssä jaksamiseen ja jatkamiseen positiivisesti.

“Vapaus, voi itse vaikuttaa omaan työhönsä, minun mielipiteitä kuunnellaan. Nämä seikat lisäävät viihtyvyyttä.”

“Minua motivoi haastavat tapaukset, jotka vaativat selvittelytyötä...”

“Työtehtävät ovat ennestään tuttuja, osaan ja hallitsen ne hyvin.”

Työtehtävien lisäksi merkittävä ulottuvuus ikääntyneiden työmotivaatiota vahvistavana tekijänä ovat työyhteisön ilmapiiri, yhteisöllisyys ja kollegat. Hyvä työilmapiiri, mukavat työkaverit, kollegoiden apu ja tuki sekä kyky arvostaa työyhteisössä toinen toistaan toistuivat haastateltavien vastauksissa innostavina tekijöinä. Heikko ilmapiiri puolestaan vaikuttaa myös yli tiimirajojen ja heikentää laajasti työmotivaatiota.

“Työpaikan ilmapiiri motivoisi, jos se olisi hyvä. Meidän tiimissä tilanne on hyvä ja voimme vaikuttaa omaan työhömme, mutta muilla yksikkömmä työtekijäryhmillä tilanne on huonompi ja negatiivinen ilmapiiri vaikuttaa meihinkin.”

Arvostamisen työntekijät kokevat sekä positiivisena että riittämättömänä. Ikääntyvät työntekijät kokevat toisaalta saavansa arvostusta työyhteisössään. He eivät koe ikäsyRJintää tai omaa ikäänsä ongelmaksi työyhteisössä. Päinvastoin vastauksissa korostui, että arvostus on lisääntynyt iän myötä. Pitkä työkokemus ja työhistoria tuovat ikääntyneiden työntekijöiden mukaan sellaista asiantuntijuutta ja osaamista työyhteisössä, jota kollegat arvostavat.

“Kyllä koen (arvostusta), olen vanhin työyhteisössäni ja minulla on pitkä työhistoria täällä. Tunnen hyvin asukkaat ja heidän tarpeensa.”

“Ikärasismia meillä ei mielestäni ole.”

Toisaalta myös riittämättömästä arvostamisesta tuli haastatteluissa esille mainintoja. Mikäli työntekijän osaamista ei osata hyödyntää riittävästi, hän ei saa päättää omaan asiantuntijuuteensa liittyvistä asioista tai mikäli hän ei saa riittävästi palautetta työstään, voidaan nämä seikat kokea vähäisenä arvostuksena. Varsinkin esimiehiltä toivotaan enemmän palautetta tehdystä työstä.

”Työntekijä ei välttämättä saa itsenäisesti päättää asioista, ylhäältä päätetään, kuka saa tehdä mitään asiaa. Asiantuntijatyössä näin ei pitäisi olla.”

”Johdolta ja esimiestaholta en juuri koe saavani arvostusta, päinvastoin.”

Yllä olevat sitaattit linkittyvät johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn. Niistä ilmenee, että muun muassa johdon tapa osoittaa/määrätä tehtäviä tai viestiä esimerkiksi työn tehokkuudesta voidaan kokea painostuksena motivoinnin sijasta. Johtaminen on näin ollen erittäin merkittävä työmotivaation ja työssä jatkamiseen liittyvä tekijä ikääntyvillä työntekijöillä. Samaan tulokseen on päätynyt myös Kiviranta (2010) eri-ikäisten ihmisten johtamista käsittelevässä teoksessaan.

Eläkkeellesiirtymiseen vaikuttavat tekijät voi haastateltavien ikääntyneiden työntekijöiden vastauksista jäsentää neljään luokkaan: 1) itse työhön ja työyhteisöön liittyviin tekijöihin, 2) omaan työkykyyn ja terveyteen liittyviin tekijöihin, 3) läheisiin ja perheeseen liittyviin tekijöihin sekä 4) taloudellisiin tekijöihin.

”Terveys tärkein, eläkkeen riittävyys, työyhteisölläkin on merkitystä. Olen harkinnut vuorotteluvapaan pitämistä, meillä siihen suhtaudutaan toistaiseksi myönteisesti.”

”Motivaatio tehdä töitä ja taloudelliset seikat, jos fyysinen kuntoni säilyy ennallaan.”

”Jos pysyn terveenä ja koen, että työssä jatkamisesta on taloudellista hyötyä, pysyn työelämässä.”

Oma terveys ja kokonaistoimintakyky mainitaan monen työntekijän osalta ensimmäisenä työuran jatkamiseen liittyvänä tekijänä. Koskinen & Aromaa

(2012) toteavat, että ikääntyminen ei automaattisesti merkitse työkyvyn heikkenemistä, sillä esimerkiksi kunta-alan seurantatutkimuksissa runsaan kymmenen vuoden kuluessa noin puolella ikääntyneistä työntekijöistä työkyky säilyi ennallaan, kolmasosalla se heikkeni ja joka kymmenennellä parani. Toisaalta koettu työkyky linkittyy myös ammattiasemaan ja koulutustasoon: 60–64-vuotiaiden naisten koulutustaso oli selvästi huonompi kuin kymmenen vuotta nuorempien. He myös kokivat työn fyysisesti kuormittavana. Miehillä johtajien ja asiantuntijoiden osuus oli suurin vanhimpien työssä käyvien osalta verrattuna ja työkyky koettiin paremmaksi.

Työhön liittyvinä tekijöinä ikääntyvät työntekijät mainitsivat positiivisen työilmapiirin, haasteelliset ja mielenkiintoiset työtehtävät, uuden oppimisen ja mahdollisuudet edelleenkin vaikuttaa oman työn tekemisen muotoihin. Etenkin joustavat työajat ja mahdollisuus vahvasti määritellä työmäärä oman kokonaiselämäntilanteen mukaan ovat keskeiset työuran jatkamiseen vaikuttavat tekijät.

”Tarpeeksi haasteelliset työtehtävät ja positiivinen työilmapiiri, mukavat työkaverit...”

”Pohdintaani jatkaa työelämässä vaikuttaa työmäärä, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön sekä työpaikan ilmapiiri.

”Toivoisin, että työajat olisivat joustavia ja että tarvittaessa töitä voisi tehdä kotoa käsin. Nyt meillä on kiellettyä määritellä itse oma työaikansa, vaikka meillä onkin liukuva työaika emmekä tee asiakastyötä. Työssäni ei ole etätyömahdollisuutta, vaikka se työn luonteen puolesta olisi mahdollista.”

Työelämässä jatkamiseen vaikuttaa myös ikääntyneiden työntekijöiden läheiset ja omaiset. Myös ikääntyneillä työntekijöillä on tärkeää sovittaa yhteen elämän eri osa-alueet (Lundell ym. 2011). Kokonaiselämäntilannetta ja elämän osa-alueiden yhteensovittamista kuvaavat lausumat puolisoista ja lastenlapsista. Erään työntekijän mukaan työelämässä voi jatkaa, sillä ”koti ei ole miestä huollettavana”. Toisaalta lapsenlapsen koulun aloittaminen pitää työntekijää eläkkeellä ainakin osa-aikaisesti. Taloudellisilla tekijöillä on myös merkitys pohdittaessa työelämässä jatkamista. Verotus voidaan kokea korkeana ja osa-aikaisuutta pohditaan muun muassa tästä näkökulmasta.

Mikäli tulevaa vanhuuseläkettä arvioidaan pieneksi, on palkka ja parempi tuleva eläke hyvä kannustin työelämässä jatkamiselle. Alla olevassa sitaatissa on kuitenkin lopussa terveydentilaan liittyvä ehto: mikäli terveyttä riittää, on työuran jatkaminen mahdollista.

”Talouden merkitys on aika suuri. Eläke toimistotyöntekijälle tulee olemaan aika pieni ja raha on hyvä kannustin olemaan pidempään töissä, mikäli terveyttä riittää.”

”Eläkkeeni ei tule olemaan suuri. Toisaalta olen naimisissa ja kaksi ihmistä pärjää kyllä, yksin asuessa tämä olisi tärkeämpi asia.”

Millaista työtä ikääntyneet työntekijät sitten ovat valmiita tekemään jatkossa? Haastateltavat toivovat ensinnäkin voivansa tehdä oman alan perustehtäviä, joskin kevennettynä tai pienemmällä tuntimäärällä. Tämän lisäksi he määrittelevät itsensä asiantuntijoiksi, sillä he voisivat tehdä konsulttityötä, toimia opetustehtävissä sekä mentoreina. Heidän voidaan katsoa omaavan ns. hiljaista tietoa ja asiantuntijuutta, joiden siirtäminen nuoremmille kollegoille vaikuttaa mielenkiintoiselta tulevaisuuden työtehtävältä. Lisäksi mahdollisina työtehtävinä mainittiin toimiminen vapaaehtoistyössä. Tämä valmius varmaankin kiinnostaa etenkin järjestöjä ja julkisen sektorin hoivatyön organisaatioita, sillä ikääntyneet työntekijät voivat olla potentiaalinen voimavara kehitettäessä eri työmarkkinatoimijoiden välistä yhteistyötä ja palveluiden tuottamista.

”Samantyyppistä kuin nykyin, mutta kevennettynä.”

”Olen valmis myös neuvomaan ja perehdyttämään uusia työntekijöitä.”

”Konsulttitoimistosta on jo kyselty, opetustehtäviä olen tehnyt aikaisemmin.”

”Vapaaehtoistyötä lasten ja vanhusten parissa.”

Työelämässä jatkamiseen vaikuttavat yksilöllisten tekijöiden lisäksi myös erilaiset **organisaation rakenteet**. Haastatteluissa tiedusteltiin työelämässä jatkamista tukevia rakenteita työterveydenhuollon ja organisaatioissa mah-

dollisesti toteutettavien toimenpideohjelmien, mallinnusten tai strategioitten avulla. Vastaukset vaihtelevat laidasta laitaan. Osa työntekijöistä kertoi, ettei työnantaja huomioi tarpeeksi ikääntymistä tai järjestä ennaltaehkäisevää ja kuntouttavaa toimintaa perusterveille. Osa puolestaan oli tietoisia yli 55-vuotiaille kohdistetuista työhyvinvointia lisäävistä tapaamisista tai tyky-toiminnasta. Ikääntyneet ovat myös päässeet täydennyskoulutuksiin ja eräs haastateltava koki, että on työyhteisön etu pitää työntekijöinä eri-ikäisiä ihmisiä.

Työnantajat ovat myös joustavasti suhtautuneet osa-aikatyö-ratkaisuihin (myös Sitra & Kauppakamari 2013). Ikääntyneet työntekijät ovat kokeneet hyväksi myös sen, että työntekijällä on oikeus itse päättää, milloin jää eläkkeelle 63-ikävuoden täyttämisen jälkeen. Työnantaja ei ole painostanut heitä jäämään eläkkeelle. Joustavuutta ja vapautta muun muassa etätöön, työaikojen ja työmäärän suhteen pidettiin ensiarvoisen tärkeänä houkuttimena tilanteissa, joissa ikääntyneen työntekijän toivotaan palaavan organisaatioon eläköitymisen jälkeen. Hyvä houkutin on myös se, että työnantaja pyytää ikääntyneen työntekijän takaisin ja lupaa hänelle perehdytystä.

Työterveyshuollon rooliin haastateltavat olivat melko tyytyväisiä. Se, mitä työntekijät jatkossa toivovat ovat kuntouttavat toimenpiteet, perustutkimukset ja työterveyshuollon palvelut.

”Olen ollut tyytyväinen työterveyshuollon palveluihin ja toivoisin ainakin, että tällä hetkellä käytössä olevat palvelut säilyvät ennallaan ja ovat jatkossakin yhtä helposti saatavilla.”

”Yleiset terveystutkimukset ja mahdollisuus fysikaaliseen hoitoon (niska-hartia).”

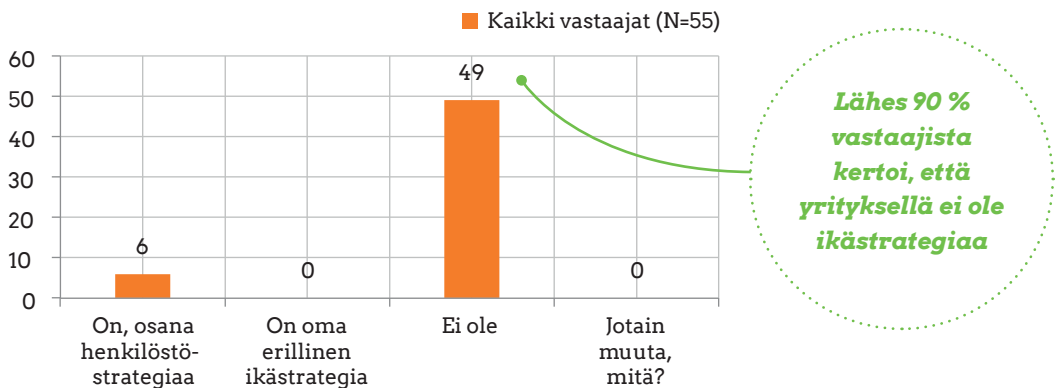
”Tärkeintä on, että työnantaja on valmis joustoihin ja hyväksyy sen, että ikääntyneen työntekijän työpanos ei välttämättä ole enää sama kuin nuoremman työntekijän.”



3 Toimenpiteet, mallinnukset ja ohjelmat organisaatiossa

3.1 Ikääntyviin kohdistuvat ohjelmat osana strategista johtamista

Strateginen johtaminen muodostaa kehyksen liiketoiminnan, organisaatioiden ja henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen (Kamensky 2010). Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään toimenpiteitä, mallinnuksia tai ohjelmia, joita on toteutettu ikääntyneiden työntekijöiden työurien jatkamiseksi.



Kuvio 6. Onko yrityksellä ikästrategia?

Ikästrategia voidaan tehdä joko henkilöstöstrategian osana tai omana kokonaisuutena. Tutkimukseen vastanneista 10 % kertoi, että heidän yrityksessään on huomioitu ikääntyneet osana henkilöstöstrategiaa. Julkisen sektorin edusta-

jien osalta oli vastauksissa hajontaa. Toisaalta he totesivat, että kaupunkistrategiaan on kirjattu henkilöstö-, työhyvinvointi- ja toimintakykysuunnitelmat, joiden tavoitteena on muun muassa henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen ja kustannusten sekä työkyvyn tavoitteellinen seuranta. Toisaalta löytyi myös vastaus, missä todetaan, ettei asiaan ole riittävää panostusta.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana ikääntyneiden osuus yrityksissä on kasvanut ja siksi myös yrityksillä tulisi olla pitkäjänteinen henkilöstösuunnitelma, jossa varaudutaan ikääntymiseen ja osaamiseen ja verrataan organisaation nykyistä ja tulevaa suorituskykyä ja osaamispääomaa (Kiviranta 2010). Ikästrategiassa on tärkeää huomioida sen operatiivinen taso ja siinä käytettävät toimenpiteet kuten organisaation ikärakenne, ikääntyvien merkitys strategian toteuttamisessa, oikean ikäasenteen juurruttaminen, tiedon siirto vanhemmilta nuoremmille työntekijöille, työkyky, yrityksen eläkepolitiikka ja arvot ikäkysymyksessä.

Ikästrategian kehittämisteemoja valittaessa niiden tulee kohdistua tiedon kasvattamiseen ja asenteiden muokkaamiseen ikärakenteen kehittämisessä, rekrytointiin, perehdyttämiseen, osaamispääoman ylläpitoon ja sen kehittämiseen, henkilöstösuunnitteluun, eläkkeelle lähtevien osaamisen säilyttämiseen organisaatioissa, ikääntyvien ja ikääntyneiden työssä jatkamisen edellytyksiin sekä työkyvyn ja hyvinvoinnin suunnitteluun (Gould 2006).

Ikäjohtamisessa tulee huomioida organisaation kilpailukyky, joka on riippuvainen henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Tämän tulee johtaa siihen, että henkilöstövoimavaroja suunnitellaan ja rakennetaan suhteessa organisaation tavoitteisiin. Terveyden osalta tulisi kiinnittää huomiota työkykyä ylläpitävää toimintaan, jossa huomioidaan sekä fyysinen että psyykinen toimintakyky. Erityisen tärkeää on johdon ja esimiesten läsnäolo toteutuksessa. Kuten tutkimuksessakin todettiin yritykset huomioivat jossain määrin ikäsidonnaisia tekijöitä organisaation henkilöstöstrategiassa. Edellistäkin tärkeämpää olisi käytännön toimenpiteiden huomioiminen päivittäisessä johtamisessa.

Ikääntyneiden työntekijöiden työuran kehittämiseen liittyviä **malleja/ohjelmia** on tämän tutkimuksen mukaan neljänneksellä yrityksistä. Näistä puolella on selkeitä kirjattuja ohjelmia käytössä. Yrityksissä, joissa on selkeät mallit/ohjelmat olemassa, toteutetaan varhaisen välittämisen ja puuttumisen, työkyvyn tuen ja kuntoutuksen, laajan työterveyshuollon ja perehdyttämisen

avulla. Varhaisen välittämisen mallit (esimerkiksi 55+ -ohjelma, kuntoremonttiohjelma, Aslak ja Ikinäätä -ohjelma) kehittävät yhteistyön muotoja, joissa tavoitteena on sairauspoissaolojen vähentäminen, turvallisuuden lisääminen, ristiriitatilanteiden välttäminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen sekä organisaation että yksilön kannalta. Tähän liittyvät myös erilaisten tekijöiden varhaisen havaitseminen huomioiminen ja niiden käsittelyä koskevien keskustelujen luominen.

Työkykyyn liittyvissä asioissa yrityksillä tulisi olla selkeät ohjelmat ja tavoitteet, miten prosessi etenee käytännössä. Yrityksissä, joissa varsinaisia ohjelmia ikääntyville ei ole laadittu, kehittämistoimenpiteet kohdistuvat työnkuviin, työaikamuotoihin, urapolkuihin ja seuraaja-suunnitteluun. Nämä voivat olla tehtävien vaihtamisia mm. konsultoivampaan suuntaan, työtyön muuttamista, lyhennettyjä viikkotyömääriä ja ylimääräisten vapaiden käyttöä 58–64-vuotiaille.

Taulukko 6. Ikääntyvien työntekijöiden ohjelmat/mallit organisaatioissa

Toimenpiteet	%
Työaikajärjestelyt	27,6
Tehostettu työterveyshuolto	20,7
Työnkuvan muutokset	10,3
Koulutus	6,9
Mentorijärjestelmä	10,3
Kuntoutus	0
Kiireen hallinta	0
Johtaminen ja esimiestyö	13,8
Jokin muu	10,3

*Työaikajärjestely
ja tehostettu
työterveyshuolto
48 % kaikista
toimenpiteistä*

Työaikajärjestelyt olivat suurin yksittäinen toimenpide, jonka vastaajat nimesivät yli 55-vuotiaisiin työntekijöihin kohdistuvista toimenpiteistä. Seuraaviksi tärkeimmät toimenpiteet olivat tehostettu työterveyshuolto, johtaminen ja esimiestyö. Huomionarvoista oli myös, että 47 % vastaajista ei nimennyt yhtään toimenpidettä.

3.2 Organisaatioiden toimenpiteet työurien jatkamiseksi

Tutkimuksessa tiedusteltiin, minkälaisia toimenpiteitä organisaatioissa on kohdistettu 60–64-vuotiaille työuran jatkamiseksi. Tehty kyselytutkimus kertoo, että pelkästään senioreille kohdennettuja toimenpiteitä toteuttaa vain kaksi prosenttia vastaajaryityksistä. Tehostetun työterveyden ja kehityskeskustelujen käyttö oli 9 %:n luokkaa kumpikin. Tutkimus osoittaa myös, että yritykset eivät ole tiedostaneet kovin paljon muita mahdollisuuksia kuin joustavien työaikojen käytön työuran jatkamisessa. Tämän tutkimuksen sähköisessä osiossa joustavuus työaikojen ja työn sisällön suhteen sai kannatusta vain noin 9 %, kun taas teematutkimuksessa joustavuus työaikojen suhteen keräsi yli 50 %:n kannatuksen.

Taulukko 7. Mitä toimenpiteitä yritys on tehnyt 60–64-vuotiaiden työuran jatkamiseksi?

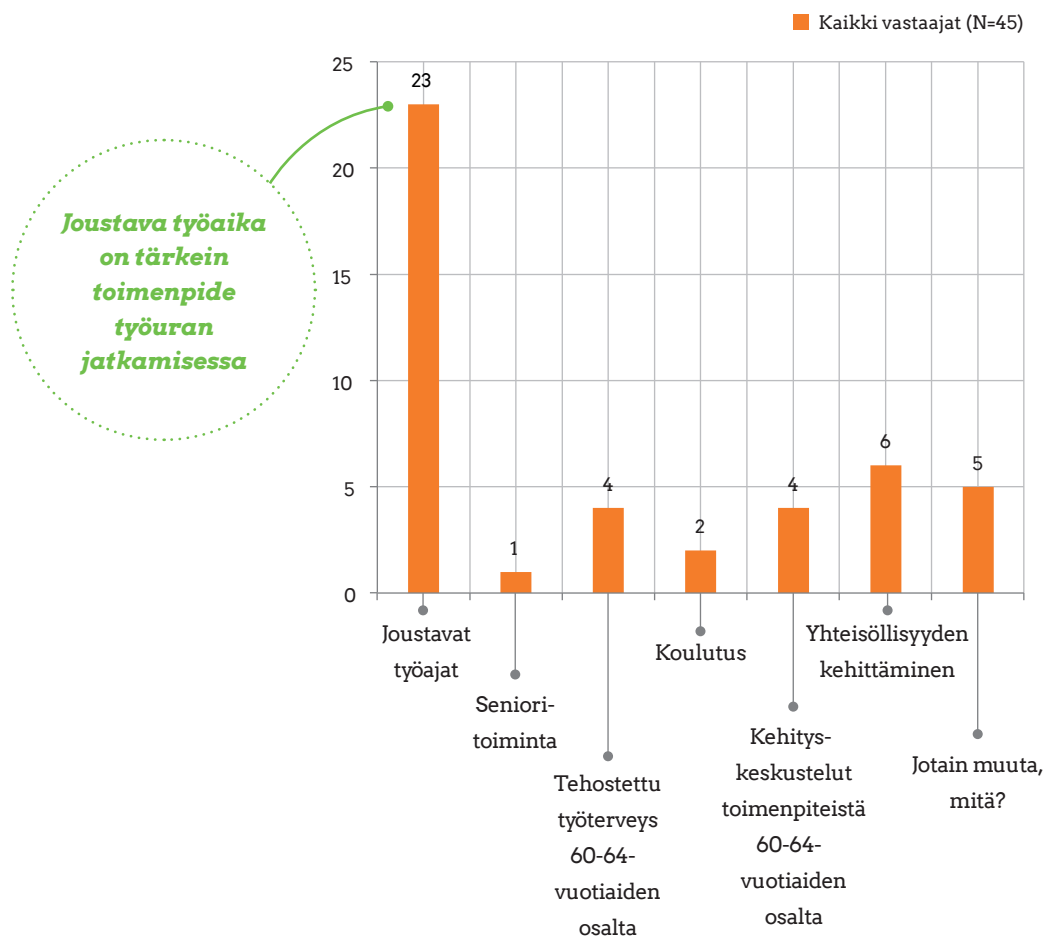
Toimenpiteet	%
Joustava työajat	51,1
Senioritoiminta	2,2
Tehostettu työterveys 60–64 v. osalta	8,9
Koulutus	4,4
Kehityskeskustelut 60–64 v. työllistämiseksi	8,9
Yhteisöllisyyden kehittäminen	13,3
Jotain muuta, mitä?	11,1

Joustavaa eläkeikää käyttävät usein ne, jotka ovat työuran aikana pitäneet taukoja ja paikkaavat vajaaksi jäänyttä uraa ja sitä kautta parantavat tulevaa eläkettä. Jos työntekijä jää eläkkeelle 63-ikävuoden jälkeen, niin hän saa 63–68-vuotiaana kolminkertaisen hyödyn verrattuna alle 52-vuotiaana tehtyyn työhön. Yritysten toiminta ikääntyvien työntekijöiden työuran jatkamisen kannalta on hyvin vaihtelevaa. Muutamalla yrityksellä (21 %) on erillisiä ohjelmia, jotka keskittyvät usein liikuntaan ja sitä kautta kuntoutukseen työelämässä. Vain 7 %:ssa yrityksissä ohjelma on monipuolinen ja liittyy myös muiden tekijöiden kuin liikunnan kehittämiseen työkyvyn näkökulmasta.

Suurin osa yrityksistä on tiedostanut ikääntymiseen liittyvien kehittämismenetelmien tarpeellisuuden. Menetelmät eivät välttämättä ole vakiintuneita käytäntöjä vaan erillisiä toimenpiteitä, joita toteutetaan tapauskohtaisesti. Näistä toimenpiteistä voidaan mainita seuraavat: ikäkeskustelu yli 58-vuotiailla, ikääntyvien vapaat, seniorit eivät ole eturintamassa jaettaessa ylitöitä, osa-aikatyö, joustava työaika, osa-aikaeläke, palvelusvuosilisät, ergonomiaratkaisut ja työnantaja tukee siirtymistä asiantuntija-, arvioitsija- ja perehdytystä edellytettäviin tehtäviin.

Mielenkiintoinen vastaus saatiin eräästä yrityksestä, jossa katsottiin ikääntyvien joutuvan työttömäksi helpommin kuin nuorempien ja siksi heitä ei rajattu pois uusista projekteista, vaan otettiin töihin jopa nuorempien kustannuksella.

Vastaus oli poikkeuksellinen, koska siinä johtaja katsoi inhimillisyyden olevan hyvin tärkeä kriteeri valittaessa työntekijöitä uusiin projekteihin osittain siitä syystä, että vanhempien pistäminen pois tarkoittaa usein myös sitä, että heidän kohdallaan työttömyys on tämän jälkeen todennäköisin vaihtoehto. Johtaja kertoi myös, että osaaminen on usein vanhemmilla palkansaajilla vielä hyvin hallinnassa.



Kuvio 7. Tehdyt toimenpiteet 60–64-vuotiaiden työuran jatkamiseksi

Työuran jatkamisen kannalta on tärkeää ylläpitää hyviä työolosuhteita sekä suunnitella ja toteuttaa erilaisia toimenpiteitä lähellä eläkeikää oleville henkilöille. Teemahaastattelussa mukana olleet yritykset lähettivät työntekijöitään useimmiten Tyky- ja Aslak – kursseille, toteuttivat työterveyshuollon kanssa terveystarkastuksia ja pyrkivät innostamaan myös työntekijää pitämään yllä omaa työkykyä. Työkykyisyys on avainasemassa yli 60-vuotiaiden työllistymisessä ja työntekijöiden työkykyisyyttä selvitettiin mm. kehityskeskustelujen kautta.

Eräässä yrityksessä on selkeät säännöt miten toimitaan työkyvyn heiketessä. Työkyvyn kartoittamisen ja jatkoselvitysten jälkeen pidetään kolmikanta-neuvottelut, jossa selvitetään mm. työhön liittyvät ongelmat, niitä kehitteviä

ratkaisuja sekä toimenpiteitä työkyvyn tukemiseksi. Työkyvyn havainnoinnissa tärkeään tehtävään nousee lähiesimies, jonka tulisi nähdä mm. työsuoritteiden aleneminen, motivaation puute, keskittymisvaikeudet, työhön uppoutuminen ja jatkuvat ylityöt.

Organisaatioiden edustajien teemahaastattelussa työaikojen joustot eivät nousseet niin tärkeäksi tekijäksi kuin sähköisessä kyselyssä. Useimmiten työaikojen joustoa käytetään ns. tuotannollisena joustona, joka perustuu työnantajan tarpeeseen. Yksilöllinen jousto tarkoittaa mahdollisuutta itse säädellä työpäivän pituutta liukumilla tai tekemällä tunteja jonain toisena päivänä. Tutkimusten (Perkiö-Mäkelä 2012, Eläketurvakeskus 2013) mukaan noin joka kolmas palkansaaja voi joustaa omien tarpeidensa mukaisesti. Niin tuotannollinen kuin yksilöllinenkin jousto työajoissa vaihteli aseman mukaan: ylemmillä toimihenkilöillä joustoja käytti 35 % ja työntekijäasemassa olevista 18 % (Polvinen 2009).

Työaikajoustojen käytössä on hyödynnetty myös työaikapankkeja. Näiden käyttö on yleistymässä Suomessa. Työntekijä voi säästää pankkiin vapaita, joita voi myöhemmin käyttää työpaikalla sovittujen sääntöjen mukaisesti. Säästäminen on vapaaehtoista. Työntekijä voi ottaa esim. ylityönsä kokonaan käteen tai vaikka vain osan ja siirtää loput pankkiin. Järjestelmä edellyttää reaaliaikaista tuntikirjanpitoa, jotta tiedetään, paljonko pidetään vapaana ja paljonko maksetaan rahana vai joutuuko tekemään lisää työtä. Myös miinus-tunteja voi olla, mikäli niin on sovittu. Työsuhteen päättyessä palkansaaja saa saatavansa joko rahana tai vapaana.

On myös todettu, että 45–64-vuotiaat pitivät tärkeimpänä työpaikan varmuutta edellytyksenä pitkään työssä jatkamiseen. Vaikka työuraan ja sen pituuteen vaikuttavat monet epävarmuustekijät, niin ikääntyvät palkansaajat ovat silti 95 % tyytyväisiä työhönsä. Työpaikan varmuuden ohella tärkeitä tekijöitä olivat terveydentila ja työn henkinen rasittavuus (Palomäki 2010).

Tilastokeskuksen (Tieto & Trendit 2012) työllisyystilastojen ja tutkimusten mukaan eläkkeellesiirtymisiän odote ja ikääntyneiden työssäolo ovat kasvussa. Yli 60-vuotiaiden työllistämässä korostuu koulutuksen merkitys (Polvinen 2009). Mitä korkeampi koulutustaso työntekijällä on, sitä myöhemmin hän siirtyy vanhuuseläkkeelle ja sitä varmemmin hän pyrkii työskentelemään myös eläkeikäisenä. (Lundell ym. 2011) Osaamista ja sen ylläpitoa tuetaan haastattelujen mukaan täydennyskoulutuksella, sillä ikääntyneitä työntekijöitä veloitetaan

esimerkiksi julkisella sektorilla osallistumaan koulutukseen. Samoin osaamista tuetaan profiloitumalla tietyn tyyppiseen osaamiseen. Tavoitteena on näin huomioida organisaation sekä ikääntyneen työntekijän yksilölliset tarpeet.

Vähäisen koulutuksen omaavilla, raskasta työtä esim. rakennuksilla ja teollisuudessa tehneillä miehillä ja useilla naisilla, on työkyvyn ja -halun vuoksi vaikeuksia jatkaa työuraa 63-vuoden jälkeen. Raskasta työtä tekevien joukko vähenee työvoiman rakennemuutoksen vuoksi jatkossa, mutta siitä huolimatta Suomessa on vielä pitkään palkansaajia, jotka tarvitsevat 63-vuoden eläkeikää.

Kyselyssä selvitettiin myös toimenpiteitä johtamisosaamisen suhteen. Johtamisosaaminen oli tärkeä tekijä useissa organisaatioissa ja siihen panostettiin joko omissa tai ulkopuolisten järjestämässä ohjelmissa ja koulutuksissa. Lähes kolmannes yrityksistä koulutti suurinta osaa yrityksen johtajista ja esimiehistä. Näissä koulutuksissa tavanomaisten talous-, strategia- ja markkinointiosioiden lisäksi puhuttiin mm. esimiestoiminnan ja osaamisen kehittämisestä, valmentamisesta ja vaikeiden asioiden käsittelystä työyhteisössä. Useissa yrityksissä panostettiin käytännön toimenpiteiden johtamiseen. Näitä ovat mm. työtehtävien osaamiseen liittyvät kysymykset, joustamisen ymmärtäminen, humaani ja inhimillinen toiminta alaisia kohtaan. Esimiestyö nähtiin siis merkittävänä muun muassa työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimisessa ja konkreettisen tuen antamisessa ikääntyneelle työntekijälle. Tulevaisuudessa on yhä tärkeämpää sujuva yhteistyö eri osapuolten välillä.

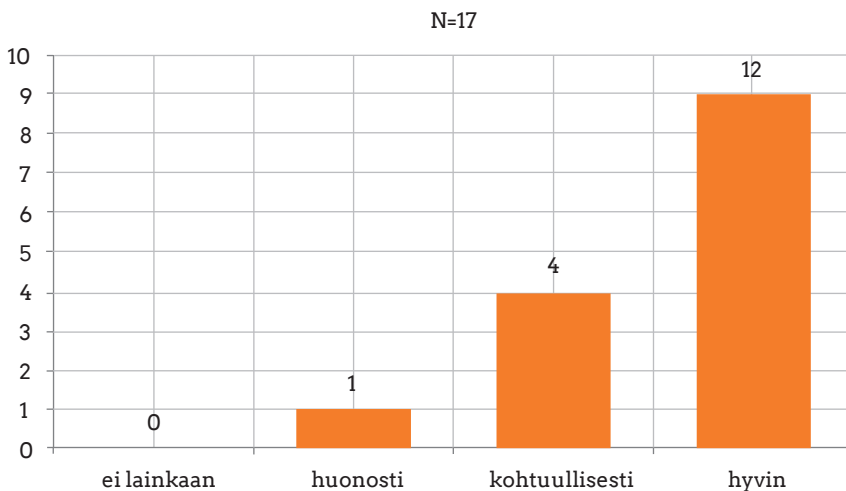
”Kaikilla on tulevaisuudessa – henkilöstöjohto, työterveyshuolto, hallinto – oltava yhä parempi yhteinen näkemys siitä, mihin henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisessa ollaan menossa.”

Varsinaisella ikäjohtamisella ei yrityksissä ole selkeää sisältöä, vaikkakin se koetaan johtamisessa haasteena. Mitä sitten yritysten tulisi tietää ikäjohtamisesta ja miten sitä tulisi toteuttaa käytännössä? Ikäjohtaminen on yksi johtamisen osa-alue (Ilmarinen J. 2001, Kiviranta 2010). Ilmarisen malli kiteyttää ikäjohtamisen seuraavasti: 1) asenteisiin vaikuttaminen, jossa tärkeänä tekijänä on arvostus ikään katsomatta 2) vuorovaikutus työntekijöiden välillä ja työkaluna käytetään eri-ikäisten välille rakennettuja ryhmätyömalleja 3) töiden yksilöllinen suunnittelu, jossa huomioidaan ikääntyvän yksilölliset tarpeet sekä 4) vuorovaikutustaidot ja avoimen keskustelun puuttuminen, joka on tullut näkyviin tässäkin tutkimuksessa (Ilmarinen J. 2001).

Kyselyssä selvitettiin myös yli 55-vuotiaiden yhteistyön kehittämisen vaikutuksia heidän työllistämiseksi yrityksessä. Pääsääntönä voidaan pitää sitä, että kyseiselle ikäryhmälle ei ole suunnattu erillisiä toimenpiteitä yhteistyössä. Yhden esimiehen haastattelusta kävi selkeästi ilmi uudelleensijoitusneuvottelut, joissa tarkoitus oli selvittää koulutuksen ja motivaation puutteet, terveyteen liittyvät kysymykset ja etsiä parannustoimenpiteet niihin. Yhteistyö- ja vapaa-ajan toimikunnat, neuvottelukunnat, tiedotustilaisuudet muutaman kuukauden välein, eläkeläisinfot, henkilökuntakyselyt, palautetilaisuudet, kehityskeskustelut, liikuntatapahtumat ja kulttuurisetelit ovat tärkeitä yhteistyön elementtejä yritysten arjessa. Noin 15 %:lla yrityksistä on ikäohjelma tai ikästrategia olemassa. Ikäohjelmia tehdään yleensä koko henkilöstölle, eikä ainoastaan ikääntyville.

3.3 Työterveyshuollon ja organisaatioiden välinen yhteys

Tässä tutkimuksessa yhtenä kiinnostuksen kohteena on organisaatioiden ja työterveyshuollon välinen yhteistyö. Kysymyksenä sekä sähköisessä kyselyssä että haastatteluissa oli työterveyshuollon tunnettuus ja yhteiset toimenpiteet työurien jatkamiseksi. Organisaatioiden edustajat kertoivat tuntevansa hyvin työterveyshuollon toimintaa.



Kuvio 8. Miten hyvin tunnette oman työterveyshuoltonne mahdollisuudet vähentää ennakoivasti organisaationne työkyvyttömyyseläkeläisiä ja sairauspoissaoloja?

Yritykset, jotka vastasivat ”hyvin” kertoivat suhteestaan työterveyteen seuraavasti: varhaisen puuttumisen malli olemassa, keskustelut työterveyden kanssa säännöllisiä, ei ketään työkyvyttömyyseläkkeellä, työsuojelutoimikunta, jossa toimitusjohtaja jäsenenä, ammatillista kuntoutusta, oma työterveyshuolto, työpari lääkäri ja sairaanhoitaja käytettävissä, ammatillinen kuntoutus ja työkokeilut.

”Kohtuullisesti” vastanneet kertoivat seuraavaa: ei tunneta kaikkia työterveyshuollon mahdollisuuksia, vain kyselyitä niska- ja hartiajumpista, ei koottuja yhteenvetoja työterveyskäynneistä. Haasteeksi mainittiin yhteistyön tiivistäminen niin, että roolit selkiintyvät ja strateginen päämäärä työurien pidentämisen kannalta kirkastuisi.

Työterveyshuollolla ja työnantajalla on käytettävissään useita erilaisia keinoja sairastavuuden ja sairauspoissaolojen hallintaan ja vähentämiseen. Näistä voidaan mainita Elinkeinoelämän ja teknologiateollisuuden laatima työkaarimalli, jossa yhteistyökumppanina on työterveyshuolto. Työterveyshuollon roolina on olla asiantuntija ratkaistaessa toimenpiteitä, joita voidaan käyttää henkilöstön työkyvyn kehittämisessä erityisesti ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää koordinoida koko organisaation toiminta ja organisoida myös kuntoutuksen jälkeinen tulosten seuranta.

Työterveyshuollon kanssa kannattaa keskustella työkyvyn arvioinnista ja tuesta pitkittyvillä sairauslomilla. Toimenpiteet on käynnistettävä mahdollisimman varhain, jotta hyöty olisi parhaimmillaan ja työhön paluu nopeutuisi. Suurin osa vastaajista kertoi yhteistyön olevan hyvää ja tarjoavan mahdollisuuksia kehittää työntekijöiden hyvinvointia. Vain 15 % vastaajista ei ollut tyytyväisiä yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyöhön.

Työterveyden edistämiseksi yritykset tekevät sopimuksia, joihin kuuluu mm. erikoislääkärin tapaamisia kolme kertaa vuodessa, hierontaa, fysioterapiaa, silmläsejä ja konsultointia lääkärin kanssa. Lisäksi työterveys saattaa tarjota ennaltaehkäisevää toimintaa ikääntyville ja asiantuntijaryhmien palveluita henkilöstölle sekä psykososiaalisia malleja ennaltaehkäisevänä toimintana. Varhaisen puuttumisen mallit ja erilaiset työaikajärjestelyt ja työkierrot ovat myös käytössä muutamissa yrityksissä.

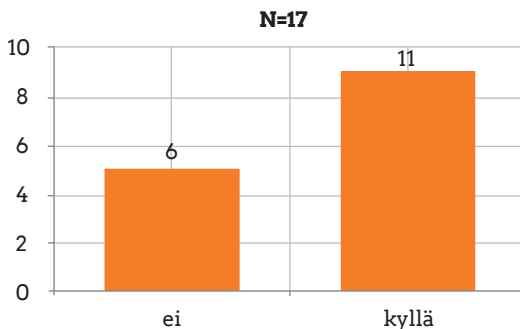
Oman työhyvinvointipäällikön on palkannut 12 % yrityksistä edistämään yhteistyötä mm. työterveyshuollon kanssa ja laatimaan mm. työhyvinvointi-

suunnitelmia ja organisoimaan käytännön toimenpiteitä yrityksessä. Näillä suunnitelmilla pyritään vähentämään sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkeläisten määriä.

Joillakin yrityksillä on varhaisen puuttumisen malleja tai yksittäisiä toimenpiteitä käytössä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Käytännön työssä mallit/ohjelmat määrittävät eri osapuolten vastuita, pelisääntöjä ja yhteistyön muotoja, joiden avulla mahdollisiin ongelmiin tartutaan. Tärkeäksi tekijäksi nousee asioiden varhainen havaitseminen ja nopea puuttuminen, asioiden käsittely ja työhön paluun tuki. Havainnoinnissa erityisen tärkeään rooliin nousee lähiesimies, jonka tulisi nähdä työsuorituksen alentuminen, muutokset käyttäytymisessä, motivaation puute sekä oppimis- ja keskittymisvaikeudet. Jotta ongelmat eivät kärjistyisi, tulee myös työterveyshuollon olla aktiivinen ja tiedottava, mikäli se havaitsee poikkeavuuksia työntekijän terveystilanteesta. Myös yhteenvedoja organisaatioiden kokonaistilanteesta kaivataan lisää. Yhteistoiminnan merkitystä ei voi aliarvioida. Lähes 75 % vastaajista kertoi, että yhteistoiminta työterveyshuollon kanssa sujuu hyvin ja vain 6 % vastaajista kertoi yhteistyön sujuvan huonosti.

Eräänä yksittäisenä toimenpiteenä voidaan mainita hyvinvointianalyysin tekeminen, jossa tarkastelun kohteena ovat stressin ja palautumisen analysointi, elämäntapojen tarkastukset sekä fyysisen kuormituksen selvittäminen. Stressimittauksilla vältetään pitkäaikaisen kuormituksen aiheuttamia haittatekijöitä. Mittausten lisäksi analyysiin voidaan sisällyttää palautekeskustelut palkansaajan kanssa, jonka myötä toimenpiteet kohdistuvat paremmin yksilöllisiin tarpeisiin ja saattavat vaikuttaa myönteisesti jopa elämäntapamuutoksiin.

3.4 Keskustelukäytännöt ikääntyneiden työntekijöiden kanssa



Kuvio 9. Keskustelevatko organisaatiot ikääntyneiden työntekijöiden kanssa työuran jatkamisesta?

Vähän yli kolmannes (n. 35 %) vastaajista kertoi, että organisaatiolla ei ole vakiintunutta käytäntöä keskustelusta työuran jatkamisesta. Lisäksi 15 % vastaajista kertoi, että asioita ei oteta esille työnantajan puolelta. Toisin sanoen noin puolet yrityksistä ei tiedä ennalta palkansaajan halukkuudesta jatkaa työelämässä vanhuuseläkkeen jälkeen. Asia tulee esille yleensä kehityskeskusteluissa. Osalla yrityksillä työuran jatkamista koskevat keskustelut on kytetty tiettyyn ikään (usein yli 58 v). Työuran jatkaminen tulee keskusteluissa esiin joko työnantajan tai työntekijän aloitteesta. Pääsääntöisesti keskustelut koetaan myönteisinä ja hyödyllisinä. Joissain tapauksissa työnantajat kokevat eläkkeelle siirtymistä koskevien keskustelujen aloittamisen epämiellyttäväksi ja palkansaajan yksityisasioihin puuttumisena.

Kun asioista keskustellaan, niin niissä käydään läpi palkansaajan toiveet työajasta, työn tavoitteista, tulevaisuuden odotuksista työssä, mahdollisen ammatillisen koulutuksen tarpeellisuudesta ja joissain tapauksissa myös perehdyttämisestä. Usein yritysten ja työntekijän toiveet työajan suhteen ovat yhteneväiset ja liittyvät useimmiten osa-aikaisuuteen.

Sähköisessä kyselyssä tarkasteltiin tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajan halukkuuteen työllistää ikääntyneitä. Ennalta annetuista vastausvaihtoehdoista työnantajan edustajat nostivat korkeimmalle (31,6 %) osaamisen työtehtäviin nähden. Seuraavina tulivat terveys (18,4 %), yhteistyökykyisyys (15,4 %) ja mentorointi (12,5 %) nuoremmille työntekijöille.

Yksittäisinä huomioina vastauksista nousi esiin ns. ”ketutus- ja kyy-nisyyslomat”, ikäkeskustelut

58-vuoden jälkeen, parannettu ergonomia, työkokeilut ja mahdollisuus terveydentilaa koskevaan hyvinvointianalyysiin.

60–64-vuotiaat innokkaita opiskelemaan uutta – edistää työllistymistä.

Tiheämmät terveystarkastukset yli 50-vuotiaille ja erilaisia ohjelmia yli 55-vuotiaille

Ammatillista kuntoutusta työkyky edellä

3.5 Työviihtyvyys ja -terveys yli 55-vuotiailla

Vähän alle 30 % vastaajista kertoi, että he eivät ole selvittäneet ikääntyvien työntekijöidensä työviihtyvyyteen ja -terveyteen liittyviä tekijöitä. Haastattelun edetessä havaittiin, että ei-vastauksen antaneet saattoivat ottaa asian esille kehityskeskusteluissa, mutta eivät tehneet sitä järjestelmällisesti.

Useimmissa kyllä-vastauksia antaneissa yrityksissä asioita tiedusteltiin lähinnä henkilöstömittauksissa ja ilmapiirikyselyissä. Pienemmissä yrityksissä on usein joku tietty henkilö henkilöstöhallinnossa, joka tuntee erityisen hyvin kaikki työntekijät, heidän taustansa ja tietää pienimmästäkin vihjeestä, mitä kunkin henkilön kanssa tulee tehdä tulevaisuudessa. Tämän järjestelmän heikkous on tietysti kyseisen henkilön oma jaksaminen ja työskentely kyseisessä yrityksessä.

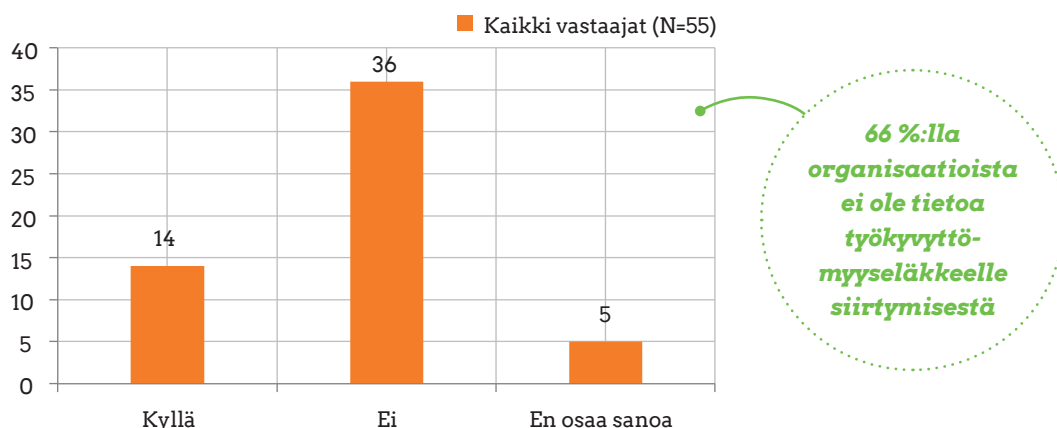
Työolobarometri vuodelta 2009 kertoo, että suomalaisilla on keskimäärin 7,6 sairauspoissaolo-päivää ja vanhimmissa ikäryhmissä on eniten ikäluokkia, joilla ei ole sairauspoissaoloja lainkaan. Kun tarkastellaan yli 55-vuotiaita omana ryhmänään, niin heistä lähes puolella ei ole sairauspoissaoloja lainkaan.

Työviihtyvyyteen ja -terveyteen liittyvät tekijät ovat usein sidoksissa toisiinsa ja terveyden edistäminen työpaikalla on kaikkien yhteistyötä: työntekijöiden, työnantajan ja työterveyshuollon. Tämä ei perustu yksittäisiin tempauksiin, vaan ennaltaehkäisevään ja pitkäjänteiseen työympäristön, työprosessien ja työyhteisön kehittämiseen. Kehittämisen kärjessä on johtaminen ja esimies-toiminta. Organisaatioissa nähdään, että on parempi se, että ihminen jää töihin kuin että jää varhennetulle eläkkeelle. Hyvänä uudistuksena voidaan pitää *Sosiaali- ja Terveysministeriön Osatyökykyisenä työssä* -hankkeen (<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1850912>) toimintatapaa, jossa työkykykoordinaattori ohjaa ja neuvoo työkyvyttömyyden riskitilanteissa.

Työolotutkimuksen 2003 tuloksista selviää, että yli 45-vuotiaat pitävät tärkeimpänä työssä jaksamisen kriteerinä työsuhteen varmuutta ja kuntoutusmahdollisuuksia. Työsuhteen varmuutta piti erittäin tärkeänä lähes 60 % vastaajista. Seuraavaksi tärkeimpänä tekijänä nähtiin kuntoutus-mahdollisuudet. Kolmantena tulivat, konkreettisesti, työhön liittyvät tekijät kuten joustavat työajat. Työaikojen joustojen hyödyntäminen omiin tarkoituksiin on mielenkiintoinen kysymys, koska eräässä tutkimuksessa havaittiin, että niitä hyödyntävät parhaiten yli 60-vuotiaat miehet. Heistä 58 % kertoi olleensa erityisen tyytyväisiä

joustoihin, kun taas esim. keski-ikäiset (naiset ja miehet) vastasivat samaan kysymykseen myönteisesti vain 38 – 45 %:n osuudella (Forma 2004). Erityisesti kuntasektorilla työskentelevät ovat tutkimusten mukaan kertoneet pienistä palkoista sekä suurista työmääristä ja kiireestä. Myös joustot osa-aikatyössä ja vuorotteluvapaat kiinnostivat kuntatyöntekijöitä enemmän kuin muita työntekijäryhmiä (Kivistö 2008, Lundell ym. 2011).

3.6 Tieto työkyvyttömyyseläkkeelle hakeutumisesta



Kuvio 10. Organisaation tieto työntekijöistä, jotka ovat hakeutumassa työkyvyttömyyseläkkeelle

Taulukko 8. Prosentuaalinen jakauma työkyvyttömyyseläkkeelle siirtävistä

Arvio	%
Kyllä	25,4
Ei	65,5
En osaa sanoa	9,1

Liikuntaelinsairaudet (35 %) ja mielenterveys/masennus (39 %) ovat suurimmat syyt työkyvyttömyyseläkkeelle hakeutumiseen. Joka neljäs työkyvyttömyyseläke on myönnetty tuki- ja liikuntaelinsairauden perusteella. Näiden osuus eläkemenoista on 30 % ja ne aiheuttavat noin 2 miljardin euron työpanoksen menetyksen vuosittain (Forma 2004). Masennuksen takia alkaneiden sairauspäiväraha-kausien ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on kaksinkertainen 1990 -luvun lopulta mitattuna. Masennusperusteiset työkyvyttömyysmenot 2007 olivat 491

miljoonaa euroa ja sairauspäiväraha-kustannukset 109 miljoonaa euroa (Parkkinen 2007). Vuonna 2007 masennuksesta johtuvalle työkyvyttömyyseläkkeelle jäi 37 000 ihmistä (Kyyrö 2012). Nykyisessä stressikeskustelussa painottuvat enemmän työvoiman tehokkuus ja tuottavuus kuin hyvä arki ja hyvinvointi.

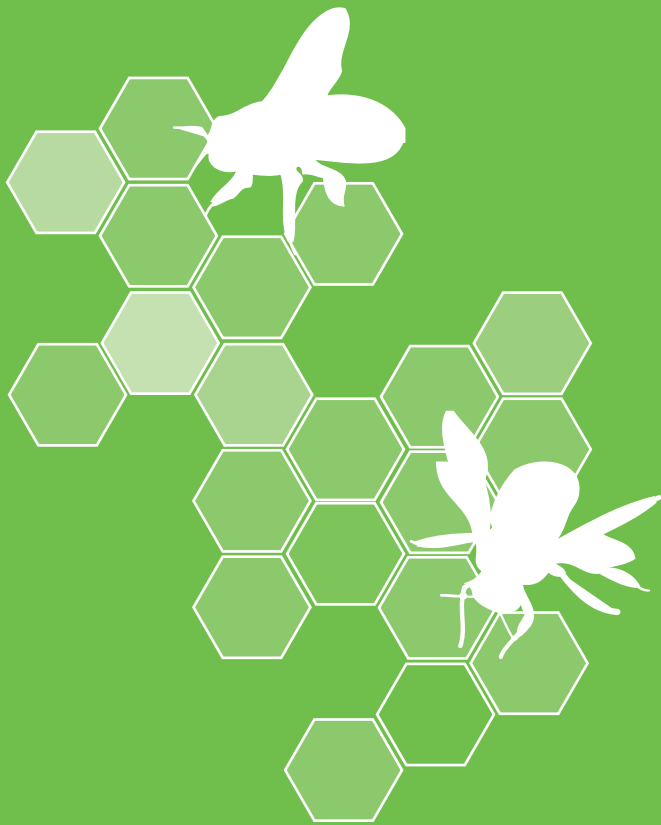
Työkyvyttömyyden ehkäisyssä stressin ehkäisemisen keinoja tulee laajentaa myös työpaikan ulkopuolisiin palveluihin – kodin, julkisen tilan ja vapaa-ajan maailmaan. Jos työtä on liikaa eikä siihen voi vaikuttaa, tukea ei saa ja kohtelu epäoikeudenmukaista, sairauslomat ja työkyvyttömyyseläkkeet lisääntyvät. Toisaalta tuki- ja liikuntaelinsairauksien takia alkaneet eläkkeet vähenivät 37 %, kun työntekijät pystyivät vaikuttamaan työaikoihinsa. Tule-sairauksista kärsivistä n. 52 % ovat työkykyisiä, n. 30 % osatyökykyisiä ja n. 18 % työkyvyttömiä (Kyyrö 2012).

Terveystä saadaan työkykyä ja työkyvystä toimintakykyä, joka näkyy yrityksen kapasiteettina toteuttaa liiketoiminnan tavoitteita. Tämä puolestaan motivoi työntekijöitä ja ylläpitää hyvää työkykyä. Osa-aikaisuuden merkitys korostui tutkimuksessa, koska vähän yli puolet vastaajista olisi valmis työllistämään yli 63-vuotiaita erityisesti osa-aikaisiin työtehtäviin. Mielenkiintoista oli havaita, että yrityksillä oli halukkuutta työllistää, jo eläkkeelle siirtyneitä, myös kokoaikaisiin työsuhteisiin. Tässä ja edellisessä, kesällä 2013 tehdystä tutkimuksesta kokoaikaisuus sai 28–29 %:n kannatuksen (Sitra ja Helsingin kauppakamari 2013).

Kahdella kolmesta yrityksestä ei ole tietoa henkilöstön ha-
keutumisesta työkyvyttömyyseläkkeelle ennalta. Pienissä
yrityksissä tieto perustuu usein hyvään henkilöstön tunte-
miseen, ja tilanne kohtuullisesti hallinnassa, mutta isoissa
yrityksissä tilanne on huomattavasti hankalampi tunnistaa.

Vuonna 1996 työkyvyttömyyseläkettä sai 247 000 henkilöä ja 15 vuotta myöhemmin määrä oli laskenut 35 000 hen-
gellä. Työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden määrät ovat vähentyneet erityi-
sesti tuki- ja liikuntaelinten sairauksissa. Mielenterveyden häiriöt tosin ovat
yleistyneet työkyvyttömyyseläkkeiden syinä erityisesti nuorilla aikuisilla
(Findikaattori 2013). Tilastolukujen hyvän kehityksen jatkamiseksi tulee
jatkossa kiinnittää huomiota näiden tekijöiden syihin ja parantaa työelämän
laadullista kehittämistä.

*Työkyvyttömyys-
eläkkeiden
ennustettavuus ja
ennaltaehkäisy
tuo organisaatiolle
taloudellista hyötyä*



4 Taloudellisten tekijöiden merkitys työurien pidentämiseksi

4.1 Työkyvyttömyysmaksut, määrät ja toimenpiteet

Työkyvyttömyyseläkkeitä myönnetään joko toistaiseksi tai määräaikaisina kuntoutustukina. Molemmissa tapauksissa täysi eläke myönnetään, kun työkyky vähentynyt 3/5 ja osaeläke, kun työkyky vähentynyt 2/5–3/5. Työkyvyttömyyseläke voidaan myöntää 18–62-vuotiaalle henkilölle. Jos henkilö tulee työkyvyttömäksi 63-vuotta täytettyään, hänelle myönnetään suoraan vanhuuseläke (Forma 2004).

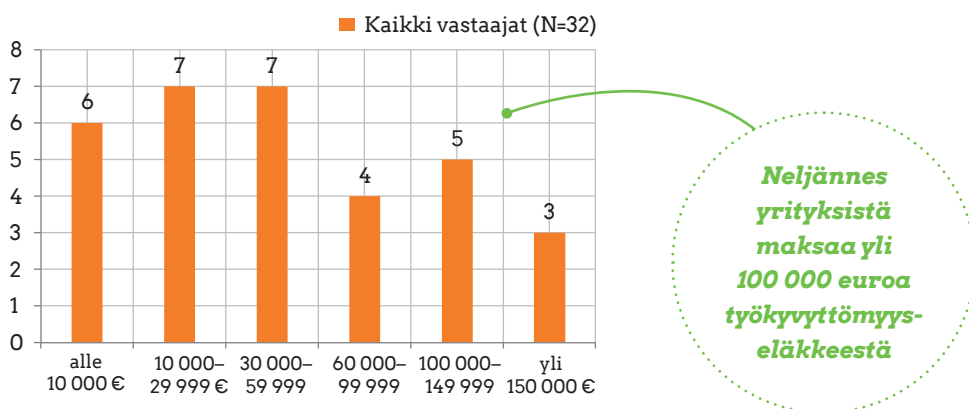
Isoimmissa yrityksissä, lähinnä yli 800 työntekijää, työkyvyttömyydestä tulevat kustannukset olivat yli kolmanneksella vastaajista yli 200 000 euroa/työntekijä ja 14 %:lla kaikista teematutkimukseen osallistuneista yrityksistä kustannukset olivat alle 60 000 euroa.

Yli kolmannes vastaajista ei tiennyt työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten määrää/työntekijä. Samoin yli kolmannes yrityksistä ei tiennyt työkyvyttömyyseläkeläisten määrää. Tämä osoittaa, että työkyvyttömyyden kustannuksia ja niiden merkitystä yrityksen tulokseen ei ole vielä kaikissa organisaatioissa tiedostettu.

Lähes puolet vastaajista kertoi, että työkyvyttömyyseläkeläisten määrät olivat alle kymmenen henkilöä vuosittain ja joka viidennessä yrityksessä työkyvyttömyyseläkeläisiä oli yli kymmenen. Isommissa yrityksissä työ-

kyvyttömyyseläkeläisiä saattoi olla vuosittain jopa 50. Samassa yhteydessä kysyttiin myös yritysten sairauspoissaolojen määrää. Sairauspoissaolot oli hyvin tilastoitu ja niiden taloudellinen merkitys oli paremmin tiedostettu kuin työkyvyttömyys-kustannusten.

Sähköisessä kyselyssä tiedusteltiin, miten hyvin organisaatio on tietoinen palkansaajan hakeutumisesta työkyvyttömyyseläkkeelle ja paljonko keskimäärin yksi työkyvyttömyyseläke maksaa yritykselle.



Kuvio 11. Työkyvyttömyyseläkkeen kustannukset yrityksille

Noin 66 % vastaajista kertoi, että heillä ei ole ennalta tietoa työntekijän hakeutumisesta työkyvyttömyyseläkkeelle. Samassa kyselyssä tiedusteltiin myös työkyvyttömyyseläkeläisen hintaa, jossa yli 100 000 euroa maksavia yrityksiä oli 25 % ja alle 60 000 euroa maksavia oli yli 60 %. Sähköisessä kyselyssä ja teemahaastattelussa yli 60 000 euroa maksavien yritysten määrät eivät vastanneet toisiaan. Yhtenä selityksenä voidaan pitää sitä, että teemahaastattelussa ”ei osaa sanoa” -vastauksia oli yli kolmannes ja sähköiseen kyselyyn vastasivat oletettavasti ne, jotka tiesivät kysytyt luvut.

Työkyvyttömyyseläkettä haettaessa henkilöllä tulee olla lääkärin puoltava päätös. Työntekijä voi hakeutua työkyvyttömyyseläkkeelle iästä riippumatta. Henkilö voidaan myös kuntouttaa tai kouluttaa uuteen ammattiin tai työhön, jota hän pystyy entisen työn sijasta tekemään. Suomessa työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä on 52-vuotta. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen on taloudellinen tekijä sekä työntekijälle että työnantajalle. Työkyvyttömyys-

maksu määräytyy mm. edellisten vuosien työkyvyttömyyseläkkeiden määrän perusteella. Yli 50 hengen yrityksissä omavastuuosuus maksuluokissa kasvaa, mikäli työkyvyttömyyseläkeläisiä on paljon. Näissä yrityksissä työkyvyttömyyseläkkeet maksetaan yhteisesti kerätystä rahastosta (poolista). Vasta noin yli 800 hengen yritys kuuluu täyden omavastuun piiriin. Työkyvyttömyysriski määrittelee maksun määrän. Maksuluokkia on 11 ja maksuerot voivat olla ainakin viisinkertaiset yritysten kesken. Täyden omavastuun piiriin kuuluvat yritykset määräytyvät yrityksen palkkasumman perusteella.

Usein ikääntyviä työntekijöitä pidetään kalliina, vaikka työkyvyttömyyskertymä on sidoksissa yrityksen palkkasummaan eikä työntekijöiden ikään tai siirtymiseen työkyvyttömyyseläkkeelle. Kunnallisessa järjestelmässä Kevan valtuuskunta päättää jokaiselle vuodelle erikseen varhaiseläkemaksun (varhe-maksu) suuruuden.

Vuonna 2011 varhe -maksun kokonaismäärä oli 153 miljoonaa euroa. Alkanneet eläkkeet vaikuttavat työnantajan varhe -maksuun 36 kk ajan. Varhe -maksussa on kolme maksuluokkaa, jotka määräytyvät työnantajan KuEL -palkkasumman suuruuden perusteella. Alimmassa maksuluokassa varhe -maksun suuruus on 0,9 % palkkasummasta. Alimpaan maksuluokkaan kuuluvat kaikki ne työnantajat, joiden palkkasumma on alle 2,025 miljoonaa euroa vuonna 2014 (KuEL -maksut 2014).

Kansainvälisesti merkittävimmät huomiot hyvinvoinnin toimenpiteistä

- *Tuottavuus nousee*
- *Vakuutus- ja eläkekulut pienenevät*
- *Poissaolot ja sairaanhoitokulut vähenevät*

(Aldana review study 2001, Chapman meta-analysis 2005, Baicker review study 2010).

Tutkimuksen mukaan noin 62 % yrityksistä maksaa työkyvyttömyyseläkeläisestä yli 60 000 euroa. Yli 60 000 euroa maksavia yrityksiä oli 38 % ja yli 150 000 euroa maksavia oli lähes 10 %. Jälkimmäiset yritykset työllistävät pääsääntöisesti yli 800 henkeä. Työkyvyttömyyseläkkeiden ja sairauspoissaolojen yhteinen kustannus on huomattavan suuri erityisesti suurissa yrityksissä. On arvioitu, että ennaltaehkäisevä toiminta vaikuttaa huomattavasti yrityksen maksamiin kustannuksiin.

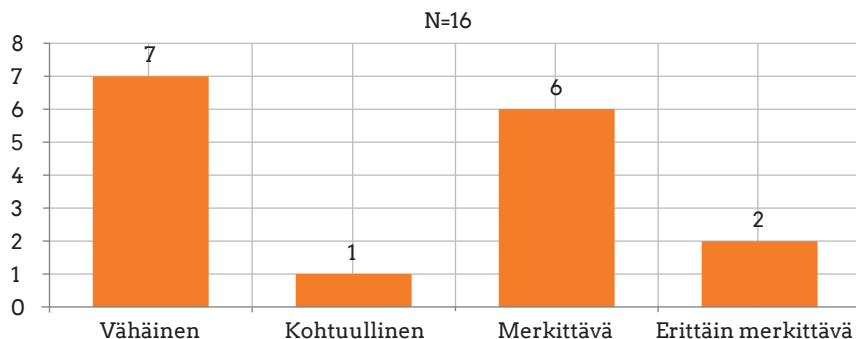
Yritykset ovat myös pohtineet, mitä toimenpiteitä ne voisivat toteuttaa, jotta työkyvyttömyys-eläkkeelle jäätäisiin mahdollisimman myöhään tai mieluummin ei ollenkaan. Kyselyn perusteella koottiin ne toimenpiteet yhteen, joita yritykset ovat suunnitelleet tai käyttäneet ongelman vähentämiseksi. Käytössä ovat osatyökyvyttömyyseläkkeet, kustannusten jakautuminen ennaltaehkäisyyn ja sairaanhoidon kesken, panostus ennaltaehkäisyyn, keskitytään rajatapauksiin, ergonomiaan ja työkokeiluihin.

eräs vastaaja kertoi, että oma tahto on paras lääke

Vakuutusyhtiöt tarjoavat ennaltaehkäiseviin toimintoihin rahoitusta ja ratkaisuja: kuntoutusjakso – sopeutumisjakso – työhön paluu. Muita ovat kuntoutustuki, esimiesten koulutus, sähköinen järjestelmä, varhainen välittäminen/tieto esimiehelle, ajoissa kiinni ongelmiin, kevennetty työ, korvaava työ, osa-aikainen sairauspäiväraha, ensin osatyökyvyttömyyseläkkeelle, konsultatiivinen apu vakuutuslaitoksilta ja työterveyshuollon työkykyasiantuntijan käyttö.

Vuonna 2012 työeläkejärjestelmästä sai työkyvyttömyyseläkettä 192 800 henkilöä. Heistä 11 % sai osatyökyvyttömyyseläkettä. Työkyvyttömyyden aiheuttaneen sairauden suurimmat ryhmät olivat mielenterveyden häiriöt (39 %), tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (29 %), verenkiertoelinten sairaudet (7 %) ja hermoston sairaudet (8 %). Mielenterveyden häiriöiden osuus on ollut suurin vuodesta 2000 lähtien (Findikaattori 2013). Vuodesta 2007 työkyvyttömyyseläkettä saaneiden määrät ovat vähentyneet 28 000:lla vuoteen 2012 (Tieto & Trendit 2013).

4.2 Työkyvyttömyyseläkkeet ja sairauspoissaolot tuloksen kannalta



Kuvio 12. Työkyvyttömyyseläkkeiden ja sairauspoissaolojen taloudellinen merkisyys organisaatioissa

Työkyvyttömyyden ja sairauspoissaolojen taloudellinen merkitys yrityksen palkkakustannuksista vaihteli 2–8 %:n välillä. Teemahaastatteluissa kysyttiin onko mainittujen tekijöiden vaikutus vähäinen, kohtuullinen, merkittävä tai erittäin merkittävä yrityksen tuloksen kannalta? Tulos oli mielenkiintoinen, koska 47 % yrityksistä vastasi vähäinen ja 47 % vastasi merkittävä tai erittäin merkittävä ja 6 % kohtuullinen.

Tutkimuksessa yrityksiltä kysyttiin myös sairauspoissaolojen kokonaismäärää. Sairauspoissaolojen keskiarvo tutkimuksessa oli 4,8 %. Niiden yritysten sairauspoissaolojen määrä, jotka vastasivat kysymykseen ”vähäinen” oli 3,9 %, mutta niiden yritysten, jotka vastasivat ”merkittävä” tai ”erittäin merkittävä” sairauspoissaolojen määrät olivat 5,7 %. Valtaosa yrityksistä, jotka vastasivat merkittävä tai erittäin merkittävä olivat keskimääräisesti suurimpia haastatteluun osallistuneista yrityksistä.

Helsingin kaupungissa sairauspoissaolojen määrä on laskenut jo muutaman vuoden ajan. Vuonna 2011 sairauspoissaolot laskivat 0,3 % ja ovat nyt 4,7 %. Lasku merkitsi 30 000 työpäivää ja 4 miljoonan euron säästöä 40 000 työntekijää työllistävälle kaupungille (Henkilöstöraportti 2012).

Suurimmissa kaupungeissa työkyvyttömyyden välittömät kustannukset ovat keskimäärin 6,7 %. Kun huomioidaan myös välilliset menot, niin maksu on 13,6 % palkoista (Keva 2012). Sairauspoissaolojen keskimääräinen päivähinta vaihtelee yrityksissä 300 - 450 euroon. Vertailtaessa julkisorganisaatioiden ja yritysten sairauspoissaoloja, niin yrityksissä niiden määrät olivat yleensä selvästi pienemmät kuin julkisella puolella.

Tutkimuksen ohessa keskusteltiin joidenkin yritysten kanssa tuottamattomasta työstä ja mistä kaikista tekijöistä se muodostuu. Tekemättömän työn kustannukset muodostuvat mm. vuosilomista, sairauspoissaaloista, työkyvyttömyyseläkkeistä, lakisääteisistä vapaista, ylipitkistä tauoista, riitelyistä, henkilökohtaisten asioiden tekemisestä työajalla ja virheiden korjauksista. Tässä kohdin on selvitetty vain työkyvyttömyyttä ja sairauspoissaoloja. Näiden kaikkien tekijöiden yhteiskustannus on vähintäänkin merkittävä yrityksille ja organisaatioille. Tarkkojen lukujen kerääminen on hyvin vaikeaa, koska yritykset eivät sitä yksityiskohtaisesti selvittäneet.



5 Työuran jatkaminen ja työkaarimalli

Tässä tutkimuksessa tehtyjä havaintoja peilataan kolmen ammattiliiton tekemään työkaarimalliin. (Teknologiateollisuus 2013). Työkaarimalli on ammattiliittojen yhteisesti rakentama ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointia ja työurien jatkumista tukeva ohjelma, joka pohjautuu työehtosopimuksen toimeksiantoon. Mallissa tarkastellaan ikääntyneiden työntekijöiden ajankäyttöä, työkykyä, työurien jatkamista ja niiden taloudellisia vaikutuksia. Malli on tarkoitettu työpaikkojen tueksi helpottamaan yksittäisen työpaikan järjestelyjä. Tavoitteena oli etsiä hyviä käytäntöjä työpaikoille.

Lähes kaikki työkaarimallin tavoitteet näkyivät yritysten vastauksissa, mutta sirpaleisina. Yrityksissä on käytössä joitakin yksittäisiä toimenpiteitä, mutta harvemmin mitään ohjelmia tai malleja, jotka olisivat organisoidusti käytössä. Seuraavassa on joitain huomioita valituista teemoista.

Vertailtaessa työhyvinvointia ja taloutta yrityksiltä saadut vastaukset olivat samansuuntaisia. Tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa takaa parhaimman tuloksen työhyvinvoinnin kehittymisessä yrityksissä. Työterveyshuollon tulisi kannustaa johtajia ja esimiehiä ratkomaan ongelmia ennaltaehkäisevästi yhdessä heidän kanssaan. Jos tietoa ei tule riittävästi työterveyshuollolta, niin johtajat eivät huomaa muiden tehtäviensä ohessa kiinnittää riittävästi huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin. Vuoropuhelun tulee olla säännöllistä, tiivistä ja hyvin organisoitua työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa. Yritykset, joissa oli oma työterveyshuolto, näkivät tilanteen hyvänä, koska suhteet työterveyteen olivat läheiset ja avoimet.

Muutamissa vastauksissa korostettiin työpaikan ilmapiirin vaikutusta henkiseen ilmapiiriin ja sitä kautta tuloksellisuuden kehittymiseen. Tuloksellisuutta ei saa tehdä työkuormaa lisäämällä. Valittujen toimenpiteiden tulee nousta alhaalta ylöspäin ja henkilöstön tulee voida vaikuttaa ratkaisuihin ja ottaa vastuuta niiden onnistumisesta.

Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan voidaan todeta, että isot yritykset ovat melko hyvin tietoisia toimenpiteistä, mutta niiden toteutuksessa teoriasta käytäntöön on vielä kehittämistä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sekä yrityksiltä että julkisen alan organisaatioilta, millä toimenpiteillä he olisivat valmiita pitämään/ottamaan työntekijöikseen ikääntyviä henkilöitä tai jopa jo eläkkeelle siirtyneitä. Toinen näkökulma, jota tarkasteltiin, oli ikääntyneiden työntekijöiden halukkuus jatkaa työelämässä pidempään. Lisäksi tarkasteltiin, mitä toimenpiteitä yritykset ja julkisen alan organisaatiot ovat toteuttaneet käytännössä.

5.1 Työuran suunnittelu

Kehityskeskustelut ovat useilla työpaikoilla vakiintunut käytäntö, jossa käydään läpi työn ja työorganisaation tavoitteita sekä niiden toteutumista ja työntekijän tavoitteita, toiveita ja aiempien tavoitteiden toteutumista. Tutkimuksessa havaittiin, että kehityskeskustelut ovat käytetyin toimenpide työuran suunnittelussa ja sen kehittämässä. Kehityskeskusteluissa työntekijällä on mahdollisuus selkiyttää oman työnsä tavoitteita ja kertoa omia urasuunnitelmiaan ja toiveitaan. Työkaarimallin mukaan 58-vuotta täyttäneiden työntekijöiden ja toimihenkilöiden kanssa tulisi käydä keskustelu toimenpiteistä, jotka tukevat ikääntyneet työntekijän työssä jatkamista. Toimenpiteet voivat liittyä esimerkiksi terveyteen, johtamiseen, osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen, työaikajoustoihin, työn mukauttamiseen tai kuormituksen sopeuttamiseen vastaamaan työntekijän voimavaroja.

Työuran loppuvaiheessa käynnistetään viimeisten työvuosien suunnittelu, valmistaudutaan eläkkeelle siirtymiseen ja suunnitellaan tiedon sekä osaamisen siirtämistä yrityksen toimintakulttuurista ja tulevista tehtävistä uusille tai nuoremmille palkansaajille. Urasuunnittelu on tärkeää vielä ennen eläkkeelle siirtymistä, koska sillä voi olla ratkaiseva merkitys ikääntyneen palkansaajan motivaatiolle jatkaa työelämässä.

5.2 Osaaminen

Työuran loppupuolella kiinnostus, motivaatio ja työn mielekkyys ovat läheisessä yhteydessä siihen, miten työntekijä voi hyödyntää pitkän työuran aikana opittuja asioita ja rakentaa uutta osaamista vanhan päälle. Teema-haastattelun vastaajista yli 70 % kertoi, että ikä ei ole kriteeri koulutukseen pääsyssä. Muutamissa yrityksissä luotettiin henkilöstön omaan harkintaan hakeutua koulutukseen. Eräässä yrityksessä pidettiin tärkeänä, että henkilöstö pitää itse huolta omasta kilpailukyvystään ja hakeutuu koulutukseen, mikäli havaitsee omissa taidoissaan ja tiedoissaan puutteita. Pääsääntöisesti henkilöstön koulutussuunnitelmat rakentuvat kehityskeskustelujen aikana. Työkaarimallin mukaan työpaikan tulee määritellä osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä koskevat toimintaperiaatteensa ja -tapansa ja varmistaa siten eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito.

Osaamisen ja ammattitaidon kehittämismuotoja työpaikoilla ovat tutkintoon johtava koulutus, oppisopimuskoulutus, näyttötutkinnot, ohjaustehtävät, kuten työnopastus, kouluttajana ja perehdyttäjänä toimiminen ja opiskelijoiden käyttö. Lisäksi osaamisen kehittäminen voi tapahtua työtehtävien laajentumisen ja muuttumisen kautta. Näitä tekijöitä ovat työ- ja henkilökierto, osallistuminen projekteihin/hankkeisiin ja liittyminen erilaisiin verkostoihin. Osaamisen kehittämisessä on huomioitava myös työpaikan eri-ikäisten ja työuransa eri vaiheessa olevien palkansaajien välisen tiedon jakaminen ja toisilta oppiminen. Tämä voidaan hoitaa varautumalla henkilöstövaihdokseen ennakolta ja tunnistamalla osaaminen, jota organisaatiolla ei ole varaa menettää. Mainituista koulutusmuodoista löytyy hyviä vaihtoehtoja myös ikääntyneiden osaamisen ja muutosvalmiuden kehittämiseen.

5.3 Yritys ja työterveyshuolto

Lähes 75 % vastaajista kertoi, että yhteistoiminta työterveyshuollon kanssa sujuu hyvin. Vain 6 % vastaajista kertoi yhteistyön sujuvan huonosti. Osalla tutkimuksessa mukana olleilla isoimmilla organisaatioilla oli oma työterveys, eikä ongelmia silloin esiintynyt. Sähköisessä kyselyssä vastaajista 18,4 % katsoi, että työntekijän terveys on tärkein elementti ikääntyvien työntekijöiden työllistämässä. Työterveyden edistämiseksi yritykset tekevät sopimuksia työterveyshuollon kanssa. Näihin sopimukseen kuuluu normitoimintojen lisäksi mm. erikoislääkärin tapaamisia, hierontaa, fysioterapiaa, konsultoin-

tia lääkärrien kanssa ja ikääntymiseen liittyviä ennaltaehkäiseviä ohjelmia. Työterveyshuollon toimintamuotona on myös työkyvyn arviointi ja tuki pitkittyvällä sairauslomalla. Nämä toimet on käynnistettävä mahdollisimman varhain, sillä arvio jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisuuksista palata sen puitteissa työhön tarvitaan viimeistään kolmen kuukauden sairauspäivärahopäivän kohdalla. Näin osittainenkin työkyky saadaan tarvittaessa käyttöön esimerkiksi muokkaamalla työaika ja työolosuhteita yhteistyössä työnantajan kanssa.

Työkaarimallissa työntekijöillä on halutessaan mahdollisuus henkilökohtaiseen kontaktiin ja työterveyshuollon ennaltaehkäiseviin palveluihin. Myös kuntoutukseen ohjaaminen, sen koordinointi sekä kuntoutuksen jälkeinen tuki ovat tärkeitä toimia työurien pidentämisessä ja ne linkitetään työterveyshuollon kautta osaksi työpaikan toimenpiteitä.

Työntekijän työkyvyttömyyden ehkäisy ja työssä jaksamisen tukeminen on työterveyshuollon ja työpaikan yhteisprosessi, joka kulkee seuraavasti:

**aloite → tilanneselvitys → työkyvyn arviointi →
työterveyshuoltoneuvottelu → toimenpidesuunnitelma →
ohjaus tarvittaessa muihin palveluihin → työhön paluun tuki
seuranta**

5.4 Työkyky ja -aikajärjestelyt

Kysyttäessä ikääntyneiden työllistämiseen vaikuttavia tekijöitä sähköisessä kyselyssä joustavuus sai seitsemän muun vaihtoehdon joukossa vain 10 %:n kannatuksen. Kysyttäessä yli 60-vuotiaisiin kohdistuvista toimenpiteistä työuran jatkamiseksi joustavat työajat nousivat ylivoimaisesti suosituimmaksi vaihtoehdoksi. Toimivien työaikajärjestelyiden taustalla on hyvä yhteistoiminta ja työpaikan kulttuuri. Lähtökohtana on sekä työnantajan että henkilöstön tarpeiden tunnistaminen, yhteisten etujen tavoittelu ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien uusien ratkaisujen etsiminen.

Hyvin toimivat työaikajärjestelyt mukautuvat asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ja työyhteisön sisäisten tarpeiden mukaisesti. Kun työntekijöillä on

mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa se parantaa motivaatiota, vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta. Jos työntekijöillä on vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja siinä tehtäviin päätöksiin ne vaikuttavat selvästi työkykyyn. Tämä näkyy erityisesti vanhemmissa ikäryhmissä ja miehillä enemmän kuin naisilla. Näitä ongelmia esiintyy enemmän työpaikoilla, joissa on vähäiset mahdollisuudet keskustella työn tavoitteista (Forma 2011).

Palkansaajan mahdollisuus säädellä itse työpäivän pituutta esimerkiksi liukumien avulla tai tekemällä tunteja toisena päivänä ei ollut kovin yleistä muuta kuin tuotannollisista syistä. Kolmannes työntekijöistä voi joustaa usein omien tarpeidensa mukaan (Gould 2006). Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden sovittaminen tuotannon tarpeisiin edellyttää työn rasittavuustehtävien, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, asenteiden ja tottumusten tarkastelua. Keinoina voivat olla esimerkiksi työaikapankki, keskimääräinen työaika, liukuva työaika ja erilaiset osa-aikatyön mallit.

5.5 Työjärjestelyjen muutokset

Työjärjestelyiden lähtökohtana on tieto työn vaatimuksista ja yksilöllisistä kuormitustekijöistä, jotka voivat muodostua kriittisiksi työntekijöiden työkyvyille. Arvioitaessa edellä mainittuja tekijöitä tulee kiinnittää huomiota sekä työtehtävien laatuun että työn määrään. Iän myötä ihmisen fyysinen toimintakyky muuttuu ja sama työmäärä aiheuttaa entistä suuremman fyysisen rasituksen. Oleellista on pyrkiä muokkaamaan työtä ja työoloja niin, että työkyvyttömyys voitaisiin välttää. Kun puhutaan yksittäiseen työntekijän kohdistuvasta muutoksesta, kuten työn muokkaamisesta, muutokset on usein mahdollista toteuttaa varsin pienin kustannuksin. Vajaakuntoisen työntekijän työn muokkaamiseen on mahdollista saada tapauksesta riippuen taloudellista tukea tai neuvontaa työeläkeyhtiöiltä, tapaturmavakuutusyhtiöiltä ja Kelalta.

Työjärjestelyihin liittyvät mahdollisuudet ovat työkierto, parityöskentely, joustavat työajat, työtehtävien rajausta ja priorisointi, vuorotyöjärjestelyt, yötöiden vähentäminen ja apuvälineiden käyttö.

5.6 Varhaisen välittämisen mallit ja toimenpiteet

Varhaisen välittämisen malleja ja erityisesti yksittäisiä toimenpiteitä ovat toteuttaneet osa isoimmista yrityksistä. Tässä hyvänä kumppanina ja avainasemassa on organisaation työterveyshuolto. Työterveyshuolto ei voi paljon auttaa, jos organisaation työntekijät ja esimiehet eivät ole sitoutuneet suunniteltuihin toimenpiteisiin. Erittäin tärkeää on määritellä kaikkien osapuolten vastuut ja tehtävät. Välittämiseen liittyy ongelmien varhainen havaitseminen ja käsittely sekä työhön paluuseen kuluvat toimenpiteet.

Työterveyshuollon laatimat kyselyt ja terveystarkastukset ovat pohjana hyvin suunnitellulle mallille. Erityisesti tarkkaillaan stressiä, työuupumukseen ja liikuntaelinsairauksiin liittyviä käyntejä. Työkykyongelmiin ja pitkittyviin sairauslomiin liittyvät terveystarkastuskäynnit ovat osa työterveyshuollon lakisääteistä ennaltaehkäisevää toimintaa.

Johdon ja erityisesti esimiesten tulisi käsitellä työhön liittyvät asiat ja nähdä alentuneet työsuoritukset, tarkkaavaisuuden katoaminen, pitkittyneet poisolot sekä jatkuvat ylityöt. Näissä tapauksissa esimiehet joutuvat erittäin vaativan tehtävän vartijoiksi.

Teknolohiateollisuuden työkaarimallissa kerrotaan, että monella työpaikalla on käytössä työkyvyn hallintamalli, jonka osana on varhaisen välittämisen malli. Myös Kela pitää työkyvyn hallintamalleja edellytyksenä työterveyshuollon toiminnan korkeammalle korvausprosentille.

Eräässä suomalaisessa yrityksessä on laadittu ikäohjelma, joka koskettaa kaiken ikäisiä työntekijöitä. Henkilöstö on jaettu kolmeen ryhmään: alle 35-vuotiaat, keski-ikäiset ja yli 55-vuotiaat. (Liite 1)

6 Loppupäätelmä

Tutkimuksessa todettiin, että ikääntyneiden työllistyminen organisaatioissa ei ole pelkkä numero, vaan ratkaisevaan asemaan nousevat työntekijöiden terveys, työkyky, osaaminen, motivaatio ja asenne sekä yhteistyö. Kaksi kolmannesta organisaatioiden edustajista kertoi, että ikääntyvien työntekijöiden terveys on hyvä tai kiitettävä. Osaaminen oli taas kaikilla vähintään hyvä. Motivaatiosta kysely kertoi, että lähes 90 % vastaajista piti työmotivaatiota hyvänä tai kiitettävänä. Motivaatio liittyy usein työntekijän tarkoituksenmukaiseen ja tavoitteelliseen toimintaan, johon vaikuttavat työntekijän arvot ja asenteet. Sisäinen motivaatio johtaa usein työhön keskittymiseen ja halukkuuteen jatkaa mahdollisista ongelmista huolimatta. Toisin sanoen työn merkityksellisyys lisää halukkuutta ponnistella lisää. Kiteytyksenä työhönotokriteereistä ikääntyneille ja muillekin työntekijöille oli seuraava: 1. asenne 2. asenne 3. osaaminen. Tämä johdattelee kysymään, mikä ja minkälainen on oikea asenne ja kuinka sitä saadaan ylläpidettyä.

Ikääntyneet työntekijät toivoivat työjärjestelyihin joustavuutta, asiantuntijuuden ja osaamisen tunnustamista ja kuulluksi tuleamista sekä hyvää työilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä organisaatioissa. Lisäselvitystä tarvitaan edelleen siihen, mikä on työntekijän vastuu oman osaamisen ylläpitämisessä eläkkeellesiirtymisen jälkeen, miten organisaatiot voisivat tukea osaamisen ylläpitoa ja miten yhteisöllisyyttä ja suvaitsevaisuutta parannetaan organisaatioissa, jotta eläkkeellesiirtyminen pitkittyy ja paluu eläkkeeltä organisaatioihin on houkuttelevaa.

Tutkimuksessa isot yritykset, suhtautuivat myönteisemmin iäkkäämpien henkilöiden työllistämiseen kuin pienet yritykset. Noin 30 % yrityksistä kertoi, että he ottavat mielellään iäkkäitä henkilöitä töihin, mikäli terveys,

osaaminen ja asenne ovat kohdallaan. Työaikajärjestelyt olivat suurin yksittäinen toimenpide, jonka vastaajat nimesivät yli 55-vuotiaisiin työntekijöihin kohdistuvista toimenpiteistä. Seuraaviksi tärkeimmät toimenpiteet olivat tehostettu työterveys sekä johtaminen ja esimiestyö.

Osalla organisaatioista ei ollut malleja ikäkysymyksen käytännön järjestelyihin. Ikääntyneiden työntekijöiden osaamista, oma-aloitteisuutta ja yhteistyötä pidettiin arvossa, mutta näiden ominaisuuksien hyödyntäminen työelämän jatkoon kannalta ei noussut käytännössä kovin korkealle tasolle. Tähän lienevät syyinä asenteet, huono työllisyystilanne ja eläkkeisiin liittyvät taloudelliset vastuut. Näihin toivottiin viranomaisilta ja poliittisilta päättäjiltä ratkaisumalleja.

Lähes 75 % vastaajista kertoi, että yhteistoiminta työterveyshuollon kanssa sujuu hyvin ja vain 6 % vastaajista kertoi yhteistyön sujuvan huonosti. Joillakin yrityksillä on varhaisen puuttumisen malleja tai yksittäisiä toimenpiteitä käytössä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Käytännössä mallit määrittävät eri osapuolten vastuita, pelisääntöjä ja yhteistyön muotoja, joilla asioihin tartutaan. Tärkeimpänä tekijänä on asioiden varhainen havaitseminen.

Vähän yli kolmannes vastaajista kertoi, että organisaatiolla ei ole vakiintunutta käytäntöä keskustella työuran jatkamisesta. Lisäksi 15 % vastaajista kertoi, että asioita ei oteta esille työnantajan puolelta. Noin 50 % yrityksistä ei tiedä ennalta palkansaajan halukkuudesta jatkaa työelämässä vanhuuseläkkeen jälkeen.

Vähän alle kolmannes vastaajista kertoi, että he eivät ole selvittäneet ikääntyvien työntekijöidensä työviihtyvyyteen ja -terveyteen liittyviä tekijöitä. Haastattelussa selvisi, että ei-vastauksen antaneet saattoivat ottaa asian esille kehityskeskusteluissa, mutta eivät tehneet sitä järjestelmällisesti.

Ikästrategiatutkimuksessakin on selvinnyt, että sekä osa työnantajista että työntekijöistä on kiinnostunut palkkaamaan ja työskentelemään vielä virallisen vanhuuseläkeiän jälkeen. Tämä edellyttää palkansaajalta hyvää terveyttä, osaamista ja asennetta työhön. Työnantajat arvioivat, että erityisesti 60–64-vuotiailla kaikkein tärkeimmät ja halutuimmat tekijät työuran jatkamisessa ovat työaikajoustot, yhteisöllisyyden kehittäminen, osaaminen, motivaatio ja tehostettu työterveyshuolto. Työuran jatkumisen kannalta työkykyisyys on avainasemassa yli 60-vuotiaiden työllistymisessä. Noin 10 %:ssa haastatelluista yrityksistä oli selkeät säännöt, miten toimitaan työkyvyn heiketessä. Tilannekohtaisia toimenpiteitä oli useilla organisaatioilla.

Suurin osa työnantajista tiedosti hyvin sairauspoissaolojen merkityksen, mutta työkyvyttömyys-eläkkeiden osalta tietoisuus oli selvästi alhaisemmalla tasolla. Epätietoisuus oli sidoksissa organisaatioissa olevien työkyvyttömyystapausten määrään. Tutkimuksessa paljastui, että ¼ organisaatioista maksaa yli 100 000 euroa yhdestä työkyvyttömyyseläkkeestä. Jos alle 35-vuotias joutuu työkyvyttömyyseläkkeelle, maksut ovat vähintään kolminkertaiset ikääntyneisiin verrattuna. Tutkimuksen mukaan lähes puolet yrityksistä kertoi työkyvyttömyyseläkkeiden olevan merkittävä talouden kannalta

Työllisten 63–68-vuotiaiden osuus on noussut selvästi vuodesta 2007 vuoteen 2011. Vertailun pohjana vuonna 2007 kyseisen ikäryhmän työntekijöitä oli 1,9 % kaikista työllisistä. Vuoteen 2011 mennessä heitä oli jo 2,9 % eli yhteensä 72 000. Kasvun syynä ovat lisääntynyt terveys, kasvanut eliniän odote, koulutuksen lisääntyminen, osa-aikatyön merkityksen kasvaminen ja keskustelu ikääntyneiden tilanteesta. Suomessa tulee erityisesti kiinnittää huomiota osa-aikatyön vahvistamiseen työelämässä. Tässä tutkimuksessa osa-aikaisuus sai vahvan, lähes 50 %:n, kannatuksen yrityksiltä. Samoin tutkimukseen osallistuneet ikääntyneet työntekijät toivoivat joustoja ja kevennyttä työaikoihin.

Ikääntyneiden ja eläkkeellä olevien työllistäminen tai eläkkeellesiirtymisen ikärajojen korottamista, huoltosuhteen ja kestävyysvajeen vuoksi, pidetään nykyisin yhtenä tärkeimpänä rakenteellisena toimenpiteenä. Edellä mainittuihin tekijöihin liittyy oleellisena osana työn määrän lisääntyminen, asenteiden muokkaaminen myönteiseksi ikäkysymyksessä ja valtiovallan toimet palkkaus-kysymyksissä sekä nuorille että vanhemmille työntekijöille.

Koko yhteiskunnan talouden ja hyvinvoinnin näkökulmasta valtiovallan ja organisaatioiden toimenpiteet ovat tärkeitä, koska niin nuorten kuin keski-ikäisten ja ikääntyneiden työpanosta tarvitaan tulevaisuudessa. Valtiovallan tulee luoda raamit toiminnalle ja työpaikoilla tulisi toteuttaa kunkin organisaation itsensä näköisiä malleja ilman pakottavia toimenpiteitä. Tarkasteltaessa tutkimuksessa saatuja tuloksia organisaatioissa käytettyihin menetelmiin havaitaan, että isommat organisaatiot ovat melko hyvin tietoisia toimenpiteistä, mutta yksittäisten toimenpiteiden käytännön toteutuksia ei ole vielä kirjattu malleiksi ja ohjelmiksi. Organisaatiotasolla tarvitaan systemaattista toimenpideohjelmien ja tukitoimien suunnittelua ja toteuttamista sekä strategialähtöistä ikäjohtamista ja sen jalkauttamista. Tarvitaan myös uusia rakenteita organisaatioiden ja ikääntyneiden työntekijöiden rajapinnalle työurien jatkamiseksi.



Kirjallisuus

1. Aldana review study 2001, Chapman meta-analysis 2005, Baicker review study 2010
2. Aromaa, A. ja Koskinen, S. Suomalainen työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkua. Terveystieteiden tutkimuskeskus 11/2010.
3. Employment in Europe 2003
4. Eläköityvät ja eläkkeellesiirtyvät +50-vuotiaat. Kyselytutkimus. Sitra ja Helsingin kaupunkamari 10/2013
5. Findikaattori 28.8.2013. Tilastokeskus/Eläketurvakeskus.
6. Forma, P. Tuominen, E. Väänänen-Tomppo, I. (2004): Työssä jatkamisen haasteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Julkaisussa Tuominen E (toim.): Eläkeuudistus ja ikääntyvien työssäjatkamisaikheet. Eläketurvakeskuksen raportteja 37. Eläketurvakeskus, Helsinki
7. Forma, P. Työkyvyttömyyden taloudelliset vaikutukset kunnallisessa eläkejärjestelmässä. Muistio 10.1.2011. Ehdotuksia työurien pidentämiseksi, Työelämäryhmän loppuraportti. 1.2.2010.
8. Gould, R. Polvinen, A. Työkyky työuran loppupuolella. Teoksessa: Työkyvyn ulottuvuudet, 2006.
9. Helsingin kaupungin henkilöstöraportti 2012.
10. Ilmarinen, J. Työikäiset ja elämänkulku 2001. Teoksessa: Suomalainen elämänkulku. Toim. Heikkinen, E. Tuomi, J.
11. Ilmarinen, J. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Työterveyslaitos 2006.
12. Kaari -uutiskirje 4/2012. Työkyvyttömyys maksaa. Keva 2012.

13. Kamensky, Mika. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki 2010.
14. Kandolin, I. Tuomivaara, S. Huuhtanen, P. Työ ja terveys Suomessa 2009.
15. Kyyrö, T. Tuomaala, J. Ylinen, T. Työnantajan omavastuuperiaate työkyvyttömyyseläkkeissä. Eläketurvakeskus 04/2012.
16. Kiviranta, R. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro. Helsinki. 2010.
17. Kivistö, S. Kallio, E. Turunen, G. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä, 33. STM, Työterveyslaitos. Helsinki.
18. KuEL -yleiskirje 4/2013: KuEL -maksut vuonna 2014.
19. Lundell, S. Tuominen, E. Hussi, T. Klemola, S. Mäkinen, E. Oldenburg, R. Saarela-Thiel, T & Ilmarinen, J. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos 2011.
20. Parkkinen, P. Väestön ikääntymisen vaikutukset kuntatalouteen. VATT – tutkimuksia 136/2007.
21. Palomäki, Tuominen. Työuran pituus ja siihen vaikuttavat tekijät 45–64-vuotiaassa palkansaajan väestössä. Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita 9/2010.
22. Parempia työuria varhaisella kuntoutuksella. Eläketurvakeskus 01/2012
23. Perkiö-Mäkelä, M. Kauppinen, T. (toim.). Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työterveyslaitos, Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 41/2012.
24. Polvinen, A. (2009). Koulutuksen, terveyden ja työn vaikutus työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen [The effect of education, health and work on transition to disability pension]. Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita 2009:4, Helsinki: ETK.
25. Suomen eläkejärjestelmän sopeutuminen eliniän pitenemiseen. Eläkekysymysten asiantuntijatyöryhmän raportti. Eläketurvakeskus 2013.
26. Tieto ja Trendit 7/2013. Tilastokeskuksen julkaisu.
27. Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2012. Suomen virallinen tilasto. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos 2014.
28. Kandolin, I. Tuomivaara, S. Huuhtanen, P. Työorganisaatiot, henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Kirjassa Työ ja terveys Suomessa 2009.
29. Teknologiateollisuuden työkaarimalli 2013.
30. Tilastokeskus 2012

31. Wallin, O. (2012) Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Acta Universitatis Tamperensis 1735. Tampere University Press.

Verkkójulkaisut:

<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1850912>

http://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/tyokyvyttomyys_maksaa/Sivut/Default.aspx.

Liitteet

Liite 1 Esimerkki työkaarimallista

Alle 35-vuotiaille tarkoitettujen ohjelmien tavoitteena on auttaa nuoria verkostoitumaan ja luomaan vertaisryhmiä, parantaa työhyvinvointia ja sitouttaa nuoria yritykseen. Tapaamisissa on ryhmälle ajankohtaista tietoa ja aktiviteetteja itsensä kehittämistä ja verkostoitumisesta. Ryhmälle muodostetaan myös mentorointipareja ja työntekijöillä on mahdollisuus työn ohella suorittaa ammattitutkintoja.

Keski-ikäisten työntekijöiden (35–54) ohjelma koostuu tapaamisista ja keskustelutilaisuuksista ajankohtaisista teemoista yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Vuosittain järjestetään virkistyspäivä ja vapaa-ajan harrastusten tukemisella (liikunta/kulttuuriseteli) pyritään edesauttamaan työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Mentorointi ja ammattitutkinnot koskevat myös keski-ikäisiä.

Yli 55-vuotiaiden ryhmään kuuluvilla on oikeus ylimääräiseen vapaaehtoiseen terveystarkastukseen. Vuosittain koko henkilöstön kanssa käydään kehityskeskustelu, mutta 55-vuotta täyttäneiden kanssa käydään syvälinen kehityskeskustelu, jossa pyritään suunnittelemaan työuraa eläkkeelle jäämiseen asti. Vuosittain on 55 plus-virkistyspäivä ja lisäksi on muutaman tunnin tapaamisia, joissa on alustuksia esim. terveysaiheista ja eläkeasioista. 55 plus-ryhmä osallistuu mentorointiin.

Liite 2 Teemahaastattelukysymykset yrityksille ja julkisorganisaatiolle

Yksilötekijät/työntekijään liittyvät tekijät

1. Mitä ominaisuuksia eläkkeelle siirtyviltä odotetaan, jotta heidän työllistymisensä toteutuisi? Minkälaisiin tehtäviin voisitte työllistää yli 63/64-vuotiaita?
2. Mitä toimenpiteitä olette tehneet 60–64-vuotiaiden työuran jatkumisen kannalta?
3. Mitkä tekijät vaikeuttavat eniten yrityksen halukkuutta työllistää yli 55-vuotiaita?

Toimenpiteet/mallinnukset/ohjelmat organisaatiossa

4. Miten olette mielestänne kehittäneet seuraavia yli 55-vuotiaiden työllistämiseen vaikuttavia tekijöitä yrityksessä:
 - osaaminen
 - terveys
 - yhteistyö
 - johtaminen
5. Millaisia malleja / ohjelmia teillä on suunnitteilla tai toteutettu ikääntyvien työntekijöiden työuramallin rakentamisessa yrityksessä?
6. Miten hyvin tunnette oman työterveyshuoltonne mahdollisuudet vähentää ennakoivasti organisaationne työkyvyttömyyseläkeläisiä ja sairauspoissaoloja?
 - a) hyvin
 - b) kohtuullisesti
 - c) huonosti
 - d) en lainkaan

7. Onko työterveyshuollon ja yrityksen välinen yhteistyö ja tehtävät selvät työurien pidentämiseksi. Kerro lyhyesti.
8. Onko organisaatiolla vakiintunut käytäntö keskustella ikääntyneiden työntekijöiden kanssa työuran jatkamisesta.

Ei

Jos kyllä, niin kerro lyhyesti miten?

9. Onko yritys selvittänyt yli 55-vuotiaiden työviihtyvyyteen ja työterveyteen liittyviä tekijöitä?

On selvittänyt

Ei ole selvittänyt

Miten on selvittänyt? Kerro lyhyesti

Taloudellisten tekijöiden merkitys työurien pidentämiseksi

10. Mitä yksi työkyvyttömyyseläkeläinen maksaa ja miten paljon heitä on teidän yrityksessä? Mitä toimenpiteitä olette toteuttaneet kustannusten vähentämiseksi?

a) työkyvyttömyyseläkeläisen hinta

b) työkyvyttömyyseläkeläisten määrä

c) ei mitään toimenpiteitä

d) Jos on tehty toimenpiteitä, niin kerrothan niistä lyhyesti

11. Kuinka merkitseviä työkyvyttömyyseläkkeet ja sairauspoissaolot ovat yrityksenne tuloksen kannalta?

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| Vähäinen | <input type="checkbox"/> |
| Kohtuullinen | <input type="checkbox"/> |
| Merkittävä | <input type="checkbox"/> |
| Erittäin merkittävä | <input type="checkbox"/> |

12. Minkälaisilla työterveyshuollon ja yrityksen toimenpiteillä olisi pysyvää vaikutusta työhyvinvointiin ja yrityksen talouteen.

Liite 3 Teemahaastattelukysymykset työntekijöille työuran jatkamisesta

Työorientaatio:

1. Mikä motivoi ja innostaa sinua työssäsi?
2. Koetko saavasi arvostusta työelämässä tällä hetkellä?
3. Minkälaiset tekijät vaikuttavat eläkkeellesiirtymisen pohdintaasi?
4. Mikä saa sinut jatkamaan työelämässä virallisen eläkkeellesiirtymisen jälkeen?
5. Mikä on talouden merkitys työelämään osallistumisessa eläkeikäisenä?
6. Miten pidät yllä terveyttä, osaamista ja motivaatiota, jotta voit toimia työelämässä?
7. Minkälaista työtä olisit valmis tekemään jatkossa?

Työelämää tukevat rakenteet

1. Miten organisaatiossasi tuetaan/huomioidaan ikääntyvät työntekijät (+55 v.) ja heidän työuriensa jatkaminen?
2. Mitä työnantajan tulisi tehdä, jotta työntekijä voisi palata takaisin työelämään eläkkeellesiirtymisen jälkeen?
3. Miten työterveyshuolto tukee ikääntyviä työntekijöitä työaikana?
4. Kaipaatko työterveyshuollon palveluita, jos palaat töihin eläköitymisen jälkeen?

en

kyllä

Jos kyllä, minkälaisia palveluita toivoisit työterveyshuollosta?

Olisitko valmis antamaan osaamisprofiilisi ”kokemuspankin” tiedostoon ja sitä kautta työnantajien tietoisuuteen eläkeiän alkaessa tai eläkkeellä ollessa?

Ikääntyneet työntekijät toivovat työjärjestelyihin joustavuutta, asiantuntijuuden ja osaamisen tunnustamista, kuulluksi tulemistä sekä hyvää työilmapiiriä, yhteisöllisyyttä ja esimiestoiminnan kehittämistä. Ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä tulisi kohdistaa ikääntyviin riittävän varhain, jotta kiinnostus työuran jatkamiseen säilyisi vielä vanhuuseläkeiän kynnykselläkin.

Työntekijän osaaminen, terveys, motivaatio ja yhteistyön kehittäminen olivat organisaatioiden mielestä tärkeitä tekijöitä työllistämässä. Organisaatioissa arvostettiin myös poissaolojen vähyyttä ja ikääntyneiden asennetta työhön.

Jotta edellä mainitut myönteiset asiat tulisivat jatkumaan, meidän tulee jatkaa selvittelyä uusien rakenteiden luomiseksi ikääntyneiden ja eläkkeelle siirtyvien ja organisaatioiden rajapinnassa.



ISBN 978-952-5903-53-9
ISSN 1456-002X