

Työhyvinvointia kaikille sukupolville



Lukijalle

Työelämään kohdistuvat paineet pyrkivät nakertamaan työssä jaksamista ja siinä viihtymistä. Jatkuvat muutokset toimintaympäristössä ja epävarmuus tulevaisuudesta luovat uhkakuvia. Tehostaminen ja työn sisällön muuttuminen syövät fyysistä ja henkistä energiaa. Toisaalta työssä tulisi jaksaa pitempään, sillä työvoimannusteet povaavat työvoimapolua.

Yrityksissä käytössä olevat ikäohjelmat mielletään usein pelkästään ikääntyvien ihmisten omaisuudeksi. Ikäjohtamisessa on kyse kuitenkin koko työuran mitaisesta työkalusta esimiehien käytettäväksi. Työhyvinvoinnin perustana on työkyky, ja sen ylläpitäminen työelämän kaikissa vaiheissa antaa mahdollisuuden hyvinvoinnille elää, kasvaa ja kehittyä.

Ikäohjelman toteuttamisessa on pohjimmiltaan kyse yksilön rinnalla kulkemisesta koko työuran ajan. Perhetilanne, työvuorot, fyysinen kunto ja henkinen jaksaminen vaikuttavat meidän jokaisen kulloiseenkin työvireeseen. Sen paras mahdollinen taso on saavutettavissa käyttämällä tilanteeseen sopivia työkaluja.

Avain tuloksekkaaseen ikäjohtamiseen on tuntee ihminen ja tiedostaa se, että jokainen on oma yksilönsä. Tämä onnistuu riittävän vuorovaikutuksen välityksellä. Ikäasenteen tulee olla kohdallaan, ja eri sukupolvien välinen yhteistyö on nähtävä voimavarana. Kun työn rakentaa yksilön vahvuuksien varaan, tuottaa kokonaisuus merkittävästi lisäarvoa.

Tässä julkaisussa olevat yritys esimerkit vahvistavat professori Juhani Ilmarisen tutkimusta. Esimerkkien yhteinen nimittäjä on jokaisen osapuolen vahva sitoutuminen ikäohjelmaan. Sitä kautta ohjelmaan satsatut panokset ovat tutkitusti tuottavia. Ikäohjelma onkin investointi eikä kuluera.

Kiitokset Naantalın kaupungille, Nakkila Groupille, Abloylle, Saarioisille, Sampo Pankille ja Työeläkeyhtiö Varmalle. Ikäohjelmanne – millä nimellä ne sitten kulkevatkin – osoittavat, että työ kantaa hedelmää. Ovat satsaukset sitten fyysisiä tai henkisiä, rahallisia tai aineellisia, niin niillä pystytään edistämään työssä jaksamista ja siinä viihtymistä. Olkoon esimerkkinne kannustimina kaikille Suomen yrityksille.

Työturvallisuuskeskus TTK
Elintarvikealojen työalatoimikunta

Sisältö

Lukijalle	2
Sisältö	3
Työhyvinvointia kaikille sukupolville	4
Työkyky on työhyvinvoinnin perusta	5
Johtamisen ja ikätiedon merkitys	7
Työkyky ja ikä	9
Teknoliateollisuuden työhyvinvointihanke:	
Hyvä työ – pidempi työura (2010–2013)	10
Kannattaako työkykyyn ja työhyvinvointiin panostaa?	12
Kirjallisuutta	14
Yritysesimerkit:	
Abloy Oy	15
Naantalin kaupunki	17
Nakkila Group	19
Saarioinen Oy	21
Sampo Pankki Oyj	23
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma	25

Julkaisija: Työturvallisuuskeskus TTK,
elintarvikealojen työalatoimikunta
Teksti: Juhani Ilmarinen, Vesa Vainio
Valokuvat: Vesa Vainio
Ulkoasu ja taitto: Pen&Pen Oy
ISBN 978-951-810-494-3 (pdf)

Työhyvinvointia kaikille sukupolville

Johdantoa teemaan

Suomi on ollut viimeisen 20 vuoden aikana edelläkävijä ja suunnannäyttävä maailmalla työvoiman työkykyyn liittyvien asioiden edistämisessä. Työkykyä ylläpitävä toiminta, ns. tyky-toiminta, sai työnantajat ja työntekijät sopimaan asiasta jo vuonna 1989. Tyky-toiminta laajentui ja syventyi monipuoliseksi työn ja henkilöstön voimavarojen kehittämiseksi 1990-luvulla. Ikääntyvät työntekijät olivat usein toiminnan kohteena, ja ikäjohtaminen toi esimiestyöhön uusia näkökulmia ja työvälineitä.

Työkyvyn kehittämisen elinkaarta seurasi painotus työhyvinvointiin 2000-luvun alkuvuosikymmenellä. Uusi näkökulma tarvittiin toisaalta estämään yritysten kehitystoiminnan hiipuminen mutta erityisesti siksi, että saatiin uusia tuulia purjeisiin työelämän kehittämiseksi. Hyvinvointiyhteiskunta on ollut suomalaisessa arvokeskustelussa esillä niin yhteiskunnan kuin yksilönkin näkökulmasta. Oli luonnollista ulottaa hyvinvointiin liittyvä keskustelu myös työpaikoille. Työntekijän kokemukset omasta työstään, esimiehistä ja työtovereista ymmärrettiin tärkeiksi asioiksi tuloksellisuuden, työssä jatkamisen ja jaksamisen kannalta. Työhyvinvoinnille oli kehittynyt yhteiskunnallinen tilaus.

Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan?

Työhyvinvoinnille ei ole toistaiseksi olemassa yleisesti hyväksyttyä ja tieteellisesti todennettua määritelmää. Erilaisia määritelmiä on kuitenkin kehitelty, ja ne ovat lähellä ihmisten arkielämää työpaikoilla ja niiden kanssa voi hyvin edetä työhyvinvoinnin edistämiseksi, kuten ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työnteko on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä” (Työterveyslaitos 2009). Strateginen hyvinvointi on puolestaan määritelty sellaiseksi osaksi henkilöstön hyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta (Excenta 2010, Aura ym.). Myös Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n tähtäimessä on kehittää samanaikaisesti työpaikoilla tuottavuutta ja työelämän laatua.

Kuten viimeiset vuosikymmenet kertovat, työhyvinvointi rakentuu työkyvyn perustalle. Ihmisen on vaikea kokea työhyvinvointia, ellei hänellä ole työkykyä ja työpaikkaa. Työhyvinvointi voi syntyä, kasvaa ja kehittyä vain työpaikalla ja omaan työhön liittyen. Työpaikka voi tosin nykyään olla varsin monimuotoinen: määräaikainen, mobiili tai etäpiste. Nuoremmilla sukupolvilla työpaikat muodostavat ketjun erilaisia työuria erilaisissa organisaatioissa ja yrityksissä. Heidän työuransa

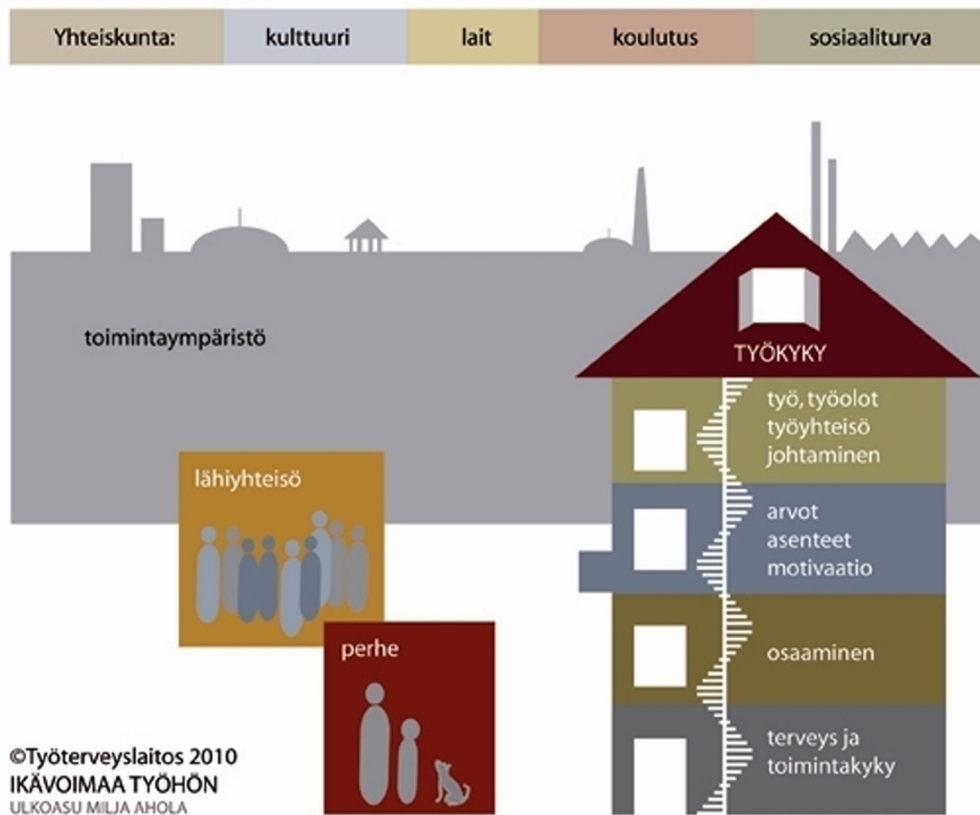
pilkkoutuvat entistä enemmän ennen kuin vakituisempi työpaikka löytyy. Työhyvinvointi on vaihtelevissa olosuhteissa työntekijän subjektiivinen käsitys ja kokemus omasta työstä ja kaikesta siihen liittyvästä.

Toimintaympäristön haasteita

Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja antaa uusia haasteita työhyvinvoinnille. Globalisaatio ja uusi teknologia vaikuttavat kaikkialla. Organisaatioiden johdon pitävät hereillä markkinoiden vapautuminen, pääomien ja työvoiman vapaa liikkuminen, kiristynyt kilpailu työn ja tuotteiden hinnasta, verkottuminen ja alihankintaketjut, kuluttajan hintatietoisuus ja vertailumahdollisuudet sekä yritysten nopeus asemoitua markkinoilla; nopeat ja ketterät organisaatiot syövät hitaat ja kankeat. Teknologinen kehitys puolestaan merkitsee nopeaa ja reaaliaikaista kommunikointia ja tietoisuutta asioista ja muutoksista, 24/7-yhteiskuntaa palveluineen, työn ja vapaa-ajan sekoittumista, paikasta ja ajasta riippumatonta työn tekemistä sekä prosessien jatkuvaa automatisoitumista ja ihmisen vapautumista muihin tehtäviin. Kasvava rationalisointipaine johtaa usein työvoiman supistuksiin ja jäljelle jäävien työintensiivien kasvuun, yritysfuusioihin ja turvattomuuden tunteen lisääntymiseen sekä toimintojen ulkoistamiseen, ja tämä puolestaan voi heikentää mm. työntekijän asemaa ja tulotasoa.

Merkittävä ja kauaskantoinen haaste on väestön ja työvoiman ikääntyminen. Kun väestö vanhenee elinajanodotteen kasvun ja matalan syntyvyyden vuoksi, myös työvoima vanhenee. EU25-maissa ainoastaan ikäryhmä 55–64-vuotta kasvaa yli 15 % vuodesta 2010 vuoteen 2030 ja muut ikäryhmät supistuvat. Suomessa tällainen tilanne on jo tuttu tänään; 50–64-vuotiaita on työvoimasta lähes kolmannes, kaksi kertaa enemmän kuin nuoria alle 25-vuotiaita. Vaikka seniorien työllisyysasteet ovat meillä kehittyneet suotuisasti viimeisen 10 vuoden aikana, parantamisen varaa ja tarvetta on vielä runsaasti mm. muihin Pohjoismaihin nähden. Kestävyyssvaje voidaan korjata ainoastaan työllisyysasteita nostamalla kaikissa ikäryhmissä ja työuria pidentämällä.

Työkyky on työhyvinvoinnin perusta



Työkyvyn talo -malli työhyvinvoinnin perustana (© Työterveyslaitos 2010 IKÄVOIMAA TYÖHÖN. Kuva pohjautuu professori Juhani Ilmarisen (2006) kehittämään työkykytalo-malliin. Lundell ym. 2011).

Kokonaisvaltainen käsitys työkyvystä on työhyvinvoinnin perusta (ks. kohta Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan). Työkyvyn kuvaaminen voidaan tehdä professori Juhani Ilmarisen kehittämän ns. Työkyvyn talo -mallin perusteella, joka on tutkimuksiin perustuva yhteenveto niistä tekijöistä, joiden tiedetään keskeisesti vaikuttavan työkykyyn.

Työkyky määriteltiin pari vuosikymmentä sitten seuraavasti: kuinka hyvin ihminen selviytyy nykyisessä työssään tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa erityisesti terveydellisiin voimavaroihinsa nähden (Ilmarinen ja Tuomi, 1992). Työkyky on nykikäsitteen mukaan työn ja ihmisen voimavarojen välinen suhde. Työtä kuvaa talomallissa sen 4. kerros ja ihmisen voimavaroja kolme alinta kerrosta, jotka ovat (1. kerros) terveys ja toimintakyky, (2. kerros) osaaminen sekä (3. kerros) arvot, asenteet ja motivaatio. Työkyvyn kannalta tavoitteena on, että työn ja voimavarojen välillä vallitsee mahdollisimman hyvä tasapaino. Kierreportaat kuvassa kertovat, että talon kerrokset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa.

Terveyden ja toimintakyvyn kerrokseen kuuluvat yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys ja toimintakyky. Mm. perimä, elintavat ja elinympäris-

tön terveellisyys vaikuttavat merkittävästi tässä kerroksessa. Terveyttä edistävillä elämäntavoilla ja terveellisellä työllä voidaan vahvistaa tätä kerrosta, joka on työkyvyn perustana – mitä vahvempi pohjakerros, sitä paremmin ja pidempään se kestää ylempien, erityisesti työn kerroksen painoa ja räsitusta ja turvaa terveyshaitoista vapaan työelämän.

Toiseen eli **osaamisen** kerrokseen kuuluvat yksilön tiedot, taidot ja osaaminen. Ammatillisen osaamisen lisäksi kerrosta vahvistavat jatko- ja täydennyskoulutus sekä työssä oppiminen. Työelämän jatkuviin muutoksiin ja uusiin haasteisiin vastaaminen edellyttää ns. elinikäistä kouluttautumista ja oppimista. Hyvä työ tarjoaa jatkuvia oppimisen mahdollisuuksia, antaa oppimiskokemuksia sekä vahvistaa työntekijän uskoa mm. uuden teknologian ja tietotekniikan omaksumiseksi.

Kolmas kerros kokoaa yhteen työntekijän **arvojen ja asenteiden** maailman. Omat kokemukset mm. siitä, miten yrityksen julkituomat arvot ja periaatteet henkilöstöstä tärkeimpänä voimavarana ovat toteutuneet arjen käytännöissä, onko saanut arvostusta työssään, voiko luottaa työantajaan, onko kohtelu ollut tasapuolista ja onko saanut tukea esimieheltä ja työtovereilta, vaikuttavat kaikki yhdessä tämän kerroksen ”lataukseen”. Oma

sitoutuminen työhön sekä työmotivaatio ovat riippuvaisia siitä, miten henkilö kokee suhteensa omaan työhön. Kolmas kerros on talossa tarkoituksella heti työn kerroksen alapuolella, koska kaikki se hyvä ja huono, jota työntekijä työssään päivittäin kokee, rantautuu ennemmin tai myöhemmin kolmanteen kerrokseen. Virran tuoman hyvän ja huonon aineksen mukaan kerros latautuu joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Talon neljäs kerros **työ** on mallin ”laajin ja painavin” kerros, koska se kattaa niin työympäristön, työtehtävät ja työkuormituksen, työyhteisön kuin johtamisen ja esimiestyönkin. Neljännen kerroksen työjärjestelyistä ja toimivuudesta vastaavat esimiehet. Johtamisen tehtävä on saada työprosessit mahdollisimman tehokkaiksi ja tuottaviksi, työntekijöiden terveyttä riskeeraamatta. Esimiesten roolia 4. kerroksessa korostaa vielä se, että heillä on velvollisuus ja mandaatti tehdä tarpeen mukaan muutoksia työprosessien ja -järjestelyjen kehittämiseksi. Prosessien ja ihmisten samanaikainen johtaminen on vaativa tehtävä, johon esimiehet tarvitsevat tukea niin yritysjohtolta kuin henkilöstöltäkin. Hyvät alustaidot tukevat hyvää johtamista.

Palataan hetkeksi 3. kerrokseen, koska siellä on parveke; parveke tarjoaa näkymän lähiympäristöön, jossa on vielä kaksi tekijää, jotka vaikuttavat tasapainoon työssä: **perhe ja lähiyhteisö**. Perheen elämäntavat vaikuttavat mm. työntekijän terveyteen ja perheen arvot sekä asenteet työntekijän näkemyksiin ja asenteisiin kolmannessa kerroksessa. Lähiyhteisö puolestaan käsittelee ihmissuhdeverkoston, jolla voi olla suuri merkitys työntekijän elämässä: sukulaiset, tuttavat ja ystävät. Myös erilaiset harrastukset kuuluvat tähän ”kerrokseen”, koska niitä usein harrastetaan yhdessä ystävien ja tuttavien kanssa. Se, mitä perheen ja lähiyhteisön pariin tapahtuu ja muuttuu, voi joko vahvistaa tai heikentää työntekijän tasapainoa työssä.

Työkyky-talo sijaitsee keskellä **toimintaympäristöä**, jossa ilmenevät mm. globalisaatio, teknologinen kehitys, taloudelliset taantumat, joustavuusvaatimukset, osaamisvaatimusten muuttuminen ja työurien epävaikautuminen (ks. kohta Toimintaympäristön haasteita). Muuttuva toimintaympäristö, jossa myös yrityksen asiakkaat ovat, aiheuttaa jatkuvia muutospaineita työn kerrokseen. Siksi neljäs kerros on jatkuvassa muutoksessa, ja se kuormittaa puolestaan ihmisen voimavaroja.

Myös ihmisen voimavarat muuttuvat, erityisesti ikääntymisen ja vanhenemisen seurauksena. Ikääntymisen on kalenteriin sidottua muutosta ja vanheneminen kuvaa yksilöllistä vanhenemisprosessia niin fyysisesti, henkisesti kuin sosiaalisestikin. Vanheneminen prosessina muuttaa merkittävästi terveyttä, osaamista, arvoja ja asenteita, mutta varsin yksilöllisesti. Siksi kestävä tasapainon saavuttaminen työssä on varsin vaativa tavoite, koska kaikkien kerrosten sisällöt muuttuvat: työ muuttuu ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta ja ihmi-

nen muuttuu yksilöllisen vanhenemisprosessin kautta. Työn ja vanhenevan ihmisen muutosprosessit harvoin kulkevat samaa reittiä. Työssä jaksaminen ja jatkaminen kuitenkin edellyttävät, että muutosten tulisi sopia nykyistä paremmin toisiinsa.

Työkyvyn talo -malli korostaa, että työ ja ihminen voidaan paremmin sovittaa yhteen vain yhdessä: esimiesten ja työntekijöiden yhteisvoimin. Kumpikaan ei voi sitä yksin tehdä, koska valta ja vastuu ovat jaetut. Esimiehet voivat järjestellä, räätälöidä ja sovittaa töitä – työntekijät voivat puolestaan huolehtia ja panostaa voimavarojensa vahvistamiseksi. Yhteisellä se onnistuu, kun kummallakin on siihen taitoa ja tahtoa.

Mallin yläreunassa on vielä **yhteiskunta** ja sen poliittiset päättäjät. Heidän toimintansa vaikuttaa yrityksiin ja yksilöihin. Sosiaali- ja terveystalitiikka, työ- ja elinkeinopolitiikka sekä kulttuuri- ja koulutuspolitiikka heijastuvat yritysten arkeen pelisääntöinä, mahdollisuuksina ja rajoituksina. Poliitiikka luo infrastruktuurin ja palvelut, joita yritykset ja yksilöt tarvitsevat. Olemme siis kaikki samassa veneessä: yhteiskunta, yritykset ja yksilöt. Hyvä yhteistyö edellyttää sitä, että soudamme kaikki samaan suuntaan ja perässä on kippari, joka huolehtii, että karille ei ajeta ja satamaan päästään turvallisesti.

Työpaikka on kuitenkin se foorumi, jossa paremmat ja pidemmät työurat ratkaistaan. Palaamme jälleen 3. kerrokseen. Mikäli henkilön kokemukset omasta työstä ovat myönteisiä ja kannustavia, latautuu kolmas kerros positiivisesti. Se antaa voimaa ja energiaa, lisää motivaatiota ja sitoutumista. On kiva tulla töihin ja toimia siellä esimiesten ja työtovereiden kanssa, ja tulosta syntyy.

Toisin sanoen työhyvinvointi syntyy ja kehittyy talon kolmannessa kerroksessa, mikäli kerros latautuu positiivisesti. Työhyvinvointia ei siis ole olemassa valmiina – se syntyy vain omista kokemuksista suhteessa omaan työhön. Kolmas kerros on työntekijän peilikuva työn kerroksesta; se on henkilön subjektiivinen käsitys ja kokemus kaikesta omaan työhön liittyvästä. Kolmas kerros on tärkeä myös siksi, että siellä tapahtuu työntekijän päätöksenteko omasta elämästään – olenko halukas jatkamaan eläkeikään saakka, haluanko vaihtaa tehtäviä tai alaa, hakeudunko pois työelämästä? Päätökseen vaikuttaa se kokonaisuus, joka syntyy työkyky-talon eri osien tuloksena.

Johtamisen ja ikätiedon merkitys

Johtamisen vaikutus työkykyyn todettiin jo 20 vuotta sitten: hyvä esimiestyö paransi ja huono esimiestyö heikensi yli 45-vuotiaiden miesten ja naisten työkykyä, työn luonteesta riippumatta (Tuomi ym. 1995). Tulosten perusteella yli 45-vuotiaiden hyvää johtamista ryhdyttiin kutsumaan **ikäjohtamiseksi**. Ikäjohtaminen määriteltiin seuraavasti: ”Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa, järjestyksessä ja organisoinnissa siten, että jokainen – ikään katsomatta – voi saavuttaa sekä omat että organisaation tavoitteet.” Ikäjohtaminen tarkoittaa siis eri-ikäisten hyvää johtamista – eri sukupolvien johtamista. Käytännössä kysymys on ikätiedon liittämistä ja hyödyntämistä johtamisessa. Ikäjohtamisessa tunnustetaan organisaation kriittiset ikäsidonnaiset tekijät ja hyödynnetään ikätietoutta henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Lundell ym. 2011). Ikäjohtamisen motto voisi kuulua: paremmalla ikätiedolla parempia tuloksia!

Esimiehen työkalupakki ikäjohtamiseen

Minkälaista ikätietoutta ja ymmärrystä sitten tarvitaan hyvän johtamisen pohjaksi? Tietolaariin kuuluvia aiheita on esitelty taulukossa 1.

Esimiehen ikäjohtamisen työkalupakkiin kuuluu neljä henkistä työkalua.

Ikätietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen sekä virheellisten myyttien ja uskomusten korjaaminen on välttämätön keino päivittää omia ikäasenteita. Siksi esimiesten ikäjohtamisen työkalupakkiin kuuluukin ensimmäisenä paikkansa pitävä, oikeudenmukainen ja reilu **ikäasenne**. Henkilöstön vanheneminen tuo mukanaan sekä vahvuuksia että heikkouksia. Työ kannattaa rakentaa ihmisen vahvuuksien mukaan. Jokaisella sukupolvella on puolestaan omat vahvuutensa, jotka ovat varsin erilaisia. Lisäarvo työpaikalla syntyykin siitä, kun nämä erilaiset vahvuudet kohtaavat työssä.

Siksi esimiehen toisena työkaluna on **sukupolvien yhteistyö**, jossa työtehtävät on organisoitu siten, että eri sukupolvet oppivat ja haluavat tehdä töitä yhdessä. Esimies saa myös tunnustuksen siitä, että osaa tukea tasapuolisesti kaikkia sukupolvia ja tulee heidän kanssaan hyvin toimeen.

Kolmas työkalu liittyy **yksilöllisten erojen huomioon ottamiseen**. Vanheneminen prosessina merkitsee, että yksilöiden erot kasvavat merkittävästi niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin. Yli 50-vuotiaat ovat varsin heterogeeninen ryhmä verrattuna 25-vuotiaiden joukkoon. Loogisena seurauksena tästä on, että työntekoon tarvitaan lisää yksilöllisiä ratkaisuja. Niiden tunnistaminen on helpointa siten, että työntekijöiltä kysytään, mitä muutoksia he ko. elämänvaiheessa tarvitsisivat työntekoonsa. Seniorit tuntevat sinänsä hyvin työpaikan pelisäännöt ja rajoitukset – esimiesten ei tarvitse pelätä epärealistisia ehdotuksia. Yksilöllisten ratkaisujen haasteena usein onkin se, että työyhteisön kaikkien jäsenten tulee ne myös ymmärtää ja hyväksyä. Kateus onkin pahin yksilöllisten ratkaisujen este. Siksi työyhteisön tarvitsee koulutuksen kautta omaksua uusi, elämänsä eri vaiheisiin ja muutoksiin liittyvä, hyväksyvä ikäkulttuuri työpaikalla.

Neljäs esimiehen työkalu on **kommunikointikyky**. Työelämässä vuorovaikutustaidot ja interaktiivisuus ovat saaneet lisää painoarvoa ja merkitystä. Esimies on tässä esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä: hän osaa kuunnella työntekijöiden käsityksiä ja hyödyntää heidän kokemuksiaan, perustella tarpeellisia muutoksia, saada työntekijät mukaan muutoksiin, ja hän ymmärtää elämänsä eri vaiheissa olevia työntekijöitään ja arvostaa heitä uskottavasti.

Taulukko 1. Mitä esimiesten tulisi tietää ikääntymisestä ja vanhenemisesta?

Yleiset asiat	Työkyky ja työhyvinvointi	Ihmisen voimavarat	Ikäjohtaminen
Henkilöstön ikärakenne nyt ja tulevaisuudessa	Työkyvyn rakenne, ikääntyminen ja työkyky	Kronologinen, biologinen, henkinen ja sosiaalinen ikä	Ikäasenteiden korjaaminen
Työllisyysasteet ikäryhmittäin	Työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen	Terveys ja ikääntyminen	Ikäjohtamisen työkalut
Huoltosuhte	Työkyky ja tuottavuus	Osaaminen, oppiminen ja ikääntyminen	Töiden muokkaus ja yksilölliset ratkaisut
Työstä poistuminen, eläköityminen	Työkyky ja ”kolmas” ikä	Arvot, asenteet, motivaatio ja ikääntyminen	Ikäsiyrjinnän ehkäisy

Elämäkulku

Ihmisen elämäkulku ehtii vaihdella merkittävästi 40 työvuoden aikana. Matkaan mahtuu nousuja ja laskuja, joista osa on ns. normatiivisia ja osa ei-normatiivisia. Normatiiviset ovat odotettavissa olevia tapahtumia, joihin voidaan varautua ja valmistautua, kuten koulutuksen ja opiskelun päättäminen, työelämään siirtyminen, perheen perustaminen, työpaikan vaihtaminen, eläkkeelle siirtyminen jne. Monet muutoksista ovat kuitenkin ennalta arvaamattomia, kuten tapaturmat, vakava sairastuminen, työttömäksi joutuminen, ristiriidat työssä ja perhepiirissä, omaishoidon tarve jne. Elämän turbulenssit vaikuttavat myös ihmisen työkykyyn ja työhyvinvointiin. Aina ei jaksakaan suorittaa samaa työpanosta – ihminen ei ole kone, joka pystyy oman elämän muutoksista huolimatta aina samaan työsuoritukseen. Siksi myös työkyky vaihtelee elämäkulun nousujen ja laskujen vaikutuksesta. Varhaisella puuttumisella voidaan ehkäistä ja lieventää suuria heilahduksia. Hyvä esimies ja työyhteisö pystyvät tunnistamaan muutoksia ennakoivia heikkoja signaaleja ja puuttumaan ajoissa asioihin. Esimiehen ja työyhteisön tuki vaikeissa ja hankalissa tilanteissa oleville työntekijöille voi parhaimmillaan estää tai lieventää syrjäytymistä. Mikäli luottamusta on, myös työntekijä uskaltaa ja kehtaa ottaa hankalat asiat ajoissa puheeksi.

Sukupolvien johtaminen

Johtamisodotukset ovat myös ikäsidonniaisia. Työelämään siirtyneet nuoret eivät kaipaa niinkään määräilevää esimiestä tai johtajaa vaan valmentajaa. Valmentaja osaa ottaa nuoren henkilökohtaiseen ohjaukseen ja perehdyttää hänet hyvin nuorelle outoon ja uuteen maailmaan työpaikalla. Nuori (< 25-v.) tarvitsee myös tilaa irtiotoille vanhoista tavoista ja tottumuksista. Mikäli nuori ahdetaan ahtaisiin työpaikan vanhoihin rajoihin toteamalla, että näin olemme aina toimineet, ei nuoren uusista, raikkaista ajatuksista ja innostuksesta jää juuri hyödynnettävää. Työhön sitoutumisen ja oppimisen motivaatio voi alkaa laantua. Seuraavat kymmenen vuotta (> 35-v.) merkitsevät nuoren työelämässä siirtymistä ammattilaisen ja osajan rooliin. Siihen liittyy toiveita tunnustuksen saannista, hyväksytyksi tulemisesta ja vastuullisempien tehtävien hoitamista. Työntekijästä on tullut työyhteisön täysivaltainen jäsen. Seuraavan työvaiheen (> 45-v.) tulee nostaa ja kehittää työntekijää asiantuntijaksi. Johtamisodotuksiin liittyvät vastuun saaminen ja haasteiden kasvu, osallistuminen päätöksentekoon ja mahdollisesti esimiestyöhön perehtymistä. Työntekijä tarvitsee kokemuksia siitä, että häneen luotetaan myös vaativien ja vaikeiden asioiden hoitamiseksi. Matka seuraavaan vaiheeseen eli kokeneen asiantuntijan rooliin (> 55-v.) lisää odotuksia tunnustuksen ja arvostuksen kokemisesta. Työntekijän kokemuksen merkitys ja

sen hyödyntäminen kertoo esimiehen suhtautumisesta ja luottamuksesta ikääntyvään työntekijään. Mikäli esimies ei noteeraa työntekijää vaan jättää hänet rutiineja hoitamaan ilman palautteita ja tunnustusta, kokee työntekijä, ettei hänestä enää välitetä – työntekijä jää yksin kokemuksensa kanssa. Hyvä esimies ottaa tässä vaiheessa myös puheeksi seuraavat 10 vuotta. Tällä ikäpysäkillä on aiheellista keskustella siitä, miten työelämän viimeiset kymmenen vuotta sujuisivat parhaiten. Mitä muutoksia työntekijä tarvitsisi, jotta virtaa ja energiaa riittäisi eläkeikään saakka? Suuntaa voi vielä tässä vaiheessa tarkistaa ja muuttaa. Toimenpide kertoo siitä, että esimies välittää ja arvostaa. Toinen pysäkki voi olla paikallaan myös 60 ikävuoden kohdalla. Odotukset arvostuksen saannista ovat kasvaneet ja työntekijän kokemuksen, hiljaisen tiedon ja laajojen verkostojen siirtäminen nuoremmille on tullut ajankohtaiseksi. Esimies osoittaa, että kokemusta ja hiljaista tietoa arvostetaan ja tarvitaan jatkossakin.

Nuorten työelämästä syrjäytymisen ehkäiseminen

Työelämän sukupolvilla on erilaisia haasteita: suuri osa nuorista kiinnittyy työelämään liian myöhään, keski-ikäisten enemmistö ylikuormittuu perheen ja työn paineissa, ja enemmistö senioreista uupuu ja menettää työhalunsa ennen eläkeikää. Tällä hetkellä nuorten syrjäytymisriskistä puhutaan paljon ja maan hallitus sekä presidentti ovat puuttuneet aktiivisesti asiaan. Tilastojen mukaan Suomessa on ainakin n. 30 000 nuorta alle 25-vuotiaista, jotka eivät ole koulun jälkeen kiinnittyneet yhteiskuntaan eivätkä työelämään. He eivät osallistu koulutukseen eivätkä hae aktiivisesti töitä. Osa heistä, n. 10 000, ei myöskään käytä yhteiskunnan tukimuotoja, ja tästä syystä he eivät näy rekistereissä. Heitä on vaikea tavoittaa ja auttaa. Joukko on varsin heterogeeninen, ja siihen kuuluu väkeä nettipokerinpelaajista peräkammarinpoikiin. Nuoret miehet ovatkin tämän syrjäytymisryhmän ytimessä. Heidän työllisyysasteensa ikävälillä 20–25 vuotta alkoi laskea jo vuosina 2000–2005, kun samaan aikaan nuorten naisten työllisyysasteet hieman paranivat. Nuorten miesten reitit koulun jälkeen poikkeavat nuorten naisten valinnoista, sillä nämä noudattavat paremmin työelämään valmistavan reitin kulkemista. ”Tuhannen taalan” kysymys onkin, miksi samassa perheessä ja elinympäristössä eläneet ja kasvaneet pojat eivät halua seurata perinteistä reittiä työelämään. Nuorten yhteiskuntatutakuun tavoite on löytää ja turvata kaikille nuorille kannustava reitti työelämään. Työelämässä olevat esimiehet ratkaisevat kuitenkin viime kädessä nuorten sisäänkäynnin työelämään. Siksi sukupolvien johtaminen on uusi, tärkeä kompetenssi esimiehille; nuorten ottaminen valmennuksellisen perehdyttämisen kautta töihin turvaa työllistymisen ja mahdollisuuden parempiin ja pidempiin työuriiin.

Työkyky ja ikä

Työkyvyn on jo todettu olevan tärkeä perusta työhyvinvoinnille. Ilman työkykyä ei olla töissä, ja huonolla työkyvyllä on vaikeaa kokea työhyvinvointia. Siksi työkyvyn taso sekä muutokset iän myötä vaikuttavat myös työhyvinvointiin.

Työkyky näyttää pitkittäistutkimusten mukaan heikkenevän iän myötä n. 30 prosentilla työvoimasta. Vastaavasti n. 10 %:lla työkyky näyttää paranevan, ja lopuilla se pysyy jokseenkin ennallaan iän karttuessa. Heikkenemistä selittävät eniten huono ikäjohtaminen, huono ergonomia sekä reippaan liikunnan puute; työkyvyn paranemista iän myötä selittävät samat asiat: hyvä ikäjohtaminen, hyvä ergonomia työssä sekä reippaan liikunnan lisääminen. Tärkein tekijä positiivisten muutosten aikaansaamisessa on hyvä ikäjohtaminen (ks. kohta Johtamisen ja ikätiedon merkitys).

Työkyvyn muutokset ovat varsin samanlaisia miehillä ja naisilla, mutta sen sijaan työn luonne vaikuttaa muutokseen. Fyysisen työn tekijöillä huonoa työkykyä esiintyy iän myötä enemmän kuin muissa töissä. Kriittinen ikävaihe osuu usein ikävälille 50–58 vuotta. Silloin kasvaa huonon työkyvyn omaavien joukko fyysisissä töissä n. 25 prosenttiin. Henkisissä töissä huonosta työkyvystä kärsi n. 15 prosenttia ja yhdistelmätyöissä olevat (sairaanhoitajat, kuljettajat) siltä väliltä (Ilmarinen et al. 1997). Pelkkä fyysinen työ ei ylläpidä työkykyä – fyysinen työ ei treenaa, eikä sitä voi verrata liikuntaan tai urheiluun. Yleistäen voidaan myös sanoa, että harva työ sellaisenaan on työkykyä ylläpitävää, ja työn työkykyä parantavasta vaikutuksesta vain harvat pääsevät nauttimaan. Tämä on tärkeä viesti tutkimuksesta: pelkkä työnteko ei riittänyt estämään työkykyä heikkenemästä. Mikäli työkyky heikkenee, myös työhyvinvointi heikkenee. On vaikea kokea hyvinvointia työssä, jos työkyky on huonolla tasolla.

Työllä toivoisi olevan terveyttä ja hyvinvointia edistävä vaikutus kaikilla työntekijöillä riippumatta siitä, mitä töitä tehdään. Työn salutogeenisesta, terveyttä vahvistavasta voimasta on kuitenkin varsin vähän näyttöä. Laaja tutkimus Euroopan unionissa kertoi, että vain n. 1 % työntekijöistä vastasi työn parantavan heidän terveyttään (Ilmarinen 2006). Miksi? Onko työelämän riskeihin painottunut tutkimusote ja tulokset saaneet meidät vakuuttamaan siitä, ettei työ edistä terveyttä ja hyvinvointia? Vai onko kysymys enemmän asenteistamme kuin faktoista? Ei tarvitse kuin seurata työttömyyden aiheuttamia ongelmia oivaltaakseen, että työssä pitäisi olla parempi olla kuin työttömänä. Siksi vain työhön liittyvien ongelmien tarkastelu antaa yksipuolisen kuvan työelämästä. Työhyvinvointi on tähän keskusteluun uusi näkökulma. Työhyvinvointi on positiivinen asia ja tavoite, kaikille sukupolville. Työhyvinvointi tarkoittaa laadukasta ja hyvää työelämää. Työhyvinvointi vaikuttaa ilmeisesti myös hyvinvointiin työelämän ulkopuolella. Palataan hyvän työn ominaisuuksiin seuraavassa kappaleessa.

Yksilölliset erot työkyvyssä ja siten myös työhyvinvoinnissa kasvavat iän myötä. Yli 45-vuotias työvoima on jo varsin heterogeeninen, ja samanikäisten työkyky voi vaihdella laidasta laitaan. Yksilöllisten erojen kasvu on osa vanhenemisprosessia ja varsin erilaista työelämää eri ammattiteissa. Työn rooli itse vanhenemisprosessissa voi olla merkittävä: huono työ voi vanhentaa nopeammin kuin hyvä työ. Siksi työelämän kehittämisen tavoitteena tulee olla terveellinen ja hyvä työ. Prof. Johannes Siegrist Saksasta määrittelee terveyttä vahvistavan työn seuraavasti:

- Työ antaa sopivia haasteita, mutta ei ole ylikuormittava. Työntekijä voi vaikuttaa merkittävästi työhönsä, ja hänellä on monipuoliset oppimis- ja kehittymismahdollisuudet.
- Työ tarjoaa menestyksen kokemuksia ja sosiaalista arvostusta kuten myös materiaalista palkitsemista suoriutumisesta.
- Työ tarjoaa luottamuksellisen ilmapiirin yhteistyölle sekä oikeudenmukaisen kohtelun.
- Työ on mielekästä ja takaa turvalliset tulevaisuuden näkymät.

Teknolohiateollisuuden työhyyvinvointihanke: Hyvä työ – pidempi työura (2010–2013)

Teknolohiateollisuuden työhyyvinvointihankkeen nimi jo korostaa, että hyvä työ on pidempien työurien edellytys. Työnantaja ja työntekijäpuolen edustajat sopivat toimialan työehtosopimusneuvotteluissa v. 2009, että he ryhtyvät yhdessä kehittämään työtä ja pidentämään työuria. Hankkeen malliksi otettiin työkykytalo. Hanketta varten kehitettiin uusia käytännön työkaluja työpaikoille: Yksilö-tutka ja Työpaikka-tutka (www.tyohyvinvointi.info). Yksilö-tutka on henkilöstökysely, jonka avulla selvitetään, mikä on työhyyvinvoinnin tila yrityksessä. Kysymykset kohdistuvat työkykytalon kaikkiin kerroksiin kuten myös perheeseen ja lähiyhteisöön. Kyselyn tuloksena saadaan työhyyvinvointi-indeksi (THI). THI luokitellaan erinomaiseksi, hyväksi, kohtalaiseksi tai huonoksi. Jokainen vastaaja saa henkilökohtaisen tuloksensa omaan käyttöön. Hän voi käyttää tulosta puheeksi ottamisen perustana kehittämiskeskusteluissa tai työterveyshuollon käyntien yhteydessä. Yritys saa yhteistulokset käyttöönsä, ja ne voidaan analysoida mm. henkilöstöryhmittäin ja/tai ikäryhmittäin. Tulokset kertovat suoraan ja konkreettisesti, mitkä asiat kerroksittain tarvitsevat kehittämistä ja missä ovat yrityksen ne vahvuudet, joita kannattaa vaalia.

Seuraavassa esitellään hankkeen pilottivaiheen tuloksia vuodelta 2011. Tulokset perustuvat 19 yrityksen ja n. 2 500 henkilön aineistoon. Tulokset kertoivat, että koko aineistossa työhyyvinvoinnin kehittämistä tarvitaan kaikissa työkykytalon kerroksissa (Taulukko 2). Tärkeimpiä kehittämiskohteita olivat esimiehiltä saatava palaute, työjärjestelyt, riittävä täydennyskoulutus ja arvostuksen saanti. Lisäksi toivottiin enemmän aikaa ystäville ja harrastuksille, jaksamisen parantamista eläkeiän saavuttamiseksi sekä luottamuksen parantamista työntantajaan ja esimieheen. Pilottiyritysten vahvuudet työhyyvinvoinnissa ilmenivät hyvänä työyhteisön tukena hankalissa ja vaikeissa tilanteissa, hyvänä ammatillisena osaamisena sekä terveyteen ja toimintakykyyn panostuksena. Työhön sitoutuminen oli hyvällä tasolla, ja työaikajärjestelyihin oltiin tyytyväisiä. Vastaajat uskoivat jaksavansa työssä hyvin seuraavat kaksi vuotta.

Kun tulokset analysoitiin henkilöstö- ja ikäryhmittäin, paljastui uusia, mielenkiintoisia näkymiä työhyyvinvointiin (ks. kuva s. 11). Työntekijöiden työhyyvinvointi oli kaikissa ikäryhmissä varsin lähellä kohtalaisen työhyyvinvoinnin rajaa. Sen sijaan toimihenkilöillä ja ylimillä toimihenkilöillä työhyyvinvointi näytti kehittyvän

Taulukko 2. Työhyyvinvointi-indeksin tuloksia pilottiyritysten heikkouksien ja vahvuuksien kannalta.

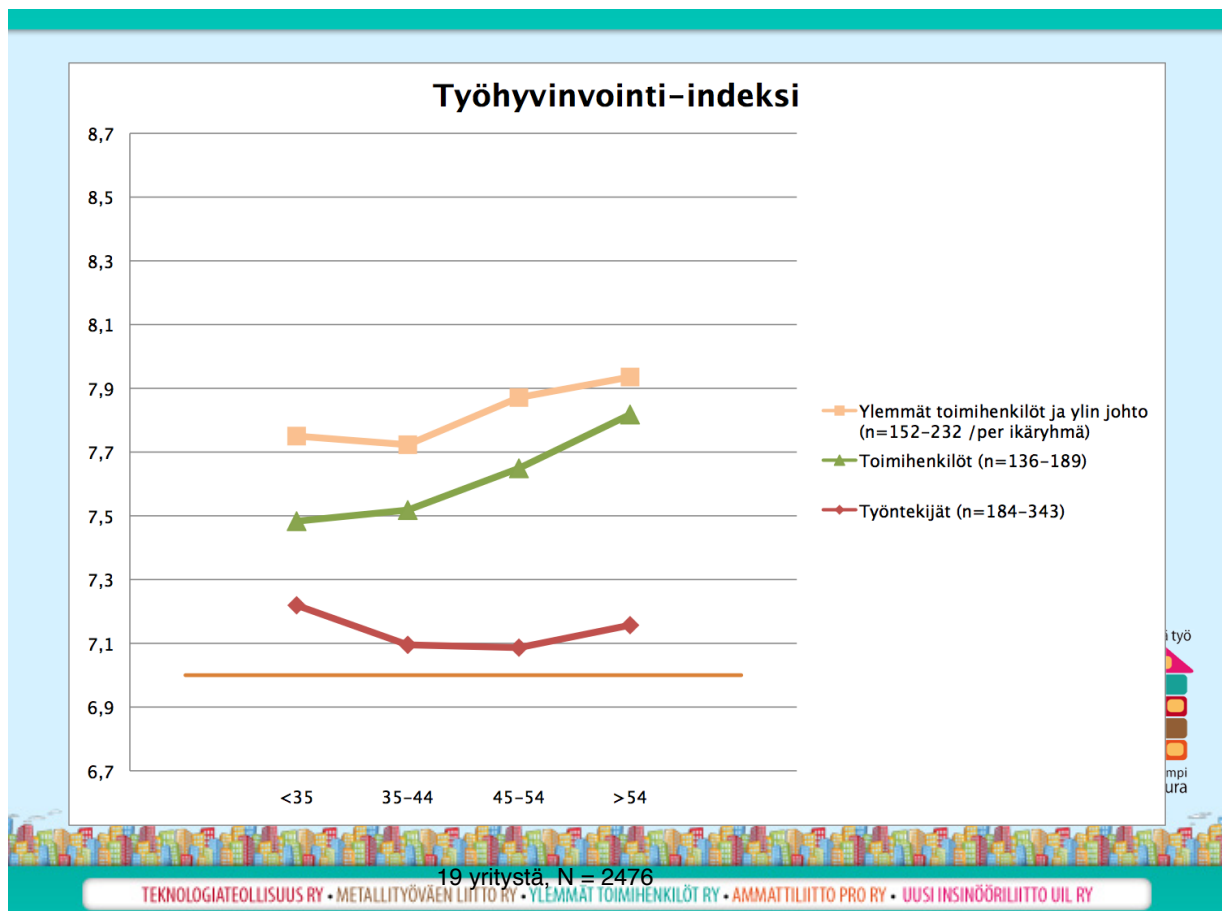


suotuisasti iän karttuessa. Paras työhyvinvoinnin taso saavutettiin vanhimmissa eli yli 55-vuotiaiden ryhmässä. Henkilöstöryhmien välillä oli systemaattinen ja merkittävä ero kaikissa ikäryhmissä.

Pilottivaiheen tulokset kertovat, että työhyvinvoinnin tila on erilainen eri henkilöstö- ja ikäryhmissä. Työntekijöiden työhyvinvointi on huonompi kuin muilla ryhmillä, ja nuorten työhyvinvointi on huonompi kuin vanhemmilla ikäryhmillä. Toisin sanoen työhyvinvoinnin edistämiseksi täytyy ottaa huomioon sekä henkilöstöryhmä että ikäryhmä.

Teknologiaateollisuuden työhyvinvointihankkeeseen kehitettiin myös työkalu kehittämistoiminnan priorisoinniseksi ja vauhdittamiseksi. Työpaikka-tutkan avulla yrityksen edustajat arvioivat, mistä työkykytalon kerroksesta kehittäminen aloitetaan ja mitkä kehittämistoimet ovat ensisijaisia. Priorisointitarpeen perusteena on helpottaa yrityksiä toteuttamaan tarvittavat kehittämistoimet. Kiireisen ja aikatauluihin sidotun perustyön ohella kehittäminen vaatii myös panostusta ja aikaa. Siksi on tarpeen edetä vaihe kerrallaan, yhdessä sovitun etenemistavan mukaan.

Työpaikka-tutkan avulla priorisoidaan ensin työkykytalon kerros, josta kehittäminen aloitetaan. Sen jälkeen tunnistetaan kehittämiskohteet ko. kerroksessa, ja sen jälkeen ne priorisoidaan. Priorisointi tehdään kehittämiskohteen tärkeyden ja vaikutusmahdollisuuden perusteella. Kolmesta eniten pisteitä saaneesta kehittämiskohteesta tehdään yhdessä alustava suunnitelma. Lopputulemana on jokaiselle kehittämiskohteelle konkreettinen tavoite, tarvittavat toimenpiteet, vastuhenkilö, aikataulu ja muutoksen arviointikriteerit. Yhdessä laaditun suunnitelman perusteella käytännön kehittämistyöhön voidaan nopeasti ryhtyä. Priorisointiprosessiin osallistuvat yrityksen valitsemat henkilöt, jotka edustavat johtoa, henkilöstöhallintoa ja eri henkilöstöryhmiä. Suositeltavaa on, että prosessiin osallistuu myös työterveyshuolto ja työsuojelupäällikkö. Asiantunteva, kokenut ja tehtävään koulutettu fasilitaattori vastaa Työpaikka-tutkaprosessin dialogista ja jouhevasta etenemisestä.



Työhyvinvointi-indeksi koko pilottiaineistossa henkilöstö- ja ikäryhmän mukaan.

Kannattaako työkykyyn ja työhyvinvointiin panostaa?

Yrityksen toimivuus ja tuloksellisuus ovat monesta asiasta riippuvaisia, mutta esimiesten ja henkilöstön keskeistä merkitystä ei voi kiistää. Tulosta ei synny ilman henkilöstön panosta. Siksi henkilöstön työkyky ja työhyvinvointi ovat ratkaisevassa asemassa – osaava ja työhaluinen sekä työssä hyvinvoiva joukkue on paljon tehokkaampi kuin työkykyongelmissa painiskeleva, innostumaton ja työpahoinvoinnista kärsivä porukka. Tuottavuus on työkyvystä kiinni. Suomalaisen tutkimuksen mukaan erinomaisen työkyvyn omaavista n. kahdella kolmasosalla oli sekä työn tuloksellisuus että työn laatu hyvä; vastaavasti työkyvyltään huonossa ryhmässä n. kahdella kolmasosalla oli alentunut tuloksellisuus ja työn laatu (Tuomi 1995). Hollantilaisen tutkimuksen mukaan tuottavuusvaje oli lähes suoravivaisessa yhteydessä työkyvyn tasoon. Verrattuna erinomaisen työkyvyn omaavien ryhmään, kaikilla muilla tuottavuusvaje oli merkittävästi suurempi: hyvätyökykyisillä tuottavuusvajeen suuruus oli n. 5 %, kohtalaisessa ryhmässä n. 15 % ja huonotyökykyisten ryhmässä peräti 25 % (Robroek et al. 2010).

Tulokset kertovat, että tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työn laadun parantaminen onnistuu investoimalla työkykyyn ja työhyvinvointiin. Panostuksen ja tuotoksen suhde on hyvä: yksi sijoitettu euro tulee 2–3-kertaisesti takaisin, koska sairauspoissaolot vähenevät, työkyvyttömyyskulut laskevat ja tuottavuus paranee. Työhyvinvointia kehittävä toiminta Druvan-projektissa pienessä kunnassa osoitti kokonaisnettohöydyksen kolmen vuoden aikana nousseen yli 60 000 euroa (Näsman 2011).

Työelämän ja yritysten ikäohjelmista

Suomi on ollut työelämän ikäohjelmien luvattu maa. Ohjelmat painottuivat 1990-luvulla ikääntyviin työntekijöihin, ja tästä esimerkiksi sopivat mm. Työterveyslaitoksen FinnAge- Respect for the Ageing -ohjelma 20 yrityksessä ja työorganisaatioissa v. 2000–2006 sekä ministeriöiden Kansallinen Ikäohjelma v. 1998–2002. Hyviä ja menestyksellisiä ikäohjelmia ovat toteuttaneet mm. Oras Oy ja Abloy Oy, jonka ikämestari vapaat ovat kertoneet siitä, että elpymisaikojen lisääminen parantaa jaksamista ja pidentää työuria. Samaa mallia on toteuttanut myös Vattenfall, jossa 58 ikävuodesta lähtien voi vähentää omaa työkuormaansa 80 prosenttiin palkan pudotessa vain 90 prosenttiin ja eläketurvan säilyessä ennallaan. Norjassa Sandnes-niminen kunta on laittanut vielä paremmaksi, joskin myöhemmällä iällä: 62 vuoden iässä voi työkuormaa vähentää 10 %, 63-vuotiaana 15 % ja 64-vuotiaana 20 % palkan pysyessä ennallaan. Opettajien työkuorman vähentäminen aloitetaan siellä jo 57 vuoden iässä.

Monessa yrityksessä suunnitellaan ja toteutetaan ikäohjelmia, jotka painottuvat kaikkiin sukupolviin tai sitten erityisesti ikääntyvään työvoimaan sen mukaan, mikä on yrityksen ikärakenne sekä työvoiman tarve ja saanti. Pidempiä työuria tarvitaan kaikilla sektoreilla ja toimialoilla niin pienissä, keskusuurissa kuin suurissakin yrityksissä. Hyvät yritysesimerkit puhuvat puolestaan, ja siksi tämän artikkelin yhteyteen on koottu erilaisia esimerkkejä kannustamaan yrityksiä parempiin ja pidempiin työuriin.

Oikea strategia: Positiiviset asiat ensin – negatiiviset myöhemmin

Suomessa kuten muuallakin Euroopan unionissa on käynnissä kiihkeä keskustelu työurien pidentämisestä ja eläkeiän nostamisesta. Monissa maissa eläkeiän tavoitteeksi on asetettu 67 vuotta; Ruotsissa on ollut esillä jopa 75 vuotta. Keskimäärin n. 60 % Euroopan unionin kansalaisista vastustaa eläkeiän nostoa, joskin maiden välillä on huomattavia eroja (Bilbao 2012). Mielenkiintoista uusien tavoitteiden asettamisessa on se, ettei nykyiseen eläkeikään olla vielä missään EU-maassa keskimäärin päästy: todellinen eläkkeelle siirtymisikä on parhaimmillaankin (Islanti, Norja, Sveitsi) ollut muutama vuosi matalampi kuin virallinen eläkeikä.

Työssä jaksamiseen ja jatkamiseen vaikuttavat kolme keskeistä asiaa: pystynkö, haluanko ja saanko (if I can, will and may)? Pystymisen edellytykset, terveys, jaksaminen ja osaaminen, syntyvät ja kehittyvät työkykytalon 1. ja 2. kerroksessa. Haluaminen syntyy puolestaan kolmannessa kerroksessa työhyvinvoinnin parantumisen myötä, ja saaminen puolestaan edellyttää neljättä kerrosta – on työ, jossa saa jatkaa. Osalla meistä tosin lisäsyynä on vielä se, että täytyy jatkaa, koska muuten eläke jää varsin pieneksi.

Kestävä strategia niin yksilö-, yritys- kuin yhteiskuntatasollakin on, että tehdään positiiviset asiat ensin ja negatiiviset myöhemmin. Positiivisessa ratkaisumallissa kehitetään ensin työelämä sellaiseksi, että ihmiset pystyvät, haluavat ja saavat jatkaa työntekoa. Sen jälkeen voidaan myös eläkeikää reaalisesti nostaa. Työelämän laadullinen kehittäminen onkin ollut esillä mm. Pohjoismaissa, Hollannissa, Saksassa ja Itävallassa. Kun muut Euroopan maat ovat ryhtyneet aktiivisesti työkyvyn kehittämiseen ja ylläpitämiseen Suomen esimerkin ja kokemusten innoittamina, on Suomi puolestaan siirtynyt jo seuraavalle tasolle eli työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvoinnin edistäminen onnistuu kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti esim. työkykytalon viitekehyksen pohjalta.

Nuoret, keski-ikäiset ja vanhemmat – voittamaton yhdistelmä

Eri sukupolvet työelämässä ovat erilaisia niin vahvuuksiltaan kuin heikkouksiltaan. Erilaiset vahvuudet on tarpeen tunnistaa ja hyödyntää. Erilaisuudesta syntyy myös lisäarvoa. Siksi työelämässä ei tulisi pyrkiä tasapäistämään osaamista ja tekemään meistä kaikista standardien mukaisia työntekijöitä. Ikääntyminen tuo vahvan lisäsärmän erilaisuuteen: mikään ei muuta meitä elinaikanamme yhtä voimakkaasti kuin yksilöllinen vanhenemisprosessi: yksilölliset eromme kasvavat niin fyysisesti, henkisesti kuin sosiaalisestikin iän myötä. Suuret yksilölliset erot yli 50-vuotiailla peräänkulluttavat yksilöllisempiä ratkaisuja työpaikoilla. Myös vanhemmilla työntekijöillä on vahvuutensa. Parhaiten ne selviävät, kun kysytään ihmisiltä itseltään, elleivät ne muuten ole ilmenneet. Samalla voi myös dialogin tai kehityskeskustelujen avulla selvittää, minkälaisia muutoksia ihmiset kokevat itselleen tarpeellisiksi esim. viimeisen 10 vuoden ajaksi omassa työssään. Kun näihin tarpeisiin löydetään käytännön ratkaisut, alkaa myös ns. kolmas kerros latautua positiivisesti ja kehittää halua jatkaa työssä.

Nuoret, keski-ikäiset ja vanhemmat työntekijät ovat voittamaton yhdistelmä työpaikoilla. Siinä yhdistyvät innokkuus ja ennakkoluulottomuus, osaaminen ja varmuus sekä kokemus ja sitoutuminen. Kaikilla sukupolvilla on yhteinen tarve: kokemusten työstä, johtamisesta ja yhteistyöstä sekä omista voimavaroista tulee olla pääsääntöisesti positiivisia. Työhyvinvointia tarvitsevat kaikki, erityisesti nuoret työntekijät, joilla ei ole ollut vielä riittävästi aikaa sitä itse rakentaa.

Kirjallisuutta

Aura O., Ahonen G., Ilmarinen J.: Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2010. Tutkimusraportti, Excenta Oy, Helsinki 2010, 52 s.

Ilmarinen J., Tuomi K.: Work Ability Index for aging workers. In: Juhani Ilmarinen (ed.) Aging and Work. International Scientific Symposium on Aging and Work. 28–30 May 1992, Haikko, Finland. Proceedings 4, Institute of Occupational Health, Helsinki 1993, 254 p.

Ilmarinen J., Tuomi K., Klockars M.: Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scand J Work Environ Health* 1997; 23 suppl 1: 49–57.

Ilmarinen J.: Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki 2006, 487 s.

Ilmarinen J.: Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, 2006, 467 p.

Ilmarinen J., Hussi T.: Työhön osallistuminen ja työllisyyden kehitys. Raportti työhön osallistumisen tulo- ja lähtövirroista sekä Työterveyslaitoksen toiminnasta strategiakaudella 2004–2007. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:20.

Lundell S., Tuominen E., Hussi T., Klemola S., Lehto E., Mäkinen E., Oldenbourg R., Saarelma-Thiel T., Ilmarinen J.: Ikävoimaa työhön, Työterveyslaitos, Helsinki, 2011, 360 s.

Näsman O.: Metal Age ja Kiva-kysely. Auttaa navigoinnissa työhyvinvointiin. Mediona Oy Ab. Saariston Työhyvinvointiakatemia. PunaMusta 2011, 35 s.

Suzan J W Robroek, Tilja I J van den Berg, Jan F Plat, Alex Burdorf. The role of obesity and life style behaviours in productive workforce. *Occupational and environmental medicine*. 09/2010; 68(2):134–9.

Tuomi K. (ed.): Ikääntyvä työntekijä v. 1981–1992. Työn, elämäntyylin, terveyden ja työkyvyn muutokset. Kyselytutkimus. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 2. Työterveyslaitos, Helsinki 1995.

Tuomi K. (ed.): Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 15, Työterveyslaitos, Vammala 2000.

Vuori J., Ristolainen H., Larvi T. (ym.): Työuran uurtaja -ryhmämenetelmä. Ohjaajan käsikirja, Työterveyslaitos 2008.

Yritysesimerkki: Abloy Oy

– Me olemme ikäestareita kaikki –

Abloylla kaksikyttyräisen kamelin ikäpiikki juontaa juurensa tehtaan perustamiseen. Työn tavoitteet, työolosuhteet, työkyky, ikävapaat ja tapahtumat pitävät ikäestarit hyvässä vireessä.

Abloylla ei jääty hätä kädessä odottamaan, kun yrityksessä havahduttiin ikäpiikin odottavan ottajaansa 2000-luvun alussa.

– Huomasimme tuolloin, että ikärakenteemme on kuin kaksikyttyräinen kameli. Oli paljon nuorempaa ja vielä enemmän varttuneempaa väkeä.

Näin tilannetta kuvailee henkilöstöjohtaja Satu Krohns ja jatkaa, että yhtiön johdossa kasvoi huoli ydinosaamisen nopeasta karkaamisesta pois talosta. Tiedon siirtämiselle haluttiin jatkoaikaa ja konsteja etsittiin muiden yritysten parhaista käytännöistä. He kun olivat käymässä samaa sotaa.

– Lopputuloksena meille syntyi vuonna 2001 ikäohjelma, jotta ihmiset jaksaisivat paremmin ja viihtyisivät pidempään työssään.

Työsuhdepäällikkö Heikki Poutiainen kertoo kameliasetelman taustalla olevan tehtaan perustaminen Joensuuun 1968 ja sen laajentaminen 1972.

– Silloin tuli paljon nuorta väkeä töihin, ja kun pysyvyys on ollut hyvä, niin ikärakenteen kehitys on luontainen.

Iloisia ikäestareita

Abloylla ikäohjelman piiriin kuuluvia kutsutaan ikäestareiksi, jonka klubin jäseneksi pääsee sinä vuonna, kun täyttää 55 ikävuotta. Joensuun tehtaalla heitä on vuonna 2012 yhteensä 155 henkilöä, kun koko vahvuus on noin 700.

Ikäestari Liisa Sutinen on nähnyt, kuinka ilmapiiri on muuttunut ikäohjelman myötä.

– Ennen sitä ajateltiin jo 55-vuotiaana, että voi kun pääsisi jo eläkkeelle. Nyt moni haluaa jatkaa yli 63 ikävuoden, jotkut aina 68:n ikäiseksi asti.

Heimo Kortelainen, ikäestari hänkin, on mielisään siitä, että ikäohjelma on vähentänyt intoa lähteä osa-aikaeläkkeelle. Hän katsoo asiaa työnjohdollisesta näkökulmasta.

– Tuotannossa eri rytmillä poissa olevat työntekijät vaikeuttavat toimivan miehityksen järjestämistä.

Kortelaisen näkökannan ymmärtää, kun tietää, että osa-aikaeläkkeellä oleva henkilö voi olla poissa erilaisilla aikasovelluksilla. Alku- ja loppuviikon poissaolot ovat erilaisia järjestää kuin kahden viikon jatkuva ”puolieläkkeellä” olo.

Pidä itsestäsi huolta

Jotta ikäohjelmalla on hyvä pohja toimia onnistuneesti, esimiehet ovat saaneet Abloylla valmennusta ikäjohtamiseen. Esimiehet oppivat ottamaan huomioon elämän eri vaiheet, ja kehityskeskusteluissa asia on Krohnsin mukaan vahvasti esillä.



Abloylla ikääntyvän ihmisen työn tavoitteita, työkykyä ja osaamista tarkastellaan kokonaisuutena toteavat ikäestariohjelmaan tyytyväiset Satu Krohns (vas.), Heikki Poutiainen, Liisa Sutinen ja Heimo Kortelainen.

- Työn tavoitteita, työkykyä ja osaamista tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena ikääntyvän henkilön näkökulmasta.

Abloyn oma työterveyshuolto on tässä työssä apuna, ja sen lisäksi ergonomiia ja työtapoja seurataan tiiviisti. Ikäemestareilla on käytössään kuntosali-, jumppa-, uimahalli- ja pelivuorot, kuten muillakin abloylaisilla.

Tämän lisäksi heitä ohjataan erityisesti ikääntyvien kuntoasioissa ja ohjataan tuetusti hierontaan. Poutiainen on seurannut vaikutuksia läheltä ja näkee ne hyvin positiivisina.

- Ikäemestareilla on sairauspoissaoloja vähän – kestoltaan ne ovat tosin pitempiä. Työkyvyttömyyseläkkeet ovat niin ikään vähentyneet.

Kunnossa ikävapaille

Ikäemestareilla on etuoikeus käydä kuntotesteissä kerran vuodessa. Kahden kilometrin kävely ja lihaskuntotestit kertovat, missä ollaan menossa. Kuntoarviot pitävät ikäemestarit tietoisina omasta fyysisestä kunnostaan ja siinä tapahtuneista muutoksista mahdollista yksilöllistä kuntosuunnitelmaa varten.

Kuntoarvio on nimenomaan ikäemestaria itseään varten, vaikka työnantaja sen kustantaakin. Arvio on myös edellytys ikävapaille, jotka alkavat pyöriä 59-vuotiaille. Ikävapaiden määrä kasvaa vuosittain, ja haarukka on 6–14 vapaapäivää.

Kortelainen on tyytyväinen ikävapaa-käytännöstä.

- Siten jaksamme paiskia täällä pitempään töitä. Vapaa tuo väljyyttä ja virkistystä sekä antaa aikaa palautua ja elpyä työn rasituksista.

Tapahtumia ja luentoja

Ikäemestareilla on oma toimikunta, joka ideoi ja suunnittelee vuotuista toimintaansa. 5 000 euron budjetti sisältää monenmoista aktiviteettia, joista Sutinen antaa muutaman esimerkin.

- Patikka- ja teatteriretket sekä terveyslunnot, joissa käytämme paikallisia luennoitsijoita.

Poutiainen lisää, että luentojen kirjo on todella kattava. Aiheita riittää: vanheneminen ja siihen liittyvät muutokset, alkoholin käyttö, seksielämä, näkö- ja silmäasiat.

Tapahtumat järjestetään omalla ajalla, ja niihin on pieni omakustannusmaksu turhia ilmoittautumisia ehkäisemään. Uusimpana toimintana ovat mukaan tulleet vierailut eri yrityksissä ja oman yrityksen yksiköissä. Tämä lisää eri yksiköiden välistä yhteistyötä ja yhteenkuuluvuutta.

Oleellinen osa yrityskuvaa

Ikäohjelma on Abloylla oma päätös, jonka jatkuvuutta tarkastellaan vuosittain. Toiminta on hyväksi havaittu ja se nähdään osana yrityksen imagoa. Poutiainen käyttää termiä ”meiän juttu”, ja Kortelainen listaa onnistumisen elementit.

- Tämä on koko porukan juttu, ja siihen kuuluu kattava paketti liikuntaa ja kulttuuria sekä terveyttä ja hyvää oloa. Se auttaa jaksamaan ja viihtymään.

Krohn nostaa esiin ikäohjelman tuomat tulokset: ohjelman aikana keskimääräinen eläkkeelle jäämisikä on noussut 59,5 vuodesta 63 vuoteen. Kokeneita työntekijöitä arvostetaan, ja he itse tuntevat olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Palaute on sekin ollut positiivista.

- Ikäemestarit tuntevat jaksavansa ja hallitsevansa elämää paremmin. Aikaa ja energiaa jää harrastuksillekin. Ikäohjelman kiinnostavuus on yllättänyt Krohnin, sillä yhteydenottoja sataa ulkomailta asti.

Punainen lanka on Abloylla ollut koko ajan hyppysissä, ja jatkossa sitä punotaan erityisesti hiljaisen tiedon siirtämiseen. Ikäemestarien ammattitaito halutaan pitää talossa, ja kehittämissuunnitelmia sen toteuttamiseksi on tekeillä. Lukkojen taakse ei ole varaa jäädä.

Yritysesimerkki: Naantalın kaupunki

– Naantalissa paistaa senioriaurinko –

Kattava ja kiinnostava senioritoiminta on Naantalın kaupungin ylpeydenaihe. Halu ja kyky jäädä terveenä eläkkeelle on nostanut sille jäämisen keski-ikä.

Naantalissa vietetään vuonna 2013 iloisia 10-vuotisyntäreitä. Juhlan kohteena on kaupungin senioritoiminta, joka lähti liikkeelle ikäohjelman suunnittelulla 2003. Laajan hyväksynnän saattelemana varsinainen startti oli parisen vuotta myöhemmin.

Tuolloin käynnistynyt senioritoiminta on ollut omanlaisensa menestystarina, jolle ei näy loppua.

– Senioritoimintaa ei kukaan kyseenalaista, koska taustalla ovat kovat faktat. Se jatkuu ja jatkuu, sillä aktiivisia toimijoita löytyy.

Näin vakuuttaa senioritoiminnan priimus moottorina koko sen ajan häärännyt henkilöstöpäällikkö Tuula Lehtinen. Senioritiimin puheenjohtajana toimiva nuoriso- ja vapaa-aikaohjaaja Marja-Terttu Paju säestää vierestä.

– Senioritoiminta virkistää tosi paljon. 1990-luvulla ajattelin, että voi kun pääsisi jo eläkkeelle. Nyt ei minen käy mielessäkään.

Päätoimisena työsuojeluvaltuutettuna toimiva Juha Takanen kiittelee niin ikään toimintaa ja erityisesti sen hyvää henkeä, jonka hän uskoo kantavan yli mahdollisten tiukkojen aikojen.

Terveenä eläkkeelle

Naantalın kaupungin senioritoiminnan johtoajatuksena on, että väki pystyy jäämään terveenä eläkkeelle. 1200 vakituisen työntekijän ikäjakauma (350 yli 55-vuotiaasta) kertoo edelleen sen, että suuret ikäluokat ovat jäämässä lähivuosina eläkkeelle.

– Jos tämä prosessi hoidetaan hallitsemattomasti, suuri määrä tietotaitoa häipyä ulos. Sitä kun ei ole missään koneella tai kovalevyllä, Lehtinen tietää.

Tilastot kertovat kiistatta sen, että toiminta on ollut tuloksellista. Eläkkeelle siirtymisikä on korkea: vanhuuseläkkeen osalta 64 ja työkyvyttömyyseläkkeen 63 vuotta. Eläkeikä on ollut nousussa viime vuosina. Paju linjaa senioritoiminnan toisen tärkeän tavoitteen.

– Että ihminen voisi jäädä terveenä eläkkeelle. Pyrimme välttämään viimeiseen saakka työkyvyttömyyseläkettä.

Onnistuneen ikäohjelman ansiosta harva jää itse asiassa eläkkeelle ”normaalissa” iässä.

Kaikkien herkkua

Senioritiimin jäseneksi pääsee Naantalın kaupungin palveluksessa sinä vuonna, kun täyttää 55. Tuota merkkipäivää moni odottaa ja on sen jälkeen täysin rinnoin mukana toiminnassa, joka kattaa laajan kokonaisuuden.

Syysretket, luontopolut, teatteriesitykset ja konsertit ovat osa henkisen puolen toimintaa, ja niissä painotetaan Pajun mukaan myös parisuhdetta.



Senioritoiminta on Naantalın kaupungissa niin mielisää, että Marja-Terttu Paju (vas.), Juha Takanen ja Tuula Lehtinen eivät malta millään jäädä eläkkeelle, kun sen aika on.

- Niille kukaan ei lähde yksin. Me otamme avecit mukaan, ja he tukevat meitä.

Kolmas vahva osa-alue on kattava työterveyshuolto. Senioreille järjestetyt tiheennetyt terveystarkastukset antavat nopean signaalin tarvittavista toimenpiteistä, kuten fysikaaliseen hoitoon ohjaamisesta.

Kun seniorit ovat hyvässä hoidossa, antaa se mahdollisuuden työterveyshuollolle suunnata enemmän toimenpiteitä nuorempaan kaartiin. Yhteistyötoimikunnan kautta koko henkilöstöä tuetaan muun muassa kylpyläreissuilla ja hierontaseteileillä.

Faktaa jakaa muillekin

Naantalin kaupunki panostaa seniorien vapaa-aikatoimintaan 15 000 euroa vuodessa. Kun ikäohjelma aikoinaan käynnistettiin, sille ei juurikaan asetettu taloudellisia perusteita. Kyseessä ei silti Lehtisen mukaan ole kulu vaan investointi.

- Teetimme Työterveyslaitoksella tutkimuksen, jonka mukaan jokainen sijoitettu euro tuo 3,7 euroa takaisin.



Tuula Lehtinen on Naantalin ikäohjelman varsinaisen primus motor, ja hän on kysytty sekä haluttu luennoitsija ympäri Suomen maan.

Tulos perustuu sairauspoissaolojen ja eläkemaksujen vähenemiseen. Esimerkiksi varhaiseläkemaksut ovat Naantalin kokoisessa kaupungissa yli 300 000 euroa vuodessa.

Lehtinen on kysytty henkilö luennoimaan ikäohjelmasta, ja on hän paljon maata kiertänytkin. Hän ei lakkaa ihmettelemästä, miten sokeita useassa kunnassa ollaan.

- Eläkeperusteisissa maksuissa pyörivät isot summat vuosittain. On harhaluulo, ettei niille voi tehdä mitään. Tosiasia on, että niitä voi pienentää paljonkin.

Henkistä hyvinvointia

Yhteensä lähes 100 vuotta Naantalin kaupungin palveluksessa olleet Lehtinen, Paju ja Takanen muistavat hyvin 1990-luvun alun ankeat ajat. Laman myötä tulleet irtisanomiset ja lomautukset saivat ammattijärjestöt kantamaan yhdessä vastuuta jäljelle jääneiden jaksamisesta.

- Pelko työpaikan menettämisestä sai ihmiset jännitykseen. Kun se laukesi, sairauslomat lisääntyivät, Takanen muistaa.

Tuon kokemuksen seurauksena syntyi kolmitasoinen paketti työhyvinvoinnin edistämiseen.

Vuonna 2009 toteutettu Naantalin seudun kuntaliitos sujui erinomaisesti. Tulokset ovat olleet hyviä kautta linjan, ja kaupunki sai hiljattain kärkisijan Työterveyslaitoksen toteuttamassa Kunta10-tutkimuksessa. Siinä tutkitaan kunta-alan työssä tapahtuvien muutoksien vaikutusta henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin.

Lehtinen kertoo, että satsaus liitoksen onnistumiseen oli suuri, myös häneltä henkilökohtaisesti.

- Jengiiä valmennettiin reilusti, ja käytössä oli erityinen terapiaohjelma. Itse kävin toivottamassa jokaisen uuden, 450 henkilöä, tervetulleeksi kaupungille.

Oman mainintansa ansaitsee edelleen käynnissä oleva JET-tutkinto-ohjelma esimiehille. Se on auttanut esimiehiä ajattelemaan ja suhtautumaan asioihin eri tavalla.

Haasteena tulevaisuus

Senioritoiminta on ansainnut Naantalin kaupungissa kaikkien luottamuksen, alun pienen mustasukkaisuuden ja kateuden jälkeen. Kun asiat on avoimesti käyty kaikkien kanssa lävitse, ei soraääniä ole kuulunut.

Vaikka näkymät itse toiminnan ja sen tuloksien kautta ovat sangen valoisat, kalvaa senioreita pieni huoli. Miten tulevien vuosien tiukat taloudelliset ajat vaikuttavat? Kun senioritoiminta on kattavaa ja kiinnostavaa sekä pyörii hyvin, ovat mahdollisuudet selättää tuo haaste paremmat.

Yritysesimerkki: Nakkila Group

– Nakkilan kirkon vaiheilla on halu voida hyvin –

Työntekijän elämäntilanne ohjaa Nakkila Groupin työjärjestelyjä. Porukka aikoo kävellä yhdessä maailman ympäri. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri yhdistää henkilöstöryhmiä.

Luottamusmies Timo Sulonen astelee tuotantopäällikkö Jussi Kiviojan pakeille hymyssä suin. Kaulassa roikkuva askelmittari kertoo, että tänään Sulonen on kävellyt jo viisi kilometriä. Kello on kymmenen aamupäivällä, ja Sulonen on ehtinyt opastaa nuoren koululaisen työhönsä.

– Kyse on hiljaisen tiedon siirtämisestä. Tietoa ei ole kirjoissa eikä kansissa. Siksi haluamme saada tänne nuoria työkavereiksi.

Sulonen kuvailee, että tiedon siirtäminen on yksi osa Nakkila Groupissa toteutettavaa ikäohjelmaa. Muut sen avainasiat ovat eläkkeelle lähtöön valmistautuminen ja elämäntilanteen mukainen työ- ja valmennusohjelma.

– Emme halua rikkoa ketään työllä. Haluamme, että ihminen jaksaisi hyvässä kunnossa eläkeikään asti.

Kivioja lisää, että Nakkila Groupissa ikäohjelmaa sovelletaan kaikenikäisiin. Jalkauttaminen on yhdistänyt eri henkilöstöryhmiä, ja keskinäinen vuoropuhelu on lisääntynyt.

– Toteutamme ikäohjelmaa luottamuksellisesti avoimessa ilmapiirissä niin, että kaikki viihtyvät ja heillä on mukavaa.

Elämäntilanteen ohjaamana

Nakkila Groupissa ikäohjelma koskettaa kaikenikäisiä, niin nuoria kuin vanhojakin. Kulloinenkin tilanne vaikuttaa työaikaan sekä sen joustoihin ja muutoksiin. Esimiehet tietävät jokaisen työntekijän tarpeet ja ohjaavat heitä työtehtäviin sen mukaisesti.

Ketään ei laiteta väkisin ahtaaseen paikkaan tai korkealle kipuamaan. Vanhempien ikäluokkien siirtäminen päivävuoroon on mahdollista, ja Sulonen selvittää sen taustaa näin:

– Jos olet ponnistellut koko illan hitsaten tai mirklaiten, et ehdi palautua nukkumaan käydessä, vaan käyt ylikerroksilla pitkään ja podet univaikeuksia.

Kiviojaa ja Sulosta harmittaa, kun monet pätevät kaverit ovat lähteneet aiemmin firmasta sen takia, että perheen vuorotyön vuoksi lastenhoito ja muut käytännön asiat ovat olleet hankalia järjestää. Palkka ja työsinänsä ovat olleet ok. Ikäohjelman myötä asiaan on saatu Kiviojan mukaan korjaus.

– Lastenhoito on keskeinen asia nuorilla perheillä, joten tarjoamme joustoa työajoissa ja -vuoroissa.

Sulonen muistuttaa, että tuo vaihe on vain tietty jakso elämässä. Silloin perheille tulee antaa aikaa olla yhdessä ja hoitaa tärkeät asiansa huolella.



Timo Sulonen (vas.) ja Jussi Kivioja toteavat hymyssä suin ja yhdessä tuumin, että Nakkila Groupissa kaikenikäiset työntekijät ovat ikäohjelman piirissä.

Ikähaitarin palkeissa

Keski-ikä on Sulosen mielestä aikaa, jolloin ihminen kaipaa vähiten tukea. Silloin hän on rutinoitunut työhönsä ja haluaa oppia ja kokeilla uutta.

– Perhetilanne on ok, ja ihmisellä on kokemusta, osaamista ja aikaa. Hän haluaa silloin kouluttautua ja harrastaa.

Nakkila Groupissa työntekijöille järjestetään täsmäkoulutusta, niin etteivät opitut asiat pääse unohtumaan. He opiskelevat matematiikkaa, kuten kulmia, asteita, sinejä ja cosineja sekä piirustusten lukemista ja työhön liittyvää laskentaa.

Opiskeluun liittyvät olennaisesti kotitehtävät, mutta silti porukka on aktiivisesti mukana. Työntekijöiden toiveiden mukaisesti toteutettu opiskelu on osa Satakunnan ammattikorkeakoulun vetämää OSTU-hanketta, ja siihen sisältyy teorian ohella käytännön harjoittelua. Käytännön opetuksen hoitaa WinNova.

– Arvioimme esimerkiksi työkaluja ja hitsausjälkeä. Valmennuksen avulla pysymme mukana materiaaleissa, tekniikassa ja lisäaineissa.

Kävellen maailman ympäri

Yksi osa Nakkila Groupin ikäohjelmaa on kuntokampanja, jollaisen he halusivat kaikenikäisille lisäämään kunnan rinnalla porukan yhteisöllisyyttä.

Vuoden 2012 maaliskuussa käynnistetty ohjelma on kattavuudessaan erinomainen. Porilaisen Motivaatioverkko Oy:n vetämä Motivire-palvelukonsepti sisältää ravintokoulutusta, kuntotestejä ja liikuntakampanjan. Liikunnan suhteen tavoite ei ole Kiviojan mukaan aivan vähäpätöinen.

-Tavoitteemme on kävellä maailman ympäri. Me toteutamme tämän 42 000 kilometrin retken käymällä Euroopan halki Afrikan eteläkärjessä Hyväntoivonnimmella.

Näin siis kuvainnollisesti, ja aivan yksin tuota reissua ei tarvitse heittää, vaan henkilöstö on jaettu 20 hengen joukkueisiin. Seuranta varten jokaisella on aina mukanaan askelmittari.

Sulonen muistuttaa säännöllisen liikunnan ohella oikeista ruokailutottumuksista.

- Syömäajat ja -tavat myös työaikana. Näissä asioissa jokainen saa henkilökohtaista ohjausta.

Kuntotestien seurauksena jokaiselle on asetettu henkilökohtaiset realistiset tavoitteet, joihin on yhdessä sitouduttu. Suunta on oikea, ja siitä on Kiviojan mukaan jo selvää näyttöä.

- Joillakin on painossa tullut jo huimia muutoksia, jopa 8–10 kilon pudotus kolmessa kuukaudessa. Näin käy, kun liikunta on tullut tavaksi.

Maksaa itsensä takaisin

Vuonna 1948 perustettuun Nakkila Group -konserniin kuuluvat emoyhtiön lisäksi Nakkila Works ja Nakkila Boilers. Nakkilan kirkon vaiheilla sijaitseva kokonaisuus työllistää yhteensä noin 80 henkilöä, ja heidän keski-ikänsä on 48 vuotta.

Nakkila Group lähti vuonna 2010 mukaan yhdeksi pilottiyritykseksi Teknologiateollisuuden masinoimaan työhyvinvointiohjelmaan. Käytännön toimenpiteet tähtäävät työurien pidentämiseen sekä työssä jaksamisen ja viihtymisen edistämiseen.

Alku on ollut lupaava, ja ikäohjelmaa viedään Sulosen mukaan eteenpäin positiivisessa hengessä.

- Tämä ei ole yksipuolista vaan vastavuoroista. Myös työntekijä on valmis omalta osaltaan joustamaan.

Työnantajan kustantama ohjelma maksaa työntekijälle kiinnostuksen ja osallistumisen vaivan, mutta palkitsee monipuolisesti. Sekä Kivioja että Sulonen ovat yhteen ääneen vakuuttuneita ohjelman toimivuudesta.

- Pitkässä juoksussa tästä on etua. Satsaus työhyvinvointiin maksaa varmasti itsensä takaisin.

Nakkila Groupissa ikäohjelma nähdään jatkumona, johon haetaan lisää sisältöä muiden yritysten kanssa verkostoitumalla.

Yritysesimerkki: Saarioinen Oy

– Perheyrittäjässä on jaksaminen arvossaan –

Sahalahdesta alkanut Saarioisten senioriohjelma on laajentunut koko yritykseen. Elintarviketeollisuuden tienraivaajayrityksessä tehdään töitä kuin yhdessä suuressa perheessä.

Suomi tarvitsee esikuvia, niin myös ikäohjelma. Yksi tällainen löytyy Kangasalan kunnasta Sahalahdesta, sillä siellä Saarioinen Oy:n synnyinsijoilla on uurrettu uraa aina työehtosopimusta myöten.

– Elintarvikealan työntekijäliitto on Suomessa ensimmäinen liitto, jossa ikäohjelma on otettu mukaan TESIin. Saarioisten omaksuma käytäntö toimi asiassa päänavaajana.

Näin avaa pelin Sahalahden tehtaanjohtaja Ritva Tuohimaa ja jatkaa, että heillä pohdinnat alkoivat 1990-luvun lopulla. Tuolloin he rupesivat miettimään, miten ihmiset riittävät tulevina vuosina. Pitkien työurien yrityksessä on oltu aina ihmisen puolella.

– Perheyrittäjässä on asennetta ihmisiä kohtaan. Meillä on aina arvostettu henkilöstöä ja mietitty, miten he jaksavat.

2000-luvun alussa tuo arvostus konkretisoitui senioriohjelmaksi. Tavoitteena oli helpottaa työssä jaksamista ja pärjäämistä, pidentää työuria ja jäädä terveempänä eläkkeelle.

Yhdessä eteenpäin

Työsuojeluvaltuutettu Eija Selander on ylpeä Saarioisten tienraivaajan roolista. Hän muistaa, kuinka alkuun ajatusta seniori-nimityksestä vierastettiin ja lähes puolet väestä pidättäytyi toiminnasta.

– Nyt lähes kaikki siihen oikeutetut ovat mukana ja poimivat osan etuuksista.

Senioriksi ei kutsuta, vaan siihen on hakeuduttava vapaaehtoisesti itse. Esimiehen kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa käydään lävitse kuntoutus- ja koulutustarpeet sekä työrajoitteet. Keskustelusta tehdään muistio, ja tehtaanjohtaja hyväksyy henkilön senioriksi poikkeuksetta.

Selanderin mukaan alkuun ilmeni kateutta senioreita kohtaan, mutta tuo pilvi hälveni nopeasti. Hän näkee, että nuoret, seniorit ja kaikenikäiset sopivat Saarioisilla hyvin yhteen.

– Ei voi olla senioreitten ja muitten töitä, yhdessä täällä mennään eteenpäin.



Perheyrittäjä Saarioinen toimi päänavaajana elintarvikealan ikäohjelmatoimituksissa. Taru Mäkinen (vas.), Eija Selander ja Ritva Tuohimaa ovat ansaitusti ylpeitä tienraivaajan roolistaan.

Perustellusti etuasemassa

Saarioisten senioriohjelma koskee 55 ikävuoden rajapyykin saavuttanutta henkilöstöä. Ohjelmaan liittyvät edut liippaavat hyvin läheltä seniorien jokapäiväistä työtä.

Senioreilla, tässä tapauksessa työntekijöillä, on palkkaryhmätakuu, mikäli he vaihtavat tehtävästä toiseen. TES-perusteinen tehtävän mukainen palkkaryhmä ei siis vaikuta senioreilla, mikäli he vaihtavat alempaan palkkaryhmään kuuluvaan tehtävään.

Loppuvuosi on Saarioisilla kiireistä aikaa, ja noin neljän kuukauden ajan töitä paiskitaan kolmessa vuorossa.

- Senioreilla työvuorot pyritään järjestämään kahteen vuoroon. Toki he saavat niin halutessaan tehdä työtä kolmessa vuorossa, täsmentää Tuohimaa.

Normaalaa työkiertoa sovelletaan senioreihin pehmeämmin, ja heillä on etusija ”omaan työhönsä”.

- Heillä työ pyritään pitämään enemmän oman osaston ja työkokonaisuuden sisällä, Selander selventää.

Näillä järjestelyillä, monesti vuosikymmeniä kovaa fyysistä työtä tehneiden seniorioiden työtaakkaa, pyritään perustellusti keventämään työuran loppuvuosina.

Hallitusti vapaalle

Päivittäisen työn keventämisen rinnalla senioreilla on mahdollisuus pitää ylimääräisiä vapaita. Työnjohtaja ja toimihenkilöiden luottamusmies Taru Mäkinen kertoo, että tätä mahdollisuutta tarjoavat niin lomarahat kuin palvelusvuosipalkkiot.

- 20 palvelusvuoden jälkeen aina viiden vuoden välein saa palvelusvuosipalkkion. Sen ja lomarahat voi halutessaan pitää vapaana.

Tätä varsinaisen lomakauden ulkopuolelle sijoittuvaa mahdollisuutta käytetään Mäkisen mukaan reilusti hyväksi.

Työntekijäpuolella lähes kaikki halukkaat pääsevät osa-aikaeläkkeelle. Vuorotteluvapaalle senioreilla on etuoikeus, mikäli hakijoita on yli kiintiön.

Senioreiden fysikaalisen hoidon työnantaja korvaa sovittujen sääntöjen mukaan. Selander nostaa jalustalle Saarioisten työterveyshuollon.

- Oma työterveyshuolto omalla mäellä ansaitsee ison kiitoksen. Meillä on kova luotto siihen.

Laajeneva käytäntö

Sahalahdelta startannut senioriohjelma on levinnyt vuosien saatossa Saarioisten muihin toimipaikkoihin. Mäkisen mukaan myös toimihenkilöt ovat päässeet alun katselun jälkeen yhä paremmin remmiin mukaan.

- Me mietimme erityisesti henkistä jaksamista. On inhimillistä, että henkilöstö haluaisi kaikki heti ja nyt.

Selander sanoo, että on esitetty äänenpainoja siitä, että senioritoiminnan ikäraja tulisi alentaa 50 vuoteen. Tai että siihen pääsisi mukaan 30 palvelusvuoden jälkeen. Hän ymmärtää näitä kannanottoja.

- Moni on tullut tänne suoraan ammattikoulusta. Pitkä työura ja raskas fyysinen työ vaativat veronsa.

Mäkinen on samaa mieltä, vaikka automatisointi on osaltaan helpottanut työtä. Sen vastapainoksi työtahti on kiihtynyt, sillä jatkuva tehostaminen vaatii lisäämään vauhtia.

Hyvä tapa toimia

Henkilöstö- ja hallintotoiminnoista vastaava johtaja Tero Tuominiemi on katsellut ikäohjelman toimimista Tampereen pääkonttorista käsin vuodesta 2006 lähtien. Hän näkee, että Saarioisten senioriohjelma on saanut enemmistön hyväksynnän ja ymmärryksen.

- Senioriohjelma on positiivinen asia yrityskuvallamme. Siitä on tullut vakiintunut käytäntö, tapa toimia ja osa arkea, ei siinä ole mitään ihmeellistä.

Vaikka erityistä seurantaä esimerkiksi seniorioiden sairastumisten ja niihin liittyvien poissaolojen osalta ei olekaan, on myös numerollista faktaa tuloksista olemassa.

- Eläkkeelle jäämisikä on noussut tällä vuosituhannella reilulla kahdella vuodella. Vuonna 2010 se oli keskimäärin 61,5 vuotta.

10 vuotta vanha käytäntö ei saa saarioislaisia jähmettymään paikalleen ja tyytymään olemassa olevaan. Viilauksia on tehty matkan varrella ja seuraavia kehitysohjeita mietitään huolella.

Seuraavat stepit ovat henkisen jaksamisen puolella. Mietimme, miten pystymme paremmin tukemaan tätä työhyvinvoinnin oleellista puolta.



Tero Tuominiemi näkee, että ikäohjelmalla on positiivinen vaikutus Saarioisten yrityskuvaan.

Yritysesimerkki: Sampo Pankki Oyj

– Elämänkaarijohtamista kaiken ikää –

Työuran uurtajien valmennus poiki Sampo Pankissa pian oman valmennuksen työuran tuunajille. Jaksaminen ei liity ikään, vaan itsestä tulee pitää huolta kaikissa työelämän vaiheissa.

Sampo Pankki käynnisti Työuran uurtaja -menetelmän mukaiset valmennukset vuonna 2007. Tavoite oli, että kohderyhmä, yli 40-vuotiaat työntekijät, jaksaisi pitempään. Työterveyslaitoksen kehittämä Tuura-menetelmä sai innostuneen vastaanoton.

– Totesimme samalla, että ongelma jaksamisesta ei liitykään ikään. Siksi me puhumme ikäjohtamisen sijaan elämänkaarijohtamisesta.

Näin starttia valottaa päätyösuojeluvaltuutettu Aulikki Fingerroos ja lisää, että kolme vuotta myöhemmin oli toteutuksessa ensimmäinen Tuuna-valmennus. Tämä on suunnattu nuoremmille ikäluokille, ja se on niin ikään koettu mielekkääksi henkilöstön keskuudessa.

Johtava työterveyslääkäri Mikko Nykänen kertoo, miksi työntekijän tukeminen on koettu Sampo Pankissa tärkeäksi jokaisessa elämänvaiheessa.

– Toimintaympäristömme on hyvin haasteellinen ja jatkuvassa muutoksessa. Organisaatio elää tiuhaan tahtiin, ja monikanavaisessa palvelussa on paljon hallittavaa. Jokaisessa elämänvaiheessa on omat työhön ja omaan elämään liittyvät haasteensa.

Nykänen näkee Sampo Pankin ikäjakauman kaksikorisena kissana – eniten on ikääntyviä yli 50-vuotiaita sekä nuoria noin 30-vuotiaita. Kilpailu osaavasta työvoimasta lisääntyy, ja eri ikäluokkien motivointi tuo paljon hallittavaa henkilöstöjohtamiseen. Pääpaino on tiimeissä, niiden sisäisessä toiminnassa ja niiden välisessä yhteistyössä.

Aikaa pysähtyä

Fingerroos näkee Tuura- ja Tuuna-valmennukset mainiona tilaisuutena pysähtyä hetkeksi miettimään asioita.

– On aika ja paikka varattuna keskustelulle työstä, jaksamisesta ja sitoutumisesta. On lupa puhua ja miettiä. Se kantaa eteenpäin.

Hän on varma, että valmennus poikii jokaiselle joltakin. Yhdelle se merkitsee liikuntaa, toiselle tavan tehdä työtä uudella tavalla. Fingerroos korostaa, että jokaisella on vastuu omasta itsestään. Työ- ja perhe-elämä kärsii, jos antaa itsensä rapistua huonoon kuntoon.

Elämäntapatekijät vaikuttavat Nykäsen mukaan paljon jaksamiseen. Osa pitää itsestään huolta, osa taasen ei. Riskeinä ovat ylipaino, liikkumattomuus, tupakointi ja ajoittain päihitteet. Pääosin istumatyö vaatisi vastapainona dynaamista liikuntaa ja myös työn tauotusta.

– Me haluamme hoitaa ihmistä kokonaisuutena ja satsaamme häneen monipuolisesti.



Mikko Nykänen tietää, että jokaisessa elämänvaiheessa on omat työhön ja omaan elämänvaiheeseen liittyvät haasteensa.

Nykänen ja Fingerroos pitävät tärkeinä normaalisti käytäviä kehityskeskusteluja, mutta ”miten sinä voit” -kysymykset eivät niissä pelkästään riitä.

– Tavoitteena on, että jokainen tekee henkilökohtaisen osaamis- ja kehittämissuunnitelmansa lisäksi myös vuosittaisen työhyvinvointisuunnitelmansa. Tiimitasolla se tarkoittaa yksikkökohtaista työhyvinvointisuunnitelmaa osana vuosittaista liiketoiminnallista toimintasuunnitelmaa, Nykänen tähdentää.

Vertaistukea ja verkostoitumista

Tuuna- ja Tuura-valmennuksiin voi hakea jokainen Sampo Pankin henkilökuntaan kuuluva. Valmennukset toteutetaan ryhmissä, ja sopivaksi ryhmäkooksi on muotoutunut 12–14 henkilöä. Fingerroos näkee ympäri Suomea kerääntyvän porukan olevan hedelmällinen ympäristö.

– Siinä kuulee, mitä muualla ajatellaan, mietitään ja miten työtä tehdään. Siten saa vertaistukea ja voi verkostoitua uusien ihmisten kanssa.

Hyvistä kokemuksista oppiminen on tärkeää, mutta aivan olennaisena Fingerroos pitää tilaisuutta keskittyä täysillä omaan elämään ja jaksamiseen. Työelämän ja vapaa-ajan yhdistäminen on tärkeänä teemana mukana valmennuksissa.

Valmennusten kesto 2+2 päivää, ja ensimmäinen jakso sisältää myös kuntotestin ja muuta liikuntaa. Päivien välissä on itsenäisesti suoritettavia kotitehtäviä.

Vahvuudet, kehittymistarpeet, työelämätaavoitteet, vuorovaikutustavat, toimintamallit ja uudet välineet tavoitteiden saavuttamiseksi – siinä valmennuksien aikana työstettävää sarkaa.

- Samalla saa selville, mitä mahdollisuuksia on saada tukea ja apua eri elämänvaiheissa, täydentää Fingerroos.

Hän rohkaisee ihmisiä olemaan rohkeita ja kysymään opastuksen ja perehdytyksen perään. Esimiehellä kun voi olla vallan väärä käsitys henkilön osaamisesta.

Hyvän olon lähteillä

Vuosittain mitattava työhyvinvointi-indeksi kertoo Nykäsen mukaan suotuisasta kehityksestä Sampo Pankissa. Valmennusten rinnalle on vuonna 2011 lanseerattu Hyvä Olo -ohjelma, jonka tarkoituksena on tukea henkilökohtaista hyvinvointia jatkuvissa organisaatiomuutos-tilanteissa. Hyvien kokemusten perusteella ohjelma on jatkunut myös vuonna 2012.

Hyvä Olo -ohjelman työvälineinä ovat olleet teemaan perehdytetyt 15 alueellista Hyvän olon lähettilästä, sisäisen intranetin Hyvä Olo -vinkkejä antavat sivustot sekä kvartaaleittain vaihtuvat teemat: ravinto, liikunta, hyvä uni ja stressinhallinta sekä aktiivinen toimija ja vastuu itsestä.

Ohjelman käytännön toteutuksessa on kuitenkin vielä haasteita. Fingerroosia huolestuttaa ajan häviäminen kaikkeen muuhun, niin ettei tarjolla olevaa antia kyetä hyödyntämään.

- Hyvinvointi häviää bisnekselle ja muutosten kii-reelle. Malleja on paljon, kunhan osaisimme ottaa aikaa niiden omaksumiseen.

Hän muistuttaa internetistä löytyvän riittävästi tietoa, mutta itseksene ne eivät sieltä käyttöön imeydy. Konttoreiden ja yksiköiden koot vaikeuttavat osin yhteisten tempausten järjestämistä.

Nykänen muistuttaa, että Sampo Pankissa on tehty pitkään työtä hyvinvoinnin eteen. Työ jatkuu ja Tuura- sekä Tuuna-valmennukset ovat saaneet seurakseen Mini-Tuuran. Tämä 1+1-päiväinen valmennus tukee yli 50-vuotiasta henkilöstöä pysymään hyvässä kunnossa aina eläkeikään asti.

Vahva yhteinen tahtotila ohjaa Sampo Pankkia sekä sen johtoa ja henkilöstöä läpi muutosten meren. Seuraava askel on jo käsillä, kun Sampo Pankki muuttui myös Suomessa Danske Bank -nimiseksi marraskuussa 2012. Sen 3 000 työntekijää edustavat suomalaista osaa-mista kahdeksassa eri maassa toimivassa pankissa.

Yritysesimerkki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

– Ikääntymisen elementit varmalla pohjalla –

Yrityksellä on hyvä olla linjaukset johdonmukaisen ikäohjelman toteuttamiseen. Vakuutusratkaisut ovat yksi kannuste jatkaa pidempään työelämässä.

Työeläkeyhtiö Varman Työhyvinvointipalvelujen kehityspäällikkö Tiina Kärki toivoo, että ihmiset voisivat hyvin kaiken ikää. Varman palveluksessa hän on kiertänyt tiuhaan asiakasyrityksissä. Lukuisissa asiakastapaamisissa hän on huomannut, että yritysten huoli henkilöstön jaksamisesta ja työhyvinvoinnista on aito.

Haasteena on, että ikäjohtamiseen on vähän konkreettisia välineitä. Asiakasyritysten kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta Varma ja finanssiyhtiö Mandatum Life ovat kehittäneet ratkaisun, joka palvelee yritysten ikäohjelmia.

Tuossa mallissa henkilö tekee lyhennettyä työaikaan niin, että eläkekertymä ei heikkene. Työmäärä ja palkka alenevat 80 prosenttiin, mutta eläke pysyy täydessä sadassa. Ratkaisu toteutetaan vapaaehtoisella eläkevakuutuksella.

– Tavoittemme on pidentää työuria ja varmistaa näin osaaminen yhtiössä ja tiedon siirtyminen nuoremmille työntekijöille. Tässä apuna voi hyödyntää Varman verkkosivuilla olevia osaamisen jakamisen työvälineitä.

Toisaalta tavoitteena on sitouttaa työntekijöitä sekä tukea työssä jaksamista ja siitä palautumista.

Lisäeläkettä vakuutuksella

Kärki kertoo työnantajien kommentoineen osaaikaeläkkeellä olevien työntekijöiden olevan usein henkisesti enemmän eläkkeellä kuin työssä. Vakuutusratkaisua tarjoavan Mandatum Lifin kehitysjohtaja Tero Salonen lisää, että osa-aikatyö on toimiva ratkaisu silloin, kun on tarvetta saada lisää aikaa palautumiseen työn kiireistä.

– Varttuneemmalla iällä moni voi keventää mielellään työpanosta. Ihmisellä on harrastuksia ja lastenlapsia, joten lisävapaa-ajalle on luontaista kysyntää.

Työajan lyhentämisen mallissa työaika ja palkka pienenevät siis 20 prosenttia, mutta eläke karttuu täysimääräisesti vanhan palkan mukaisesti. Kertymättä jäänyt työeläke korvautuu vapaaehtoisella vakuutuksella.

Yhteisellä sopimuksella

Kärki on työssään havainnut, että kiinnostus ikähankkeita kohtaan on kasvanut ja niitä on monin paikoin käynnistetty. Hän pitää tärkeänä yrityksen johdon sitoutumista ohjelmaan ja näkee sen tuottavana panoksena.



Tiina Kärki toivoo, että ihmiset voisivat hyvin kaiken ikää. Työajan hallittu lyhentäminen on hänestä joustava tapa keventää työmäärää eläkeikää lähestyttäessä.

– Ikähankkeen etenemistä helpottaa, kun yrityksen johdolla on linjaukset, ja niiden tulisi olla johdonmukaisia, tasapuolisia sekä luottamusta herättäviä.

Salonen jatkaa, että kyse on työnantajan ja työntekijän välisestä sopimuksesta. Hän kehottaa työnantajia varautumaan ajoissa tulevaan ja miettimään ikäjohtamista laajemmin eikä pelkästään ikääntyvien osalta.

– On ymmärrettävä eri-ikäisiä työntekijöitä ja se, miten eri asiat vaikuttavat heidän arkeensa. Kyse on kaikenikäisten johtamisesta.

Etuja molemmiin puolin

Työajan lyhentäminen on toimiva keino työnantajalle työntekijän työkyvyn ylläpitämiseen ja työuran pidentämiseen. Samalla se auttaa osaamisen pitämisen talossa pidempään ja antaa lisää aikaa tietotaidon hallittuun siirtämiseen. Salonen pitää tärkeänä, että eläkkeelle siirtymisiin varaudutaan ajoissa.

Kannattaa olla selvillä, missä tahdissa henkilöstöä siirtyy eläkkeelle ja mitkä ovat työntekijöiden omat ajatukset eläkkeen aloittamisesta.

Työntekijällä työajan lyhentäminen on osa-aika-eläkettä joustavampi tapa keventää työmäärää. Malli on taloudellisesti järkevä eikä pienennä eläketurvaa. Työnantajalle malli tukee myönteistä yrityskuvaa ja on kustannuksiltaan kohtuullinen toteuttaa.

Katse tulevaisuuspeiliin

Kärjen mukaan elämme aikaa, joka haastaa meidät ja sitä myöten myös ikäohjelmat jatkuvasti. Alituiset yhteistoimintaneuvottelut eivät ainakaan paranna ilmapöytä keskustella asioista. Kärki muistuttaa kuitenkin pitkäjänteisen ajattelun tärkeydestä.

- Ikähankkeen vaikutukset saattavat lisätä työhyvinvointia ja nostattaa motivaatiota välittömästi, mutta monet niistä ovat kauaskantoisia ja palvelevat yritystä pitkällä tähtäimellä.

Hän toteaa, että yksi keino on selvittää yrityksen senioreiden tarpeet ja hakea niihin avoimesti ratkaisuja. Tarpeiden kartoitukseen Varma on kehittänyt kyselyn, joka pohjautuu Hyvä ikä -yksilöpeiliin. Peilin avulla käydyt kehityskeskustelut ovat myös oiva työkalu yhteisymmärryksen muovaamiseen.

Silloin ei ainakaan törmätä yllättäen tilanteeseen, jossa työntekijä toteaa: ”Ei kai minua nyt vain olla työntämässä eläkkeelle!”

Työhyvinvointia kaikille sukupolville

Ikäjohtaminen on mainio työkalu edistää yksilön työhyvinvointia ja saada hänen vahvuutensa työyhteisön käyttöön. Ikäohjelma on käytännössä parhaimmillaan eri sukupolvien hedelmällistä yhteistyötä yrityksen parhaaksi.

Tässä julkaisussa on kuvattu ikäjohtamisen perusteita ja valotettu käytännön esimerkein ikäohjelman toteuttamista eri alan yrityksissä. Julkaisu on oiva työkalu perehtyä ikäohjelmaan ja saada vinkkejä sen omakohtaiseen kehittämiseen.