

Eläketurvakeskuksen
monisteita 52

Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen

Simo Forss

Eläketurvakeskuksen
monisteita 52

Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen

Simo Forss

Helsinki 2004

Eläketurvakeskus

00065 ELÄKETURVAKESKUS

Puhelin 010 7511 • Faksi (09) 148 1172

Pensionsskyddscentralen

00065 PENSIONSSKYDDSCENTRALEN

Tfn 010 7511 • Fax (09) 148 1172

Finnish Centre for Pensions

FI-00065 Eläketurvakeskus Finland

Tel. +358 10 7511, Fax +358 9 148 1172

Paino Edita Oy

Helsinki 2004

ISSN 1238-4984

ABSTRAKTI

Julkaisussa tarkastellaan kolmen työelämän kehittämiseen liittyvän kehitysohjelman tuloksia. Tarkasteltavat ohjelmat ovat Työelämän kehitysohjelma, Kansallinen ikäohjelma ja Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma. Työelämän uudistuspyrkimysten yhteisenä nimittäjänä on ollut pyrkimys lisätä työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Ohjelmien tavoitteet ja pyrkimykset tähtäävät samoihin päämääriin kuin eläkejärjestelmän tämän hetken tavoitteetkin eli ikääntyvien työssä jatkamisen vahvistamiseen. Työeläkeuudistukseen sisältyvä joustava eläkeikä korostaa omalta osaltaan työhyvinvoinnin merkitystä. Uudistuksen vaikutukset riippuvat suuresti siitä, miten työntekijät viihtyvät työssään ja millaiseksi he kokevat työhyvinvointinsa tilan. Ohjelmien sisältöä ja tuloksia tarkastellaan työhyvinvoinnin eri osatekijöiden suhteen. Näitä osatekijöitä ovat: työyhteisöjen toimintatavat, työolosuhteet ja työprosessit, ammattitaito ja osaaminen, työkyky ja jaksaminen sekä ikääntyvien asema. Julkaisussa kartoitetaan, mihin hyvinvointitekijöihin ohjelmissa on puututtu ja miten ne tulevat ohjelmissa esiin. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, millaisia yhteyksiä hyvinvointitekijöillä on ikääntyvien työssä pysymiseen. Julkaisuun on myös koottu suosituksia niistä käytännön toimenpiteistä, joiden avulla ikääntyneiden työssä pysymistä voidaan edistää.

ABSTRACT

The publication looks at the results of three development programmes connected with developing working life. The programmes to be evaluated are Työelämän kehitysohjelma (National Working Life Development Programme), Kansallinen ikäohjelma (National Programme for Ageing Workers) ja Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma (National Well-being at Work Programme). The common denominator of the efforts to reform working life has been the aim of improving wellbeing at work and job satisfaction. The aims and targets of the programmes aim at the same goals as the current aims of the pension scheme, that is, strengthened continued participation in working life of ageing persons. The flexible retirement age included in the pension reform, for its part, emphasises the significance of wellbeing at work. The effects of the reform largely depend on job satisfaction and how the employees perceive the state of their wellbeing at work. The contents and results of the programmes are investigated in relation to the different factors included in wellbeing at work. These factors include workplace communities' working habits, working conditions and work processes, professional skills and know-how, capacity for work and ability to cope with the work as well as the status of ageing persons. The publication monitors which factors of wellbeing have been addressed in the programmes and how they appear in the programmes. Special attention is paid to the connections between factors of wellbeing and ageing persons' willingness to stay on at work. The publication also includes recommendations on practical measures to promote ageing persons' continued participation in working life.

KIITOKSET

Kiitän kaikkia minua eri tavoin auttaneita henkilöitä. Haluan ensinnäkin kiittää kollegoja, joilta olen saanut apua ja kritiikkiä työni eri vaiheissa. Merkittävää käytännön apua aineiston keruussa ovat antaneet Työministeriön projektikoordinaattorit. Julkaisun viimeistelystä on huolehtinut Merja Nieminen. Tämän kirjoittaja vastaa lähdeaineiston valinnasta, painotuksesta ja luokittelusta ja niistä tässä selvityksessä tehdyistä johtopäätöksistä.

SISÄLTÖ

1	Johdanto	7
2	Työhyvinvoinnin sisältö ja tekijät	9
3	Työhyvinvointitekijöiden mukainen tarkastelu	12
3.1	Työyhteisöjen toimintatavat	13
3.2	Työolosuhteet ja työprosessit	14
3.3	Ammattitaito ja osaaminen	16
3.4	Työkyky ja jaksaminen	19
3.5	Ikääntyvien asema.....	21
4	Muita työhyvinvointiin liittyviä havaintoja	23
5	Johtopäätöksiä ikääntyvien työssäpysymisen kannalta	25
6	Käytännön toimenpiteitä tulosten valossa	28
	Lähteet	30

1 Johdanto

Ennenaikainen eläkkeelle siirtyminen ja ikääntyvien mahdollisuudet pysytellä työssä ovat tuottaneet jo pitkään huolta koko yhteiskunnassa eikä vähiten eläkejärjestelmässä. Eri tavoilla kehitykseen on myös puututtu ja yhteisenä pyrkimyksenä on ollut edistää ikääntyvien työssä pysymistä. Eläkelainsäädäntöä on muutettu tarkoituksena hillitä ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä ja tarjota ikääntyville uusia mahdollisuuksia joustavaan eläkkeelle siirtymisajankohdan valintaan. Valtiovalta on puolestaan käynnistänyt ja toteuttanut laajoja ohjelmia ja niihin liittyviä hankkeita, joilla on pyritty kehittämään työoloja ja ikääntyvien työssä jatkamista.

Työelämän uudistuspyrkimysten yhteisenä nimittäjänä on ollut pyrkimys lisätä työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Käytännössä työ on tapahtunut paljolti valtakunnallisten kehitysohjelmien puitteissa. Tämän vuosituhannen alussa tärkeimpiä ohjelmia olivat Työelämän kehitysohjelma (vuosina 1996–1999 ja 2000–2003), Kansallinen ikäohjelma (vuosina 1998–2002) ja Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma (vuosina 2000–2003).¹ Ohjelmista on julkaistu loppuraportit, seurantaraportteja ja arviointeja. Ohjelmia kuvataan lyhyesti kappaleen 3 alussa.

Työeläkejärjestelmän ja ohjelmien yhteys on selkeä; ohjelmien tavoitteet, pyrkimykset ja tulokset pyrkivät samoihin päämääriin kuin eläkejärjestelmän tämän hetken tavoitteetkin eli ikääntyvien työssä jatkamisen vahvistamiseen. Työeläkeuudistus merkitsee ikääntyville uutta tilannetta sikäli, että työssä olevien oikeus valita itse työstä vetäytymisen ajankohta lisääntyy huomattavasti. Samalla eläkejärjestelmään tulee uusia taloudellisia kannusteita, joilla pyritään lisäämään ikääntyvien halukkuutta jatkaa työelämässä entistä pidempään. Niiden vaikutus riippuu kuitenkin suuresti siitä, miten työntekijät viihtyvät työssään ja millaiseksi he kokevat työhyvinvointinsa tilan.

Työelämän laatuun liittyvät ongelmat voivat rajoittaa suurestikin eläkejärjestelmän tarjoamien kannustimien käyttöä. Tässä tilanteessa työelämän hyvinvoinnin ja vetovoiman parantaminen on myös eläkejärjestelmän kannalta hyvin tärkeää. Huomio kiinnittyy tällöin kansallisiin työelämän kehitysohjelmiin, joista voi odottaa löytyvän eväitä työhyvinvoinnin ja ikääntyvien työssä pysymisen vahvistamiseen. Nyt käsillä olevassa selvityksessä kehitysohjelmia onkin analysoitu tätä tarkoitusta silmälläpitäen ja tarkastelun tulokset esitetään tässä julkaisussa.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana ovat jo aikaisemmissa tutkimuksissa tehdyt havainnot, joiden mukaan työhyvinvointi on voimakkaasti yhteydessä ikääntyvien työssä pysymiseen.

¹ Työelämän ohjelmallinen kehittäminen jatkuu myös valtakunnallisella tasolla. Käynnissä olevia ohjelmia ovat mm. Työelämän tuottavuuden ja laadun kehittämisohjelma TYKES (työministeriö), Veto-ohjelma työelämän vetovoiman ja työikäisten työ- ja toimintakyvyn edistämiseksi (sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö) ja aikuisten koulutustason kohottamisohjelma Noste (opetusministeriö).

Kehittämällä työhyvinvointia edistetään siis samalla merkittävästi ikääntyvien halua ja mahdollisuuksia jatkaa työelämässä pidempään kuin muuten olisi asianlaita.

Edellä mainittuihin kolmeen valtakunnalliseen kehitysohjelmaan sisältyy monipuolista työhyvinvointia ja sen kehittämistä koskevaa informaatiota. Näiden ohjelmien sisältöä ja tuloksia analysoidaan tässä työhyvinvoinnin eri osatekijöiden kehyksessä. Nämä työhyvinvoinnin ulottuvuudet on esitelty luvussa 2. Luvussa 3 yritetään vastata mm. seuraaviin kysymyksiin: mihin hyvinvointitekijöihin ohjelmissa on puututtu, miten ne tulevat ohjelmissa esiin, millainen merkitys eri tekijöillä näyttäisi olevan työhyvinvoinnin kannalta, millaisia yhteyksiä eri hyvinvointitekijöillä on keskenään ja suhteessa työhyvinvoinnin kokonaisuuteen ja ikääntyvien työssä pysymiseen.

Kustakin ohjelmasta valittiin aluksi sen sisältöä ja tuloksia koskevia lähteitä. Aineistona on käytetty eri ohjelmien internet-sivuja ja joitakin erillisiä lähdekirjoja. Pääasiallisina lähteinä ovat olleet ohjelmien loppuraportit, tärkeimmät väliraportit sekä varsinkin Työelämän kehitysohjelman erillisraportit.

Ohjelman eri lähteiden relevantti aineisto luokiteltiin eri hyvinvointitekijöiden mukaisiin luokkiin. Eri ohjelmien samat hyvinvointitekijät, kuten esimerkiksi työyhteisöjen toimintatavat, koottiin sen jälkeen yhteen, jolloin muodostui kokonaiskuva kustakin hyvinvointitekijästä kaikissa ohjelmissa. Tämän jälkeen tulokset on linkitetty tarkemmin ikääntyvien työssä pysymisen yhteyteen (luku 5). Julkaisussa on siis eritelty ohjelmien sisältöä ja tuloksia niin, että analyysin suuntaajana ovat olleet työhyvinvointitekijät ja ikääntyvien työssä pysyminen.

Ohjelmakokonaisuudet ovat varsin laajoja, moniosaisia ja niiden sisältämät toimenpiteet ovat osin hyvinkin erilaisia. Niiden vaikutukset ovat usein ajallisesti pitkällisiä, ts. sellaisia, jotka näkyvät käytännössä vasta useiden vuosien tai jopa vuosikymmenien saatossa. Siksi ohjelmien lopullisia vaikutuksia työhyvinvoinnin eri osa-alueilla on ollut tässä vaiheessa vaikea arvioida. Oman hankaluutensa muodostaa myös erillishankkeiden ja -tietojen suuri määrä.

2 Työhyvinvoinnin sisältö ja tekijät

Käsitteenä työhyvinvointi on osa yleisempää hyvinvointia. Yleisessä keskustelussa, tutkimuksissa yms. hyvinvointia ei yleensä eksplisiittisesti määritellä, vaan käsite konkretisoidaan mittareiden ja tavoiteltavien asioiden kautta (Nakari 2003). Erik Allardt (1976) esittää hyvinvoinnin käsitelmäärittelyn, joka perustuu psykologisten tarveteorioiden pohjalle. Teorioista tunnetuin on Maslow'n tarvehierarkiateoria, jossa tarpeiden oletetaan olevan hierarkkisesti järjestäytyneitä. Alemman asteisia tarpeita ovat ns. elintasarpeet, jotka liittyvät perustoimeentulon turvaamiseen, seuraavaa astetta edustavat ihmisen sosiaaliset tarpeet ja ylintä astetta henkiset tarpeet, kuten itsensä toteuttamisen eri muodot. Allardt määrittelee hyvinvoinnin tilaksi, jossa ihmisellä on mahdollisuus saada keskeiset tarpeensa tyydytetyiksi. Hänen mukaansa hyvinvointi on määritettävä aina sekä objektiivisten tekijöiden että subjektiivisten arvostusten ja kokemusten avulla. Allardt korostaa myös sosiaalisten rakenteiden huomioinnin merkitystä hyvinvoinnissa. Yksilö toimii yhteiskunnassa useilla eri osaluilla eli areenoilla, joilla hänellä on eriasteisia mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan (ks. myös Forss 1982). Työhyvinvoinnilla voisi tämän mukaisesti tarkoittaa työelämässä toteutuvaa tarpeiden tyydytyksen tilaa. Koska työssäkäynti tyydyttää nykyisin yleensä perustoimeentuloon vaadittavat tarpeet, jää kysyttäväksi ensin se, missä määrin se tyydyttää muita mahdollisia perustarpeita.

Allardtin (1976) mukaan käytännöllisesti suuntautuneissa hyvinvointianalyyseissa pyritään painottamaan niitä hyvinvointitekijöitä, jotka ovat tehokkaita voimavaroja hankittaessa muita voimavaroja. Useat hyvinvointiteoreetikot korostavat terveydentilan ensisijaisuutta. Terveydentila ja siihen läheisesti liittyvä työkyky ovat myös työhyvinvoinnin kannalta ensisijaisessa asemassa. Esimerkiksi työelämän kehittämistyössä on usein omaksuttu Työterveyslaitoksessa kehitetty työkykymalli, jonka mukaan työkyky määräytyy monen eri tekijän mukaan. Terveyden lisäksi siihen luetaan mm. koulutus, motivaatio, työn vaatimukset ja työtyytyväisyys sekä työyhteisö. Ne muodostavat voimavarat, jotka taas määrittävät työkykyä (ks. esim. Ilmarinen 1999; Työelämän kehittämistyöryhmän muistio 2000). Nakarin (2003) tuoreen tutkimuksen tulokset osoittavat, että työtoiminnassa kehittämisen kohteiksi on otettava myös hyvinvointiin liittyvät työyhteisön ilmapiiri ja ilmapiiritekijät. Työntekijöiden hyvinvointia voidaan kehittää parhaiten ylläpitämällä ja edistämällä työyhteisön ilmapiiriä.

Fyysisistä tai psyykkistä hyvinvointia uhkaavista tekijöistä ovat viime vuosina olleet esillä erityisesti stressi ja työuupumus. Niitä aiheuttavat kiire ja aikapaine, korkeat tuottavuusvaatimukset, osaamisvaatimukset ja jatkuva muutos. Stressin vaikutukset ovat haitallisia yksilön terveydelle ja jaksamiselle, mutta myös organisaatiolle (Lindström & Leppänen 2002). Nakarin (2003) mukaan stressin kokemista voidaan pitää työntekijän hyvinvoinnin keskei-

senä mittarina. Stressiä voi syntyä monista työhön liittyvistä asioista, kuten itse työn sisällöstä, työroolista, tiedon kulusta, vaikutusmahdollisuuksien puutteesta, esimieheen johtamistyylistä ja työpaikan ihmissuhteista. On osoitettu, että stressi voi johtaa sairastumiseen ja vaikean työuupumuksen kautta vaikeuksiin selvitä työssä eläkeikään saakka ja haluun vetäytyä työstä ennenaikaisesti. Jaksamisongelmat uhkaavat erityisesti ikääntyviä, heikon koulutustason omaavia työntekijöitä, joilla voi olla lisääntyviä vaikeuksia vastata työelämän kasvaviin haasteisiin.

Arvioitaessa työn sosiaalista ja henkistä merkitystä hyvinvoinnille, voidaan nostaa esiin Juutin (1988) tutkimuksen lähtöoletus siitä, miten sopiva työn sisältö ja työilmapiiri luovat edellytyksiä työtyytyväisyydelle ja -motivaatiolle. Hyvä työ on monipuolista, vaihtelevaa ja itsenäistä ja sitä tehdään hyvän ilmapiirin omaavassa työpaikassa. Nykyaikaisessa työssä työn sisällön ja ihmissuhteiden merkitys myönteisen palautteen antajana korostuvat, eli ne ovat työhyvinvoinnin tärkeitä tekijöitä. Arvostuksen tarpeet ovat tarvehierarkiassa tärkeällä sijalla. On huomattava, että arvostus perustuu työelämässä paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon. Tämän päivän työ on lisäksi pitkälti tietotyötä, jossa tulos riippuu ihmisen halusta ja kyvystä ajatella ja innovoida (Ojala & Ahonen 2003). Työ vaatii siis monesta syystä jatkuvasti uuden oppimista ja uusia tietoja, joita ei voi hankkia enää perinteisin menetelmin. Ammattitaidolla ja osaamisella on kasvava merkitys työhyvinvoinnin ylläpidossa ja luomisessa.

Hyvä ilmapiiri työpaikalla helpottaa työn tekemistä ja työpaineita, ja toisaalta huono ilmapiiri työpaikalla on kuormituksen lähde. Hyvä ilmapiiri on myös välttämätön edellytys henkiselle kasvulle. Suomalaiset työssäkäyvät ihmiset tarkastelevat työtään usein siltä kannalta, missä määrin työ ja työyhteisö luovat mahdollisuuksia henkiselle kasvulle. Hyvä ilmapiiri organisaatiossa ja hyvän esimiehen hyvä johtamistyyli perustuvat puolestaan yhteisille arvoille, joista keskeisiä ovat avoimuus, luottamus, avuliaisuus, keskinäinen kunnioitus ja tuki. Näille arvoille rakentuu hyvälle yhteistyölle perustuva työyhteisön kulttuuri (Juuti 1988).

Huomio kiintyi työyhteisöjen kulttuuriin selkeästi 1990-luvulla, kun havaittiin, että yritysten menestyksen takana ovat usein myös kulttuuriin sidotut tekijät. Kehittyi uusia organisaatioteorioita, joiden nojalla voitiin vähitellen eritellä hyvän, kehittyneen yrityskulttuurin kriteereitä (ks. Forss 1999). Painopiste muuttui työntekijöiden ja ryhmien työn pohdinnasta koko organisaation toiminnan kehittämiseen (Nakari 2003). Vakiintui käsitys, että nykyaikaisen yrityksen tuli pyrkiä kehittämään toimintojaan uuden kulttuurin arvojen mukaisiksi.

Samanaikaisesti tutkimuksissa alettiin toistuvasti saada tuloksia siitä, miten hyvän yrityskulttuurin työyhteisöt tuovat mukanaan paljon uutta myönteistä kehitystä henkilökunnan työhyvinvoinnin alueella. Hyvän yrityskulttuurin työpaikoilla viihdytään muita paremmin, työ koetaan mielekkääksi ja työntöön motivaatio on hyvä, työpaikkakoulutus on yleisempää ja vaikuttavampaa kuin muualla, ja johtamistyyli on kannustava. Hyvä kulttuuri liittyy

myös työtyytyväisyyteen ja hyvään ilmapiiriin työpaikalla. Edelleen on havaittu, että hyvän kulttuurin työpaikkojen ikäpolitiikka on monessa suhteessa myönteisempää kuin muualla. Johdonmukaisesti on havaittu myös, miten hyvä yrityskulttuuri vähentää työpaikan henkilöstön halukkuutta siirtyä varhaiseläkkeelle (Antila & Ylöstalo 2002; Forss 1999). Yrityskulttuurin merkitys on siis työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeä, mikä on huomioitava myös kansallisten kehitysohjelmien tarkastelussa.

Yrityskulttuuri voidaan määritellä operationaalisesti siten, että sillä tarkoitetaan niitä arvoja, periaatteita ja toimintatapoja, jotka yrityksessä on omaksuttu ja jotka ohjaavat sen suhtautumistapoja ja käytännön toimintoja. Yrityksen kulttuuri luo eräänlaiset puitteet sen toiminnoille ja kannanotoille (Forss 1999). Yksinkertaistaen voisi sanoa, että yrityskulttuuri ilmentää sitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan (Juuti 1994). Hyvään kulttuuriin sisältyy monenlaista ainesta monista asioista, kuten esimerkiksi itse työn tekemisen tavasta, johtamisesta, koulutuksesta ja ikäpolitiikasta jne. Hyvässä yrityskulttuurissa työt hoidetaan ryhmissä, työntekijöillä on laaja-alaista osaamista, työryhmät ovat itseohjautuvia, organisaatorakenne on matala, ja yhteistyötä, sitoutumista ja innovatiivisuutta korostetaan. Tieto- ja informaatiotekniikan osuus on keskeinen. Yrityksessä pitää olla yhä koulutetumpi ja osaavampi henkilöstö ja samalla ihmiskeskeiset organisointi- ja johtamistavat (Nakari 2003). Työyhteisöjen kehittämisessä sovelletaankin nykyisin kehittämistapaa, jonka tavoitteina on terve työyhteisö, henkilökunnan hyvinvointi ja osaaminen (Lindström & Leppänen 2002).

Työhyvinvoinnin osatekijöiksi valittiin edellä esitetyn tarkastelukehikon mukaisesti:

1. Työyhteisöjen toimintatavat (esimerkiksi yrityskulttuuri, johtamistavat, esimiestyö, työilmapiiri)
2. Työolosuhteet ja työprosessit (esim. työmenetelmät, työn tekemistavat, työaika, työn kuormitus)
3. Ammattitaito ja osaaminen (esim. koulutus, osaaminen., ammattitaito, oppiminen)
4. Työkyky ja jaksaminen (esim. terveys, työkyky, jaksaminen, henkinen jaksaminen)
5. Ikääntyvien asema (esim. ikäasenteet, työssä jatkamisen edistäminen, ikäjohtaminen, työttömyys)

3 Työhyvinvointitekijöiden mukainen tarkastelu

Tässä luvussa kehitysohjelmien sisältöä ja tuloksia analysoidaan työhyvinvoinnin eri osatekijöiden kehyksessä. Aluksi esitetään kuitenkin lyhyt kuvaus käsiteltävistä ohjelmista:

Työelämän kehitysohjelman tavoitteena oli muuttaa toimintatapoja yrityksissä niin, että parannetaan samanaikaisesti sekä tuloksia että työelämän laatua. Keskeistä ohjelmassa olivat työpaikoilla tehdyt kehittämishankkeet. Hankkeet kohdistuivat yhdelle tai useammalle painopistealueelle, joita olivat mm. työprosessien, työyhteisön toimivuuden, johtamisen, tiimityön, työkyvyn ja työssä jaksamisen ja ulkoisen verkostoitumisen kehittäminen (Alasoini 2004).

Kansallisen ikäohjelman tavoitteena oli edistää ikääntyvien ja ikääntyneiden työssä jatkamista, jaksamista ja työllistymistä. Ikäohjelma koostui eri hallinnonaloilla samanaikaisesti toteutetuista tiedotus- ja koulutushankkeista, työkykyä ylläpitävän toiminnan edistämisestä, työllisyyden kohentamisesta ja ikämyönteistä asenneilmastoa palvelevan tiedon lisäämisestä. Ohjelmaan sisältyi myös laajamittaista tutkimustoimintaa sekä työyhteisöjen kehittämishankkeita. Ikäohjelman "sateenvarjon" alla tehtiin myös lainsäädäntöön liittyvää kehittämistyötä. Ohjelman kohderyhmänä ovat 45–64-vuotiaat työntekijät ja työttömät, työterveys- ja työsuojeluhenkilöstö, työhallinnon henkilöstö, opetustoimen henkilöstö, työnantajat ja työyhteisöt. (KIO 2002.)

Työssä jaksamisen ohjelmassa pyrittiin parantamaan työkykyä ja ylläpitämään hyvinvointia työpaikoilla. Jaksamisohjelman käynnistämiseen vaikutti työelämän murroksen ohella myös varhainen siirtyminen pois työelämästä ja väestökehityksen tuomat haasteet sekä työilmapiirimittausten osoittamat korkeat kuormittuneisuusluvut. Ohjelman kohderyhmiä olivat laaja-alaisesti eri toimialojen yritykset, julkisyhteisöt, järjestöt, yrittäjät ja maanviljelijät. Ohjelmassa oli neljä toimintatasoa: tiedottaminen ja hyvien käytäntöjen levittäminen, olemassa olevan tutkimuksen hyödyntäminen ja uuden tutkimuksen käynnistäminen, kehittämishankkeiden tukeminen ja lainsäädännön seuraaminen. Ohjelmassa kiinnitettiin erityistä huomiota henkiseen jaksamiseen ja hyvinvointiin. Työssä jaksamiseen vaikuttaviksi osatekijöiksi määriteltiin ohjelman alussa henkinen jaksaminen ja hyvinvointi, työyhteisön toiminta ja kehittäminen, työympäristö ja työolot, työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito, työaika- ja työjärjestelyt, oma fyysinen ja psyykinen terveys sekä työn ja perheen yhteensovittaminen. Ohjelman tärkein yhteistyötaho oli Työelämän kehittämisohjelma. (TJO 2002b.)

3.1 Työyhteisöjen toimintatavat

Johtamistaidon ja organisaatioiden johtamiskulttuurin keskeinen merkitys tuli esiin kaikissa ohjelmissa. Ohjelmissa keskityttiin usein juuri johtamistapojen muutokseen. Vaikutusten arviointia vaikeutti se, että muutoskehitys oli vielä useissa työpaikoissa kesken.

Työelämän kehittämisohjelman ensimmäisen kauden arviointitutkimuksessa voitiin kuitenkin todeta, että ohjelman kehityshankkeissa oli saavutettu merkittäviä tuloksia *johtamistapojen muutoksilla*. Johtamistapojen muutosten taustalla oli tiimityö, tiimien pyrkimys itseohjautuvuuteen sekä entistä avoimempi ja demokraattisempi ilmapiiri työpaikoilla. Esimiesten rooli muuttui käskyttäjistä ja valvojasta valmentajaksi ja työnteon edellytysten turvaajaksi. (Rissanen ym. 2002.)

Esille nousi myös se, että esimiesten tulisi oppia ottamaan entistä paremmin huomioon myös *ikään liittyvät asiat*. Erityisesti ikäohjelman avulla haluttiin lisätä työelämän päätöksentekijöiden ja esimiesten ikätietoutta ja painottaa ikänäkökulman huomioimista myös johtamiskoulutuksessa. Ohjelmaan sisältyi mm. Ikäjohtamisen kampanja (KIO 2002).

Myös jaksamisohjelmassa esimiesten tehtävät nähtiin laaja-alaisina ja siinä korostettiin erilaisuuden johtamista. Ns. erilaisuuden tai monimuotoisuuden johtamisessa on kyse siitä, että johtamisessa tulee oivaltaa entistä selkeämmin se, että työyhteisössä on mm. iältään erilaisia ihmisiä, joiden erilaisuus tulee hyväksyä ja myös käyttää hyväksi. Erilaisuuden johtamisessa korostuu autoritäärisen johtamismallin sijasta valtuuttava ja valmentava johtamisote sekä yhteistyö, kommunikointi ja koko työyhteisön osallistuminen. Erilaisuuden johtaminen voidaan siis todeta olevan yksinkertaisesti samaa kuin hyvä johtaminen ylipäätään. Sen mukaan esimiehiltä edellytetään ammatillisten taitojen lisäksi riittäviä johtamisvalmiuksia, viestintä- ja yhteistyövalmiuksia, hyvää paineensietokykyä, oman ajankäytön hallintaa sekä kykyä sopeutua voimakkaisiin ja nopeisiin muutoksiin. Jaksamisohjelmassa korostettiin myös ns. hiljaisen tiedon, eli ikääntyvien työntekijöiden kokemuksen hyödyntämistä ja siirtämistä uusille työntekijöille. (TJO 2002a)

Jaksamisohjelmassa toteutettiin useita esimiesten valmennushankkeita. Niissä keskeinen periaate oli se, että esimiesvalmennus kytkettiin työyhteisön toimintaan. Välineitä tässä olivat erilaiset välitehtävät, yhteiset keskustelut ja palaute työyhteisöltä (TJO 2001). Jaksamisohjelman arvioinnissa noin kolmannes vastaajista koki päivittäisjohtamisen ja lähiesimiestyön parantuneen paljon tai erittäin paljon. Tulevaisuuden kehittämiskohteita kartoittavassa osiossa nähtiin kuitenkin edelleen tarvetta johtamisen parantamiselle. Kehittämiskohteiden lista on varsin pitkä: johtamistaitojen ja -käytäntöjen kehittäminen, esimiesten vuorovaikutustaitojen kehittäminen, menetelmien ja välineiden luominen työhyvinvointiasioiden käsittelyyn, ylimmän johdon sitoutuminen, päivittäisjohtamisen kehittäminen sekä tasapuolinen ja oikeudenmukainen henkilöstöjohtaminen (Kaajas ym. 2003).

Toinen merkittävä kehittämisalue työyhteisöjen kohdalla oli *työilmapiiri ja työelämän laatu*. Jaksamisohjelman arvioinnissa kehityshankkeiden voitiin todeta saaneen aikaiseksi

myönteistä kehitystä niissä. Yli puolet arviointikyselyn vastaajista koki vuorovaikutuksen lisääntyneen ja yhteistyön parantuneen paljon tai erittäin paljon hankkeen seurauksena. Niin ikään kolmasosa vastaajista koki tiedonkulun parantuneen (Kaajas ym. 2003). Vuorovaikutuksen, yhteistyön ja tiedonkulun paraneminen edesauttavat kaikki puolestaan työilmapiirin myönteistä kehitystä ja henkisen jaksamisen edellytyksiä. Erityisen merkittävänä voidaan pitää sitä, että *yhteisöllisyys lisääntyi*. Tämä näkyi avunantona, yhteistyönä, kannustamisena, me-henkenä ja toisten kunnioittamisena (TJO 2002b).

Myös Työelämän kehittämisohjelman ensimmäisen kauden arviointitutkimuksessa tuotiin esille hankkeiden myönteiset vaikutukset työelämän laadun em. ulottuvaisuuksiin. Kehitys oli kohdeorganisaatioissa kaikkein myönteisintä juuri henkilöstön keskinäisen yhteistyön, tiimityön ja yleisen kehittämisaktiivisuuden osalta. (Rissanen ym. 2002.)

Työyhteisöjen toiminta siis kehittyi monessa suhteessa ohjelmien toimesta. Varsinaisen organisaation pitkälle menevät muutokset jäivät kuitenkin vähäisiksi. Osin se voi johtua tällaisten muutosten vaativasta pitkästä ajasta, joten mahdolliset organisaatiomuutokset tulevat esiin vasta myöhemmässä vaiheessa.

Tulosten valossa johtamistapojen muutoksiin pyrittiin siis sekä työelämän kehitysohjelmassa että vielä enemmän jaksamisohjelman hankkeissa. Siinä pyrittiin myös esimiestaitojen kehittämiseen erityyppisten koulutusprojektien avulla. Molemmissa ohjelmissa pyrittiin ja päästiin myös tuloksiin työelämän laadun eriasteisessa kehittämisessä. Ikäohjelmassa keskityttiin esimiesten ikätietouden ja ikäasenteiden kehittämiseen.

3.2 Työolosuhteet ja työprosessit

Työelämän kehittämisohjelman 2000–2003 loppuraportissa todetaan, että kehitysprojektien myönteisimmät vaikutukset koskevat *kehittämisaktiivisuutta työpaikalla ja tiimimäistä työskentelyä*. Erityisen merkittävää oli juuri tiimimäisen työskentelytavan yleistyminen ja vakiintuminen monessa työpaikassa. Parannusta siinä havaitsi peräti 90 % arviointikyselyn vastaajista, ja kehityssuunta koettiin yleisesti hyväksi. (TKO 2003.)

Työelämän kehittämisohjelman ensimmäisen kauden projekteja arvioitiin itsearvioinnin menetelmin. Yhtenä arvioinnin kohteena olivat vaikutukset työtapoihin. Yhteistyön arvioitiin parantuneen eniten juuri tiimien sisällä. Henkilöstön mukaan se, että toimi osana tiimiä lisäsi muiden työtehtävien tuntemusta ja helpotti kommunikointia. Tiimityön katsottiin kannustavan työskentelyä ja tukevan oman työn tekoa. Kehitystä merkitsi myös se, että tiimeille annettiin lisää valtaa ja itsenäistä vastuuta asioiden hoidossa. Esimiehet kokivat tiimityöskentelyn helpottavan omaa työtään, kun vastuu jakautui myös tiimeille. (Ramstadt 2001.)

Pysyvien vaikutusten aikaansaamisen kannalta on luonnollisesti keskeistä, että kehittämishankkeet muuttavat *työprosesseja ja työmenetelmiä*. Arviointitutkimuksella on saatu viitteitä myös siitä, että muutoksia on tapahtunut (ks. Rissanen ym. 2002). Muutoksen vä-

lineet ovat olleet moninaisia: kehittämistyötä on toteutettu esimerkiksi muutoslaboratorio-työskentelyn, työnkehittämispäivien ja/tai kehittämispalaverien avulla. Keskeistä on ollut mm. työn- ja työprosessikuvausten yleistyminen. Ne ovat puolestaan mahdollistaneet mm. vertailut muiden vastaavien työpaikkojen prosesseihin. Ne ovat myös auttaneet mieltämään työn tavoitteita ja karsimaan päällekkäisyyksiä. Ilmapiirin kehittymisen kannalta on olennaista se, että työprosessien läpikäyminen on lisännyt myös tietoisuutta toisten henkilöstöryhmien työstä ja työtaakasta. Tämä puolestaan on kasvattanut toisten tekemän työn ja osaamisen arvostusta.

Myös itse *työn suorittamistavat* muuttuivat suunnitelmallisuuden yleistymisen lisäksi. Tehokkuutta on kasvatettu mm. seuraavilla tavoilla: tietotekniikan käyttöönotto ja automatisointi, ajankäytön seuranta, työvälineiden kehittäminen sekä vuoro- ja palkkausjärjestelmien, työturvallisuuden ja työergonomian muutokset. Vaikutukset ulottuivat tuotteiden laadun parannuksista asiakaspalvelun parantumiseen. Tulokset viittasivat myös siihen, että henkilöstön työnjakoon ja henkilöstösuhteisiin liittyvillä muutoksilla oli suurempi vaikutus kuin varsinaisten työmenetelmien kehityksellä. (Rissanen ym. 2002.)

Työaikakysymykset olivat esillä jaksamisohjelmassa, jossa todetaan niiden vaikuttavan työntekijöiden terveyteen, hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen (TJO 2002a). Työaika-keskusteluun on työelämän ja teknologian kehityksen myötä noussut myös uusia haasteita. Kysyntää on erityisesti työaikamalleille, jotka sovittavat yhteen toisaalta työorganisaatioiden ja toisaalta henkilöstön työaikatarpeet. Viimeksi mainituissa korostuu mahdollisuus yksilölliseen joustoon työntekijän omien tarpeiden pohjalta. Yksilön elinkaarella nämä tarpeet vaihtelevat, kun opiskelu, ammattitaitoa ylläpitävä koulutus, perhe ja vapaa-aika painottuvat eri tavoin elämäntilanteesta riippuen.

Mm. työolobarometrin tiedot ovat viitanneet siihen, että palkansaajilla vapaa-ajan raja joustaa ja työskentely omalla ajalla työajan ulkopuolella on lisääntymässä (Ylöstalo 2003). Työehtosopimuksissa on lisätty mahdollisuuksia sopia joustavista työajoista paikallisesti. Jaksamisohjelmassa työaikakysymykset olivat esillä sekä tutkimushankkeen (Joustavat työaikatarkaisut -tutkimus) että työaikajoustoihin liittyvien kehittämishankkeiden muodossa. Sen päätös- ja arviointiraportissa kuitenkin todetaan, että itse asiassa vain harvassa mukana olleessa työyhteisössä työaikajärjestelyt olivat avainasemassa. Toisaalta kahdessa ohjelman onnistuneimmassa hankkeessa vietiin läpi onnistunut työaikakokeilu, joka tähtäsi työn ja vapaa-ajan parempaan yhteensovittamiseen (TJO 2002b). Työn ja muun elämän tasapaino on luonnollisesti työelämän kehittämisessä tärkeä ulottuvuus. Mm. ikäohjelman arviointiin sisältyneessä asiantuntijakyselyssä arviot menivät melkoisesti ristiin siinä, onko tällaista kehitystä ylipäätään tapahtunut (Arnkil ym. 2002).

Ikäohjelman tavoitteisiin kuului osa-aikaeläkkeen käytön edistäminen samoin kuin joidenkin työaikajärjestelyjen käytön edistäminen ikääntyvien kohdalla (Arnkil ym. 2002). Esimerkiksi Juutin (2001) tutkimuksen mukaan voidaan todeta, että tämä tavoite vastannee

melko hyvin kansalaisten mielipiteitä. Ko. tutkimuksen tulosten mukaan kyselyyn vastanneista valtaosa oli sitä mieltä, että eläkepolitiikan pitäisi olla joustavaa ja yksilöllisiä vaihtoehtoja sisältävää. Lisäksi ikääntyville tulisi luoda joustavasti vaihtoehtoja työskennellä lyhennettyä työpäivää, ja enemmistön mielestä osa-aikaeläkeratkaisuja tulisi suosia. Kansallisen ikäohjelman arvioinnissa on viitattu siihen, että työeläkeuudistuksessa osa-aikaeläkkeen tehdyt muutokset olivat kuitenkin toisensuuntaisia (Arnkil ym. 2002).

Jaksamisohjelmassa on kiinnitetty erityistä huomiota myös *työn kuormitukseen ja oikeaan henkilöstömitoitukseen* (TJO 2002a). Lähtökohtana on se, että oikea henkilöstömitoitus estää haitallista kuormitusta. Ohjelmassa kiinnitettiin huomiota mm. henkilöstötilinpäätöksen merkitykseen kokoavana mittarina. Työssä jaksamisen ohjelmassa laadittiin työn kuormittavuuden mittarit -selvitys ja opas työn kuormittavuuden arvioinnista. Näitä molempia voidaan käyttää myös selvittäessä työn kuormittavuuden ja henkilöstön riittävyyden välistä suhdetta.

Ylipäänsä työajoista, ylitöistä, kiireestä, osa-aikatyöstä ja työn kuormituksesta keskusteltiin ko. ohjelmissa melko paljon, mutta mitään selkeitä reseptejä näiden ongelmien ratkaisemiseksi ei voitu tarjoilla. Työolosuhteita koskevissa tulevaisuuden arvioinneissa pidettiin tärkeinä kysymyksinä työn organisointia, tiimityötä, resursointia sekä muutosten ja ajankäytön hallintaa. Työn organisoinnin kehittämisessä mainittiin mm. töiden ja tehtävien priorisointi, työhuippujen tasaaminen, työnjaon kehittäminen, työnkuvien tarkentaminen, toimintaprosessien selkiinnyttäminen, yhteisistä työkäytännöistä sopiminen ja niihin sitoutuminen, riittävä henkilömitoitus ja sijaisjärjestelmien kehittäminen.

Ohjelmien vaikutukset työolosuhteisiin ja itse työprosesseihin vaihtelivat siis melkoisesti ohjelmasta riippuen. Eniten vaikutusta löytyi työelämän kehitysohjelmassa. Sen sijaan jaksamisohjelman hankkeilla ei näytä olleen kovin suurta vaikutusta yksittäisiin työolosuhteisiin tai työprosesseihin. Vajaa viidesosa jaksamisohjelman arviointitutkimuksen vastaajista koki hankkeen parantaneen erittäin paljon tai paljon työaika- ja työjärjestelyjä sekä työympäristöä ja työoloja (Kaajas ym. 2002). Vaikutuksia työympäristöön ja työjärjestelyihin havaittiin siis vain suhteellisen harvassa tämän ohjelman työpaikassa. Ikäohjelmassa tämän hyvinvointialueen asiat eivät saaneet kovin suurta painoa.

3.3 Ammattitaito ja osaaminen

Kansallisessa ikäohjelmassa panostettiin paljon heikon koulutustason omaavan aikuisväestön osaamisen kohentamiseen. Ohjelman arviointiraportissa puhutaan ”koulutuskuilusta”, joka koskee sekä ikääntyvien yleistä heikkoa koulutustasoa että heidän aikuiskoulutukseen osallistumistaan. Syrjäytymisen riski on suuri juuri puutteellisen pohjakoulutuksen varassa työmarkkinoilla sinnittelevillä ikääntyvillä työntekijöillä. Aikuiskoulutusjärjestelmä ei tutkimustulosten mukaan kavenna koulutuskuilua, sillä aktiivisimmin aikuiskoulutukseen osallistuvat hyvin koulutetut ja hyvissä työasemissa olevat. Ongelma on suurin henkilöstö-

koulutuksen alueella, mutta se koskee myös omaehtoista tutkinto- tai harrastustavoitteista koulutusta. Ikäohjelman arviointiraportissa todetaan edelleen, että ohjelman näkökulmasta *koulutuksellinen huono-osaisuus muodostaa keskeisen ongelman*, jonka ratkaiseminen edellyttää tehokkaita toimenpiteitä. Koulutuskuilu on myös uhkaamassa nuorempiakin ikäluokkia, sillä työmarkkinoiden rakenteellisten muutosten myötä on syntymässä laajeneva tarve kohottaa koulutustasoa keskiasteen tutkinnoista korkea-asteen koulutuksen suuntaan. (Arnkil ym. 2002.) Osaa ikääntyvästä ja ikääntyneestä työvoimasta ei näytä olevan mahdollista työllistää vallitsevalla palkkatasolla ja työvoimakustannusten rakenteella, koska työvoiman tuottavuus ei ole riittävän korkea (KIO 2002).

Ikäohjelmassa kehitettiin ammatillisen osaamistason nostamiseksi monenlaista koulutusta, kuten muuntokoulutusta, räätälöityjä koulutusohjelmia, näyttötutkintoja, oppisopimuskoulutusta ja työelämäläheisiä ammattikorkeakoulujen jatkotutkintoja. Suurimpia koulutettavien ryhmiä olivat ikääntyvät työntekijät, työpaikkojen johtoon ja henkilöstöhallintoon kuuluvat henkilöt sekä eri oppilaitosten ja koulutusta järjestävien yritysten henkilöt. Erityisen tärkeänä pidettiin ikääntyvien työntekijöiden koulutuksesta huolehtivien kouluttajien koulutusta. Koulutusta järjestettiin myös palveluista vastaaville ammattihenkilöille kuten työterveyshuollon, työsuojelun, työhallinnon ja yritysten johdon ja henkilöstöhallinnon työntekijöille. Tavoitteena oli ikään liittyvien kysymysten huomioon ottaminen kaikissa toimenpiteissä ja ikäohjelman periaatteiden juurruttaminen osaksi arkipäivän toimintaa. (KIO 2002.)

Ikäohjelman puitteissa toteutettu tärkeä erityishanke oli opetusministeriön Tietoyhteiskuntataidot kaikille -hanke, jonka avulla pyrittiin lisäämään tietoyhteiskunnan perustaitoja niitä vailla oleville noin 1,5 miljoonalle kansalaiselle. Heistä merkittävä osa on keskiikäisiä ja sitä iäkkäämpiä. Tavoitteena oli puolittaa vailla perustaitoja olevien määrä vuoteen 2005 mennessä. Toinen tietoyhteiskuntaan liittyvä erityishanke on Opintoluotsi-kehittämishanke, jossa luodaan kaikenikäisten kansalaisten käyttöön koko koulutusjärjestelmän kattava, internetissä toimiva tieto- ja neuvontapalvelu. (KIO 2002.)

Ikäohjelman arviointiraportin mukaan ongelmaksi jää edelleen se, että työllisten ikääntyvien aseman vahvistuessa näyttää työttömien ja työvoiman ulkopuolella olevien ikääntyvien tilanne muuttuvan samanaikaisesti entistäkin hankalammaksi. Koulutustaso ja koulutukseen osallistuminen ovat edelleen matalia. Arvioinnin mukaan ikääntyvien koulutusmahdollisuudet ovat kuitenkin parantuneet. Ikäkysymys on samalla tullut näkyvämmäksi, tutkimustietoa on tullut paljon, ja sen hyöty on kasvanut. Arvioinnin yhteydessä tehdyssä asiantuntijakyselyssä kaksi kolmasosaa katsoi ikääntyneiden oppimismahdollisuuksien parantuneen. Ikääntyville työntekijöille suunnattua aikuiskoulutusta on lisätty ja ikääntyvien työntekijöiden tarpeet on otettu koulutusta suunniteltaessa entistä paremmin huomioon. Ikäjohtamisen koulutuksen lisäämiseksi on muodostettu kouluttajaverkosto, joka voi hyödyntää ikäohjelman kokemuksia ja tuloksia työssään. (Arnkil ym. 2002.)

Myös Työssä jaksamisen ohjelmassa todetaan, että työn sisältöjen, vaatimusten ja työtapojen muuttuminen merkitsee työikäisten aikuisten oppimistarpeen kasvua ja oppimisesta on tullut erottamaton osa työtä ja muuta elämää. Ikääntyneiden työntekijöiden puutteellinen koulutustausta vaikeuttaa yhä vaativammista työtehtävistä selviytymistä. Apuna on kuitenkin monenlaista tutkintoihin johtavaa koulutusta, lisä- ja täydennyskoulutusta sekä harrastustavoitteisia opintoja. Parlamentaarisen aikuiskoulutustyöryhmän mietintöön perustuen vuonna 2003 käynnistettiin elinikäistä oppimisen ajatukseen perustuva aikuisten koulutustason kohottamisohjelma. Ohjelma on tarkoitettu 30–54-vuotiaille enintään kansa- tai peruskoulun suorittaneille, joille tarjotaan lisää mahdollisuuksia ammatillisen tutkinnon ja tietokoneen ajokortin suorittamiseen. (TJO 2002a.)

Työssä jaksamisen ohjelman mukaan *työssä saatavalla koulutuksella sekä työn arjessa oppimisella näyttää olevan eniten merkitystä työssä jaksamisen kannalta*. Uusien arkioppimisen työmuotojen kehittäminen on sen johdosta aikuisopetuksen ammattilaisten suuri haaste. *Oppivaksi organisaatioksi* kehittyminen onkin jaksamisohjelman mukaan yhä yleisemmin työyhteisöjen tavoitteena. Tällaisessa organisaatiossa annetaan henkilöstölle mahdollisuus käyttää taitojaan ja tietoaan ja pyritään poistamaan oppimisen esteet. Samalla pyritään varmistamaan, että ammattikoulutuksen ja kokemuksen omaavat työntekijät jakavat osaamistaan työyhteisön sisällä. (TJO 2002a)

Ohjelmien arvioinnit viittaavat siihen, että osaamista voidaan parantaa kehityshankkeiden avulla. Työelämän kehittämisohjelman arvioinnin mukaan selvimmin osaamisen kehittäminen näkyy koulutuksen lisääntymisenä (Rissanen ym. 2002). Koulutus on liittynyt työtehtävissä tarvittavien tietojen ja taitojen oppimiseen. Niin ikään koulutus on liittynyt yhteistyö-, vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitojen lisäämiseen. Työorganisaatioissa on tehty myös osaamiskartoituksia, ja kehityskeskusteluja käydään entistä enemmän. Osaamista on vahvistettu myös työhön perehdyttämistä lisäämällä sekä siirtämällä osaamista vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille. Runsas kolmasosa myös jaksamisohjelman arviointikyselyn vastaajista koki kehittämishankkeiden vaikuttaneen erittäin paljon tai paljon kokemuksen ja hiljaisen tiedon siirtymiseen (Kaajas ym. 2003).

Työssä jaksamisohjelman kehityshankkeiden myötä *asenne oppimiseen ja itsensä kehittämiseen parantui useissa työyhteisöissä* (TJO 2002b). Esimerkiksi työkiertoa käytettiin useissa toimipaikoissa sisäisenä oppimisen muotona. Toinen hankkeissa käytetty samantyyppinen oppimismuoto oli vaihtotyöskentely, jossa kaksi eri tiimissä tai yksikössä työskentelevää henkilöä vaihtaa ennalta sovituksi ajaksi työtehtäviään. Arjessa oppimisen menetelmänä käytettiin myös tukiparityöskentelyä, joka perustuu kahden tai useamman samaa työtä tekevän työntekijän yhteistyöhön. Työntekijät jakavat kokemuksiaan työstä, kyselevät toistensa työtavoista ja siten oppivat toisiltaan. Työyhteisöjä kehitettiin lisäksi osaamiskartoitusten avulla. Niillä voidaan kuvata ja arvioida osaamista niin yksilö- kuin tiimitasollakin tai koko yrityksen tai yhteisön tasolla. (TJO 2002a.) Henkilöstön osaamisen kehittäminen

mainittiin myös jaksamisohjelman arvioinnissa tärkeimpien tulevaisuuden kehityshankkeiden joukossa (Kaajas ym. 2003).

Työssä jaksamisen ohjelmassa korostetaan ikääntyvien koulutuksen kannalta hyvin tärkeää seikkaa, jonka mukaan *ikääntyvien oppimisen tapa on erilainen kuin nuorilla*. Oppiminen ei ole ikäkysymys, mutta oppijoilla on erilaisia oppimistyyplejä ja oppimistarpeita. Oppimisen kannalta tärkeintä on etenkin oppijan itsensä mutta myös esimiehen ja työtovereiden myönteinen asenne oppimiseen. Jaksamisohjelmassa tuodaan esille myös täsmätietoa täydentävän *hiljaisen tiedon* ja sen siirtämisen merkitys. Hiljainen tieto on kokemukseen perustavaa ajattelua, toimintaa ja tietojen yhdistelyä. Hyväksi keinoksi hiljaisen tiedon siirtämiseen osoittautui muun muassa nuoremman ja vanhemman työntekijän tukiparityöskentely. Tätä menetelmää lähellä on myös ns. mentorointi, joka muistuttaa perinteistä mestari–kisälli-mallia. (TJO 2002a). Kokemustiedon sukupolvelta toiselle siirtymisen kannalta on tärkeää myös sellainen tiimityöskentely, jossa samaan tiimiin kootaan sekä nuoria että vanhoja työntekijöitä.

Koulutusta, osaamista ja ammattitaidon kehitystarvetta korostettiin kaikissa kehitysohjelmissa. Kansallisessa ikäohjelmassa panostettiin paljon erityisesti puutteellisen pohjakoulutuksen ja puutteelliset oppimisvalmiudet omaavan aikuisväestön osaamisen kohentamiseen. Oman ammattitaidon kehittämismahdollisuus oli merkittävä asia työelämän kehitysohjelmanprojekteissa. Myös jaksamisohjelman mukaan työelämässä olevien osaamisesta ja osaamisen kehittamisestä työpaikalla on syytä pitää erityistä huolta.

3.4 Työkyky ja jaksaminen

Työkyky on tärkeä tekijä ikääntyvien työmarkkinoilla selviämässä. *Työkyky on kuitenkin hyvin monimuotoinen kokonaisuus*. Kansallisessa ikäohjelmassa katsotaan, että lähtökohta työkyvylle on terveys fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena toimintakyknä. Ohjelman loppuraportissa (KIO 2002) todetaan, että terveys kuitenkin ikään kuin suodattuu koulutuksen ja osaamisen sekä motivaatio- ja asennetekijöiden kautta yksilön voimavaroiksi. Voimavarat joutuvat puolestaan koetukselle työn henkisten ja fyysisten vaatimusten sekä työympäristön ja työyhteisön asettamien vaatimusten ja haasteiden kanssa. Tietojen ja taitojen puutteet heikentävät yksilön voimavaroja, ja kun työn vaatimuksiin ei kunnolla kyetä vastaamaan, on työkyky vaarassa heikentyä uupumuksen seurauksena. Lopullinen työkyky on siis monien eri tekijöiden vuorovaikutteinen summa. Kyseessä on terveyden, koulutuksen ja osaamisen, motivaatio- ja asennetekijöiden, työvaatimusten ja työympäristön sekä työyhteisön muodostama kokonaisuus. Työkyvyn parantaminen ja ylläpito edellyttää huomion kiinnittämistä jokaiseen vaikuttavaan tekijään ja pyrkimystä parantaa tilannetta niiden suhteen.

Ikääntymisen ja työn keskinäistä riippuvuutta on kuvattu matriisilla, jossa ongelmat tai mahdollisuudet, ratkaisut ja tavoitteet on eritelty yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan tasoille. Näiden kolmen tahon erittely korostaa sitä, että kullakin taholla on vastuunsa ikääntyvien

työhön osallistumisesta. Samalla tahojen erittely korostaa keskinäisen vuorovaikutuksen tärkeyttä: ongelmien tai mahdollisuuksien tunnistamisen, ratkaisukeinojen valinnan ja tavoitteiden asettamisen on löydyttävä kultakin tasolta. (Ilmarinen 1999; KIO 2002.)

Henkilöstön työkykyä on jo pitkään tuettu erilaisten työkykyä ylläpitävien toimintojen avulla. Kehittämisohjelmien yhteinen viesti on, että *perinteiset, liikuntapainotteiset toimenpiteet eivät nykyisessä tilanteessa kuitenkaan riitä*. Erityisesti työntekijöiden psyykkisen terveyden heikentyminen ja henkinen uupuminen edellyttävät uudenlaisia toimenpiteitä. Työelämän kehityshankkeissa onkin fyysiseen jaksamiseen liittyvän tyky-toiminnan sisältö laajentunut yleisemmäksi työhyvinvoinnin tukemiseksi. Siinä voimavaroja vahvistetaan työyhteisöjen sisäisellä kehitystyöllä ja yrityskulttuurin tärkeitä osa-alueita kehittämällä. Näitä alueita ovat esimerkiksi johtamispolitiikka, avoin ja keskusteleva työilmapiiri, yhdessä tekeminen, tiimityö ja keskinäisen tuen ja arvostuksen antaminen. Joissakin kehittämissankkeissa työhyvinvointia on lisätty myös henkilöstön määrään ja työsuhteiden laatuun vaikuttamalla. (TJO 2002a; KIO 2002; Rissanen ym. 2002.)

Työkykyä ylläpitävän toiminnan laajuuden, sisällön ja tulosten seurantaan luotiin Kansallisen ikäohjelman puitteissa erityinen tyky-barometri. Barometrin tulosten mukaan suurin osa suomalaisista työssäkävivistä oli jo 2000-luvun alussa ainakin jonkinasteisen työkykyä ylläpitävän toiminnan piirissä. Usko toiminnan taloudelliseen kannattavuuteen oli hyvä, ja tyky-toimintaa pidettiin työpaikoilla muutenkin tärkeänä (KIO 2002; Peltomäki ym. 2002).

Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta on työministeriön vuoden 2002 työolobarometrin mukaan voimakkaasti lisääntynyt. Toiminta on myös sisällöltään laajentunut. Yleisintä tyky-toimintaa on ollut työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen kohottaminen (TJO 2003a, Ylöstalo 2003). Jaksamisohjelman tukemista kehittämissankkeista näkyy, että osa työpaikkojen yleisestä kehittämistoiminnasta on siirtynyt tyky-nimikkeen alle. Tämä kertoo siitä, että tietoisuus työyhteisön kehittämisen merkityksestä työhyvinvoinnille on lisääntynyt (TJO 2003a).

Työssä jaksamisen ohjelman arvioinnin mukaan ohjelman hankkeissa onnistuttiin kaikkein parhaiten kehittämään työyhteisön toimintaa. Myös psyykkinen hyvinvointi lisääntyi merkittävästi: lähes puolet arviointikyselyn vastaajista koki henkisen jaksamisen ja hyvinvoinnin lisääntyneen erittäin paljon tai paljon jaksamisohjelman hankkeiden aikana. Työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia pidettiin ohjelman arvioinnissa yhtenä tärkeänä tulevaisuuden kehittämistarpeena (Kaajas ym. 2003). Hankkeissa luotiin työhyvinvointia edistäviä käytäntöjä ja niiden oletetaan pidemmällä aikavälillä vaikuttavan työyhteisöihin.

Kansallisessa ikäohjelmassa korostettiin tarvetta vahvistaa yksilöllisiä voimavaroja ja vähentää vastaavasti työn vaatimuksia, jolloin voimavarojen reservi säilyy riittävänä. Voimavarojen vahvistamisessa on henkisellä hyvinvoinnilla, esimiehen hyvällä johtamistavalla

sekä tuen ja palautteen saamisella hyvin tärkeä merkitys. Ikäohjelmassa tuettiin monin tavoin työntekijöiden terveyden, jaksamisen ja osaamistason parantamista. (KIO 2002.)

Ikäohjelman aikana ikääntyvien työkykyä tukevaa toimintaa tehostettiin. Merkittävää oli mm. uuden työterveyshuoltolain voimaantulo vuoden 2002 alussa. Lakiuudistuksen taustalla oli työelämän muutosten ohella erityisesti ikääntyneiden tarpeiden huomioiminen suurten ikäluokkien lähestyessä eläkeikää. Erityistä huomiota kiinnitettiin myös kuntoutuksen ja erityisesti varhaisen kuntoutuksen kehittämiseen. (KIO 2002.)

Työkyky luo perustan myös yksilön työllistyvyydelle. Kansallisen ikäohjelman loppuraportissa todetaan, että yhteiskunta on rakenteellisessa epätasapainossa, kun yli 55-vuotiaiden työkyky ei ole enää riittävä työllistymiseen. Näin ollen varhaisia poistumisreittejä työelämästä on vaikea poistaa, koska työntekijät ovat tulleet epävarmoiksi siitä, riittääkö heidän työkykynsä vastaamaan työelämän haasteita ja jatkuuko heidän työsuhteensa eläkeikään asti. (KIO 2002)

Työkyky ja jaksaminen ovat olleet esillä kaikissa ohjelmissa. Työelämän kehitysohjelman hankkeissa on työkykyä edistetty sekä varsinaisen tyky-toiminnan että työelämän kehittämisen avulla. Työkyky ja erityisesti ikääntyvien työkyky oli tärkeä lähtökohta myös kansallisessa ikäohjelmassa. Jaksamisohjelmassa keskityttiin mm. psyykkisen terveydentilan ongelmiin ja jaksamista edistävien toimintakäytäntöjen kehittämiseen.

3.5 Ikääntyvien asema

Ikäohjelman arviointiraportissa luetellaan ohjelman lähtökohtana olleita *ikäntymiseen liittyviä pulmia*. Tällaisia ovat ennakkoluuloiset ja kielteiset asenteet sekä syrjintä ikääntyviä kohtaan, varhainen työelämästä poistuminen, alhainen työllisyysaste, työttömien heikko työllistyminen sekä puutteet työkyvyssä ja osaamisessa. Raportin mukaan asennoituminen ikääntyneisiin työelämässä näyttää muuttuneen viiden vuoden aikana myönteisemmäksi, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tilanne työpaikoilla olisi tässä suhteessa hyvä (Arnkil ym. 2002). Juutin (2001) tutkimuksen mukaan työyhteisöjen kielteisiä ikäasenteita selittivät mm. näkemys oppimiskyvyn heikkenemisestä iän myötä ja ikääntyvien vähäinen kunnioitus työpaikoilla. Tutkimuksen tulokset viittaavat myös siihen, että suomalaisessa työelämässä naiset kohtaavat kielteisiä ikäasenteita ja syrjintää enemmän kuin miehet. Ikäohjelman arviointiraportissa todetaan lisäksi, että yleisestä myönteisestä suhtautumisesta ikääntyneisiin tai heille työpaikan sisällä osoitettavasta arvonnostakaan ei vielä suoraan seuraa valmiutta palkata ikääntyviä uusina työntekijöinä (Arnkil ym. 2002).

Vuoden 2001 tyky-barometrin mukaan ikääntyvien työssä jatkamista edistettiin voimakkaasti noin joka kymmenennessä työpaikassa. Kolmasosassa työpaikoista ei työntekijöiden näkemyksen mukaan edistetty lainkaan ikääntyneiden työssä jatkamista. Työnantajien vastausten perusteella tällaisia työpaikkoja oli 27 prosenttia. Tyky-barometrissa käy myös ilmi, että ikäjohtaminen oli ainakin vuosituhaten vaihteen tienoilla vielä kovin vähäistä. Noin

80 prosenttia yksityisen sektorin työpaikoista oli sellaisia, joissa tuo käytäntö oli tuntematonta ja julkisella sektorilla vastaavasti lähes 70 prosenttia. (Peltomäki ym. 2002.)

Ikäohjelman arvioinnin yhteydessä tehdyssä asiantuntijakyselyssä havaittiin, että *yli 50-vuotiaiden syrjintää* työhönotossa pidetään yleisesti ongelmana. Noin puolet vastaajista katsoi, että syrjintätilanne oli ikäohjelman aikana pysynyt ennallaan, ja lähes neljäsosa katsoi tilanteen huonontuneen. Arvioinnissa todettiin, että ikäsyrjinnän todellisesta laajuudesta on vaikea hahmottaa, koska syrjintä esiintyy yleisimmin epäsuorana. Ikäsyrjintä ei kuitenkaan ole poistunut työelämästä. (Arnkil ym. 2002.)

Ikääntyneen henkilöstön arvostamista, työmotivaation säilyttämistä, yksilöllisten tarpeiden tunnistamista ja huomioimista sekä psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista huolehtimista ja eläkkeelle siirtymisen myöhentämistä korostettiin tärkeinä tulevaisuuden kehittämistarpeina työssä jaksamisen ohjelman arvioinnissa. Myös eri-ikäisten ihmisten johtaminen ja ns. hiljaisen tiedon siirto nähtiin haasteellisina. (Kaajas ym. 2003.)

Kehityshankkeilla on ollut paljon myönteisiä vaikutuksia, monia ikääntyvien asemaan liittyviä asioita on viety eteenpäin. Kuten ikäohjelman arvioinnissa todetaan, ohjelmien ja muiden tekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena *ei kuitenkaan ole onnistuttu saattamaan pois päiväjärjestyksestä ikääntymiseen ja työelämään liittyviä pulmia*. Tällaisten ongelmien lievittämisen todetaan olevan tavattoman vaikeaa, ja tulokset näkyvät vasta myöhemmin. (Arnkil ym. 2002.)

Tässä raportissa tarkasteltujen kehittämisohjelmien aikana ikääntyneiden työllisyys parani selvästi. Ohjelmien mahdollista vaikutusta on kuitenkin vaikea erottaa muista tekijöistä, kuten yleisen taloudellisen tilanteen kehityksestä (Arnkil ym. 2002). Eryteisesti suuret ikäluokat ovat edeltäviä ikäluokkia paremmin kiinni työelämässä paremman koulutuksen terveyden ansiosta (TJO 2002b). Vuonna 2003, silloin 54–58 vuoden iässä olevilla suurilla ikäluokilla työllisyysaste oli runsaat 10 prosenttiyksikköä korkeampi kuin mitä se oli edeltävällä viisivuotiskohortilla samanikäisillä vuonna 1998. Kohorttitarkastelun perusteella näyttää myös siltä, että suurilta ikäluokilta voidaan odottaa jatkossakin edeltäneitä kohortteja korkeampia työllisyysasteita (Nio ja Hytti 2004).

Ikääntyvien aseman parantaminen oli luonnollisesti koko ikäohjelman keskeinen tavoite. Viestinnässä korostettiin ikääntyneiden kokemusta "kansallisena pääomana" ja ohjelmassa keskityttiin vaikuttamaan ikäasenteisiin. Ikääntymisen pulmat olivat esillä myös jaksamisohjelmassa, jossa korostettiin mm. eri-ikäisten johtamisen merkitystä ja hiljaisen tiedon siirtoon liittyviä seikkoja.

4 Muita työhyvinvointiin liittyviä havaintoja

Edellä tarkasteltuja ohjelmia voidaan arvioida myös mm. sen mukaan, onko niihin sisältyvillä kehityshankkeilla myös pysyviä vaikutuksia työelämän laatuun. Niin ikään on mielenkiintoista tarkastella sitä, millaisia kokemuksia onnistuneista ja epäonnistuneista kehityshankkeista niissä on saatu.

Ohjelmien arvioinnit viittaavat siihen, että kehityshankkeiden vaikutukset ovat useimmissa tapauksessa jättäneet myös pitkäaikaisen positiivisen jäljen työhyvinvointiin kohdeyrityksissä. Myös projektien jälkeen työelämän laadun kehittäminen on siis usein jatkunut.

Esimerkiksi Työelämän kehittämisohjelman ensimmäisen kauden arviointitutkimuksen mukaan peräti 69 prosenttia projekteista oli sellaisia, että ne johtivat jatkuvaan ja systemaattiseen kehittämistyöhön kohdeorganisaatiossaan. Ne ovat omalta osaltaan vaikuttaneet siihen, että työorganisaation kehittäminen on muodostunut pysyväksi toimintatavaksi. Projektit ovat saattaneet toimia paitsi kehittämistyön aloittajana ja vakiinnuttajana niin myös levittäjänä. Levittämisen välineenä ovat olleet mm. kehitysryhmien perustaminen organisaation sisälle ja projektissa mukana olleiden sijoittaminen eri puolille organisaatiota. Projekteihin on liittynyt usein myös organisaatioiden välistä tuotannollista yhteistyötä ja kokemusten vaihtoa. (Rissanen ym. 2002.)

Myös Työssä jaksamisen ohjelman arvioinnissa saatiin varsin samansuuntaisia arvioita kehityshankkeiden vaikutusten pysyvyydestä (Kaajas ym. 2003). Arvioinnin mukaan vaikutukset jäävät vain harvoin lyhytkestoisiksi tai kertaluonteisiksi. Vain vajaat 15 prosenttia vastaajista katsoi, että vaikutukset näkyvät vain hankkeen keston ajan. Vastaavasti noin 70 prosenttia vastaajista arvioi, että hankkeen seurauksena työpaikalle juurtuu pysyviä työssä jaksamista edistäviä käytäntöjä. Kehittämishankkeet toimivat tällöin lähtölaukauksina toiminnan systemaattiselle kehittämiselle. Eri vastaajatahoista työnantajat ja esimiesasemassa olevat kokivat hankkeiden vaikutukset myönteisemmiksi kuin luottamushenkilöt.

Vaikutusten ajallisen keston ohella merkillepantavaa on myös vaikutusten monitahoisuus. Kehitysohjelmien taustaolettamuksena onkin ollut ajatus siitä, että edistysaskelet työprosessien ja toiminnan laadun suunnalla myötävaikuttavat myös tehokkuus- ja tuottavuuskehitykseen.

Työelämän kehittämisohjelman ensimmäisen kauden arviointitutkimuksessa todetaan, että projekteilla oli sinänsä vähän vaikutusta henkilöstön määrän kehitykseen. Paranemista sen sijaan tapahtui niin tehokkuus- ja tuottavuuskehityksessä kuin työelämän laadussa (Rissanen ym. 2002). Kaikkein myönteisintä kehitys oli henkilöstön keskinäisen yhteistyön ja kehittämisaktiivisuuden lisääntymisen osalta. Tulosten perusteella voidaan siis arvioida,

että on mahdollista saavuttaa myös eri asioiden kumulatiivista, samanaikaista kehittymistä. Mielenkiintoinen havainto on myös se, että hankkeen aikana painopiste saattoi siirtyä yhdestä tavoiteryhmästä toiseen.

Kehityshankkeissa ei löytynyt yhtä onnistuneen projektin mallia. Sekä jaksamisohjelmassa että Työelämän kehittämisohjelmassa koottiin kuitenkin yhteen piirteitä, jotka olivat tyypillisiä hyviä tuloksia tuottaneille projekteille.

Jaksamisohjelmassa (TJO 2002b) onnistuneen kehittämishankkeen avainasioiksi todettiin mm. kohderyhmien aito kiinnostus, henkilöstön laajat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, johdon tukeva ja myönteinen suhtautuminen, realistiset tavoitteet ja kehittämistyön käytännölläisyys, sitoutunut vastuuhenkilö ja onnistunut ulkopuolisen asiantuntijan valinta sekä jatkuva tiedotus. Haittaavia tekijöitä olivat mm. liian tiukka aikataulu ja/tai aktiviteettien runsaus aikatauluun nähden, eri kehittämishankkeiden samanaikaisuus, työkiireet, yleinen muutosvastarinta, organisaatiomuutokset, tiedotuksen puutteet sekä ristiriidat ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Myös Työelämän kehittämisohjelman hankkeiden pohjalta on saatu kootuksi samantyyppisiä kokemuksia (ks. Rissanen ym. 2002). Lisäksi sen yhteydessä havaittiin, että onnistuneissa projekteissa työelämän laatu- ja hyvinvointivaikutukset painottuivat enemmän kuin tehokkuus- ja tuottavuusvaikutukset.

Viestinnällä on ollut kaikissa ohjelmissa hyvin tärkeä rooli. Viestinnässä oli käytössä laajasti koko viestinnän arsenaali, ts. kaikki joukkotiedotusvälineet. Viestinnän määrä vaikuttaa myös suurelta. Tämä on omalta osaltaan luonnollisesti vaikuttanut siihen, että viestinnässä on epäilemättä onnistuttu. Onnistuminen näkyy siinä, että käsitteistä on tullut selvästi entistä tutumpia ja kehittämistoiminnan merkitys on yleisesti hyväksytty.

Ohjelmien kehittämis- ja tutkimushankkeissa tavoitettiin luonnollisesti vain pieni osa suomalaisista työyhteisöistä. Ongelmallista on myös se, että ohjelmien kohdejoukoksi valikoitui pääasiassa työyhteisöjä, joilla on edellytykset ja kyky viedä läpi kehittämishankkeita. Aktiivisen tiedottamisen ja laajalevikkisten käytännön oppaiden kautta uskotaan kuitenkin tulevan välillisiä vaikutuksia. Jaksamisohjelman loppuarvioissa nähdäänkin tärkeäksi tulosten ja hyvien käytäntöjen levittäminen ja juurruttaminen myös muille työpaikoille (TJO 2002b).

5 Johtopäätöksiä ikääntyvien työssä pysymisen kannalta

Ikääntyvien työssä pysymisen tukeminen on vaikuttanut jokaisen ohjelman taustalla. Selkeimmin se on ollut esillä ikäohjelmassa ja jaksamisohjelmassa. Näiden ohjelmien hankkeissa on pyritty kehittämään työyhteisöjä hyvän yrityskulttuurin suuntaisiksi, mikä tunnustusti edistää ikääntyvien halua pysytellä työelämässä. Ohjelmien tavoitteet ja saavutukset osuvat ajallisesti jokseenkin yksiin suuren eläkeuudistuksen kanssa, jolloin ne vahvistavat toisiaan. Ohjelmissa pyritään lisäämään monin tavoin työelämän vetoa ja eläkeuudistus pyrkii puolestaan hillitsemään ennen aikaisen eläkkeelle siirtymisen painetta.

Kaiken kaikkiaan ohjelmissa vahvistui käsitys *työyhteisöjen tärkeästä merkityksestä työhyvinvoinnin luomisessa*. Tämän kokonaisuuden keskeinen osa on hyvä esimiestyö ja kehittynyt johtamiskulttuuri. Ne kietoutuvat yhteen hyvän työilmapiirin, avoimen vuoro-vaikutuksen ja tiedonkulun ja yhteistyön kanssa. Nämä kaikki seikat ovat hyvän yrityskulttuurin tärkeitä tunnuksia. Ohjelmilla saavutettu yrityskulttuurin yleistilan paraneminen ja sen erillisten osatekijöiden, kuten erityisesti johtamisen kehittyminen, vaikuttavat merkittävästi myös ikääntyvien halukkuuteen pysytellä työelämässä entistä pidempään. Tulokset puhuvat siis sen puolesta, että työkkulttuuritekijöiden kehittämistä on syytä edelleen jatkaa ja voimistaa.

Työmenetelmien paraneminen, esimerkiksi tiimityö, lisää työhyvinvointia ja sitä kautta myös ikääntyvien mahdollisuuksia jatkaa työssä. Ikääntyvien aseman ja merkityksen korostuminen vaikuttaa samaan suuntaan. Sen sijaan ohjelmien vaikutukset työaikoihin, kiireeseen, stressiin ja työn kuormitukseen ulottuivat usein vain näiden asioiden selkeään esiin nostamiseen, jolloin työhyvinvoinnin mahdollinen positiivinen kehitys näissä kohteissa jää nähtäväksi.

Ikääntyvien heikko koulutustaso ja heikko osallistuminen koulutukseen estävät tehokkaasti työssä jatkamista varsinkin, kun työelämän vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Koulutustason vaje uhkaa lisäksi yhä useampia ihmisiä jo verraten nuorella iällä. Ohjelmissa on tehty mittavia yrityksiä parantaa tilannetta, mutta niiden vaikutus vaatii aikaa eikä tulokkaan ole itsestään selvä. Hyvin tärkeää on myös se, että ikääntyvien yleis- ja ammatillisessa koulutuksessa käytetään juuri heille sopivaa opetuksen tapaa, sillä muuten opetuksesta suuri osa menee hukkaan.

Ohjelmien kehityshankkeissa saadut kokemukset osoittavat, että *työssä oppiminen* on sitäkin tärkeämpää ja usein myös tehokasta. Ikääntyvien pysyminen työmarkkinoilla edellyttää, että työpaikoilla koulutetaan ikääntyviä työn ääressä jatkuvasti ja systemaattisesti. Työpaikoista on tultava tällöin todella oppivia organisaatioita. Hankkeissa on saatu paljon hyviä esimerkkejä työpaikkakoulutuksessa käytettävistä menetelmistä, jotka pitää saada

yleisesti käyttöön. Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito ja niiden kehittäminen ovat merkittäviä myös henkilökunnan jaksamisen ja motivaation kannalta.

Työkyvyn ylläpito ja kehittäminen on välttämätön edellytys ikääntyvien työmarkkinoilla selviämässä. Sairastavuuden yleisyys liittyy usein työn henkiseen rasittavuuteen. Koska varsin moni ikääntyvä kokee työnsä henkisesti rasittavaksi, huomiota tulee kiinnittää erityisesti *ikäntyvien työn henkisen raskauden ongelmiin*. Tämä on tärkeää myös siksi, että työkyky- ja jaksamiongelmat voivat yleistyä, mikäli ikääntyneet jatkavat heikentyneestä terveydentilasta huolimatta entistä pidempään työelämässä. Työssä pysymisen pyrkimys ei saa johtaa kohtuuttomiin seurauksiin, kuten työnteon jatkamiseen väsyneenä ja huonokuntoisena.

Ikääntyvien terveydestä huolehtimisen lisäksi on kuitenkin kiinnitettävä huomio moneen muuhunkin työkykyä säätelevään tekijään. Tällaisia seikkoja ovat koulutus ja osaaminen, motivaatio- ja asennetekijät, työvaatimukset ja työympäristö sekä työyhteisön muodostama kokonaisuus. Tästä johtuen on edistettävä perinteisen fyysiseen toimintakykyyn painottuvan *työkehittämisen sisällön muuttumista laaja-alaiseksi työhyvinvoinnin tukemiseksi*. Lisäksi vastuu ikääntyvien työkyvystä huolehtimisesta pitää jakaa sopivalla tavalla yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken.

Työyhteisöissä näyttää kuitenkin olevan edelleen olemassa kielteisiä ikäasenteita ja ikäohjelman yhteydessä todetaan, miten esimerkiksi ikäjohtaminen oli ainakin vuosituhaten vaihteen tienoilla vielä kovin vähäistä. Ikääntymiseen liittyvät pulmat, kuten kielteiset asenteet ja ikäsyrjintä, ikääntyvien työttömyys ja puutteet työkyvyssä ja osaamisessa ovat edelleen olemassa, vaikka niihin on alettu tarttua mm. työelämän kehitysohjelmien avulla. Tällaisten ongelmien lievittäminen on hyvin vaikeaa ja myönteinen kehitys näissä asioissa vaatii usein varsin pitkiä aikoja ja mahdolliset myönteiset tulokset näkyvät vasta myöhemmin (KIO 2002). Näin ollen tarvitaan pitkäjänteitä sitoutumista mm. ikäohjelman käynnistämiseen työhön.

Ikäohjelman arvioinnissa pyydettiin asiantuntijoilta vastausta kysymykseen myös siitä, miten heidän mielestään ihmiset saataisiin jatkamaan työelämässä nykyistä pitempään. Vastauksissa suositeltiin useimmiten asenteisiin vaikuttamista, johtamisen ja työn organisoimisen kehittämistä, taloudellisia kannustimia ja joustavia työaikatratkaisuja (mm. osaaikaeläke). (Arnkil ym. 2002.)

Ohjelmien viestinnässä korostettiin useissa yhteyksissä ikääntyvien työssä pysymistä edistäviä asioita. Esimerkiksi ikäohjelman viestinnässä tavoiteltiin aktiivisesti ikääntyvien arvostuksen lisäämistä ja tuotiin toistuvasti esiin elinikäisen oppimisen tarve ja mahdollisuudet. Viestinnässä tuotiin niin ikään voimakkaasti esiin tarve kehittää työelämää hyvän yrityskulttuurin suuntaan. Tiedotuksella vaikutetaan pidemmän päälle asenteisiin, joiden voi odottaa muuttuvan entistä myönteisimmiksi ikääntyvien työpanosta kohtaan. Viestinnänkin todelliset vaikutukset näkyvät vasta viiveellä. Voisi kuitenkin olettaa, että varsinkin

pidemmällä tähtäimellä on syntynyt lisää painetta paneutua sekä yritystasolla että koko yhteiskunnassa entistä enemmän ikääntymisen ja työn väliseen suhteeseen. Osassa yrityksiä on jo nyt kiinnostusta kehittää työoloja. Myös valmius ikääntyvien välittömiin irtisanomisiin voi pienentyä ulkoisen paineen kasvaessa.

6 Käytännön toimenpiteitä tulosten valossa

Edellä esitettyjen johtopäätösten perusteella voidaan vielä tehdä tiivistetty suositusten lista. Seuraavaan on koottu suosituksia niistä käytännön toimenpiteistä, joiden avulla ikääntyneiden työssä pysymistä voidaan edistää. Listalle tässä valitut toimenpiteet ovat sellaisia, että ne on useissa yhteyksissä todettu vaikuttaviksi em. ohjelmien yhteydessä.

1. Työyhteisöjä on perusteltua kehittää edelleen hyvän yrityskulttuurin suuntaan.

Kehitystyötä on perusteltua jatkaa yrityksissä kehitysohjelmien kokemusten mukaisesti. Tässä kannattaa keskittyä toisaalta toimipaikkojen johtamistapojen muuttamiseen ja toisaalta työilmapiirin parantamiseen. Esimiehiltä tämä edellyttää entistä enemmän viestintä- ja yhteistyövalmiutta, paineensietokykyä, ajankäytön hallintaa ja sopeutumiskykyä nopeisiin muutoksiin. Keskeistä on oivaltaa, että työyhteisössä on hyvin erilaisia ihmisiä, joiden erilaisuus olisi otettava entistä tarkemmin huomioon. Erilaisuuden johtamisessa on huomattava valmentava johtamisote, yhteistyö, kommunikointi ja koko työyhteisön osallistuminen. Esimiehen roolin olisi muutettava käskyttäjistä ja valvojasta työnteon edellytysten turvaajaksi ja tiimin valmentajaksi.

Työilmapiirin parantaminen edellyttää vuorovaikutuksen, yhteistyön ja tiedon kulun parantamista. Yhteisöllisyyden lisääntyminen tarkoittaa edistymistä myös keskinäisessä avunannossa, toisten henkilöiden kannustamisessa ja kunnioittamisessa, eli edistystä mehengessä. Samaan yhteyteen pitäisi kuulua myös parantunut valmius kohdata, hallita ja ratkaista ristiriitatilanteita. Johtavassa asemassa olevien on otettava entistä paremmin huomioon henkilöiden ikään liittyvät asiat. Ikätietoutta on lisättävä, ja on vahvistettava valmiuksia käyttää ikääntyviä työssä ja valmiuksia toteuttaa hyväksi todettujen käytäntöjen malleja yrityksessä.

2. Työpaikoista oppivia organisaatioita

Ikääntyvien heikko koulutustaso ja vaikea osallistuminen tarjottuun koulutukseen estävät tehokkaasti ikääntyvien pysymisen työmarkkinoilla. Tämän johdosta ikääntyvien kohdalla korostuu jatkuvan ja systemaattisen työn ääressä tapahtuvan koulutuksen tarve. Koulutusvajeet uhkaavat työvoimaa jo hyvin varhaisessa vaiheessakin, joten yrityksiin on luotava mahdollisuudet jatkuvaan, koko työuran kestävään oppimiseen. Ikääntyvien yleis- ja ammatillisessa koulutuksessa on käytettävä erityisesti heille sopivia opetuksen tapoja.

3. Työkyvyn laaja-alainen sisältö käyttöön

Tyky-toiminta tulee laajentaa laaja-alaiseksi työhyvinvoinnin tukemiseksi työpaikkojen sisällä. Työkykyä kannattaa tukea terveyden, koulutuksen, motivaatio- ja asennetekijöiden sekä työympäristön, työvaatimusten ja työyhteisön kehittämisen avulla. Tällainen toiminta sisältää paitsi itse työn tekemiseen liittyviä seikkoja myös työyhteisöjen kehittämistä hyvää yrityskulttuuria noudattaviksi. Työyhteisöjen kehittämiseen tulee sisältyä hyvinvointiteki-
jöiden, esimerkiksi avoimuuden, johtamispolitiikan ja ilmapiirin parannuksia. Työkykyä on perusteltua parantaa samanaikaisesti jokaisen mainitun tekijän suhteen. Kullakin osa-
alueella toimivien on oivallettava työkyvyn kokonaiskuva. Toiminnan koordinointi yhteis-
työssä muiden alueiden toimijoiden kanssa on tärkeää.

4. Kielteisistä ikäasenteista eroon

Ikääntyvien asemaan ja merkitykseen liittyvää asennekasvatusta on syytä jatkaa tiedotusvä-
lineissä ja työpaikoilla. Kansallisten kehitysohjelmien viestinnän luomaa myönteistä kuvaa
ikäntyvistä on pidettävä jatkuvasti esillä. Ikääntyvien työkyvystä ja työssä pysymisestä
saatuja hyviä esimerkkejä on tärkeää levittää erityisesti yritysten johdon ja esimiesten tie-
toon. Työpaikkojen työterveyshuollossa on ikääntyvien sairauksiin ja psyykkiseen jaksami-
seen kiinnitettävä kasvavaa huomiota.

5. Eläkeuudistuksen vaikutuksia seurataan ja arvioidaan

Eläkeuudistus vaikuttaa monin tavoin ikääntyvien asemaan ja etuuksiin, joskin eläkeuudis-
tuksen vaikutukset näkyvät pääosiltaan vasta pitkän ajan kuluessa. Varhaiseläkkeiden kar-
simisen ohella vuoden 2005 työeläkeuudistuksessa vanhuuseläkeikä muuttuu joustavaksi ja
työn jatkamisen taloudelliset kannustimet paranevat. Uudistuksen vaikutuksia on tarpeen
seurata heti uudistuksen voimaantulon alkuvuosista lähtien. Keskeistä on esimerkiksi elä-
keasenteiden ja todellisen eläkkeelle siirtymisiän kehityksen seuranta ja arviointi.

6. Yrityskohtaiset kehitysprojektit tuottavat tulosta

Kansallisten kehitysprojektit saivat aikaan ja tuottivat pysyviä myönteisiä muutoksia yritys-
ten toimintatavoissa. Kehitysprojekteja on siksi syytä jatkaa eri yrityksissä ja yhteisöissä
saatujen kokemusten valossa.

Lähteet

Alasoini, T. 2004. Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita ja mahdollisuuksia, työpapereita 17. Helsinki.

Allardt, E. 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Porvoo.

Antila, J. & Ylöstalo, P. 2002. Proaktiivinen toimintatapa. Työpoliittinen tutkimus 239. Työministeriö. Helsinki.

Arnkil, R., Hietikko, M., Mattila, K., Nieminen, J., Rissanen, P. & Spanger, T. 2002. Kansallisen ikäohjelman arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Forss, S. 1982. Vanhuuseläkkeelle siirtyminen ja hyvinvointi. Helsinki: Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 1982:2.

Forss, S. 1999. Työyhteisön kulttuuri, ikäpolitiikka ja ikääntyvä henkilöstö. Helsinki: Eläketurvakeskuksen monisteita 1999:28.

Ilmarinen, J. 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa -tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö. Helsinki.

Juuti, P. 2001. Ikäjohtaminen. JTO-tutkimus 13. Työministeriö 2001.

Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia Sarja 2. Kokemäki.

Juuti, P. 1994. Yrityskulttuurin murros. Tampere. Aavaranta-sarja nro 31.

Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kaajas, S., Troberg, E. & Valtakari M. 2003. Työssä jaksamisen ohjelman kehittämis-hankkeiden analyysi. LTT-tutkimus Oy.

KIO 2002. Ikäohjelman monet kasvot. Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Helsinki.

Nakari, M.-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Nio I. & Hytti H. 2004. Työllisyysohjelman seuranta ja työssäoloajan pituus. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2004:51–80.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki.

Peltomäki, P., Viluksela, M., Hiltunen, M.-L., Kauppinen, T., Lamberg, M., Mikkola, J., Pirttilä, I., Räsänen, K., Suurnäkki, T., Tuomi, K. & Hausman, K. 2002. Tykybarometri, Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 2001. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Ramstad, E. 2001. Kehittämishankkeiden itsearviointi – Kansallisen työelämän kehittämissuunnitelman ensimmäisen suunnitelmakauden (1996–99) kehittämissuunnitelman itsearviointitulokset. Raportteja 13, Helsinki.

Rissanen, P., Pitkänen, S. & Arnkil, R. 2002. Oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Työelämän kehittämissuunnitelman hankkeiden pysyvien vaikutusten arviointi. Raportteja 24. Helsinki.

TJO 2002a. Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpidesuunnitelma. Seurantaruportti 2002. Helsinki.

TJO 2002b. Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpidesuunnitelma 2000–2003. Päätös- ja arviointiruportti.

TJO 2001. Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpidesuunnitelma. Seurantaruportti 2001. Helsinki.

TKO 2003. Työelämän kehittämissuunnitelma 2000–2003, Johtoryhmän loppuruportti talousneuvostolle. Työministeriö. Helsinki.

Työelämän kehittämissuunnitelman muistio 2000. Selvitys kunta-alan henkilöstön työssä selviytymisestä sekä ehdotuksia toimenpiteiksi henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Kuntien eläkevakuutuksen julkaisuja 2/2000. Helsinki.

Ylöstalo, P. 2003. Työolobarometri. Työministeriö. Helsinki.