

Erika Löfström & Maarit Pitkänen

*Kummina vai keinutuolissa?
Ikääntyvät työntekijät pk-
yrityksissä
AGENT-projektin loppuraportti*

**Euroopan sosiaalirahasto
Tavoite 4 ohjelma**



Tämä julkaisu on toteutettu Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuella.

Erika Löfström & Maarit Pitkänen

Kummina vai keinutuolissa?

Ikääntyvät työntekijät pk-yrityksissä

AGENT-projektin loppuraportti



Työministeriö

adulta

INSINÖÖRILIITTO

AEL

KESKUS

Uudenmaan Yrittäjät

Euroopan sosiaalirahasto
Tavoite 4 ohjelma



Tämä julkaisu on toteutettu Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuella

Tekijöiden alkusanat

Tarve ikääntymisen tutkimiseen pk-yrityksissä heräsi Euroopan sosiaalirahaston ja AEL:n Osaava Uusimaa -hankkeen arvioinnissa. Arvioinnin yksi tulos oli, että ikääntyvät työntekijät kokivat muita useammin ammatillista turhautumista ja suhtautuivat kielteisesti työtehtävien muutoksiin. Tulos on huolestuttava, sillä Suomen väestö ikääntyy nopeasti, minkä seurauksena yli 45-vuotiaiden osuus työikäisistä kasvaa voimakkaasti lähivuosina. Ikääntyvien työssäpysyminen ja työssäviihtyminen tulevat siten yhä keskeisimmiksi työelämän haasteiksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää pk-yritysten johtamisen ja henkilöstön kehittämisen nykytilaa sekä tulevaisuuden näkymiä. Näitä selittävinä tekijöinä tutkittiin ikä-, työ- ja eläkeasenteita, ilmapiiriä sekä harjoitettua eläkepolitiikkaa. Tutkimusaineisto koottiin Euroopan sosiaalirahaston Osaava Uusimaa- ja GRAM-hankkeista sekä satunnaisesti valituissa yrityksissä. Yritykset edustavat uusmaalaista tuotanto- ja talouselämää, joitakin aloja, kuten rahoitusala, lukuun ottamatta. Painopiste on aloilla, joilla ikärakenne on poikkeuksellisen vaikea kuten esimerkiksi graafisessa teollisuudessa. Haastattelimme 228 johtajaa ja työntekijää 100 pk-yrityksestä.

Ensimmäisessä luvussa esitetään ikääntymisen määritelmiä sekä työikäisen väestön ikääntymisen vaikutuksia. Toisessa luvussa tarkastellaan työntö- ja vetovoimia eläkkeelle sekä pk-yritysten varhaiseläkepolitiikkaa. Kolmannessa luvussa johtamista ja oppimista käsitellään pk-yrityksen näkökulmasta. Neljännessä luvussa on esitelty tutkimusaineisto ja -menetelmät. Tutkimuksen tulokset esitellään viidennessä luvussa ja tulosten pohdintaa kuudennessä luvussa. Aineiston pohjalta rakennetut neljä tulevaisuuden kehityksen näkymää esitetään seitsemännessä luvussa. Lopuksi kahdeksannessa luvussa ovat johtopäätökset.

Tutkijoiden tukena oli ohjausryhmä, johon kuuluivat Esa Kokka AEL:stä, Hannu Saarikangas Insinööriiliitosta, Olli Petramo Uudenmaan TE-keskuksen työvoimaosastolta, Marjukka Rehumäki Adultasta ja Nina Sarvana-Salmela Uudenmaan Yrittäjistä. Tieteellisenä ohjaajana toimi professori Arja Puurula Helsingin yliopistosta. Tutkijoina olivat Erika Löfström ja Maarit Pitkänen Helsingin yliopiston Vantaan täydennyskoulutuslaitokselta.

Kiitämme ohjausryhmän jäseniä, tutkimuksen rahoittajia Euroopan sosiaalirahastoa ja työministeriötä, erityisesti Keijo Mäkelää ja Maija-Leena Uimosta, sekä kaikkia mukana olleita yrityksiä ja niiden henkilöstöä.

Vantaalla toukokuussa 1999

Erika Löfström

Maarit Pitkänen

Tiivistelmä

Löfström, Erika & Pitkänen, Maarit (1999). Kummina vai keinutuolissa? Ikääntyvät työntekijät pk-yrityksissä.

AGENT-tutkimuksen tavoitteena oli ennakoida sitä, miten pienissä ja keskisuurissa uusmaalaisissa yrityksissä nähdään ikääntyvän henkilöstön kehittäminen ja tulevaisuus. Tutkimuksessa yritys on yhteiskunnan ja yksilön kohtaamisen kenttä, johon vaikuttavat samanaikaisesti yhteiskunnassa ja lainsäädännössä tapahtuvat muutokset. Tutkimus on ajankohtainen, sillä Suomi on siirtymässä ikääntyvän väestön maaksi. Suomalaista keskustelua ovat hallinneet ikäsyrintä ja väestön ikääntymisen vaikutukset eläkemenoihin. Keskeinen kysymys on se, miten saada eläköitymistä siirrettyä myöhemmäksi. Muutospaineet työmarkkinoilla ovat suuria, sillä Suomessa ikääntyvien työmarkkinoiden ongelmia on hoidettu pitkälle eläkejärjestelyillä.

AGENT-aineistossa vastaajia oli yhteensä 228 sadasta pk-yrityksestä Uudellamaalla. Yrityksistä 58 oli ESR-hankkeissa Osaava Uusimaa ja 17 graafisen alan GRAM-hankkeessa mukana olleita yrityksiä. Johto- ja päällikkötason tehtävissä toimiville esitetyissä kysymyksissä korostui yritys näkökulma, kun taas työntekijöiden ja toimihenkilöiden kysymyksissä korostui yksilön näkökulma. Haastattelulomakkeet sisälsivät sekä valmiiksi strukturoituja kysymyksiä että avoimia kysymyksiä.

Yleisesti ottaen suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin on myönteistä. Eroja ikäasteissa oli kuitenkin vastaajaryhmien välillä siten, että nuorten suhtautuminen on vähemmän myönteistä. Tulokset viittaavat siihen, että ikä selittää yksilön asenteita ikääntyviä kohtaan. Eläkkeellesiirtymishalukkuuteen vaikuttavat työnteon riittäminen ja sen koettu kurjuus. Työelämässä kiinni pitävien tekijöiden, taloudellisten ja työnorganisointiin liittyvien tekijöiden, merkitys ei ollut kovinkaan suuri. Kysyttäessä, mitkä tekijät mahdollisesti kannustaisivat yrityksiä pitämään eläkeikää lähestyviä työntekijöitä työssä vastaukset liittyivät taloudellisiin helpotuksiin ja tukijärjestelmiin, eläkejärjestelmien, työterveyspalvelujen ja kuntoutuksen kehittämiseen, koulutustoimenpiteisiin, sekä työjärjestelyihin, lähinnä työaikoihin, liittyviin tekijöihin, asennemuokkaukseen tähtääviin toimenpiteisiin sekä yksilöllisiin tekijöihin. Henkilöstön kehittämiseksi on aineiston yrityksissä tehty paljon yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta. Yritykset olivat yksimielisimpiä siitä, että tulevaisuudessa yritysten tulee myös kantaa vastuu henkilöstön ammattitaidosta. Suhtautuminen henkilöstön palkkaukseen näyttäisi myönteiseltä, mikä tarkoittaa myös ikääntyvien työmahdollisuuksien lisääntymistä. Heihin myös tullaan vastaajien arvion mukaan panostamaan entistä enemmän. Keskeinen tulos on kuitenkin se, että yrityksissä ei tiedosteta henkilöstön ikääntymisen kysymyksiä.

Käsittelemme tutkimustuloksia neljän skenaarion kautta. Skenaario 1 perustuu visioon, jossa ikääntyvien pako työstä eläkkeelle jatkuu. Skenaariossa 2 eriytyminen nuorten ja ikääntyvien ammatteihin jatkuu. Skenaario 3 perustuu ajatukseen, että ikääntyvät ovat mukana työelämässä omien voimavarojensa ja jaksamisensa mukaan. Asennemuutos, jatkuva henkilöstön kehittäminen iästä riippumatta sekä ikääntyvien osaamisen ja elämäkokemuksen siirtäminen nuorille ovat skenaario 4:n keskeisiä elementtejä.

Avainsanat: ikääntyminen, työelämä, henkilöstön kehittäminen, pk-yritys, skenaario.

Sammandrag

Löfström, Erika & Pitkänen, Maarit (1999). Som mentor eller i gungstolen? Äldre anställda i små och mellanstora företag.

AGENT-undersökningens syfte var att förutsäga hur man i nyländska små och mellanstora företag ser framtiden för och personalutvecklingen av äldre anställda. I undersökningen ses företaget som mötesplats för individen och samhället, som påverkas av förändringar i samhället och i lagstiftningen. Forskningen är aktuell eftersom Finland håller på att förvandlas till ett åldrande samhälle. Utmärkande för diskussionen i Finland har varit åldersdiskriminering och den åldrande befolkningens inverkan på pensionsutgifterna. Hur den genomsnittliga åldern för pensionering kunde höjas har varit en central fråga. Trycket på arbetsmarknaden är stort eftersom problematiken kring den åldrande arbetskraften främst skötts genom pensionssystemet.

För AGENT-undersökningen intervjuades 228 personer från 100 företag. Av företagen hade 58 deltagit i ESF-projekten "Kunniga Nyland" (Osaava Uusimaa) och 17 i GRAM för den grafiska industrin. Frågorna som ställdes till företagsledningen och cheferna fokuserade på företagsperspektivet emedan tyngdpunkten i intervjuerna med de anställda var på individens upplevelser av arbetslivet. Intervjuenkäterna innehöll strukturerade och öppna frågor.

I allmänhet förhöll sig de intervjuade positivt till äldre anställda. Det fanns dock skillnader mellan de olika grupperna så att de yngre förhöll sig aningen mindre positivt till de äldre än de äldre själva. Resultaten tyder på att attityderna påverkas av individens egen ålder. Faktorer som påverkar viljan att pensioneras är känslan att man arbetat tillräckligt och att arbetet upplevs som uselt. Faktorer som håller kvar i arbetslivet, d.v.s. ekonomiska faktorer och arbetsarrangemang, uppskattades inte som särskilt betydande. Ledarna och cheferna tillfrågades med hurdana åtgärder företagen kunde sporras till att behålla anställda som närmar sig pensionsåldern istället för att uppmuntra dem till förtidspension. De föreslagna åtgärderna var ekonomiska lättnader och stöd för företagen, utveckling av pensionssystem, företagshälsovården och rehabilitering, organisation av arbetet (främst arrangemang gällande arbetstider), bearbetning av existerande attityder samt personliga egenskaper. I AGENT-företagen har mycket gjorts för personalen oberoende av företagets storlek eller industrigren. De intervjuade var relativt eniga om att det i framtiden kommer allt mera att vara företagets sak att utveckla och upprätthålla personalens kompetens. Man förhåller sig positivt till anställning av personal vilket innebär att även de äldres arbetsmöjligheter ökar. Framtiden ser ljus ut för de äldre anställda, eftersom det enligt bedömningarna kommer att satsas mera på de äldre anställdas välbefinnande i arbetet. Trots detta har man svårt att i företagen antecipera verkningarna av arbetskraftens åldrande.

Vi har behandlat resultaten utgående från fyra scenarier. Scenario 1 baserar sig på en vision där den nu rådande trenden med förtidspensionering fortsätter. Scenario 2 bygger på en vision där yrkena kraftigt segmenteras i de ungas och de gamlas yrken. Scenario 3 bygger på visionen att de äldre är med i arbetslivet enligt sina resurser. En förändring i attityderna, kontinuerlig personalutveckling oberoende av ålder samt överföringen av de äldres kunskaper till de yngre är förutsättningar för scenario 4.

Nyckelord: åldrande, arbetsliv, personalutveckling, små och mellanstora företag, scenario.

Abstract

Löfström, Erika & Pitkänen, Maarit (1999). Mentoring or Sitting in the Rocking Chair? Ageing Employees in SMEs.

The aim of the AGENT project was to anticipate ageing and HRM in SMEs in South Finland. In the study the organisation is seen as the meeting point of the individual and the society, and which is influenced by societal and legislative changes. There is a need for research as Finland is rapidly becoming an ageing country. The Finnish discussion has very much been dominated by the concepts of age discrimination and the influence of the population ageing on social expenditures. There is a great demand for a change in the labour market as the problems of an ageing labour force has been dealt with through retirement systems.

The sample consisted of 228 interviewees in 100 SMEs. 58 enterprises had participated in the ESF funded projects “Skilled Uusimaa”, and 17 in “GRAM” for the printing industry. The focus in the interviews with the managers were on organisational aspects whereas the focus with the employees were on individual aspects. The interviews contained both structured and open ended questions.

Overall, the attitudes towards ageing employees were positive. There were differences between age groups so that the younger interviewees had less positive perceptions of the ageing. The results indicate that differences in attitudes stem from age. The wish to retire seem to be influenced by the view that one has worked long enough and that working is miserable. The factors that influence an individual's decision to stay in the labour force, i.e. financial aspects and work organisation, does not have a strong impact. The leaders and managers anticipated that the development of financial support systems for the employer, retirement systems, occupational health and rehabilitation services, and training efforts, work organisation (mainly related to working hours), an attitude change, and employees' individual characteristics would encourage employers to keep ageing employees close to the retirement age still employed. In the enterprises a lot has been done for the personnel regardless of the size of the company or the field of trade. The enterprises were quite unanimous on that in the future broader skills are needed, and that the enterprises will have a greater responsibility of the employees vocational qualification. The managers believe that recruitment will increase, which also indicates greater possibilities of employment for the ageing. The future of the ageing employees seems brighter as the managers believe that there will be greater investment in the ageing human resources. Still, the consequences of the ageing of the labour force are not quite yet anticipated.

We have created four scenarios based on the research results. In scenario 1 the early exit trend, end in scenario 2 the segmentation of the labour force continues. Scenario 3 is based on a vision with the work load adjusted to the needs and resources of the ageing employees. A change in attitudes, equal human resources development for the entire personnel regardless of age, and the passing of the ageing employees' life experience and knowledge to the younger ones are central elements of the fourth scenario.

Keywords: ageing, work life, human resources development, small and medium sized enterprises, scenario.

<i>Tekijöiden alkusanat</i>	2
<i>Tiivistelmä</i>	3
<i>Sammandrag</i>	4
<i>Abstract</i>	5
<i>Yhteenveto</i>	8
<i>Svensk resumé</i>	12
<i>English Summary</i>	16
1 Näkökulmia ikääntymiseen	20
1.1 Suomalaiset ikääntyvät	20
1.2 Ikääntymisen määritelmiä	22
1.3 Ikääntyminen ja työelämän tutkimus	24
1.4 Ikääntymisen taloudellisia vaikutuksia	26
2 Työssä vai eläkkeellä?	28
2.1 Työntö- ja vetovoimat eläkkeelle	28
2.2 Varhainen eläkkeelle siirtyminen Suomessa	30
2.3 Yritysten varhaiseläkepolitiikka – onko sitä?	32
2.4 Asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan	34
3 Pk-yritykset ikääntyvien työllistäjinä	36
3.1 Työpaikkana pk-yritys	36
3.2 Ikäjohtaminen – ihmisten johtaminen	38
3.3 Oppimisen edistäminen pk-yrityksessä	39
4 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät	42
4.1 Tutkimuksen tavoitteet	42
4.2 AGENT-aineiston kuvaus	43
4.2.1 Yritykset	43
4.2.2 Vastajaat	44
4.3 Tutkimusmenetelmät	44
4.3.1 Mittarit ja strukturoidut kysymykset	45
4.3.2 Avoimet kysymykset	47
4.3.3 Tilastolliset analyysit	48
5 Pk-yritysten ikääntyvät työntekijät – tutkimuksen tuloksia	49
5.1 Henkilöstön kehittämisen nykytila pk-yrityksissä	49
5.2 Yritysten eläkepolitiikka	53
5.3 Ikääntyvien rekrytointi	55
5.4 Johtamisjärjestelmät	55
5.5 Ilmapiiri	56
5.6 Asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan	56
5.7 Työ- ja eläkeasenteet	58

5.8 Tulevaisuudennäkymiä pk-yrityksissä	59
6 Tulosten pohdintaa	60
6.1 Henkilöstön kehittämisen nykytila	60
6.2 Ikääntyvien rekrytointi	60
6.3 Ikääntyvät työntekijät ja pk-yritysten kannustimet	61
6.4 Ikäjohtaminen pk-yritysten vahvuutena?	64
6.5 Jännittynyt ilmapiiri työntekijänä	64
6.6 Ikäasenteet	65
6.7 Asenteet eläkkeelle siirtymistä ja työntekoa kohtaan	66
6.8 Pk-yritysten tulevaisuuden näkymät ja odotukset	67
7 Neljä skenaariota ikääntyvien työntekijöiden tulevaisuudesta pk-yrityksissä	69
7.1 Skenaario 1: Aikaa keinutuolille	70
7.1.1 Varhaisen eläkkeellesiirtymisen traditio jatkuu	71
7.1.2 Iloiset työn jättäjät	71
7.1.3 Yhteenveto	72
7.2. Skenaario 2: ”35 vuotta työelämässä” -syndrooma	73
7.2.1 Yksipuolinen erikoistuminen uhkana	73
7.2.2 Kuilu kasvaa	74
7.2.3 Yhteenveto	75
7.3 Skenaario 3: Tänään koiran kanssa – huomenna työssä	76
7.3.1 Kulttuurin muutos?	76
7.3.2 Työntekijä ja joustava siirtyminen työelämästä	78
7.3.3 Riippumattomia vai työsuuntautuneita eläkeläisiä?	79
7.3.4 Case – onnistunut vuorotteluvapaa	80
7.3.5 Yhteenveto	81
7.4 Skenaario 4: Ikääntyvät kummeina	81
7.4.1 Moniarvoisuus yrityksissä	82
7.4.2 Työssä oppiminen kaikkien mahdollisuudeksi	84
7.4.3 Case – kummitoimintaa palvelualan yrityksessä	86
7.4.4 Case – työnohjaus henkilöstön tukena pk-yrityksessä	87
7.4.5 Yhteenveto	88
8 Johtopäätökset	89
Lähteet	94
Liitteet	105

Yhteenveto

Tutkimuksen taustaa

AGENT-tutkimuksen tavoitteena oli ennakoida sitä, miten pienissä ja keskisuurissa uusmaalaisissa yrityksissä nähdään ikääntyvän henkilöstön kehittäminen ja tulevaisuus. Tutkimuksessa yritys on yhteiskunnan ja yksilön kohtaamisen kenttä, johon vaikuttavat samanaikaisesti yhteiskunnassa ja lainsäädännössä tapahtuvat muutokset. Tutkimus on ajankohtainen, sillä Suomi on siirtymässä ikääntyvän väestön maaksi. Ikääntyminen vaikuttaa yhteiskunnassa usealla eri tavalla: ensinnäkin väestön odotettavissa oleva elinikä pidentyy, toiseksi koko väestö vanhenee ja kolmanneksi eläkeikää lähestyvien määrä lisääntyy. Vanhimpien työikäisten ryhmien kasvu aiheuttaa paineita eläkejärjestelmälle.

AGENT-aineistossa vastaajia oli yhteensä 228. Yrityksiä hankkeessa oli mukana 100. Jokaisesta yrityksestä haastateltiin toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö tai muu johtotai päällikköasemassa oleva henkilö. Lisäksi haastateltiin 0–5 työntekijää yrityksen henkilöstömäärästä riippuen. Teollisuuden piiriin kuuluvia yrityksiä oli 53, palvelualan yrityksiä 47. Yrityksistä 58 oli Osaava Uusimaa-hankkeessa ja 17 graafisen alan GRAM-hankkeessa mukana olleita yrityksiä. Satunnaisesti Uudenmaan pk-yrityksistä valittuja yrityksiä oli 25, joista 7 oli mukana jossain muussa Euroopan sosiaalirahaston rahoittamassa hankkeessa. Haastattelulomakkeet sisälsivät sekä valmiiksi strukturoituja kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Johto- ja päällikkötason tehtävissä toimiville esitetyissä kysymyksissä korostui yritysnäkökulma, kun taas työntekijöiden ja toimihenkilöiden kysymyksissä korostui yksilönäkökulma.

Eri tieteenalat määrittelevät ikääntymisen ja sen ilmenemisen omista intresseistään. Ikääntymistä on määritelty mm. biologisesta, sosiaalisesta, psykologisesta, kognitiivisesta ja kronologisesta näkökulmasta. Ikääntymisen alarajaksi on asettumassa 45 vuoden raja, jolloin ihmisen jotkin fyysiset toimintaedellytykset alkavat heiketä. Myös tässä tutkimuksessa käytimme ikääntyvistä komiteanmietinnössä (1996) määriteltyä 45-vuoden ikärajaa tulosten vertailtavuuden vuoksi. Kronologinen ikä ja työsuoritus eivät välttämättä ole lainkaan riippuvuussuhteessa. (Kirjonen 1994.) Suomalaista keskustelua ovat hallinneet ikäsyrintä ja väestön ikääntymisen vaikutukset eläkemenoihin. Keskeinen kysymys on se, miten saada eläköitymistä siirrettyä myöhemmäksi. Muutospaineet työmarkkinoilla ovat suuria, sillä Suomessa ikääntyvien työmarkkinoiden ongelmia on hoidettu pitkälle eläkejärjestelyillä (Tikkanen ym. 1996).

Eläkkeellesiirtymisprosessia on yleensä tarkasteltu veto- ja työntövoimien näkökulmista. Eläkkeelle siirtymishalukkuuteen vaikuttavat tekijät liittyvät useammin työelämään kuin sen ulkopuolisiin tekijöihin. (Kinnunen & Rasku 1996; Solem 1996; Rasku & Kinnunen 1995, Tervahartiala 1995; Gould 1994; Gould, Takala & Lundqvist 1992; Piispa & Huuhtanen 1993; Salavuo 1992; Kohli & Rein 1991; Lilja 1990). Varhaiseläkkeiden määrä on jatkuvasti kasvanut viime vuosien aikana. Järjestelmää tuskin olisi luotu, elleivät arvot yhteiskunnassa olisi muuttaneet suhtautumista varhaista eläköitymistä kohtaan myönteisiksi. Varhaiseläkkeelle hakeutumiseen voidaan yritystasolla vaikuttaa toimenpide-, organisointi- ja rahoitusstrategioiden avulla. Yksilön kohdalla eläkkeelle hakeutuminen on pitkä prosessi. Jos sitä halutaan säädellä, on pyrittävä vaikuttamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ensisijaisen tärkeänä lähtökohtana voidaan pitää yksilön sekä koko työyhteisön kiinnostumista työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. (Gröhn 1991; Niemelä ym. 1995.)

Ilmarinen (1997) on määritellyt ikäjohtamisen neljäksi osa-alueeksi ikäasenteet, yhteistyön, työn suunnittelun ja tiedonvälityksen. Ikäasenteiden taustalla vaikuttavia tunnetekijöitä ei aina ole helppo tiedostaa, vaikka niiden merkitys epäilemättä on suuri. Eri tekijät ovat yleensä yhteydessä toisiinsa, mutta voivat myös olla ristiriidassa keskenään. Työnantaja voi olla sitä mieltä, että ikääntyvät työntekijät ovat tehokkaita työntekijöitä haluamatta palkata heitä. (Solem 1996.) Pelkkä myönteinen suhtautuminen ikääntyviä kohtaan ei siis itsessään takaa, että ikääntyviä työntekijöitä palkattaisiin enemmän tai että heidät otettaisiin paremmin huomioon henkilöstön kehittämistoiminnassa, esimerkiksi koulutuksessa. Miten ikäjohtamisen opit voidaan huomioida pk-yritysten johtamisessa? Pk-yrityksen johtaminen arkisen aherruksen ja paineiden puristuksessa tapahtuu usein itseään toistavana vaistonvaraisena ponnisteluna (Koskinen 1992). Pk-yritysten haasteita ovat yrityskulttuurin rakentaminen, sosiaalisen, viestintä- ja liiketoimintaverkoston luominen ja ylläpitäminen. Ikääntyvän väestön säilyttäminen osana työvoimaa ja siihen kiinnittäminen tuottavana, pätevänä ja työmarkkinoiden muutoksiin joustavasti mukautuvana työvoimana edellyttää elinikäisen oppimisen toteutumista käytännössä.

Tulokset

Yleisesti ottaen suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin on myönteistä. Eroja ikäasenteissa on kuitenkin vastaajaryhmien välillä siten, että nuorten suhtautumien on vähemmän myönteistä. Tulokset viittaavat siihen, että ikä selittää yksilön asenteita ikääntyviä kohtaan. Eläkkeellesiirtymishalukkuuteen vaikuttavat työnteon riittäminen ja sen koettu kurjuus. Tulokset tukevat aikaisempaa tutkimusta, jonka mukaan työntövoimat vaikuttavat voimakkaammin eläkkeelle siirtymisprosessissa (Rasku & Kinnunen 1995; Tervahartiala 1995; Gould, Takala & Lundqvist 1992). Yllättäen alle 45-vuotiaat työntekijät kokevat työntötekijät voimakkaampina kuin yli 45-vuotiaat. Ero voi johtua siitä, että vanhemmat työntekijät ovat saattaneet jo harkita eläkkeelle siirtymistä, jolloin eri tekijöiden merkitys on voitu punnita mielessä hyvinkin tarkkaan. Työelämässä kiinni pitävien, taloudellisten ja työnorganisointiin liittyvien tekijöiden, merkitys ei ollut kovinkaan suuri. Kysyttäessä, mitkä tekijät mahdollisesti kannustaisivat yrityksiä pitämään eläkeikää lähestyviä työntekijöitä työssä vastaukset liittyivät taloudellisiin helpotuksiin ja tukijärjestelmiin, eläkejärjestelmien, työterveyspalvelujen ja kuntoutuksen kehittämiseen, koulutustoimiin, työjärjestelyihin, lähinnä työaikoihin, liittyviin tekijöihin, asennemuokkaukseen sekä yksilöllisiin tekijöihin.

Henkilöstön kehittämiseksi on AGENT-aineiston yrityksissä tehty paljon, yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta. Jatko- ja täydennyskoulutusta oli toteuttanut 85 prosenttia yrityksistä. Koulutuksen käytön sekä laatujohtamisen yleisyys selittyy osittain aineiston valikoituneisuudella. Voidaan kuitenkin pohtia, missä määrin pk-yrityksissä on varsinaisia johtamisjärjestelmiä. Yritykset ovat yksimielisimpiä siitä, että tulevaisuudessa tarvitaan entistä laaja-alaisempaa osaamista sekä siitä, että yritysten tulee myös kantaa vastuu henkilöstön ammattitaidosta. Suhtautuminen henkilöstön palkkaukseen näyttäisi myönteiseltä, mikä tarkoittaa myös ikääntyvien työmahdollisuuksien lisääntymistä, sillä runsas puolet johtajista arvelee ikääntyvien palkkaamisen lisääntyvän. Yrityksessä työssäolevien ikääntyvien tulevaisuus vaikuttaisi myös lupaavalta, sillä heihin panostetaan vastaajien arvion mukaan entistä enemmän. Ikääntymisen vaikutuksia ei kuitenkaan vielä osata ennakoita, sillä alle kolmannes

yrittäjäjohtajista uskoo eläkkeelle siirtymisten johtavan työvoimapulaan. Keskeinen tulos on, että yrityksissä ei tiedosteta henkilöstön ikääntymiseen liittyviä kysymyksiä. Pahimmillaan yritykset menettävät ikääntyvien mukana osaamista, henkilöstön ikärakenne vinoutuu ja työntekijöiden liikkuvuus yritysten sisällä heikkenee. Lopulta lyhytnäköinen yritystason politiikka johtaa suuriin yhteiskunnallisiin kustannuksiin. (Paoli 1994.)

Neljä skenaariota

Käsitlemme tuloksia neljän skenaarion kautta. Skenaariolla tarkoitamme erilaisia tulevaisuuden reittejä, joihin liittyy suuri joukko valintoja, oletuksia ja arviointeja. Skenaario 1 perustuu visioon, jossa ikääntyvien pako työstä eläkkeelle jatkuu. Ikääntyvien kouluttamista ei pidetä tarkoituksenmukaisena, heille ei suoda kehittämismahdollisuuksia työssä eikä heidän osaamistaan arvosteta. Työntö pois työelämästä on voimakasta, mutta toisaalta yritysten kannustimina toimivat erilaiset subventiot. Työnteko on kurjaa ja se menettää merkityksensä. Toisilla vapaa-ajan merkitys korostuu, ja omista harrastuksista haetaan sisältöä elämälle. Ne, joilla on riittävät taloudelliset resurssit, siirtyvät eläkkeelle heti kun se on mahdollista. Toiset sinnittelevät työssä löytämättä merkitystä siitä tai vapaa-ajastaan. Skenaarion toteutumisen yksilön kannalta myönteisenä puolena on mahdollisuus siirtyä pois työelämästä, mikäli hän ja yritys sitä toivovat. Toisaalta työntö eläkkeelle saattaa olla niin voimakasta, että ikääntyvä henkilö, jolla vielä olisi halua jatkaa työntekoa, saattaa vasten tahtoaan syrjäytyä työelämästä. Muita kielteisiä puolia skenaarion toteutumisessa ovat sen kansantaloudelliset seuraukset sekä ikääntyvien työntekijöiden osaamisen ja kokemuksen hyödyntämättä jättäminen.

Skenaariossa 2 voimakas segmentoituminen nuorten ja ikääntyvien ammatteihin jatkuu. Huipputeknologian yrityksissä vanhempien työntekijöiden rekrytoinnin estää osajien puute. Samalla ikääntyvien osaamista hyödynnetään hyvin kapea-alaisesti. Työnantaja tarjoaa nuorille, hyvin koulutetuille lisää mahdollisuuksia koulutukseen ja itsensä kehittämiseen. Ikääntyvät jäävät tehtäviin, jotka he hallitsevat. Heidän kouluttamistaan pidetään turhana. Kun sitten menetelmät muuttuvat eikä henkilö enää hallitse niitä, työntekijän pahoinvointi lisääntyy ja yrityksen kustannukset kasvavat sairaspotilaiden takia. Jos automaatio korvaa heidän perinteisesti suorittamansa työt, ei heille löydykään pk-yrityksessä uutta paikkaa.

Skenaario 3 perustuu ajatukseen, että ikääntyvät ovat mukana työelämässä omien voimavarojensa ja jaksamisensa mukaan. Vaihtoehtona työn ja vapaa-ajan välisen kuilun rikkomisessa on etätö, jonka käytön tietoteknologia mahdollistaa entistä paremmin. Ilmiössä on kyse laajemmasta ura-ajattelun muutoksesta, jossa opiskelu, työ ja eläke eivät enää ole erillisiä jaksoja elämässä vaan ne vuorottelevat ja limittyvät koko elämän ajan. Osa-aikaeläkkeiden käyttö on perusteltua myös ihmisen toimintakyvyn kannalta sen heiketessä asteittain. Skenaarion toteutuminen edellyttää uudenlaista suhtautumista osa-aikatyöhön ja osa-aikaeläkkeisiin, mutta näiden avulla voidaan ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamista pidentää ja heidän osaamisensa ja kokemuksensa pysyy edelleen yrityksissä. Haittapuolena on, että myös täysipainoiseen työhön osallistumiseen kykenevät henkilöt saattavat hakeutua aikaisessa vaiheessa osa-aikaeläkkeelle.

Asennemuutos, koko henkilöstön koulutus iästä riippumatta sekä ikääntyvien osaaminen ja elämäkokemuksen siirtäminen nuorille ovat skenaario 4:n toteutumisen edellytyksiä.

Hyvänä esimerkkinä tästä on kummijärjestelmä. Skenaario 3:n toteutumisen hyödyt yrityksen näkökulmasta ovat kustannussäästöt sekä se, että ikääntyvien työntekijöiden osaaminen ja kokemus tulevat hyödynnetyksi yrityksessä ja tieto siirtyy nuoremmille työntekijöille. Lisäksi sukupolvien välinen vuorovaikutus edistää moniarvoisuutta työyhteisössä. Yksilön kannalta skenaarion toteutuminen mahdollistaa mielekkään ja merkityksellisen työntöön eläkkeelle siirtymiseen saakka. Myös eläkkeelle siirtymisen jälkeen työntekijät voivat halutessaan jatkaa yrityksen konsultti- tai asiantuntijatehtävissä. Skenaarion haittapuolena on se, että jatkuva koulutus ja kehittäminen vaativat resursseja. Tosin hyödyt ovat usein monikertaiset. Skenaarion toteutumista tukevien toimintatapojen soveltaminen vaatii pitkällä tähtämellä uudentyypistä ajattelua yrityksissä. Yrityksissä vallitsevat koulutuksen ja kehittämistoiminnan suhteen melko perinteiset ajattelumallit, joten tämän vision toteutuminen lyhyellä aikavälillä ei vaikuta todennäköiseltä. Osa-aikaisuutta tukeva lainsäädäntö tosin on olemassa ja näiden ratkaisujen toteuttaminen on lyhyellä aikavälillä helpompaa kuin esimerkiksi kummijärjestelmän toteuttaminen, joka useissa yrityksissä edellyttää yrityskulttuurin muutoksen.

Svensk resumé

Bakgrund

AGENT-undersökningens syfte var att förutsäga hur man i små och mellanstora företag ser framtiden för och personalutvecklingen av äldre personal. I undersökningen ses företaget som mötesplats för individen och samhället, som påverkas av förändringar i samhället och i lagstiftningen. Forskningen är aktuell eftersom Finland håller på att förvandlas till ett åldrande samhälle. Befolkningens åldrande medför för det första att livslängden ökar, för det andra att befolkningen i helhet åldras och för det tredje att antalet personer i de äldre åldersgrupperna ökar. Det faktum att andelen äldre på arbetsmarknaden ökar ställer vissa krav på pensionssystemen.

För AGENT-undersökningen intervjuades 228 personer från 100 företag. Från varje företag intervjuades verkställande direktören, personalchefen eller annan person i ledar- eller chefs ställning samt dessutom 0–5 anställda beroende på antalet anställda i företaget. 53 företag verkade inom industrin och 47 inom service sektorn. Av företagen hade 58 deltagit i ESF-projekten “Kunniga Nyland” (Osaava Uusimaa) och 17 i GRAM för den grafiska industrin. Av de 25 slumpmässigt valda företagen hade 7 deltagit i något annat personal- eller organisationsutvecklingsprojekt finansierat av Europeiska Socialfonden. Intervjuenkäterna innehöll strukturerade och öppna frågor. Frågorna som ställdes till företagsledningen och cheferna fokuserade på företagsperspektivet emedan tyngdpunkten i intervjuerna med de anställda var på individens upplevelser av arbetslivet. För att underlätta jämförelser har vi använt kommittébetänkandets (1996) definition på äldre, d.v.s. anställda i minst 45-års ålder.

Olika vetenskapsgrenar har definierat åldrandet på olika sätt utgående från sina intressen, bl.a. ett biologiskt, socialt, psykologiskt, kognitivt och kronologiskt perspektiv. Den nedre gränsen för åldrande håller på att sätta sig vid 45 år, d.v.s. åldern då vissa fysiska funktioner börjar försvagas. Den kronologiska åldern och arbetsprestationen behöver nödvändigtvis inte vara beroende av varandra. (Kirjonen 1994.) Utmärkande för diskussionen i Finland har varit åldersdiskriminering och den åldrande befolkningens inverkan på pensionsutgifterna. Hur den genomsnittliga åldern för pensionering kunde höjas har varit en central fråga. Trycket på arbetsmarknaden är stort eftersom problematiken kring den åldrande arbetskraften främst skötts genom pensionssystemet (Tikkanen m.fl. 1996).

Pensioneringsprocessen har vanligen granskats som en interaktion mellan dragkrafter till och från arbetslivet. Faktorerna är oftare relaterade till arbetslivet än andra aspekter i livet. (Kinnunen & Rasku 1996; Solem 1996; Rasku & Kinnunen 1995, Tervahartiala 1995; Gould 1994; Gould, Takala & Lundqvist 1992; Piispa & Huuhtanen 1993; Salavuo 1992; Kohli & Rein 1991; Lilja 1990). Antalet förtidspensioneringarna har stadigt ökat under de senaste åren. Ett sådant pensionssystem skulle knappast ha utvecklats om inte värdena i samhället stött utvecklingen mot ett accepterande klimat för förtidspensionering. Förtidspensionering kan på organisationsnivå motarbetas genom strategier för åtgärder, organisation och finansiering. Individens pensioneringsprocess är lång. Om man önskar påverka denna process, måste det ske på ett tidigt stadium. Av speciell vikt är att väcka intresset för att uppehålla arbetsförmågan i hela arbetsgemenskapens. (Gröhn 1991; Niemelä m.fl. 1995.)

Enligt Ilmarinen (1997) är åldersattityder, samarbete, planering av arbetet och kommunikation de centrala elementen i ledarskapet av en åldrande arbetskraft. De affektiva faktorerna bakom åldersattityder är inte alltid lätta att upptäcka fastän deras betydelse otvivelaktigt är stor. Olika faktorer är vanligtvis sammankopplade, men de kan också vara motstridiga. Arbetsgivaren kan anse att de äldre är effektiva arbetare utan att för den skull vilja anställa dem. (Solem 1996.) Ett positivt förhållningssätt gentemot de äldre garanterar i sig inte att man anställer mera äldre eller att de äldre bättre skulle tas i beaktande i personalutveckling, t. ex. utbildning. Hur kan då principerna för ledarskapet av äldre anställda tas i bruk i små och mellanstora företag? Ledandet av ett litet eller mellanstort företag mitt i den arbetsdryga vardagen är ofta en instinktiv och repetitiv verksamhet (Koskinen 1992). Uppbyggandet av företagskulturen och uppehållandet av de sociala och kommunikationsnätverken samt företagsverksamheten är centrala utmaningar för ledarskapet i små och mellanstora företag. Bevarandet av de äldre som produktiv och flexibel arbetskraft förutsätter livslångt lärande i praktiken.

Resultat

I allmänhet förhåller sig de intervjuade i AGENT-undersökningen positivt till äldre anställda. Det finns dock skillnader mellan de olika grupperna så att de yngre förhåller sig aningen mindre positivt till de äldre än de äldre själva. Resultaten tyder på att attityderna påverkas av individens egen ålder. Faktorer som påverkar viljan att pensioneras är känslan att man arbetat tillräckligt och att arbetet upplevs som uselt. Resultaten stöder tidigare forskning enligt vilken faktorerna som skuffar ut från arbetslivet påverkar individens pensionsvilja kraftigare än övriga faktorer (Rasku & Kinnunen 1995; Tervahartiala 1995; Gould, Takala & Lundqvist 1992). Ett överraskande resultat är att anställda under 45 år upplever kraftigare de faktorer som skuffar ut från arbetslivet. Resultatet kan bero på att de äldre anställda kanske funderat på pensionering och har redan noggrant övervägt fördelarna och nackdelarna som pensionering medför. Faktorer som håller kvar i arbetslivet, d.v.s. ekonomiska faktorer och arbetsarrangemang, uppskattas inte som särskilt betydande. Ledarna och cheferna tillfrågades med hurdana åtgärder företagen kunde spurras till att behålla anställda som närmar sig pensionsåldern kvar i arbetet istället för att uppmuntra dem till förtidspension. De föreslagna åtgärderna var ekonomiska lättnader och stöd för företagen, utveckling av pensionssystem, företagshälsovården och rehabilitering, organisation av arbetet (främst arrangemang gällande arbetstider), bearbetning av existerande attityder samt personliga egenskaper.

I AGENT-företagen har mycket gjorts för personalen oberoende av företagets storlek eller industrigren. Fort- och påbyggnadsutbildning har genomförts i 85 procent av företagen. De extensiva utbildningsansatserna och det faktum att kvalitetsstyrning förekommer allmänt kan förklaras med att de undersökta företagen var utvalda bland företag som deltagit i större utvecklingsprojekt. Man kan dock spekulera över i hur stor utsträckning man över huvudtaget kan tala om egentliga styrsystem i små och mellanstora företag. De intervjuade är relativt eniga om att i framtiden behövs bredare kunskaper och att det kommer allt mera att vara företagets sak att utveckla och upprätthålla personalens kompetens. Man förhåller sig positivt till anställning av personal vilket innebär att även de äldres arbetsmöjligheter ökar, eftersom över hälften av ledarna och cheferna anser att rekrytering av äldre kommer att öka. Framtiden ser ljus ut för de äldre anställda, eftersom det enligt bedömningarna kommer att satsas mera på deras välbefinnande i arbetet. Trots detta har man svårt i de små och mellanstora

företagen att anteciperera verkningarna av arbetskraftens åldrande, eftersom en knapp tredjedel av ledarna tror att åldrandet kommer att leda till brist på arbetskraft. Ett centralt resultat är att man i företagen inte är medveten om åldrandets verkningar. Som värst kan företagen förlora viktig kunskap, personalens åldersstruktur förvrängas och mobiliteten inom företaget försämrats. Slutligen leder en kortsiktig personalpolitik till stora samhälleliga kostnader. (Paoli 1994.)

Fyra scenarier

Vi har behandlat resultaten utgående från fyra scenarier. Med scenarier menar vi olika möjliga framtidsvisioner som är sammanknutna med ett stort antal val, antaganden och utvärderingar. Scenario 1 baserar sig på en vision där den nu rådande trenden med förtidspensionering fortsätter. Utbildningen för de äldre anses lönlös, de äldre erbjuds inte möjligheter till utveckling i arbetet och deras kunnande värderas inte särskilt högt. Å ena sidan är trycket att pensioneras stort, men å andra sidan uppmuntras företagen att behålla de äldre i anställning genom olika subventioner. Arbetet upplevs som tråkigt. För en del får fritiden och de egna hobbyerna en allt mera framträdande roll. De ekonomiskt oberoende söker sig till pension så fort det är möjligt. Somliga kämpar vidare i arbetslivet utan att finna mening i varken arbetet eller fritiden. Det positiva ur individens synvinkel är möjligheten att i ett relativt tidigt skede, om resurserna tillåter, dra sig till pension om individen och företaget så önskar. Däremot kan trycket vara så kraftigt att även de som känner för att fortsätta arbeta till den egentliga pensionsåldern skuffas ut ur arbetslivet. För samhället skulle detta scenario innebära ekonomiska förluster samt förlusten av kompetens.

Scenario 2 bygger på en vision där yrkena kraftigt segmenteras i de ungas och de gamlas yrken. Inom högteknologiska företag rekryteras äldre inte helt enkelt på grund av bristande kompetens. Samtidigt utnyttjas de äldres kompetens och resurser endast marginellt. Arbetsgivarna erbjuder de unga, högt utbildade anställda mera utbildning och utvecklingsmöjligheter. De äldre förblir i uppgifter som de behärskar. Utbildningen för äldre ses även här som lönlös. När sedan metoderna ändras och individen upplever att kompetensen inte räcker till, växer illamåendet och företagets utgifter som förorsakas av sjukfall växer. Om automationen ersätter behovet av mänsklig arbetskraft helt är det inte lätt att hitta ett nytt arbete för de äldre i de små och mellanstora företagen.

Scenario 3 bygger på visionen att de äldre är med i arbetslivet enligt sina resurser. Distansarbetet, som den moderna teknologin i allt högre grad möjliggör, erbjuder en metod för att minska klyftan mellan fritid och arbete. Det är frågan om en större förändring i det traditionella karriärtänkandet, där studier, arbete och pension inte är separata skeden, utan alternerar med varandra hela livet. Deltidspensionering är befogad även med tanke på försämring i individens funktionsförmåga. Scenariot förutsätter ett nytt förhållningssätt till deltidarbete och -pensionering, men med hjälp av dessa kan man hjälpa de äldre anställda att orka längre i arbetslivet samtidigt som deras kunskaper kommer företaget tillgodo. Nackdelen är att även sådana personer som skulle ha förutsättningar att på heltid delta i förvärvsarbete kan istället välja deltidspension.

En förändring i attityderna, kontinuerlig personalutveckling oberoende av ålder samt överföringen av de äldres kunskaper till de yngre är förutsättningar för scenario 4. Ett utmärkt exempel på detta är mentorsystemet. Ur företagssynvinkel sparas resurser, hålls de äldres kompetens inom företaget och deras kunskaper överförs till de yngre i

företaget. Kommunikation generationer emellan ökar dessutom pluralismen i företaget. Ur individens synvinkel möjliggör scenariot sysselsättning med meningsfulla uppgifter och ett värdigt utträde ur arbetslivet då slutlig pensionering inträffar. Även efter pensioneringen kan företaget utnyttja de pensionerades kompetens genom att anlita dem för konsult- och specialistuppdrag. Ständig utbildning och utveckling kräver naturligtvis resurser, men nyttan är ofta mångfaldig. Scenariot kräver dock åtgärder som förutsätter ett nytt tankesätt i företagen. Scenariots förverkligande verkar på kort sikt osannolikt eftersom det i de små och mellanstora företagen råder relativt traditionella modeller gällande utbildning och personalutveckling. Däremot finns redan lagstiftningen som stöder deltidspension, vilket inte kräver så radikala kulturförändringar som till exempel ett systematiskt genomförande av mentorsystem. Således ter sig scenario 3 mera realistisk i ett kortare tidsperspektiv.

English Summary

Background

The aim of the AGENT project was to anticipate ageing and HRM in SMEs in South Finland. In the study the organisation is seen as the meeting point of the individual and the society, and which is influenced by societal and legislative changes. There is a need for research as Finland is rapidly becoming an ageing country. The ageing of the population affects the society in different ways. First, life expectancy increases. Second, the population ages and third, the number of retirees increases. The growing number of people in the older age groups of the labour force places pressure on the retirement system.

The sample consisted of 228 interviewees in 100 SMEs. In each organisation a manager and 0–5 employees were interviewed depending on the size of the personnel in the organisation. 53 enterprises represented different fields of industry and 47 the service sector. 58 enterprises had participated in the ESF funded projects “Skilled Uusimaa” and 17 in “GRAM” for the printing industry. 25 enterprises were randomly selected of which 7 had participated in some ESF funded project. The interviews were structured containing instruments and open ended questions. The focus in the interviews with the managers were on organisational aspects whereas the focus with the employees were on individual aspects.

Ageing has been defined in various ways from the viewpoints of different fields of science, e. g. that of biology, sociology, psychology, cognitive science, and a chronological point of view. Current definitions appear to consider the age of 45 as the starting point of “ageing”, as physical restrictions start to set in. Throughout this study the common definition on ageing, i.e. 45 years (Komiteanmietintö 1996), has been used. Chronological age and work achievement are not necessarily related to each other. (Kirjonen 1994.) The Finnish discussion has very much been dominated by the concepts of age discrimination and the influence of the population ageing on social expenditures. There is a great demand for a change in the labour market as the problems of an ageing labour force have been dealt with through retirement systems (Tikkanen & al. 1996).

The retirement process has been viewed as an interplay between pull and push factors. The wish to retire is more often influenced by factors in work life than beyond it. (Kinnunen & Rasku 1996; Solem 1996, Rasku & Kinnunen 1995; Tervahartiala 1995; Gould 1994; Gould, Takala & Lundquist 1992; Piispa & Huuhtanen 1993; Salavuo 1992; Kohli & Rein 1991; Lilja 1990.) The number of early exits has constantly increased through the last years. The system would not have been developed unless there had been an accepting atmosphere and values supporting the development of such systems. On the organisational level early exit can be influenced through HRM, work organisation and financing strategies. For the individual the retirement process is a long one, and if this process is to be influenced upon it needs to be done in advance. The involvement of the entire organisation in activities promoting working ability is of primary importance. (Gröhn 1991; Niemelä & al. 1995.)

Ilmarinen (1997) has defined attitudes, co-operation, work organisation and information sharing as the central components of age management. Affective attitudes evidently have a great influence, but they might be difficult to detect. Conflicting attitudes result

in, for example, that an employer might feel that ageing workers are effective without wishing to hire them. (Solem 1996.) A positive attitude is not in itself a guarantee for increased hiring of ageing workers or the provision of better HRM opportunities, such as increased training. The question is, how can the principles of age management be implemented in the management of SMEs? The management of SMEs has been characterised as repetitious and instinctive exertion in the midst of every day hard work and pressure (Koskinen 1992). The challenges for the SMEs are the building up and maintenance of the organisational culture, and social, information and business networks. The attachment of the ageing to the labour force as a productive and competent force flexible to the needs of the labour market requires the realisation of lifelong learning in practice.

Findings

This study shows that overall the attitudes towards ageing employees are positive. There are differences between age groups so that the younger interviewees have less positive perceptions of ageing. The results indicate that differences in attitudes stem from age. The wish to retire seem to be influenced by the fact that one has worked long enough and that work is miserable. The findings support those of previous research indicating that the push towards retirement is stronger than the pull (e.g. Rasku & Kinnunen 1995; Tervahartiala 1995; Gould, Takala & Lundqvist 1992.) Surprisingly, the younger employees under 45 experience the push factors towards retirement even stronger than the older employees. One possible explanation is that the older employees already might have considered the option of retirement and the consequences of different factors have each been carefully taken into consideration. The factors that influence an individuals decision to stay in the labour force, i.e. financial aspects and work organisation, does not have as strong an impact as the push factors towards retirement. The participating leaders and managers anticipated that the development of financial support systems for the employer, retirement systems, occupational health and rehabilitation services, and training efforts, work organisation (mainly related to working hours), an attitude change, and employees' individual characteristics would encourage employers to keep ageing employees close to the retirement age still employed.

In the sample enterprises a lot has been done for the personnel regardless of the size of the company or the field of trade. 85 per cent had implemented continuing and further training programmes. The extensive implementation of training programmes and quality management is explained by the fact that one criteria for selecting the enterprises were their participation in development programmes funded by the European Social Fund. It can still be speculated as to what extent specific management systems exist in SMEs. The enterprises were quite unanimous in their opinion that in the future broader skills are needed, and that the enterprises will have a greater responsibility of the employees vocational qualification. The managers believe that recruitment will increase, which also indicates greater possibilities of employment for the ageing, as more than 50 per cent believe that the employment of the ageing will increase. The future of the ageing employees seems brighter as the managers believe that there will be greater investment in the ageing human resources. Still, the consequences of the ageing of the labour force are not quite yet anticipated as less than one third of the managers expect retirement to cause difficulties in recruitment due to decreased labour force participation. A crucial finding is that the ageing of the labour force is an unrecognised issue in SMEs. The worst case scenario is that the enterprises lose knowledge and skills through the retirement of the ageing employees, the age structure will be biased, and internal

mobility will decrease. Finally, a short-sighted personnel policy will result in high social expenditures. (Paoli 1994.)

Four scenarios

We have created four scenarios based on the research results. By scenarios we mean different future routes to which a large amount of choices, assumptions and evaluations are connected. Scenario 1 is based on a vision in which the early exit trend continues. Training for the ageing is not regarded as relevant, and the ageing are neither offered opportunities for further development in work, nor is their knowledge highly valued by the employer. The push towards retirement is strong, but on the other hand financial subsidies encourage employers to maintain the ageing in employment. Work, felt to be miserable, loses its meaning. For some, the meaning of leisure time is emphasised and the meaning of life is sought after through hobbies. Those who possess sufficient financial resources chose to retire as soon as possible. Others keep working without finding any meaning in the work or the leisure time. The scenario enables individuals and enterprises interested in early exit to choose the option. At the same time the push towards retirement can be so strong that it makes continuing work impossible even for those who wish not to exit early. The macroeconomic consequences of this scenario are severe, and knowledge and experience is wasted in enterprises.

In scenario 2 the segmentation of the labour force continues. In high technology enterprises the ageing are not employed because of their lack of skills. The employer offer the highly educated young employees further opportunities for training and development. Older employees stay in the jobs they master, and their training is considered useless. When methods change and the employee no longer master their jobs, wellbeing decreases. If their jobs are entirely replaced by automation it is not easy to find new jobs for the ageing in SMEs. The ageing employees' knowledge is utilised in a very limited way.

Scenario 3 is based on a vision in which the work load is adjusted to the needs and resources of the ageing employees. A means to decrease the gap between work and leisure is distance work, which new technology increasingly makes possible. It is a matter of a greater change in the conventional career pattern, where training, work and retirement are not separate segments, but intertwine throughout life. Partial retirement is justified by the decreasing abilities of the ageing. This scenario requires a new mode of thinking concerning part-time work and partial retirement, but enable the ageing employees to maintain working ability longer, and the knowledge and skills of the ageing are utilised in the organisation. The fact that some employees chose partial retirement although able to work full time is a drawback of the increased use of partial retirement.

A change in attitudes, equal human resources development for the entire personnel regardless of age, and the passing of the ageing employees' life experience and knowledge to the younger ones are central elements of the fourth scenario. The mentoring system is a good example of the utilisation of the ageing employees' experience. In addition to this, from the employer's point of view the experience stays within the company and is passed on to new employees. Diversity in groups must also be regarded as an asset of teams and work groups. For the individual the scenario means a more dignified latter part of the career. After retiring the former employee can still function as a specialist or consultant for the company. This scenario requires continuing

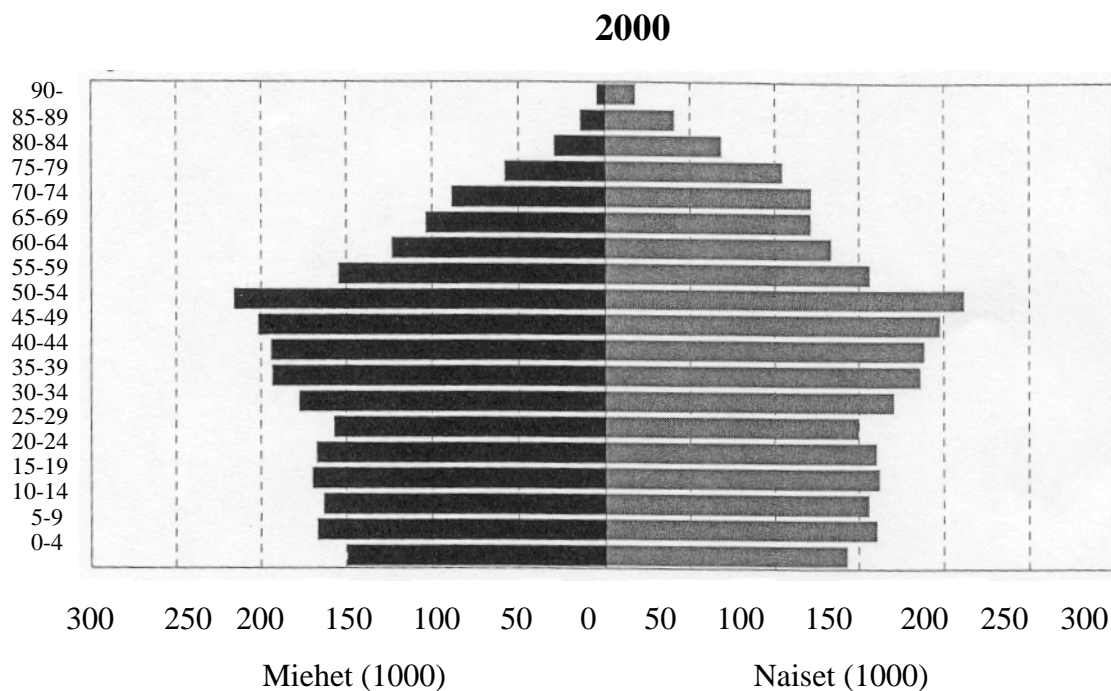
training, which in turn require resources, but inevitably the advantages of investing in the personnel override the costs. Still, the scenario is unlikely to become reality in the near future as training and development in SMEs are based on quite traditional models. Legislation supporting part-time work and partial retirement already exists and makes therefore in the short run the implementation of these measures easier than the implementation of for example mentoring systems, which place special requirements on the management, the organisational culture and the attitudes.

1 Näkökulmia ikääntymiseen

1.1 Suomalaiset ikääntyvät

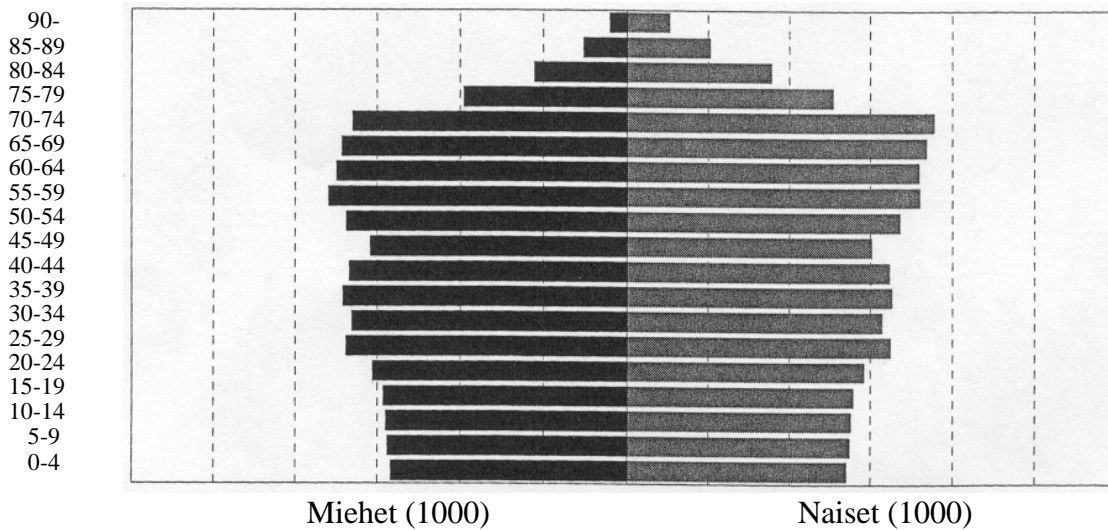
Mikäli väestön kehitys jatkuu nykyisellään, Suomi on siirtymässä ikääntyvän väestön maaksi. Ikääntyminen vaikuttaa yhteiskunnassa usealla eri tavalla. Ensinnäkin väestön odotettavissa oleva elinikä pidentyy, toiseksi koko väestö vanhenee ja kolmanneksi eläkeikää lähestyvien määrä lisääntyy. Työvoiman ikääntyminen on yleisesti ottaen länsimaalainen, etenkin eurooppalainen ja japanilainen ilmiö. Useimmissa OECD-maissa ikääntyvien työntekijöiden osuus työvoimasta on supistunut usean vuoden ajan. Suomessa väestön ikääntyminen lisää eläkeikäisten eli yli 65-vuotiaiden ja työkäisissä yli 50-vuotiaiden määriä. Suomessa odotettavissa oleva muutos on esimerkiksi Pohjoismaihin verrattuna suuri, sillä meillä väestön ikärakenne on koko 1900-luvun ollut nuori. Nykyinen ikärakenne johtuu korkeasta syntyvyydestä vuosisadan alkupuolella ja toisen maailmansodan jälkeen. (Hytti, H. 1998; Parkkinen 1998; OECD 1996.)

Suomen ikärakenteen muutos näkyy väestön ikärakennetta kuvaavien ikäpyramidien muodossa. Suomen ikäpyramidi muistuttaa nykyisin pikemminkin sientä kuin pyramidia. Väestön ikääntyminen näkyy paksuimman kohdan siirtymisenä yhä ylemmäs (kuviot 1 ja 2).



2020

300 250 200 150 100 50 0 50 100 150 200 250 300

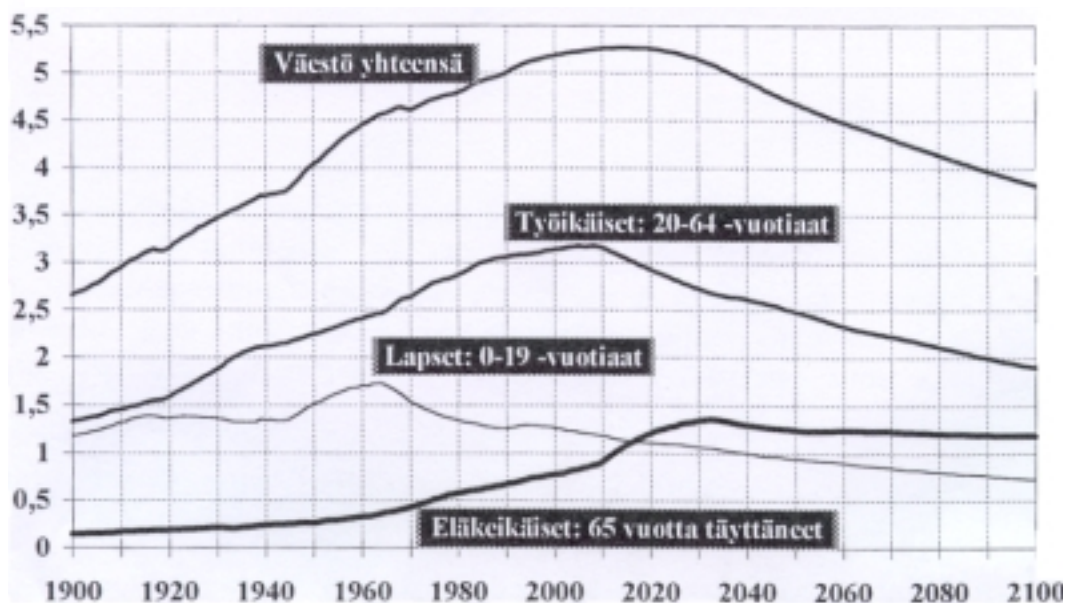


Kuviot 1 ja 2. Väestön ikärakenne-ennuste vuosina 2000 ja 2020 (Tilastokeskus 1998)

Suomessa yli 65-vuotiaan väestön osuus on ollut selvästi pienempi kuin muissa EU-maissa, vaikka eläkeikäisen väestön lukumäärä on viisinkertaistunut tällä vuosisadalla. Sodan jälkeen, vuosina 1946-49, syntyneet suuret ikäluokat nostavat kuitenkin Suomen jo vuonna 2020 EU-maiden välisessä väestön ikävertailussa Italian jälkeen toiseksi. Väestön ikääntyminen on Suomessa muihin EU-maihin verrattuna nopeampaa ennen 2010-luvun puoliväliä ja 2030-luvun puolivälin jälkeen, muulloin ikääntyneitä on koko väestöön nähden Suomessa vähemmän kuin muissa länsieurooppalaisissa maissa. Väestöennusteiden perusteella eläkeläisten määrä on kaikkein suurimmillaan parinkymmenen vuoden ajanjakson 2010-luvun puolesta välistä alkaen. Eläkeläisten määrä nousisi 2030-luvulla 1,22 miljoonasta 1,36 miljoonaan, mikä on 23–40 prosenttia väestöstä. Eläkeikäisten määrä kääntyy varsin nopeasti laskuun vuonna 2030 ikäluokkien pienentyessä. (Kuvio 3). (Parkkinen 1998; Heikkinen & Ruoppila 1994; Parkkinen 1998; Miettinen ym. 1998; Nieminen 1995.)

Vuonna 1997 työkäisestä väestöstä neljännes oli iältään 50 vuotta täyttäneitä. Yli 50-vuotiaiden määrä lisääntyy lähinnä suurten ikäluokkien vuoksi. Vanhimpien työkäisten ryhmien kasvu aiheuttaa paineita eläkejärjestelmälle, vaikka Suomessa 50–59 -vuotiaat osallistuvat työelämään laajemmin kuin EU-maissa keskimäärin. Työhönosallistumisaste laskee kuitenkin jyrkästi 60 vuotta täyttäneillä. Erilaisten eläkeuotojen lisääminen, sosiaalinen hyväksyntä, vaikea työllisyystilanne, yksilölliset syyt (terveydentila, työttömyys, eläketurvan taloudellinen riittävyys, vapaa-ajan houkuttelevuus tai puolison eläkkeellöolo) ovat toimineet 1980- ja 1990-luvuilla vetovoimina eläkkeelle. Suomalaisia suorastaan rohkaistiin erilaisille varhaiseläkkeille ja tässä rohkaisussa onnistuttiin hyvin. Varsinkin miesten ansiotyöhön osallistuminen on laskenut voimakkaasti. Varhainen eläköityminen johtui tarpeesta vähentää työvoiman tarjontaa, mutta siitä tulikin toimintamalli, jonka muuttaminen on vaikeaa. Ikääntyvän väestön työssä pysymistä alettiin edistää 1990-luvun alussa lisäämällä kannustimia, uudistamalla kuntoutuslainsäädäntöä ja työmarkkinajärjestöjen toimilla. Tavoitteiden onnistumisen kannalta onneton sattuma oli, että muutokset tulivat voimaan laman

kynnyksellä. Uudistuksia ei siten voitu toteuttaa ja työvoiman kysynnän vähentyminen lisäsi painetta siirtää työntekijöitä varhais- ja työttömyyseläkkeelle. (Miettinen & al. 1998; Koskinen 1994; Hytti, H. 1998; Tikkanen 1998.)



Kuvio 3. Suomen väestö ikäryhmittäin (miljoonaa henkeä) vuodesta 1900 ja perusvaihtoehto vuoteen 2100 saakka (Parkkinen 1998)

AGENT-tutkimuksen tavoitteena oli ennakoida sitä, miten pienet ja keskiuuret uusmaalaiset yritykset näkevät ikääntyvän henkilöstön kehittämisen ja tulevaisuuden pk-yrityksissä.

1.2 Ikääntymisen määritelmiä

Ikääntymiselle ei ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää. Eri tieteenalat määrittelevät ikääntymisen ja sen ilmenemisen omista intresseistään. Laajasti tulkittuna ikääntyminen alkaa heti syntymisen jälkeen. Ikääntymistä on määritelty mm. biologisesta, sosiaalisesta, psykologisesta, kognitiivisesta ja kronologisesta näkökulmasta. Ikääntymisen alarajaksi on asettumassa 45 vuoden raja, jolloin ihmisen jotkin fyysiset toimintaedellytykset alkavat heiketä. Muutokset ihmisen terveydessä ja työkyvyssä ovat kuitenkin yksilöllisiä ja varsin vähäisiä (WHO 1993).

Biologisen ikääntymisen tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan ihmisen kehon ja ulkomuodon muutoksia. Yksilölliset erot ovat suuria, joku on nuorekas vielä 80-vuotiaana kun toinen on vanha jo 60-vuotiaana. (Perlmutter & Hall 1992.) Suomessa ikääntyvien aivotutkimus on yksi gerontologian keskeisimpiä tutkimusalueita.

Sosiaalisen ikääntymisen tarkastelutavoista kaksi keskeistä ovat elämäntarkastelu ja sosiaalisuus. Elämäntarkastelussa ihmisen elämä jaetaan erilaisiin vaiheisiin, joita voivat olla lapsuus, nuoruus, aikuisuus ja vanhuus. Kuhunkin näistä elämäntarkastelun vaiheista kuuluu tiettyjä tehtäviä. Työmarkkinatutkimuksen kannalta keskeisimpiä

tarkastelun kohteita ovat aikuisuus ja vanhuus. Ikääntymisen tutkimuksen keskeisin tutkimusalue on näiden kahden vaiheen nivelkohta, eli missä vaiheessa ihminen siirtyy työelämästä eläkkeelle. Toinen sosiologisen ja sosiaalisen ikääntymisen tutkimuskohde liittyy sosialisatioon, jossa viitataan muutoksiin asenteissa, arvoissa ja uskomuksissa. Tutkimuskohteena ovat erilaisten eläkepolitiikkojen ja työmarkkinoiden muutosten vaikutukset ihmisen suhtautumiseen eläköitymiseen tai työhön. Antropologien kiinnostuksen kohteet ovat hyvin lähellä sosiologista ikääntymisen tutkimusta. Antropologisesti suuntautunut tutkimus on kiinnostunut sosiaalisten roolien ja elämänkaaren kulusta jossakin kulttuurissa tai vertailemaan eri kulttuurien piirteitä. Sosiaaliset muutokset ja ihmisen iän määrittely on kiinnostanut myös historian tutkijoita. (Perlmutter & Hall 1992.)

Psykologisen ikääntymisen tutkimus voidaan jakaa kahteen osaan, joista ensimmäinen tarkastelee ihmisen käyttäytymistä ja toinen vuorovaikutusta. Ihmisen käyttäytymistä tutkitaan tunteiden, persoonallisuuden, kognitiivisuuden ja käyttäytymisen muutosten kautta. Psykologinen ikä tarkoittaa ihmisen kykyä muuttaa käyttäytymistä muuttuvien vaatimusten mukaisesti. Ikä voidaan määritellä myös toiminnallisen tai sosiaalisen iän käsitteiden avulla. Toiminnallinen ikä viittaa ihmisen fysiologiaan ja sosiaalinen ikä sosiaalipsykologiaan ja lainsäädäntöön. Yksi keskeisimmistä iän aiheuttamista muutoksista on muistin toiminnan heikkeneminen. Tutkimustulokset antavat kuitenkin varsin ristiriitaista tietoa siitä, missä määrin ihmisen muisti heikkenee. Muita psykologien kiinnostuksen tutkimuskohteita ovat ihmisen käsityskyky, oppiminen, älykkyys, luovuus, motivaatio, sosiaalisten roolien vaikutus ja persoonallisuus. Vaikka ikääntymisen lähestymistavoissa on suuria painotukseen ja syy- ja seuraussuhteisiin liittyviä näkemuseroja, tutkijat ovat varsin yksimielisiä siitä, että ikääntyminen on yksilöllinen prosessi. (WHO 1993; Aronsson & Kilbom 1996; Hellsten 1998; Perlmutter & Hall 1992.)

Kronologinen ikä tarkoittaa elettyjä vuosia syntymästä eteenpäin. Käsite on varsin ongelmallinen, sillä ikääntyminen ei ala tiettyinä kalenteriin kirjattuna hetkenä vaan siihen liittyy laajempi biologisten muutosten ja elämänkaaren kokemusten joukko. Kronologisen ikääntymisen on katsottu alkavan 40 ikävuoden tienoilla. Määritelmä perustuu työelämän käytäntöihin mm. ikään perustuvan työmarkkinasyrjinnän alkamiseen. Suomessa ikääntymisen raja on määritetty virallisesti komiteanmietinnössä, jossa ikääntymisen on määritetty alkavan noin 45-vuotiaana ja ikääntyneeksi kutsutaan yli 55-vuotiasta. (Komiteanmietintö 1996; Tikkanen 1998.)

Kognitiivinen ikääntyminen on kiinnostanut psykologien lisäksi kasvatustieteilijöitä. Kognitiivisilla taidoilla käsitetään ihmisen kykyä käsitellä tietoa. Kognitiivisiin taitoihin vaikuttavat ihmisen biologiset ja psykologiset ominaisuudet sekä ihmisen kokemukset ja käsitykset itsestä oppijana. Merkittävä osa tutkimuksesta on keskittynyt tarkastelemaan ihmisen toimintaa tietojen käsittelijänä. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat havaitseminen ja muistin toiminta. Toinen kognitiivisen ikääntymisen tutkimuksen alue jakaantuu henkisten kykyjen ja älykkyyden tutkimukseen. Henkisten kykyjen tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan biologisten muutosten vaikutuksia ihmisen ajatteluun. Kognitiivisen ikääntymisen tutkimus on ongelmallista, sillä ikä ei näyttäisi yksinään olevan ratkaiseva tekijä oppimisen muutoksissa vaan oppimiseen vaikuttavat henkilön koulutus, oppimisympäristö jne. (Lyng 1996.)

Toinen tapa tarkastella ikääntymisen tutkimusta on jakaa tutkimus tieteenalan mukaan (Johnsson & Falkingham 1992): taloustieteilijät tutkivat kustannuksia ja niiden jakamista, sosiaalipoliitikkojen painopiste on hyvinvointipalveluiden ja oikeuksien tutkimisessa, sosiologit ovat kiinnostuneet ikääntymisen vaikutuksista sosiaalisiin rakenteisiin ja poliitikot ikääntyvien äänestyskäyttäytymisestä. Tähän voidaan lisätä kasvatustieteilijät ja elinikäisen oppimisen teorian, lääketieteilijät ja ihmisen vanheneminen, kulutustutkimus jne. Ikääntymisen tutkimus on kirjava tilkkutäkki ja kokoavaa tutkimusta on hyvin vähän. Taulukossa 1 on kuvattu ikääntymisen erilaisia määritelmiä ja tutkimussuuntauksia.

Taulukko 1. Ikääntymisen määritelmät ja tutkimus eri aloilla

Ikääntymisen laji	Miten ikääntyminen määritellään ja mitä muutoksia se aiheuttaa?	Tieteenala
Biologinen ikääntyminen	Muutokset ihmisen biologiassa eli toimintakyvyssä.	Gerontologia
Kronologinen ikääntyminen	Alkaa jo syntymästä. Siihen sidoksissa ovat monet yhteiskunnan tarjoamat palvelut kuten eläkeikä, työvoimaan kuuluminen.	Sosiaalitieteet, erityisesti sosiaalipoliitikka
Yhteiskunnallinen / sosiaalinen ikääntyminen	Ikään liittyvät sosiaaliset merkitykset kuten ikänormit ja käyttäytymistä koskevat odotukset. Ihmisen ja hänen ympäristönsä suhteiden muutokset.	Sosiaaligerontologia sosiologia, historia, antropologia, sosiaalipsykologia ja sosiaalipoliitikka
Psyykkinen ikääntyminen	Muutokset ihmisen psyykkisessä toimintakyvyssä kuten älyllisissä ja henkisissä tehtävissä suoriutuminen, mm. oppiminen.	Kasvatustiede ja psykologia
Kognitiivinen ikääntyminen	Arkielämän älykkyys kuten tieto elämästä, käsitys asioiden suhteista, olennaisen oivaltaminen, arviointitaidot jne.	Kasvatustiede, psykologia
Työelämä ja ikääntyminen	Työvoimaosuudet, eläkejärjestelmät, ikäyrjintä, talouden rakenteet ja työelämään kohdistuvat odotukset ja asenteet.	Työelämän tutkimus, taloustieteet

1.3 Ikääntyminen ja työelämän tutkimus

Ikääntymisen vaikutukset työsuorituksiin eivät ole yksiselitteisiä. Ihmisen toimintakyvyn eri osa-alueet ovat tärkeitä eri tehtävissä, joten suoraviivaiset syy – seuraus -suhteet ikääntymisen vaikutuksista eivät anna oikeaa kuvaa todellisuudesta. Kronologinen ikä ja työsuoritus eivät välttämättä ole lainkaan riippuvuussuhteessa. Työsuoritusten luonteen ja niiden asettamien vaatimusten ja iän välillä on joitakin yhteyksiä. Ikääntyvät näyttäisivät menestyvän sosiaalisia ja vuorovaikutustaitoja vaativissa tehtävissä. (Kirjonen 1994.)

Työmarkkinatutkimuksessa ikääntyminen liittyy läheisesti ikäsyRJintäkeskusteluun. IkäsyRJintää voidaan tarkastella juridisesti tai sosiologisesti. Suomessa suurin osa ikäsyRJintätutkimuksesta on luonteeltaan sosiologista, jolloin tutkimuskohteena ovat ikäsyRJintää koskevat havainnot ja kokemukset. IkäsyRJintää on tavallisesti koettu työhönottotilanteessa tai työpaikalla. Se voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan. Suoralla ikäsyRJinnällä tarkoitetaan esimerkiksi lehti-ilmoituksissa mainittua ikävaatimusta. Epäsuora ikäsyRJintä on piilevää, tavallisesti henkilön omaa tulkintaa. Kouvonen (1999) pitää varhaista eläköitymistä yhtenä seurauksena ikäsyRJinnästä. Iän perusteella tapahtuva syrjintä liittyy henkilöstön vähentämisspaineisiin. Saneerauksen kohteena olleissa yrityksissä ikäsyRJintää on havaittu enemmän. Käytäntöä voidaan pitää syrjivänä, jos eläkkeelle siirtymiseen liittyy pakonomaisia piirteitä. Syrjintää tapahtuu usein uusien työntekijöiden palkkaamistilanteissa, joissa suositaan nuoria. Kolmantena syrjinnän ilmenemismuotona on ikääntyvien sulkeminen pois koulutuksesta tai urakehityksen estäminen. Joskus myös työtovereiden toiminta voi täyttää ikäsyRJinnän tuntomerkit. Syrjinnän eri muodot eivät ilmene samanaikaisesti, vaan Drury (1993) mukaan rekrytoinnissa tapahtuva syrjintä voi alkaa jo 30–40 -vuotiaana, ja varhaiseen eläkkeellesiirtymiseen liittyvä syrjintä alkaa vaikuttaa noin 55 vuoden iässä. Syrjinnän syynä on nähty kielteiset asenteet, joiden mukaan ikääntyvät ovat hitaampia, tehottomampia, sopeutumattomampia ja fyysisesti heikompia kuin nuoremmat työntekijät. (Kouvonen 1999; Johansson 1997; Perlmutter & Hall 1992.)

Työolobarometrin mukaan ikäsyRJintää ovat työpaikalla kokeneet tyypillisesti yli 45-vuotiaat ja 25–34 -vuotiaat. (Ylöstalo 1999.) Kouvosen (1999) tutkimuksessa ikäsyRJintäkokemuksia oli eniten 55–64 -vuotiailla, joista 8 prosenttia ilmoitti kokeneensa ikäsyRJintää. Kymmenen vuotta nuorempien ryhmässä, 45–54 -vuotiailla, ikäsyRJintäkokemuksia oli 4 prosentilla. Työpaikan koon ja ikäsyRJinnän havaitsemisen välillä ei näytä olevan eroja. Suurilla työpaikoilla on enemmän ihmisiä, jolloin siellä on myös enemmän ikäsyRJintää. Toisaalta useampi henkilö on voinut havaita yksittäisen tapauksen, mikä ilmenee useana havaintona, vaikka kyse olisikin yhdestä tapauksesta. Tätä tulkintaa puoltaa se seikka, että itse koettujen ikäsyRJintätapausten määrässä ei ole suuria eroja pienten ja suurten yritysten välillä. IkäsyRJinnän havaitseminen liittyy usein esimiehen ja alaisen tai työntekijöiden välisiin ristiriitoihin. Osa-aikaisuudella näyttäisi olevan merkitystä ikäsyRJinnän omakohtaisessa kokemisessa siten, että osa-aikaiset ovat kokeneet ikäsyRJintää enemmän. IkäsyRJinnän laajuutta kuvaa myös eurobarometrin tulos, jonka mukaan suurin osa 12 maan vastaajista epäili ikään perustuvaa syrjintää esiintyvän työhönnotossa, urakehityksen etenemisessä ja koulutuksessa (Walker & Maltby 1997).

Ikääntyvien työntekijöiden työmarkkinoilta syrjäytymiseen viittaa Linnakankaan (1997) irtisanomis- ja työttömyysuhanalaisia kaivos- ja pankkityöläisiä koskeva tutkimus, jossa pelkästään tukityössä työllistyvien pankkilaisten keski-ikä oli vapailla työmarkkinoilla työllistyviä korkeampi. Heillä oli harvemmin ammatillinen koulutus takanaan ja enemmän palvelusvuosia saman työnantajan palveluksessa. He olivat myös huomattavasti kauemmin työttöminä kuin nuoremmat henkilöt. Toisaalta samassa tutkimuksessa kaivostyöläisten kohdalla ikä ei kuitenkaan selittänyt työmarkkinoilla selviytymistä. Yli 55-vuotiaat olivat pääasiallisesti joko säännöllisessä palkkatyössä tai pitkäaikaistyöttöminä, kun taas nuoret ja keski-ikäiset olivat selvemmin epävakaisissa työsuhteissa. Ammatillisen koulutuksen merkitys selittyi paikallisten työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan kautta, jolloin työkokemuksella ja ammattitaidolla oli merkitystä irtisanottujen tai työttömyysuhanalaisten kaivoslaisten työllistymisessä. Ammatillisen koulutuksen puuttuminen pitkään saman työnantajan palveluksessa oleilla henkilöillä

näyttäisi heikentävän etenkin ikääntyvien naisten työmarkkina-asemaa. (Linnakangas 1997.)

1.4 Ikääntymisen taloudellisia vaikutuksia

Suomalaista keskustelua ovat hallinneet väestön ikääntymisen vaikutukset eläkemenoihin. Keskeinen kysymys on se, miten saada eläköitymistä siirrettyä myöhemmäksi. Eläköitymisen siirtämisen hyödyt ovat kansantaloudellisesti laskettuna Hietalan (1996) mukaan positiivisia, vaikka työttömyys otetaan huomioon. Helka Hytti (1998) näkee ikääntymisestä syntyneen keskustelun osana laajempaa yhteiskunnallista tulonsiirtoja koskevaa keskustelua. Tavoitteeksi on tullut yhteiskunta, jossa tulonsiirrot eivät tapahdu sukupolvien vaan eri elämänvaiheiden välillä, käytännössä tämä tarkoittaa myöhempää eläkkeelle siirtymistä. Paineita myöhempään eläkkeellesiirtymiseen synnyttävät markkinoiden tehokkuuden vaatimus, kansainvälistymisen aiheuttama kilpailu ja sukupolvien välisen solidaarisuuden vähentyminen. Ikääntymiskeskustelun taustalla on työmarkkinoiden muutokset ja kehitys, huoli työelämän tulevaisuudesta, muutokset työn luonteessa sekä työorganisaatioiden ja työmarkkinoiden tarpeet. Muutospaineet työmarkkinoilla ovat suuria, sillä Suomessa ikääntyvien työmarkkinoiden ongelmia on hoidettu pitkälle eläkejärjestelyillä ja pitkäaikaistyöttömien toimeentulon turvaamisella. (Tikkanen ym. 1996).

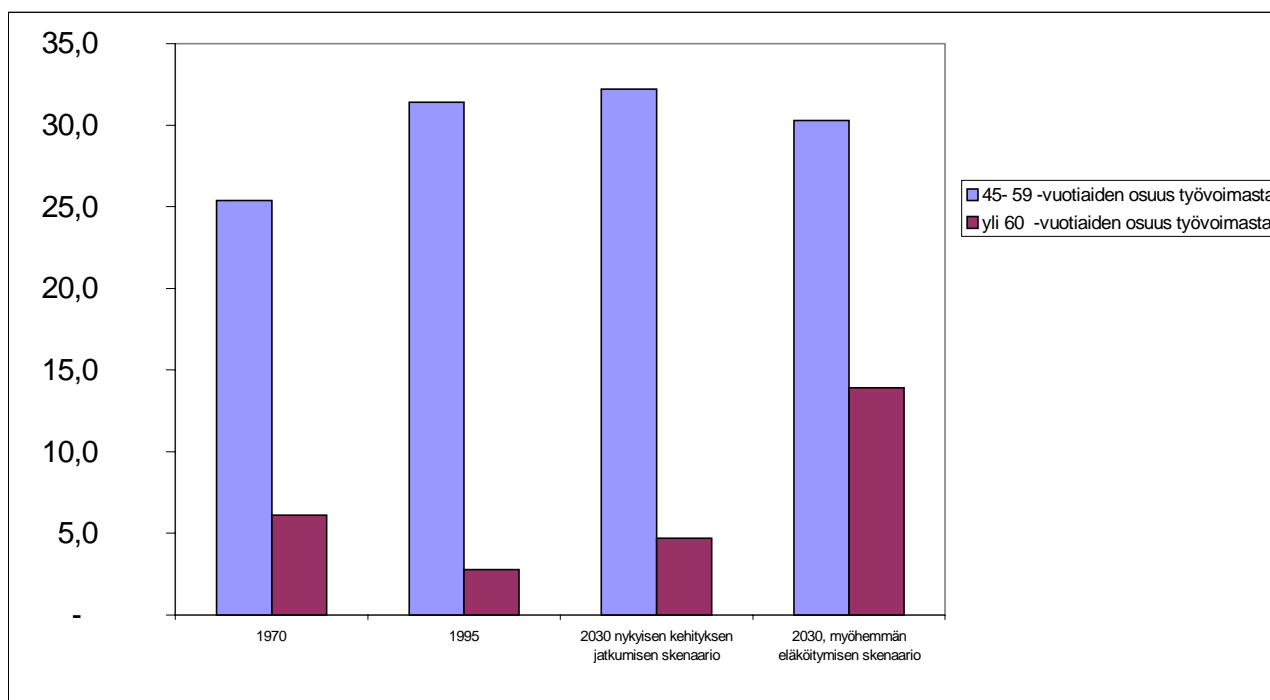
Väestön ikärakenteen kehityksen aiheuttamaa yhteiskunnallista painetta kuvataan väestöllisellä huoltosuhteella, mikä tarkoittaa ei-työikäisen väestön suhdetta työikäiseen väestöön. Pelkkä ikäryhmien välinen tarkastelu ei kuvaa tilannetta, sillä Suomessa nuoret siirtyvät työelämäänsä varsin myöhään, vasta täytettyään 20 vuotta tai myöhemmin. Työssäoloaika on lyhentynyt varhaisen eläkkeelle siirtymisen takia; viime vuosina suomalaiset ovat siirtyneet eläkkeelle keskimäärin 58–59 -vuotiaana. Tilanteen tekee ongelmalliseksi se, että työssäoloaika on lyhentynyt samanaikaisesti pidentyneen eliniän kanssa. (Miettinen 1995; Hytti, H. 1998.)

Väestöllisen huoltosuhteen tarkastelussa on päädytty tarkastelemaan 0–19 -vuotiaan väestön ja 60 vuotta täyttäneen väestön suhdetta 20–59 -vuotiaaseen väestöön. Tämä huoltosuhte on viime vuosina alentunut 1960-luvulta 1980-luvun puoliväliin. Suomen kehitys ei poikkea eurooppalaisesta. Väestöllisen huoltosuhteen lisäksi työelämän tutkimuksessa on käytetty taloudellisen huoltosuhteen käsitettä, mikä kuvaa ei-aktiivisen, työelämän ulkopuolella olevan väestön suhdetta työssä oleviin. Taloudellisen huoltosuhteen kehitykseen ovat viime vuosina vaikuttaneet työttömyys, työkyvyttömyys ja varsinkin ennen aikainen eläkkeelle siirtyminen. Suomessa eläkkeellä olevien osuus on suuri jo ikäryhmässä 55–59 -vuotta ja kasvaa erityisesti ikäryhmässä 60–64 -vuotta. (Miettinen ym. 1998; Parkkinen 1998.)

Suomessa eläkeikäisten eli yli 65-vuotiaiden määrä sataa työssäkäyvää kohti oli vielä vuosisadan alussa 10–12 välillä ja se on tällä hetkellä noin 24. Tällä tasolla huoltosuhte on pysynyt jo noin 25 vuotta. Muutos on kuitenkin odotettavissa, sillä mikäli elinikä ei enää pitene, huoltosuhte nousee 40:n tietämille vuoteen 2030 mennessä. Ainoaksi mahdollisuudeksi ratkaista eri sukupolvien välistä tulonjakoa koskeva kysymys jää eläkkeellepääsyn myöhentäminen. Väestön ikääntyminenhan määräytyy aiemman

syntyvyyden perusteella. Sen sijaan eläkkeellä olevan väestön määrää voidaan pienentää lyhentämällä eläkkeelläoloaika. (Hytti, H. 1998; Rajavaara & Viitanen 1998.)

Nykyisen väestökehityksen jatkuessa huoltosuhde kasvaa vuoteen 2025 saakka. OECD:n työvoimatutkimuksessa suomalaisen työvoiman määrän on ennustettu vähenevän vuoteen 2030, mikäli eläköitymistä ei saada myöhenemään. Jos eläkeikä kohoaa, yli 60-vuotiaiden osuus työelämässä lisääntyy, millä on vaikutuksia työpaikkojen ja yritysten toimintaan. (OECD 1998.) Kuviossa 4. on vuodelle 2030 kaksi vaihtoehtoista visiota. Toisessa nykyinen työstä paon kehitys jatkuu ja toisessa yli 60-vuotiaiden määrä työvoimasta lisääntyy.



Kuvio 4. Ikääntyvien ja yli 60-vuotiaiden osuudet työvoimasta (OECD 1998)

2 Työssä vai eläkkeellä?

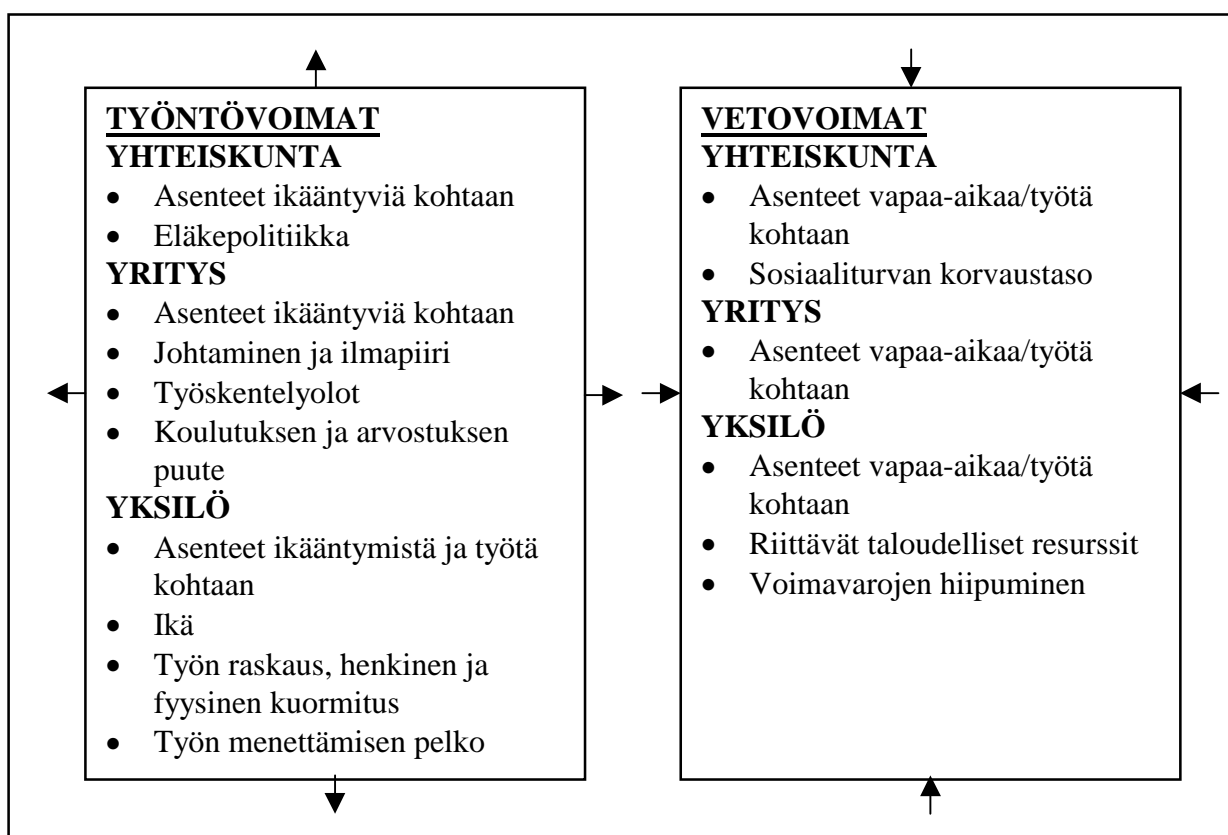
Useissa Euroopan maissa varhaiselle eläkkeelle siirtymisen mahdollisuuksia on hyödynnetty siten, että ikääntyvää henkilökunta on korvattu nuoremmilla, koulutetummilla työntekijöillä. Työnantajat ovat kuitenkin huomanneet, että systemaattinen varhaiseläkkeiden hyödyntäminen saattaa vinouttaa henkilöstön ikärakennetta ja estää urakehitystä. Ikääntyvät työntekijät menettävät motivaationsa ja muuttuvat “vanhoiksi” ylittäessään 50 vuoden ikärajan. Tieto siitä, että uralla ei ole mahdollista enää edetä eikä yritys enää ole valmis panostamaan heihin tai heidän koulutukseensa, passivoittaa. (Guillemard 1996.) Puurula (1995) esittääkin kysymyksen, kuinka voisi olettaa sellaisen henkilön, jota odottaa irtisanominen tai työntö ennen aikaiselle eläkkeelle, kiinnostuvan jatkuvasta oppimisesta ja itsensä kehittämisestä. Myös nuoret, korkeammin koulutetut turhautuvat kokiessaan ikääntyvien työntekijöiden olevan tulppana etenemiselle, ja siksi nuoret saattavat hakeutua muualle. (Guillemard 1996.) Kuitenkin Hietala (1996) on osoittanut taloudellisten laskelmien perusteella, että ikääntyvien henkilöstökoulutukseen ja työterveyshuoltoon panostaminen on kannattavaa. Työterveyshuollon kustannusten hyöty on suurempi kuin koulutuksessa. Kuitenkin myös koulutus on edullista aina ennen kolmea vuotta ennen eläkeikää.

Ikääntyvien palkkaamisen ja työllistämisen yhtenä esteenä on pidetty heidän heikompaa koulutustasoaan ja sen synnyttämiä osaamisen puutteita. Walkerin (1997a) mukaan osaamisen puutteet ja heikko pohjakoulutus synnyttävät helposti kierteen, jossa työnantajat eivät usko ikääntyvien osaamiseen, minkä seurauksena ikääntyvät eivät pääse koulutukseen ja lopulta ikääntyvillä on osaamisessa puutteita. Samasta ilmiöstä on kyse Kevätsalon (1999) suomalaisesta työelämää koskevassa tutkimuksessa. Kevätsalo jakaa suomalaiset työmarkkinat kahteen osaan, joissa ensimmäisiä hän kutsuu määrällisen jouston työmarkkinoiksi. Näillä markkinoilla työvoiman kyvyt ovat yhtä suuret tai suuremmat kuin työtehtävien vaativuus. Ihmisten taitoja ja osaamista ei kyetä hyödyntämään täysimääräisesti. Toisena vaihtoehtona ovat tehtäväjousto perustuvat työmarkkinat, joilla työvoima työskentelee kykyjensä ääri rajoilla. Ikääntyvien heikompi pohjakoulutus puoltaisi kehitystä, jossa ikääntyvät sijoittuvat määrällisen jouston työmarkkinoille, missä kansainvälinen kilpailu on kovaa ja työpaikat voivat milloin tahansa siirtyä ulkomaille. Toiseksi näillä työmarkkinoilla tehokkuus ja taloudellisuus ovat tärkeämpiä kuin osaamisen kehittäminen.

2.1 Työntö- ja vetovoimat eläkkeelle

Yleinen tapa tarkastella eläkkeellesiirtymisprosessia on työelämän ja vapaa-ajan veto- ja työntövoimat (kuvio 5). Makrotason työntövoimia eläkkeelle ovat asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan, näkemys että ikääntyvien olisi annettava tilaa nuoremmille työelämässä sekä eläkkeelle siirtymistä suosivat eläkepoliittiset ratkaisut. Yritystasolla työntövoimina vaikuttavat johtaminen, työpaikan asenteet ja ilmapiiri, työskentelyolot sekä työn arvostuksen ja koulutusmahdollisuuksien puute. Yksilötason työntövoimia ovat ikä, työn raskaus, psyykinen ja fyysinen kuormitus sekä työn merkityksen menetys. Vetovoimia ovat eläkkeelle siirtymistä tukevat eläkejärjestelmät; vapaa-aika,

näkemyksessä on tehty työtä riittävän kauan, hyvä taloudellinen tilanne, fyysisten ja henkisten voimavarojen hiipuminen sekä arvot ja asenteet. Eläkkeelle vetovoimina toimivista seikoista taloudelliset tekijät ovat tärkeimmät. Eläkkeelle siirtymistä harkittaessa punnitaan työelämän ja vapaa-ajan tarjoamat edut sekä huomioidaan taloudelliset näkökulmat. Eri tekijöiden tärkeyden vaikuttaa yksilön kohdalla esimerkiksi se, minkä ikäisenä yksilö on siirtymässä eläkkeelle. Mitä nuorempa ollaan siirtymässä eläkkeelle, sitä korostuneempi merkitys on työllisyystilanteella ja taloudellisilla tekijöillä. Yksilön päätös pysyä työssä tai hakea eläkettä syntyy toimeentulon eli tulojen sekä varallisuuden ja säästöjen kuin myös toisaalta eläketurvan ja sen ehtojen seurauksena. Eläkkeelle siirtymishalukkuuteen vaikuttavat tekijät liittyvät kuitenkin useammin työelämään kuin sen ulkopuolisiin tekijöihin. (Kinnunen & Rasku 1996; Solem 1996; Rasku & Kinnunen 1995, Tervahartiala 1995; Gould 1994; Gould, Takala & Lundqvist 1992; Piispa & Huuhtanen 1993; Salavuo 1992; Kohli & Rein 1991; Lilja 1990).



Kuvio 5. Työntö- ja vetovoimat eläkkeelle yhteiskunnan, yrityksen ja yksilön näkökulmasta

Eläkkeelle hakeutumisella on yhteys pitkään työuraan. Mitä lähemmäs tullaan eläkkeelle siirtymisajankohtaan, sitä konkreettisemmiksi syyt muuttuvat. Vielä työelämässä hyvin mukana olevat eivät pidä huonoa terveydentilaa, työn raskautta tai rasittavuutta kovinkaan tärkeinä syinä, etenkin työkyvyttömyys- tai yksilölliselle varhaiseläkkeelle, siirtymässä olevien tai jo siirtyneiden kohdalla ne ovat tärkeitä syitä. Työn raskauden lisäksi muita työntövoimia ovat työelämän epävarmuus, turhautuminen sekä eläkkeen pieneneminen työntekoa jatkettaessa. Myös arvostuksen puute ja työpaikan huonot ihmissuhteet vaikuttavat osaltaan henkiseen väsymiseen. Vetovoimista merkittävimpiä ovat taloudelliseen turvallisuuteen tavalla tai toisella liittyvät seikat. Riittävä

toimeentulo eläkkeellä ja taloudellinen riippumattomuus sekä lisäksi perhe, vapaa-aika ja puolison eläkkeelläolo ovat tärkeimmät vetovoimat. (Gould, Takala & Lundqvist 1992).

Piispa ja Huuhtanen ovat tutkineet muutoksia yli 35-vuotiaiden työssä olevien työ- ja eläkeajatuksissa neljän vuoden aikana. Tutkimus toteutettiin 90-luvun taloudellisen taantumien alkuvaiheessa, syvimmän taantumien aikaan ja talouden hieman jo elpyessä. Tänä aikana myös terveyden merkitys eläkeasenteissa väheni ja iän merkitys korostui. Asenteet työnteon jatkamiseen eläkeiän saavuttamisen jälkeen muuttuivat kielteisemmiksi tutkimusajanjakson aikana. (Piispa & Huuhtanen 1995; Huuhtanen & Piispa 1993.) Poikkeuksen asennoitumisessa eläkeiän jälkeiseen työntekoon muodostavat yrittäjät, joista yli puolet haluaa jatkaa työntekoa eläkkeelle siirtymisen jälkeen, syynä taloudelliset tekijät (Hyrkkänen 1996) tai työn luonteeseen liittyvät seikat. Taloudellisten tekijöiden ollessa syynä työn jatkamishalukkuuteen on yleensä kyse puutteen korjaamistarpeesta, ei niinkään rakentavasta halusta kehittyä (SOU 1981).

Taloudellisen taantumien seurauksena nuorten oli vaikea päästä työmarkkinoille, jolloin ikääntyvien työntekijöiden suhteellinen osuus työvoimasta kasvoi. Yleinen ilmapiiri saattoi tällöin kannustaa ikääntyviä jättämään paikkansa nuoremmille. Työvoiman vanheneminen nostaa edelleen ikääntyvien työntekijöiden ongelmien painoarvoa. Ikääntyvien työntekijöiden ennen aikaista eläköitymistä suosiva asenneilmapiiri saattaa viedä pohjaa ikääntyvien työntekijöiden työolojen kehittämislle. Yleinen taloudellinen tilanne heijastuu eläkepoliittisessa asennoitumisessa myös yksilötasolla. Käsitykset ennen aikaiselle eläkkeelle pääsyn ehdoista kiristyivät taloudellisen taantumien syventyessä ja lieventyivät jälleen taantumien helpottaessa. Eläke-ehdot kiristettäessä tilalle on tarjottava työssä jaksamista edistäviä vaihtoehtoja. Työmäärän vähentäminen, kuntoutusmahdollisuudet, työympäristön parannukset, työajan joustot ja työn sisältöjen kehittäminen edesauttavat työssä jaksamista yksilötasolla. Sapatti- tai vuorotteluvapaa on vähän käytetty vaihtoehto, mutta se saattaa vastata juuri sen ryhmän tarpeita, jolle vapaa-aikan ja työn yhteensovittaminen tuottaa vaikeuksia. Eläkeajatuksien voimakkuus ennakoivat todellista eläkkeelle siirtymistä. (Piispa & Huuhtanen 1995.) Kokemukset osoittavat, että henkilöstön kehittäminen muutosten ennakoitiin ja toiminnan suunnitteluun pohjautuvana ajattelutapana on vierasta pienille yrityksille (Mikkola 1998).

2.2 Varhainen eläkkeelle siirtyminen Suomessa

Makrotasolla veto- ja työntövoimat työmarkkinoiden toimintaan sekä sosiaaliturvan korvaustaso ja sen taustatekijät ovat pikemminkin rinnakkain vaikuttavia tekijöitä kuin toisensa poissulkevia vastakohtia. Varhaista eläkkeelle siirtymistä Suomessa voidaan tarkastella kolmen teeman näkökulmasta: elinkaariajattelun, elinkeinoelämän rakennemuutoksen ja kilpailukyvyyn sekä yhteiskunnallisen työnjaon näkökulmista. Elinkaariajattelu on ollut hallitseva tarkasteltaessa varhaiseläkekeskustelua 1990-luvulla. Aktiivivuosien määrän lisäys on suurempi kuin elinvuosien määrän lisäys vastaavasti tarkasteltuna. Väestötason keskiarvot eivät kuitenkaan kerro eri väestöryhmien välisestä tasa-arvosta eli mahdollisuuksista kohtuulliseen toimeentuloon tilanteessa, jossa syrjäydytään työelämästä. (Hytti, H. 1998; Hytti, H. 1993.)

Elinkeinoelämän rakennemuutoksen näkökulmasta katsottuna varhainen työn jättäminen liittyy yhteen kilpailukyvyn ylläpidon kanssa. 1980-luvulla ikääntyneet olivat ensisijainen vähentämisen kohde kilpailukykyä korostavassa yhteiskunnassa riippumatta siitä, millainen yleinen taloudellinen tilanne oli. Seuraavalla vuosikymmenellä ikääntyvien työntekijöiden vähentäminen riippui suoraan siitä, miten vuosikymmenen alun taloudellinen taantuma oli alaa koetellut. Tulokset ovat verrattavissa Gouldin (1994; Gould ym. 1992; ks. myös Hytti, H. 1998) mikrotason tutkimuksiin, joiden mukaan työnantajalta tullut eläkkeellesiirtymisaloe on verrattavissa alan taloudelliseen kriisi- ja kilpailutilanteeseen. Samalla tutkimustulokset viittaavat myös siihen, että halukkuus eläkkeellesiirtymiseen on suuri ikääntyvien työntekijöiden keskuudessa. Harjoitettu eläkepolitiikka on kuitenkin ollut yhteensopiva yritysten tarpeiden kanssa ja samalla myös turvannut yksilön toimeentulon. Työttömyyseläkeputkeen on turvauduttu yleensä työvoiman tarpeen vähentyessä. Tämä reitti on työnantajille edullisempi kuin työkyvyttömyyseläke. Varhaiseläkkeiden käytön lisääntymistä voidaan pitää kertaluontoisena purkautumisena, mutta toisaalta kysymys voi myös olla tulosjohtamiseen liittyvistä paineista, jotka vaikeuttavat vajaakuntoisten ja ikääntyvien mahdollisuuksia tehdä työkykyään vastaavia töitä. Työn ja vanhuuseläkkeen välisen ajan kustannusten kohdentuminen merkitsee sitä, että työnantajilla on merkittävä rooli varhaiseläkkeelle siirtymisissä. (Hytti, H. 1998.)

Onnistuneena esimerkkinä ikääntyvän ja vajaakuntoisen väestön työssä pysymisestä on Ruotsin malli, jonka avulla työntekijöiden siirtyminen eläkkeelle on myöhentynyt ja eläkkeelle jääminen on tapahtunut asteittain, jolloin kokonaistyöpanos on lisääntynyt ja resurssit on saatu täyteen käyttöön. Ruotsin malliin on päästy pienillä palkkaeroilla, korkealla verotuksella ja työntekoon sidotulla sosiaaliturvalla. Näiden yhdistelmä on kannustanut ikääntyvien määrällisesti suureen, mutta ajallisesti rajoitettuun työssäoloon. Suomessa vajaakuntoisena pidetty työvoima on pääasiallisesti työvoiman ulkopuolella, Ruotsissa se taas on osa työvoimaa siinä missä muu työikäinen ja -kykyinen työssäkäyvä väestö. Tämä on toteutettu osittaisen eläkkeelle siirtymisen, osa-aikatyön, yhteiskunnan kustantaman uudelleen koulutuksen, subventoidun työn ja suojatyön kautta. Osa-aikatyö on toki lisääntynyt Suomessa, mutta muutokset eivät viittaa epätyypillisten työsuhteiden kasvuun vaan työmarkkinoiden kahtiajakoon ja huono-osaisuuden kasautumiseen. Vaikka näyttäisi siltä, että ikääntyvän väestön työssä pysyminen liittyy läheisesti täystyöllisyyteen, kuten Ruotsin mallissa, ikääntyvän työvoiman syrjäytymisen estämisen kannalta koulutus ja työkyvystä huolehtiminen ovat olennaisia asioita. (Hytti, H. 1998.)

Suomessa varhaiseläkkeelle siirtymisen muotoina käytetyimmät ovat työttömyys- ja työkyvyttömyyseläke. Muista Länsi-Euroopan maista tämä malli poikkeaa siinä suhteessa, että työttömyyseläke on otettu osaksi vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkettä. Yksilöllinen varhaiseläke taas merkitsee eläkkeen nauttimista työkyvyn lievemmän alenemisen vuoksi. Tilastoissa tämä järjestelmä ilmentää suhteellisen korkeaa työkyvyttömyyttä Suomessa. Myönteisenä piirteenä voidaan todeta, että ennaltaehkäisevä terveydenhuolto osana ennaltaehkäisevää terveyspolitiikkaa näkyy väestön eliniässä ja työkyvyssä. Työvoiman ikääntymiseen on kuitenkin puututtu lähinnä eläkepoliittisten ratkaisujen kautta ammatillisen kuntoutuksen sekä jatko- ja täydennyskoulutuksen kustannuksella. (Hytti, H. 1998; Hytti, H. 1993.)

2.3 Yritysten varhaiseläkepolitiikka – onko sitä?

Varhaiseläkkeiden määrä on jatkuvasti kasvanut viime vuosien aikana. Varhaiseläketyyppejä ovat työkyvyttömyys- ja yksilölliset varhaiseläkkeet sekä työttömyys- ja varhennettu vanhuuseläke. Nämä ovat tarjonneet joustavan keinon työvoiman vähentämiseen yrityksissä. Varsinaista varhaiseläkepoliittista suunnitelmaa ei yrityksissä juuri ole, mutta järjestelmän soveltaminen on johdonmukaista, minkä vuoksi voidaan puhua varhaiseläkepolitiikasta. (Jonninen, Pesonen & Hänninen 1992.) Varhaiseläkkeelle siirtymistä on luonnehdittu työntekijälähtöisenä tapahtumana, jonka perussyitä ovat huono terveys, raskas työ ja vaikeat ihmissuhteet. Järjestelmää tuskin kuitenkaan olisi luotu, elleivät arvot yhteiskunnassa olisi muuttaneet suhtautumista varhaista eläköitymistä kohtaan myönteisiksi (Gröhn 1991).

Tutkimuksen mukaan yli 55-vuotiaita pidetään pääsääntöisesti hyvinä työntekijöinä, joita tulisi kannustaa työssä pysymiseen, mikäli heidän terveytensä on hyvä ja työllisyys riittävä. Suurimpana haittana yrityksissä pidetään ikääntyvistä työntekijöistä yritykselle aiheutuvia kustannuksia, korvaavien henkilöiden palkkaamista ja uusien työntekijöiden perehdyttämisestä aiheutuvia kustannuksia. Myös ammattitaidon menettäminen koetaan haittana, joskin kustannuksiin liittyvät seikat nousevat päällimmäisenä esille. Myönteisenä yrityksissä on koettu se, että käytännön kautta on voitu uudistaa henkilöstövoimavaroja. (Jonninen & al. 1992.) Herää kysymys, miksi ei mieluummin panostettaisi olemassa olevien henkilöstövoimavarojen kehittämiseen, kun uuden työvoiman perehdyttäminen vie sekä ajallisia että rahallisia resursseja. On ristiriitaista, että panostaminen työvoimaan nähdään helposti liian kalliina työvoimakustannuksia ajatellen (Gröhn 1991).

Ilmapiirollä, työtavoilla ja henkilöstön asennemuokkauksilla nähdään olevan tärkeä merkitys ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamisen kannalta. (Jonninen & al. 1992.) Tärkeä syy eläkehalukkuuteen on, että ihmiset kokevat tehneensä työtä riittävän kauan. Jos suurin osa eläkkeelle hakeutumista harkinneista ovat tätä mieltä, eivät pienet työelämän muutokset kykene muuttamaan yleistä asennoitumista (Gould ym. 1992). Yrityksissä arvellaan, että yritysten toimenpiteet eivät estä työntekijöitä hakeutumasta ennenaikaiselle eläkkeelle, vaan hakeutumista eläkkeelle tulisi rajoittaa eläkepoliittisin toimenpitein. Koska varhaiseläkkeelle pääsemisen seula pidetään melko pitävänä ja läpäisseiden henkilöiden katsotaan olevan henkisesti tai fyysisesti työkyvyttömiä, vaikuttaisi epätodennäköiseltä, että eläkepoliittiset ratkaisut saisivat merkittävän muutoksen aikaan. (Jonninen & al. 1992.) Tätä tulosta tukee myös suomalainen asennetutkimus, jonka vastaajien enemmistön mukaan varhaiseläkkeelle pääsy ei ole liian helppoa (EVA 1999). Gröhnin (1991) mukaan myönteinen suhtautuminen varhaiseläkkeisiin liittyy yhteiskunnalliseen arvomuutoksen, jolloin suunnan muuttaminen lyhyellä aikavälillä ei ole mahdollista. Arvomutokset liittyvät laajempiin kulttuurivirtauksiin, joiden tarkastelu vaatii pitkää ajallista perspektiiviä, kenties vuosikymmeniä. Näin ollen varhaiseläkejärjestelmän purkaminen ei poistaisi sitä kohtaan vallitsevaa myönteistä suhtautumista, mutta muuttaisi asenteiden ilmenemismuotoja.

Pearson (1996) on jakanut työelämän ja ikääntyvien tulevaisuuden haasteet ikääntyvien työkyvyn ylläpitämiseen, työpaikan tukeen hoivatyöhön, työn organisoimiseen ja työn suunnittelun muutoksiin sekä ikääntyvien henkilöstöhallinnon kehittämiseen. Toimenpiteet voidaan jakaa myös niiden luonteen perusteella:

- diagnostiset toimenpiteet kuten henkilöstön ikärakenteen, sairauspoissaolojen, ikääntyvien erityistoimien, kommunikaation, työterveyden, työtapaturmien, ilmapiirin ja toimenpiteiden soveltuvuuden tarkastelu
- ennaltaehkäisevät ja hoitavat toimenpiteet, joita ovat työtehtävien muutokset, osa-aikatyön lisääminen, lisävapaat ikääntyville, eläkevalmennus, erilaiset harrastustoiminnot kuten päiväretket, rahastot sekä sosiaalipalvelut yli 55-vuotiaille. (Geradu & Schabracq 1994.)

Varhaiseläkkeelle hakeutumiseen voidaan yritystasolla vaikuttaa lähinnä toimenpide-, organisointi- ja rahoitusstrategioiden avulla (Gröhn 1991).

Toimenpidestrategioihin liittyvät turvattomuuden vähentäminen, osaamisesta ja työkyvystä huolehtiminen ja osaamisen hyödyntäminen sekä työn haittojen ja kuluttavuuden vähentäminen.

Turvattomuuden vähentäminen. Varhaiseläkkeelle siirtyminen ei saisi olla työttömyyden ja sen pelon ensisijainen hoitokeino. Saneerauksiin liittyvät uhat kohdistuvat liiaksi yksittäisiin ihmisiin, joille tämän tyyppiset muutokset tulevat usein yllätyksenä. Työsuhdeturvan parantaminen saattaa kuitenkin olla ristiriidassa tuotannon logiikan kanssa. Kiinteä työvoima johtaa helposti siihen, että yritykset pyrkivät toimimaan mahdollisimman pienellä työvoimalla, mikä koettelee työntekijöiden jaksamista. Usein turvattuuteen liittyy myös muitakin asioita kuin työpaikan menettämisen pelko. Työn nopeat tai pitkän aikavälin muutokset koettelevat työntekijöiden joustavuutta. Muutoksiin ja jatkuvaan epävarmuuteen on ehkä väsyttynyt, vaikka itse työ sinänsä vielä kiinnostaisi. (Gröhn 1991.)

Osaamisesta ja työkyvystä huolehtiminen ja osaamisen hyödyntäminen. Ikääntyvän työvoiman työssä pysyminen perustuu paljolti siihen, osataanko yrityksissä huomioida työntekijöiden todellinen osaaminen ja annetaanko heille mahdollisuuksia kehittyä työssään. Oppimiskulttuurin luominen organisaatiossa on haaste etenkin johtamiselle. (Forrester & al. 1995.) Tähän liittyy osaamisen ja osaamattomuuden hyödyntäminen (Gröhn 1991). Kerran opitut tiedot ja taidot vanhenevat nopeasti, jolloin työvoiman joustavuus riippuu sen kyvystä jatkuvaan uuden tiedon omaksumiseen. (OECD 1996.) Elinikäisen oppimisen periaatteiden mukaan oppiminen on jatkuva prosessi, jossa opittavat asiat rakentuvat jo opitun varaan, jossa oppimisen tulisi tapahtua yksilölliset tarpeet ja tyyli huomioon ottaen (Elinikäinen oppiminen 1994). Vaikka ikääntyneen työntekijän tuottavuus on saattanut laskea palkkakustannusten noustessa, ei tuloksen tarvitse yrityksen kannalta olla negatiivinen, mikäli henkilöstövoimavaroja osataan hyödyntää optimaalisesti (de Jouvenel 1989). Työyhteisön tuen sekä työn ja johtamiskäytäntöjen kehittämisen vaikutus työskentelyhalukkuuteen on keskeinen. Työyhteisöön sitoutuminen voimistuu henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien lisääntyessä omassa työssä (Huuhtanen 1994; Juuti 1994; Ruoppila & Kirjonen 1994).

Työn haittojen ja kuluttavuuden vähentäminen. Raskasta työtä voidaan keventää poistamalla siitä joitain piirteitä kokonaan tai työntekijän saavuttaessa tietyn iän. Muilta osin raskaimmat ammatit voidaan rajata tietyn ikäryhmän suoritettaviksi, jolloin iäkkäämmällä työntekijällä olisi mahdollisuus siirtyä kevyempään työhön. (Gröhn 1991.) Täytyy kuitenkin muistaa, että ikä yksin ei selitä työntekijän edellytyksiä suoriutua tietyistä tehtävistä, vaan siihen vaikuttavat monet muut kuten psyykkiset ja fyysiset tekijät. Gouldin ym. (1992) tutkimuksen mukaan vajaa kymmenes vielä työssä olevista yli 50-vuotiaista on vaihtanut työtehtäviä, työaika tai työpaikkaa heikentyneen

työkyvyn vuoksi, vaikka samalla kolme viidestä kokee työkykynsä heikentyneen. Tämä viittaa siihen, että työelämässä ei jousteta paljoakaan. Joko ollaan työelämässä täysipainoisesti mukana tai sitten siirrytään eläkkeelle. Haittatekijänä on myös palkkakehityksen mahdollinen epäsuotuisa vaikutus eläkkeen suuruuteen.

Organisointistrategiat. Työsuhteen muotojen ja työsuhdeturvan tulisi vastata toisaalta työnantajan tuotantotaloudellisia etuja, toisaalta työntekijän taloudellisia etuja. Yhteiskunnan taloudellisten ja sosiaalisten muutosten ja rakennemuutoksen seurauksena näiden etujen välille syntyy yhä useammin ristiriita, jonka ratkaisussa työntekijän turvallisuus kärsii. Esimerkiksi varhais- tai työttömyyseläke on sekä yrityksen että yksilön kannalta usein houkuttelevin vaihtoehto lyhyellä tähtäimellä. (Gröhn 1991.) Kysymys onkin vaihtoehtojen löytämisestä esimerkiksi koulutuksen sekä kuntoutuksen ja osa-aikaisuusratkaisujen avulla.

Rahoitusstrategiat. Eri tahoilla on luonnollisesti eri motiivit osallistua toimenpiteiden kustannuksiin. Makrotasolla ilmenevien kustannussäästöjen tulisi koitua myös yrittäjien hyödyksi, jotta heitä voidaan motivoida panostamaan koulutukseen ja kuntoutukseen (Gröhn 1991). Työkykyyn panostaminen näkyy tuottavuuden parantumisena ja säästettyinä eläkekustannuksina. Yritysten vakuuttaminen onkin keskeinen seikka. (Piispa & Huuhtanen 1995.) Siksi voitaisiin kehittää kannustusjärjestelmä, josta työnantaja hyötyy suosimalla edellä mainittujen toimenpiteiden käyttöä. Ongelmalliseksi kannustusjärjestelmän kehittämisen tekevät toimialojen väliset erot. (Gröhn 1991.)

2.4 Asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan

Asennoituminen omaa ikääntymistä kohtaan vaikuttaa suhtautumiseen ikääntyviä työntekijöitä kohtaan yleensä. Jos omassa ikääntymisessä ei nähdä mitään hyvää, tuskin myönteisiä asioita löytää muidenkaan ikääntymisestä. Asenteet koostuvat kolmesta ulottuvuudesta:

- kognitiivisista tekijöistä (mitä mieltä ollaan ikääntyvistä tai mitä uskomuksia heihin liitetään),
 - affektiivisista tekijöistä (millaisia tunteet ikääntyviin nähden ovat) sekä
 - toiminnallisista tekijöistä (alttius toimia tietyllä tavalla ikääntyviä kohtaan)
- (Solem 1996, 68).

Kielteisillä asenteilla on taipumus tulla myönteisiä asenteita voimakkaammin esille. Taustalla vaikuttavia tunnetekijöitä ei aina ole helppo tiedostaa, vaikka niiden merkitys epäilemättä on suuri. Eri tekijät ovat yleensä yhteydessä toisiinsa, mutta voivat myös olla ristiriidassa keskenään. Työnantaja voi olla sitä mieltä, että ikääntyvät työntekijät ovat tehokkaita työntekijöitä haluamatta palkata heitä. (Solem 1996.) Pelkkä myönteinen suhtautuminen ikääntyviä kohtaan ei siis itsessään takaa, että ikääntyviä työntekijöitä palkattaisiin enemmän tai että heidät otettaisiin paremmin huomioon henkilöstön kehittämistoiminnassa, esimerkiksi koulutuksessa.

Yksilötasolla iän ja asenteiden välillä on suora yhteys. Aholan ja Huuhtasen (1995) tutkimus vahvistaa aiempien kansainvälisten tutkimusten tuloksen. Niiden mukaan mitä nuoremasta henkilöstä on kyse, sitä vähemmän myönteisiä piirteitä hän liittää

ikäntymiseen. Kuitenkaan asenteet eivät ole jyrkästi kielteisiä tai myönteisiä, vaan ryhmien väliset erot ovat lähinnä marginaalisia. Asenne-eroihin vaikuttaa myös asema yrityksessä. Yleisesti ottaen työntekijät suhtautuvat kielteisemmin ikääntyvien kapasiteettiin ja työsuorituksiin. Yhteistä kuitenkin kaikille vastaajaryhmille on, että he pitävät ikääntyviä työntekijöitä työnsä tuntevina, kokeneina ja tarkkoina työntekijöinä. Samalla ikääntyviä pidetään myös vähemmän muutokseen sopeutuvina. Nuorempia pidetään joustavampina, luovempina ja nopeampina oppijoina, mutta samalla nuoret itse kokevat, että heillä on vähemmän valtaa ja että heitä jopa vähätellään työpaikalla. Ilmeisesti ennakkoluuloja on puolin ja toisin, joskin ne ilmenevät hieman eri tavoin.

Asenteet ikääntymisen mukanaan tuomiin muutoksiin ovat yleisesti ottaen myönteisiä Åhsbergin ym. (1993) tutkimusten mukaan, mutta nuoremmat vastaajat arvioivat muutokset vähemmän myönteisiksi kuin ikääntyvät itse. Ikääntyvät liittävät ikääntymiseen enemmän myönteisiä kuin kielteisiä muutoksia ja näiden muutosten vaikutusta työkykyyn he pitävät pääasiallisesti myönteisinä. Kognitiiviseen joustavuuteen liittyvien kykyjen muutoksesta, kuten luovuuden, stressinsietokyvyn, sopeutuvuuden ja erilaisuuden sietokyvyn suhteen nuorten ja ikääntyvien vastaajien näkemykset ovat ristiriidassa. Nuoret näkevät iän myötä tapahtuvan muutoksen kielteisenä, kun taas ikääntyvät näkevät sen myönteisenä.

Johtajan tai esimiehen asenteet ikääntyviä kohtaan heijastuvat henkilöstöpoliittisissa toimenpiteissä ja työpaikan ilmapiirissä (Puurula 1996). Esimiesten asennetutkimusten mukaan asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan ovat muuttuneet myönteisemmiksi, mutta stereotyyppiset käsitykset elävät edelleen vahvoina (Legge, Cant, O'Loughlin & Sinclair 1997). Ikääntyviä pidetään haluttomampina ja kykenemättömämpinä uuden oppimiseen, mutta samalla myös luotettavina, korkean työmoraalin sisäistäneinä, tarkkoina ja asiakaslähtöisinä työntekijöinä. Lisäksi nuorten oletetaan olevan enemmän poissa töistä. Tämä onkin osittain totta, sillä nuorilla on yleensä enemmän useita lyhyitä poissaoloja, kun taas ikääntyvillä on muutama pidempi poissaolojakso, jolloin ikäryhmien poissaolot menevät melko tasan.

Haluttomuus palkata ikääntyviä työntekijöitä perustuu usein stereotyyppisiin käsityksiin. Lisäksi ikääntyvien palkkaamisen esteinä pidetään uutta teknologiaa, hyvin matalaa tai korkeaa keski-ikää yrityksessä, organisaation joustamattomuutta, sukupolvien välisiä ristiriitoja sekä ennakkoluuloja ja ikäsyrjintää. (Johansson 1997.) On olemassa paljon erilaisia stereotyyppisiä ja myyttejä, jotka heijastelevat Aronssonin ja Kilbomin (1996) mukaan yhteiskunnan suhtautumista ikääntyviin. Nämä myytit ja stereotyyppiset käsitykset vaikuttavat ikääntyvien mahdollisuuksiin työelämässä. Arvostukset ja asenteet muuttuvat eri aikoina ja eri paikoissa. Asenteilla on keskeinen merkitys siinä, miten ikääntyvien asema työyhteisöissä ja laajemmin työmarkkinoilla kehittyy. Muita merkittäviä tekijöitä ovat taloudellinen kehitys, työmarkkinoiden kehitys, tutkimustieto ja lainsäädäntö.

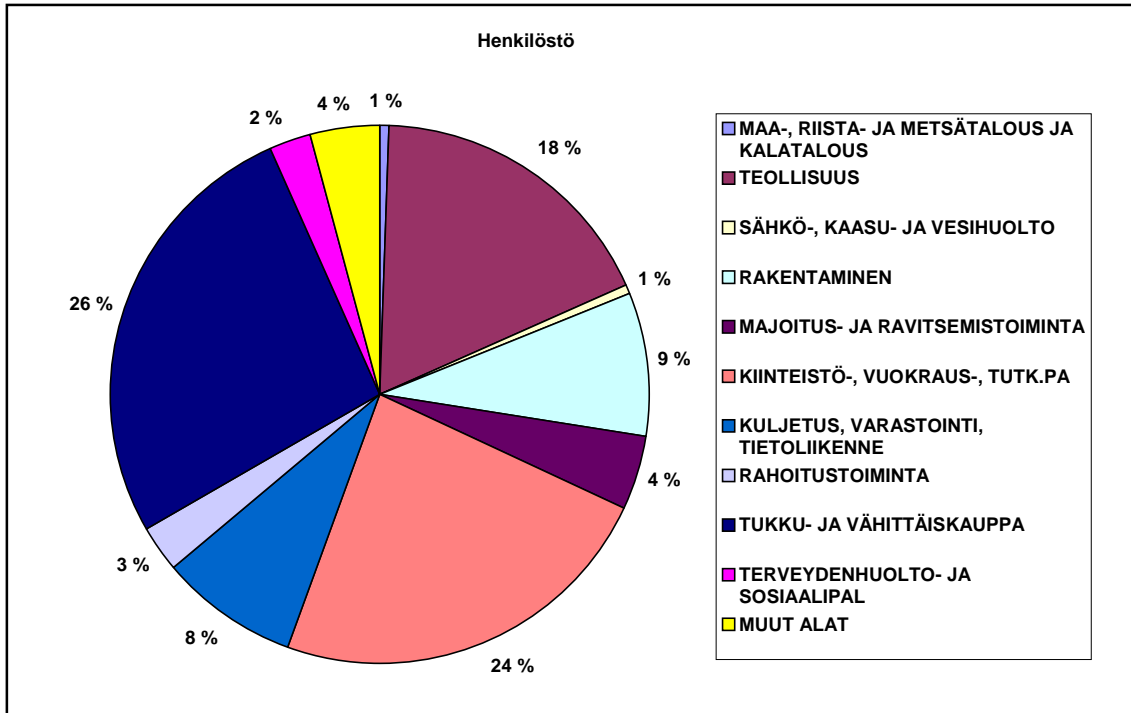
3 Pk-yritykset ikääntyvien työllistäjinä

Pienille ja keskisuurille yrityksille ainoa yhteinen nimittäjä on niiden koko, joka tuo niiden johtamiselle ja toiminnalle omat erityispiirteensä. Pk-yrityksen määritelmät ovat kirjavia ja vaihtelevat eri asiayhteyksissä. Suomessa on yleistymässä määritelmä, jonka mukaan pk-yritys työllistää enintään 250 henkilöä ja vuosiliikevaihto on enintään 240 miljoonaa. Määritelmän mukainen pk-yritys on itsenäinen, mikä tarkoittaa, että vain 25 prosenttia yrityksen osakkeista saa olla sellaisen yrityksen omistuksessa, joka ei täytä pk-yrityksen määritelmää. Pk-yritysten joukko on kirjava. Tavallisesti ne jaetaan keskisuuriin, pieniin ja erittäin pieniin yrityksiin (mikro- tai pienyrityksiin) ja yksinyrittäjiin. Jako perustuu henkilöstömäärään. Keskisuuri työllistää enemmän kuin 50, mutta vähemmän kuin 250. Pienissä yrityksissä on enintään 50 ja erittäin pienissä alle 10 työntekijää. (Hytti, U. 1998; KTM 1999.)

Pienten yritysten erilaisuutta kuvaavat myös niiden laadulliset ominaisuudet: pienyrityksillä on suhteellisen pieni markkinaosuus, mikä rajoittaa niiden vaikutusmahdollisuuksia. Pienyrityksissä omistaja ja johtaja on usein sama henkilö, jolloin hän osallistuu koko liikkeenjohdon toimintakenttään. Omistaja-johtajilla on usein persoonaan perustuva tapa hoitaa asioita. Tyypillinen itsenäinen pienyritys on suhteellisen vapaa ulkopuolisista rajoituksista ja kontrollista. Muita pienyrityksille tavanomaisia piirteitä ovat joustavuus, työvoimavaltaisuus, rahoituksellinen sidonnaisuus ja kapealla tuotepohjalla toimiminen. (Tainio 1992.)

3.1 Työpaikkana pk-yritys

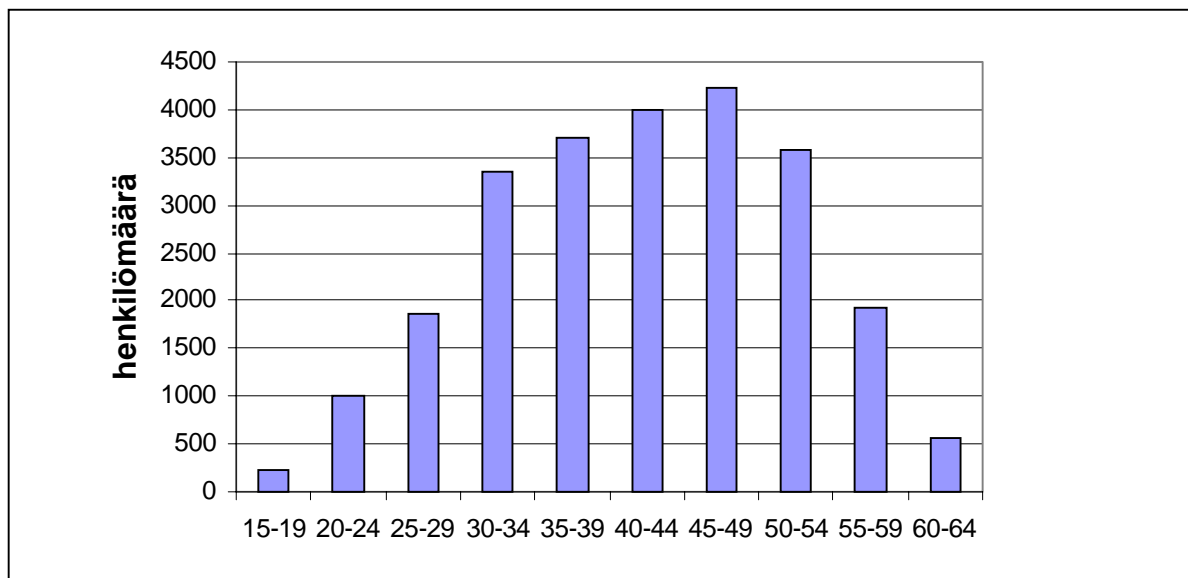
Pk-yritysten merkitys työllistäjänä on Suomessa merkittävä. Niiden arvioitiin vuonna 1997 työllistävän noin 700 000 henkilöä, joista noin puolet työllistyi Uudellamaalla. Uudellamaalla pk-yritykset työllistävät hieman vähemmän kuin koko maassa keskimäärin. Niissä työskenteli noin 58 prosenttia kaikista Uudenmaan työllisistä. Eniten henkilöstöä on tukku- ja vähittäiskaupassa, toiseksi eniten kiinteistö- ja varastointipalveluissa sekä kolmanneksi eniten teollisuudessa. (Kuvio 6.) (Tilastokeskus 1999.)



Kuvio 6. Pk-yritysten Uudellamaalla työllistämä henkilöstö toimialoittain (Tilastokeskus 1999)

Pk-yritysten merkitys työllistäjänä on vähitellen kasvanut 1980- ja 1990-luvuilla. Erityisesti pienten, alle 10 hengen yritysten merkitys näyttäisi Rajaniemen (1999) mukaan tilastojen perusteella kasvaneen. Pienet ja keskisuuret yritykset työllistivät vuonna 1997 59,6 prosenttia kaikista yritysten työntekijöistä kun osuus vuonna 1990 oli 56,3 prosenttia. Osittain tämä johtuu isojen yritysten palveluiden ulkoistamisesta ja alihankinnan lisääntymisestä. Toiseksi pk-yritykset toimivat työvoimavaltaisilla aloilla ja ihmisten korvaaminen koneilla on vaikeampaa kustannussyistä. Kolmanneksi pk-yritysten on arveltu olevan varovaisempia hakemaan kustannustehokkuutta tai -säästöjä henkilöstön vähentämisestä. Pk-yritystä voidaan kutsua talouden perusyksiköksi, joka ei lisää työvoimaa noususuhdanteessa, mutta ei myöskään irtisano laskusuhdanteessa. Toisaalta sillä on taipumus pitkittää uusien työntekijöiden palkkaamista, vaikka liiketoiminta kasvaakin. Toimialoittain pk-yritysten merkitys vaihtelee, sillä joillakin toimialoilla lähes kaikki yritykset ovat pk-yrityksiä, esimerkkinä apteekit ja mainostoimistot. (Tainio 1992; Rajaniemi 1999; U. Hytti 1998.) Ikääntymistä pk-yrityksissä on vähän tietoa. Joillakin aloilla ikärakenne on kuitenkin selvästi vinoutumassa. Kuviossa 7 on esimerkkinä esitetty graafisen alan työntekijöiden ikärakenne.

Hohti (1999) kritisoi pk-yritysten työllistämisvaikutusta. Hänen mukaansa pk-yritykset kyllä työllistävät, mutta niistä myös katoaa eniten työpaikkoja. Toiseksi työvoiman vaihtuvuus, palkka, työolot ja työaika heikentävät pk-yritysten työpaikkojen laatua. Alle 100 hengen yritysten palkkataso jää selvästi alle suurempien yritysten palkkatason, työvoiman vaihtuvuus on pienissä vilkkaampaa kuin suurissa yrityksissä. Toisaalta hyvää organisaatioilmapiiriä on pidetty usein pk-yritysten vahvuutena, vaikka tehty työaika on niissä pitempi kuin suurissa yrityksissä. (Hohti 1999.)



Kuvio 7. Graafisen alan työntekijöiden ikärakenne vuonna 1996 (Graafisen teollisuuden keskusliitto 1996)

3.2 Ikäjohtaminen – ihmisten johtaminen

Ikääntyvien johtamista voidaan tarkastella ikääntyvien kannalta keskeisten tekijöiden näkökulmasta. Walker (1997a; 1999) on käyttänyt Caseyn, Metcalfin ja Lakeyn (1993) jakoa, jossa ikäjohtamisen osa-alueiksi on määriteltä

- rekrytointi ja eläkkeelle siirtyminen
- koulutus, kehittäminen ja urakehitys
- joustavat työkäytännöt
- ergonomia ja työn suunnittelu
- sekä asenteiden muutos ikääntyviin organisaatiossa.

Walker (1997a) toteaa, että nämä osa-alueet eivät ole toisistaan riippumattomia, vaan asenteet ja tietoisuus ikäkysymyksistä vaikuttavat keskeisesti rekrytointiin ja koulutukseen. Hyvä ikäjohtaminen toteutuu yleensä joko kaikilla osa-alueilla tai sitten se ei toteudu lainkaan. Esimerkiksi pelkkä kouluksellinen tasa-arvo ei riitä, jos samanaikaisesti ikääntyviä ei palkata tai jo yrityksessä työskentelevät eivät pääse etenemään urallaan.

Ilmarinen (1997) on määritellyt ikäjohtamisen neljäksi osa-alueeksi ikäasenteet, yhteistyön, työn suunnittelun ja tiedonvälityksen. Keskeisimpänä Ilmarinen pitää esimiesten asenteita omaan ja työntekijöiden ikääntymiseen. Jos esimies tai johtaja ei osaa suhtautua ikääntymiseen ja sen mukanaan tuomiin kysymyksiin, hän ei todennäköisesti kykene johtamaan toisiakaan. Toiseksi ikääntyvien johtamisessa korostuu ryhmän johtaminen. Ilmarinen näkee Juutin (1994) tavoin ikääntyvien johtamisessa työpaikan sosiaalisen yhteisön tärkeyden ja parhaana ratkaisuna tiimijohtamisen, jossa vastuuta on jaettu ryhmälle. Kolmas aihealue on työn suunnittelu. Ikääntymisen vaikutukset ihmisen fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn pitäisi ottaa huomioon töiden suunnittelussa. Neljäntenä näkökulmana korostuu tiedonvälityksen tärkeys. Esimiesten ja johdon tulisi keskustella ikääntyvien kanssa heitä koskettavista muutoksista.

Miten nämä ikäjohtamisen opit voidaan huomioida pk-yritysten johtamisessa? Koskinen (1992) on kuvannut pk-yrityksen johtamista arkisen aherruksen ja paineiden puristuksessa tapahtuvana usein itseään toistavana vaistonvaraisena ponnisteluna. Pienyrittäjä yrittää tasapainoilla kolmen perustehtävän kanssa, joita ovat ympäristön odotukset, liiketoiminnan linjaukset ja suorittavan työn järjestäminen. Perinteinen johtamisen tarkastelutapa on jakaa johtaminen ihmisten ja asioiden johtamiseen. Toisin sanoen tarkastellaan liiketoimintaa asioiden tai ihmisten kautta. Asioiden johtamisessa on kyse strategioista eli mihin toimintaa suunnataan ja ohjataan. Ihmisten johtamisessa on kyse henkilöstön johtamisesta ja ilmapiiristä, jossa toimitaan. Koskisen (1992) mukaan ihmisten johtaminen on pk-yrityksessä luontevaa, koska kanssakäyminen on jatkuvaa ja pienessä yrityksessä johtaja voi harvoin vetäytyä hoitamaan vain hallinnollisia tehtäviä. Pk-yritysten haasteina on yllättävän samankaltaisia asioita kuin aiemmin esitetyissä ikäjohtamisen malleissa. Pk-yritysten haasteita ovat yrityskulttuurin rakentaminen sekä sosiaalisen, viestintä- ja liiketoimintaverkoston luominen ja ylläpitäminen. Toisaalta omia haasteita asettavat tuottavuus ja usein lyhytjänteinen suunnittelu.

Pientyöpaikkoja koskevassa tutkimuksessa (Forss & Karisalmi 1997) työyhteisöjen kehittäminen ja johtaminen nousivat ammattitaidon ohella keskeisiksi kehittämisalueiksi. Vaikka ihmisten johtamisen edellytykset ovat lähtökohtaisesti pk-yrityksissä hyvät, tavoitteiden saavuttamisessa ja työyhteisöjen kehittämisessä on edelleen tehtävää. Samanaikaisesti suurin osa johtajista koki puutteita johtamistaidoissa.

3.3 Oppimisen edistäminen pk-yrityksessä

Yrityksen henkilöstön kehittämisstrategiat voidaan jakaa neljään luokkaan koulutuksen jatkuvuuden ja saatavuuden perusteella. Koulutuksen jatkuvuus ja saatavuus ovat samalla elinikäisen oppimisen kriteerejä.

Juhela (1994) luokittelee strategiat seuraavasti:

- preventiivinen strategia, jossa koulutus ei ole jatkuvaa eikä se kohdistu koko henkilökuntaan
- segmentoiva strategia, jossa koulutus on jatkuvaa, muttei kohdistu koko henkilökuntaan
- muutoksen hallintastrategia, jossa koulutus ei ole jatkuvaa, mutta kohdistuu koko henkilökuntaan sekä
- prospektiivinen strategia, jossa koulutus on jatkuvaa ja se kohdistuu koko henkilökuntaan.

Preventiivinen strategia on yleinen organisaatioissa, joissa henkilökunta nähdään lähinnä tuotannon kannalta välttämättömänä pahana, jolla ei ole yrityksen strategian kannalta tärkeitä tietoja ja taitoja. Tunnusomaista näille yrityksille on haluttomuus investoida henkilöstönsä. Toiminta on usein yksinkertaista ja pakkotahtista. Strategian valintaa perustellaan yksilön haluttomuudella itsensä ja työnsä kehittämiseen. Koulutus käsittää lähinnä uusien työntekijöiden perehdytyksen. Mikäli muuta koulutusta järjestetään, se tarjoaa harvoin haasteita eikä kannusta elinikäiseen oppimiseen. (Juhela 1994.)

Segmentoiva strategia merkitsee keskittymistä tietyn avainosaamisen kehittämiseen yrityksessä. Menettelytapa korostaa ammattiryhmien eroja ja ammattitaidon tasoeroja. Stereotyyppiset käsitykset ikääntyvistä työntekijöistä, kuten että heillä on vaikeuksia koulutuksessa tai että he eivät sopeudu työyhteisöihin, joissa on nuoria työtovereita, saattavat selittää ikääntyvien työntekijöiden poissulkemisen koulutuksesta tai muusta henkilöstön kehittämistoiminnasta (Juhela 1994; Plett & Lester 1991).

Näkemyksien henkilöstön kehittämisen tehtävistä erottaa toisistaan muutoksen hallintaa tukevan koulutusstrategian ja prospektiivisen henkilöstökoulutusstrategian. On kyse siitä, nähdäänkö henkilöstön kehittämisen tehtävänä uuden teknologian vai jatkuvan muutoksen hallinta, joka edellyttää henkilöstöltä jatkuvaa kehittymistä koulutuksen avulla. Muutoksen hallintaan perustuvan koulutusstrategian lähtökohtana on oletus, että muutos on hallittavissa kehittämällä henkilöstöä organisaation kaikilla tasoilla. Koulutus ei kuitenkaan ole luonteeltaan jatkuvaa, vaan saattaa ajallisesti olla hyvinkin rajoitettua ja käsittää ainoastaan suurimpien muutosten hallintaan tavoittelevan koulutuksen. (Juhela 1994.)

Prospektiivinen henkilöstökoulutusstrategia kytkeytyy yrityksen muihin strategioihin ja perustuu näkemykseen, jonka mukaan henkilöstön kehittäminen on jatkuva, osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen kannalta välttämätön prosessi. Yrityksen muiden strategioiden lisäksi koulutus liittyy läheisesti henkilökohtaisiin tavoitteisiin lisäten tuottavuutta ja hyvinvointia työssä. Koulutus käsittää organisaation koko henkilöstön iästä tai muista tekijöistä riippumatta. Suurin este prospektiivisen henkilöstökoulutusstrategian läpiviemiselle on puutteellinen tai heikosti järjestetty suunnittelu. (Juhela 1994.)

Automaation ja teknologian korvatessa raskaita töitä ja työtehtäviä työelämä edellyttää yhä enemmän kognitiivisia kykyjä. Puhuttaessa kognitiivisista muutoksista on tärkeää erotella työt ja tehtävät, joiden kognitiiviset vaatimukset ylittävät yksilön kapasiteetin ja toisaalta ne työt ja tehtävät, joiden suorittaminen voi tapahtua yksilön kognitiivisen kapasiteetin puitteissa. Arkipäivän tilanteet ovat yleensä jälkimmäisen tapauksen kaltaisia: selviämme tilanteista ja tehtävistä olemassa olevien kognitiivisten voimavarojemme avulla. Sen sijaan tietyt tiedonkäsittelytaidot, esimerkiksi hyvin nopea uuden informaation prosessointi tiukan aikarajoituksen alla, rasittaa muistikapasiteettiamme ja saattaa heiketä iän myötä. Yleensä kuitenkin suuri osa työssä esiintyvistä tehtävistä ei edellytä tekijältään äärimmäisen nopeaa tiedonkäsittelyä, vaan yksilön oma kognitiivinen kapasiteetti ja aiempi tieto tehtävien luonteesta riittää hyvin uuden tiedon käsittelyyn ja työn suorittamiseen. (Warr 1994.)

Konstruktivisen oppimiskäsityksen mukaan tieto rakentuu aiemman tiedon varaan ja oppiminen on aina sidoksissa johonkin kontekstiin. Oppiminen on kokemus – prosessi, jossa koettuun liitetään merkitys. Oppimista helpottaa se, että uusi asia kytkeytyy jo tuttuihin asioihin ja että edetään helpommista asioista vaikeampiin. (Rauste-von Wright 1994; Aittola 1998.) Oppimiseen tarjoutuu jatkuvasti tilaisuuksia. Tärkeää on näiden mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. Tämä vuorostaan edellyttää yksilöltä itseohjautuvuutta, jonka tarve kasvaa yhä suuremman muutoksen keskellä. Itseohjautuvuuden perustana ovat omat asenteet sekä vastuunottaminen omasta oppimisesta, opiskelutottumukset sekä resurssit – aikarajoitukset ja oppimisen laatu mukaan lukien. Oman oppimistyylin tunnistaminen auttaa oikean lähestymistavan löytämisessä. (Martinsuo, Ojala & Keltikangas 1997; Koro 1993). Vaikka itseohjautuvuus joidenkin tutkimusten mukaan on sidoksissa ikään siten, että 45

ikävuoden jälkeen kyky toimia itseohjautuvasti vähenee, vaikuttaisi itseohjautuvuus kuitenkin olevan pikemminkin yksilöllinen kuin ikäsidonainen piirre. Mitä varhaisemmassa vaiheessa yksilöä innostetaan ja tuetaan itseohjautuvuuteen oppimisessa, sitä paremmat ovat elinikäisen oppimisen toteutumisen mahdollisuudet. (Koro 1993.) Kaupan ja majoitusalaan tehdyn tutkimuksen mukaan nuorten työntekijöiden koulutustaso oli korkeampi kuin ikääntyvien, mutta vanhimmat työntekijät puolestaan osallistuivat eniten työnantajan järjestämään koulutukseen. Koettu koulutuksen tarve väheni yli 45 vuoden jälkeen, mutta toisaalta ikääntyvät työntekijät olivat tyytyväisimpiä työnantajan järjestämään koulutukseen. (Puurula 1995.) Varhainen eläkkeelle siirtyminen on koulutuksen näkökulmasta ongelmallinen, sillä ajatusten siirtyminen eläkekysymyksiin vähentää tavallisesti koulutushalukkuutta. (Tikkanen 1998.) Ikääntymisen määrittely ei perustu ihmisen oppimiseen tai kykyyn ja haluun oppia. Ikääntymisen psykologiassa ja gerontologiassa on vakiintunut käsitys siitä, että ihmisen oppimiskyky säilyy. Kykyjä tulisi kehittää siltä tasolta, mihin ne ovat kerran ylittäneet. (Vaherva 1994).

Oppimisesta voidaan puhua *formaalina*, *nonformaalina* ja *informaalina* tapahtumana. Formaali oppiminen merkitsee oppimista yhteiskunnan järjestämän, koulussa tai laitoksessa tapahtuvan, koulutuksen yhteydessä. Nonformaalia oppimista on muun peruskoulutuksen ulkopuolisen koulutuksen, esimerkiksi henkilöstökoulutuksen, yhteydessä tapahtuva oppiminen. Kuitenkin suuri osa oppimisesta läpi elämän tapahtuu formaalin ja nonformaalin rajojen ulkopuolella. Tällöin puhutaan informaalista oppimisesta, joka usein on luonteeltaan kokemuseräistä. Nämä kolme oppimistapahtumaa eivät sulje pois toisiaan, vaan tulisikin miettiä, miten niistä saadaan muodostetuksi mahdollisimman hedelmällinen, toisiaan täydentävä kolminaisuus. (Sarala 1993.)

Oppimisen esteet ovat tilannekohtaisia, osaamistapahtumaan liittyviä tai henkilökohtaisia esteitä. Tilannekohtaisia esteitä ovat organisaation toimintatavat, kuten epäsuotuisa ilmapiiri, rutiinit ja niiden priorisointi, syyllisten etsiminen ja yhteisten tavoitteiden epäselvyys tai puuttuminen. Toisaalta myös opitun sovellettavuuteen ja kannusteiden käyttöön liittyy tilannekohtaisia esteitä. Näitä ovat kehittämisen ja kehittymisen ja toisaalta palkitsemisen ja palautteenannon irrallisuus toisistaan. Kolmas tilannekohtaisia esteitä synnyttävä ryhmä on osaamistarpeen ja tarjonnan kohtaamattomuus. Yksilön tarpeet saattavat mennä ristiin tarjonnan kanssa, joka ei ehkä edes vastaa yritysten tarpeita. Osaamistapahtumaan vaikuttavat esteet liittyvät koulutusmahdollisuuksiin ja koulutustapahtumaan. Ryhmän hajoaminen, kouluttajan ja koulutettavien erilainen kieli sekä teorian irrallisuus käytännöstä vaikuttavat kielteisesti oppimistapahtumaan. Henkilökohtaiset esteet liittyvät persoonallisuuteen, esimerkiksi arkuuteen, helpolla luovuttamiseen ja kykenemättömyyteen selvittää itselleen omat prioriteettinsa. Myös omat kokemukset kouluajoilta ja kokemus itsestä oppijana sekä kielteiset muutoskokemukset vaikuttavat henkilökohtaisella tasolla oppimiseen. (Martinsuo, Ojala & Keltikangas 1997.)

Ikääntyvän väestön säilyttäminen osana työvoimaa ja siihen kiinnittäminen tuottavana, pätevänä ja työmarkkinoiden muutoksiin joustavasti mukautuvana edellyttää elinikäisen oppimisen toteutumista käytännössä. Työvoiman joustavuus riippuu sen joustavuudesta ja kyvystä jatkuvasti omaksua uutta tietoa. Onko jatkuva uuden oppiminen läpi työelämän ja sen jälkeenkin mahdollista? Elinikäisen oppimisen merkitys korostuu, mikäli ikääntyvien työntekijöiden aktiivista osallistumista työvoimaan halutaan edistää ja ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymistä hillitä. Lähestymistapa on välttämätön

edistettäessä tuottavuutta sekä työntekijöiden osaamisen että yhtäältä työn, toisaalta työmarkkinoiden tarpeiden yhteensovittamista. (OECD 1996.) EVAn (1999) tutkimuksen mukaan niin nuoret kuin iäkkäämmät ovat sisäistäneet koulutuksen tarpeen hyvin, mikä viittaa siihen, että ainakin asennetasolla elinikäisen oppimisen idea on otettu vastaan.

4 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät

4.1 Tutkimuksen tavoitteet

AGENT-tutkimuksen tavoitteena oli ennakoida sitä, miten pienet ja keskisuuret uusmaalaiset yritykset näkevät ikääntyvän henkilöstön kehittämisen ja tulevaisuuden pk-yrityksissä. Ikääntyvistä käytimme tulosten vertailtavuuden vuoksi komiteamietinnössä (1996) määriteltyä 45-vuoden ikärajaa, huolimatta siitä, että jokainen haastateltava sai haastattelun alussa määritellä ikääntyvän iän.

Johto- ja päällikkötason tehtävissä toimiville esitetyissä kysymyksissä korostui yritys näkökulma, kun taas työntekijöiden ja toimihenkilöiden kysymyksissä korostui yksilön näkökulma. Johtajien haastatteluissa aihealueita olivat yritysten harjoittama henkilöstön kehittäminen, sen tulevaisuus, kiinnostus ikääntyvien kouluttamiseen ja muuhun kehittämistyöhön sekä palkkaamiseen. Lisäksi haastatteluissa oli kysymyksiä johtamisesta ja ilmapiiristä sekä väittämiä työelämän lähiaikojen kehityksestä. Kysyimme myös yritysten eläkepolitiikasta ja esitimme asenneväittämiä ikääntyvistä. Työntekijöiden haastatteluissa aiheita olivat ikä-, työ- ja eläkeasenteet sekä työpaikan ilmapiiri.

Tutkimuksen viitekehys on kuvattu taulukossa 2. Perusajatuksena on tarkastella yritysten henkilöstön kehittämistoimintaa, johtamista ja ilmapiiriä eläkkeelle vetävinä ja työelämässä kiinni pitävinä voimina. Tutkimuksessa yritys on yhteiskunnan ja yksilön kohtaamisen kenttä, johon vaikuttavat samanaikaisesti yhteiskunnassa ja lainsäädännössä tapahtuvat muutokset. Rajasimme tutkimuksestamme pois kansainvälisen ulottuvuuden, sillä suurin osa otokseen kuuluvista pk-yrityksistä toimii pääasiassa kotimarkkinoilla.

Taulukko 2. Tutkimuksen viitekehys

Työntövoimia eläkkeelle	Vetovoimia työelämään
<p>Yleisellä tasolla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eläkejärjestelmä • muut toimenpiteet: ikääntyvien korvaaminen nuorilla • yleinen asenne ikääntyviin 	<ul style="list-style-type: none"> • työvoiman kysyntä • toimenpiteet; valtion tuet, toimenpideohjelmat (työelämän joustot)
<p>Yritystasolla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • johtamisjärjestelmät • ilmapiiri • henkilöstön kehittäminen: koulutus ja muut tukitoimet sekä rekrytointi 	<ul style="list-style-type: none"> • johtamisjärjestelmät • ilmapiiri • henkilöstön kehittäminen: koulutus ja muut tukitoimet sekä rekrytointi
<p>Yksilötasolla</p> <ul style="list-style-type: none"> • asenteet 	<ul style="list-style-type: none"> • asenteet

4.2 AGENT-aineiston kuvaus

AGENT-aineistossa vastaajia oli yhteensä 228. Yrityksiä hankkeessa oli mukana 100. Jokaisesta yrityksestä haastateltiin toimitusjohtajaa, henkilöstöpäällikköä tai muuta johto- tai päällikköasemassa olevaa henkilöä. Lisäksi haastateltiin 0–5 työntekijää yrityksen koon mukaan. Alle 10 hengen mikroyrityksissä haastateltiin ainoastaan johtotehtävissä toimivaa. 10–49 hengen yrityksissä pyrittiin mahdollisuuksien mukaan haastattelemaan johtajan/päällikön lisäksi yhtä työntekijää tai toimihenkilöä, 50–99 hengen kahta työntekijää, 100–149 hengen yrityksissä kolmea työntekijää, 150–199 hengen yrityksissä neljää työntekijää ja yli 200 hengen yrityksissä viittä työntekijää.

Yritykset luokiteltiin koon ja alan mukaan seuraavasti:

- alle 50 henkeä ja 50 henkeä tai yli työllistävät
- teollisuusalat ja palvelualat.

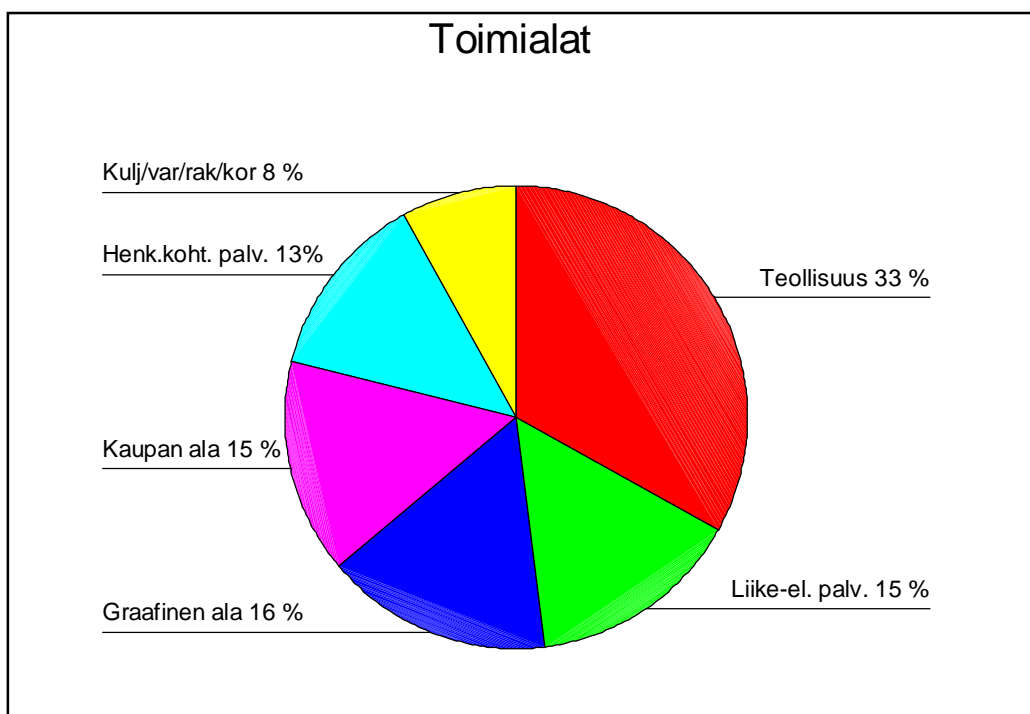
Vastaajat luokiteltiin iän ja aseman mukaan käyttäen seuraavaa jaottelua:

- alle 45-vuotiaat ja 45-vuotiaat tai yli
- johto-/henkilöstöhallinnon ja työntekijä-/toimihenkilötehtävissä toimivat.

Näitä luokitteluja käytettiin kaikissa ryhmien välisissä vertailuissa.

4.2.1 Yritykset

Teollisuuden piiriin kuuluvia yrityksiä oli 53, palvelualan yrityksiä 47. Tarkemmat toimialajakaumat on esitetty kuviossa 8. Luokkien pienuuden vuoksi olemme kuitenkin analyyseissä käyttäneet jaottelua teollisuus- ja palvelualoihin. (Lista yrityksistä liitteessä 1.)



Kuvio 8. AGENT-aineiston yritykset toimialoittain

96 prosenttia yrityksistä oli yritysmuodoltaan osakeyhtiöitä. Joukossa oli myös yksi kauppakamari. Yrityksistä 22 prosentissa johtaja oli itse ollut mukana perustamassa

yritystä, ja 48 prosentissa yrityksistä johtaja oli jollain osuudella mukana omistuksessa. Liikevaihto alle 50 henkeä työllistävässä yrityksissä vaihteli 1 miljoonasta 90 miljoonaan markkaan keskiarvon ollessa 22 miljoonaa markkaa. 50 henkeä tai yli työllistävien yritysten liikevaihto oli keskimäärin 124 miljoonaa markkaa vaihdellen 8 ja 831 miljoonan markan välillä. Mukana oli seitsemän yritystä, joiden liikevaihto ylitti pk-yrityksen määritelmän mukaisen liikevaihdon eli noin 240 miljoonaa markkaa vuodessa. Yritykset työllistivät keskimäärin 66 työntekijää. Pienin oli kahden hengen yritys, suurin työllisti 450 henkeä. Mukana oli kolme yritystä, joiden henkilöstömäärä ylitti pk-yrityksen määritelmän mukaisen henkilöstömäärän eli 250 henkeä. Liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään pk-yrityksiksi liian suuret yritykset päätettiin kuitenkin pitää mukana analyysissä, sillä ne muistuttivat esimerkiksi henkilöstön kehittämistoimien käytössä aineiston muita yrityksiä. Lisäksi osassa yrityksistä osake-enemmistö oli suuremman konsernin omistuksessa, joten ne eivät ole pk-yrityksiä määritelmän mukaisessa merkityksessä.

Yrityksistä 58 oli Osaava Uusimaa -hankkeessa ja 17 graafisen alan GRAM-hankkeessa mukana olleita yrityksiä. Satunnaisesti Uudellamaalla valittuja yrityksiä oli 25, joista 7 oli mukana jossain muussa Euroopan sosiaalirahaston rahoittamassa hankkeessa, mm. työkyvyn ylläpitämiseen suuntaavissa hankkeissa.

4.2.2 Vastaajat

Vastaajien keski-ikä oli 47 vuotta. Nuorin vastaaja oli 19-vuotias, vanhin 63-vuotias. Alle 45-vuotiaita oli 33 prosenttia, 45-vuotiaita tai yli 67 prosenttia. Haastatelluista 55 prosenttia työskenteli teollisuuden piirissä, 46 prosenttia palvelualoilla. Alle 45-vuotiaista 42 työskenteli teollisuudessa, 33 palvelualoilla. Yli 45-vuotiaista 84 työskenteli teollisuudessa ja 69 palvelualoilla. Naisia vastaajien joukossa oli 46 prosenttia, miehiä 54 prosenttia.

Yleisin koulutus oli opistoasteen koulutus. Vastaajien koulutustausta jakautui seuraavasti: yleissivistävä koulutus oli 20 prosentilla, lukio tai toisen asteen ammatillinen koulutus 23 prosentilla, opistoasteen tai muu koulutus 33 prosentilla ja korkea-asteen koulutus 24 prosentilla. Keskimäärin vastaajat olivat olleet alalla 15 vuotta ja nykyisen yrityksen palveluksessa 12 vuotta. Teollisuuden ja palvelualojen välillä ei alallaolo- tai palvelusvuosissa ollut eroja.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Johtotason tehtävissä työskentelevien sekä työntekijöiden/toimihenkilöiden haastatteluissa käytettiin erilaisia kyselylomakkeita (liitteet 2–5). Johto- ja päällikötason tehtävissä toimiville esitettyissä kysymyksissä korostui yritys näkökulma, kun taas työntekijöiden ja toimihenkilöiden kysymyksissä yksilönäkökulma. Haastattelulomakkeet esitettiin, jonka jälkeen tehtiin tarvittavat tarkennukset. Lomakkeet sisälsivät strukturoituja ja avoimia kysymyksiä, joiden vastaukset myöhemmin luokiteltiin. Molemmilta vastaajaryhmiltä kysyttiin vastaajan taustatiedot, asenteet ikääntyviä kohtaan sekä organisaatiota koskevia asioita. Lisäksi johtotehtävissä toimivilta kysyttiin yritystä, henkilöstöä ja eläkkeellesiirtymistä koskevia taustatietoja, ikääntyvien palkkausta ja työssäpitämistä koskevia kysymyksiä, henkilöstön kehittämistä, johtamista ja ilmapiiriä sekä työelämän tulevaisuutta koskevia tietoja ja

näkemyksiä. Ainoastaan työntekijöiltä ja toimihenkilöiltä kysytyt asiat liittyivät työ- ja eläkeasenteisiin.

Lisäksi tehtiin kuusi täydentävää haastattelua koskien vuorotteluvapaata ja kummijärjestelmää. Aineistoa on käytetty case-kuvauksissa kappaleissa 7.3.4 ja 7.4.3 (haastattelurunko liitteessä 6).

4.3.1 Mittarit ja strukturoidut kysymykset

Henkilöstön kehittämistoimet

Henkilöstön kehittämistoimia kartoitettiin 32 toimenpiteen strukturoidulla mittarilla ja ne jaettiin neljään pääluokkaan: työterveyshuoltoon ja ergonomiaan liittyvät toimenpiteet, koulutus, ohjaus ja työn organisointi. Haastatteluissa kysyttiin toimitusjohtajalta tai henkilöstöasioista vastaavalta, mitä listassa luetelluista toimenpiteistä on kokeiltu tai toteutettu yrityksessä. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, ei tai ei tiedä/tunne käsitettä. Toimenpiteiden käytöstä laskettiin frekvenssit. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan kolme parhaimmat kokemukset tuottanutta toimenpidettä, kolme heikoimmin onnistunutta toimenpidettä sekä kolme toimenpidettä, joita yrityksessä oltaisiin kiinnostuneita kokeilemaan.

Lisäksi johto- tai henkilöstöhallinnon tehtävissä työskenteleviltä kysyttiin henkilöstöpoliittisen suunnitelman olemassaoloa. Vastausvaihtoehdot olivat ei mitään suunnitelmaa, ei osaa sanoa, on suunnitteilla, on suullinen, on kirjallinen sekä ei tunne käsitettä.

Asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan

Asenteita ikääntyviä työntekijöitä kohtaan mitattiin 20 asenneväittämän avulla. Väittämät olivat osittain samoja, joita Ahola ja Huuhtanen (1995) ovat tutkimuksessaan käyttäneet. Faktorianalyysin perusteella väittämät latautuivat neljälle faktorille, jotka kuvastavat asenteita ikääntyvien innovatiivisuutta, kognitiivisia kykyjä, yrityslähtöistä ajattelua sekä toiminnan hitautta kohtaan.

- **Innovatiivisuutta**, muutosherkkyyttä ja uusiutumista kuvastavia väittämiä (5 osiota) ovat mm. ”korkea oppimismotivaatio”, ”ottavat muut huomioon”, ”ovat luovia” ja ”ajattelevat strategisesti”, (Alfa = .73),
- Asenteet **kognitiivisia kykyjä** kohtaan käsittivät vankan työkokemuksen ja kokonaisvaltaisen näkemyksen työnteosta (6 osiota), mm. ”osaavat perustella”, ”ovat joustavia”, ”ovat viisaita” sekä ”ovat harkitsevaisia”, (Alfa = .80),
- **Yrityslähtöistä ajattelua**, sitoutumista ja yrityksen hyötyä kuvaavia väittämiä (5 osiota) olivat mm. ”ajattelevat työpaikan etua”, ”sitoutuvat yritykseen” sekä ”ovat vähemmän poissa”, (Alfa = .65),
- **Toiminnan hitautta** ja huonokuntoisuutta kuvastavia väittämiä (4 osiota) ovat mm. ”ovat hitaita”, ”oppivat hitaasti” ja ”ovat huonokuntoisia”, (Alfa = .74).

Johtaminen ja ilmapiiri

Käytössä olevat johtamisjärjestelmät selvitettiin viisi johtamisjärjestelmää sisältävän mittarin avulla. Vastausvaihtoehdot olivat ”ei käytössä”, ”ei tuttu” ja ”on käytössä”. Vastaukset on kuvattu frekvensseinä.

Työpaikan ilmapiiriä mitattiin seitsemän väittämää sisältävän mittarin (Forss & Karisalmi 1997) avulla. Faktoriansalysissa väittämät latautuivat kahdelle faktorille, jotka kuvaavat toisaalta kannustavaa ja myönteistä, toisaalta jännittyntä ja kielteistä ilmapiiriä.

- Kannustavaa ilmapiiriä kuvasi neljä väittämää, mm. "myönteistä palautetta antava" ja "kannustava ja uusia ideoita tukeva" (Alfa = .75).
- Jännittyntä ilmapiiriä kuvasi kolme väittämää, mm. "riitaisa ja eripurainen" ja "jännittyntä ja kilpaileva" (Alfa = .64).

Mittarin ongelmana oli, että useissa väittämissä yhdistyi kaksi asiaa. Esimerkiksi väittämä "jännittyntä ja kilpaileva" koettiin ongelmalliseksi, sillä ilmapiiri saattoi olla myönteisessä mielessä kilpaileva, muttei jännittyntä. Pieni kilpailu koettiin yleensä positiiviseksi asiaksi, joka sai työntekijät yrittämään parhaansa. Tämä heijastuu kielteistä ja jännittyntä ilmapiiriä kuvaavan ulottuvuuden alhaisempana reliabiliteettikertoimena.

Työelämän tulevaisuus

Mielipiteitä työelämän tulevaisuudesta mitattiin kymmenen väittämän avulla. Väittämät mittasivat mielipiteitä yritysten henkilöstön palkkaamisesta, osaamistarpeista, koulutusjärjestelmästä ja yrityksen vastuusta henkilöstön kehittämisessä. Työelämän tulevaisuutta kuvaavat väittämät olivat osittain samoja Naumaseen ja Silvennoisen (1996) tekemän kyselyn kanssa. Väittämiä muotoiltiin vastaamaan ikääntyvien tulevaisuutta koskeviksi ja väittämien määrää vähennettiin. Vastaukset on kuvattu frekvensseinä.

Työntekijöiden eläkeasenteet

Työntekijöiltä ja toimihenkilöiltä kysyttiin, minkä asioiden he arvelevat vaikuttavan eläkkeellesiirtymishalukkuuteen ja minkä asioiden he arvelevat pitävän kiinni työelämässä. Mittarit perustuvat Gouldin ym. (1992) tutkimuksissaan käyttämiin mittareihin.

Eläkkeelle siirtymishalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä mitattiin kahdeksan muuttujan avulla, jotka faktoriansalysissa latautuivat kolmelle faktorille. Nämä kuvastavat toisaalta työnteon riittämistä ja koettua työnteon kurjuutta, toisaalta riippumattomuutta ja mahdollisuutta olla osallistumatta ansiotyöhön.

- **Työnteon riittämistä** kuvaavat kolme väittämää ovat "olen tehnyt riittävästi töitä", "eläkkeelle pääsy saattaa vaikeutua tulevaisuudessa" ja "raskas työ", (Alfa = .66).
- **Koettua työnteon kurjuutta** kuvastavat kolme väittämää ovat "huono terveys", "työn arvostuksen puute" ja "työttömäksi jäämisen pelko", (Alfa = .53).

Kolmannen, riippumattomuutta ja mahdollisuutta olla osallistumatta ansiotyöhön kuvastavan, ulottuvuuden reliabiliteettikerroin jäi varsin alhaiseksi eikä sitä näin ollen käytetty jatkoanalyseissa.

Seikkoja, jotka vaikuttavat siihen, että ei haluta siirtyä varhaiseläkkeelle, mitattiin seitsemän muuttujan mittarilla. Nämä latautuivat kahdelle faktorille, jotka kuvastavat työn organisointia ja taloudellisia tekijöitä.

- **Työn organisointiin** liittyvät viisi muuttujaa ovat ”koulutusmahdollisuudet”, ”kuntoutusmahdollisuudet”, ”vaikutusmahdollisuuksien/arvostuksen lisääntyminen”, ”työn keventäminen” ja ”turvattu työn jatkuminen”, (Alfa = .83)
- **Taloudellisia tekijöitä** kuvaavat seuraavat kaksi väittämää: ”parempi palkka” ja ”suurempi eläke”, (Alfa = .77).

Työntekijöiden työasenteet

Työntekijöiden työasenteita mitattiin Lindströmin (1989) työasennemittarilla. Työntekijöiltä kysyttiin kuinka tärkeitä heille ovat seuraavat asiat työssä: ylenemismahdollisuudet, palkka, suhteet työtovereihin, työsuhteen turvallisuus, työn sisältö ja työajat. Vastauksia on kuvattu frekvenssien avulla.

Asteikot

Mittareissa käytettiin Likert-tyyppistä asteikkoa yhdestä viiteen, jossa vastausvaihtoehdot olivat 1–5, jossa 1 = ei vastaa yhtään ja 5 = vastaa täysin. Muuta asteikkoa käytettiin henkilöstön kehittämistoimia ja johtamisjärjestelmiä kartoittavissa strukturoiduissa kysymyksissä.

4.3.2 Avoimet kysymykset

Ikääntymisen ja eläkeiän määrittely

Vastaajia pyydettiin määrittelemään ikääntyvän ikä sekä sopiva eläkeikä yrityksessä. Lisäksi heitä pyydettiin arvioimaan, mikä olisi heille itselleen sopivin eläkkeellesiirtymisikä.

Henkilöstön kehittämistoimet

Henkilöstön kehittämistoimia selvittävän mittarin lisäksi haastateltavilta johtotason tehtävissä toimivilta kysyttiin erikseen heidän kokemuksistaan työnohjauksesta. Koska tutkijoilla oli epäily, että työnohjaus-käsite on pk-yrityksissä melko tuntematon tai se mielletään perehdyttämiseksi, sisällytettiin haastattelulomakkeeseen kysymys, jossa tarkennettiin, millaisia kokemuksia työnohjausta kokeilleilla oli siitä ollut.

Avokysymyksellä kysyttiin, mitä koulutustarpeita vastaajat arvelevat yrityksen ikääntyvillä työntekijöillä olevan. Vastaukset luokiteltiin ja niille laskettiin frekvenssit. Lisäksi haastattelulomake sisälsi työnantajan järjestämiä tilaisuuksia koskevan avokysymyksen. Vastaajia pyydettiin kertomaan, mitä toistuvia tilaisuuksia työpaikalla järjestetään henkilöstölle. Vastaukset luokiteltiin muodollisiin ja epämuodollisiin tilaisuuksiin. Muodollisia tilaisuuksia olivat pääasiassa koulutus- ja tiedotustilaisuudet. Epämuodollisia tilaisuuksia olivat juhlat, retket ja kilpailut. Usein tilaisuuksissa yhdistyivät sekä epämuodolliset että muodolliset tekijät, jolloin vastaus luokiteltiin sen mukaan, kumpi tekijä siinä korostui.

Ikääntyvien palkkaus ja työssäpitäminen

Ikääntyvien palkkausta ja työssäpitämistä selvitettiin strukturoitujen kysymysten lisäksi avoimilla kysymyksillä. Johtotehtävissä toimivilta kysyttiin, mitkä tekijät kannustaisivat

yrityksiä pitämään eläkeikää lähestyviä työntekijöitä työssä sekä millaisiin tehtäviin ikääntyvät työntekijät erityisen hyvin sopivat yrityksessä. Vastaukset luokiteltiin ja niitä on verrattu haastattelulomakkeessa käytettyihin mittareihin.

Asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan

Työntekijöiltä/toimihenkilöltä kysyttiin suhtautumisesta eri-ikäisiin työntekijöihin työpaikalla. Vastaukset luokiteltiin kolmeen luokkaan; ikääntyviin suhtaudutaan myönteisemmin kuin nuoriin, nuoriin suhtaudutaan myönteisemmin kuin ikääntyviin sekä tasa-arvoinen suhtautuminen iästä riippumatta.

Organisaatio

Vastaajilta pyydettiin kuvaa organisaatiokaaviosta, joko valmista tai piirrettyä. Tutkijat ovat käyttäneet tietoja taustatietoinaan hahmottaakseen, minkälaisessa organisaatiossa haastateltavat työskentelevät.

4.3.3 Tilastolliset analyysit

Ryhmien välisiä keskiarvojen eroja tutkittiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä ja Scheffen testillä sekä t-testillä. Ristiintaulukoinneissa on käytetty khin neliötestiä tai jatkuvuuskorjauksia ja Fisherin eksaktia testiä. Ikä- ja työasennemittareilla tehtiin faktorianalyysi ja laskettiin Cronbachin Alfa -reliabiliteettikerroin. Faktoreiden perusteella tehtiin summamuuttujat jatkoanalyysijä varten. Avokysymykset on luokiteltu tilastollisten analyysien mahdollistamiseksi.

5 Pk-yritysten ikääntyvät työntekijät – tutkimuksen tuloksia

5.1 Henkilöstön kehittämisen nykytila pk-yrityksissä

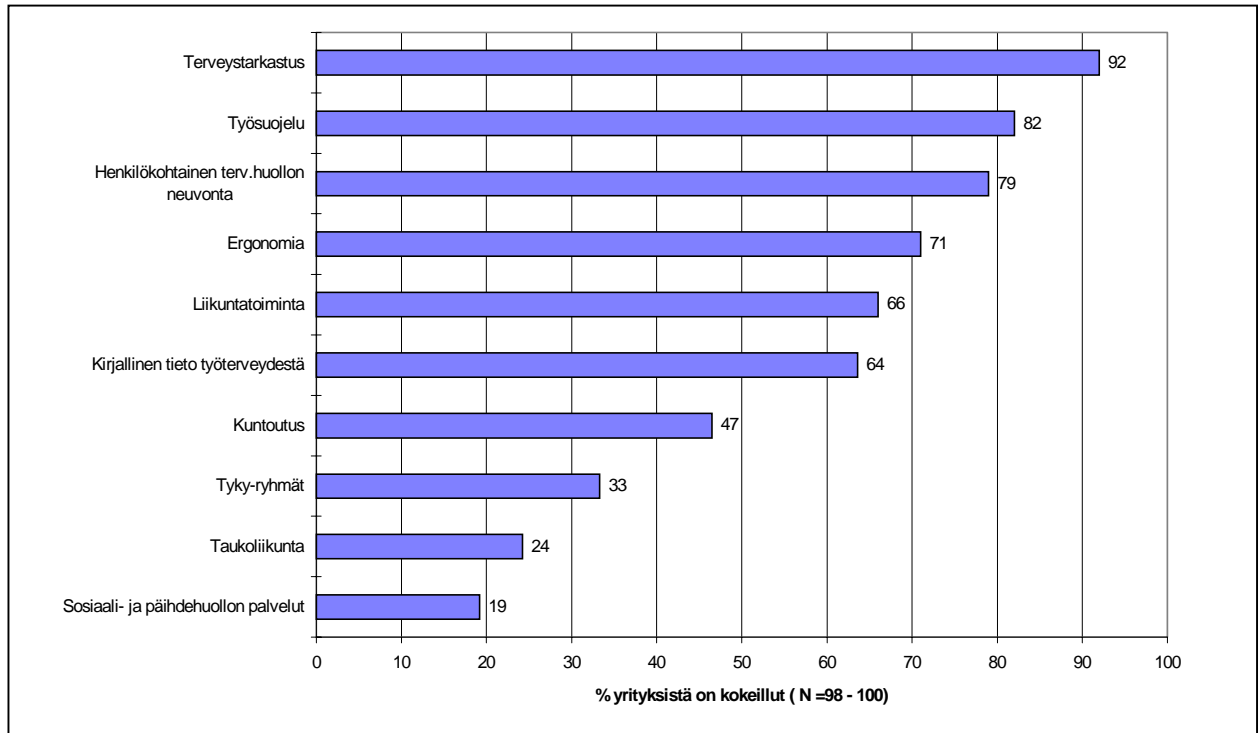
Tutkimuksen keskeinen tehtävä oli selvittää, mitä uusmaalaisissa pk-yrityksissä on tehty ikääntyvän henkilöstön kehittämisessä ja mitä toimenpiteitä yritykset ovat kiinnostuneita kokeilemaan tulevaisuudessa.

Suosituimpia toimenpiteitä olivat terveystarkastus, jatko- ja täydennyskoulutus, muu koulutus, työsuojelu, henkilökohtainen terveyshuollon neuvonta ja henkilökohtainen palaute sekä joustavat työajat. Terveystarkastus oli käytössä kaikissa keskisuurissa yli 50 työntekijää työllistävissä yrityksissä ja pienissä, alle 50 hengen yrityksissä, se oli käytössä 86 prosentissa.¹ Hieman yllättäen muiden toimenpiteiden käytössä ei ollut eroja yrityksen koon tai toimialan välillä.

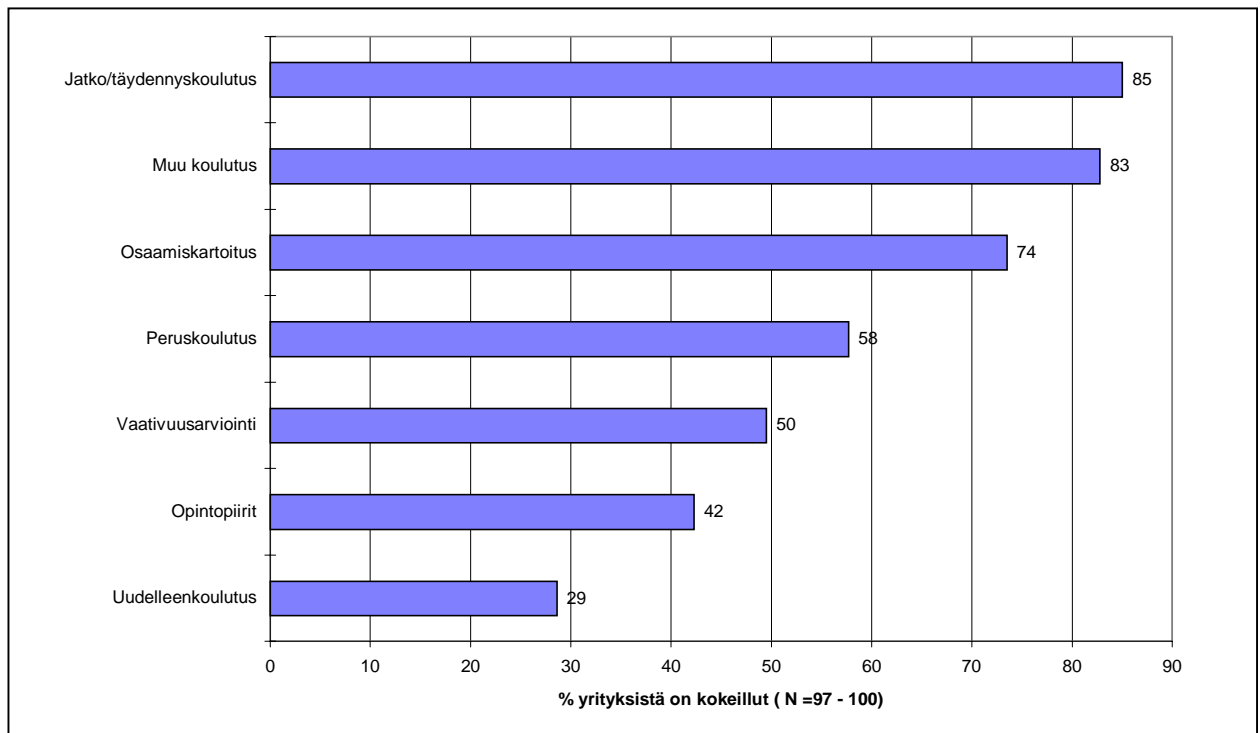
Vähiten kokeiltuja olivat eläkevalmennus, sapattivapaa, työnohjaus, sosiaali- ja päihdehuollon palvelut, taukoliikunta sekä ikääntyvien toimenpiteet, jotka liittyivät yleensä töiden keventämiseen tai työaikajärjestelyihin. Esimerkiksi vuorotyössä ikääntyville annettiin vain päivävuoroja, jos he sitä itse toivoivat. Työnohjausta ei tuntenut 68 prosenttia vastaajista. Tyypillisesti työnohjauksella ymmärrettiin perehdyttämistä. Yrityksistä (N=18), joissa työnohjausta oli käytetty, puolet mainitsi työnohjauksen toimineen hyvin.

Kuvioissa 9–12 on kuvattu toimenpiteiden käyttöä työterveyden, koulutuksen, ohjauksen ja työn organisoinnissa.

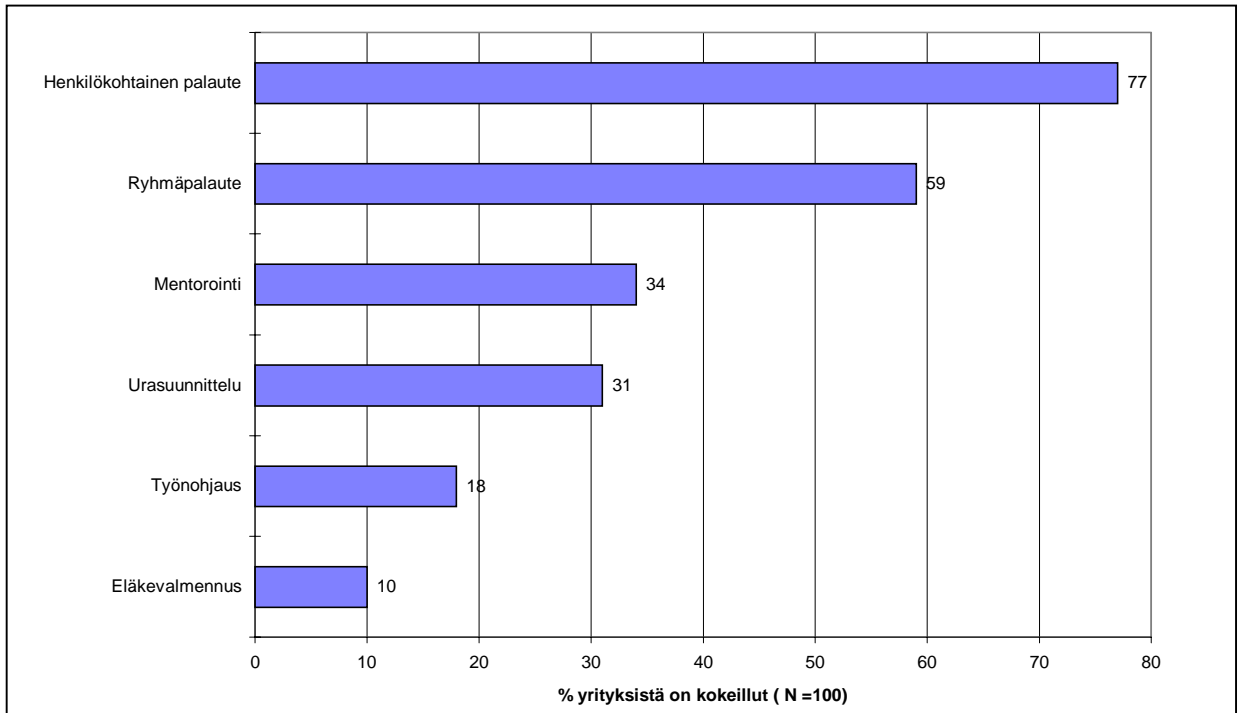
¹ Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä $\chi^2(1)=2.47$, $p < .05$.



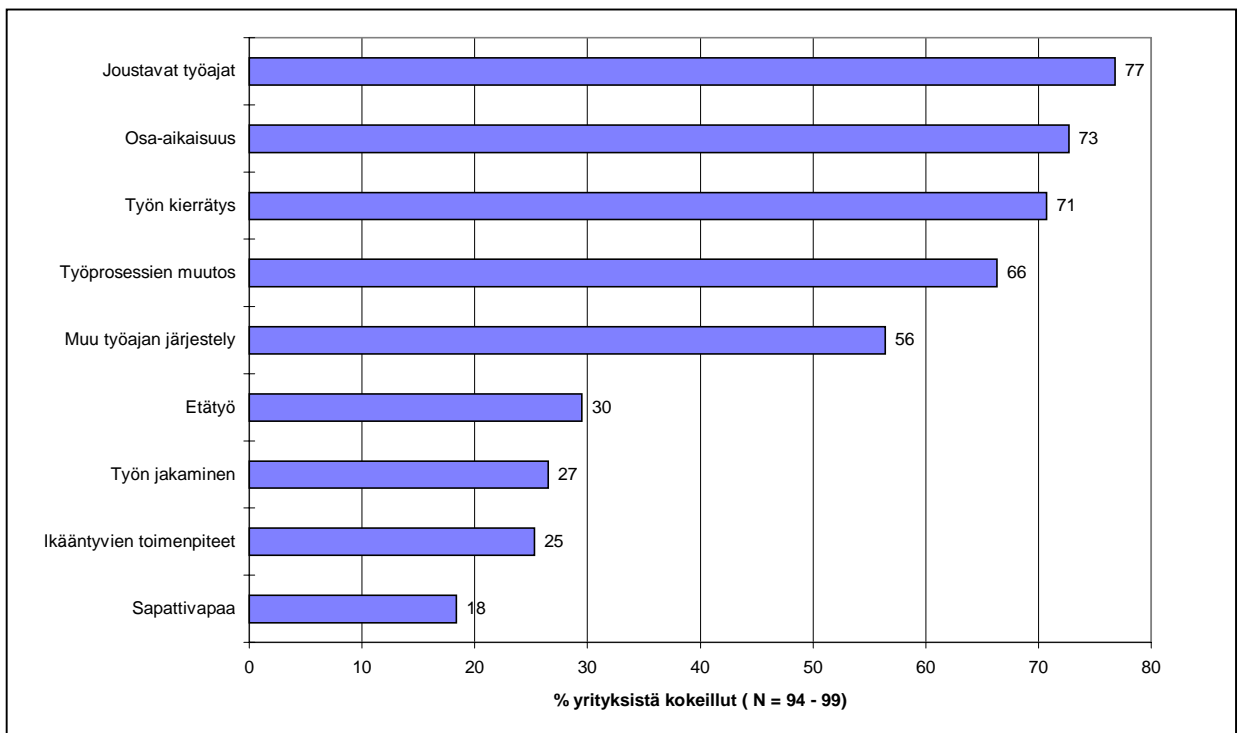
Kuvio 9. Työterveyshuollon toimien käyttö pk-yrityksissä



Kuvio 10. Koulutustoimien käyttö pk-yrityksissä



Kuvio 11. Ohjaustoimien käyttö pk-yrityksissä



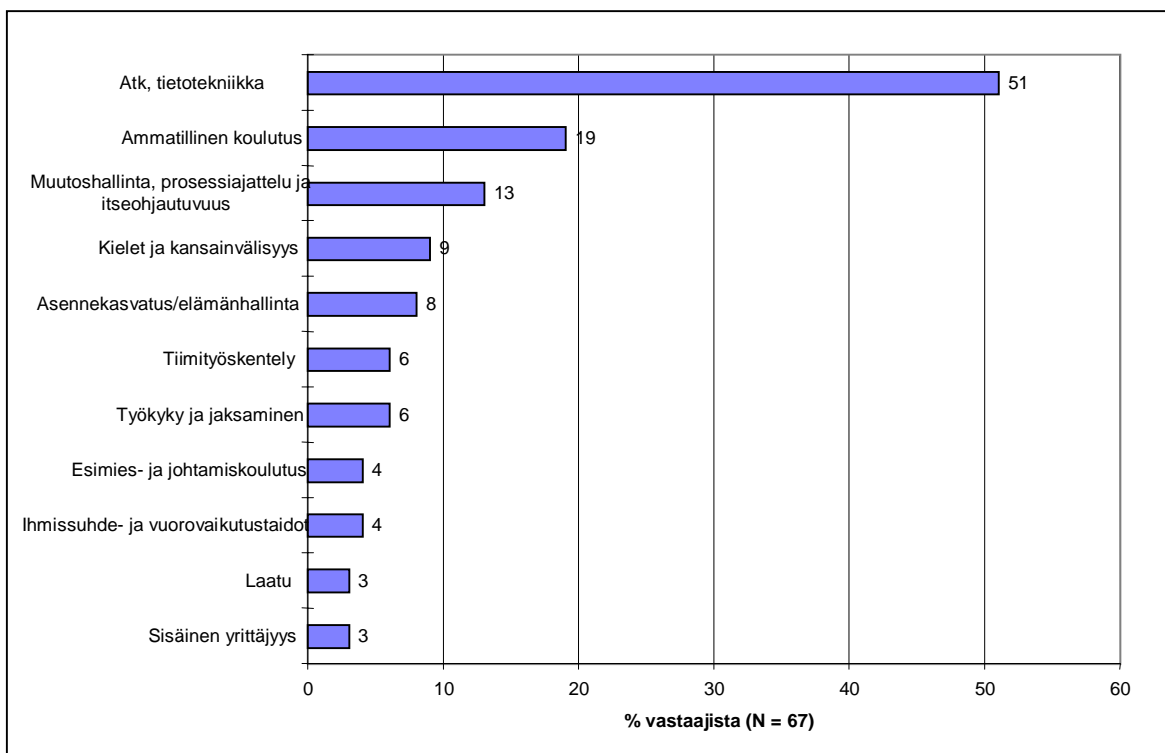
Kuvio 12. Työn organisointi pk-yrityksissä

Parhaimpia kokemuksia yrityksissä (N = 85) oli saatu terveystarkastuksista, ammatillisesta perus-, jatko- ja täydenniskoulutuksesta, työajan joustoista sekä työn kierrätyksestä. Muita mainittuja toimia olivat työnohjaus, terveystieto, liikuntatoiminta, työkykyä ylläpitävä toiminta, kuntoutus, osaamiskartoitukset, urasuunnittelu,

mentorointi, henkilökohtainen ja ryhmäpalaute, etätö ja työprosessien muutokset. Vastaajien määrä huonoimmissa kokemuksissa jäi tosin alhaiseksi ja näiltä osin vastaukset kuvaavat yksittäisiä kokemuksia. Huonoiten toteutuneita toimenpiteistä olivat (N = 55) muu koulutus, työn kierrätys ja ryhmäpalaute sekä liikuntatoiminta ja muut työajan järjestelyt.

Yritykset olivat kiinnostuneimpia kokeilemaan (N = 69) muuta koulutusta ja työkykyä ylläpitävää toimintaa, joustavia työajan järjestelyitä sekä liikuntatoimintaa ja työn vaatavuuden arviointia. Mainintoja saivat myös henkilökohtainen palautekeskustelu, työn kierrätys ja muut työajan järjestelyt.

Ikääntyvien erityisiä koulutustarpeita mainitsi 72 prosenttia vastaajista (N=67). Ylivoimaisesti eniten ikääntyvien koulutustarpeita oli tietotekniikkaan ja automaatioon liittyvissä aihealueissa. Seuraavaksi eniten koulutustarpeita oli ammattitaidon ajantasaistamisessa ja sen ylläpidossa, kolmanneksi eniten muutoksenhallintaan, prosessien hallintaan ja itseohjautuvuuteen liittyvissä aiheissa. Myös kielet ja kansainvälisyys sekä asennekasvatus vaativat kouluttamista. (Kuvio 13.)



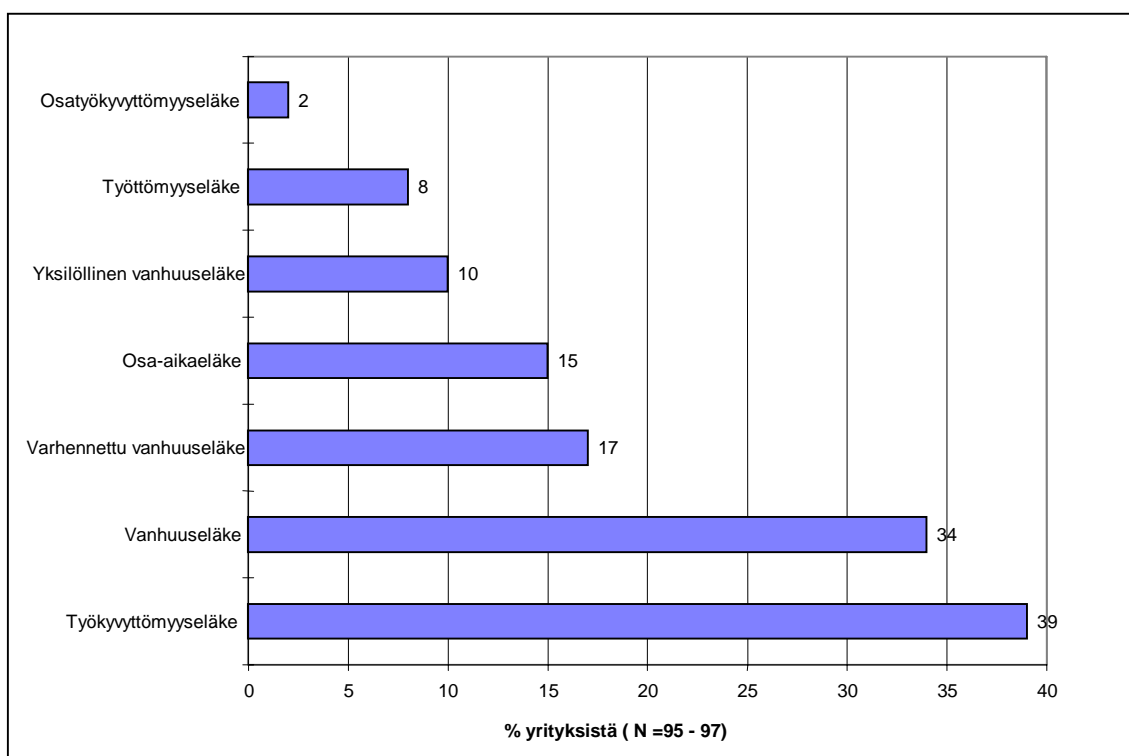
Kuvio 13. Ikääntyvien koulutustarpeet pk-yrityksissä

Toimenpiteiden lisäksi, yrityksissä oli runsaasti muita tilaisuuksia henkilöstölle. Sana ”tilaisuus” ymmärrettiin tavallisesti epäviralliseksi yhdessäoloksi. Vastanneista (N = 97) vain viidessä yrityksessä ei järjestetty muita tilaisuuksia. Tyypillisiä olivat pikkujoulat, risteilyt tai matkat. Näitä mainitsi kolme neljännestä haastatelluista. Esimerkiksi sopii yritys, jonka koko henkilöstö käy vuosittain viikon tutustumismatkalla jossakin Euroopan kaupungissa. Lisäksi yrityksissä oli runsaasti erilaisia virallisia tilaisuuksia kuten vuosijuhlat tai asiakastilaisuudet. Osaksi nämä kaksi saattoivat yhdistyä, jolloin

tilaisuuksiin osallistuivat myös työntekijöiden perheenjäsenet. Esimerkkinä yrityksen perinteiset teemapäivät, jotka jatkuivat koko viikonvaihteen erilaisten tapahtumien, yhdessäolon ja hyvän ruuan merkeissä.

5.2 Yritysten eläkepolitiikka

Eläkkeelle siirtyneiden määrä saatiin 97 yrityksestä ja eläketyyppikohtaiset luvut saatiin 95–97 yrityksestä (kuvio 14). Pienten ja keski suurten yritysten ikärakenteiden välillä ei ollut eroja. Vastaajien ilmoittama keskimääräinen aikajänne eläkkeelle siirtyneiden määrää laskettaessa oli 7,4 vuotta. Eläkkeelle siirtyneiden määrä vaihteli 0:n ja 34:n välillä. Vastaajien ilmoittamat luvut ovat lähinnä suuntaa-antavia, sillä kaikissa yrityksissä ei ollut mahdollista saada tarkkoja lukumääriä. Keski suurista yrityksistä oli arvioiden mukaan siirrytty jonkin verran enemmän eläkkeelle. Keski suurissa yrityksissä eläkkeelle siirtyneitä oli keskimäärin 3,95, pienissä yrityksissä 1,63.²



Kuvio 14. Käytetyt eläketyypit

Eri eläketyyppien käyttö oli yhteydessä yrityksen kokoon. Keski suurissa vähintään 50 henkeä työllistävissä yrityksissä vanhuus-³, työkyvyttömyys-⁴ ja osa-aikaeläkettä⁵ oli käytetty enemmän kuin pienissä alle 50 henkeä työllistävissä yrityksissä.

² $t(95) = -2.61, p < .05.$

³ $t(94) = -3.08, p < .01.$

⁴ $t(94) = -3.93, p < .001.$

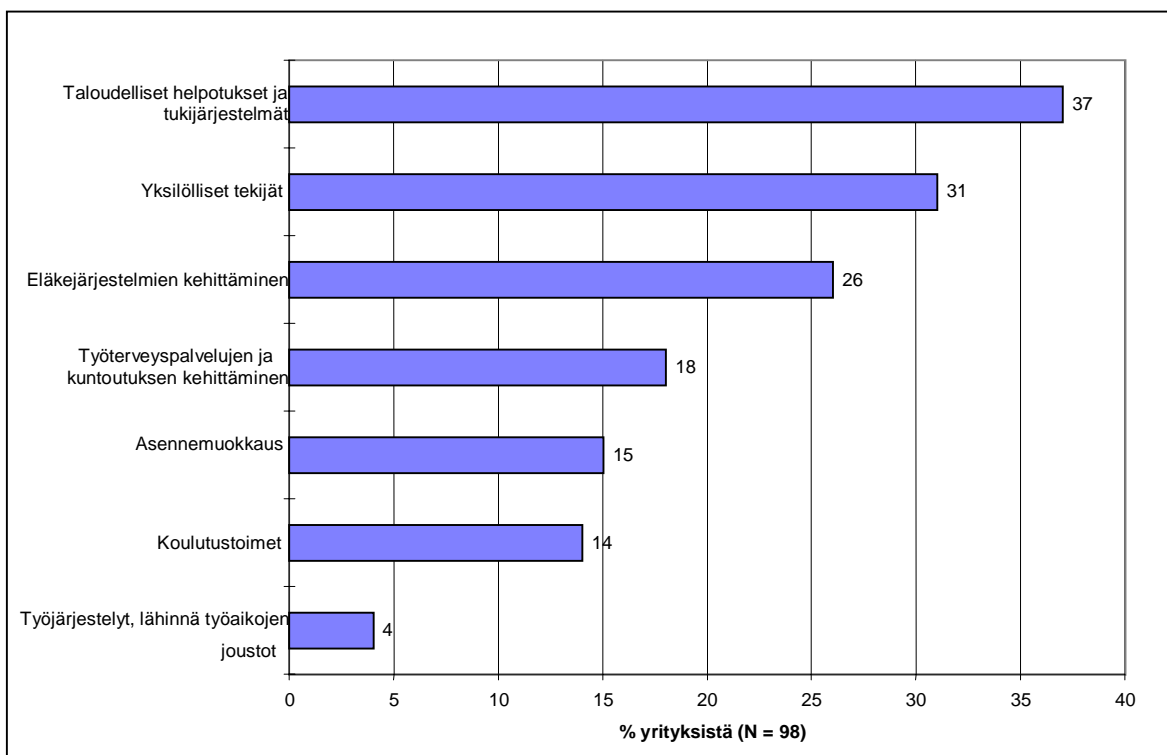
⁵ $t(94) = -2.97, p < .001.$

Käytettyjen eläketyyppien ja yrityksessä käytössä olevien johtamisjärjestelmien välillä ei ollut yhteyttä. Yhteyttä ei myöskään löytynyt eläketyyppien ja käytettyjen henkilöstön kehittämistoimien välillä.

Eläkkeelle kannustaminen

Ikääntyviä työntekijöitä oli kannustettu siirtymään eläkkeelle 24 prosentissa yrityksistä (N = 97). Eläkkeelle kannustamisen ja yrityksen koon välillä ei ollut yhteyttä. Kannustus oli yleensä tapahtunut saneerausten yhteydessä.

Johtotason ja henkilöstöhallinnon vastaajilta (N = 98) kysyttiin, olisiko jotain sellaisia järjestelmiä, joilla yrityksiä voitaisiin kannustaa pitämään työssä eläkeikää lähestyviä työntekijöitä. Vastaajista 83 prosenttia katsoi, että kannustimia on olemassa tai että niitä voidaan kehittää. Avoimen kysymyksen vastaukset luokiteltiin 7 luokkaan, jotka olivat taloudelliset helpotukset ja tukijärjestelmät, yksilölliset tekijät, eläkejärjestelmien, työterveyspalvelujen ja kuntoutuksen kehittäminen, asennemuokkaus, koulutustoimet, työjärjestelyt, lähinnä työaikojen joustot.



Kuvio 15. Yritysten kannustimet eläkeikää lähestyvien työntekijöiden työssä pitämiseen

Yrityksen koon ja ehdotettujen kannustejärjestelmien välillä ei ollut yhteyttä, paitsi työjärjestelyjen kohdalla, jossa keskiarvojen ero on tilastollisesti melkein merkitsevä⁶. Pienissä yrityksissä joustavuuden tarve ja nopea reagointi korostuvat. Tuotannon kannalta hiljaisempina kausina on voitava järjestellä työt siten, että henkilöstön vähennyksiltä vältytään. Toimitusjohtajan tai henkilöstöhallinnon parissa työskentelevän

⁶ $t(96) = 1.70, p < .05$.

ikäasenteiden tai eläkkeelle siirtymiseen kannustamisen ja työssä pitämisen kannustimien ehdottamisen välillä ei ollut yhteyttä.

5.3 Ikääntyvien rekrytointi

Teollisuuden piirissä oli rekrytoitu keskimäärin 6 uutta työntekijää per yritys viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana. Vastaava luku palvelualan yrityksissä oli 7. Alle 50 henkeä työllistävissä yrityksissä oli palkattu keskimäärin 9 henkilöä, yli 50 hengen yrityksissä keskimäärin 5 henkilöä. Yli 45-vuotiaita oli palkattu 59 yrityksessä, joista 31 oli teollisuusyrityksiä ja 28 palvelualan yrityksiä. Näistä 31 työllisti yli 50 henkeä, 28 työllisti alle 50 henkeä.

Johto- ja henkilöstöhallinnossa työskentelevien asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan vaikuttavat ikääntyvien palkkaamiseen. Asenteet ilmenivät siten, että ikääntyviä työntekijöitä palkanneilla on myönteisempi suhtautuminen ikääntyvien innovatiivisia⁷ ja kognitiivisia kykyjä⁸ kohtaan. Asenteet eivät olleet yhteydessä siihen, millaisiin tehtäviin vastaajat katsoivat ikääntyvien sopivan parhaiten. Käytössä olevan johtamisjärjestelmän ja työpaikan ilmapiirin välillä ei ollut yhteyttä ikääntyvien työntekijöiden palkkaamiseen tai palkkaamatta jättämiseen. Johtamisjärjestelmä tai asenteet ikääntyviä kohtaan eivät olleet yhteydessä siihen, millaisiin tehtäviin vastaajat katsoivat ikääntyvien sopivan parhaiten.

Vastaajista 3 prosenttia oli sitä mieltä, että ikääntyvät eivät sovi yrityksessä mihinkään tehtäviin. 80 prosenttia arveli ikääntyvien soveltuvan tiettyihin tehtäviin yrityksessä ja 15 prosenttia katsoi heidän soveltuvan mihin tahansa tehtäviin yrityksessä. Ikääntyvien katsottiin sopivan erityisen hyvin vastuullisiin esimiestehtäviin ja tiettyihin asiakaspalvelutehtäviin.

5.4 Johtamisjärjestelmät

Johtamiskoulutukseen oli osallistunut 91 prosenttia (N = 94) yritysjohtajista ja henkilöstö- ja taloushallinnon henkilöstöstä. Runsaalla puolella (53 %) oli takanaan jo useita johtamiseen liittyviä koulutuksia. Selitys ahkeraan kouluttautumiseen löytyy pitkästä työkokemuksesta, sillä keskimäärin johtajat olivat työskennelleet tehtävissään lähes 13 vuotta. Johtamiskoulutukseen osallistumisessa ei ollut merkitseviä eroja eri koulutustaustojen, pienten tai keskisuurten yritysten tai eri toimialojen yritysten välillä.

Eniten AGENT-yrityksissä oli käytössä osallistuva johtaminen. Yrityksissä oli rakennettu tiimeihin tai soluihin perustuvia tuotantomalleja. Yhdessä graafisen alan yrityksessä titteleistä oli luovuttu ja organisaatiota oli kaikin tavoin pyritty madaltamaan. Toiseksi eniten oli käytössä tulosjohtaminen, joka on luontevaa, sillä pk-yritysten toimintaa sanelee pitkälle taloudellinen menestyminen. (Taulukko 3.)

⁷ $t(92) = -2.28, p < .05.$

⁸ $t(92) = -2.40, p < .05.$

Taulukko 3. Pk-yritysten käyttämät johtamisjärjestelmät

Johtamisjärjestelmä	N	% yrityksistä	
		Kyllä	Ei
Tulosjohtaminen	94	62	34
Strateginen johtaminen	93	51	40
Osallistuva johtaminen	95	77	19
Muutosjohtaminen	91	47	40
Laatujohtaminen	92	76	17

Johtaminen ja käytetty johtamisjärjestelmä vaikuttavat myös henkilöstön kehittämiseen. Tulosjohtamista käyttävissä yrityksissä mentorointi⁹ ja henkilökohtainen palaute¹⁰ olivat yleisempiä henkilöstön kehittämistoimia. Osallistuvaa johtamista harjoittavissa yrityksissä käytettiin muita enemmän joustavia työaikoja.¹¹ Muutosjohtamista harjoittavissa yrityksissä työnohjaus oli muita useammin käytössä.¹² Osallistuva johtamisen menetelmä oli yhteydessä myönteiseen suhtautumiseen ikääntyviä työntekijöitä kohtaan siten, että osallistuvaa johtamistapaa käyttävät johtajat pitivät ikääntyviä työntekijöitä enemmän yrityslähtöisesti ajattelevina.¹³

5.5 Ilmapiiri

Yleisesti ottaen ilmapiiriä ei koettu äärimmäisen jännittyneenä tai kannustavana (keskiarvo = 2.85). Melkein merkitsevä keskiarvojen ero¹⁴ on alle 45-vuotiaiden johtotason tai henkilöstöhallinnon tehtävissä työskentelevien ja yli 45-vuotiaiden työntekijöiden välillä siten, että yli 45-vuotiaat työntekijät kokivat ilmapiirin vähemmän kannustavaksi.

Keskisuurissa yrityksissä ilmapiiri koettiin jonkin verran jännittyneemmäksi kuin pienissä alle 50 henkeä työllistävissä yrityksissä¹⁵. Teollisuudessa ilmapiiri koettiin melko paljon jännittyneemmäksi¹⁶ kuin palvelualan yrityksissä, joissa taas ilmapiiri koettiin jossain määrin kannustavammaksi¹⁷. Ilmapiirin kokeminen ja eläkkeelle työntävät tekijät korreloivat siten, että jännittyneen ilmapiirin ja työnteon kurjaksi kokemisen välillä oli yhteys¹⁸.

5.6 Asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan

Ikääntyvän iäksi vastaajat määrittelivät keskimäärin 53 vuoden iän vaihteluvälin ollessa 10–65 vuotta. Yhtenäisyyden vuoksi käytimme kuitenkin kysymyksissämme ikääntyvän määritelmänä 45 vuoden ikää. Yleisesti ottaen suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin

⁹ $\chi^2(6) = 20, p = .01.$

¹⁰ $\chi^2(6) = 16, p < .01.$

¹¹ $\chi^2(2) = 25, p < .001.$

¹² $\chi^2(4) = 10, p < .05.$

¹³ $t(85) = -1.64, p < .05.$

¹⁴ $t(3) = 6.85, p < .01.$

¹⁵ $t(220) = -2.43, P < .05.$

¹⁶ $t(220) = 2.79, p < .01.$

¹⁷ $t(215) = -2.60, p < .05.$

¹⁸ $\chi^2(13) = 47.61, p < .01.$

on hyvin myönteistä. Asenteissa ikääntyvien työntekijöiden innovatiivisuutta kohtaan erot ikäryhmien ja eri asemassa toimivien välillä ovat kuitenkin merkitseviä. Innovatiivisten kykyjen suhteen asenne-eroja on yli 45-vuotiaiden työntekijöiden ja nuorempien ikäryhmän välillä. Yli 45-vuotiaat työntekijät pitivät ikääntyviä innovatiivisempina kuin alle 45-vuotiaat työntekijät ja alle 45- sekä yli 45-vuotiaat toimitusjohtajat. Suurimmat erot ovat yli 45-vuotiaiden työntekijöiden ja alle 45-vuotiaiden toimitusjohtajien asenteissa¹⁹.

Eroja on myös alle 45- ja yli 45-vuotiaiden näkemyksissä ikääntyvien kognitiivisista kyvyistä ja yrityslähtöisestä ajattelusta. Alle 45-vuotiaat työntekijät pitivät ikääntyviä vähemmän innovatiivisina, kognitiivisesti vähemmän joustavina²⁰ sekä vähemmän yrityslähtöisesti ajattelevina²¹. On kuitenkin muistettava, että asenteet eivät missään ryhmissä olleet kielteisiä.

Haastattelujen jo käynnistyttyä päätettiin työntekijähaastatteluihin lisätä avoin kysymys suhtautumisesta eri-ikäisiin työntekijöihin: ”Miten yrityksessänne suhtaudutaan eri-ikäisiin työntekijöihin?” Vastanneiden määrä oli 101. Vastaukset luokiteltiin kolmeen luokkaan: suhtautuminen ikääntyviin kielteisemmin kuin nuoriin, suhtautuminen ikääntyviin myönteisemmin kuin nuoriin sekä tasavertaisesti suhtautuminen eri-ikäisiin.

Vastanneista 10 (10 %) oli sitä mieltä, että ikääntyviin suhtaudutaan työpaikalla kielteisemmin kuin nuorempiin. Tämä ilmenee ikääntyvien työntekijöiden irtisanomisina, nuorten palkkaamisena iäkkäämpien kustannuksella sekä nuorempien ja varttuneempien työntekijöiden muodostamien omien ryhmien kautta. Eräässä kaupan alan yrityksessä haastateltava kertoi nuorempien tietoisesti sulkevan vanhemmat työntekijät pois omista ryhmistään.

Vastaajista 7 oli sitä mieltä, että ikääntyviin työntekijöihin suhtaudutaan nuorempia myönteisemmin. Tämä taas ilmenee siten, että vanhemmat työntekijät määräävät nuorempia tai että nuorempiin ei luoteta.

Vastaajista, jotka katsoivat ikääntyviin suhtauduttavan myönteisemmin, viisi oli töissä yrityksissä pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Vastaavasti ryhmässä, jossa vastaajat katsoivat ikääntyviin työntekijöihin suhtauduttavan kielteisemmin, valtaosa eli 8 oli töissä pääkaupunkiseudulla sijaitsevissa yrityksissä.

Myönteistä on kuitenkin se, että 83 yrityksessä vastaajat katsoivat, että kaikkiin työntekijöihin suhtaudutaan tasavertaisesti iästä riippumatta. Eräs kaupan alan työntekijä kuvasi ikääntyviä työntekijöitä ”äitihahmoina”, joilta mielellään kysytään neuvoa erilaisissa tilanteissa. Parhaimmillaan ikäluokkien välinen vuorovaikutus ilmenee kummijärjestelmänä, jossa nuorempi tulokas saa tukihenkilökseen kokeneen, usein varttuneemman työntekijän. Vastauksista ilmeni, että yleensä muut tekijät ja ominaisuudet kuin ikä ohjaavat suhtautumista työtovereihin. Tällaisina tekijöinä mainittiin ammattitaito, vankka työkokemus ja työhön sitoutuminen. Eräs metallialan työntekijä kertoi arvostuksen lisääntyneen iän myötä, mutta katsoi sen johtuvan vakaasta elämäntilanteesta ja siitä, että ”touhuaa aika paljon näkyvästi” muiden yhteiskunnallisten asioiden parissa.

¹⁹ $t(3) = 11.50, p < .001$.

²⁰ $t(3) = 2.82, p < .05$.

²¹ $t(3) = 2.92, p < .05$.

5.7 Työ- ja eläkeasenteet

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden työasenteita selvitettiin kuuden väittämän avulla. Tärkeänä tai erittäin tärkeänä vastaajat pitivät kyseisiä asioita seuraavasti:

suhteet työtovereihin	90 %	vastaajista
työn sisältö	89 %	
työsuhteen turvallisuus	84 %	
palkka	73 %	
työajat	68 %	
ylenemismahdollisuudet	10 %	

Suhteet työtovereihin on lähes kaikkien vastanneiden työntekijöiden ja toimihenkilöiden mielestä tärkein asia. Lähes yhtä moni vastaaja piti työn sisältöä tärkeänä. Luonnollisesti myös työsuhteen turvallisuutta, palkkaa ja joustavia, itselle sopivia työaikoja pidettiin tärkeänä. Ainoastaan ylenemismahdollisuuksien merkitys jäi kummassakin ikäryhmässä alle keskiarvon. Kuitenkin alle 45- ja yli 45-vuotiaiden välillä oli ylenemismahdollisuuksissa tilastollisesti merkitsevä ero²².

Alle 45-vuotiaiden johtotason tai henkilöstöhallinnon tehtävissä työskentelevien toivoma oma eläkeikä oli muita vastaajaryhmiä alhaisempi. He poikkesivat huomattavasti sekä yli 45-vuotiaista johtajista ja työntekijöistä ja jossain määrin alle 45-vuotiaista työntekijöistä²³. Alle 45-vuotiaat johtajat toivoivat pääsevänsä eläkkeelle keskimäärin 56,6 vuoden iässä. Alle 45-vuotiaat työntekijät katsoivat itselleen sopivaksi eläkeiäksi 59,3 vuoden iän. Yli 45-vuotiaiden johtajien sopivana pitämä eläkeikä oli 60,3 vuotta, yli 45-vuotiailla työntekijöillä 59,7 vuotta. Oma toivottu eläkeikä saatiin AGENT-aineistossa 200 vastaajalta.

Eläkkeelle siirtymishalukkuuteen vaikuttavat työnteon riittäminen ja sen koettu kurjuus. Seikkoja, jotka vaikuttavat siihen, että ei haluta siirtyä varhaiseläkkeelle, ovat työn organisointi ja taloudelliset tekijät. Molemmat mittarit täyttäneitä oli yhteensä 123. Heistä 96 oli yli 45-vuotiaita ja 27 alle 45-vuotiaita. Muutamia nuoremmista vastaajista kokivat eläkkeellesiirtymistä koskevat kysymykset vaikeiksi mieltää tai merkityksettömiksi ja jättivät vastaamatta niihin. Voimakkaimmaksi työntövoimaksi osoittautui näkemys siitä, että on tehnyt riittävästi töitä.

Alle 45-vuotiaat työntekijät kokevat työntötekijät voimakkaampina kuin yli 45-vuotiaat²⁴. Alle 45-vuotiaat työntekijät kokivat työnteon kurjuuden²⁵ voimakkaampana työntövoimana kuin yli 45-vuotiaat. Työntötekijänä toimi myös riittävän pitkä työrupeama, mutta siinä ei ikäryhmien välillä ollut eroa.

Työelämässä kiinni pitävien tekijöiden, taloudellisten ja työnorganisointiin liittyvien tekijöiden, merkityksellä ei ollut eroa ikäryhmien välillä, eikä niiden merkitys yleisesti ottaen ollut kovinkaan suuri. Taloudellisten tekijöiden merkitys oli hieman voimakkaampi kuin työnorganisointiin liittyvien tekijöiden.

²² $t(122) = 2.67, p < .01.$

²³ $t(3) = 426.62, p < .001.$

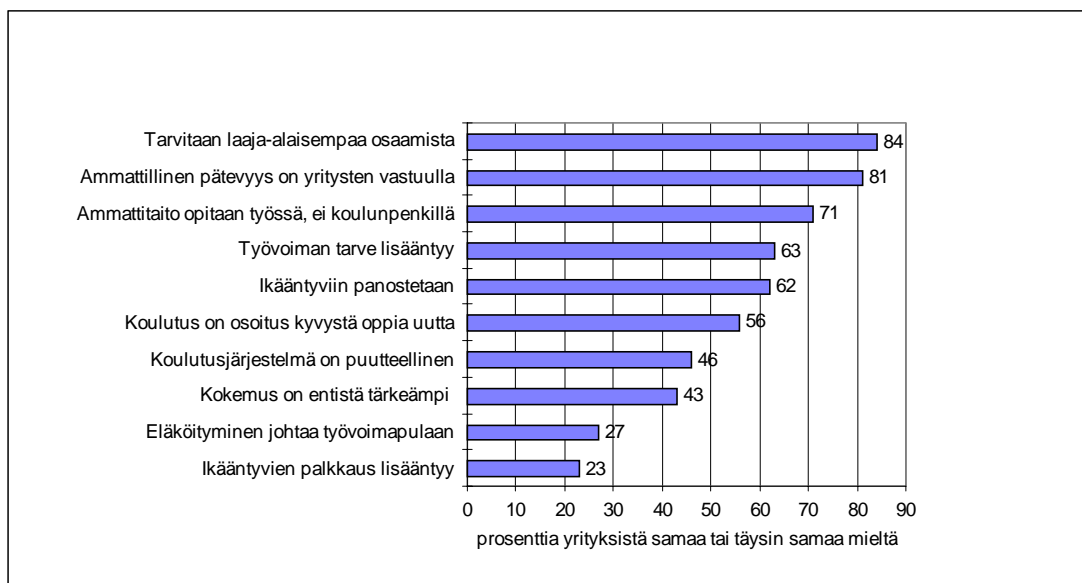
²⁴ $t(122) = 2.43, p < .05.$

²⁵ $t(122) = 2.63, p < .05.$

5.8 Tulevaisuudennäkymiä pk-yrityksissä

Yritykset ovat yksimielisimpiä siitä, että tulevaisuudessa tarvitaan entistä laaja-alaisempaa osaamista. Keskisuurissa yrityksissä laaja-alaista osaamista tarvitaan enemmän kuin pienissä²⁶. Lähes yhtä yksimielisiä yritykset ovat siitä, että ammatillinen pätevyys on yrityksen vastuulla. Yritysjohtajien näkemyksen mukaan yritysten tulee myös kantaa vastuu henkilöstön ammattitaidosta tulevaisuudessa. Yleinen koulutusjärjestelmä sai kohtuullisen arvion, sillä puutteelliseksi sen arvioi hieman alle puolet vastaajista. Pienten yritysten johtajat suhtautuvat koulutusjärjestelmään kielteisemmin kuin keskisuurten yritysten johtajat²⁷.

Pk-yritysten suhtautuminen henkilöstön palkkaukseen näyttäisi myönteiseltä, sillä yli puolet yritysjohtajista arvelee työvoiman tarpeen toimialalla lisääntyvän. Palvelualat ovat hieman myönteisempiä työvoiman lisätarpeesta kuin teollisuusalat²⁸. Henkilöstön lisäys tarkoittaa myös ikääntyvien työmahdollisuuksien lisääntymistä, sillä runsas puolet johtajista arvelee ikääntyvien palkkaamisen lisääntyvän. Kokemuksen merkityksestä mielipiteet jakaantuivat, mutta kokemus on jonkin verran merkittävämpi palvelualoilla verrattuna teollisuusaloihin²⁹. Ikääntyviin työntekijöihin panostetaan entistä enemmän, mutta ikääntymisen vaikutuksia ei vielä osata ennakoida, sillä alle kolmannes yritysjohtajista uskoo eläkkeelle siirtymisten johtavan työvoimapulaan. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Tulevaisuuden visioiden toteutuminen pk-yritysten johtajien ja päälliköiden näkökulmasta

²⁶ $\chi^2(92) = 80, p < .01$.

²⁷ $\chi^2(90) = 80, p < .05$.

²⁸ $\chi^2(91) = 85, p < .05$.

²⁹ $\chi^2(92) = 91, p < .05$.

6 Tulosten pohdintaa

6.1 Henkilöstön kehittämisen nykytila

Henkilöstön kehittämiseksi on AGENT-aineiston yrityksissä tehty paljon, yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta. Eniten käytettyjä olivat työterveyshuollon palvelut ja koulutus. Tutkimustulokset ovat samansuuntaisia Laukkasen (1998) luottamusmiehillä tekemän kyselyn tulosten kanssa. Myös siinä terveystoimet oli parhaiten toteutunut henkilöstön kehittämisalue. On kuitenkin huomattava, että lakisääteinen terveystarkastus ei ole toteutunut sataprosenttisesti. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma oli Laukkasen aineistossa vain 42 prosentilla kaikista työpaikoista, tosin toimialojen väliset erot olivat suuria ja 10 prosenttia vastaajista ei tiennyt, onko yrityksessä suunnitelmaa.

AGENT-aineistossa henkilöstöpoliittinen suunnitelma oli 44 prosentissa yrityksiä (N = 98) sekä suunnitteilla 9 prosentissa yrityksistä. Suunnitelman olemassaolo ei kuitenkaan yksistään kuvaa henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen tilannetta, sillä aineistossa jatko- ja täydennyskoulutusta oli toteuttanut 85 prosenttia yrityksistä. Koulutuksen käytön yleisyys selittyy osittain aineiston valikoituneisuudella, sillä aineiston yrityksistä 75 prosenttia oli osallistunut joko Osaava Uusimaa- tai GRAM- hankkeisiin. Molemmissa hankkeissa on järjestetty runsaasti ammatillista, johtamis- ja tiimikoulutusta. Uudelleen koulutus on harvinaisempaa kuin jatko- ja täydennyskoulutus, sillä 29 prosenttia yrityksistä kertoi käyttäneensä uudelleen koulutusta. Jossain määrin tulosten ero voi johtua myös käsitteellisestä sekaannuksesta. Lopuksi voidaan pohtia, miten suunnitelmallista yritysten henkilöstön kehittäminen on ja millaiset mahdollisuudet henkilöstöllä on vaikuttaa koulutukseen tai muuhun henkilöstön kehittämiseen.

Työajan joustoja yritykset käyttivät varsin paljon. Suurelta osin työajan joustoilla tarkoitettiin työajan liukumia tai vastaavia työaikoihin liittyviä järjestelyjä. Toiminnalliset työajan joustot kuten työajan kierrätys olivat harvinaisempia. Jotkut johtajat mainitsivat työn kierron esteenä erikoisosaamisen. Selitys työn kierron vaikeuteen voi olla sama kuin Revon (1996) tutkimuksessa, joissa työn kierron vaikeutena pidettiin erikoisosaajien haluttomuutta tehdä muita töitä ja haluttomuutta luopua hyvin palkatuista ylitöistä. Työn kierrätys on myös kallista, sillä perehdytys uusiin tehtäviin vie aikaa.

6.2 Ikääntyvien rekrytointi

Vastaajista 3 prosenttia oli sitä mieltä, että ikääntyvät eivät sovi yrityksessä mihinkään tehtäviin. 80 prosenttia arveli ikääntyvien soveltuvan tiettyihin tehtäviin yrityksessä ja 15 prosenttia katsoi heidän soveltuvan mihin tahansa tehtäviin. Erityisen hyvin ikääntyvien katsottiin sopivan vastuullisiin esimiestehtäviin ja tiettyihin asiakaspalvelutehtäviin. Esimerkiksi yrityksissä, joissa asiakaskunta oli iäkkäämpää, otettiin mieluummin ikääntyvä työntekijä asiakaspalveluun.

Yleisin syy tiettyjen tehtävien rajaamiseen lähinnä nuoremmille sopiviksi oli fyysisesti raskas työ. Tätä perusteltiin etenkin teollisuudessa ja palvelualoista siivousalan yrityksissä sillä, että fyysistä työtä tekemään tottumaton ei ikääntyessään yhtäkkiä kykene aloittamaan raskaiden töiden suorittamista. Jos henkilö on tottunut tekemään raskasta työtä, hän suoriutuu siitä yleensä paremmin myös vanhemmalla iällä, mikäli hänellä ei ole tuki- ja liikuntaelinsairauksia.

Vastaajat, joiden mielestä ikääntyvät eivät sovellu yrityksessä mihinkään tehtäviin, perustelivat vastaustaan sillä, että yrityksessä kaikki työt ovat kovin raskaita, asiakaskunta on nuorta tai että ikääntyvillä ei ole yrityksen tarvitsemaa viimeisintä, yleensä teknologista, osaamista.

6.3 Ikääntyvät työntekijät ja pk-yritysten kannustimet

Aineisto kertoo suurehkosta työkyvyttömyyseläkkeen käytöstä AGENT-yrityksissä. Työkyvyttömyyseläkkeisiin kuuluvat täydet työkyvyttömyyseläkkeet, yksilöllinen varhaiseläke ja osatyökyvyttömyyseläke muodostavat 41 prosenttia AGENT-aineistossa käytetyistä eläkkeistä. Eläketurvakeskuksen (1998) valtakunnallisessa vertailussa työkyvyttömyyseläkkeiden osuus kaikista yksityisen sektorin eläkkeistä on ainoastaan 21 prosenttia. Vanhuuseläkkeisiin kuuluvien eläkeiässä alkaneiden ja varhennettujen vanhuuseläkkeiden osuus käytetyistä eläkkeistä oli AGENT-aineistossa 40 prosenttia, kun vastaava prosenttiluku kaikista vanhuuseläkkeistä valtakunnallisessa yksityisen sektorin vertailussa on 55. Osa-aikaeläkkeitä oli AGENT-aineistossa käytetyistä eläkkeistä 12 ja työttömyyseläkkeitä 6 prosenttia, kun vastaavat luvut valtakunnallisella tasolla ovat 0,25 ja 4. Osa-aikaeläkkeiden osuutta saattaa nostaa yritys, jonka henkilöstöpoliittiseen linjaukseen kuuluu työntekijöiden kannustaminen asteittaiseen eläkkeelle siirtymiseen, jossa osa-aikaeläkkeet ovat avainasemassa.

Toimitusjohtajan tai henkilöstöhallinnon parissa työskentelevän ikäasenteiden tai eläkkeelle siirtymiseen kannustamisen ja työssä pitämisen kannustimien ehdottamisen välillä ei ollut yhteyttä. Tämä tukee ajatusta, että eläkkeelle kannustetaan lähinnä tuotannollis-taloudellisista syistä. AGENT-aineistossa on käytetty kohtalaisen paljon muita eläkemuotoja kuin vanhuuseläkkeitä, mm. työkyvyttömyyseläkettä. Koska eläkkeelle jääneiden määrästä ei kaikissa yrityksissä ollut mahdollista saada tarkkoja lukuja, on haastateltava saattanut muistaa tietyt tapaukset, esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeelle jääneet, kun taas vanhuuseläkkeelle siirtymiset ovat sujuneet ns. huomaamattomammin. Koska eläkkeelle jääneiden määriä on kuitenkin pidettävä ainoastaan suuntaa antavina, ei niiden vertailua valtakunnallisiin tilastoihin voida pitää täysin luotettavina.

Kysyttäessä, mitkä tekijät mahdollisesti kannustaisivat yrityksiä pitämään eläkeikää lähestyviä työntekijöitä työssä, vastaukset liittyivät taloudellisiin helpotuksiin ja tukijärjestelmiin, eläkejärjestelmien, työterveyspalvelujen ja kuntoutuksen kehittämiseen, koulutustoimiin, sekä työjärjestelyihin, lähinnä työaikoihin liittyviin tekijöihin, asennemuokkausta tavoitteleviin toimenpiteisiin sekä yksilöllisiin tekijöihin. Taloudellisiin tukijärjestelmiin luettiin erilaiset rahalliset korvaukset ikääntyvien työntekijöiden kohdalla. Onko niin, että ikääntyvä kelpaa silloin, kun hänestä saadaan korvauksia? Jos asenne työpaikoilla tukee tätä ajattelutapaa, ei ole ihme, että eläkkeelle halutaan varhain. Työntö pois työelämästä on voimakasta. Subventioiden lisäksi useissa

vastauksissa taloudelliset helpotukset tulivat esille. Eniten toivottiin helpotuksia ikääntyvien työntekijöiden palkkojen sivukuluihin. Prosenttiluku on sama kuin yrittäjäbarometrissa (huhtikuu 1999), jonka mukaan Uudellamaalla pk-yrityksissä yleisesti pahimmaksi yrityksen kehittämisen esteeksi koettiin työn sivukulut (37 % vastaajista). Erityisesti palvelualoilla sivukulut koettiin melkoiseksi esteeksi.

Koska tukimuodot ovat kuitenkin varsin rajalliset ja ajatus subvention maksamisesta yrityksille ikääntyvien työntekijöiden pitämisestä on vähintäänkin kyseenalainen, saattaisivat tuet kokonaisvaltaiseen yrityksen kehittämiseen olla hedelmällisempiä. Pk-yritysten kehittämistukea myönnetään esimerkiksi tuotannon tason ja liikkeenjohtotaitojen kehittämiseen. EU-rakennerahaston ohjelmien ja EU:n komission tukia koskevien säännösten uudistukset vuoden 2000 alusta, laki yritystuen yleisistä ehdoista 1998 ja hallitusohjelman elinkeinopoliittisen ohjelman suositukset ovat käynnistäneet yritystukilain uudistamisen. Uudistusta koskevilla ehdoilla pyritään vaikuttamaan erityisesti kilpailukyvyn parantamiseen ja pk-yritysten toimintaympäristöön. Uudistuksen yhtenä lähtökohtana on tukijärjestelmien selkeyttäminen pk-yrityksille. (Yritystukityöryhmän mietintö 1998.) Toinen ratkaisu voisi olla makrotasolla ilmenevien kustannussäästöjen kanavoiminen yrittäjien hyödyksi kehittämällä kannustusjärjestelmä, josta työnantaja hyötyisi suosimalla koulutus- ja kuntoutustoimenpiteitä. Myös työsuhteen muotojen ja työsuhdeturvan tulisi vastata toisaalta työnantajan tuotantotaloudellisia etuja, toisaalta työntekijän taloudellisia etuja. Esimerkiksi varhais- tai työttömyyseläke on sekä yrityksen että yksilön kannalta usein houkuttelevin vaihtoehto lyhyellä tähtämellä. Kysymys onkin vaihtoehtojen löytämisestä esimerkiksi koulutuksen ja kuntoutuksen ja osa-aikaisuusratkaisujen avulla. (Gröhn 1991.)

AGENT-aineistossa eläkejärjestelmien kehittäminen käsitti kannustamisen asteittaiseen työelämästä pois siirtymiseen, osa-aikaeläkkeiden kehittämisen yritykselle ja yksilölle kannattavampaan suuntaan sekä yleensä tiedon lisäämisen. Osa-aikaeläkkeistä ei yleensä ole kovin paljon tietoa, eikä eläkkeelle siirtymistä harkitsevia työntekijöitä siten osata kannustaa osa-aikaeläkkeelle yksittäisiä yrityksiä lukuun ottamatta. Niissä asteittainen työelämästä pois siirtyminen on harkittu henkilöstöpoliittinen tavoite. Ikääntyvien osaaminen halutaan pitää yrityksessä mahdollisimman kauan samalla huomioiden yksilön omat voimavarat ja toiveet.

Työterveyspalvelujen ja kuntoutuksen kehittäminen käsitti AGENT-aineistossa työterveyspalvelujen laajentamisen, perinteisen kuntoutuksen sekä ennaltaehkäisevän kuntoutuksen, jolla pyritään riittävän ajoissa havaitsemaan mahdolliset riski- ja haittatekijät työssä ja työympäristössä. Kyse on tällöin varhaiskuntoutuksesta, jolloin perimmäisenä tarkoituksena on auttaa yritysten henkilökuntaa jatkamaan työntekoa soveltuvissa tehtävissä ensisijaisesti saman työnantajan palveluksessa. Yrityksen näkökulmasta katsottuna tämä merkitsee työvoiman säilyttämistä työkykyisenä ja vajaakuntoisuudesta johtuvan ennen aikaisen työelämästä poistumisen ehkäisemistä. (Forss, Luoma-aho & Ruuska 1993.)

Perinteisen kuntoutuksen keskeisiä kehittämiskohteita ovat kuntoutusmahdollisuuksien parantaminen, kuntoutusresurssien lisääminen, toimenpiteiden keston ja intensiteetin kasvattaminen sekä työelämään siirtymisen edellytysten parantaminen. Kuntoutuksen tyyppisen sosiaaliturvan määrällinen ja laadullinen laajentaminen – ainakin laajassa mittakaavassa – vaikuttaa hyvin epätodennäköiseltä niukkojen taloudellisten olojen varjossa (Suikkanen & Jokinen 1993). Myös AGENT-tutkimuksessa esille tulivat

kuntoutukseen liittyvät taloudelliset tukijärjestelmät ja niiden kehittäminen. Henkilökuntaa on ohjattu kuntoutukseen 47 prosentissa yrityksistä. Yleinen huomautus oli, että kuntoutus on usein tapahtunut liian myöhään.

Työterveyspalveluja on käytetty 92 prosentissa AGENT-yrityksistä. Monissa ne ovat rajoittuneet lähinnä työhöntulotarkastuksiin. Yleensä ilmeisesti kaivattaisiin säännöllisiä terveystarkastuksia kaikille työntekijäryhmille. On myös huomattava, että riskien- ja haittatekijöiden poistaminen työympäristöstä liittyy olennaisesti työterveyteen. Esimerkiksi taukoliikunnalla ja ergonomisen suunnittelun lisäämisellä tuetaan työterveydenhuollon palvelujen ja kuntoutuksen vaikuttavuutta.

Koulutustoimilla vastaajat tarkoittivat lähinnä ikääntyvien työntekijöiden tietojen ja taitojen ajantasaistamiseen pyrkiviä toimenpiteitä. Yritykset olivat suurelta osin osallistuneet GRAM- ja Osaava Uusimaa -hankkeisiin, joten voidaan päätellä, että koulutuksen merkitys oli koettu tärkeäksi. Etenkin graafisen alan GRAM-hankkeessa suoritettujen näyttötutkintojen määrä kohoaa yli 800. Myös Osaavassa Uusimaa -hankkeessa myönteistä on se, että koulutukseen on osallistunut suuri määrä ikääntyviä työntekijöitä.

Asennemuokkauksella vastaajat tarkoittivat niin makro-, yritys- kuin yksilötasolla tapahtuvaa muutosta. Muutoksen aikaansaamiseksi tulisi tiedottamista tehostaa ja hakea myönteisiä esimerkkejä työelämästä siitä, miten ikääntyvät työntekijät ovat kokeneita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Kansallisen ikäohjelman toteuttamiseen liittyvät tiedotuskampanjat vastaavat juuri tähän tiedon tuottamisen ja levittämisen tarpeeseen. Tärkeää on kuitenkin tuoda esille niin tosiasioita ikääntymisestä kuin myönteisiä esimerkkejä (Solem 1996).

AGENT-aineistossa yksilöllisiä tekijöitä korostaneet perustelivat vastauksiaan sillä, että kun ihminen on henkisesti ja fyysisesti työkykyinen, hänet mielellään pidetään töissä mahdollisimman pitkään eikä mitään erityisiä yritykseen kohdistettuja kannusteita tällöin tarvita. Moni vastaaja totesi, että olisi tärkeää, että ihmiset oivaltaisivat itsestään huolehtimisen merkityksen henkisen ja fyysisen työkyvyn ylläpitämisessä. On kuitenkin muistettava, että työnantaja on avainroolissa työkykyä ylläpitävän toiminnan käynnistämässä, kuten ergonomisessa suunnittelussa sekä koulutukseen ohjaamisessa ja erilaisissa työjärjestelyissä, esimerkiksi töiden keventämisessä. Vastuun mieltäminen yhteiseksi asiaksi auttaisi osapuolia sitoutumaan työkyvyn ylläpitämiseen.

Johdon tietämättömyys ikääntymisen vaikutuksista, työ- ja toimintakyvystä sekä tuottavuuden välisistä suhteista on ongelmallinen. Ahonen (1996) pitää tiedon lisäämistä ehdottoman tarpeellisena. Yhtenä tiedottamisen väylänä on työterveyshuollon henkilöstö. Haasteena on kuitenkin se, että työterveyshuollon henkilöstö ei tunne liiketaloudellisia ja yrittämiseen liittyviä näkökohtia. Toisena ehdotuksena Ahoella on taloudellisten kannustimien käyttö, joilla yrityksiä motivoidaan ylläpitämään henkilöstön hyvinvointia, esimerkiksi TEL-maksujen alentaminen tai henkilösivukulujen perusteiden muuttaminen kustannuksia vastaavaksi. Ongelmakohtat ja ehdotukset ovat siis melko pitkälle samoja AGENT-aineistossa.

6.4 Ikäjohtaminen pk-yritysten vahvuutena?

Johtajien laaja koulutukseen osallistuminen viestii myönteisestä asennoitumisesta koulutukseen yleensä, mitä tukee myös se tosiasia, että yrityksistä 85 prosenttia oli jatko- ja täydennyskouluttanut henkilöstöään. Selitys ahkeraan kouluttautumiseen löytyy johtajien pitkästä työkokemuksesta, sillä keskimäärin johtajat olivat työskennelleet tehtävissään lähes 13 vuotta.

Johtamisjärjestelmillä ja henkilöstön kehittämistoimilla on yhteyksiä, esimerkiksi muutosjohtamisen ja työnohjauksen välillä. Laatujohtaminen on aineistossa yllättävän yleistä, minkä selittää osittain aineiston valikoituneisuus. Esimerkiksi GRAM-hankkeessa mukana olevista yrityksistä laatujohtaminen oli käytössä 12 yrityksessä (N = 18). Voidaan kuitenkin pohtia, missä määrin pk-yrityksissä on johtamisjärjestelmiä, koska toimitusjohtaja usein vastaa kaikista johtamisen osa-alueista ja tuntee henkilökohtaisesti työntekijät ja heidän osaamisen.

Ikääntyvien johtamista voidaan lähestyä pk-yrityksissä kahdesta eri näkökulmasta, joista ensimmäinen koskee ikääntyvien työntekijöiden johtamista ja toinen pk-yritysten johtamisen erityispiirteitä. Ikääntyvien johtamisessa toimivat samat johtamisen lainalaisuudet kuin muussakin johtamistoiminnassa. Ikääntyvien johtamisessa on lisäksi huomioitava ikääntyvien usein pitkä työkokemus ja organisaation tuntemus, mikä vaikuttaa johtamiseen. Ikääntyvät saattavat hallita työn paremmin kuin esimies ja he kykenevät itse organisoimaan työnsä. Ikääntyvät eivät edellä mainituista syistä tarvitse yhtä paljon tehtäväjohtamista kuin nuoremmat työntekijät. Toinen merkittävä tekijä ikääntyvien johtamisessa on ikääntyvien asema työpaikan sosiaalisessa järjestelmässä. Ikääntyvät voivat toimia ryhmien tukijoina, tietopankkeina ja epävirallisina johtajina. Johtajan rooli saattaa muuttua valmentajan rooliksi, jossa ikääntyvien kokemusta ja asemaa työyhteisön sosiaalisessa järjestelmässä voidaan hyödyntää. Ikääntyvä voi tällöin toimia johdon ja esimiesten tukena ja luottohenkilönä. Johdon ja esimiesten asenteet ja arvot sekä ikääntyvien koulutus ovat ikäjohtamisen keskeisiä onnistumisen edellytyksiä. (Juuti 1994.) Esimerkkinä ikääntyvien osaamisen käytöstä on kummijärjestelmä, jota on kuvattu tarkemmin kappaleessa 7.4.3.

6.5 Jännittynyt ilmapiiri työntekijänä

Ilmapiirin ja työtapojen merkitys eläköitymisessä on aiemman tutkimuksen (Jonninen & al. 1992) mukaan työnantajien mielestä huomattava, mutta ilmapiiri- ja muiden kartoitusten osoittamiin puutteisiin ei ole osattu kiinnittää riittävästi huomiota jokapäiväisessä johtamisessa. Myös AGENT-aineistossa jännittynyt ilmapiiri koettiin eläkkeelle työntävänä voimana, mikä vahvistaa Forssin ja Karisalmen (1997) tutkimuksen tulokset, joiden mukaan kannustavan ilmapiirin puute lisää eläkkeellesiirtymishalukkuutta. Jossain määrin tulokset myös poikkeavat Forssin ja Karisalmen tuloksista, joiden mukaan alle 50- ja yli 50-vuotiaiden näkemysten välillä ei ollut eroja. AGENT-aineistossa yli 45-vuotiaat työntekijät kokivat ilmapiirin vähemmän kannustavana kuin alle 45-vuotiaat.

Forssin ja Karisalmen tutkimuksessa työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä ei ollut eroja. AGENT-aineistossa työntekijät ja toimihenkilöt erosivat johto- ja päällikkötason tehtävissä toimivista alle 45-vuotiaiden kohdalla siten, että työntekijät ja toimihenkilöt

kokivat ilmapiirin jossain määrin jännittyneemmäksi kuin johtotason tai henkilöstöhallinnon tehtävissä työskentelevät alle 45-vuotiaat.

6.6 Ikäasenteet

Ikääntyvän iäksi vastaajat määrittivät keskimäärin 53 vuoden iän. Yleisen määritelmän mukaista 45-vuoden (Komiteanmietintö 1996) ikää ei siis vielä mielletä ikääntyvän iäksi. Onko määritelmä epäonnistunut? Voidaan kysyä, miten hyvin voimme olettaa pk-yrityksissä ikääntymistä koskevan informaation otettavan vastaan, kun 45-vuotiaita ei koeta ikääntyviksi. Tuskin erilaisia ikätoimenpiteitä ja -ohjelmia mielletään aiheellisiksi omassa yrityksessä, jos ikääntyminen jo terminä liitetään yleistä määritelmää lähes 10 vuotta vanhempiin henkilöihin.

Yleisesti ottaen suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin on pk-yrityksissä hyvin myönteistä. Tulokset viittaavat siihen, että ikä selittää yksilön asenteita ikääntyviä kohtaan. Suurimmat erot asenteissa ikääntyviä kohtaan ovat eri ikäryhmien, ei niinkään eri asemassa toimivien välillä. Myönteiset asenteet syntyvät siitä, että ikääntyviä pidetään kokeneina ammattilaisina. Mahdolliset puutteet työsuorituksissa he kompensoivat kokemukseen perustuvalla tietotaidolla. Mistä sitten johtuvat erot asenteissa ikääntyvien innovatiivisuutta kohtaan, jotka ilmenivät niin selkeästi tässäkin tutkimuksessa? Merkittävä eläkkeelle työntävä tekijä on yleinen stereotypia ikääntymisen sekä innovaation ja kehityksen yhteensopimattomuudesta (Boerlijst 1998). Innovatiivisuus voidaan käsittää laajasti sisältäen niin luovuuden kuin ns. hiljaisen tiedon, kuten esimerkiksi strategisen ajattelun. Koska hiljainen tieto nimensä mukaan on julkilausumatonta, on se usein vaikeasti määriteltävissä, eikä yrityksissä aina tiedetä, mitä tietoa työntekijöillä onkaan. Tiedon ajatellaan usein ilmenevän tekoina, jolloin huomio kiinnittyy näkyviin suorituksiin. Näkyvien suoritusten jatkuva korostaminen vahvistaa niiden merkitystä tehden näkyvistä suorituksista lopulta ainoan oikean ja hyväksytyt tiedon. (Garrick 1998.)

Perinteisesti nuoria pidetään innovatiivisina ja ajatellaan, että luovuus ja uuden luominen vähenevät iän myötä. Nuoremmissa ikäryhmissä kokemukseen nojautuminen saatetaan nähdä jonkinlaisena kaavoihin kangistumisena, vaikka välttämättä näin ei tarvitse olla. Ikääntyvät työntekijät itse näyttäisivät ajattelevan, että he ovat luovia ja kykeneviä uuden luomiseen. Onko niin, että työntekijät eivät pääse hyödyntämään näitä kykyjään työssään ja kokevat, että heillä kuitenkin olisi annettavaa myös tällä saralla? Kevätsalo (1999) näkee työvoiman kykyjen tuhlauksen keskeisenä syynä työn osittamisen ja siitä johtuvan toistoluonteisuuden. Ositetuissa, tiukasti rajatuissa tehtävissä työntekijän kehittämis- ja oppimismahdollisuudet käyvät vähiin. Työntekijä kuitenkin hallitsee rajatut tehtävänsä ongelmitta, eikä häntä siksi kouluteta (Boerlijst & van der Heijden 1997). On mahdollista, että johtotehtävissä toimivat eivät ole tietoisia piilevistä kyvyistä, joita työntekijöillä – myös ikääntyvillä – on, koska ne eivät ilmene rutiininomaisten töiden suorittamisessa. Moni ikääntyvä kuitenkin osallistuu vapaa-aikanaan mitä erilaisimpiin toimintoihin, ja näiden voimavarojen huomioon ottaminen ja hyödyntäminen työssä on työnantajalle etu. Innovatiivisuutta voidaan lisätä rohkaisemalla työntekijöitä esittämään omaan työhönsä liittyviä uudistuksia ja parannuksia. Usein työntekijä itse tuntee parhaiten työhönsä liittyvät ongelmat ja on näin oikea henkilö ratkaisemaan niitä. Ryhmän tuki saattaa olla tarpeen rohkaisemaan

ongelmanratkintaan ja ylläpitämään työsuoritusten parantamiseen pyrkivää työtettä. Tämän tyyppisen toiminnan ympärille keskittyvät laatupiirit ovat esimerkki siitä, miten työntekijöiden innovatiivisuus saadaan niin yrityksen kuin muiden vastaavaa työtä tekevien käyttöön.

6.7 Asenteet eläkkeelle siirtymistä ja työntekoa kohtaan

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden työasenteita selvitettiin seuraavien käsitteiden avulla: ylenemismahdollisuudet, palkka, suhteet työtovereihin, työsuhteen turvallisuus, työn sisältö ja työajat. Suhteet työtovereihin on lähes kaikkien vastaajien mielestä hyvin tärkeä asia. Tämä selittyy osittain sillä, että sosiaalisen kanssakäymisen merkitys korostuu sisällöltään köyhässä, usein huonopalkkaisessa työssä (Lahti-Kotilainen & Mankkinen 1995).

Samalla lähes yhtä moni vastaaja AGENT-aineistossa piti työn sisältöä tärkeänä asiana. Yksitoikkoisessa tehdastyössä työn sisältö saa uusia merkityksiä, esimerkiksi työn helppous ja mahdollisuus ajatella omia asioitaan. Työtehtävien muutos vuorostaan tuo kaivattua vaihtelua. Työsuhteen turvallisuus taas on tärkeä tekijä tasa- tai eriarvoisuuden kannalta. Pelko työpaikan menettämisestä synnyttää ennakkoluuloihin perustuvaa eriarvoisuutta (Lahti-Kotilainen & Mankkinen 1995). Ikääntyvillä työntekijöillä saattaa olla pelko työpaikan menettämisestä uusien pitkälle koulutettujen sukupolvien tullessa työmarkkinoille. Nuoret saattavat kokea ikääntyvät esteeksi omalle urakehitykselleen.

AGENT-aineistossa suurin osa vastaajista oli luonnollisesti sitä mieltä, että palkka on tärkeä tai erittäin tärkeä tekijä. Moni asia elämässä määritellään suhteessa rahaan. Työstä maksettu palkka on yksi tärkeimpiä työn arvostuksen mittareita. Palkan ja tehdyn työn vastaamattomuus koetaan työn arvostuksen puutteena. (Lahti-Kotilainen & Mankkinen 1995.) Kaiken kaikkiaan eri tekijät, ylenemismahdollisuuksia lukuunottamatta, olivat tärkeitä tai erittäin tärkeitä suurimmalle osalle vastaajia AGENT-aineistossa. Kuitenkin alle 45- ja yli 45-vuotiaiden välillä oli ero ylenemismahdollisuuksien tärkeäksi kokemisessa. Luonnollisesti nuoremmilla oli ylenemismahdollisuuksiin nähden suuremmat toiveet, sillä iäkkäämmät ovat jo saattaneet saavuttaa tavoittelemansa aseman tai he ovat eläkeiän lähestyessä menettäneet toivonsa paremman aseman saavuttamisesta.

Työntekijöiltä ja toimihenkilöiltä kysyttiin, minkä asioiden he arvelevat vaikuttavan heidän eläkkeellesiirtymishalukkuuteensa ja minkä asioiden he arvelevat pitävän kiinni työelämässä. Tulokset tukevat aikaisempaa tutkimusta, jonka mukaan työntövoimat vaikuttavat voimakkaammin kuin vetovoimat eläkkeelle siirtymisprosessissa (ks. Rasku & Kinnunen 1995; Tervahartiala 1995; Gould, Takala & Lundqvist 1992).

Yllättäen alle 45-vuotiaat työntekijät kokevat työntövoimat voimakkaampina kuin yli 45-vuotiaat. Ero saattaa johtua siitä, että alle 45-vuotiaille eläkkeelle siirtyminen ei ole realistinen vaihtoehto lähivuosina, jolloin tilannetta saatetaan arvioida mustavalkoisemmin ”joko – tai” -vaihtoehtojen näkökulmasta. Vanhemmat työntekijät ovat saattaneet jo harkita eläkkeelle siirtymistä, jolloin eri tekijöiden merkitys on voitu punnita mielessä hyvinkin tarkkaan. Mitä lähemmäs eläkkeelle siirtymisen ajankohtaa tullaan, sitä konkreettisemmiksi syyt muuttuvat (Gould, Takala & Lundqvist 1992).

Alle 45-vuotiaat työntekijät kokivat myös työnteon kurjuuden voimakkaampana työntövoimana kuin yli 45-vuotiaat. Tulos tukee ajatusta, jonka mukaan työnteon merkitys on muuttunut ja vapaa-ajan merkitys korostunut. Ihmisten elämänarvojen yksilöllistyminen ja halu itse valita työ- ja vapaa-ajan käyttäytymisen mallit on ehkä keskeisin muutosta selittävä tekijä (Kasvio 1994). Ajatusta tukee myös Forssin ja Karisalmien (1997) tulos, jonka mukaan 46 prosenttia työntekijöistä ja 36 prosenttia toimihenkilöistä lopettaisi työnteon, mikäli he siitä huolimatta saisivat riittävän toimeentulon.

Työelämässä kiinni pitävien tekijöiden, taloudellisten ja työnorganisointiin liittyvien tekijöiden, merkitys ei ollut kovinkaan suuri. Taloudellisten tekijöiden merkitys oli hieman voimakkaampi kuin työnorganisointiin liittyvien tekijöiden, mikä sekin tukee aiempia tutkimustuloksia (ks. Gould, Takala & Lundqvist 1992).

6.8 Pk-yritysten tulevaisuuden näkymät ja odotukset

Yritykset olivat yksimielisimpiä siitä, että tulevaisuudessa tarvitaan entistä laajalaisempaa osaamista sekä siitä, että ammatillinen pätevyys on yrityksen vastuulla ja että yritysten myös tulee kantaa vastuu henkilöstön ammattitaidosta. Yleinen koulutusjärjestelmä sai kohtuullisen arvion, sillä puutteelliseksi sen arvioi hieman alle puolet vastaajista. Suhtautuminen henkilöstön palkkaukseen näyttäisi myönteiseltä. Henkilöstön lisäys tarkoittaa myös ikääntyvien työmahdollisuuksien lisääntymistä, sillä runsas puolet johtajista arvelee ikääntyvien palkkaamisen lisääntyvän. Tätä tukee myös se, että 80 prosenttia vastaajista katsoo ikääntyvien sopivan erityisen hyvin vastuullisiin esimiestehtäviin ja tiettyihin asiakaspalvutehtäviin. Esimerkiksi yrityksissä, joissa asiakaskunta on iäkkäämpää, otetaan mieluummin ikääntyvä työntekijä asiakaspalveluun. Yrityksessä työssäolevien ikääntyvien tulevaisuus vaikuttaisi myös lupaavalta, sillä heihin panostetaan vastaajien arvion mukaan entistä enemmän. Ikääntymisen vaikutuksia ei pk-yrityksissä kuitenkaan vielä osata ennakoida, sillä alle kolmannes yritysjohtajista uskoo eläkkeelle siirtymisten johtavan työvoimapulaan. Työvoimapula tulee koettelemaan eri toimialoja eri tavoin, joten vastaukset olivat kovin kirjavia.

Samansuuntaisia tuloksia on saatu viimeaikaisissa pk-yrityksiä koskevissa tutkimuksissa. Vaikka pk-yritykset suhtautuvat luottavaisesti tulevaisuuteensa, uusia työntekijöitä oli viimeisen vuoden aikana uusmaalaisista yrityksistä palkannut noin neljännes ja vain viidennes arvioi palkkaavansa lisää työntekijöitä. Poikkeuksena ovat palvelualat, jotka aikovat lisätä henkilöstöään merkittävästi. Suhdannenäkymät ovat myönteiset eri kokoisilla pk-yrityksillä ja eri toimialoilla. Kolmannes uusmaalaisista yrityksistä odottaa suhdanteiden paranevan seuraavan kalenterivuoden aikana. Myönteisimmät odotukset ovat Uudellamaalla kaupan ja palvelualan yrityksissä. (KTM 1999.) Myös yrittäjäbarometri (1999) kertoo yritysten myönteisistä lähitulevaisuuden odotuksista. Uudellamaalla luotetaan tulevaisuuteen paremmin kuin muualla maassa.

Pahimmat pk-yritysten kehittämisen esteet ovat työn sivukulut, kireä kilpailutilanne, verotus ja ammattitaitoisen työvoiman saanti. Ammattitaitoisen työvoiman saanti koetaan jo nyt jossain määrin ongelmalliseksi (9 % vastaajista). Kehittämisen painopistealueista työvoiman koulutus mainittiin vain 12 prosentissa yrityksistä. Johtamis- ja valvontamenetelmien kehittämiseen panostetaan lähivuosina, arveltiin 4

prosentissa yrityksistä. Ääriesimerkkejä ovat rakennusala, jossa joka kymmenennessä yrityksessä johtamis- ja valvontajärjestelmät kuuluvat painopistealueisiin ja palvelualat, joissa vastaava luku on 0 %. Pk-yritysten keskuudessa tärkeimmäksi yrityksen kehittämistarpeeksi arvioidaan markkinointi ja merkittäviksi kehittämistarpeiksi ovat nousseet viimeisimmän vuoden aikana henkilöstöasiat ja koulutus (KTM 1999).

7 Neljä skenaariota ikääntyvien työntekijöiden tulevaisuudesta pk-yrityksissä

Käsitlemme tutkimustuloksia neljän erilaisen skenaarion kautta. Skenaarioajattelu mahdollistaa useiden erilaisten tulevaisuuksien samanaikaisen tarkastelun. Skenaariolla tarkoitamme erilaisia tulevaisuuden reittejä, joihin liittyy suuri joukko valintoja, oletuksia ja arviointeja. Tarve pk-yritystason skenaarioihin on olemassa (ks. Pearson 1996; Walker 1997b). Olemme rakentaneet hyvien toimintamallien ja AGENT-aineiston perusteella neljä erilaista skenaariota siitä, millainen ikääntyvien tulevaisuus pk-yrityksissä on. Skenaarioissa on kuvattu niitä valintoja ja edellytyksiä, joita yrityksen, yksilön ja yhteiskunnan näkökulmasta skenaarion toteutuminen edellyttää. Olemme raportoineet yritysaineistosta löytämiämme hyviä henkilöstön kehittämisen käytäntöjä, jotka tukevat skenaarioiden toteutumista. Skenaariot ovat viitekehyksiä ja todennäköistä on, että ne eivät toteudu ”puhtaimmillaan” vaan niiden ainekset sekoittuvat. Kunkin skenaarion alussa on teoreettisia ja arvolähtökohtia, yhteiskunnallista pohdintaa, toimenpiteitä, jotka edistävät skenaarion toteutumisen ja lopuksi pohdintaa, mitä skenaario vaatii pk-yritykseltä ja yksilöltä. Yrityksissä hyvien toimintamallien toteuttaminen edellyttää kuitenkin mm. seniorijohtajien tukemista, kannustavaa henkilöstöhallintoa, ikääntyvien sitoutumista sekä huolellista ja joustavaa toimenpiteiden toteutusta (Walker 1997b).

Tyypillisesti skenaariot rakennetaan maailmantalouden, valtapolitiikan, väestöpolitiikan tai muun laajan asian yhteyteen. Walker (1997b) on esittänyt väestön ikääntymisestä ja työmarkkinoista kaksi skenaariota, pessimistinen ja optimistinen. Pessimistisessä skenaariossa ikääntyvät syrjäytyvät työelämästä joko kokonaan tai siirtyvät työvoiman heikko-osaisempien joukkoon. Optimistisen skenaarion mukaan ikääntyville tarjoutuu työmarkkinoilla uusia mahdollisuuksia. Tätä kehitystä tukevat halu välttää eläkkeelle siirtymisestä aiheutuva osaamisaukko, työnantajien halu maksimoida työvoimareservin koko, ikääntymisen väistämättömyys, jolloin työnantajien on pakko hyväksyä entistä varttuneempia työntekijöitä sekä erilaisuudesta syntyvät hyödyt.

Makrotason viiden skenaarion malli perustuu väestön kahtiajakoon eli ansiotyötä tekevään aktiivi- ja ei-aktiivi-väestöön, sosiaalipoliittisiin ratkaisuihin sekä arvo- ja asenneilmapiirin kehitykseen. Tällöin optimistisen ja pessimistisen skenaarion lisäksi nähdään näiden kolme välimuotoa. Optimistisen skenaarion mukaan iäkkäämmät nähdään ostovoimaisena osana väestöä, jolla riittää niin vapaa-aikaa kuin taloudellisia resursseja. Pessimistisen skenaarion mukaan väestön ikääntyminen nähdään todellisena uhkana etenkin heikon taloudellisen kasvun aikana. Väestö jakautuu kahtia, ja näiden ryhmien välille syntyy kuilu. Toisaalta on aktiiviväestöön kuuluva osuus, joka vastustaa sosiaalikulujen kasvua, toisaalta ei-aktiiviväestöön kuuluva osuus, joka puolestaan vastustaa sosiaalietuuksien pienentämistä. *Jakamiseen perustuvassa skenaariossa* (sharing scenario) elämänsä elämänsä nähdään työn, koulutuksen ja vapaa-ajan jaksottamana kehänä. *Duaalitalouden skenaariossa* (dual economy scenario) talouden nähdään jakautuvan kasvavien markkinoiden aloihin ja suojattuun, kolmanteen sektoriin. Kahtiajakautuneen yhteiskunnan tasapaino riippuu taloudellisista tekijöistä ja lyhyen tähtäimen sosiaalipoliittisista ratkaisuista. (de Jouvenel 1989, 51-52.)

Ikääntymisen vaikutuksia on tarkasteltu myös taloustieteellisestä näkökulmasta. Pessimistisessä skenaariossa ikääntyminen johtaa taloudellisen kasvun alenemiseen,

korkeampiin veroihin, huonompaan elintasoon ja lisääntyvään yhteiskunnalliseen levottomuuteen. Pahimmillaan eri sukupolvet taistelevat etujensa puolesta ja yritykset siirtävät toimintaa nuorten väestöjen maihin. Optimistisemmässä skenaariossa ikääntymisen vaikutukset ovat asteittaisia ja mahdollisesti jopa taloudellisesti tuottavia. (Johnsson & Falkingham 1992; Aronsson & Kilbom 1996.)

Ikääntyvien asemaa työmarkkinoilla ennakoit Horizon 2000 -kehitysarvioon perustuva kolmen skenaarion malli (Hynynen & Kuusi 1993, 100). Mallin skenaariot ovat seuraavat:

- harmaa skenaario, jossa ikääntyvät ”harmaat pantterit” käyttävät hyväksi voimaansa ja äänestyslippua ikääntyvien etujen puolesta
- punainen eli syrjäytymisen skenaario, jossa eläkeikä on 50 vuotta. Yhteiskunta on jakautunut kahtia aktiivisiin ja passiivisiin. Typistetty aktiivielämä päättyy yksinäisyyteen, täydelliseen riippuvuuteen ja vähimmäissosiaaliturvalla elämiseen
- vihreä skenaario, jossa eläkeikä on joustava ja jossa tehdään toinen ura yhteiskunnallisina vaikuttajina. Eläkeläisten voimavarat otetaan täysimääräisesti käyttöön, ja he ovat dynaaminen yhteiskuntaa ylläpitävä tekijä.

Seuraavaksi esitämme AGENT-aineiston perusteella rakentamamme neljä skenaariota. Skenaario 1 perustuu visioon, jossa ikääntyvien pako työstä eläkkeelle jatkuu. Skenaario 2:ssa eriytyminen nuorten ja ikääntyvien ammatteihin jatkuu. Skenaario 3 perustuu ajatukseen, että ikääntyvät ovat mukana työelämässä omien voimavarojensa ja jaksamisensa mukaan. Asennemuutos, koko henkilöstön kouluttaminen iästä riippumatta sekä ikääntyvien osaamisen ja elämäkokemuksen siirtäminen nuorille ovat skenaario 4:n keskeisiä elementtejä.

7.1 Skenaario 1: Aikaa keinutuolille

Tämä skenaario perustuu visioon, jossa ikääntyvien pako työstä eläkkeelle jatkuu. Työpaikoilla ikääntyvät nähdään kielteisesti. Heidän kouluttamisestaan ei pidetä tarkoituksenmukaisena, heille ei tarjota kehittymismahdollisuuksia työssä eikä heidän osaamistaan arvosteta. Työntö pois työelämästä on voimakasta ja eläkeikään työntekoa jatkava on harvinaisuus. Toisilla vapaa-ajan merkitys korostuu, ja omista harrastuksista haetaan sisältöä elämälle. Työnteko koetaan kurjaksi ja se menettää merkityksensä. Ne, joilla on riittävät taloudelliset resurssit, siirtyvät eläkkeelle heti kun se on mahdollista. Toiset sinnittelevät työssä löytämättä merkitystä elämälleen. Skenaariota tukevat asiat eri toimintatasoilla on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Skenaariota tukevat asiat eri toimintatasoilla

Toimintataso	Skenaariota tukevat asiat
Yhteiskunta	<ul style="list-style-type: none"> • Eläkkeellesiirtymistä tukeva politiikka ja lainsäädäntö • Työn ja vapaa-ajan merkityksen muuttuminen
Yritys	<ul style="list-style-type: none"> • Ikääntyvien koulutuksen ja kehittymismahdollisuuksien puute • Työn arvostuksen puute
Yksilö	<ul style="list-style-type: none"> • Iloiset työn jättäjät • Katkerat ja vihamieliset

7.1.1 Varhaisen eläkkeellesiirtymisen traditio jatkuu

Hynynen ja Kuusi (1993) kertovat kolmeen ranskalaiseen skenaarioon perustuvan tarinan ensi vuosituhannesta. Recit 2100 -skenaariota mukaan yhä keskeisempi työntö edellytys on itsensä toteuttaminen, vapaus ja oman elämän hallinta. Samalla kuitenkin aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntö pois työelämästä on voimakasta (Rasku & Kinnunen 1995; Tervahartiala 1995; Gould, Takala & Lundqvist 1992.) Myös AGENT-aineisto viittaa siihen, että työnteko riittää ja työelämä koetaan kurjaksi. Pk-yritykset ovat todellisen haasteen edessä, kun kilpailijana on yksilön itsensä toteuttamisen tarve, vapauden kaipuu ja pyrkimys elämäntyydyntämiseen.

Elinkeinoelämän rakennemuutoksen näkökulmasta katsottuna varhainen työn jättäminen liittyy yhteen kilpailukykyyn ylläpidon kanssa. Harjoitettu eläkepolitiikka on kuitenkin ollut yhteensopiva yritysten tarpeiden kanssa, ja se on turvannut yksilön toimeentulon. Samalla halukkuus eläkkeellesiirtymiseen on suuri ikääntyvien työntekijöiden keskuudessa. (Hytti, H. 1998.) Ihmiset haluavat yhä enemmän päättää omista työ- ja vapaa-ajan käyttäytymismalleistaan (Kasvio 1994).

7.1.2 Iloiset työn jättäjät

Olsson (1996) on jakanut ikääntyvien työstä poissiirtymisen selitykset kolmeen luokkaan: ikääntyvät eivät halua työskennellä, koska eläkejärjestelmät ovat taloudellisesti kannustavia, ikääntyvien työpaikat katoavat teollisuustyön kadotessa ja ikääntyvät eivät oman ja muiden uskomusten mukaan opi uutta teknologiaa. AGENT-aineistossa alle 45-vuotiaiden johtajien oma toivottu eläkeikä oli keskimäärin 56,6 vuotta. Tulos antaa viitteitä siitä, että Hynynen ja Kuusen (1993) punainen eli syrjäytymisen skenaario, jossa eläkeikä on 50 vuotta, ei olekaan niin kaukaa haettu, kuin miltä se ensisilmäyksellä vaikuttaa. Jako hyvä- ja huonompiosaisiin alkaa jo varhaisemmassa vaiheessa, ja se näyttäisi useimmiten jatkuvan vielä eläkeiässä. Yhtenäisen ryhmän muodostavat nuoremmat alle 60-vuotiaat, vetäytyneet eläkeläiset, jotka ovat siirtyneet työkyvyttömyyseläkkeelle terveydellisistä syistä tai työn fyysisen rasittavuuden vuoksi. Toisen ryhmän muodostavat iäkkäämmät, yli 60-vuotiaana varhais- tai vanhuuseläkkeelle siirtyneet, vähintäänkin kohtalaisen terveet aktiiviset henkilöt. (Piispa ja HUUHTANEN 1993.) Päätyykö tyypistetty aktiivielämä yksinäisyyteen, täydelliseen riippuvuuteen ja vähimmäissosiaaliturvalla elämiseen, kuten punainen skenaario (Hynynen & Kuusi 1993) ennustaa, lienee paljolti kiinni myös yksilön kyvyistä löytää elämänsisältöä muuttuneissa oloissa.

Tunnetuimpiin eläkkeelle sopeutumista selittäviin teorioihin kuuluu Reichardin ym. (1962; ks. myös Kimmel 1980 ja Hervonen ym. 1998) piirreteoriaan perustuva tyypittely, jossa eläkkeelle sopeutumista on selitetty viiden persoonallisuustyyppin kautta. *Kypsät* eläkkeelle siirtyvät sopeutuvat uuteen elämäntilanteeseensa kivuttomasti. Eläkepäivät täyttyvät erilaisista harrastuksista ja toiminnasta sekä läheisistä ihmissuhteista. He ovat yleensä onnistuneet hyvin elämän eri osa-alueilla ja tiedostavat niin omat onnistumisensa kuin epäonnistumisensaakin. *Riippuvaiset* eli *keinutuoli-eläkeläiset* suhtautuvat elämäänsä passiivisesti ja vetäytyvästi, mutta ovat yleensä tyytyväisiä eläkepäivien tuomaan vapauteen ja huolettomuuteen. *Puolustusvalmiit* vastustavat vanhenemista ja sen mukanaan tuomaa fyysistä heikkenemistä ja riippuvuutta, ja ikään kuin suojautuvat vanhenemista vastaan olemalla korostetun aktiivisia ja toimeliaita. *Vihamieliset* eläkeläiset tuntevat katkeruutta ja pettymystä

elämää kohtaan. He ovat kykenemättömiä hyväksymään oman vanhenemisensa ja projisoivat kielteiset tunteensa ympäristöönsä. *Itseään vihaavat* kohdistavat kielteiset tunteet itseensä. Heidän elämäänsä on yleensä liittynyt tapahtumia, jotka ovat liu'uttaneet heitä alaspäin sosiaalisella arvoasteikolla.

Toinen tapa hahmottaa eläkkeelle siirtyvien tyyppisiä on prosessin tarkasteleminen eläkkeelle siirtymisen erilaisten merkitysten kautta. Eläkkeelle siirtyjät voidaan jakaa toisaalta niihin, jotka olisivat vielä halukkaita jatkamaan työntekoa ja niihin, jotka eivät ole halukkaita työn jatkamiseen ja toisaalta niihin, jotka ovat valmistautuneet eläke-aikaan ennakolta ja niihin, jotka eivät ole valmistutuneet siihen. Eläkkeelle valmistautumattomia ja työssä jatkamiseen haluttomasti suhtautuvia voidaan luonnehtia *iloisiksi työn jättäjiksi*. Tälle ryhmälle eläkkeelle siirtyminen merkitsee jonkinlaista vapautumista ”työn orjuudesta”. Myös *harrastusorientoituneet* ovat haluttomia jatkamaan työssä, mutta iloisista työn jättäjistä poiketen he valmistautuvat eläkkeelle siirtymiseen huolella. (Kuusinen & Tikkanen 1994, 314.) Suurten ikäluokkien työelämässä pysyminen edellyttää niiltä tehokkaita selviytymisstrategioita (Kasvio 1994). Onko yhteiskunnalla tarjota muutakin kuin työttömyyttä ja varhaiseläkkeitä?

Recit 2100 -skenaariossa yrityksen ja työnantajan välinen luottamussuhde perustuu yritysten levittämille humanistisille, ihmistä kokonaisvaltaisesti olentona käsitteleville opeille. Ajatus perustuu japanilaisten yritysten ajatusmaailmaan. Hynynen ja Kuusi (1993) asettavat kyseenalaiseksi, missä määrin tällainen visio voi toteutua suomalaisessa pienyrityksessä. Jostain muualta olisi siis suomalaisessa pk-yrityksessä löydettävä tasapaino työn ja yksilön oman vapauden ja elämänhallinnan välillä. Horizon 2000 -skenaariossa peräänkuulutetaan uusia työsopimusmuotoja ja uudenlaista jakoa työ- ja vapaa-aikaan. Löytyykö näistä ratkaisu ikääntyvien työssäpysymiseen? Yksilön kohdalla eläkkeelle hakeutuminen on pitkä prosessi. Jos sitä halutaan säädellä, on pyrittävä vaikuttamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Kun yksilö on päättänyt haluavansa eläkkeelle, on usein myöhäistä muuttaa tätä henkilökohtaista päätöstä. Ensisijaisen tärkeänä lähtökohtana voidaan pitää yksilön sekä koko työyhteisön kiinnostumista työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. (Gröhn 1991; Niemelä ym. 1995.)

7.1.3 Yhteenveto

Skenaarion toteutumisen myönteisenä puolena yksilön kannalta on mahdollisuus siirtyä pois työelämästä, mikäli hän ja yritys sitä toivovat. Toisaalta työntö eläkkeelle saattaa olla niin voimakasta, että ikääntyvä henkilö, jolla vielä olisi halua ja voimavaroja jatkaa työntekoa, saattaa vasten tahtoaan syrjäytyä työelämästä. Muita kielteisiä puolia skenaarion toteutumisessa ovat sen kansantaloudelliset seuraukset, ikääntyvien työntekijöiden kokemuksen hyödyntämättä jättäminen sekä heidän osaamisensa katoaminen yrityksestä. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Skenaarion toteutumisen hyödyt ja haitat eri toimintatasoilla

HYÖDYT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> • Eläkkeelle haluavilla mahdollisuus päästä eläkkeelle • Yrityksillä mahdollisuus vähentää työvoimaa eläkeputkea hyväksi käyttäen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työsuuntautuneet saattavat syrjäytyä vasten tahtoaan • Kansantaloudellisesti kallis vaihtoehto • Ikääntyvien osaaminen ja kokemus jää hyödyntämättä ja katoaa yrityksistä

7.2. Skenaario 2: ”35 vuotta työelämässä” -syndrooma

Eriytyminen nuorten ja ikääntyvien ammatteihin on totta monilla aloilla. Tietoliikenne- ja uusmediayrityksissä ei ole harvinaista, että keski-ikä on alle 30 vuotta, vastaavasti paperiteollisuudessa noin 50 vuotta. Tähän löytyy kaksi syytä. Vanhemmissa yrityksissä laman aikana ei palkattu uusia työntekijöitä ja irtisanomiset ovat kohdistuneet viimeksi tullesiin eli usein nuorempiin työntekijöihin. Huipputeknologian yrityksissä vanhempien työntekijöiden rekrytoinnin estää osajien puute. Eri sukupolvet työskentelevät ikäistensä parissa, eikä luontaista kanssakäymistä ikäryhmien välillä synny. Työnantaja tarjoaa nuorille, hyvin koulutetuille lisää mahdollisuuksia koulutukseen ja itsensä kehittämiseen. Ikääntyvät jäävät tehtäviin, jotka he hallitsevat. Heidän kouluttamistaan pidetään turhana. Kun sitten menetelmät muuttuvat eikä henkilö enää hallitse niitä, pahoinvointi lisääntyy ja yritysten kustannukset kasvavat sairaspöissaolojen takia. Jos automaatio korvaa heidän perinteisesti suorittamansa työt, ei heille löydykään uutta paikkaa yrityksessä. Skenaariota tukevat asiat eri toimintatasoilla on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Skenaariota tukevat asiat eri toimintatasoilla

Toimintataso	Skenaariota tukevat asiat
Yhteiskunta	<ul style="list-style-type: none">• Työmarkkinoiden eriytyminen• Sosiaalipoliittiset ratkaisut
Yritys	<ul style="list-style-type: none">• Ikääntyvien koulutuksen ja kehittymismahdollisuuksien puute• Töiden ja tehtävien pysyminen samoina vuodesta toiseen• Ikääntyvien ja nuorten ammatit
Yksilö	<ul style="list-style-type: none">• Yksipuolinen erikoistuminen

7.2.1 Yksipuolinen erikoistuminen uhkana

Suhtautuminen ikääntyviin on ristiriitaista. Heistä pyritään ottamaan kaikki hyöty irti mahdollisimman pitkään, samalla kun heidän kykyihinsä oppia ja luoda uutta ei kuitenkaan täysin uskota.

” Ei ihme, että muutostuulia haisteleva työnantaja ottaa työhön mieluummin nuoren kuin vanhan, jonka edellytykset toimia perinteisistä kaavoista vapaana reflektiivisenä subjektina voivat olla heikonlaiset. Suomessa on meneillään suuri sukupolvenvaihdos. Sitä sysitään eteenpäin puheilla, että suurtyöttömyyden oloissa vanhojen pitää antaa paikkansa nuorille, etenkin kun he jo tapauksessa alkavat olla nykyaikaiseen työelämään liian tonttumaisia ja oppimaan hitaita. Kun tällainen ihminen sairastuu, häntä ei millään tahdota päästää eläkkeelle. Vanhenevaan työntekijään suhtaudutaan kuin ongelmajätteeseen. Hyöty on puristettava viimeiseen asti ja jätteen loppusäilytyksen on oltava mahdollisimman halpa.” (Eskola 1997, 23.)

Näin kirjoittaa Antti Eskola ikääntyvistä työntekijöistä. Myös AGENT-aineistosta ilmeni, että nuoremmat pitävät ikääntyviä vähemmän innovatiivisina, vähemmän yrityslähtöisesti ajattelevina sekä kognitiivisesti vähemmän joustavina. Asenteet olivat kuitenkin myönteisiä kaikissa ryhmissä, mikä ei näyttäisi tukevan ”ongelmajäte”-analogiaa. Sen sijaan tuloksena saattaa olla eriytyminen nuorten ja vanhojen töihin ja tehtäviin.

Skenaariota osuvasti kuvasi yksi graafisen alan haastateltava käsitteellä ”35 vuotta työelämässä -syndrooma”. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa yrityksen pitkäaikainen työntekijä on tehnyt samankaltaisia työtehtäviä 35 vuotta. Teknologian muutoksen seurauksena työtehtävät ovat kadonneet. Yrityksen johto ja työntekijä itse eivät ole osanneet ennakoida tilannetta ja lopputuloksena on, että työntekijä menettää motivaationsa, alkaa sairastella ja haluaa siirtyä mahdollisimman nopeasti varhaiseläkkeelle.

Ilmiötä voidaan kutsua myös yksipuoliseksi erikoistumiseksi, joka ilmenee joustamattomuutena työorganisaatiossa. Ilmiö syntyy, kun työnantajat ovat tyytyväisiä nykyiseen ikääntyvien työn tuottavuuteen. Yli 40-vuotiaat hallitsevat täydellisesti tietyt työtehtävät, mutta heiltä puuttuu tietoa tai osaamista muista työtehtävistä. Kun muutoksia tapahtuu, tilanne asettaa haasteita johdolle ja työntekijöille. Esimerkiksi automaation korvatessa tiettyjä tehtäviä ikääntyvä työntekijä kokee tiedon ja osaamisen menetyksen, eikä hänen sijoittamisensa uusiin tehtäviin pk-yrityksessä suju mutkattomasti. Helpoin ratkaisu onkin usein siirto niin sanotusti vähemmän haasteellisiin tehtäviin, kuten kevyet korjaus- ja puhtaanapitotyöt, mikä koetaan nöyryyttäväksi ja vähempiarvoiseksi. Esimiesten haluttomuutta panostaa yli 40-vuotiaisiin työntekijöihin on selitetty asenteilla, joiden mukaan esimiehet uskovat oppimiskyvyn heikentyvän ajan myötä. Toiset perustelevat asiaa oppimiseen käytettävällä ajalla, toisin sanoen pk-yrityksessä koulutuksesta syntyvät kustannukset ovat suurempia kuin niistä saatava hyöty. Tarkkoja laskelmia tehdään kuitenkin harvoin ja arviot perustuvat usein oletuksiin. Tilanteeseen vaikuttavat myös ikääntyvien omat asenteet ja uskomukset, joiden mukaan heillä ei ole tietoa ja osaamista, tai he ovat haluttomia ja omasta mielestään kyvyttömiä vaihtamaan työtehtäviä. (Boerlijst & van der Heijden 1997; Boerlijst 1994; Teiger 1994; Schabracq 1994.)

7.2.2 Kuilu kasvaa

Stereotyyppiset käsitykset ikääntyvistä työntekijöistä, kuten että heillä on vaikeuksia koulutuksessa tai että he eivät sopeudu työyhteisöihin, joissa on nuoria työtovereita, saattaa selittää ikääntyvien työntekijöiden poissulkemisen koulutuksesta tai muusta henkilöstön kehittämiseen pyrkivästä toiminnasta (Plett & Lester 1991). Myös nuorten usein myönteisempi suhtautuminen muutoksiin työpaikalla on ymmärrettävä. Muutosasenteisiin vaikuttavat ikä, asema, koulutus, sukupuoli ja aiemmat kokemukset työn muutoksista. Hierarkian pohjalla työskentelevä ammattikoulun käynyt työntekijä todennäköisesti kannattaa hierarkioiden madaltamista ja monitaitoisuuden lisäämiseen pyrkivää henkilöstöpolitiikkaa. Työntekijöiden keskuudessa arvostettu, kokemuksen kautta ammattitaitonsa saavuttanut ikääntyvä työntekijä yhtä todennäköisesti vastustaa samaisia muutoksia. Ikääntyvä työntekijä pelkää tehtävien laajenevan vähemmän arvostettuun suuntaan ja kokee arvostuksen menettämisen pelkoa. Vain hierarkian alimmalla tasolla työntekijä tuntee, ettei hänellä ole mitään menetettävää muutosprosessissa. (Kevätsalo 1999; EVA 1999; Aronsson & Kilbom 1996.)

Suomalaisten suhtautumistapojen selkeämpi yksilöllistyminen 1990-luvulla näkyy työasenteissa. Suhtautuminen työhön riippuu yksilön elämäntilanteesta ja siitä, miten mielekkääksi ja mielenkiintoiseksi hän työn kokee. Nuorten keskuudessa suorittavan työn ammattien suosio on laskussa, kun taas itsenäiset ja haasteelliset ammatit ovat kasvattaneet suosiotaan. (Kasvio 1994.)

Kehityksen jatkuminen tukee skenaariota, jonka mukaan nuorten ja ikääntyvien ammatit eriytyvät; on nuorten itsenäiset ammatit, joissa työvoiman tarjonta ylittää kysynnän, ja on varttuneempien suorittavan tason töitä, joihin ei löydy uusia työntekijöitä vaikka kysyntää olisi. Teknologian kehitys on johtanut osaamistarpeiden muutokseen. Korkean teknologian yritykset ovat viime vuosina luoneet eniten uusia työpaikkoja, kun taas yksinkertaista teknologiaa käyttäviltä aloilta niitä on hävinnyt. Korkeasti koulutettua työvoimaa vaativien hyväpalkkaisten töiden määrä on kasvanut nopeasti. Teollisuudessa tuotekehittelijöiden ja suunnittelijöiden määrä on kasvanut eniten. Käsityöhön perustuvia yksinkertaisia toimistotehtäviä on kadonnut, tai ne pystytään hoitamaan koneiden avulla, jolloin tehtävien suorittamisesta selvittää vähemmällä henkilöstömäärällä. (Mäkilä 1999.)

Työttömyys ja työttömyyden pelko ovat omiaan kiristämään sukupolvien välisiä suhteita työpaikoilla. Nuoret ovat kokeneet enemmän työttömyyttä kuin aiemmat sukupolvet, mutta samalla myös suuret ikäluokat ovat joutuneet kamppailemaan työttömyyden ja työttömyyden uhan kanssa. Työttömäksi jäätyään he ovat joutuneet havaitsemaan, että pääsy takaisin työelämään ei ehkä enää onnistukaan. Uhkatilanteissa ensireaktio on yleensä se, että pyritään pitämään kiinni omasta asemasta eikä saavutetuista eduista olla valmiita tinkimään, vaan pyritään estämään uusien, usein nuorten tulokkaiden ja potentiaalisten kilpailijoiden eteneminen. Pitemmän päälle tällainen puolustuskanta ei toimi, eivätkä kaikki halua toimia siten. (Kasvio 1994.) Lähtökohta ei ole kovin hedelmällinen vaan herättää sukupolvien välillä katkeruutta puolin ja toisin. Sukupolvien välistä kuilua saattavat syventää työmarkkinoilla tapahtuvan eriytymisen lisäksi sosiaalipoliittiset ratkaisut, esimerkiksi yhä enemmän yksityiseen säästämiseen perustuva eläketurva. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että eri-ikäiset kaipaavat ja pitävät tärkeänä sukupolvien välistä sosiaalista kanssakäymistä. (Walker & Maltby 1997.)

7.2.3 Yhteenveto

Skenaario merkitsee eriytymistä nuorten ja vanhojen ammatteihin. Ikääntyvät pysyvät työelämässä, ja heidän osaamistaan hyödynnetään kapea-alaisesti tai tietyissä tehtävissä, mutta heidän siirtyessään pois työelämästä siirtyvät tiedot ja taidot, esimerkiksi organisatorinen tieto, heidän mukanaan. Sukupolvien välille ei synny minkäänlaista kanssakäymistä. Hieman kärjistäen voidaan sanoa, että nuoret paiskivat töitä tietotekniikkayrityksissä tai multimedian parissa, kun taas ikääntyvät tekevät perinteisempää työtä teollisuudessa. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Skenaarion toteutumisen hyödyt ja haitat eri toimintatasoilla

HYÖDYT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> • Ikääntyvät pysyvät työelämässä ja heidän osaamistaan ja tietoaan käytetään hyväksi tietyissä töissä ja tehtävissä 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiettyjen taitojen katoaminen ikääntyvien poistuessa työelämästä saattaa yrityksessä myöhemmin koitua ongelmalliseksi • Sukupolvien välinen kuilu kasvaa, mikä saattaa johtaa ristiriitoihin työpaikalla

7.3 Skenaario 3: Tänään koiran kanssa – huomenna työssä

Tämä skenaario perustuu ajatukseen, että ikääntyvät ovat mukana työelämässä omien voimavarojensa ja jaksamisensa mukaan. Joustavat järjestelyt tuovat etuja myös työnantajille, sillä ikääntyvien osaaminen ja kokemus voidaan hyödyntää. Solem (1996) käyttää ilmiöstä nimitystä pehmeä ja joustava työelämä, jossa ihmisillä on mahdollisuus yhdistää osa-aikatyö ja osa-aikaeläke. Ilmiössä on kyse laajemmasta ura-ajattelun muutoksesta, jossa opiskelu, työ ja eläke eivät enää ole erillisiä jaksoja elämässä, vaan ne vuorottelevat ja limittyvät koko elämän ajan. Osa-aikaeläkkeiden käyttö on perusteltua myös ihmisen toimintakyvyn kannalta sen heiketessä asteittain. Toisaalta työkykyisten eläkeikäisten määrä lisääntyy, ja se aiheuttaa paineita nykyistä joustavammalle työn ja eläkkeen yhteensovittamiselle. Käytännössä joustava työelämä tarkoittaa siten työskentelyä nykyistä vanhempana huomioiden ihmisen voimavarat. Joustavat ratkaisut tarkoittavat erilaisia työajan ja tehtävien muutoksia sekä uudenlaisia työjärjestelyjä. Yksi malli työn ja vapaa-ajan välisen kuilun rikkomisessa on etättyö, jota tietoteknologia mahdollistaa entistä paremmin. Etätöyön lisääntymiseen suhtaudutaankin myönteisin odotuksin. (EVA 1999; Pentikäinen 1995; Walker & Maltby 1997.) Skenaariota tukevat asiat eri toimintatasoilla on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Skenaariota tukevat asiat eri toimintatasoilla

Toimintataso	Skenaariota tukevat asiat
Yhteiskunta	<ul style="list-style-type: none">• Työn ja eläkkeen eron hälventäminen• Työajan joustoja sekä osa-aikaeläkkeitä kannustava politiikka ja lainsäädäntö• Ikääntyvien osaamisen arvostus
Yritys	<ul style="list-style-type: none">• Joustavat työajat ja työjärjestelyt• Osa-aikaeläkkeiden ja osa-aikatyön yhdistelmät• Vuorotteluvapaa• Eläkevalmennus
Yksilö	<ul style="list-style-type: none">• Taloudellinen riippumattomuus• Vapaa-aikakeskeinen elämäntyyli• Perheen tilanne (lapsenlapset tai puoliso eläkkeellä)

7.3.1 Kulttuurin muutos?

Suomessa asteittainen siirtyminen työelämästä eläkkeelle on ollut vähäistä, vaikei ajatus ole uusi. Nykyinen giljotiinimalli, jossa työelämästä siirrytään kokonaan pois, syntyi teollistumisen myötä. Työssäolon ja eläkkeelläolon yhdistäminen näyttäisi kuitenkin hyödylliseltä. Se lisää tuotannollisia joustoja, ja eläkkeiden kansantaloudellisia vaikutuksia voitaisiin alentaa.

Osa-aikaeläkejärjestelmä on jo olemassa. Se otettiin käyttöön yksityisellä sektorilla vuonna 1987 ja julkisella sektorilla 1989. Järjestelmää on muutettu useaan otteeseen, viimeksi vuoden 1998 lopussa. Osa-aikaeläkkeet eivät ole kuitenkaan saavuttaneet

meillä suurta suosiota, vaikka sillä on monia etuja. Osa-aikaeläkettä maksettiin vuonna 1996 vain 2 300 yksityisen sektorin työntekijälle, kun samaan aikaan yli 58-vuotiaita oli eläkkeellä 188 000. Vuoden 1998 lopussa osa-aikaeläkkeellä oli yhteensä noin 11 000 henkilöä. Osa-aikaeläkkeiden käytön vähyttä selittävät osa-aikatöiden vähyys ja ammattiyhdistysliikkeen, poliittisten päättäjien ja työnantajien kielteinen suhtautuminen osa-aikaeläkkeisiin sekä mahdollisesti tiedon puute. Syitä osa-aikaeläkkeiden vähäiseen suosioon on haettu myös työ- ja eläkeasenteista sekä säädösten monimutkaisuudesta. Yhtenä syynä on epäilty neuvottelumenettelyä, jossa eläkkeelle haluava joutuu neuvottelemaan asiasta työnantajan kanssa, jolloin kokonaan eläkkeelle siirtyminen on koettu usein helpommaksi. Osa-aikaeläkkeet eivät tosin ole aivan ongelmaton ratkaisu, sillä ne saattavat jopa aikaistaa eläkkeelle siirtymisikää. Toisin sanoen osa-aikaeläkkeelle saattaa siirtyä myös sellaisia henkilöitä, joiden toimintakyky mahdollistaisi kokopäiväisen työskentelyn. (Pentikäinen 1995; Julkunen & Nätti 1995; Takala 1999.)

Osa-aikaeläkkeitä oli käyttänyt AGENT-yrityksistä 15 prosenttia. Muutamassa yrityksessä työnantaja oli ehdottanut osa-aikaeläkettä. Osuus on korkea ottaen huomioon suomalaisten asenteet osa-aikatyöhön tai osa-aikaeläkkeisiin, sillä suhtautuminen on tutkimusten mukaan varsin ristiriitaista. Suomalaiset ovat tyytyväisiä nykyiseen koko-aikatyön ja säännöllisen työajan käytäntöihin. Myös suomalaisten käsitys osa-aikatyöstä on mielenkiintoinen, sillä usean suomalaisen mielestä osa-aikatyön käsite tarkoittaa halukkuutta lyhentää hieman työaika, mutta ei työajan puolittamista. Osa-aikaeläkkeiden ja eläkeläisten työssäolon vähyys johtuu osittain siitä, että Suomessa osa-aikatyön perinne on vähäinen. Vain 8 prosenttia työvoimaan kuuluvista tekee osa-aikatyötä. Ikääntyvät 55–64 -vuotiaat tekevät keskimääräistä hieman useammin osa-aikatyötä, sillä tässä ikäryhmässä vastaava luku on 11 prosenttia. Osa-aikatyö yleistyy edelleen ikäryhmässä 60–64 -vuotiaat, sillä heistä 13 prosenttia oli osa-aikatyössä. Osa-aikatyö on hieman yleisempää naisilla kuin miehillä. Kun 55–64 -vuotiaista naisista teki osa-aikatyötä 13 prosenttia, miesten osuus oli vain 7 prosenttia. Osa-aikaiset työntekijät ovat pääosin sijoittuneet kaupan alalle ja palveluihin, jonkin verran teollisuuteen sekä liikenteen palvelukseen. Osa-aikatyö on kuitenkin lisääntynyt 1990-luvulla. (Nätti 1996; Julkunen & Nätti 1995.)

Toinen näkökulma joustavaan työn ja eläkkeen vuorotteluun on eläkeläisten työn tekeminen. Muutamissa AGENT-yrityksissä ilmeni haastattelujen aikana, että niissä oli tuntityöläisinä eläkeläisiä ja joissakin yrityksissä entinen toimitusjohtaja toimi yrityksessä virallisen eläkkeellesiirtymisen jälkeen. Aiemmat tutkimukset ja tilastot viittaisivat siihen, että eläkeläisten työssäkäynti on Suomessa harvinaista. Vuonna 1996 vanhuuseläkeläisistä työskenteli 12 800 henkilöä. Yli 65-vuotiaista kävi työssä vuonna 1996 noin 6 000 henkeä, heistä noin puolet oli alle 30 tunnin osa-aikatyössä. Syy eläkeläisten alhaiseen työhön osallistumiseen voi olla taloudelliset tekijät eli työn tekeminen ei tuo lisätuloja. (Takala 1999.) Toiseksi selitys voi löytyä myös suomalaisesta työskentelykulttuurista. Työelämä on pakollinen asia ja eläkkeellä me voimme toteuttaa todellista itseämme ja tehdä niitä asioita, joita oikeasti haluamme (Siltala 1994).

7.3.2 Työntekijä ja joustava siirtyminen työelämästä

Työnantajan näkökulmasta ikääntyvän työntekijän työelämään osallistumisen pidentämisellä on useita etuja. Työntekijä on työnantajalle entuudestaan tuttu henkilö, jonka vahvuudet ja heikkoudet ovat työnantajan tiedossa, työntekijä tuntee yrityksen tavat, hänellä on tietoa yrityksestä ja hän on yleensä hyvin sitoutunut yritykseen. Lisäksi ikääntyvässä yhteiskunnassa ikääntyvä työntekijä saattaa olla yrityksen imagon kannalta tärkeä tekijä. Ihanteellisimmillaan yritykset yhdistelevät osa-aikaeläkkeitä, vuorotteluvapaata, työajan joustoja jne. tuotannon ja työntekijän tarpeiden ja tilanteiden mukaisesti. (Plett & Lester 1991.)

Tavallisimmin käytettyjä keinoja ovat pk-yrityksissä työn ja työajan joustot. AGENT-kyselyssä työnantajista 77 prosenttia oli käyttänyt joustavia työajan järjestelyitä ja osa-aikatyötäkin oli kokeiltu 73 prosentissa yrityksistä. Tavallisimmin joustoilla tarkoitettiin liukuvia työaikoja tai muita työaikaan liittyviä järjestelyitä. Muutamissa haastatteluissa tuli esille halu radikaaleihin muutoksiin kuten kokonaan luopumiseen käsitteistä viikkotyöaika tai normaali työaika. Tavallisimmin työajan joustojen käytön perusteluina olivat tuotannolliset syyt. Pk-yritysten toiminta on usein työvoimavaltaista ja työvoiman joustavuus on keskeinen tehokkuuden tekijä.

Toiminnallisia joustoja (Antila 1998), joilla tarkoitetaan ikääntyvien siirtämistä toisiin tehtäviin tai työtapojen muuttamista oli tehty vain muutamissa yrityksissä. Tyypillinen tapausesimerkki oli, että yksittäinen työntekijä oli siirretty fyysisesti helpompiin tehtäviin. Työajan joustot mielletään usein työllistymiseen. Käytännössä puhutaan työn jakamisesta. AGENT-haastatteluissa 27 prosenttia yrityksistä oli kokeillut työn jakamista. Työn jakaminen tarkoittaa sitä, että yrityksen työntekijä jakaa työn työttömän kanssa. Johtajien haastatteluissa tuli esille työn jakamisen vaikeus, sillä monet työtehtävät vaativat korkeaa ammattitaitoa, ja jakaminen on tästä syystä vaikea toteuttaa. Uudet työn jakamisen mallit ovat todennäköisemmin isojen kuin pienten yritysten työaikamuotoja, sillä tuettua osa-aikatyötä ja vuorotteluvapaata on käytetty lähinnä suurissa palvelualan yrityksissä ja julkisella sektorilla (Antila 1998). Myös etätyön toteuttamista rajoittaa yrityksen toiminta, esimerkiksi monissa palvelualan tai teollisuuden ammateissa etätyö on käytännössä vaikeaa tai mahdotonta toteuttaa. Etätyön mahdollisuudet näyttäisivät olevan vähäisiä ja ne sopivat lähinnä toimihenkilötehtävissä työskenteleville. Tätä tukee etätyön käyttö AGENT-aineistossa, jossa sitä oli kokeiltu 30 prosentissa yrityksistä. Etätyötä olivat tehneet pääasiassa toimihenkilöt.

Eläkkeellevalmennus voisi olla yksi tapa parantaa yksilön elämänlaatua ja hyvinvointia työelämän loppuvaiheessa ja eläkkeelle siirryttäessä. Valmennuksessa käsiteltävät aiheet liittyvät terveyteen, muutokseen sopeutumiseen, elämäntyyliin ja asumiseen, ajankäyttöön ja taloudelliseen neuvonantoon, mutta myös työssä jatkamisen eri mahdollisuuksista ja osa-aikaisuudesta tiedottamiseen. Näin voidaan tarjota tietoa työn jatkamisen vaihtoehtoista yhtä lailla kuin tietoa eläkkeelle siirtymisestä. Eläkkeellevalmennus nähdään usein kovin yksipuoleisesti työelämästä poistyyntävänä toimintana, mutta jos se sisällytettäisiin osana varhaiskuntoutukseen, työnantajien olisi helpompi nähdä se myös yrityksen tarpeita palvelevana. (Kuusinen & Tikkanen 1994; Plett & Lester 1991.) Valmennuksen rooli on siis nähtävä hyvin monipuolisena toimintana, jossa yksi tehtävä on yritykseen sitouttaminen.

Eläkkeellevalmennus on toistaiseksi vähän tunnettu ja käytetty henkilöstön kehittämiskeino. AGENT-yrityksistä 10 prosenttia oli kokeillut valmennusta jossain muodossa. Kyse oli harvoin suunnitelmallisesta toiminnasta. Eläkkeellevalmennus näyttäisikin olevan lähinnä isojen, yli 500 henkeä työllistävien yritysten harjoittamaa toimintaa. Syynä pk-yritysten varovaisuuteen voi olla henkilöstöhallintotehtäviä hoitavan henkilön puuttuminen sekä eläketapausten vähäinen määrä, jolloin jokaiselle voidaan tehdä räätälöity ratkaisu tilanteesta riippumatta. Yksi ratkaisu voisi olla yhteistyö pk-yritysten ja esimerkiksi kansalais- ja työväenopistojen sekä yliopistojen kanssa, jolloin niillekin pienille yrityksille, joilla on vähäiset resurssit, tulisi mahdollisuus järjestää valmennusta. (Kuusinen & Tikkanen 1994.)

7.3.3 Riippumattomia vai työsuuntautuneita eläkeläisiä?

Työntekijöiden toiveet yksilöllisemmästä työajasta liittyvät tavallisimmin omaan elämäntyyliin ja siitä syntyviin tarpeisiin. AGENT-aineistossa voimakkaimmaksi työelämästä pois työntäväksi voimaksi osoittautui työnteon riittäminen. Työnteon merkitys on muuttunut ja vapaa-ajan korostunut. Työnteon riittäminen sisälsi myös pelon siitä, että eläkkeelle pääsy vaikeutuu tulevaisuudessa ja että työ koettiin raskaaksi. Näiden seikkojen valossa osa-aikaeläkkeen suosion voisi odottaa kasvavan tulevaisuudessa. Osa-aikaeläke tarjoaa enemmän aikaa omille harrastuksille sekä mahdollisuuden keventää työtaakkaa. Nimenomaan työnsä raskaaksi kokevat ja vapaa-aikaansa arvostavat henkilöt saattaisivat hyötyä osa-aikaeläkkeestä. Pk-yrityksille osa-aikaeläke mahdollistaa osaamisen hyötykäytön, samalla kun asteittainen eläkkeelle siirtyminen auttaa työntekijää jaksamaan pitempään työelämässä.

Ikääntyminen, hyvä tulotaso ja aikaa vaativa elämäntyyli voivat lisätä kiinnostusta osa-aikaiseen työhön ja osa-aikaeläkkeisiin (Julkunen & Nätti 1995). Samansuuntaisia tuloksia on myös Takalan (1999) tutkimuksessa, jossa osa-aikaeläkkeen riittävyys nousi keskeiseksi syyksi siirtyä osa-aikaeläkkeelle. Hieman yllättäen työelämässä kiinni pitävien tekijöiden, taloudellisten ja työnorganisointiin liittyvien tekijöiden, merkitys ei AGENT-aineistossa ollut kovinkaan suuri. Esimerkiksi eläkkeen suureneminen ansiotyössä jatkamisen seurauksena ei houkuttele. Osa-aikaeläkkeen hyöty yksilönäkökulmasta on haettava muista tekijöistä, kuten esimerkiksi juuri vapaa-ajan lisääntymisestä. Toisaalta taloudellisesti riippumattomat pitävät tilannetta itsestään selvyutenä. Eräs osa-aikaeläkkeellä oleva haastateltava totesi, että ”se on kerätty, mikä kerättävissä on”. Hän halusi vapaata työstä koiralle ja avomiehelle, joka oli jo eläkkeellä.

Joustavat järjestelyt voisivat toimia työelämässä kiinni pitävinä tekijöinä *työsuuntautuneilla* ikääntyvillä. Työsuuntautuneet ikääntyvät ovat itsensä terveeksi tuntevia, hyvin toimeentulevia henkilöitä, jotka eivät koe työn rasittavuudesta aiheutuvaa turvattomuutta, mutta kylläkin työttömyyden pelon aiheuttamaa epävarmuutta. Terveydellä ja työkyvyllä on keskeinen merkitys itseään ja ikääntymistä koskeviin asenteisiin, ja tämä heijastuu suhtautumisessa työhön. Toisenlaista eläkkeelle siirtyjien tyyppiä edustavat *etäisyysorientoituneet*. He ovat yleensä halukkaita jatkamaan työssä, ja heille eläkkeelle siirtyminen on tapahtuma, jota ei ole haluttu ajatella saati sitten valmistautua siihen. Osittain on kyse pelosta elämäntyylin muutoksissa. (Gould ym. 1991; Niemelä ym. 1995; Kuusinen & Tikkanen 1994.)

7.3.4 Case – onnistunut vuorotteluvapaa

Vuorotteluvapaa tarkoittaa käytännössä 90–359 päivän jaksoa, jolloin työntekijän palvelussuhde on ns. lepotilassa. Vuorotteluvapaa perustuu vapaaehtoisuuteen. Kuukausitasolla vuorotteluvapaalla on ollut noin 3500 henkilöä. Vuorottelijoita löytyy lähes kaikista ammattiryhmistä, joskin opetuksen ja terveydenhuollon parissa työskentelevät ovat käyttäneet vuorotteluvapaata eniten. Työntekijälle maksetaan vuorotteluvapaakorvausta (työttömyyskassasta tai KELA:sta) ja työnantajan tulee täksi ajaksi palkata työvoimatoimistossa työttömänä työnhakijana oleva henkilö. Vuorottelu merkitsee yritykselle säästöä palkkakustannuksissa. Työntekijälle vuorotteluvapaa mahdollistaa pitempiaikaisen vapaan, jonka hän voi käyttää koulutukseen, kuntoutukseen, lasten hoitoon, harrastuksiin tai lepoon. Työnantajalle vuorotteluvapaa tarjoaa joustavuutta sekä mahdollisuuden saada uutta osaamista työyhteisöön ja ehkäistä uupumista. Vuorottelijaksi voi jäädä kokoaikatyöntekijä tai henkilö, jonka työaika on vähintään 75 prosenttia alan kokoaikatyöstä. Palvelussuhteen kestoon liittyy joitakin vähimmäismääräyksiä. (Työministeriö 1999; Nätti, Ruuskanen & Virmasalo 1997.)

Helsinki Expertissä on vuorotteluvapaa ollut käytössä, ja kokemukset siitä ovat myönteisiä. Helsinki Expert on Helsingissä toimiva matkailualan tuotteita ja palveluja tuottava yritys, joka työllistää 27 henkilöä. Haastattelimme vuorotteluvapaalla olleita työntekijöitä heidän kokemuksistaan ja ajatuksistaan vuorotteluvapaasta (haastattelurunko liitteessä 6). Esimerkki osoittaa, että vuorotteluvapaa istuu hyvin pk-yrityksen arkeen.

Vuorotteluvapaat käynnistyivät Helsinki Expertissä henkilöstön omasta aloitteesta. 90-luvulla varsinaisella vuorotteluvapaalla on ollut neljä esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Heidän lisäksi yksi on ollut palkattomalla vapaalla ja yhdellä on lyhennetty työaika. Työtovereissa vuorotteluvapaa oli herättänyt erilaisia tunteita, pääasiassa myönteisiä. Etenkin jälkitunnelmat ovat olleet hyvin myönteisiä ja vapaalta palaavat on otettu hyvin vastaan. Vuorotteluvapaalta palaava henkilö tarvitsee työyhteisönsä tuen, jotta myös töihin paluu sujuisi jouhevasti.

Yrityksen näkökulmasta vuorotteluvapaan etuja ovat terveellinen työnkierto, uusien näkymien avaus töiden järjestelyissä ja se, että työntekijä palaa virkistyneenä takaisin. Useampi työntekijä oppii tekemään samat asiat, jolloin tilapäisistä sairauksista ja poissaoloista selvitään helpommin. Kielteisiä puolia saattavat olla sijaisen löytäminen ja perehdyttämisen viemä aika sekä hankaluus sovittaa yhteen useita yhtäaikaista vapaata koskevia toivomuksia. Helsinki Expertissä on pyritty siihen, että vuorottelijoita olisi vain yksi kerrallaan. Myös työvoimatoimistojen tulkinnoissa vuorotteluvapaasta on eroja, mikä saattaa ilmetä joustamattomuutena.

Vuorotteluvapaata oli käytetty sen tarkoituksen mukaisesti opiskeluun ja tutkinnon suorittamiseen, harrastuksiin ja lepoon sekä unelmien toteuttamiseen. Etenkin sen aikana hankittu koulutus tai tutkinto voi olla yrityksen kannalta merkittävä resurssi ja uuden osaamisen lähde. Haastateltavat katsoivat, että vuorotteluvapaa sopii periaatteessa kenelle tahansa. Erityisen tärkeänä pidettiin mahdollisuutta uusiutumiseen, kun on työskennellyt pitkään samassa työpaikassa. Vuorotteluvapaa tarjoaa turvallisen tilaisuuden hakea virikkeitä, kerätä voimia ja uudistaa ammatillista osaamista ilman pelkoa työpaikan menettämisestä. Vuorottelu voi mahdollistaa siirtymisen uusiin tai

haasteellisempiin tehtäviin. Vapaalla olleet ovat kokeneet terveelliseksi huomata, ettei ole korvaamaton. Yksilön kannalta kielteisenä on koettu ansiotason heikkous. Myös tietojen ajantasaistaminen paluun jälkeen vie aikaa.

Sijaisen löytäminen ei aina ole ongelmatonta, mutta yritystä helpottaa se, että uutta tulijaa ei tarvitse palkata samoihin tehtäviin, joissa vuorotteluvapaalle lähtijä on toiminut, sillä paras henkilö niihin tehtäviin saattaa löytyä talon sisältä. Samalla tulee hyödynnetyksi työn ja tehtävien kierrätystä ja sen mukanaan tuomaa vaihtelua. Sijainen tuo mukanaan uusia tuulia yritykseen. ”Kokeilu” saattaa myöhemmin mahdollistaa sijaisen palkkaamisen vakituisesti, mikäli henkilö osoittautuu tehtävään sopivaksi. Mikroyrityksissä sijaisen löytäminen avainhenkilön lähtiessä vuorotteluvapaalle voi olla hankalampaa. Helsinki Expertissä sijaiset oli palkattu osittain samoihin, osittain muihin kuin vuorotteluvapaalle lähtevän työtehtäviin. Tarvittaessa, esimerkiksi perehdytysyistä, sijainen voidaan palkata jo ennen vuorotteluvapaan alkamista.

7.3.5 Yhteenveto

Skenaarion 2 toteutuminen edellyttää uudenlaista suhtautumista osa-aikatyöhön ja osa-aikaeläkkeisiin, mutta näiden avulla voidaan ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamista pidentää ja heidän osaamisensa ja kokemuksensa pysyy silti edelleen yrityksessä. Ikääntyvät ja eläkeläiset ovat yrityksille joustava työvoimareservi, jota voitaisiin tarpeen tullen käyttää. Kansantaloudellisesti malli on halvempi kuin ikääntyvien siirtäminen kokonaan eläkkeelle. Haittapuolena on, että myös täysipainoiseen työhön osallistumiseen kykenevät henkilöt saattavat hakeutua aikaisessa vaiheessa osa-aikaeläkkeelle. Suurin haaste liittyy kuitenkin suomalaisten asenteisiin ja niiden muuttamiseen. Meillä osa-aikatyö, osa-aikaeläkkeet ja työskentely eläkeikäisenä ovat olleet viime vuosikymmenet harvinaisia. (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Skenaarion toteutumisen hyödyt ja haitat eri toimintatasoilla

HYÖDYT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> • Ikääntyvien osaaminen ja kokemus tulee hyödynnettyä yrityksissä • Ikääntyvät ja eläkeläiset joustava työvoimareservi • Töiden järjestelyssä huomioidaan ikääntyvän voimavarat ja jaksaminen • Yksilöllä on enemmän aikaa harrastuksilleen ym., mikä virkistää ja auttaa jaksamaan työssä 	<ul style="list-style-type: none"> • Osa-aikaisuus saattaa innostaa myös sellaisia henkilöitä, jotka kykenisivät täysipainoiseen työhön • Ristiriidat yrityksen työvoiman tarpeen ja tuotannon ylläpidon sekä yksilön vapaa-ajan tarpeen välillä

7.4 Skenaario 4: Ikääntyvät kummeina

Millaisia mahdollisuuksia nuorten ja vanhempien työntekijöiden tasavertaiseen kohteluun ja työskentelyyn on olemassa? Tyypillinen ajatus on, että ikääntyvät eivät hallitse mm. tietotekniikkaa ja että tämä alue kuuluu kokonaan nuorille. Tietotekniikka

muuttaakin monia työtehtäviä. Ikääntyvien mahdollisuudet menestyä ovat kuitenkin hyvät, mutta edellytyksenä on systemaattinen koulutus. Hyvänä esimerkkinä on tanskalainen metallialan tehdas, jossa toteutettiin iso tuotantojärjestelmän muutos. Erityistä hankkeessa oli, että ikääntyvät olivat mukana hankkimassa laitteita, nuoria ja vanhempien työntekijöitä koulutettiin yhdessä ja myös koko tuotanto-organisaatio muutettiin siten, että nuoret ja vanhemmat työskentelivät samoissa ryhmissä. Näin ikääntyvien osaaminen ja elämäkokemus siirtyivät nuorille ja yrityksen toiminnan jatkuvuus taattiin. Koko hankkeen edellytyksenä oli johdon positiiviset asenteet ikääntyviin sekä nuorten ja ikääntyvien tasavertainen kohtelu. (Aronsson & al. 1996; Holm 1994.) Skenaariota tukevat asiat eri toimintatasoilla on esitetty taulukossa 10.

Taulukko 10. Skenaariota tukevat asiat eri toimintatasoilla

Toimintataso	Skenaariota tukevat asiat
Yhteiskunta	<ul style="list-style-type: none"> • Työssäpysymistä tukeva politiikka ja lainsäädäntö • Moniarvoisuus toimintaperiaatteena
Yritys	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorointi, esimerkiksi kummijärjestelmä • Työnohjaus • Koulutus • Laatupiirit
Yksilö	<ul style="list-style-type: none"> • Työhön myönteisesti suhtautuvat

7.4.1 Moniarvoisuus yrityksissä

Moniarvoisuuden hallinnan keskeisimmät määritelmät sisältävät seuraavat elementit:

- Ihmisten moniarvoisuuden ja erilaisuuden hallinta tuo oikein hallittuna lisäarvonsa organisaatioon.
- Moniarvoisuus käsittää kaikki ne ominaisuudet ja tekijät, joissa yksilöt eroavat toisistaan.
- Käsite liittyy olennaisesti organisaation kulttuuriin ja työympäristöön.

(Kandola 1995.)

Miten moniarvoisuutta voitaisiin edistää yrityksissä? Walker (1997a; 1999) on esittänyt yhtenä hyvänä ikääntyvien osaamista edistävänä toimintamallina mentoroinnin ja työnohjauksen kaltaisia järjestelyitä. Esimerkiksi Italiassa on IBM:llä koottu 55–65 -vuotiaista seniorijohtajista 10-henkinen konsulttitiimi, joka konsultoi kaikkia yrityksen osastoja. Ideana on, että näin osaaminen saadaan hyötykäyttöön, IBM-kulttuuria levitetyksi ja samalla tarjotaan mahdollisuus ikääntyville joustavaan eläkkeelle siirtymiseen.

Moniarvoisuuden hallintaan suuntautuneita yrityksiä yhdistävät tietyt piirteet, jotka Kandola (1995) aiemman tutkimuksen perusteella tiivistää seuraavasti:

1. Organisaatiossa ymmärretään organisaatiokulttuurin tärkeys ja sen vaikutukset siinä toimiville yksilöille. On tärkeää, että työntekijät sisäistävät yrityksen toimintatavat ja arvopohjan. Jokainen työntekijä on osa virallisia ja epävirallisia verkostoja, joissa viestintä on tärkeä työkalu. Yhteenkuuluvuutta organisaatioon lisäävät kummi- ja ohjausjärjestelmät sekä erilaiset kannustus- ja palkitsemisjärjestelmät.

2. Yrityksellä on voimakkaat, myönteiset perusarvot, joihin myös moniarvoisuuden arvostaminen kuuluu. Tähän liittyy olennaisesti myös samanlaisuuden hyväksyminen.
3. Organisaatio arvostaa ja sitoutuu kehittämään kaikkia työntekijöitä iästä, sukupuolesta jne. riippumatta. Osa kehittämiseen kannustamista on epäonnistumisen hyväksyminen oppimistilaisuutena.
4. Valta ja vaikuttamismahdollisuudet on jaettu organisaation eri tasoille. Työntekijät vaikuttavat itse siihen miten perustehtävä ja arvot toteutuvat päivittäisessä työssä.
5. Päätöksentekovalta keskitetään mahdollisimman lähelle asiakasta. Omaan työhön liittyvät päätökset kuuluvat olennaisesti moniarvoisuuden hyväksyvään yrityskulttuuriin ja arvomaailmaan.
6. Työntekijöiden osaaminen käytetään hyväksi siten, että uudet linjaukset tehdään niiden pohjalta. Täten pyritään ennaltaehkäisemään ongelmien syntyminen.
7. Työjärjestelyt ja käytännöt ovat hyvin joustavia, jotta voidaan estää jäykkien, tiettyjä ryhmiä syrjivien käytäntöjen muodostuminen. Tämä on myös osoitus todellisesta moniarvoisuuden hyväksymisestä.
8. Organisaatiossa vallitsee monimuotoinen kulttuuri, joka tunnistaa eri ryhmien erilaiset, mutta myös samantyyppiset tarpeet.
9. Ilmapiiri on avoin, luottava ja ennakkoluuloton. Työnjako ja palkka jakautuvat muiden tekijöiden kuin iän, sukupuolen jne. perusteella.
10. Organisaatiossa kannustetaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen.
11. Pitkän aikavälin suunnitteluun sisältyy organisaation sosiaalisten velvollisuuksien huomioon ottaminen.

Lähtökohtana moniarvoisuuden hallinnassa on joustavuus, jotta erilaisuus saadaan koko yrityksen kannalta hyötykäyttöön. Tällaista organisaatiota ei rakenneta käden käänteessä, vaan tie käy väistämättä eri vaiheiden läpi. Moniarvoisuus on tuskin uusi asia. Vaikuttaisi siltä, että moniarvoisuuteen pyrkivällä ja oppivalla organisaatiolla on paljon yhteisiä piirteitä. Erona on se, että oppiminen nähdään usein strategisesti tärkeänä edellytyksenä, kun taas moniarvoisuuden hallinnan kohdalla vastaavan hyödyn mieltäminen on ollut vaikeampaa. Moniarvoisuutta korostettaessa on vaarana, että stereotyyppiset käsitykset voimistuvat ja että huomio kiinnittyy liiaksi erilaisuuteen muiden asioiden kustannuksella. Organisaatiossa olisi löydettävä tasapaino ja joustavuus toisaalta erilaisuuden ja samankaltaisuuden, toisaalta organisaation ja yksilön välillä. Moniarvoisuutta on usein puolusteltu sen myönteisellä vaikutuksella tiimityöhön. Moniarvoisuuden merkityksestä on kuitenkin erilaisia näkemyksiä. Yksiselitteistä vastausta puolesta tai vastaan ei ole. Työskenneltäessä monipuolisten, haasteellisten tehtävien parissa monipuolisten ryhmien on joissain tutkimuksissa havaittu olevan tehokkaampia, kun taas yksinkertaisten, rutiininomaisten tehtävien parissa työskentelevissä ryhmissä erilaisuuden on tulkittu heikentävän tulosta. (Kandola 1995; Shaw & Barrett-Power 1998.)

Ikäryhmien väliset erot liittyvät usein eroihin asenne- ja arvomaailmassa. Lisäksi myös kulttuuriset, toiminnalliset ja koulutukselliset erot vaikuttavat eri ikäryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Erilaisuuden käsitteleminen on kognitiivisesti työläämpää kuin samaistuminen, mistä johtuu erilaisuuden kokeminen epämiellyttäväksi. Tarvitaan tehokasta ja avointa keskustelua erilaisuuksista, arviointia oman toiminnan merkityksestä koko ryhmälle sekä realistista, ei-tuomitsevaa suhtautumista erilaisia asenteita omaksuneita henkilöitä kohtaan. Erityisen tärkeiksi taidoiksi muodostuvat moniarvoisuuden johtamisen tai hallinnan taidot (*diversity management skills*, Shaw & Barrett-Power 1998, 1318). Käsite "diversity" ei ainoastaan merkitse moniarvoisuuden tunnistamista ja tiedostamista, vaan myös sen hyväksymistä ja integroimista

organisaatioon. Perinteisesti tasa-arvoisuus on nähty sukupuolikysymyksenä, mutta se koskee yhtä lailla esimerkiksi eri ikäryhmiä sekä koulutettuja ja kouluttamattomia. Epävarmuus tulevaisuudesta ja työpaikan säilymisestä synnyttää ennakkoluuloihin ja pelkoihin perustuvaa eriarvoisuutta. Moniarvoisuuden johtamisessa erilaisuus – resurssit, ominaisuudet, kokemukset, tiedot, taidot – nähdään organisaation tuloksen kannalta rikkautena. Tasa-arvoisuus ja tuloksellisuus ovat toisiinsa yhteenkietoutuneita. Mitä enemmän yksilöllä on kokemuksia epätasa-arvoisuudesta tai on havainnut sen elementtejä omassa työyhteisössään, sitä heikompaa on sitoutuminen yritykseen. Esimiestasolla tasa-arvo hahmotetaan motivaatiotekijäksi, joka luo uusia mahdollisuuksia. (Lahti-Kotilainen & Mankkinen 1995.)

Myönteiset asenteet ja tasa-arvoisuutta kannattavat arvot ovat siis keskeisiä skenaarion toteutumisen edellytyksiä. Aiempi tutkimus ja AGENT-tutkimuksen myönteiset ikäasenteet tukevat skenaarion toteutumista. Vaikka asenteet eivät ole erityisen kielteisiä, ikääntyvien asenteet ovat kuitenkin myönteisempiä kuin nuorten. Tulokset ovat samansuuntaisia aiemman tutkimuksen (Johansson 1997; Ahola & Huuhtanen 1995) kanssa, jossa nuorten esimiesten ja vanhempien työntekijöiden välillä todettiin olevan näkemyseroja. Toisin sanoen ikääntyvät näkivät itsensä luovempina kuin nuoret alle 45-vuotiaat esimiehet. Toisaalta ikääntyvät esittivät runsaasti kehittämissuunnitelmia ja toiveita johdolle. Myös eurobarometrin mukaan 90 prosenttia vastaajista katsoo, että halukkuutta ikäryhmien väliseen yhteistyöhön löytyy. Toisaalla työmarkkinoiden jakaantuminen ja tulonsiirrot voivat kuitenkin johtaa ikään perustuviin ristiriitoihin. (Maltby & Walker 1997.)

7.4.2 Työssä oppiminen kaikkien mahdollisuudeksi

Mitä hyötyä työnantajalla voisi olla ikääntyvän henkilöstön kehittämisestä? Tällä tavoin pk-yrityksissä inhimillinen pääoma saadaan tuottamaan enemmän, vältetään osaamispuutteet tai -aukot, lisätään potentiaalisten työntekijöiden määrää, reagoidaan väistämättömään väestörakenteen muutokseen ja edistetään moniarvoista työelämää (Walker 1997a, Walker 1999).

Miten tarjota ikääntyville mielekkäitä oppimiskokemuksia? Mikä tekee kokemuksesta oppimiskokemuksen? Päivittäiseen elämään kuuluu kokeilu ja erehdys, joita ei yleensä edes mielletä oppimistilanteiksi. Havainnoimalla omaa ja muiden toimintaa voi jo oppia paljon ja välttää virheitä. Tiedon jakaminen, muiden opettaminen, osallistuminen suunnitteluun sekä palautteen pyytäminen ovat nekin suhteellisen yksinkertaisesti järjestettävissä olevia oppimistilanteita. (Vaherva 1998.) Työnantaja voi ottaa käyttöön mentoroinnin eli kummijärjestelmän, työn ja tehtävien kierrätyksen, opinto- ja laatupiirit sekä sisällyttää oppimistehtäviä tiimien ja ryhmien toimintaan (Martinsuo, Ojala & Keltikangas 1997). Nimestään huolimatta esimerkiksi urasuunnittelu voi sisältää juuri näitä työssä oppimista edistäviä elementtejä. Huolella suoritettujen ja monipuolisten osaamiskartoitusten perusteella voidaan suunnitella yksilöllisiä kehittämissuunnitelmia ja luoda yritykseen osaamispääomarekisteri. Henkilöstön osaamiskartoitusten ongelmana on se, että ne hyvin usein rajoittuvat formaalin koulutuksen käsittämään osaamiseen unohtaen kaiken nonformaaliin oppimiseen perustuvan osaamisen, informaalista oppimisesta puhumattakaan. (Cheren 1990.)

Pk-yritysten oppimisstrategiat liittyvät paljolti yrityskulttuuriin eli vallitseviin arvoihin sekä ajattelu- ja toimintatapoihin. Yrityksen arvomaailma on yrityskulttuurin ydin, josta

keskeiset ajatukset liiketoiminnasta ja johtamisen tehtävistä lähtevät. Nämä määräävät toimintatavat erilaisissa liiketoiminnallisissa tilanteissa. Oppimisstrategian lähtökohtana voi olla yrityksen kasvu, kriisistä selviytyminen tai saavutetun tilan ylläpitäminen. (Jahnukainen 1994.)

Mentorointi on käsitteenä melko vieras, mutta hyvä esimerkki mestari-oppipoikatyypisistä ohjauksesta käytännössä. Mentor on neuvonantaja, kummi, joka ottaa uuden tulokkaan siipiensä suojaan. He toimivat roolimalleina nuoremmille työntekijöille sekä yrityksen “muistina” kulttuurin viemisessä eteenpäin uusille sukupolville (Williamson 1997). Mentorilla on tärkeä rooli uuden työntekijän kehittämisessä ammatilaiseksi ja työyhteisöön sosiaalistumisen tukijana. Sosiaalistuminen merkitsee organisaatiossa ja ammatissa vallitsevien arvojen ja asenteiden pohtimista, kyseenalaistamista ja sisäistämistä. Kyse on pitkälti kasvamisesta tietyn kulttuurin jäseneksi. (Boud, Cohen & Walker 1993.)

Mentor tai kummi välittää uudelle tulokkaalle tietoa, joka edesauttaa tämän sosiaalistumista. Suuri osa tätä tietoa on implisiittistä eli ns. hiljaista, kulttuurisidonnaista tietoa. Hiljaista tietoa voidaan siirtää havainnollistamalla ja havainnoimalla, jolloin osallistuminen kulttuuriin on välttämätöntä. Tieto voi olla loogisista tai periaatteellisista syistä mahdotonta ilmaista sanallisesti, meiltä voivat puuttua sanalliset välineet sen ilmaistamiseen tai tieto voi olla julkilausumatonta, mutta työn kannalta välttämätöntä (Ellström 1992). Tällaisen tiedon välittämisessä mentorin tehtävä on ensisijaisen tärkeä. Ikääntyviä työntekijöitä on käytetty melko vähän ohjaajina, opettajina, perehdyttäjinä ja kummeina, ja he ovat yrityksissä vielä hyödyntämätön voimavara (Plett & Lester 1991). AGENT-aineistossa oli yritys, jonka kummijärjestelmä muistuttaa paljon mentorointia.

Toinen esimerkki oppimisen edistämisestä työyhteisössä on laatupiiritoiminta. Pieni, noin 4–6 hengen ryhmä kokoontuu säännöllisesti pohtimaan ja ratkomaan omaan työhönsä liittyviä ongelmia. Ryhmän jäsenet tekevät samaa työtä ja sen kokoonpano on yleensä vakio. Toiminnalla pyritään tuomaan esille sen jokaisen jäsenen voimavarat ja osaamisen yhteiseksi eduksi. Tärkeänä ajatuksena laatupiiritoiminnassa on *ihmisyyden kunnioittaminen*. Laatupiiritoiminnan tavoitteena on työsuoritusten ja tuottavuuden ja siten kilpailukykyyn parantaminen. Toimintaa on kritisoitu sillä, että työntekijät joutuvat pohtimaan asioita johdon näkökulmasta työntekijäasemansa säilyttäen. Kiistatta myönteisenä asiana on nähtävä se, että laatupiireissä tapahtuu huomattavasti kokemusperäistä, informaalia oppimista. Toimintaprosessi noudattaa seuraavia vaiheita:

- ongelmien tunnistaminen ja käsiteltävän ongelman valitseminen näistä
- ongelman syiden analysointi ja erilaisten ratkaisujen etsiminen
- sopivan vaihtoehdon valinta ja edelleen kehittäminen ratkaisuehdotukseksi
- ratkaisuehdotuksen toteutus käytännössä ja toteutuksen seuranta.

Keskeistä prosessissa on sen kiinteä liittyminen jokaisen jäsenen elämäntilanteeseen ja kokemustaan. Tärkeänä motivaationlähteenä toimii myös mahdollisuus oman työn kehittämiseen. Oman työn ongelmien jäsentäminen ja analysointi sinänsä on ammatillista kasvua edistävä tekijä, joka lisäksi voi innostaa tavoitteelliseen lisätiedon hankkimiseen ja opiskeluun. (Sarala 1993.) AGENT-aineistossa laatupiirejä ja laatutoimintaa oli melko paljon, haastatteluihin ei kuitenkaan tullut esille, missä määrin yritykset olivat hyödyntäneet ikääntyvien osaamista laatutoiminnassaan.

Yrityksiltä edellytetään jatkuvaa ikääntyvien ja nuorten kouluttamista ja kehittämistyötä. Jatkuva koulutus ja kehittäminen ovat kuitenkin kalliita. Toisena esteenä tälle skenaariolle on usein ikääntyvien haluttomuus vaihtaa tehtäviä tai peräti kokonaan ammattia, jos siitä ei suoraan synny taloudellista hyötyä. Pessimistisesti arvioituna skenaario ei toteudu, jos nykyinen varhaisen eläköitymisen traditio jatkuu. Optimistinen näkemys on, että ikääntyvien osaaminen saadaan käyttöön ja he ovat tärkeä osa yritysten toimintaa. (Boerlijst 1994.)

7.4.3 Case – kummitoimintaa palvelualan yrityksessä

Linda Pesupalvelu Oy:ssä on käytössä malli, jossa hyödynnetään ikääntyvien osaaminen ja kokemus sekä siirretään osaamista nuorille. Esimerkki kuvaa hyvin, että ratkaisujen ei tarvitse olla monimutkaisia tai kalliita toteuttaa. Edellytyksenä on kuitenkin systemaattinen ja johdonmukainen henkilöstöpolitiikka sekä ikääntyvien sitoutuminen ja vankka osaaminen, jota johto näkyvästi arvostaa.

Linda Pesupalvelu Oy on palvelualan toimintaa pääasiassa Uudellamaalla harjoittava keskiuuri yritys, joka työllistää kaikkiaan noin 90 henkilöä. Toimipisteet sijaitsevat lähinnä pääkaupunkiseudulla. Tavallisesti yhdessä toimipisteessä työskentelee yksi tai kaksi henkilöä. Haastattelimme neljää yrityksen työntekijää, jotka olivat mukana yrityksen kummitoiminnassa sekä henkilöstöasioista vastaavaa henkilöä (haastattelurunko liitteessä 6). Kaksi haastateltavaa oli toiminut kummeina ja kaksi oli ns. kummilapsia.

Kummitoiminnalla oli yrityksessä pitkät perinteet, mitä kuvaa toinen, yli 12 vuotta kestänyt kummisuhde. Kummitoiminta tarkoittaa käytännössä sitä, että jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään kummiksi kokenut, yrityksessä pitkään työskennellyt työntekijä. Kummin tehtävänä on perehdyttää ja opastaa uutta työntekijää työhön liittyvissä asioissa. Alussa kummiparit työskentelevät joitakin viikkoja samassa pisteessä. Toiminta ei kuitenkaan pääty tähän, vaan kummisuhde jatkuu puhelimen välityksellä kuukausia tai jopa vuosia. Kummiksi pyydetään henkilöitä, jotka ovat kokeneita, alan ammattilaisia. Tärkeimmät kriteerit ovat luja ammattitaito ja henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten kärsivällisyys. Huomiota kiinnitetään erityisesti henkilön yhteistyökykyyn ja kykyyn opastaa ja ohjata. Johdon edustaja painotti lisäksi pitkäjänteisyyttä ja myönteistä suhtautumista yritykseen ja asiakkaisiin. Kummeja kuvattiinkin yrityksen avainhenkilöiksi. Kummin työmäärää on pyritty rajaamaan siten, että kummilla on kerrallaan 1–2 kummilasta.

Toiminta sinänsä on varsin joustavaa ja vähän byrokratiaa vaativaa. Haastateltavat korostivat toiminnan helppoutta ja joustavuutta. Kummilapsi tiesi, että kummille voi aina soittaa ja kysyä oli kyse vaikeasta asiakastilanteesta, koneista ja laitteista tai jostain muusta ammattiin liittyvästä asiasta. Kummin ja kummilapsen yhteys riippuu jatkossa henkilöistä ja ohjauksen ja tuen tarpeesta. Työnantaja on järjestänyt kummeille ja kummilapsille yhteisiä tilaisuuksia, ja heidän on mahdollista tavata myös koulutuksissa. Lisäksi kummeilla on käytettävissään yrityksen kouluttaja, joka ohjeistaa ja käy valmentavaa keskustelua kummin kanssa. Kummitoiminnassa oli piirteitä työnohjauksesta, vaikka varsinaista koulutusta kummit eivät olleet ohjaamiseen saaneet. Nuori haastateltava kuvasi kummin tärkeyttä yleensä työelämäänsä perehdyttämisessä kuten ammattiyhdistysasioissa ja työelämän pelisääntöjen opettamisessa. Keskeisiä

kummitoiminnan onnistumisen ehtoja olivat työnantajan tuki toiminnalle, kummin ja kummilapsen keskinäinen luottamus ja avoimuus.

Miksi järjestelmään oli lähdetty? Syynä kummijärjestelmän kehittämiseksi yritysjohto näki toimialan muutokset, henkilöstöhallinnon kehittämisen sekä hyvät kokemukset. Kummijärjestelmä toimii hyvin yrityksen käyttöönoton osaamisen ja kehittämistarpeiden kartoittamisen osana. Yrityksessä on ollut käytössä perehdyttämiskortti, johon kummi kirjaa taitojen kehittymistä. Kirjaamisen avulla voitiin tarkistaa palkkausta. Toiseksi kortti mahdollistaa systemaattisen tiedon keruun osaamisesta ja mahdollisista koulutustarpeista.

7.4.4 Case – työnohjaus henkilöstön tukena pk-yrityksessä

Renova Oy on esimerkki siitä, kuinka työnohjaussellisin menetelmin on pystytty parantamaan työpaikan ilmapiiriä ja työntekijöiden hyvinvointia sekä sitä kautta taloudellista kannattavuutta. Näihin etuihin nähden työnohjaus on koettu edulliseksi menetelmäksi. Renova on 18 henkilöä työllistävä rakennusalan konsulttitoimisto, joka toimii pääasiassa pääkaupunkiseudulla. Toimipisteet ovat Helsingissä ja Tampereella.

Renovassa on työnohjausta käytetty vuodesta 1992. Alkuna se sai 90-luvun alun laman aikaan, jolloin työntekijöiden keskuudessa oli havaittavissa loppuunpalamisen ensioireita. Renovan toimitusjohtaja päätti aloittaa henkilökohtaisen työnohjauksen, jota myöhemmin laajennettiin myös työryhmäkohtaisella ohjauksella. Tietopuoli oli työntekijöillä hallussa. Tarkoitus oli aloittaa panostaminen henkiseen hyvinvointiin. Nyt ollaan siirtymässä toimistokohtaiseen ohjaukseen, sillä juuri arkipäivän työskentelyilmapiiri on tärkein asia, johon ohjauksella pyritään vaikuttamaan. Perimmäisenä ajatuksena on kokonaisvaltainen suhtautuminen ihmiseen. Alussa oli vaikeaa mieltä, mitä työnohjaus oikeastaan on. Siihen liittyy myyttejä ja virheellisiä käsityksiä. Usein se mielletään perehdytykseksi. Sitä se ei kuitenkaan tarkoita, vaan se merkitsee työyhteisön kokonaisvaltaista kehittämistä sen henkilöstöstä käsin.

Työnohjauksessa käytetään ulkopuolisia työnohjaajia. Keskimäärin yhteistä ohjausta järjestetään Renovassa kahdesti vuodessa; kaksi päivää syksyllä ja kaksi keväällä, jolloin ohjaus kytkeytyy tiimien toiminnan suunnitteluun. Halutessaan työntekijä voi osallistua myös henkilökohtaiseen ohjaukseen. Työnohjaus perustuu vapaaehtoisuuteen ja luottamukselliseen suhteeseen ohjaajan ja ohjattavan välillä. Uusien työntekijöiden toivotaan kuitenkin osallistuvan työnohjaukseen ainakin yhden kerran, jolloin ohjaus liitetään henkilökohtaisten tavoitteiden asetteluun. Huomatessaan työntekijän uupuvan esimies voi toki ehdottaa henkilökohtaista työnohjausta, mutta päätös on työntekijällä itsellään. Työnohjausta ei yleensä koeta tarpeelliseksi, silloin kun asiat ovat hyvin. Säännöllisen työnohjauksen kautta ilmapiiri kuitenkin tervehtyy ja ihmisten kyky itse hoitaa työpaikan ilmapiiriä kehittyy. Myös tieto siitä, että on mahdollisuus osallistua työnohjaukseen on Renovassa koettu myönteiseksi asiaksi. Johtajan tai esimiehen oma esimerkki on ratkaiseva myös työnohjauksessa. Hänen on itse luovuttava rooleistaan ja mentävä avoimin mielin mukaan henkisen jaksamisen ja muihin työhön liittyvien ongelmien käsittelyyn ja luovuttava ajatuksesta, että työntekijät olisivat vain häneen jatkeenaan yrityksessä. Muuten ei voida olettaa työntekijöiden tekevän niin.

7.4.5 Yhteenveto

Skenaario 4:n toteutumisen hyödyt yrityksen näkökulmasta ovat kustannussäästöt sekä se, että ikääntyvien työntekijöiden osaaminen ja kokemus tulevat hyödynnetyksi yrityksessä ja sen lisäksi tieto siirtyy nuoremmille työntekijöille. Hyvänä esimerkkinä tästä on kummijärjestelmä. Myös erilaisen osaamisen ja tiedon kohtaaminen tiimeissä ja työryhmissä on nähtävä ryhmän vahvuutena. Sukupolvien välinen vuorovaikutus edistää lisäksi moniarvoisuutta työyhteisössä. Yksilön kannalta skenaario 4:n toteutuminen mahdollistaa entistä paremmin mielekkään, merkityksellisen ja arvokkaan työn tekemisen eläkkeelle siirtymiseen saakka. Myös eläkkeelle siirtymisen jälkeen työntekijät voivat halutessaan jatkaa yrityksen konsultti- tai asiantuntijatehtävissä. Skenaarion haittapuolena on se, että jatkuva koulutus ja kehittäminen vaativat resursseja ja pitkäjänteistä henkilöstöpolitiikkaa. Työnohjaus, mentorointi ja laatupiirit ovat pitkäkestoisia prosesseja, jotka vaativat paljon sekä johdolta, työntekijöiltä että yrityskulttuurilta. Muutamissa yrityksissä oli jo mielenkiintoisia kokemuksia ja malleja (kummitoiminta, työnohjaus), jotka auttavat skenaarion toteutumisessa. (Taulukko 11.)

Taulukko 11. Skenaarion toteutumisen hyödyt ja haitat eri toimintatasoilla

HYÖDYT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none">• Ikääntyvien osaaminen ja kokemus tulevat hyödynnetyksi yrityksissä• Lisäksi ikääntyvien tieto siirtyy nuoremmille yrityksessä, esim. kummitoiminnan kautta• Erilaisen osaamisen ja tiedon kohtaaminen ovat työryhmien vahvuus ja lisäävät tuottavuutta• Sukupolvien välinen luonnollinen kanssakäyminen lisääntyy• Yksilöllä mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä eläkkeelle siirtymiseen asti ja saada osakseen arvostusta työelämässä	<ul style="list-style-type: none">• Jatkuva kouluttaminen ja kehittäminen vaativat resursseja• Pitkäjännitteinen henkilöstöpoliittinen suunnittelu puuttuu usein pk-yrityksissä ja se edellyttää henkilöstöresursseja

8 Johtopäätökset

Keskeinen tutkimustulos on, että yrityksissä ei tiedosteta henkilöstön ikääntymisen kysymyksiä (keskeiset tulokset taulukossa 12). Alle 50 henkeä työllistävissä yrityksissä johtotason haastateltavat pystyivät yleensä melko vaivattomasti laskemaan, kuinka moni kuului mihinkin ikäryhmään. Yli 50 hengen yrityksissä useimmat haastateltavat pystyivät sanomaan suuntaa-antavia prosenttilukuja. Tieto ikärakenteesta perustui isommissa pk-yrityksissä mutua-tuntumalle. Monet toimittivat tutkijoiden pyynnöstä tarkan laskelman jälkikäteen. Systemaattista seurantaa ei juuri ollut. Siihen saatettiin ryhtyä siinä vaiheessa, kun ikärakenne jo koettiin ongelmalliseksi. Ikärakenteen seurantaa ei yleensä koettu tärkeäksi, tai asiaa ei yksinkertaisesti oltu edes mietitty. Osasyynä tietojen saannin vaikeuteen ovat henkilöstöhallinnon järjestelmät, joissa ei ole huomioitu tällaisen tiedon tarvetta. Toisena selittävänä tekijänä on pk-yrityksille ominainen tapa toimia. Työntekijät tunnetaan henkilökohtaisesti, jolloin ikä ja ikärakenne menettävät merkitystään. Muutamassa yrityksessä johto ilmaisi huolestumisensa yrityksen ikärakenteesta, esimerkiksi yhdessä graafisen alan yrityksessä ei ollut lainkaan alle 35-vuotiaita työntekijöitä, mikä ymmärrettävästi oli pohdituttanut toimitusjohtajaa.

Suomalaisessa keskustelussa yritysten henkilöstöpolitiikan ikätietoisuus ei ole ollut kovin laajasti esillä. Tätä voidaan pitää merkinä siitä, että ikää ei ole koettu ongelmaksi suomalaisissa pk-yrityksissä. Toisaalta tiedostamattomuus taas voi johtaa siihen, ettei yrityksissä riittävän varhaisessa vaiheessa reagoida työvoiman ikääntymisen mukanaan tuomiin muospaineisiin. (Löfström & Pitkänen, in press.) Näkökulmia ikätietoisuuden merkityksestä löytyy eurooppalaisesta tutkimuksesta. Yrityksillä on keskeinen rooli ikääntyvien politiikassa sekä kansantaloudellisesti että yhteiskunnallisesti. Pahimmillaan yritykset menettävät ikääntyvien mukana osaamista, henkilöstön ikärakenne vinoutuu ja työntekijöiden liikkuvuus yritysten sisällä heikkenee. Lopulta lyhytnäköinen yritystason politiikka johtaa kalliisiin yhteiskunnallisiin kustannuksiin. (Paoli 1994.) De Vries (1994) laajentaa edelleen ikätietoisuuden henkilöstöpolitiikan käsitettä kattamaan kaikkien ikäryhmien, niin nuorten kuin vanhempienkin, jatkuvan kouluttamisen sekä työn ja tehtävien kierrätyksen.

Tutkituissa yrityksissä ei ollut käytössä ikäauditointia (age audit). Sen tarkoituksena on selvittää henkilöstön ikärakenne sekä yrityksen henkilöstöpoliittiset käytännöt eri ikäryhmien koulutuksessa ja palkkauksessa. Ikäauditointi edellyttää, että työnantajalla on tiedot henkilöstön iästä, palvelusvuosista, urakehityksestä ja saadusta koulutuksesta. Tämän tiedon avulla työnantaja voi seurata ikärakenteen kehitystä sekä kehen henkilöstön kehittämistoimet kohdistuvat, missä olisi koulutuksen tai esimerkiksi joustavien työjärjestelyjen tarvetta. Ikäauditoinnit ovat yleisempiä isoissa yrityksissä, eikä niitä tietävästi ole tehty kovinkaan paljon pienissä tai keskisuurissa yrityksissä. (Plett & Lester 1991.) Esteenä voivat olla puutteelliset dokumentointijärjestelmät. Näitä kehittämällä on mahdollista luoda melko yksinkertaisesti ylläpidettävä seurantajärjestelmä. Ikäauditoinnin käyttöönotto lisää tietoisuutta ikääntyvien työntekijöiden asemasta esimerkiksi henkilöstökoulutuksessa sekä nostaisi valmiutta vastata ikääntyvien työntekijöiden tarpeisiin.

Tulevaisuuden mahdollisuuksien kirjo on laaja. Siihen vaikuttavat voimakkaasti eläkepolitiikan kehittyminen sekä yleinen asenneilmapiiri. Skenaario 1:ssä ikääntyvien

pako eläkkeelle jatkuu. Yrityksen kannalta ikääntyvien työntekijöiden osaaminen jää hyödyntämättä. Jos eläkepolitiikkaa kiristetään, se johtaa vääjäämättä skenaario 2:n toteutumiseen, jossa ikääntyvät sinnittelevät työelämässä ja jossa yritysten kannustimina toimivat erilaiset subventiot. Toinen visio perustuu segmentoituneille työmarkkinoille, joissa näkyy voimakas eriytyminen. Nuoret hallitsevat uusimman teknologian, kun taas vanhemmat tekevät perinteisempiä töitä. Ikääntyviä ei varsinaisesti työnnetä eläkkeelle, mutta heidän osaamisensa kehittämiseen ei myöskään panosteta.

Kolmas mahdollinen kehitys tuo mukanaan joustavien mallien käytön lisääntymisen, jolloin työn ja eläkkeen raja hälvenee. Joustavuutta lisääviä järjestelmiä ovat osa-aikaisuus, asteittainen eläkkeelle siirtyminen ja vuorotteluvapaa. Ne mahdollistavat yrityksissä ikääntyvien työntekijöiden osaamisen täysmääräisen käytön. Ikääntyvät taas ovat virkeitä työssä, koska heillä on mahdollisuus toteuttaa itseään harrastustensa ja perheensä parissa. Jo eläkkeellä olevat ovat tässä mallissa arvokas työvoima- ja osaamisreservi. Joustavat järjestelmät näyttäisivät toimivan parhaiten yrittäjien ja taloudellisesti riippumattomien palkkatyöläisten keskuudessa. Ongelmaksi tässä mallissa saattaa muodostua yksilön ja yrityksen intressien yhteensovittaminen. Yrityksen työvoiman tarve ja tuotannon ylläpito saattavat olla ristiriidassa yksilön toiveiden ja vapaa-ajan tarpeen kanssa.

Uudet työajan järjestelyt näyttäisivät tarjoavan mahdollisuuksia yhteiskunnan, yrityksen ja yksilön näkökulmasta. Niiden käytännön toteutus ei aina ole yksinkertaista, sillä yksilöt ajattelevat omia intressejään, yritys omiaan ja yhteiskunta laskee kustannuksia. Joustavien työaikamallien ja toimintamallien käyttö voi kuitenkin Antilan (1998) mukaan edesauttaa yritystä menestymään. Joustavuutta on pidetty yhtenä keskeisenä kilpailutekijänä, sillä se voi alentaa työvoimakustannuksia. Työntekijäpuolella vaarana on epäilty hiostuksen lisäämistä, kun työpäivä lyhenee. (Naumanen & Silvennoinen 1996.)

Neljäs malli perustuu moniarvoisen ihanneyhteiskunnan toteutumiseen, jossa ikääntyvien voimavarat ovat optimaalisessa käytössä ja jossa heille tarjotaan kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksia. Ikääntyvät toimivat mentoreina eli nuorempien työntekijöiden kummeina. Yritysten toimenpidevalikoimat muuttuvat. Mukaan tulee kummitoiminnan lisäksi yhä enemmän työnohjausta ja kouluttajakoulutusta, jotka vaativat uudentyypistä ajattelua, kehittämistä ja koulutusta. Yrityksissä vallitsevat kuitenkin koulutuksessa ja kehittämistoiminnassa melko perinteiset ajattelumallit, joten tämän vision toteutuminen lyhyellä aikavälillä ei vaikuta todennäköiseltä. On myös muistettava, että moniarvoisuus ei saisi olla itseisarvo, joka helposti johtaa huomion pois olennaisista asioista, vaan moniarvoisuuden tulisi perustua sen yritykselle mukanaan tuomalle todelliselle lisäarvolle.

Kaiken kaikkiaan asenteet ikääntyviä kohtaan ovat myönteisiä AGENT-aineistossa, mikä kuitenkin luo edellytykset 3:n ja 4:n skenaarion toteutumiselle. Pk-yrityksen johtamisen periaatteita on, että johtaja tuntee työntekijät ja tietää heidän osaamisalueensa ja vahvuutensa. Tällöin heidän arviointinsa toivottavasti tapahtuu muilla kriteereillä kuin ikä, jolloin osaaminen ja kokemus ovat osa ammattitaitoa. Muutoin ajaudutaan skenaarioiden 1 ja 2 kaltaisiin tilanteisiin, joissa ikääntyvät pakenevat eläkkeelle, heidät työnnetään ulos työelämästä, tai muodostuu nuorten ja vanhojen ammatteja, joissa ikääntyvät jäävät vaille koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia. Toisaalta myös työntekijät eläkkeelle on otettava huomioon. Lisäksi osa-aikaisuusratkaisujen ja mentortyyppisen toiminnan

vakiinnuttamattomuus voivat toimia esteinä näiden skenaarioiden toteutumiselle. Osa-aikaisuutta tukeva lainsäädäntö tosin on olemassa ja ratkaisujen toteuttaminen on lyhyellä aikavälillä helpompaa kuin esimerkiksi kummijärjestelmän toteuttaminen, joka asettaa erityisiä vaatimuksia johdolle, yrityskulttuurille ja asenneilmapiirille. Neljäs skenaario edellyttää perusteellista ajattelutavan muutosta pk-yrityksissä, joissa kuitenkin toimenpidevalikoimat ovat vielä toistaiseksi kovin perinteisiä.

Ennakoinnin aikajänne vaihtelee toimialoittain ja jopa yrityksittäin. Yleensä pitkän aikavälin ennakointi vaikuttaisi pk-yrityksissä olevan vaikeaa. Periaatteessa skenaario 3:n toteutuminen on mahdollinen muutaman vuoden aikajänteellä, kun taas skenaario 4 edellyttää asteittaista yrityskulttuurin muutosta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi skenaario 3:n ja osa-aikaratkaisujen kautta. Toivottavaa olisi, että yleisesti ottaen tähän olisi päästy 2010-luvulle tultaessa, jolloin suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen lisääntyy voimakkaasti ellei kehityksen suuntaa saada muutettua.

Pk-yrityksissä ikääntyviä tukevien toimenpiteiden kehittäminen muuttuvissa olosuhteissa vaatii lisää työtä, mielellään yhteistyössä pk-yritysten kanssa. Kuten AGENT-tutkimuskin osoitti, hyvät toimintamallit löytyvät usein kentältä. Edelleen tarvitaan lisää tutkimustietoa siitä, miten ikääntyvien valmiuksia vastata työssä tapahtuviin muutoksiin voidaan tukea. Vielä ei ole paljon tietoa, siitä kuinka paljon ammattien eriytymistä on jo tapahtunut. Toimialakohtaiset tarkastelut voisivat tuoda tästä lisää tietoa. Myös ikääntymisestä ja vuorovaikutuksesta, esimerkiksi pienryhmien dynamiikasta pk-yrityksen arjen keskellä, tarvitaan lisää tietoa. Olennaisia tekijöitä ovat johtaminen ja yrityskulttuuri.

Taulukko 12. AGENT-tutkimuksen keskeiset tulokset

<p>Henkilöstön kehittämistoimenpiteet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eniten käytetyt toimenpiteet ovat terveystarkastus, jatko- ja täydennyskoulutus, muu koulutus, työsuojelu, henkilökohtainen terveyshuollon neuvonta, henkilökohtainen palaute ja joustavat työajat. • Vähiten käytetyt toimenpiteet ovat eläkevalmennus, sapattivapaa, työnohjaus, sosiaali- ja päihdehuollon palvelut, taukoliikunta ja erityisesti ikääntyviin kohdistuvat toimenpiteet. • Parhaimmat kokemukset on saatu terveystarkastuksista, ammatillisesta perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksesta, työajan joustoista ja työn kierrätyksestä. • Ikääntyvien koulutustarpeiden arvellaan liittyvän lähinnä atk:n, ammatilliseen koulutukseen, muutoksenhallintaan ja prosessi-ajatteluun sekä itseohjautuvuuteen.
<p>Yritysten eläkepolitiikka</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eläketyyppien käyttö on yhteydessä yrityksen kokoon. • Ikääntyviä työntekijöitä oli kannustettu

	<p>siirtymään eläkkeelle 24 % yrityksistä.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seikat, jotka johtajien mukaan kannustaisivat yrityksiä pitämään eläkeikää lähestyviä työntekijöitä työssä ovat taloudelliset helpotukset ja tuet, eläkejärjestelmien, työterveyspalvelujen ja kuntoutuksen kehittäminen, koulutustoimenpiteet, työjärjestelyt, asennemuokkaus ja yksilölliset tekijät.
Ikääntyvien palkkaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ikääntyviä on palkattu 59 % yrityksistä. • Ikääntyvien palkkaus on yhteydessä johtajan myönteiseen asennoitumiseen ikääntyvien innovatiivisuutta ja kognitiivisia kykyjä kohtaan. • Ikääntyvien katsotaan sopivan erityisen hyvin vastuullisiin esimies- ja asiakaspalvelutehtäviin.
Johtaminen ja ilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> • Eniten käytössä on osallistuva ja laatujohtaminen. Johtamisjärjestelmän ja yrityksessä käytössä olevan henkilöstön kehittämistoimenpidevalikoiman välillä on yhteys. • Jännittynyt ilmapiiri on yhteydessä yrityksen kokoon ja eläkkeelle työntöön.
Ikäasenteet	<ul style="list-style-type: none"> • Ikätietoisuus on pk-yrityksissä vähäistä. • Ikääntyvän iäksi määriteltiin keskimäärin 53 vuotta (vrt. yleisen määritelmän mukainen 45-vuoden ikä). • Suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin on myönteistä, joskin nuoremmat pitävät ikääntyviä vähemmän innovatiivisina, vähemmän yrityslähtöisesti ajattelevina sekä kognitiivisesti vähemmän joustavina. • Suhtautumista eri-ikäisiin työntekijöihin pidetään tasa-arvoisena 83 % yrityksistä.
Työ- ja eläkeasenteet	<ul style="list-style-type: none"> • Suhteet työtovereihin koetaan tärkeiksi, ylenemismahdollisuudet merkityksettömiksi, etenkin yli 45-vuotiaiden keskuudessa. • Nuoret johtajat poikkeavat muista haluamalla eläkkeelle jo 56,6 v. iässä, mikä tukee varhaisen eläkkeelle

siirtymisen jatkumista.

- Työntövoimia eläkkeelle ovat työnteon riittäminen ja sen koettu kurjuus.
- Työssä kiinnipitäviä voimia ovat työnorganisointi ja taloudelliset tekijät.

Ikääntyvien tulevaisuus pk-yrityksissä

- Työvoiman tarpeen ja ikääntyvien palkkauksen arvioitiin lisääntyvän.
- Ikääntyviin työntekijöihin uskotaan panostettavan entistä enemmän tulevaisuudessa, mutta ikääntymisen vaikutuksia ei osata ennakoida, sillä alle kolmannes uskoo eläkkeelle siirtymisten johtavan työvoimapulaan.

Lähteet

Adult Learning in a Cultural Context. (1995). A. Kauppi, S. Kontiainen, K. E. Nurmi, J. Tuomisto & T. Vaherva (toim.) Aikuiskasvatuksen tutkimusseura ja Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Age and Employment. (1993). P. Taylor & al. (Eds.) London: IPM.

Age and Learning in Working Life. (1996). C.-H. Nygård & Å. Kilbom (Eds.) Arbete och hälsa vetenskaplig skriftserie 16. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Aging and Generational Relations over the Life Course. A Historical and Cross-Cultural Perspective. (1996). T. K. Hareven (Ed.). Berlin: Walter de Gruyter.

Ahola, K. & Huuhtanen, P. (1995). *Ikäasenteet ja oikeudenmukaisuus työssä.* Helsinki: Työterveyslaitos.

Ahonen, G. (1996). Ikääntymisen haittojen lieventämisen liiketaloudelliset kustannus- hyötyvaikutukset. Teoksessa *Ikääntyvät työelämässä. Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean mietintö.* Komiteamietintö 1996:14. Helsinki: Työministeriö.

Aikuisten oppimisen uudet muodot. (1998) 5. painos. A. Kajanto (toim.) Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Aittola, T. (1998). Aikuisten oppiminen arkielämän ympäröissä. Teoksessa *Arkipäivän oppiminen.* (1998). P. Sallila & T. Vaherva (toim.). Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Antila, J. (1998). *Muuttuva yritys – muuttuvat työajat.* Työpoliittinen tutkimus 187. Helsinki: Työministeriö.

Arbete efter 45. Historiska, psykologiska och fysiologiska perspektiv på äldre i arbetslivet. (1996). G. Aronsson & Å. Kilbom (Red.). Solna: Arbetslivsinstitutet.

Arkipäivän oppiminen. (1998). P. Sallila & T. Vaherva (toim.). Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Aronsson, G. & Kilbom, Å. (1996). Förutsättningar för äldre i ett föränderligt arbetsliv. I *Arbete efter 45. Historiska, psykologiska och fysiologiska perspektiv på äldre i arbetslivet* (1996). G. Aronsson & Å. Kilbom (red.). Solna: Arbetslivsinstitutet.

Boerlijst, J. G. (1998). Career Development and Career Guidance. In *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume 3: Personnel Psychology.* 2nd Ed. (1998). P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.). East Sussex: Psychology Press Ltd.

Boerlijst, J. G. (1994). Neglect of growth and development of employees aged over 40: a managerial and training problem. In *Work And Aging. A European Prospective*. (1994). J. Snel & R. Cremer. (Eds.) London: Taylor & Francis Ltd.

Boerlijst G. & van der Heijden B. (1997). Implements of growth and development of over-forties in organisations. In *Work after 45? Proceedings from a scientific conference held in Stockholm 22-25 September 1996. Vol. I*. (1997). Å. Kilbom, P. Westerholm, L. Hallsten & B. Furåker (Eds.). Arbete och hälsa vetenskaplig skriftserie 1997:29. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Boud, D., Cohen, R. & Walker, D. (1993). Introduction: Understanding Learning from Experience. In *Using Experience for Learning*. (1993). D. Boud, R. Cohen & D. Walker (Eds.). The Society for Research into Higher Education & Open University Press.

Casey, B., Metcalf, H. & Lakey, J. (1993). Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK. In *Age and Employment*. (1993). P. Taylor & al. (Eds.) London: IPM.

Cheren, M. (1990). Promoting Active Learning in the Workplace. In *Learning to Learn Across the Life Span*. (1990). R. M. Smith (Ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

de Jouvenel, H. (1989). Europe's Ageing Population. Trends and Challenges to 2050. *Futures, Futuribles* and Butterworths & Co.

de Vries, B. (1994). Opinions on Work and Aging. In *Work And Aging. A European Prospective*. (1994). J. Snel & R. Cremer. (Eds.) London: Taylor & Francis Ltd.

Drury, E. (1993). *Age Discrimination Against Older Workers in the European Community*. London: Eurolink Age.

Elinikäinen oppiminen. (1997). 4. painos. A. Kajanto & J. Tuomisto (toim.). Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica.

Eläketurvakeskus (1998). *Työeläkejärjestelmän tilastollinen vuosikirja, osa 1, 1997, yksityisen sektorin eläkkeet*. Helsinki.

Eskola, A. (1997). *Jäähvääsluentoja*. Helsinki: Tammi.

EVA. (1999). *Mielipiteiden sateenkaari. Raportti suomalaisten asenteista 1999*. Helsinki.

Forrester, K., Payne, J. & Ward, K. (1995). Lifelong Education and the Workplace: A critical analysis. *International Journal of Lifelong Education*, vol. 14, no. 4, 292-305.

Forss, S. & Karisalmi, S. (1997). 50 vuotta täyttäneiden työssä pysyminen ja sen taustatekijöitä. Teoksessa *Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä*. (1997). M. Bergström, M. S. Huuskonen, K. Koskinen, K. Lindström,

S. Kaleva, G. Ahonen, J. Järvisalo, S. Forss, A. Järvikoski & R. Vuorio (toim.) Työ ja ihminen, tutkimusraportti 10. Helsinki: Työterveyslaitos.

Forss, S., Luoma-aho, E. & Ruuska, T. (1993). *Ajoissa kuntoon. Varhaiskuntoutuksen kokeilu työeläkejärjestelmässä*. Tutkimuksia 1993:1. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Garrick, J. (1998). *Informal Learning in the Workplace. Unmasking Human Resource Development*. London: Routledge.

Geradu, V. M. A. & Schabracq, M. J. (1994). Personnel policies of an aging company. In *Work And Aging. A European Prospective*. (1994). J. Snel & R. Cremer. (Eds.) London: Taylor & Francis Ltd.

Gould, R., Takala, M. & Lundqvist, B. (1991). *Työ vai eläke? Yksilöllisellä varhaiseläkkeellä olevien ja työssä käyvien vertailu*. Tutkimuksia 1991:1. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Gould, R., Takala, M. & Lundqvist, B. (1992). *Varhaiseläkkeelle hakeutuminen ja sen vaihtoehdot*. Tutkimuksia 1992:1. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Gould, R. (1994). *Työelämä takanapäin? Tutkimus ikääntyneiden työntekijöiden työssä pysymisestä vuosina 1990 – 1993*. Tutkimuksia 1994:3. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Graafisen teollisuuden keskusliitto (1996). Tilastotietoja 1996. Helsinki.

Gröhn, K. (1991) *Työssä vai eläkkeellä*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 1991:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Guillemard, A.-M. (1996). Equity Between Generations in Aging Societies: The Problem of Assessing Public Policies. In *Aging and Generational Relations over the Life Course. A Historical and Cross-Cultural Perspective*. (1996). T. K. Hareven (Ed.). Berlin: Walter de Gruyter.

Handbook of Industrial & Organizational Psychology. (1994). Vol. 4, 2nd Ed. H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.

Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume 3: Personnel Psychology. (1998). 2nd Ed. P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.). East Sussex: Psychology Press Ltd.

Heikkinen, E. & Ruoppila, I. (1994). Johtopäätökset väestön ja yksilöiden vanhenemisen merkityksestä työelämän kannalta. *Ikääntyminen ja työ* (1994). J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toim.). Helsinki: WSOY & Työterveyslaitos.

Hellsten, K. (1998). Varttuneet työntekijät ja hyvinvointivaltion muutospaineeet. Teoksessa *Työtä, eläkettä vai työttömyyttä? Ikääntyneiden pitkäaikaistyöttömien palvelutarveselvityksen seurantatutkimuksen osaraportti 4*. (1998). M. Rajavaara (toim.) Sosiaali- ja terveysturvan selvityksiä 37. Helsinki: Kansaneläkelaitos.

Hervonen, A., Pohjolainen, P. & Kuure, K. A. (1998). *Vanhene viisaasti*. Porvoo: WSOY.

Hietala K. (1996). Ikääntymisen haittojen lieventämisen kansantaloudelliset kustannus-hyötyvaikutukset. Teoksessa *Ikääntyvät työelämässä. Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean mietintö*. Komiteamietintö 1996:14. Helsinki: Työministeriö.

Hohti, S. (1999). Myytti pk-sektorista kasvun moottorina. *Tietoaika* 4/99. Helsinki: Tilastokeskus.

Holm, G. (1994). Participation in organisational and technological changes. In *Work and Aging. A European Prospective*. (1994). J. Snel & R. Cremer. (Eds.) London: Taylor & Francis Ltd.

Huuhtanen, P. (1994). Työssä vai eläkkeellä? Teoksessa *Ikääntyminen ja työ* (1994). J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toim.). Helsinki: WSOY & Työterveyslaitos.

Huuhtanen, P. & Piispa, M. (1993). *Työ- ja eläkeasenteet. Muutokset eläkeajatuksissa 1990 - 1992*. Helsinki: Työterveyslaitos ja Työsuojelurahasto.

Hynynen, P. & Kuusi, O. (1993). *Kertomus ensi vuosisadasta*. VATT-julkaisuja 10. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Hyrkkänen, R. (1996). *Mikä pitää yrittäjän työssä. Yrittäjän työssä pysymisen ja eläkkeelle siirtymisen tarkastelua*. Monisteita. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Hytti, H. (1998). *Varhainen eläkkeelle siirtyminen - Suomen malli*. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 32. Helsinki: Kansaneläkelaitos.

Hytti, H. (1993). *Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen yhteiskunnalliset taustatekijät*. Julkaisuja M:87. Helsinki: Kansaneläkelaitos.

Hytti, U. (1998). Pk-sektorin merkitys työllistäjänä kasvanut 1990-luvulla. *Kuntapuntari*, 4/1998. Helsinki: Tilastokeskus.

Ilmarinen, J. (1997). Elina Joensuun artikkelissa Age management eli kuinka ikääntyviä johdetaan, *TietoTaito* 2/1997, 18-20.

Ikääntyminen ja työ (1994). J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toim.). Helsinki: WSOY & Työterveyslaitos.

Jahnukainen, I. (1994). Pienyrittäjän oppimisstrategiat. Teoksessa *Elinikäinen oppiminen*. (1997). 4. painos. A. Kajanto & J. Tuomisto (toim.). Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

- Johansson, I. (1997). *Ålder och arbete. Föreställningar om ålderns betydelse för medelålders tjänstemän*. Stockholms universitet, pedagogiska institutionen.
- Johnsson, P. & Falkingham, J. (1992). *Ageing and Economic Welfare*. London: Sage Publications.
- Jonninen, P., Pesonen, S. & Hänninen, H. (1992). *Yritysten varhaiseläkepolitiikka*. STM Kehittämisosaston julkaisuja 1992: 2. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Juhela, A. (1994). Teollisuuden koulutusstrategiat elinikäisen oppimisen perspektiivistä. Teoksessa *Elinikäinen oppiminen*. (1997). 4. painos. A. Kajanto & J. Tuomisto (toim.). Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Julkunen, R. & Nätti, J. (1995). *Muuttuvat työajat ja työsuhteet. Työministeriön työaikamuotojen tutkimus- ja kehittämisprojektin I vaihe*. Työpoliittinen tutkimus 104. Helsinki: Työministeriö.
- Juuti P. (1994). Johtaminen, työmotivaatio ja töiden organisointi sekä kehittäminen. Teoksessa *Ikääntyminen ja työ*. (1994). J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toim.) Helsinki: WSOY & Työterveyslaitos.
- Kandola, R. (1995). Managing Diversity: New Broom or Old Hat? In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.10, 131-167. C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Kasvio, A. (1994). *Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet*. (1995). 2. painos Gaudeamus.
- Kevätsalo, K. (1999). *Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit*. Tampere: Vastapaino.
- Kimmel, D. C. (1980). *Adulthood and Aging*. 2nd Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kinnunen, U. & Rasku, A. (1996). Voimavarat ja työuupumus eläkehakuisuuden selittäjänä ikääntyvillä opettajilla. *Gerontologia*, 10(4): 224-231.
- Kirjonen, J. (1994). Muuttuva työ ja ikääntyvä ihminen. Teoksessa *Ikääntyminen ja työ* (1994). J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toim.). Helsinki: WSOY & Työterveyslaitos.
- Kohli, M. & Rein, M. (1991). The Changing Balance of Work and Retirement. In *Time for Retirement. Comparative Studies of Early Exit from the Labor Force*. (1991). M. Kohli, M. Rein, A.-M. Guillemard & H. v. Gunsteren (Eds.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Komiteanmietintö (1996). *Ikääntyvät työelämässä. Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean mietintö* 1996:14. Helsinki: Työministeriö.

Koro, J. (1993). Itseohjattu oppiminen - aikuiskoulutuksen tavoite vai väline. Teoksessa *Aikuisten oppimisen uudet muodot. Kohti aktiivista oppimista*. (1998). 5. painos. A. Kajanto (toim.) Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Koskinen, A. (1992). Pienryityksen johtaminen – erilaiset yrittäjät ja erilaiset kehitysvaiheet. Teoksessa *Uudistuva pienryitys*. (1992). I. Jahnukainen. (toim.). Jyväskylä.

Koskinen, S. (1994). Sosiaalinen vanheneminen. Kirjassa *Ikääntyminen ja työ*. Teoksessa *Ikääntyminen ja työ* (1994). J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toim.). Helsinki: WSOY & Työterveyslaitos.

Kouvonen, A. (1999). *Ikäsyryntäkokemukset työssä ja työhönotossa*. Työpoliittinen tutkimus 203. Helsinki: Työministeriö.

KTM (1999). *Tiedote 31.3.1999*. <http://194.240.160.31/ktm/fin/>.

Kuusinen, J. & Tikkanen, T. (1994). Eläkkeelle siirtyminen ja eläkkeelle valmennus. Teoksessa *Ikääntyminen ja työ* (1994). J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toim.). Helsinki: WSOY & Työterveyslaitos.

Lahti-Kotilainen, L. & Mankkinen, T. (1995). *Työpaikan arvot ja ihmiskäsitykset tuloksen tekijänä*. Työpoliittinen tutkimus 116. Helsinki: Työministeriö.

Laukkanen, E. (1998). *Tulevaisuus työpaikoilla. SAK:n ennakointihanke*. ESR-julkaisut 38/98. Helsinki: Työministeriö.

Learning to Learn Across the Life Span. (1990). R. M. Smith (Ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Legge, V., Cant, R., O'Loughlin, K. & Sinclair, G. (1997). Australian Managers' Attitudes towards Older Workers. In *Work after 45? Proceedings from a scientific conference held in Stockholm 22-25 September 1996*. (1997). Å. Kilbom, P. Westerholm, L. Hallsten & B. Furåker (Eds.) Arbete och hälsa vetenskaplig skriftserie 29, Vol 2. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Lilja, R. (1990). *Older Workers at the Crossroads - Early retirement in Finland*. Helsinki: Labour Institute for Economic Research.

Lindström, K. (1989). *Ikä ja työ: eri-ikäisten palkansaajien työolot ja työasenteet*. Tilastokeskuksen tutkimuksia 154. Helsinki: Tilastokeskus.

Linnakangas, P. (1997). *Työpaikan menetys. Tutkimus työsuhteen jatkumisen ja loppumisen sosiaalisista ehdoista*. Acta Universitatis Lapponiensis 15. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Lyng, K. (1996). Contextual and developmental aspects of adult learning. In *Age and learning in working life*. C.-H. Nygård & Å. Kilbom (Eds.). Arbete och hälsa vetenskaplig skriftserie 1996:16. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Löfström, E. & Pitkänen, M. (in press). Ageing Workers, HRM and Training in SMEs. *Nordic Yearbook of Adult Education 1999*. Trondheim: Tapir.

Martinsuo, M., Ojala, L. & Keltikangas, K. (1997). *Jatkuvan oppimisen valmiudet ja niiden kehittäminen. Esimerkkejä metalliteollisuudesta*. Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Working Papers No 6. Espoo: Helsinki University of Technology.

Miettinen, A., Söderling, I., Ehrnrooth, A., Heikkilä, E., Hjerpe, E., Martelin, T., Nieminen, M. & Shemeikka, R. (1998). *Suomen väestö 2031 – Miten, mistä ja kuinka paljon? Väestöpoliittinen raportti Suomen väestön kehityksestä vuoteen 2030*. Katsauksia E 5/1998. Helsinki: Väestöliitto, Väestöntutkimuslaitos.

Mikkola, L. (1998). KYKY-Häme –projektin ensimmäisen vaiheen loppuraportti. Julkaisu A:5. Hämeenlinna: Hämeen Ammattikorkeakoulu.

Mäkilä, A. (1999). Työ muuttuu teknologian myötä. *Suhdanne*, 1/1999. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Naumanen, P. & Silvennoinen, H. (1996). *Löytyykö työtä? Työelämän koulutustarpeet osa 2*. Työpoliittinen tutkimus 141. Helsinki: Työministeriö.

Niemelä, P., Talvitie-Ryhänen, T. & Väisänen, R. (1995). *Ikääntyvien työntekijöiden sosiaalinen turvattomuus ja eläkkeelle siirtymishalukkuus*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 1995:2. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Nieminen, M. (1995). *Ikääntyvä Suomi katsaus alueelliseen väestökehitykseen vuosina 1994-2030*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Nätti, J. (1996). Ikääntyminen ja epätyypillinen työllisyys. Teoksessa *Ikääntyvät työelämässä. Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean mietintö*. Komiteamietintö 1996:14. Helsinki: Työministeriö.

Nätti, J., Ruuskanen, S. & Virmasalo, I. (1997). *Vähän mutta hyvää. Vuorotteluvapaakokeilun seuranta tutkimuksen loppuraportti*. Työpoliittinen tutkimus 180. Helsinki: Työministeriö.

OECD. (1998). *Employment Outlook June 1998*. Paris.

OECD. (1996). *Ageing in OECD Countries. A Critical Policy Challenge*. Social Policy Studies No. 20. Paris.

Olsson, L. (1996). I takt med tiden – arbete, åldrande och pensionering. I *Arbete efter 45. Historiska, psykologiska och fysiologiska perspektiv på äldre i arbetslivet*. (1996). G. Aronsson & Å. Kilbom (red.). Solna: Arbetslivsinstitut.

Paoli, P. (1994). Aging at Work: a European Perspective. In *Work And Aging. A European Prospective*. (1994). J. Snel & R. Cremer. (Eds.) London: Taylor & Francis Ltd.

- Parkkinen, P. (1998). *Vanhusten vuosisata*. Keskustelualoitteita 154. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Pearson, M. (1996). *Experience, Skill and Competitiveness: The implications of an ageing population for the workplace*. EF/96/02/EN. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Pentikäinen, T. (1995). *Väestön ikääntyminen. Suuri yhteiskunnallinen haaste*. Raportteja 1995:1. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Perlmutter, M. & Hall, E. (1992). *Adult Development and Aging*. 2nd Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Piispa, M. & Huuhtanen, P. (1995). *Eläkeajatuksiset murroksessa. Muutokset työ- ja eläkeajatuksissa 1990 - 1994*. Helsinki: Työterveyslaitos ja Työsuojelurahasto.
- Piispa, M. & Huuhtanen, P. (1993). *Varhaiseläkeläisen muotokuva. Tutkimus alle 65-vuotiaiden eläkkeelle siirtymisestä ja eläkkeellä olosta*. Helsinki: Työterveyslaitos ja Työsuojelurahasto.
- Plett, P. C. & Lester, B. T. (1991). *Training for Older People. A handbook*. Geneva: ILO.
- Puurula, A. (1996). Elderly Employees as Students in Retail Business. In *Age and Learning in Working Life*. (1996). C.-H. Nygård & Å. Kilbom (Eds.) Arbete och hälsa vetenskaplig skriftserie 16. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Puurula, A. (1995). The Generation Gap: a case study of staff's opinions of on-the-job training in the retail and hotel business. In *Adult Learning in a Cultural Context*. (1995). A. Kauppi, S. Kontiainen, K. E. Nurmi, J. Tuomisto & T. Vaherva (toim.) Aikuiskasvatuksen tutkimusseura ja Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Rajaniemi, J. (1999). Vähemmällä väellä enemmän liikevaihtoa. *Tietoaika* 4/99. Helsinki: Tilastokeskus.
- Rajavaara, M. & Viitanen, M. (1998). Toiveena työ, suuntana eläke? Teoksessa *Työtä, eläkettä vai työttömyyttä? Ikääntyneiden pitkäaikaistyöttömien palvelutarveselvityksen seuranta-tutkimuksen osaraportti 4*. (1998). M. Rajavaara (toim.) Sosiaali- ja terveysturvan selvityksiä 37. Helsinki: Kansaneläkelaitos.
- Rasku, A. & Kinnunen, U. (1995). Ikääntyvien opettajien eläkehakuisuuden yleisyys ja syyt. *Gerontologia*, 9(2): 125-133.
- Rauste-von Wright, M. (1994). Opetussuunnitelma ja oppimiskäsitys. Teoksessa *Elinikäinen oppiminen*. (1997). 4. painos. A. Kajanto & J. Tuomisto (toim.). Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Reichard, S., Livson, F. & Peterson, P. G. (1962). *Aging and Personality*. New York: Wiley.

- Repo, P. (1996). *Ylityö ja työaikojen monipuolistaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä*. Työpoliittinen tutkimus 133. Helsinki: Työministeriö.
- Ruoppila, I. & Kirjonen, J. (1994). Työn psyykkiset ja sosiaaliset vaatimukset sekä ikä. *Ikääntyminen ja työ*. (1994). J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toim.). Helsinki: WSOY & Työterveyslaitos.
- Salavuo, K. (1992). Onko toimeentulo ratkaiseva tekijä yksilön tehdessä eläkepäättöstä? Teoksessa *Mikä vetää eläkkeelle?* STM:n monisteita 1992:14. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sarala, U. (1993). Työyhteisössä oppiminen – laatupiirit. Teoksessa *Aikuisten oppimisen uudet muodot*. (1998). 5. painos. A. Kajanto (toim.) Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Shaw, J. B. & Barrett-Power, E. (1998). The Effects of Diversity on Small Work Group Processes and Performance. *Human Relations*, Vol. 51, No. 10, pp. 1307-1325.
- Schabracq, M. J. (1994). Motivational and cultural factors underlying dysfunctioning of older employees. In *Work And Aging. A European Prospective*. (1994). J. Snel & R. Cremer. (Eds.) London: Taylor & Francis Ltd.
- Shersby, J. (1994). The European Year of Older People. In *Work And Aging. A European Prospective*. (1994). J. Snel & R. Cremer. (Eds.) London: Taylor & Francis Ltd.
- Siltala, J. (1994). *Miehen kunnia. Modernin miehen taistelu häpeää vastaan*. Helsinki: Otava.
- Solem, P. E. (1996). Attityder gentemot äldre i arbetslivet. I *Arbete efter 45. Historiska, psykologiska och fysiologiska perspektiv på äldre i arbetslivet*. (1996). G. Aronsson & Å. Kilbom (red.). Solna: Arbetslivsinstitut.
- SOU. (1981). *Arbete eller pensionering. En intervjuundersökning om äldres arbetsvilja*. Statens offentliga utredningar 1981:70. Stockholm.
- Suikkanen, A. & Jokinen, J. (1993). *Tupla tai kuitti? – Tutkimus kuntoutuksesta ja selviytymisestä*. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 16. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Tainio, R. (1992). Pienyritysten moni-ilmeinen luonne. Teoksessa *Uudistuva pienyritys*. I. Jahnukainen (toim.). Jyväskylä.
- Takala, M. (1999). *Työnteon ja eläkkeellä olon yhdistäminen. Vaihtoehtona osaaikaeläke*. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 1999:1. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Teiger, C. (1994). We are all aging workers: for an interdisciplinary approach to aging at work. In *Work And Aging. A European Prospective*. (1994). J. Snel & R. Cremer. (Eds.) London: Taylor & Francis Ltd.

- Tervahartiala, T. (1995). *Ikääntyvien kuntatyöntekijöiden työ ja työhön motivoituminen*. Acta 48. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Tikkanen, T. (1998). *Learning and Education of Older Workers. Lifelong Learning at the Margin*. University of Jyväskylä, Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 137.
- Tilastokeskus (1999). Uudenmaan pk-yritysten toimialakohtaiset tilastot. Helsinki.
- Tilastokeskus (1998). Väestöennuste kunnittain 1998-2030. *Väestö* 1998:6. Helsinki.
- Time for Retirement. Comparative Studies of Early Exit from the Labor Force*. (1991). M. Kohli, M. Rein, A.-M. Guillemand & H. v. Gunsteren (Eds.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä*. (1997). M. Bergström, M. S. Huuskonen, K. Koskinen, K. Lindström, S. Kaleva, G. Ahonen, J. Järvisalo, S. Forss, A. Järvikoski & R. Vuorio (toim.) Työ ja ihminen, tutkimusraportti 10. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työministeriö (1999). <http://www.mol.fi/Tyovoimatoimistot/Henkilot/vuorottelu.htm>.
- Työtä, eläkettä vai työttömyyttä? Ikääntyneiden pitkäaikaistyöttömien palvelutarveselvityksen seurantatutkimuksen osaraportti 4*. (1998). M. Rajavaara (toim.) Sosiaali- ja terveysturvan selvityksiä 37. Helsinki: Kansaneläkelaitos.
- Uudistuva pienyritys*. (1992). I. Jahnukainen. (toim.). Jyväskylä.
- Vaherva, T. (1998). Informaali ja satunnainen oppiminen työpaikalla. Teoksessa *Arkipäivän oppiminen*. (1998). P. Sallila & T. Vaherva (toim.). (1998). Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Walker, A. (1999). *Työelämä ja ikääntyvä työvoima. Hyvien käytäntöjen opas*. Dublin: Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö.
- Walker, A. (1997a). *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Walker, A. (1997b). Work after 45 - a sociological perspective. In *Work after 45? Proceedings from a scientific conference held in Stockholm 22-25 September 1996. Vol. I*. (1997). Å. Kilbom, P. Westerholm, L. Hallsten & B. Furåker (Eds.). Arbete och hälsa vetenskaplig skriftserie 1997:29. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Walker, A. & Maltby, T. (1997). *Ageing Europe*. Buckingham: Open University Press.
- Warr, P. (1994). Age and Employment. In *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*. (1994). Vol. 4, 2nd Ed. H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.
- WHO. (1993). *Ageing and Working Capacity*. Technical Report Series 835. Geneva.

Williamson, A. (1997). 'You're never too old to learn!': Third-Age perspectives on lifelong learning. *International Journal of Lifelong Education*, vol. 16, no. 3, 173-184.

Work after 45? Proceedings from a scientific conference held in Stockholm 22-25 September 1996. (1997). Å. Kilbom, P. Westerholm, L. Hallsten & B. Furåker (Eds.) *Arbete och hälsa vetenskaplig skriftserie 29*, Vol. 1 & 2. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Work And Aging. A European Prospective. (1994). J. Snel & R. Cremer. (Eds.) London: Taylor & Francis Ltd.

Ylöstalo, P. (1999). *Työolobarometri lokakuu 1998*. Työpoliittinen tutkimus 204. Helsinki: Työministeriö.

Yrittäjäbarometri huhtikuu 1999. (1999). Helsinki: Suomen Yrittäjät & Uudenmaan Yrittäjät.

Yritystukityöryhmän mietintö. (1998). Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportteja 4/1998. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Åhsberg, E., Gamberale, F. & Hallsten, L. (1993). *Föreställningar om åldersförändringar och arbetsprestation. En enkätundersökning bland yngre och äldre tjänstemän.* *Arbete och hälsa vetenskaplig skriftserie 8*. Solna: Arbetsmiljöinstitutet.

Liitteet

Liite 1: Tutkimukseen osallistuneet yritykset

Ajasto Oy
Anneli Pehrman Oy Myllykukko
Art-Print Oy
Auto-Jalonen Oy
Avarte Oy
Cap & Cap Oy
Conseils Oy
Dark-Tummauoren Kirjapaino Oy
Efore Muuntolaite Oy
Eino Korhonen Oy
Ekenäs Tryckeri Ab
Erweko Painotuote Oy
Fimko Oy
Finnpile Oy
Frenckellin Kirjapaino Oy
Haagan Neurologinen tutkimuskeskus
Oy Helsingin Lääkärikeskus ja Laboratoriot Ab
Helsinki Expert Oy
Hokkiplast Oy
Hong Kong Suomi Oy
Hotel Arthur Oy
Hotelli Rivoli Oy Järvenpää
Hotellyhtymä Oy Hotelli Helka
Housekeep Service Oy
Hyvinkään Ensiapu Oy
Insinööritoimisto Mikko Vahanen Oy
JK-Sinkitys Oy
Joule Oy
K-Print Oy
K-Supermarket Malmi
Katko Oy Konerauta
Kauppahuone Pojat Oy
Keraplast Oy
Keski-Uusimaa Oy
Kiviranta Oy
Kontino Oy
Kuljetusliike Hakonen Oy
Kärcher Oy
L-Kolttu Oy
Lankapaja Oy
LasiMasi Oy
Libris Oy
Linda Pesupalvelu Oy
Lito-Art Oy
Lohjan Puhtaanapito Ky
Loviisan Super-Spar
Lönnberg Painot Oy
Mainossanoma Oy

Mainostoimisto Särkkä Oy
Oy Meyer Vastus Ab
Miinan Hoitolat Oy, Siuntion Kuntoutumiskeskus
Muoviura Oy
Nextrom Oy
Nurminen Lovisa Shipping Oy
Nylund-yhtiöt Oy
Offset-Kopio Oy
Orthex Oy
Ovitor Oy
Pakkauspojat Oy
Oy Palace Hotel Ab
Pallassiivous Oy
Paperityö Oy
Plastone Oy
Porvoon Autotarvike Oy
Porvoon Lääkärikeskus Oy
Premix Oy
Primulan leipomot Oy
Profec Engineering Oy
Purso Oy Konekromi
Rakennusliike Oy Leo Heinänen
Reka Kaapeli Oy
Renova Oy
Reprostudio & Heku Oy
Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamari
Rinotop Oy
Saajos Oy
Oy Sahakonttori Ab, Vallilan Puutavara
Saunakallion kiinteistöhuolto Oy
Oy Schetelig Ab
Selcast Oy
Ship Power Service Oy
Sinooperi Oy
Sukulan Linja Oy
Säästöporssi Oy
Tallink Finland Oy
Talotek Oy
Tammet Tuotanto Oy
Tapiolan Leipomo Oy
Team Larus Oy
Teknoma Oy
Telko Oy
Tilinne Oy
Töölön Matkatoimisto Oy
Uudenmaan Herkku Oy
Uudenmaan Leipä Oy
Ventoniemi Oy
Visioplast Oy
Yleisjäljennös Oy

Liite2: Haastattelulomake: johtajahaastattelu
Haastattelijan lomake

Merkkien selitykset: *Löytyy haastateltavan lomakkeesta, mutta täytetään haastattelijan lomakkeeseen. **Haastateltava täyttää omaan lomakkeeseensa. Tosin kaikki "mitä, kuka, ken" -vastaukset kirjataan haastattelijan lomakkeeseen. Laatikoidut kysymykset ovat ensisijaisia.

A: Taustatiedot

Haastattelija:

- A1** Päivämäärä ___/___ 98 **A2** Alkamisaika _____ (todellinen)
- A3** Yritys _____ Numero _____
- SP** Sukupuoli 1 Nainen 2 Mies

Teemme *työministeriön* rahoittamaa *puolueetonta* tutkimusta työolojen kehittämistä varten. Vastauksesi ovat *luottamuksellisia*, ne eivät tule muiden työntekijöiden tietoon.

- A4** Saako haastattelun nauhoittaa? 1 Ei 2 Kyllä 3 Nauhuri ei mukana
- A5** Nimike _____
- A6** Työkokemusta nykyisessä työtehtävässä tai vastaavassa: _____ vuotta
Tässä yrityksessä toiminut yhteensä _____ vuotta
- A7** Työtehtävä. Mihin ryhmään koet lähinnä kuuluvasi työtehtäviäsi ajatellen?
1. Johto 2. Henkilöstöhallinto 3. Johtaja ja henkilöstöihminen
4. Toimihenkilö 5. Työntekijä 6. Muu, mikä? _____
- Ika** Syntymävuosi 19____ tai ikä _____
- A8** Koulutus 1. yleissivistävä koulutus (kansa-, perus-, oppikoulu) _____
2. lukio _____
3. ammatillinen peruskoulutus, kouluaste (esim. mekaanikko) _____
4. opistoasteen ammatillinen tutkinto (esim. teknikko, merkonomi) _____
5. ammatillinen korkea-aste, ammattikorkeakoulu (esim. insinööri) _____
6. alempi korkeakoulututkinto _____
7. ylempi korkeakoulututkinto _____
8. tutkinto kesken _____
9. muu, mikä? _____
- A9** Tutkinto _____
- A10** Suoritusvuosi 19 _____
- A11** Haastattelun päättymisaika _____

C. Henkilöstö

Seuraavaksi joitakin henkilöstöä koskevia kysymyksiä.

C1 Onko yrityksessäsi **henkilöstöpoliittista suunnitelmaa**?

1. Ei mitään
2. Ei osaa sanoa
3. Suunnitteilla
4. Kyllä suullinen
5. Kyllä kirjallinen
6. Ei tunne käsitettä

C2 Paljonko yrityksessä on työntekijöitä (koko yrityksen **henkilöstömäärä**)?

C3* Kuinka suuri osa yrityksen henkilöstöstä kuuluu mihinkin **ikäryhmään**?

- a) Alle 25 v. _____
- b) 25 – 34 v. _____
- c) 35 – 44 v. _____
- d) 45 – 54 v. _____
- e) 55 – 64 v. _____

C4 Minkä ikäinen on mielestäsi ikääntyvä ihminen työelämässä?

Yli _____ **vuotias** (30, 40, 45, 50, 55, 60, 65) 1. Ei suostu sanomaan

- C4a
- 1 Helppo sanoa
 - 2 Riippuu yksilöstä
 - 3 Riippuu tehtävistä
 - 4 Riippuu yksilöstä ja tehtävistä
 - 5 Muu, mikä

D. Työkyky

D1 – D32* Mitä seuraavista **toimenpiteistä on toteutettu** työpaikallanne?

1 = on kokeiltu, 2 = ei ole kokeiltu, 3 = en tiedä/tunne

	On	Ei ole	
	kokeiltu	kokeiltu	En tiedä/tunne
<i>I Työkyky</i>			
1. terveystarkastuksia	1	2	3
2. henkilökohtaista neuvontaa	1	2	3
3. jaettu kirjallista tietoa työterveydestä	1	2	3
4. ergonomista suunnittelua	1	2	3
5. taukoliikuntaa	1	2	3
6. muuta tuettua liikuntatoimintaa	1	2	3
7. tykyä pohtivia ryhmiä	1	2	3

jos, niin millaisia

8. sosiaali- ja päihdehuollonpalveluja	1	2	3
9. kuntoutusta	1	2	3
10. työsuojelutoimenpiteitä	1	2	3

II Koulutus

11. työntekijöiden osaamiskartoituksia	1	2	3
12. työn vaativuuden arviointia	1	2	3
13. tuettu ammatilliseen peruskoulutukseen osallistumista	1	2	3
14. järjestetty tai tuettu ammatilliseen täydennys- tai jatkokoulutukseen osallistumista	1	2	3
15. järjestetty tai tuettu ammattiin liittyvään koulutukseen osallistumista	1	2	3
16. järjestetty tai tuettu uudelleenkoulutusta	1	2	3

III Ohjaus

17. työnohjausta	1	2	3
18. urasuunnittelua	1	2	3
19. mentorointia	1	2	3
20. eläkevalmennusta	1	2	3
21. ryhmäkohtainen palaute- ja arviointikeskustelu	1	2	3
22. henkilökohtainen palaute- ja arviointikeskustelu	1	2	3
23. opintopiirejä, ryhmätoimintaa	1	2	3

Millaisia?

IV Joustavat työjärjestelyt

24. osa-aikaisuus	1	2	3
25. joustavat työajat	1	2	3
26. sapatti-/vuorotteluvapaa	1	2	3
27. työn jakamista	1	2	3
28. etätyö	1	2	3
29. työn/tehtävien kierrätys	1	2	3
30. muu työajan järjestely	1	2	3

Mikä?

31. työprosessien muutoksia	1	2	3
-----------------------------	---	---	---

Millaisia?

32. muita toimenpiteitä ikääntyviä työntekijöitä ajatellen?	1	2	3
--	---	---	---

Mitä?

Haastattelijä kirjaa omaan lomakkeeseensa:

D33 Mistä **parhaat** kokemukset? Miksi nämä? (Tärkeysjärjestys)

1.

2.

3.

D34 Mitä olisi **mielenkiintoista kokeilla**? Miksi?

D35 Mitkä **eivät ole toimineet**? Miksi?

D35 Minkälaisia kokemuksia ja ajatuksia teillä on **työnohjauksesta**?

1. Ei ole kokemuksia 2. Ei tunne käsitettä 3. On kokemuksia, mitä?

E1-E20** Seuraavassa luettelossa on työntekijöiden ominaisuuksia. Kuinka paljon ne vastaavat mielipidettäsi **yli 45-vuotiaista** työntekijöistä?

	ei vastaa sytään			vastaa täysin	
1. ajattelevat työpaikan etua	1	2	3	4	5
2. vastustavat muutoksia	1	2	3	4	5
3. ovat hitaita	1	2	3	4	5
4. oppivat hitaasti	1	2	3	4	5
5. ajattelevat loogisesti	1	2	3	4	5
6. ovat huonokuntoisia	1	2	3	4	5
7. sitoutuvat yritykseen	1	2	3	4	5
8. ovat vähemmän poissa	1	2	3	4	5
9. tekevät laadukasta tulosta	1	2	3	4	5
10. ovat joustavia	1	2	3	4	5
11. ovat viisaita	1	2	3	4	5
12. osaavat perustella	1	2	3	4	5
13. heillä on korkea oppimismotivaatio	1	2	3	4	5
14. hahmottavat asiat kokonaisvaltaisesti	1	2	3	4	5
15. ovat harkitsevaisia	1	2	3	4	5
16. ovat vastuuntuntoisia	1	2	3	4	5
17. ovat luovia	1	2	3	4	5
18. osaavat ennakoida asioita	1	2	3	4	5
19. osaavat ajatella strategisesti	1	2	3	4	5
20. ottavat muut huomioon	1	2	3	4	5

E21 Olisiko jotain **erityisiä koulutusteemoja** yli 45-vuotiaille?

F. Rekrytointi ja eläkeasiat

F1 Kuinka paljon ja mihin tehtäviin **uusia työntekijöitä** on hankittu viimeksi kuluneen

12 kk aikana? Yhteensä n. _____

Millaisiin tehtäviin (johto, työntekijät, toimihenkilöt)?

F2 Milloin on **viimeksi** palkattu uusia työntekijöitä?
(Jos ei ole viime aikoina, niin hyppää kysymykseen F5).

F3 Onko **palkattu yli 45-vuotiaita**?

1 Ei -> Miksi?

2 Ei osaa sanoa

3 Kyllä -> Miksi?

F4 Vaikka yrityksessä ei nyt olisi uuden työvoiman tarvetta, niin **millaisiin tehtäviin**

yli 45-vuotiaat mielestäsi voisivat soveltua?

1 Ei mihinkään 2 Kyllä, millaisiin tehtäviin?

F5 Montako on **siirtynyt** eläkkeelle _____ **F6** Sopiva **aikajänne** on _____ vuotta.

F7* Miten eläkkeelle siirtyneet suurin piirtein jakautuvat **eläketyyppiin** mukaan?

Eläketyyppi N (karkea arvio määristä)

a. Vanhuuseläke _____

b. Varhennettu vanhuuseläke _____

c. Yksilöllinen varhaiseläke _____

d. Työkyvyttömyyseläke _____

e. Osatyökyvyttömyyseläke _____

f. Työttömyyseläke _____

g. Osa-aikaeläke _____

F8 Onko yrityksessäsi **kannustettu eläkeikää lähestyviä työntekijöitä siirtymään eläkkeelle (esim. varhaiseläkkeelle)**?

1 Ei

2 Kyllä -> Millä keinoilla?

F9 Mikä olisi mielestäsi yleisesti ottaen hyvä eläkeikä yrityksessäsi?
_____ vuotta. Miksi?

F10 Missä iässä itse haluaisit jäädä eläkkeelle? _____ -vuotiaana

F11 Mitkä tekijät kannustaisivat yritystäsi pitämään eläkeikää lähestyviä työntekijöitä työelämässä?

G. Organisaatio

Siirrymme käsittelemään laajemmin yritystänne.

- G1**** Piirrä kuva (tai pyydä valmis kuva) yrityksenne organisaatiosta. **Tarkista**, että kaikki asiat tulevat:
- eri osastot/ryhmät
 - niiden väliset yhteydet
 - työtehtävät.
 - Sijoita itsesi tähän kuvaan.

G2 Mitä toistuvia tilaisuuksia yrityksessänne järjestetään henkilöstölle?

G3-G9** Miten hyvin seuraavat kuvaukset vastaavat mielestäsi työpaikkasi ilmapiiriä?

	ei vastaa yhtään		vastaa täysin		
3. jännittynyt ja kilpaileva	1	2	3	4	5
4. kannustava ja uusia ideoita tukeva	1	2	3	4	5
5. ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä	1	2	3	4	5
6. leppoisia ja mukava	1	2	3	4	5
7. riitaisia ja eripurainen	1	2	3	4	5
8. panostettu henkilöstön hyvinvointiin	1	2	3	4	5
9. myönteistä palautetta antava	1	2	3	4	5

H. Johtaminen

Seuraavaksi kysymme johtamisesta.

H1** Mitkä seuraavista ovat yrityksenne käytössä?

	Ei	Ei tuttu	Kyllä	
a) tulosjohtaminen	1	2	3	
b) strateginen johtaminen	1	2	3	
c) osallistuva johtaminen	1	2	3	
d) muutosjohtaminen	1	2	3	
e) laatujohtaminen	1	2	3	
f) laatupiirejä	1 suunnitteilla	2 käynnissä	3 toteutuneita	
g) laaturankkeita	1 suunnitteilla	2 käynnissä	3 toteutuneita	
h) jotain muuta, mitä?				

H2 Oletko osallistunut johtamiskoulutukseen tai -valmennukseen? Jos olet, niin millaiseen ja milloin?

1. Ei osallistunut mihinkään
2. lyhyt seminaari
3. pitkä koulutusohjelma, päättymisvuosi 19__
4. useita kertoja, viimeisin v. 19 __
5. muu, mikä ja milloin

K1-K10 Seuraavat väittämät kuvaavat tulevaisuuden työelämää. Mitä mieltä olet oman toimialasi osalta?**

		Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
1.	Työvoiman tarve vähenee toimialallasi vuosikymmenen sisällä	1	2	3	4	5
2.	Suurin osa toimipaikkasi työtehtävistä edellyttää tulevana vuosina nykyistä laaja alaisempaa osaamista	1	2	3	4	5
3.	Nykyinen koulutusjärjestelmä ei pysty vastaamaan alallani ennakoitavissa oleviin osaamistarpeiden muutoksiin	1	2	3	4	5
4.	Ammattitaito opitaan työpaikalla, ei koulunpenkillä	1	2	3	4	5
5.	Kokemus tulee olemaan koulutusta tärkeämpi kriteeri hankittaessa työvoimaa työpaikalleni	1	2	3	4	5
6.	Yritysten tulee kantaa enemmän vastuuta henkilöstönsä ammatillisesta pätevyydestä	1	2	3	4	5
7.	Työntekijän hankkima koulutus on pikemminkin osoitus kyvystä oppia uusia asioita kuin ammattitaidosta	1	2	3	4	5
8.	Tulevaisuudessa ikääntyvän henkilöstön koulutukseen, kehittämiseen ja työoloihin tullaan yrityksissä panostamaan yhä enemmän	1	2	3	4	5
9.	Eläkkeelle siirtymiset tulevat johtamaan työvoimapulaan toimialallani	1	2	3	4	5
10.	Ikääntyvien palkkaaminen tulee lisääntymään toimialani yrityksissä	1	2	3	4	5

Kommentit

Haastateltavan valinta: Henkilö, jolle soitettu ensimmäisenä
 Ensimmäisen yhteyshenkilön osoittama henkilö
 Muulla tavoin valittu henkilö, miten:

C3 Kuinka suuri osa yrityksen henkilöstöstä kuuluu kuhunkin ikäryhmään (karkea arvio)?

- a) Alle 25 v.
- b) 25 – 34 v.
- c) 35 – 44 v.
- d) 45 – 54 v.
- e) Yli 55 v.

D. Mitä seuraavista toimenpiteistä on toteutettu työpaikallanne?

	On kokeiltu	Ei ole kokeiltu	En tiedä
I Työkyky			
1. terveystarkastuksia	1	2	3
2. henkilökohtaista neuvontaa	1	2	3
3. jaettu kirjallista tietoa työterveydestä	1	2	3
4. ergonomista suunnittelua	1	2	3
5. taukoliikuntaa	1	2	3
6. muuta tuettua liikuntatoimintaa	1	2	3
7. tykyä pohtivia ryhmiä	1	2	3
8. sosiaali- ja päihdehuollonpalveluja	1	2	3
9. kuntoutusta	1	2	3
10. työsuojauslutoimenpiteitä	1	2	3
II Koulutus			
11. työntekijöiden osaamiskartoituksia	1	2	3
12. työn vaativuuden arviointia	1	2	3
<u>Järjestetty tai tuettu osallistumista ammatilliseen</u>			
13. peruskoulutukseen	1	2	3
14. täydennys- tai jatkokoulutukseen	1	2	3
15. muuhun koulutukseen	1	2	3
16. uudelleen koulutukseen	1	2	3
III Ohjaus			
17. työnohjausta	1	2	3
18. urasuunnittelua	1	2	3
19. mentorointia	1	2	3
20. eläkevalmennusta	1	2	3
21. ryhmäkohtainen palaute- ja arviointikeskustelu	1	2	3
22. henkilökohtainen palaute- ja arviointikeskustelu	1	2	3
23. opintopiirejä, ryhmätoimintaa	1	2	3

IV Joustavat työjärjestelyt

24. osa-aikaisuus	1	2	3
25. joustavat työajat	1	2	3
26. sapatti-/vuorotteluvapaa	1	2	3
27. työn jakamista	1	2	3
28. etätyö	1	2	3
29. työn/tehtävien kierrätys	1	2	3
30. muu työajan järjestely	1	2	3
31. työprosessien muutoksia	1	2	3
32. muita toimenpiteitä ikääntyviä työntekijöitä ajatellen	1	2	3

E. Seuraavassa luettelossa on työntekijöiden ominaisuuksia. Kuinka paljon ne vastaavat mielipidettäsi yli 45-vuotiaista työntekijöistä?

	ei vastaa yhtään			vastaa täysin	
	1	2	3	4	5
1. ajattelevat työpaikan etua	1	2	3	4	5
2. vastustavat muutoksia	1	2	3	4	5
3. ovat hitaita	1	2	3	4	5
4. oppivat hitaasti	1	2	3	4	5
5. ajattelevat loogisesti	1	2	3	4	5
6. ovat huonokuntoisia	1	2	3	4	5
7. sitoutuvat yritykseen	1	2	3	4	5
8. ovat vähemmän poissa	1	2	3	4	5
9. tekevät laadukasta tulosta	1	2	3	4	5
10. ovat joustavia	1	2	3	4	5
11. ovat viisaita	1	2	3	4	5
12. osaavat perustella	1	2	3	4	5
13. heillä on korkea oppimismotivaatio	1	2	3	4	5
14. hahmottavat asiat kokonaisvaltaisesti	1	2	3	4	5
15. ovat harkitsevaisia	1	2	3	4	5
16. ovat vastuuntuntoisia	1	2	3	4	5
17. ovat luovia	1	2	3	4	5
18. osaavat ennakoida asioita	1	2	3	4	5
19. osaavat ajatella strategisesti	1	2	3	4	5
20. ottavat muut huomioon	1	2	3	4	5

F7 Miten eläkkeelle siirtyneet suurin piirtein jakautuvat eläketyypin mukaan? (viimeinen 12 kk)

- a. Vanhuuseläke
- b. Varhennettu vanhuuseläke
- c. Yksilöllinen varhaiseläke
- d. Työkyvyttömyyseläke
- e. Osatyökyvyttömyyseläke
- f. Työttömyyseläke
- g. Osa-aikaeläke

G1 Piirrä kuva yrityksenne organisaatiosta. Piirrä osastot ja ryhmät, sekä niiden väliset yhteydet ja tehtäväjako. Sijoita itsesi tähän kuvaan.

G3-9 Miten hyvin seuraavat kuvaukset vastaavat mielestäsi työpaikkasi ilmapiiriä?

	Ei vastaa yhtään			Vastaa täysin	
	1	2	3	4	5
3. <u>jännittynyt ja kilpaileva</u>	1	2	3	4	5
4. <u>kannustava ja uusia ideoita tukeva</u>	1	2	3	4	5
5. <u>ennakkoluuloinen, vanhoista kaavoista kiinni pitävä</u>	1	2	3	4	5
6. <u>leppoisa ja mukava</u>	1	2	3	4	5
7. <u>riitaisa ja eripurainen</u>	1	2	3	4	5
8. <u>panostettu henkilöstön hyvinvointiin</u>	1	2	3	4	5
9. <u>myönteistä palautetta antava</u>	1	2	3	4	5

H1 Mitkä seuraavista ovat yrityksenne käytössä?

	Ei	Ei tuttu	Kyllä
h) <u>tulosjohtaminen</u>	1	2	3
i) <u>strateginen johtaminen</u>	1	2	3
j) <u>osallistuva johtaminen</u>	1	2	3
k) <u>muutosjohtaminen</u>		1	2 3
l) <u>laatujohtaminen</u>	1	2	3
m) <u>laatuپییرهjä</u>	1 suunnitteilla	2 käynnissä	3 toteutunut
n) <u>laatuhankeita</u>	1 suunnitteilla	2 käynnissä	3 toteutunut

K Seuraavat väittämät kuvaavat tulevaisuuden työelämää. Mitä mieltä olet oman toimialasi osalta?

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5	
1. Työvoiman tarve vähenee toimialallani vuosikymmenen sisällä	1	2	3	4	5	
2. Suurin osa toimipaikkani työtehtävistä edellyttää tulevana vuosina nykyistä laaja-alaisempaa osaamista	1	2	3	4	5	
3. Nykyinen koulutusjärjestelmä ei pysty vastaamaan alallani ennakoitavissa oleviin osaamistarpeiden muutoksiin	1	2	3	4	5	
4. Ammattitaito opitaan työpaikalla, ei koulunpenkillä	1	2	3	4	5	
5. Kokemus tulee olemaan koulutusta tärkeämpi kriteeri hankittaessa työvoimaa työpaikalleni	1	2	3	4	5	
6. Yritysten tulee kantaa enemmän vastuuta henkilöstönsä ammatillisesta pätevyydestä	1	2	3	4	5	
7. Työntekijän hankkima koulutus on pikemminkin osoitus kyvystä oppia uusia asioita kuin ammattitaidosta	1	2	3	4	5	
8. Tulevaisuudessa ikääntyvän henkilöstön koulutukseen, kehittämiseen ja työoloihin tullaan yrityksissä panostamaan yhä enemmän	1	2	3	4	5	
9. Eläkkeelle siirtymiset tulevat johtamaan työvoimapulaan toimialallani	1	2	3	4	5	
10. Ikääntyvien palkkaaminen tulee lisääntymään toimialani yrityksissä	1	2	3	4	5	

Kiitos!

Liite 4: Haastattelulomake: työntekijähaastattelu
Haastattelijan lomake

A. Taustatiedot

Haastattelijä:

A1 Päivämäärä ___/___ 98 **A2** Alkamisaika _____
(todellinen)

A3 Yritys _____ Numero _____
SP Sukupuoli 1 Nainen 2 Mies

Teemme tutkimusta siitä, miten *työyhteisöistä* voitaisiin tehdä *parempia* paikkoja siellä työskentelevien ihmisten kannalta.

Olemme kiinnostuneita siitä, millaisia työpaikkoja pk-yritykset ovat, mitä erityisiä tarpeita niiden työntekijöillä on, ja miten näihin ja yleensä henkilöstön kehittämistarpeisiin voitaisiin työpaikallasi vastata. Tällä hetkellä *työväestö vanhenee*, joten yksi asia, jota nyt on tarve tutkia, on suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin.

Haluamme kuulla *sinun näkemyksesi työpaikastasi ja siitä, miten sitä voisi kehittää*.

Tämä *työministeriön* rahoittama tutkimus on *puolueeton*. Vastauksesi ovat *luottamuksellisia*, ne eivät tule muiden työntekijöiden tietoon.

A4 Saako haastattelun nauhoittaa? 1 Ei 2 Kyllä 3 Nauhuri ei mukana

A5 Nimike _____

A6 Työkokemusta nykyisessä työtehtävässä tai vastaavassa: _____ vuotta
Kauanko olet ollut tässä yrityksessä _____ vuotta

A7 Työtehtävä. Mihin ryhmään koet lähinnä kuuluvasi työtehtäviäsi ajatellen?
1. Johto 2. Henkilöstöhallinto 3. Johtaja ja henkilöstöihminen
4. Toimihenkilö 5. Työntekijä 6. Muu, mikä? _____

Ika Syntymävuosi 19_____ tai ikä _____

A8 Koulutus 1. yleissivistävä koulutus (kansa-, perus-, oppikoulu) _____
2. lukio _____
3. ammatillinen peruskoulutus, kouluaste (esim. mekaanikko) _____
4. opistoasteen ammatillinen tutkinto (esim. teknikko, merkonomi) _____
5. ammatillinen korkea-aste, ammattikorkeakoulu (esim. insinööri) _____
6. alempi korkeakoulututkinto _____
7. ylempi korkeakoulututkinto _____
8. tutkinto kesken _____
9. muu, mikä? _____

A9 Tutkinto _____

A10 Suoritusvuosi 19 _____

A11 Haastattelun päättymisaika _____

G. Organisaatio

Siirrymme käsittelemään laajemmin yritystänne.

G1** Piirrä **kuva** yrityksenne organisaatiosta. **Tarkista**, että kaikki asiat tulevat:

- eri osastot/ryhmät
- niiden väliset yhteydet
- työtehtävät.
- Sijoita itsesi tähän kuvaan.

Tarkista, että saat seuraavat tiedot:

- Minkälaisessa **työyksikössä** työskentelee (koko ja miten yksikön määrittelee)
- Mitkä ovat **tehtäväsi**?

E. Ikääntyminen

C4 Minkä ikäinen on mielestäsi ikääntyvä ihminen työelämässä?

Yli _____ - **vuotias** (30, 40, 45, 50, 55, 60, 65) 1 Ei suostu sanomaan

- C4a 1. Helppo sanoa 2. Riippuu yksilöstä 3. Riippuu tehtävistä
4. Riippuu yksilöstä ja tehtävistä 5. Muu, mikä

E1-E20** Seuraavassa luettelossa on työntekijöiden ominaisuuksia. Kuinka paljon ne vastaavat mielipidettäsi **yli 45-vuotiaista** työntekijöistä ?

	ei vastaa yhtään				vastaa täysin
1. ajattelevat työpaikan etua	1	2	3	4	5
2. vastustavat muutoksia	1	2	3	4	5
3. ovat hitaita	1	2	3	4	5
4. oppivat hitaasti	1	2	3	4	5
5. ajattelevat loogisesti	1	2	3	4	5
6. ovat huonokuntoisia	1	2	3	4	5
7. sitoutuvat yritykseen	1	2	3	4	5
8. ovat vähemmän poissa	1	2	3	4	5
9. tekevät laadukasta tulosta	1	2	3	4	5
10. ovat joustavia	1	2	3	4	5
11. ovat viisaita	1	2	3	4	5
12. osaavat perustella	1	2	3	4	5
13. heillä on korkea oppimismotivaatio	1	2	3	4	5
14. hahmottavat asiat kokonaisvaltaisesti	1	2	3	4	5
15. ovat harkitsevaisia	1	2	3	4	5
16. ovat vastuuntuntoisia	1	2	3	4	5
17. ovat luovia	1	2	3	4	5
18. osaavat ennakoida asioita	1	2	3	4	5
19. osaavat ajatella strategisesti	1	2	3	4	5
20. ottavat muut huomioon	1	2	3	4	5

E21 Olisiko jotain **erityisiä koulutusteemoja** yli 45-vuotiaille?

E22 Miten yrityksessä **suhtaudutaan eri-ikäisiin** työntekijöihin?

G3-9** Miten hyvin seuraavat kuvaukset vastaavat mielestäsi työpaikkasi **ilmapiiriä**?

Oma osasto.

	ei vastaa yhtään			vastaa täysin	
3. jännittynyt ja kilpaileva	1	2	3	4	5
4. kannustava ja uusia ideoita tukeva	1	2	3	4	5
5. ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä	1	2	3	4	5
6. leppoisa ja mukava	1	2	3	4	5
7. riitaisa ja eripurainen	1	2	3	4	5
8. panostettu henkilöstön hyvinvointiin	1	2	3	4	5
9. myönteistä palautetta antava	1	2	3	4	5

G10 Mitä toistuvia **tilaisuuksia** yrityksessänne järjestetään henkilöstölle?

F. Eläkkeelle siirtyminen

Seuraavaksi joitakin eläkkeelle siirtymiseen liittyviä kysymyksiä.

F9 Mikä olisi mielestäsi yleisesti ottaen **hyvä eläkeikä** yrityksessäsi? _____ vuotta.
Miksi?

F10 Missä iässä itse haluaisit jäädä eläkkeelle? _____ -vuotiaana
Miksi?

T1-T8** Kuinka paljon seuraavat seikat **vaikuttaisivat haluusi siirtyä eläkkeelle?**

	ei vaikuta yhtään			vaikuttaa paljon	
1. olen tehnyt riittävästi töitä	1	2	3	4	5
2. raskas työ	1	2	3	4	5
3. ei taloudellista pakkoa olla töissä	1	2	3	4	5
4. huono terveys	1	2	3	4	5
5. eläkkeelle pääsy saattaa vaikeutua tulevaisuudessa	1	2	3	4	5
6. työttömäksi jäämisen pelko	1	2	3	4	5
7. perhe, vapaa-aika	1	2	3	4	5
8. työn arvostuksen puute	1	2	3	4	5

T9-T15** Kuinka paljon arvelet seuraavien seikkojen vaikuttavan siihen, että **et haluusi siirtyä varhaiseläkkeelle?**

	Ei vaikuta yhtään			Vaikuttaa paljon	
9. parempi palkka	1	2	3	4	5
10. eläkkeen suureneminen	1	2	3	4	5
11. työn keventäminen	1	2	3	4	5
12. turvattu työn jatkuminen	1	2	3	4	5
13. kuntoutusmahdollisuudet	1	2	3	4	5
14. vaikutusmahdollisuuksien/arvostuksen lisääntyminen		1	2	3	4
15. koulutusmahdollisuudet	1	2	3	4	5

T16-T21** Miten **tärkeitä** seuraavat asiat ovat sinun työssäsi?

	Ei yhtään tärkeä			Erittäin tärkeä	
16. ylenemismahdollisuudet	1	2	3	4	5
17. palkka	1	2	3	4	5
18. suhteet työtovereihin	1	2	3	4	5
19. työsuhteen turvallisuus	1	2	3	4	5
20. työn sisältö	1	2	3	4	5
21. työajat	1	2	3	4	5

Kommentit

Haastateltavan valinta: Toimitusjohtajan (tms.) osoittama henkilö
Nimelistasta etukäteen satunnaisesti valittu henkilö
Paikan päältä haastattelijan satunnaisesti valitsema henkilö
Muulla tavoin valittu henkilö, miten:

Liite 5: Haastattelulomake: työntekijähaastattelu
Haastateltavan lomake

G1 Piirrä kuva yrityksenne organisaatiosta. Piirrä osastot ja ryhmät sekä niiden väliset yhteydet ja tehtäväjako. Sijoita itsesi tähän kuvaan.

E Seuraavassa luettelossa on työntekijöiden ominaisuuksia. Kuinka paljon ne vastaavat mielipidettäsi yli 45-vuotiaista työntekijöistä?

	ei vastaa yhtään			vastaa täysin	
1. ajattelevat työpaikan etua	1	2	3	4	5
2. vastustavat muutoksia	1	2	3	4	5
3. ovat hitaita	1	2	3	4	5
4. oppivat hitaasti	1	2	3	4	5
5. ajattelevat loogisesti	1	2	3	4	5
6. ovat huonokuntoisia	1	2	3	4	5
7. sitoutuvat yritykseen	1	2	3	4	5
8. ovat vähemmän poissa	1	2	3	4	5
9. tekevät laadukasta tulosta	1	2	3	4	5
10. ovat joustavia	1	2	3	4	5
11. ovat viisaita	1	2	3	4	5
12. osaavat perustella	1	2	3	4	5
13. heillä on korkea oppimismotivaatio	1	2	3	4	5
14. hahmottavat asiat kokonaisvaltaisesti	1	2	3	4	5
15. ovat harkitsevaisia	1	2	3	4	5
16. ovat vastuuntuntoisia	1	2	3	4	5
17. ovat luovia	1	2	3	4	5
18. osaavat ennakoida asioita	1	2	3	4	5
19. osaavat ajatella strategisesti	1	2	3	4	5
20. ottavat muut huomioon	1	2	3	4	5

G3-G9 Miten hyvin seuraavat kuvaukset vastaavat mielestäsi työpaikkasi ilmapiiriä?

	Ei vastaa yhtään			Vastaa täysin	
	1	2	3	4	5
3. <u>jännittynyt ja kilpaileva</u>	1	2	3	4	5
4. <u>kannustava ja uusia ideoita tukeva</u>	1	2	3	4	5
5. <u>ennakkoluuloinen, vanhoista kaavoista kiinni pitävä</u>	1	2	3	4	5
6. <u>leppoisa ja mukava</u>	1	2	3	4	5
7. <u>riitaisa ja eripurainen</u>	1	2	3	4	5
8. <u>panostettu henkilöstön hyvinvointiin</u>	1	2	3	4	5
9. <u>myönteistä palautetta antava</u>	1	2	3	4	5

T1-T8 Kuinka paljon seuraavat seikat vaikuttaisivat halukkuuteesi siirtyä eläkkeelle?

	Ei vaikuta yhtään			Vaikuttaa paljon	
	1	2	3	4	5
1. <u>olen tehnyt riittävästi töitä</u>	1	2	3	4	5
2. <u>raskas työ</u>	1	2	3	4	5
3. <u>ei taloudellista pakkoa olla töissä</u>	1	2	3	4	5
4. <u>huono terveys</u>	1	2	3	4	5
5. <u>eläkkeelle pääsy saattaa vaikeutua tulevaisuudessa</u>	1	2	3	4	5
6. <u>työttömäksi jäämisen pelko</u>	1	2	3	4	5
7. <u>perhe, vapaa-aika</u>	1	2	3	4	5
8. <u>työn arvostuksen puute</u>	1	2	3	4	5

T9-T15 Kuinka paljon arvelet seuraavat seikat vaikuttaisivat siihen, että et haluaisi siirtyä varhaiseläkkeelle?

	Ei vaikuta yhtään			Vaikuttaa paljon	
	1	2	3	4	5
9. <u>parempi palkka</u>	1	2	3	4	5
10. <u>eläkkeen suureneminen</u>	1	2	3	4	5
11. <u>työn keventäminen</u>	1	2	3	4	5
12. <u>turvattu työn jatkuminen</u>	1	2	3	4	5
13. <u>kuntoutusmahdollisuudet</u>	1	2	3	4	5
14. <u>vaikutusmahdollisuuksien/arvostuksen lisääntyminen</u>	1	2	3	4	5
15. <u>koulutusmahdollisuudet</u>	1	2	3	4	5

T16-T21 Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat sinun työssäsi?

	Ei yhtään tärkeä			Erittäin tärkeä	
	1	2	3	4	5
16. <u>ylenemismahdollisuudet</u>					
17. <u>palkka</u>					
18. <u>suhteet työtovereihin</u>					
19. <u>työsuhteen turvallisuus</u>					
20. <u>työn sisältö</u>					
21. <u>työajat</u>					

Kiitos!

Liite 6: Haastattelurunko: vuorotteluvapaa- ja kummihaastattelut

- Milloin ja kuinka kauan ollut vuorotteluvapaalla/mukana kummitoiminnassa?
- Kuka ehdotti tai miten sait idean/ miksi kiinnostuit asiasta?
- Miten hyödynsit vuorotteluvapaan? Käytitkö opiskeluun?
- Miten työnantaja ja muut työntekijät ovat suhtautuneet?
- Mikä on ollut erityisen hyvää?
 - A) Itsesi kannalta? B) Työnantajan näkökulmasta?
- Onko jotain mikä ei ole toiminut?
 - A) Itsesi kannalta? B) Työnantajan näkökulmasta?
- Parannusehdotuksia tai toivomuksia?
- Kenelle suosittelisit vuorotteluvapaata/kummijärjestelmää?
- Millaisessa yrityksessä toimii parhaiten?