

Senioriohjelma ikääntyvien työuran tukena

Heta Lindman

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2014



Tekijä Heta Lindman	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011
Opinnäytetyön nimi Senioriohjelma ikääntyvien työuran tukena	Sivu- ja lii- tesivumäärä 53 + 7
Ohjaaja Marjo-Kaisa Ohlsbom	
<p>Työvoima ikääntyy koko EU-maiden alueella, mutta erityisen jyrkästi Suomessa vuoteen 2040 saakka. Tämä aiheuttaa haasteita työvoimarakenteisiin ja ikärakennemuutoksista johtuen, ikääntyvien työntekijöiden määrä kasvaa. Yhteiskunnallinen tavoite Suomessa on pidentää työuria. Tavoitteen saavuttamiseksi yritysten tulee kehittää työuria pidentäviä keinoja, joilla työntekijät saadaan pidettyä mahdollisimman pitkän mukana työelämässä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Fazer Food Services Oy:lle. Tämän työn tavoitteena oli laatia senioriohjelma ehdotus, jota hyödyntämällä yrityksellä olisi valmis toimintamalli käytettävänä, yrityksen ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisen ja jaksamisen tukemisessa. Ohjelmaa noudattamalla on yrityksellä mahdollisuus vaikuttaa työurien pidentämiseen.</p> <p>Opinnäytetyössä on esitelty ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta, kuinka työkyvyn ylläpitämisen kautta voidaan pidentää työuria. Raportin tietoperustassa esitellään väestön ikärakenteen kehitys ja selitetään työhyvinvoinnin merkitystä työurien pidentäjänä sekä käsitellään, miten työkyky muuttuu ikääntymisen myötä. Työssä esitetään myös miten esimiestyö vaikuttaa työkykyyn ja millä toimin ikääntyvän työkykyä voidaan ylläpitää. Edellä mainittujen asioiden lisäksi, senioriohjelman laatimisessa on myös hyödynnetty yrityksen työhyvinvoinnista vastaavien, sekä pitkään johtavassa asemassa olevien henkilöiden haastattelutuloksia ja tutkittu yrityksen sisäisiä tilastoja.</p> <p>Työn suunnitteluvaihe alkoi tammikuussa 2014 ja raportti valmistui maaliskuun lopussa 2014.</p>	
Asiasanat ikääntyneet, työkyky, työhyvinvointi, työura	

Degree programme in Business

1.4.2014

<p>Author</p> <p>Heta Lindman</p>	<p>Group or year of entry</p> <p>2011</p>
<p>The title of thesis</p> <p>Senior program to support careers of the ageing workers</p>	<p>Number of report pages and attachment pages</p> <p>53 + 7</p>
<p>Advisor</p> <p>Marjo-Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>The workforce is ageing across the EU-countries, but especially sharply in Finland until 2040. This will bring out challenges for labor structures and because age structures are changing, the numbers of ageing employees are growing. It is a societal ambition to prolong working careers and to develop different kinds of methods that help to keep workers at working life as long as it is possible.</p> <p>This thesis was made as an assignment for Fazer Food Services Ltd. The aim of the thesis was to make a senior program proposal. By utilizing this operations model, the company could support the ability to work of the ageing workers and thus prolong working careers.</p> <p>This thesis is presented from the ageing workers' point of view how the careers can be extended. The theory section presents population age structure development and explains how the well-being at work can prolong careers and how the ability to work is changing along with ageing. The report also discusses how the management can affect the ability to work and with which actions the capacity to work can be maintained. In addition to the above mentioned issues, interviews were conducted among the people who are in charge of the company's well-being, and also the statistics of the company were studied.</p> <p>The planning stage began in January 2014 and the report was completed at the end of March 2014.</p>	
<p>Key words</p> <p>ageing, capacity for work, wellbeing, career</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työvoiman ikärakenteen kehitys.....	4
2.1	Väestön ikääntymisen merkitys kansantaloudellisesti.....	5
2.2	Ikääntymisen määrittely ja yksilöllisyys.....	6
3	Työhyvinvoinnin merkitys työurien pidentäjänä.....	8
3.1	Työn imu ja positiivinen psykologia	9
3.2	Psykologinen pääoma	10
3.3	Työelämän odotukset työntekijältä	13
3.4	Hyvinvoinnin kehittämisen ja edistämisen merkitys työurien pidentämisessä..	14
4	Työkyvyn arvioimiseen vaikuttavat tekijät	18
4.1	Työkyvyn mittaaminen	19
4.2	Ikääntymisen vaikutus työkykyyn.....	21
4.3	Ikääntyvän työkyvyn tukeminen.....	23
5	Ikäjohtaminen.....	26
5.1	Ikääntyvän osaaminen on yrityksen voimavara	28
5.2	Oppiminen ei ole iästä kiinni	30
6	Senioriohjelman laadinta	32
6.1	Senioriohjelman tavoiteasettelu.....	32
6.2	Tietoperusta ja senioriohjelman suunnitteluvaihe.....	33
6.3	Haastattelujen yhteenveto	35
6.3.1	Senioriohjelmaan liittyviä kokemuksia Berner Oy:ssä	36
6.3.2	Näkemyksiä ikääntyvien työntekijöiden hyvinvoinnista, työkyvystä ja sen tukemiskeinoista Fazer Food Services Oy:ssä	37
6.4	Senioriohjelman kuvaus.....	44
7	Pohdinta	48
7.1	Opinnäytetyön luotettavuuspohdinta ja oman oppimisen arviointi	52
	Lähteet	54
	Liitteet.....	58
	Liite 1. Haastattelukysymykset Fazer Food Services Oy	58
	Liite 2. Senioriohjelma	59

1 Johdanto

Työvoima ikääntyy EU:n alueella ja ikärakenteet ovat muuttumassa erityisen jyrkästi Suomessa vuoteen 2040 saakka. Tällä on vaikutusta Suomalaiseen työvoimarakenteeseen. Väestön ikääntyminen on tiedostettu jo kymmenen – kaksikymmentä vuotta sitten, mutta yrityksissä siihen on kiinnitetty huomiota vasta viime vuosina. Senioreiden osuuden kasvaessa työpaikoilla on mietittävä millä keinoin ikääntyvät työntekijät jaksavat työssään paremmin, kun samanaikaisesti työmäärä kasvaa, prosesseja tehostetaan ja kiire on läsnä jokaisessa päivässä.

Työväestön ikääntyessä on yhä tärkeämpää pyrkiä pitämään kaiken ikäiset työntekijät mukana työelämässä ja tällä tavoin tukea yhteiskunnan tavoitetta pidentää työuria. Se tarkoittaa yritysten panostamista eri-ikäisten työntekijöiden eri tarpeisiin työuran aikana. Tässä opinnäytetyössä esitellään miten työhyvinvointi sekä ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemistoimenpiteet ovat osallisena työurien pidentämisessä.

Opinnäytetyössä esitetään näkökulmia ikärakenteiden muuttumisen vaikutuksen ennusteista tulevaisuuden työmarkkinoilla sekä selitetään, miten eri tavoin ikääntymisen voi kokea, ajatella tai määrittellä sekä mitä muutoksia ikääntymien tuo tullessaan fyysiseen työkykyyn. Ikääntyminen koskee meitä kaikkia ja on hyvin luonnollista. Ikääntyvää henkilöä ei pitäisi ajatella vanhana ihmisenä vaan yksilönä, jonka toimintakyky muuttuu tavalla tai toisella vuosien myötä. Itse vanhenemisprosessi on hyvin yksilöllistä, johon voi jokainen myös itse vaikuttaa omilla elintavoillaan sekä asenteella, joko vanhenemistä edistävasti tai sitä hidastavasti.

Yksi ajankohtaisimmista vaikutustekijöistä työurien pidentämiseksi on työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin kokeminen on myös hyvin yksilöllistä ja se liittyy kaiken ikäisiin työntekijöihin. Tässä opinnäytetyössä huomio kiinnittyy työhyvinvoinnin positiivisen psykologian näkökulmaan ja sen vaikutuksiin työhyvinvoinnissa. Näkemyksiä on esitetty myös siitä, minkälaista hyvinvointia työelämässä tulisi kehittää ja edistää työurien pidentämiseksi. Tutkimusten perusteella työssä jatkamisen tärkeimmät asiat ovat työpaikan hyvä ilmapiiri, viihtyisä työympäristö, vakinainen työsuhde, työn mielekkyys sekä innos-

tava ja reilu esimies. Edellä mainittuja työhyvinvointiin liittyviä asioita vahvistamalla on mahdollista vaikuttaa työurien pidentämiseen.

Raportissa perehdytään työkyvyn tarkasteluun, työkyvyn mittaamiseen sekä miten työkyky muuttuu ihmisen ikääntyessä. Työolot ovat parantuneet viime vuosikymmenten aikana, sillä keskimääräinen työkyky on parantunut yli 54-vuotiaiden palkansaajien ryhmässä 1970-luvun loppupuolelta niin henkisten kuin fyysisten vaatimusten suhteen selkeämmin kuin muissa ikäryhmissä. Silti työkyky heikkenee iän myötä ja ikääntyvien työkyvyn ylläpitämisen tukeminen on hyvin tärkeää. Työkyvyn tukemiskeinot ovat keskeinen osa työurien pidentämisessä ja raportissa esitellään myös keinoja ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukemiseen. Työkyvyn tukemisen keinoja esitellään myös ikäjohtamisen näkökulmasta. Ikäjohtamisella tarkoitetaan kaiken ikäisten johtamista ja tukemista työuran eri vaiheissa ja se liittyy keskeisesti työurien pidentymiseen.

Työurien pidentäminen on koko yhteiskunnan tavoiteltava ja jokaisen työpaikan tulisi tehdä omat suunnitelmat tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Fazer Food Services Oy:lle on opinnäytetyön tuloksena luotu senioriohjelmaehdotus, yhtenä työhyvinvointia tukevana ohjelmana sekä työurien pidentämisen tukitoimena. Fazer Food Servicesissä työhyvinvointiin panostetaan erityisesti kuluvana vuotena. Senioriohjelmaehdotus tukee hyvinvointiin panostamista ja on siksi hyvin ajankohtainen ehdotus yrityksen käyttöön ottamiseksi. Myös yrityksen ikärakennetta tutkimalla voidaan todeta, että ikääntyvien joukko on kasvusuhdanteinen ja yritys tarvitsee keinoja ikääntyvien sairauspoissaolojen pienentämiseksi.

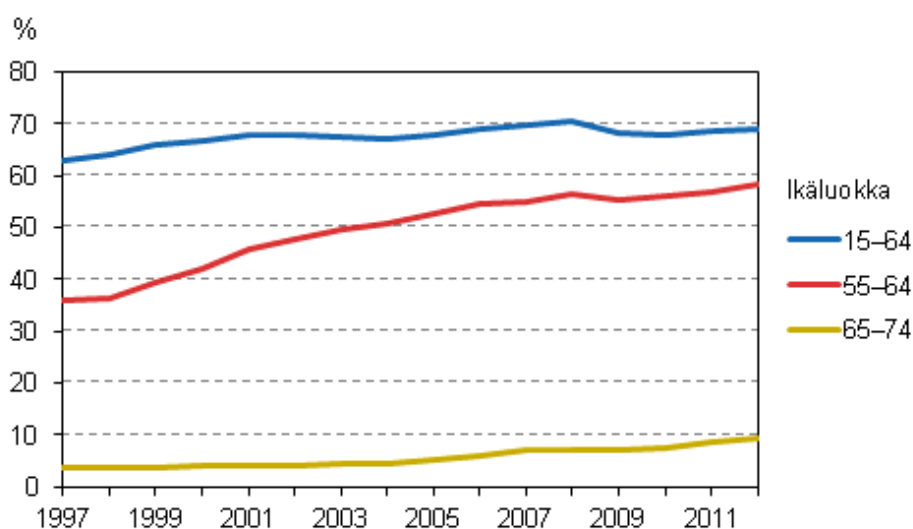
Opinnäytetyön päätavoite on kehittää Fazer Food Service Oy:lle senioriohjelmaehdotus. Senioriohjelman avulla, tavoite on pidentää työuria Fazer Food Services Oy:llä, tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä, jaksamista ja motivoituneisuutta työssään, sekä osoittaa arvostusta ikääntyvien kokemuksesta, taitoista, sitoutumista ja vastuuntuntoa kohtaan. Tämä mahdollistaa sen, että Fazerilla työskentelee tulevaisuudessa kokenutta ja osaavaa työvoimaa mahdollisimman pitkään.

Monissa yrityksissä senioriohjelma on jo luotu ja niillä on pystytty luomaan kestäviä ja taloudellisesti kannattavia työhyvinvointia sekä työuria pidentäviä käytännön toimia. Fazer Food Servicesille senioriohjelmaa valmisteltaessa on perehdytty valmiisiin senioriohjelmiin, tietopohjan tutkimiseen sekä yrityksen sisäisiin tietolähteisiin ja pyritty niitä hyödyntämällä kokoamaan juuri Fazer Food Servicesiä parhaiten palveleva senioriohjelmaehdotus.

2 Työvoiman ikärakenteen kehitys

Suomen väestö ikääntyy nopeasti ja ikääntyvän väestön osuuden kasvu on nopeampaa kuin missään muualla Euroopassa. Vuodesta 2003 työikäisten määrä on alkanut vähentyä ja 15 – 24-vuotiaiden osuus on pudonnut noin 18 prosenttiin kun 50 – 64-vuotiaiden osuus on ollut noin 30 prosenttia työvoimasta. Suurin epäsuhta nuorten ja senioreiden välillä on kuitenkin ollut vuonna 2010, jolloin nuoria on ollut työelämässä noin 18,6 % ja senioreita noin 33,0 %. Ennusteet vuoteen 2040 saakka pysyvät seniorikansan osuudessa työvoimasta lähes ennallaan ja työvoiman ikäluokat pysyvät pitkään erisuuruksina seniorikansan muodostaessa tästä suurimman joukon. (Ilmarinen 2006, 68.)

Ikääntyneiden suurta osuutta työväestöstä vahvistaa ikääntyneiden työllisyysasteen parantuminen. Tilastokeskuksen vuonna 2012 tehdyn työvoimatutkimuksen mukaan viimeisten viidentoista vuoden aikana on tapahtunut merkittävää työllisyyskasvua, etenkin 55 – 64-vuotiaiden ryhmässä. (Kuvio 1.) Tässä ikäryhmässä työllisyysaste vuodesta 1997 on noussut jopa 22,4 prosenttiyksikköä lähes 60 prosenttiin vuoteen 2012 mennessä, joka tarkoittaa noin 450 000 työllistä vuonna 2012. Myös 65 – 74-vuotiaiden osuus on kasvanut tasaisesti kuudella prosenttiyksiköllä 9,5 prosenttiin, joka tarkoittaa 52 000 työllistä vuonna 2012. (Tilastokeskus 2014 a.)



Kuvio 1. Työllisyysasteet vuosina 1997 – 2012. Työvoimatutkimus 2012. Tilastokeskus 2014 a.

Tilastojen perusteella ei kuitenkaan voida ennalta tietää, kuinka moni ikäluokista tulee todellisuudessa olemaan mukana työelämässä vuonna 2040. Osa siirtynee ennenaikaisesti pois työelämästä joko työkyvyttömyyden, työttömyyden, irtisanomisien, mahdollisten saneerauksien myötä tai oman hankitun eläkevakuutuksen avulla. (Ilmarinen 2006, 68.)

2.1 Väestön ikääntymisen merkitys kansantaloudellisesti

Väestön vanheneminen on globaali pysyvä ilmiö ja tämä näkyy työelämässä monella tavoin. Työvoiman vanhentuessa nuorista työntekijöistä tulee pula monessa maassa ja rekrytointi vaikeutuu myös yli Suomen rajojen. Myönteisenä puolena on kuitenkin väestön keskimääräisen eliniän nousu, jonka myötä kasvaa toimintakykyisten ikävuosien määrä suhteessa jopa nopeammin kuin niiden jälkeinen, hoitoa vaativa aika. Tällä hetkellä esimerkiksi 60-vuotiaiden ennustetaan elävän keskimäärin 84-vuotiaiksi ja 50 vuoden kuluttua 60-vuotiaiden arvioidaan elävän jo 92-vuotiaiksi. Tämä kehitys puhuu työurien pidentämisen puolesta, jotta huoltosuhde pysyy tasapainossa. (Colliander, Härkönen & Ruoppila 2012, 8, 13-14; Ilmarinen 2006, 239.)

Huoltosuhteella tarkoitetaan palkkatyötä tekevien tai yrittäjien määrän suhdetta lapsiin, alle työikäisiin nuoriin tai jostain syystä työelämästä poistuneisiin henkilöihin. Nuorten määrä pysynee samana, mutta eläkeläisten määrä kasvaa. Tämä huoltosuhteen epäsuhdan näkemys on huolestuttava. Vuonna 2060 huoltosuhde on heikentynyt siten, että sataa työikäistä kohden on 80 elätettävää kun suhde vuonna 2012 oli 50 huollettavaa sataa kohden. (Colliander ym. 2012, 11-12.)

Kansantalouden kannalta on väestön vanhenemisessa ja pitkäikäisyydessä kaksi ongelmaa. Yhä useammalle pitää maksaa entistä suurempaa eläkettä yhä pidempään ja yhä suurempi joukko tarvitsee terveydenhoitoa vaativampiin ongelmiin. Eläketurvakeskuksen laskujen mukaan vuoden 1970 julkisen talouden eläkemenot olivat suuruudeltaan kuusi prosenttia bruttokansantuotteesta. Vuonna 2010 luku oli jo kaksinkertaistunut ja vuonna 2030 sen odotetaan olevan jo yli 15 prosenttia. Terveydenhuollon kustannukset ovat sitä suuremmat, mitä iäkkäämpää väestö on. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos on

laskenut, että vuonna 2006 Suomen terveyden- ja vanhustenhuollon menot olivat noin 14 miljardia euroa ja vuoden 2040 karun ennusteen mukaan menot nousevat lähelle 22 miljardia euroa. (Colliander ym. 2012, 10-11.)

Myös työkyvyttömyyseläkkeiden määrän kasvu voi aiheuttaa korkeampia kustannuksia työnantajille vakuutusmaksuluokan noustessa. Näitä menoja voidaan pyrkiä välttämään kunhan, työkyvyn seurantaan kiinnitetään riittävästi huomiota jo varhaisessa vaiheessa. (Hakala & Manka 2011, 37.) Toistaiseksi tilastojen valossa voidaan kuitenkin todeta, että työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on laskusuhdanteinen. Vuonna 2012 työkyvyttömyyseläkettä sai 250 703 henkilöä kun vuonna 2011 vastaava luku oli 260 453 henkilöä ja vuonna 2010 267 248 henkilöä. (Tilastokeskus 2014 b.)

Edellä mainitut tekijät aiheuttavat paineita hyvinvointiyhteiskunnalle. Samanaikaisesti kun kulut nousevat, maksajien määrä vähenee. Tästä syystä on tärkeää, että ikääntyvien työssä jatkamiseen, keski-ikäisten eheämpiin työuriin ja nuorten varhaisempaan työhön kiinnittymiseen panostetaan, jottei työssäkävien huoltotaakka kävisi kestävämmäksi. (Hussi ym. 2011, 22.)

2.2 Ikääntymisen määrittely ja yksilöllisyys

Ikääntyvä ihminen terminä voi kuulostaa negatiiviselta asialta. Se kuitenkin koskee jokaista ja ainakin kalenteri-ikäällä mitattuna ihmiset ikääntyvät samaa tahtia. Se miten ikääntymisen kokee, luo eri ajatuksia siitä, tunteeo ihminen itsensä nuoreksi, ikääntyneeksi vai jopa vanhaksi.

Kalenteri-ikä perusteella on Ikääntyvät työelämässä -komitea määritellyt 45 – 54-vuotiaat ikääntyviksi ja yli 54 – 65-vuotiaat ikääntyneiksi työntekijöiksi. Tämän perusteella ei kuitenkaan voi arvioida työkykyä. Biologisen iän näkökulmassa tarkastellaan elimistön toimintakykyä ja seurataan mitä muutoksia havaitaan solutasolla. Biologinen vanheneminen vaikuttaa elimistön niin fyysisiin kuin psyykkisiin toimintakykyihin. Tutkimusten perusteella on havaittu, että kunnostaan huolehtiva 60-vuotias voi olla paremmassa kunnossa kuin 20 vuotta nuorempi kollegansa, joka ei harrasta liikuntaa. Työkyvyn kannalta ratkaisevaa on kunto, ei kalenteri-ikä. (Hussi ym. 2011, 29.) Ilmari-

nen (2006, 60) toteaa, että vaikka ikä on kuin veteen piirretty viiva, on olemassa niin käytäntöön kuin myös tutkimukseen pohjautuvia perusteluita, miksi termiä ikääntyvä työntekijä käytetään 45-vuotiaista alkaen. Yksi syy on se, että terveyteen sekä toimintakykyyn alkaa tulla usein 40 – 50 vuoden tietämällä konkreettisia muutoksia, jotka voivat heijastua työkykyyn. Toisekseen, tässä iässä on vielä hyvät mahdollisuudet vaikuttaa toimintakyvyn vahvistamiseen. Perustelut yli 55-vuotiaiden nimitykselle ikääntynyt työntekijä ovat puolestaan ne, että kahdelle kolmasosalle yli 55-vuotiaista on yksi tai kaksi lääkärin toteamaa kroonista oiretta, jotka voivat vaikuttaa työkykyyn ja jaksamiseen. Myös tämän ikäiset henkilöt itse ovat sitä mieltä, että heidän työkykynsä on laskeutunut merkittävästi ja ajatukset eläkkeelle siirtymisestä saattavat voimistua.

Iän määrittelyyn liittyy myös psykologinen eli koettu ikä ja sosiaalinen ikä, joka kuvaa eri ikävaiheisiin liitettyjä rooleja sekä asemia yhteisössä, esimerkiksi määrittely mitä tietyn ikäiseltä edellytetään. Yhtenä määrittelynä voidaan pitää myös työmarkkinaikää, jossa työnantajat arvioivat työntekijän sopivuutta työhön. Työmarkkina-ajan määrääntymiseen liittyy myös työntekijän motivaatio, kokemus, ammattitaito, olemus ja terveys. Kalendareri-ikänsä samankäiset työntekijät voivat siis olla työmarkkina-ikänsä eri-ikäisiä. Ikääntyminen on kuitenkin tapahtuma, jossa biologiset, psykologiset ja sosiaaliset tekijät, sekä yksilön terveys, ovat jatkuvassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Colliander ym. 2012, 32; Hussi ym. 2011, 32, 34.)

Yksilöt vanhenevat kokemuksellisesti eri tavoin. Omilla asenteilla ja ajattelulla voi joko edistää tai hidastaa vanhenemismuutoksia. Mitä vanhemmaksi yksilö kokee itsensä, sitä nopeammin toimintakykyä heikentäviä vanhenemismuutoksia esiintyy. Vanhetakseen hyvin tai pysyäkseen nuorekkaana, yksilön tulee pohtia, mitä elämältään haluaa ja suunnata fokus niihin asioihin joista iloitsee ja nauttii. Ne todennäköisemmin johtavat vanhenemisen hidastumiseen. (Colliander ym. 2012, 33.)

3 Työhyvinvoinnin merkitys työurien pidentäjänä

Työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa turvallista ja terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa ja jossa he kokevat oman työnsä mielekkääksi sekä palkitsevaksi sekä työ koetaan tukevan omaa elämänhallintaa. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä. Samaa työtä tekevät henkilöt voivat tehdä täysin erilaisia havaintoja työhyvinvoinnista. Toisen kamppaillessa jaksamisongelmien kanssa, toinen voi kokea työn iloa ja innostumista päivästä toiseen. Syitä eroaviin kokemuksiin voi olla yksilön taustatekijöissä tai organisaatioon liittyvissä tekijöissä.

Osaselityksiä voi löytyä myös työntekijän omasta persoonallisuudesta. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2008, 75.)

Työ on yksi keskeisimmistä asioista aikuisen ihmisen elämässä terveyden sekä perheen ohella. Työ voidaan kokea mielekkäänä, tyydytystä tuovana ja hyvinvointia edistävänä tekijänä, mutta se voi myös samalla kuormittaa tekijäänsä. Viime vuosikymmenien tutkimuksissa työhyvinvointia on tarkasteltu tavallisemmin kielteisen näkökulman kuin positiivisten kokemusten kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että on pyritty etsimään negatiivisten työkokemusten yhteyksiä työn aiheuttamaan stressin ja uupumukseen. (Ahonen ym. 2007, 194.) Feldt ym. (2008, 13) toteavat, että aiemmin kielteisen näkökulman mukaan tarkasteltaessa, mikäli stressi- ja uupumusoireet ovat puuttuneet, on tilannetta tulkittu hyvinvoinniksi. Viime vuosien näkemys on kuitenkin muuttunut siihen suuntaan, ettei yksin oireiden puuttuminen luo työhyvinvointia, vaan siihen kuuluu myös myönteisiä hyvinvointinäkemyksiä. Työelämän aiheuttaman stressin tutkintaan on kehitetty useita malleja, joista yksi tunnetuimpia on Karasekin (1979) työn ja vaatimusten hallintamahdollisuuksien malli (Ahonen ym. 2007, 194). Ansioistaan huolimatta työstressimallit eivät tue tämän päivän vaatimuksia silloin, kun tulisi ymmärtää ja kehittää toimivia työpaikkoja nykyajan monimutkaisissa toimintaympäristöissä ja työolosuhteissa (Hakanen 2009, 5).

Johtopäätöksenä totean, että näiden negatiivisten ja stressiä tai yleensä pahoinvointia aiheuttavien kuormitustekijöiden ymmärtäminen ja ehkäiseminen ovat toki edelleen

hyvin tärkeä osa hyvän työpaikan kokonaisuutta. Tosin viime vuosina on myös yhä enemmän alettu kiinnittämään huomiota työhyvinvoinnin positiivisiin puoliin ja herätty muun muassa tutkimaan millainen vaikutus työn imulla, positiivisella psykologialla sekä sosiaalisella että psykologisella pääomalla on työorganisaatioissa.

3.1 Työn imu ja positiivinen psykologia

Työn imu on eudaimonista eli onnellista ja kukoistavaa hyvinvointia työssä kuvaava käsite, joka voi ilmetä tarmokkuutena, sinnikkyyttenä tai omistautumisena. Kun työn imua koetaan, on työntekijä aloitteellinen ja uudistushakuinen, puhuu myönteisesti organisaatiostaan niin työtovereilleen kuin sidosryhmille tai mahdollisesti tuleville työntekijöille, suoriutuu hyvin paitsi työnsä vaatimuksista, niin myös pyyteettömästi toiminnasta mm. alaistaidoista työpaikan hyväksi sekä on sitoutunut ponnistelemaan parhaan mahdollisen tekemiseksi työssään ja organisaation menestymiseksi. (Hakanen 2009, 15, 31.) Työn imussa työntekijä myös kokee työnsä merkitykselliseksi, haasteelliseksi sekä inspiroivaksi (Työterveyslaitos 2014 a).

Työn imua syntyy suotuisissa työolosuhteissa joissa voi käyttää omia vahvuuksiaan. Työn imua vahvistavat työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön, työpaikalla koettu arvostus ja tuki, kannustava johtaminen, mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä sekä yksilölliset voimavarat, palautuminen työpäivän rasituksista ja kodin voimavarat. (Työterveyslaitos 2014 a.)

Työn imun juuret ovat positiivisessa psykologiassa, jossa pohditaan, mikä tekee elämästä elämisen arvoisen ja mitkä ovat ne inhimilliset olosuhteet, jotka johtavat onnellisuuteen. Huomio kiinnittyy siihen, mikä ihmisessä ja organisaatiossa on toimivaa, vahvaa ja mahdollista. (Työterveyslaitos 2014 a.)

Ydinajatus on, että jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten nopeasti pääsee vaikeuksien jälkeen takaisin raiteille sekä miten ohjaamme itseämme hyvinä hetkinä. Positiivinen psykologia tutkii hyvinvoinnin, onnellisuuden sekä luontevahvuuksien lisäksi yhä enemmän vastaamaan kysymykseen mikä tekee ihmi-

sestä vahvemman. Miten selvittää vastoinkäymisistä ja mitkä seikat vaikuttavat siihen, että ollaan henkisesti lujia. (Heikkilä, Leppänen & Rauhala 2013, 24.)

Onnellisuuden tutkimisesta on tullut jo kvantitatiivinen tiede, joka on tuotu osaksi organisaatiotutkimusta ja näin ollen yhdeksi keskeiseksi osaksi työelämää. Psykologisessa pääomassa on kysymys siitä, millä tavoin tätä tietämystä voidaan hyödyntää ja käyttää osana organisaatioiden suunnittelua, kehittämistä sekä johtamista. (Heikkilä, Leppänen & Rauhala 2013, 25.)

Tiivistettynä positiivinen psykologia kartoittaa riskitekijöitä ja altistumista, oireita ja uupumista, sairauden aiheuttajia ja poissaoloja, mutta ennen kaikkea tutkii, mikä työntekijöitä kannattelee, motivoi ja tekee työstä mielekästä myös silloin, kun ulkoinen työympäristö ja työt ovat muutoksessa. Positiivinen psykologia pohtii myös millaiset ovat ne työskentelyolosuhteet, joissa työntekijät antavat parhaansa sekä saavuttaa parhaat tulokset muutoksessa. (Työterveyslaitos 2014 a; Hakanen 2009, 9.)

3.2 Psykologinen pääoma

Ihmisen psykologinen pääoma jakautuu neljään eri ulottuvuuteen; toivoon, optimismiin, sinnikkyuteen sekä itseluottamukseen ja se ilmenee työntekijöiden asenteiden, osaamisen sekä fyysisen ja psyykkisen terveyden kautta. Kaikilla neljällä ulottuvuudella on vahva korrelaatio positiiviseen työssä pärjäämiseen ja menestymiseen. Jo yhteenkin psykologisen pääoman osa-alueeseen fokuoimalla voi saavuttaa muutosta, mutta tutkimukset osoittavat sen olevan kokonaisuutena enemmän kuin osiensa summa. Näitä neljää ominaisuutta on mahdollista kehittää niin yksilötasolla kuin yhteisöllisesti. (Heikkilä ym. 2013, 15, 35; Manka & Nuutinen 2013, 30.) Mielestäni yritysten ymmärtäessä psykologisen pääoman kehittämisen voiman kaiken ikäisten työntekijöiden kohdalla, voisi yritys lisätä omaa tuottavuuttaan psykologisen pääoman kasvattamiseen tähtäävän koulutuksen avulla. Tämä voisi olla yritysten yksi tulevaisuuden keino sitouttamiseen ja paremman työmotivaation luomiseen sekä jopa työurien pidentämiseen.

Manka & Nuutinen (2013, 36) toteavat, että henkilöstön psykologisella pääomalla on todettu olevan merkitystä organisaation menestymisen edellytyksille siten, että se on

ollut yhteydessä niin työtyytyväisyyteen, kuin organisaatioon sitoutumiseen, suoriutumiseen työssä sekä vähäisempiin poissaoloihin. Heikkilä ym. (2013, 15) täydentävät vielä psykologisen pääoman olevan yhteydessä myönteisiin tunteisiin ja sitä kautta parempaan työmotivaatioon sekä työtehoon. Tutkimustulosten valossa voidaan myös todeta, että ihmiset, joilla on korkea psykologinen pääoma, ovat joustavampia omaksumaan uusia käytäntöjä ja toimivat sinnikkäämmin näiden tapojen käytäntöön viemisessä tai oppiessaan uusia toimintatapoja. He ovat myös joustavampia organisaation muutostilanteissa. Psykologinen pääoma kasvattaa omaa hyvinvointia silloinkin, kun ulkopuolisiin tekijöihin, kuten työhön tai esimiestyöhön ei enää voida vaikuttaa (Manka & Nuutinen 2013, 36).

Psykologinen pääoma vaikuttaa siis parempaan motivaatioon, samoin kuten asenteisiin. Nämä kaikki tekijät voidaan käsitteenä erottaa toisistaan, mutta todellisuudessa ne ovat toisiinsa kietoutuneita ja vaikuttavat yhdessä siihen, millaiseksi ihmisen suhde työhön muodostuu. Motivaatioon ja asenteisiin vaikuttamiseksi tulee kuitenkin ymmärtää, mitkä asiat ovat työntekijälle merkityksellisiä ja mitä, tai millaisia asioita hän arvostaa työssään. Panostamalla näihin asioihin, voidaan motivaatioon vaikuttaa positiivisesti. Motivaation taustalla toimii usein henkilön oma arvomaailma, mutta motivaation lähde voi vaihdella eri elämäntilanteiden ja työuran vaiheissa. (Hussi ym. 2011, 231.)

Wubin & Zhaoling (2010) mukaan Manka & Nuutinen (2013, 36) toteaa psykologisen pääoman ennustavan vähäisempiä lopettamisaikeita työstä ja sitoutumista työorganisaatioon. Psykologisen pääoman ja työssä jatkamisen suhde voi johtua siitä, että työtilanteita tulkitaan myönteisemmin tai yksilöillä on resursseja vastata haasteisiin ja he ovat sopeutuvaisempia organisaatiomuutoksiin.

Positiiviseen psykologiaan vihkiytynyt alan uran uurtaja Nebraska-Lincolnin yliopiston johtamisen professori Fred Luthans on jo uransa alusta, vuodesta 1965 asti, kiinnostunut psykologian ja johtamisen yhdistämisestä ja on urallaan tutkinut laajasti positiivista psykologiaa. Ensimmäiset aiheeseen liittyvät tieteelliset artikkelit ovat julkaistu Luthansin tutkimusryhmän tuloksista vuonna 2002, jonka jälkeen uusia artikkeleita on valmistunut aiheesta kymmenittäin. Psykologisen pääoman kehittymistä on tutkittu kokeellisilla asetelmilla ja tutkimuksissa on todettu, että psykologista pääomaa voidaan valmen-

nuksen avulla kehittää. Tämä taas vahvistaa väitettä psykologisen pääoman kehittymisen liittymistä tuottavuuteen sekä hyvinvointiin. (Heikkilä ym. 2013, 26-29.)

Mc Murray ym. (2010) ovat huomanneet Mankan & Nuutisen (2013, 36) mukaan, että iäkkäimmillä työntekijöillä on enemmän psykologista pääomaa kuin nuoremmilla työntekijöillä. Manka & Nuutinen (2013, 36-37) ovat tutkineet minkälainen yhteys psykologisella pääomalla ja ennenaikaisella lopettamis- ja eläköitymisaikeilla oli toisiinsa (Taulukko 1). Analyysin perusteella voidaan todeta, että työssä jatkamisen aiheet ovat yhteydessä ikään. Vanhemmilla työntekijöillä oli enemmän ennenaikaisia eläkeaikomuksia kuin nuoremmilla työntekijöillä. Psykologisella pääomalla todettiin olevan yhteys niin vähäisempiin eläköitymisaikeisiin kuin vähäisempiin lopettamisaikaisiin nykyisessä työssä.

Taulukko 1. Johtamiskäytäntöjen ja psykologisen pääoman yhteydet työssä lopettamis- ja eläköitymisaikeisiin. Korrelaatiot.

Muuttuja	keski-arvo	keskihajonta	1	2	3	4	5	6	7
1 Ikä	43,06	11,89	1						
2 Esimiesalaisuuden vuorovaikutus (LMX)	3,86	0,91	-,040 n=332	1					
3 Psykologinen pääoma	4,39	0,59	,065 n=317	,272*** n=320	1				
4 Työssä lopettamisaikeet	2,40	1,42	-,286*** n=331	-,262*** n=336	-,229*** n=332	1			
5 Varhaiset eläköitymisaiheet	1,47	0,90	,195** n=336	-,183** n=338	-,224*** n=332	,155** n=337	1		
6 Työkyky	8,25	1,47	-,205*** n=333	,239*** n=335	,406*** n=321	-,206*** n=334	-,370*** n=339	1	
7 Työuran pituus	8,8	8,9	,583*** n=320	-,076 n=319	-,067 n=305	-,247*** n=321	,163** n=323	-,153** n=320	1

Myös työkyky ja psykologinen pääoma korreloivat toistensa kanssa. Mitä paremmaksi työkyky arvioitiin, sen myönteisemmäksi arvioitiin oma psykologinen pääoma. Samoin

psykologinen pääoma arvioitiin myönteisemmäksi niissä esimies-alaisuhteissa, jotka koettiin toimiviksi. Tästä johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijöiden psykologisen pääoman vahvistaminen hyvällä ja vuorovaikutteisella johtamisella on tulosten valossa erittäin tärkeää. Tutkimusta kuitenkin tarvitaan vielä lisää ja keskeistä olisi selvittää mm. millainen merkitys psykologisella pääomalla on työkyvyn kokemisessa. Liittyykö korkeaan psykologiseen pääomaan heikomman työkyvyn kokeminen myönteisemmin, kuin tilanteissa, jossa psykologista pääomaa on vähän. (Manka & Nuutinen 2013, 37, 39.)

3.3 Työelämän odotukset työntekijältä

Ennen riitti, että työntekijä on perinteisessä mielessä terve ja läsnä työpaikalla, eikä sairauspoissaoloja esiintyisi kovin paljon. Näiden lisäksi tänä päivänä työelämässä kohdistetaan odotuksia yhteistyön sujuvuuteen ja kitkattomuuteen, sekä vaaditaan aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta, jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja vastuunottoa omasta korkeatasoisesta suoriutumisesta kun samanaikaisesti työn määrälliset vaatimukset ovat korkeat. Ei ihme, että monet kokevat kiirettä, aikapainetta sekä henkistä raskautta ja useat kokevat kuristuvansa vaatimuksiin. Puheet yhteistyöstä ja innovatiivisesta työotteesta tuntuvat kaukaisilta ja ylivoimaisilta, työn jo ennestään kuormittavassa arjessa. (Hakanen 2009, 13.)

Juuri edellä mainitut työelämän odotukset edellyttävät huomion kiinnittämistä työhyvinvointiin, koska psyykkisesti kuormittunut tai kiireen kanssa kamppaileva työntekijä ei yllä parhaimpaansa (Manka & Nuutinen 2013, 30). Työolobarometrin (2012) mukaan jopa yli puolet palkansaajista kokee työnsä henkisesti rasittavaksi ja henkistä vakivaltaa on havainnut 29 %.

Kuormittumisen tunteelle on olemassa vaihtoehto. On tosiasia, että useimmat ihmiset lähtökohtaisesti haluavat olla työssään tavoitteellisia ja aloitteellisia, saada aikaan hyvää ja laadukasta jälkeä siinä mihin ryhtyvät, kokea onnistumisia sekä hyödyntää osaamistaan ja kokemuksiaan ideoinnissa. Nämä seikat luovat vaihtoehdon kuormittumisen tunteeseen päinvastaisella tavalla; edistämällä työntekijän kokemaa työn imua. Kysee-

seen tuleekin millaista hyvinvointia työelämässä pyritään edistämään. (Hakanen 2009, 13.)

Hakanen (2009, 14) pohtii tutkimuksessaan, miten hyvinvointi on perinteisesti ymmärretty työhyvinvointi- ja terveysajatusmallissa. Hänen näkemyksen mukaan työllä on ilmiselvän merkittävä rooli elämäntyytyväisyydelle ja hyvinvointi on työelämäkeskustelun ja -kehittämisen avainaiheita. Hyvän työelämän lähtökohtana on harvoin otettu yrityksen strategiseksi lähtökohdaksi hedoninen periaate mielihyvän maksimoinnista työssä eli, että työ olisi kivaa ja tuottaisi hyvän mielen. Sen sijaan Hakanen pohtii, että hedonisen hyvinvoinnin käsitteeseen sisältyvä ajatus mielihyvän ja kivun minimoimisesta, kuvaa paremmin perinteistä, sekä edelleen vallitsevaa työhyvinvoinnin ja -terveyden ajattelutapaa ja toimintamallia. Työpaikoilla pyritään tunnistamaan erilaisia riskitekijöitä, epäkohtia ja oireita sekä tekemään niille jotain. Tämän ajattelutavan perusteella, tavoitteena voi olla perinteisessä mielessä suhteellisen terve työntekijä, joka ei olisi kohtuuttoman paljon poissa työstä. Tämän ajattelumallin mukaisesti toimien ei pystytä erityisen hyvin edistämään sellaista hyvinvointia, joka tukisi yrityksen johdon ja HR:n odotusten mukaista ihannetta sujuvasta ja itseksensä operoivasta, aloitteellisesta ja taitavasta työntekijästä, joka ei myöskään uupuisi työssään.

3.4 Hyvinvoinnin kehittämisen ja edistämisen merkitys työurien pidentämisessä

Työhyvinvoinnin merkitys korostuu työurien pidentämiseen liittyvissä keskusteluissa voimakkaasti ja on todettu, että työssä jatkamiseen liittyy keskeisesti työhyvinvointi. Manka & Nuutisen (2013, 30) mukaan esille onkin nostettu pohdintoja, kuinka edellytyksiä luodaan työurien jatkamiselle ja millaisin toimenpitein työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa. Pohdinnoissa on nostettu esille niin sanottuja metataitoja, kuten elämäntaita- ja elämäntaita- taidot, kumppanuustaidot, muiden ja itsensä johtamisen taidot sekä muutostaidot jotka muodostavat uuden osaamisen alueen ja joiden edistämiseen voivat vaikuttaa niin työntekijät itse kuin esimies.

Työministeri Lauri Ihalainen (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020) korostaa esipuheessa, että väestön ikärakenteen muuttumisen myötä suomalaisen työelämän tu-

lee tukea suomalaisten halua sekä mahdollisuuksia tulla työelämään, olla työssä sekä jatkaa työelämässä terveinä ja motivoituneena pidempään kuin muissa Euroopan maissa. Työurien pidentämisen kannalta on tärkeää, että myös erityisryhmien, kuten osatyökykyisten mahdollisuus olla mukana työelämässä varmistetaan. Strategian visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Strategian mukaan työelämäämme pitää kehittää joustavin uudistuksin vahvistaen mahdollisimman monen ihmisen halua ja kykyä jatkaa työelämässä riittävän kauan. Tämä tarkoittaa innovoinnin ja tuottavuuden vahvistamista, luottamuksen ja yhteistyön syventämistä, osaavan työvoiman sekä yksilön ja koko työyhteisön terveyteen ja hyvinvointiin panostamista. Työhyvinvointiin panostaminen tuottaa panostukset takaisin. Hyvät työolot ja työhyvinvointi korostuvat yhä merkittävämmäksi osaksi tulevaisuuden työelämää ja lisäävät tuottavuutta ja työelämän vetovoimaa. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 2-3.)

Työelämän kehittämisstrategian tutkimuksissa on selvinnyt, että mitä enemmän työorganisaatioita on uudistettu viime vuosina ja mitä paremmat vaikutusmahdollisuudet työntekijöillä on ollut omaan työhön muutosten yhteydessä, sitä myönteisemmäksi työelämän laatu on kehittynyt. Mitä parempi on työelämän laatu, sitä myönteisemmin yli 50-vuotiaat suhtautuvat ajatukseen jatkaa työssä vielä 60-vuotiainkin. Kyselytutkimuksissa on selvinnyt myös, että työssä jatkamisen tärkeimmät asiat olivat työpaikan hyvä ilmapiiri, viihtyisä työympäristö, vakinainen työsuhde, työn mielekkyys sekä innostava ja reilu esimies. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 6.)

Työryhmän mukaan Suomessa on työkuulttuurin osalta kehitettävää arvoissa, asenteissa, tavoissa ja tottumuksissa. Huomiota tukee kiinnittää myös työn terveellisyyteen ja turvallisuuteen, kiireen vähentämiseen ja johtamisen käytäntöihin. Näillä kaikilla tekijöillä on vaikutusta työhyvinvointiin. Tulevaisuuden työpaikoilla kehitetään myös aktiivisesti sekä ennakoivasti työn mielekkyyttä, innostavuutta ja voimavaroja. Työpaikoilla tulee seurata aktiivisesti työntekijöiden työkykyä ja puuttua herkästi kuormitusongelmiin sekä ennakoida mahdollisia riskejä, kannustaa liikkumiseen sen toimiessa sairauksien ennaltaehkäisyssä ja etsiä aktiivisesti ratkaisuja työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 6, 20.)

Työhyvinvointia on mahdollista kehittää suunnitelmallisesti vahvistamalla muun muassa työn voimaannuttavia piirteitä, kuten sosiaalista pääomaa ja työntekijän psykologista pääomaa, joilla on todettu olevan yhteyttä työhön sitoutumiseen, työhyvinvointiin, suorituskykyyn sekä sairauspoissaolojen ja masennuksen ilmenemisen riskeihin. Hyvinvoinnin kehittämien vaikuttaa myös organisaation tulokuntoon, tuoden hyvinvointiin kohdistetuista investoinneista moninkertaisia tuottokertoimia, joka itsessään vaikuttaa henkilöstön psykologiseen pääomaan positiivisesti. (Manka & Nuutinen 2013, 31.)

Työelämän muuttuessa enemmän palveluita tuottavaan suuntaan, vaaditaan tulevaisuudessa enemmän henkistä ja sosiaalista työkykyä, iästä riippumatta. Nämä toimintakyvyn osa-alueet tosin kasvavat ja vahvistuvat iän myötä. Tällä on vaikutusta työuran pidentymiseen, mikäli kysymys on ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä yhteensopivuudesta. (Ilmarinen 2006, 409.)

Ilmarinen (2006, 205, 207, 399) myös painottaa, että hyvän johtamisen edistämiseksi on suuri inhimillinen tarve niin yksilön kuin yrityksen kannalta. Hyvällä johtamisella on suora merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen, jotka korreloivat voimakkaasti keskenään. Yrityksissä tulisi panostaa ikäjohtamisen merkityksen kasvattamiseen, jossa huomioidaan kaikenikäiset työntekijät, mutta samalla luoda ymmärrystä ikääntymisen koskevan meitä kaikkia ja nähdä ikääntyvät yrityksen voimavarana. Esimiesten ollessa merkittävässä roolissa tulisi heidät kouluttaa huomaamaan henkilöstön työkyvyn rakenne ja sen muutokset ikääntyessä. Muita hyvinvointia kohoittavia sekä työkyvyn alentumista ennaltaehkäiseviä keinoja työurien pidentämisen mahdollistajiksi Ilmarisen mielestä ovat, henkilöstön säännöllisen työkyvyn tilan selvittäminen, työkykyasioiden liittäminen kehityskeskusteluihin, selvitys millä perusteilla ikääntyvät olisivat halukkaita jatkamaan työelämässä pidempään, senioreiden työn muokkaaminen tarpeiden mukaisesti sekä tärkeänä osana esimiesten työkyvystä ja jaksamisesta huolehtiminen.

Myös yritysten senioriohjelmilla on todettu olevan vaikutusta työurien pidentymiselle. Andersson ym. (2013, 32-37) ovat kuvanneet usean eri yrityksen senioriohjelman sisältöä sekä niistä saatuja hyötyjä. Senioriohjelmiä on otettu käyttöön ikärakenteen hallintaan, jaksamisen tukemiseen sekä työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseen. Ohjelmien

kautta on useimmilla yrityksillä ollut tavoitteena vähentää sairauspoissaoloja, nostaa keskimääräistä eläkkeelle jäämisikää sekä varmistaa hiljaisen tiedon siirtäminen. Tulokset ovat olleet hyvin myönteisiä ja ikääntyvien hyvinvointiasioihin panostaminen senioriohjelmien kautta on nostanut eläkkeelle jäämisikää Abloy Oy:ssä 59,5 vuodesta 63 vuoteen ja Saarioisilla yli kahdella vuodella siten, että vuonna 2010 eläkkeelle on jääty noin 61,5-vuotiaana (Andersson ym. 2013, 34-36). Berner Oy:ssä vuonna 2012 eläkkeelle jäämisikä on noussut 64,5 vuoteen kun se senioriohjelman käyttöönotto vuonna oli 63,6 vuotta (Rissanen, H. 25.2.2014).

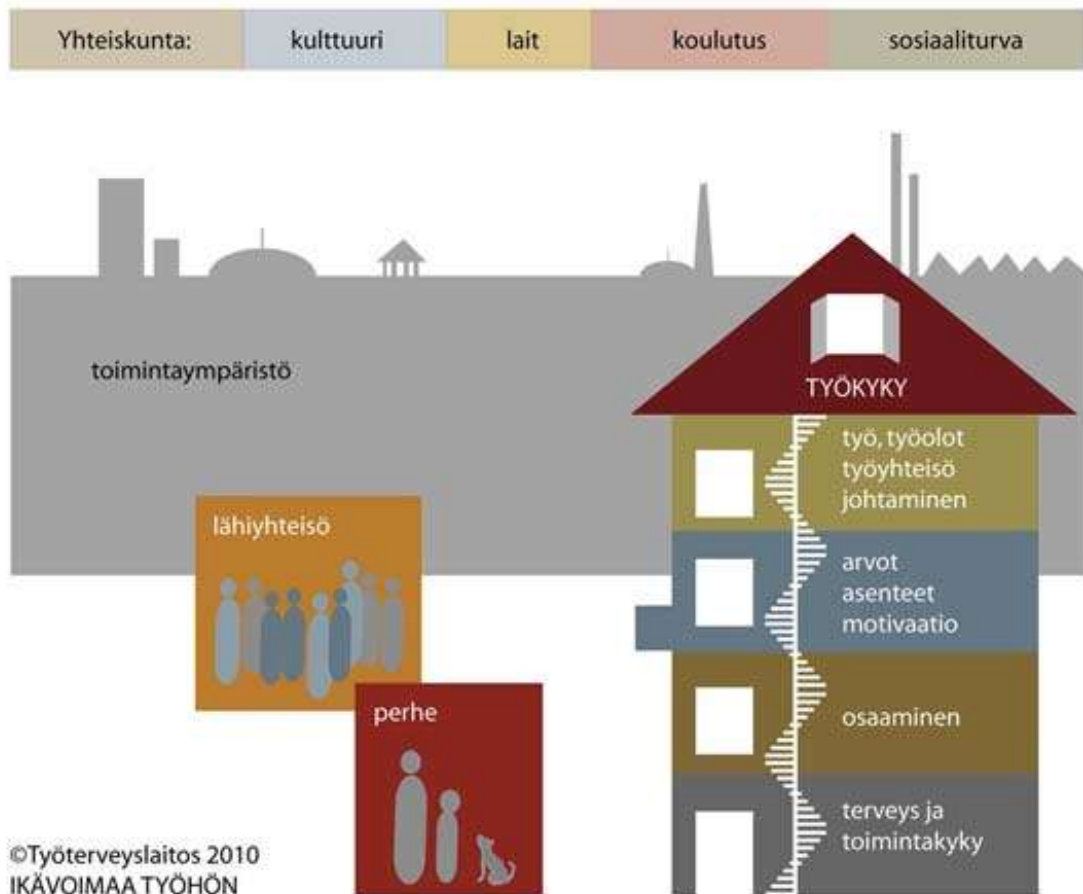
Colliander ym. (2012, 215–220) ovat seuranneet tutkimuksia, joissa käy ilmi eri työkyvyttömyyseläkkeelle johtavia syitä ja määriä. Eniten työkyvyttömyyttä aiheuttavia sairauksia ovat mielenterveydelliset häiriöt, joiden osuus on jopa 39 % vuoden 2011 työeläkejärjestelmästä saaneiden työkyvyttömyyseläkeläisten määrästä. Toisena ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet, joiden osuus vuonna 2011 oli 29 %. WHO:n mielenterveysosasto on arvioinut, että vuonna 2030 masennus on suurin yksittäinen työkyvyttömyyden syy. Colliander ym. toteavat, että työterveyshuoltomme on jäänyt 1980-luvulle ja toimii varsin sairaanhoitopainotteisesti ja sitä toteutetaan lääke- ja hoitotieteellisestä viitekehystä. Psykologit saavat varsin rajattuja toimeksiantoja eivätkä ne aina edes vastaa asiakkaiden tarpeita tai heidän lausuntojaan käytetään tai niitä tulkitaan toisin kuin on tarkoitettu. Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto rajoittuu usein vain työterveysriskien kartoittamiseen ja vain harvoin työhyvinvoinnin edistämiseen. Työnantajat ovat keskittyneet mieluummin maksamaan huonosta voinnista seurauksineen kuin ennaltaehkäisemään huonovointisuutta. Sama summa, joka kuluu sairauspoissaolopäivien kustannuksiin ja työaika kuluttaviin sisäisiin ristiriitoihin, voitaisiin sijoittaa toimenpiteisiin joilla ennaltaehkäistään edellä mainittuja asioita sekä kehitetään toimintaa ja edistetään hyvinvointia työssä.

4 Työkyvyn arvioimiseen vaikuttavat tekijät

Työkyvyn tarkasteluun löytyy runsaasti eri näkökulmia ja juuri tämä monimuotoisuus tekee sen arvioinnin ja mittaamisen haastavaksi. Yksi peruskysymys onkin kenen näkökulmasta työkykyä arvioidaan. Työkyvyn arvio perustuu joko kohdehenkilön omaan käsitykseen tai arvioon, jonka tekee terveydenhuolto tai sosiaalivakuutuksen ammattilainen tai muu asiantuntijaryhmä. Myös työpaikoilla työnjohto arvioi työntekijän suoriutumista työstään. Kun työkykyä tarkastellaan sosiaalivakuutuksen näkökulmasta, painottuu arvioinnissa yleisesti työntekijän terveyden ja toiminnan ulottuvuudet. Kun tarkastelunäkökulma vaihtuu työpaikkojen työkyvyn edistämistoimintaan, on arviointi jo paljon monimuotoisempaa. Tällöin tarkastellaan työntekijän toimintakyvyn ja työn ohella myös esimerkiksi organisaatiota ja koko työyhteisöä, jolloin yksilön työkyky on vain osa toimintajärjestelmän kehittämisen kokonaisuutta ja itse arviointi lähtee toimintajärjestelmien kehittämisestä. (Gould & Ilmarinen 2010, 33.)

Nykypäivän erilaiset työelämän käytännöt asettavat monimuotoisuudellaan haasteita työkyvyn arvioimiselle. Ei riitä, että tarkastellaan ainoastaan työtehtävien vaatimien terveydellisten edellytysten näkökulmaa, vaan on punnittava myös muun muassa joustavuutta, sosiaalisia ja kommunikatiivisia kykyjä ja monitaitoisuutta. Työkyvyn hahmottaminen on kehittynyt yksilön ominaisuuksien painottamisesta enemmän työhön liittymisen suuntaan eli yksilön ominaisuuksien mittaamisen rinnalle on noussut konkreettisesti rajatun työn tekemisen analyysi. (Gould & Ilmarinen 2010, 33.)

Työkyky muodostuu työn vaatimusten sekä yksilön ja yhteistyön voimavarojen tasapainosta. Tasapainoon vaikuttavat myös perhe ja lähiyhteisö sekä niiden suhde työhön. Ilmarinen (2012) sanoo, että ikääntyvien työntekijöiden työkyvyistä tehdyistä kattavista tutkimuksista on tunnistettu keskeisiä työkykyyn vaikuttavia tekijöitä jotka voidaan esittää Työterveyslaitoksessa kehitetyn työkykyalomallin avulla. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Työkykytalo. Työterveyslaitos 2014 b.

Työkykytalo (Kuvio 2.) perustuu useisiin tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn liittyviä sekä vaikuttavia tekijöitä. Havainnollistaminen tapahtuu kuvaamalla taloa neljässä eri kerroksessa, joissa kussakin keskitytään eri aihe-alueeseen; terveyteen, osaamiseen, arvoihin ja asenteisiin sekä työhön. Yksilön voimavaroja kuvaavat kolme ensin mainittua kerrosta; terveys, osaaminen sekä arvot ja asenteet. Neljäs kerros kuvaa itse työtä, työoloja, työyhteisöä ja johtamista. Talossa tapahtuu kokoajan muutoksia muuttaen samalla työn kerroksen tapahtumia. Koska ihmisen voimavarat muuttuvat ikääntymisen myötä, on tasapainon löytäminen ja sen säilyttäminen haastavaa. (Hussi ym. 2011, 54.)

4.1 Työkyvyn mittaaminen

Kysely- tai haastattelututkimuksissa kohdehenkilö usein arvioi itse omaa työkykyään, jonka tuloksena saadaan työkyvyn yleinen osoitin eli tutkittavan oma käsitys omasta työkunnostaan. Konkreettisemmin tutkittaessa mittarit sidotaan tutkittavan tilanteeseen

ja niillä voidaan mitata senhetkistä työstä suoriutumista, mitata tutkittavan työkykyä suhteessa työuran aikaisempaan parhaaseen työkykyyn tai voidaan verrata työkykyä esimerkiksi samaan ikäkategoriaan kuuluvan, samaa työtä tekevän henkilön työkykyyn. (Gould & Ilmarinen 2010, 34.)

Suomalaisissa tutkimuksissa yleisemmin käytettyjä työkyvyn mittareita ovat työterveyslaitoksen kehittämä työkykyindeksi, sekä yksittäiset, henkilön työkuntoa selvittävät kysymykset. Työkykyindeksi koostuu useiden kysymysten avulla sekä arvioitavan yksilön omista työkykyään koskevista arvioinneista, että lääkärin havaitsemista sairauksista tai vammoista.

Työkykyindeksi perustuu seuraaviin osioihin:

- työkyky suhteessa työn fyysisiin sekä henkisiin vaatimuksiin
- työkyky suhteessa siihen, mitä se on ollut parhaimmillaan
- lääkärin toteamiin pitkäaikaisiin sairauksiin, vikoihin, vammoihin sekä niiden vaikutuksiin työskentelyssä
- usko siihen, että kykenee terveytensä puolesta työskentelemään nykyisessä ammatissa kahden vuoden kuluttua
- poissaoloihin oman sairauden vuoksi kuluneen vuoden ajalta
- onko viime aikoina nauttinut tavallisista päivittäisistä toimista
- onko viime aikoina kokenut olevansa toiveikas tulevaisuuden suhteen
- onko viime aikoina ollut toimielias ja vireä. (Työolobarometri 2012, 89.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos on arvioinut, että työkykyindeksi soveltuu hyvin eteenkin ikääntyvän työväestön koetun työkyvyn tarkasteluun. Työkykyindeksin arvo vaihtelee välillä 7 – 49. Työkyky luokitellaan erinomaiseksi jos pistemäärä on 44 – 49 välissä. Työkyky on hyvä, kun pistemäärä 33 – 43 välillä ja pisteiden ollessa 28 – 36 välillä työkyky on kohtalainen sekä huono mikäli pisteet ovat välillä 7 – 27. (Colliander, Härkönen & Ruoppila 2009, 123.)

Tämä Suomessa kehitetty työkykyindeksi innovaatio on käännetty 26 eri kielelle ja sitä käyttämällä on tehty runsaasti tutkimuksia yleisesti eri kulttuureissa myös ympäri maailmaa. Sitä on käytetty joko kokonaisuudessaan tai yksittäistä osiota maailmanlaajuisissa

työntekijöiden työoloja, terveyttä ja työhyvinvointia kartoittavissa tutkimuksissa. Euroopassa hyödyntäminen on yleistä henkilöstöhallinnon ja työnjohdon toimesta. Esimerkiksi Hollannissa työntekijät täyttävät itse työkykykyselyn sähköisesti ja tiedot siirtyvät anonymisti työpaikan tietokantaan. Tiedoista koostuu grafiikkaa, joka kuvaa työntekijän työkykyä sekä vertailutietoa esimerkiksi vastaavasta ikäryhmästä ja toimialasta. Työntekijän luvalla tietoja voidaan hyödyntää muun muassa kehityskeskusteluissa, joissa myös kehittämistoimenpiteitä voidaan suunnitella kohdennetusti. (Hussi ym. 2011, 72-73.) Tämä malli herättää itsessäni ajatuksia siitä, että tämänkaltaista uutta uskallusta seurata henkilöstön työkykyä, voisi ajatella tuotavaksi myös suomalaiseen työ-kulttuuriin.

4.2 Ikääntymisen vaikutus työkykyyn

Työkyky heikkenee iän myötä, mutta myös sairaudet tai vammautumiset vaikuttavat työkykyyn. Erot yksilöiden välillä ovat kuitenkin suuret koulutustaustan, ammattiase- man tai työtehtävien sisällön asettamisen vaatimusten mukaan. Tutkimusten mukaan 20 – 65-vuotiaat ovat työkyvyltään keskimäärin hyvässä tai erinomaisessa kunnossa. Silti noin 30 % yli 45-vuotiaiden mies- ja naistyöntekijöiden ryhmästä on havaittu selvää työkykyindeksin heikkenemistä sekä teollisuus- että toimistotyössä ja 15 – 30 % kohdal- la on todettu työkykyindeksin olevan kohtalainen tai jopa huono. Tämä on ryhmä, joka on vaarassa menettää työkykynsä kokonaan, ellei ennaltaehkäiseviin ja korjaaviin toi- menpiteisiin ryhdytä. (Ilmarinen 2012.)

Työolobarometri-tutkimuksen mukaan vuonna 2012 on todennettavissa, että työkyky heikkenee iän myötä. Hussi ym. (2011, 79) ovat kuitenkin todenneet, että Suomalaisen väestön työkyky on kohentunut 1970-luvun loppupuolelta lähtien ja vielä 2000-luvun aikana yli 54-vuotiaiden palkansaajien keskimääräinen työkyky on parantunut sekä hen- kisten että fyysisten vaatimusten suhteen selkeämmin kuin muissa ikäryhmissä. Muissa ikäryhmissä muutokset ovat kuitenkin samansuuntaisia.

Työkyvyn kohentumiseen on vaikuttanut työolojen ja -välineiden kehittyminen sekä työergonomiaan panostaminen. Toinen merkittävä tekijä on ollut suomalaisen koulu-

tustason huima nousu sekä ammattirakenteen muutos viime vuosikymmenten aikana. (Hussi ym. 2011, 79.)

Kuvio 3. esittää tutkimustuloksen jossa käy ilmi, että 45 – 54-vuotiaiden ryhmässä niiden osuus, jotka arvioivat työkykynsä kohtalaiseksi tai huonoksi, kasvaa selvästi niin fyysisten kuin henkisten haasteiden suhteen. Yli 55-vuotiaiden ryhmässä jo runsas viidesnes kokee työkykynsä suhteessa työn fyysisiin (23 %) sekä henkisiin (22 %) vaatimuksiin olevan kohtalainen tai huono. Sukupuolten välisillä tuloksilla ei kuitenkaan ole merkittävää eroa, joskin naiset kokevat työkykynsä hieman alemmaksi kuin miehet. (Työolobarometri 2012, 81-82.)



Kuvio 3. Työkyky suhteessa työn fyysisiin ja henkisiin vaatimuksiin sukupuolen ja ikäryhmän mukaan 2012.

4.3 Ikääntyvän työkyvyn tukeminen

Työkyky ei ole ainoastaan sidoksissa yksilöllisiin tekijöihin, kuten terveyteen, toimintakykyyn, stressinsietokykyyn tai ammattitaitoon, vaan siihen liittyy myös useita ulkopuolisia yksilöstä riippumattomia tekijöitä. Näitä ovat mm. työn kuormitustekijät, kuten hankalat työasennot, lihastyö, rooliepäselvyydet tai kiire ja pakkotahtisuus. Nämä tekijät vaikuttavat eteenkin ikääntyvien kohdalla haitallisesti työkykyyn, riippumatta heidän terveydentilastaan. (Kankainen, Pensola, Rinne & Roine 2008, 108.) Tällöin huomion tulee kiinnittyä työergonomiaan ja suunnitelmallisuuteen työnjaon suhteen tai esimiesten henkilöstöresurssien joustavaan käyttöön.

Työkyvystä huolehtimien yrityksen näkökulmasta käsittää työkykyongelmien ilmaantumisessa niihin puuttumisen, mutta vieläkin tärkeämpänä tekijänä työkykyongelmien ennaltaehkäisy. Ennaltaehkäisyssä voidaan hyödyntää tietoa, joka auttaa tunnistamaan työkykyä uhkaavia tekijöitä, ikäsidonnaisten tekijöiden vaikutuksesta voimavarojen kehittymiseen. Työkykyongelmien ennaltaehkäisy tärkeimmät kulmakivet liittyvät juuri fyysisen ja psyykkisen kuorman säätelyyn sekä työturvallisuutta uhkaavien riskien hallintaan. Työkyvyn seurannan tukiprosesseja puolestaan ovat mm. sairauspoissaolojen seuranta, varhainen puuttuminen ja työhön paluun tukeminen. (Hussi ym. 2011, 301, 310.)

Työkykyongelmia voidaan ehkäistä kiinnittämällä huomiota työympäristön suunnitteluun, panostamalla työjärjestelyihin, mitoittamalla työt suhteessa tehtävien vaatimuksiin ja työntekijöiden voimavaroihin. Työntekijöiden voimavarojen riittävyys ja niiden kehittämismahdollisuus tulee myös huomioida siten, että työntekijällä riittää voimavaroja tarjottuihin kehittämishaasteisiin. (Hussi ym. 2011, 301.)

Työjärjestelyiden ja työn muokkaaminen voi olla esimerkiksi määräaikaista tai pysyvää työn keventämistä, joko tehtäväperusteisesti tai työajallisesti järjestettynä. Kuormittavuuden vähentämisen keinoja ovat muun muassa kehittää työn sisältöä, määritellä vastualueita selkeiksi, ottaa käyttöön työtä keventäviä apuvälineitä, siirtyä yksintyöskentelestä parityöskenteelyyn, toteuttaa työnkiertoa tai ottaa käyttöön mahdollisuuksien mukaan yksilölliset ja joustavat työaikamallit. (Andersson ym. 2013, 18.)

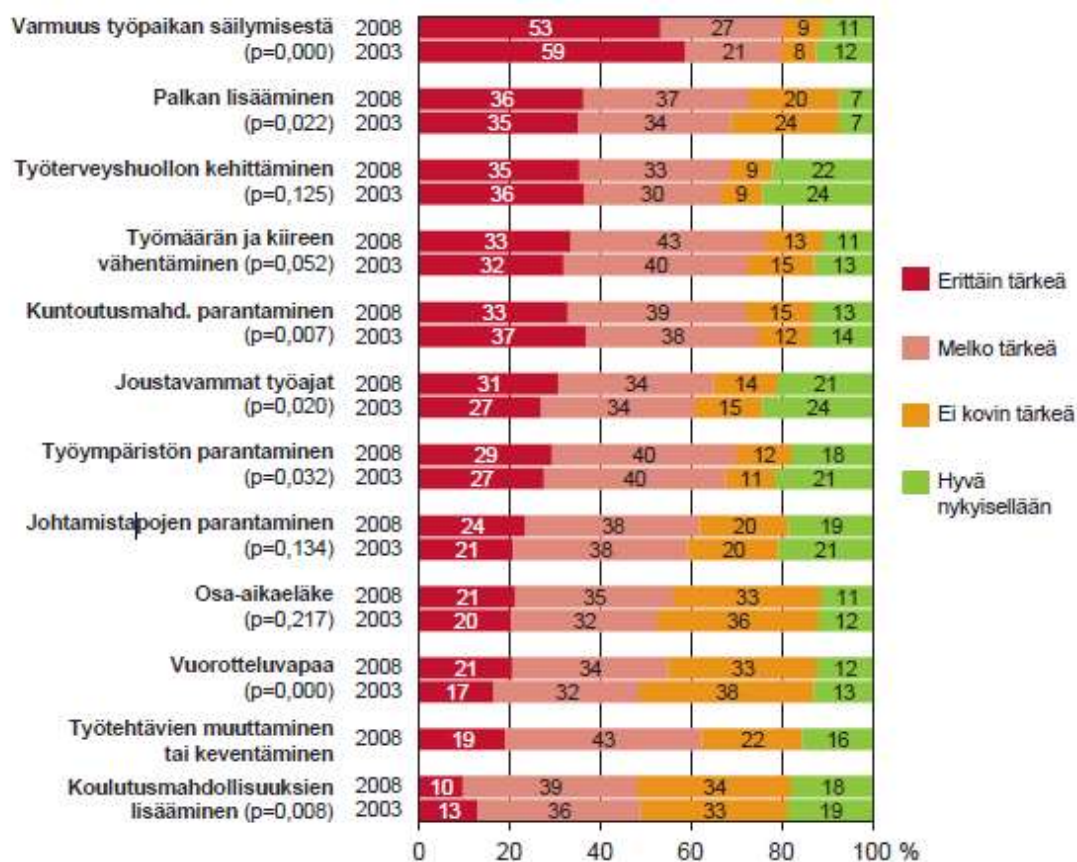
Työn mitoittamisesta kuvaava esimerkki on epäviralliset työnjaot. Kun vastualueet eivät ole selkeitä, kasaantuu helposti ikääntyville henkilöille isompi työkuorma, joka voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja väsymystä. Nämä oireet puolestaan saatetaan tulkita helposti ikääntymisen aiheuttamaksi ongelmaksi, vaikka todelliset syyt liittyvät epäviralliseen työnjakoon. Näin pääsee tapahtumaan vuosien saatossa, mikäli työnkuvia ei käydä säännöllisesti läpi. Työkyvyn tukemisessa onkin otettava huomioon työkuorman määrä ja suunnitella töiden muuttumisen tahdissa roolijaot uudelleen, jotta vältetään näiltä epävirallisilta ja epäreiluilta työnjaoilta. (Hussi ym. 2011, 303.)

Myös kuntoutus on alku muutokselle, jonka ihminen tarvitsee selviytyäkseen paremmin arjessaan ja työssään, sekä voidakseen paremmin. Kuntoutus voi olla myös ennaltaehkäisevä toimi, jossa tavoite on toimintakyvyn ylläpitäminen, vaikka se perinteisesti mielletään vajaakuntoisten kuntoutus toimintana. 45 - 69-vuotiaiden, joko ammatillinen tai varhais- eli ennalta ehkäisevä kuntoutus on kuitenkin tärkeää, sillä se toimii yhtenä työkyvyn ylläpitävistä keinoista. (Kankainen ym. 2008, 120.)

Yksi keino tukea ikääntyvien työkykyä on huomioida asia kehityskeskusteluiden avulla. Joissakin yrityksissä tämä on otettu osaksi ikäohjelman käytäntöä. Ikäohjelmaa hyödyntämällä yritys voi kohdentaa ikääntyville oman osion ja ottaa pohjaksi kehityskeskusteluille työkykytalon mallin, jonka avulla voidaan varmistaa, että keskusteluissa huomioidaan työkyvyn eri ulottuvuudet. Parhaimmillaan työkyky asiat tulevat huomioiduksi, kun esimies ja työntekijä yhdessä pohtivat keinoja voimavarojen tukemiselle, motivaation ylläpitämiseen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. (Hussi ym. 2011, 308.)

Ilmarinen (2006, 88) toteaa vuoden 2001 tyky-barometrin tulosten mukaan, että ikääntyvien työkyvyn ylläpitämiseksi ehdotetut keinot ovat muodostuneet työnantajien puolesta liikkumisen kannustamiseen, tehtävänkuvan muutoksiin, koulutukseen, terveysmotivointiin sekä kuntoutukseen ja työaikajärjestelyihin. Henkilöstö ja työterveyshuolto ovat olleet samaa mieltä, mutta lisännyt listaan lääkärintarkastukset. Kaikki tahot ovat siis olleet samaa mieltä keinoista, joskin painotusarvo on ollut hiukan erilainen. Tyky-barometri esitti siis vuoden 2001 ehdotetut keinot työkyvyn ylläpitämiseen. Kuviossa 4.

on puolestaan tuorempi tutkimustulos, vuosilta 2003 ja 2008, 45 - 65-vuotiaiden näkemyksistä, mitkä asiat vaikuttavat ja ovat tärkeitä pitkään työssä jaksamiselle.



Kuvio 4. 45–64 -vuotiaiden palkansaajien näkemykset eri asioiden tärkeysjärjestyksestä pitkään työssä jaksamisen kannalta. n(2008)~1993 ja n(2003)~1807. Eläketurvakeskus 2014, 72.

Tutkimustulokset ovat osittain samankaltaisia, mutta eroavaisuuksiakin löytyy. Ennen työkyvyn ylläpitämiseksi on ehdotettu konkreettisia toimia, kun taas nykyään työssä jaksamisen edellytykset painottuvat myös henkiseen hyvinvointiin. Liikunnasta ei puhuta 2008 tutkimuksessa lainkaan, mutta liikunta keinona ylläpitää työkykyä on kiistaton. Sen sijaan erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä pidetään edelleen työtehtävän muuttamista, työmäärän ja kiireen vähentämistä, joustavia työaikoja, kuntoutusmahdollisuuksien parantamista sekä työterveyshuollon kehittämistä. Näinä epävarmoina aikoina, on listalla korkeimpana vuonna 2008 ollut, varmuus työpaikan säilymisestä ja toisena palkan lisääminen. Se, kuinka näitä henkiseen hyvinvointiin liittyviä keinoja voidaan toteuttaa tämän päivän taloudellisessa puristuksessa, tuo omat haasteensa työnantajille.

5 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen on kaiken ikäisten johtamista. Se ei ole muusta johtamisesta irrallaan olevaa johtamista vaan se tulisi mieltää henkilöstövoimavarojen johtamiseksi, jossa ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottaminen palvelee sekä organisaation tavoitteita että henkilöstön hyvinvointia. Jokainen organisaatio määrittelee yritykselle sopivan ikäjohtamisohjelman yrityksen visioiden, tavoitteiden ja strategian lähtökohdista, sillä ikäjohtamisen tarpeet tai mahdollisuudet vaihtelevat aloittain eikä näin ollen ole yhtä sovellettavaa mallia. Yhteistä kuitenkin on organisaatioiden pyrkimys ikäjohtamisen avulla johtaa yrityksen menestyksen johtamista, jolla tarkoitetaan arkista johtamista sekä töiden organisointia elämänsäkulun ja voimavarojen näkökulmasta. Yhteinen päämäärä voi olla myös pyrkimys hyödyntää ja kehittää henkilöstövoimavaroja sekä ennaltaehkäistä työkyvyn heikkenemistä sekä työkyvyttömyyttä. (Hussi ym. 2011, 290; Ilmarinen 2006, 56, 197.)

Usein ikäjohtamisen tarve tulee esiin kun yritys ja sen johto havahtuvat henkilöstön ikääntymisen uhkiin sekä mahdollisuuksiin. Henkilöstön ikärakenteet ovat todennäköisesti tulossa pitkäaikaisesti muuttumaan, joten ilman yritysten oivallusta tästä, ei ikäjohtaminen toteudu käytännössä. Kyse on siis oivaltaa vallitseva tilanne ja tahtoa tarttua haasteeseen kehittää ikäjohtamista. Ikäjohtaminen ei ole pelkästään eri-ikäisten erilaisten tarpeiden johtamista vaan se on tavoitteellista johtamista, jota ohjaa laaditut visiot, jotka ovat sopusoinnussa muiden henkilöstövisioiden kanssa. Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee pitkämielisesti kehittää ikäjohtamisen työkaluja ja kokeilla niitä käytännössä. Aikanaan hyvistä käytännöistä syntyy hyvä ikäjohtamisen kulttuuri, joka sulautuu hyvään henkilöstöjohtamiseen. (Ilmarinen 2006, 199, 200.)

Ikäjohtamista voidaan tarkastella kolmiulotteisesti joko organisaation, työyhteisön tai yksilön näkökulmasta. Organisaatiolle olennaista ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamisessa, tai huomioon jättämisessä on, miten se vaikuttaa organisaation toimintaan, tulokseen tai toimintakykyyn. Työyhteisötasolla olennaista on miten ikäsidonnaiset tekijät vaikuttavat työyhteisön toimintaan, eri-ikäisten välisiin suhteisiin, vuorovaikutukseen ja työyhteisöön. Yksilön kohdalla puolestaan olennaisiksi tekijöiksi nousee oman

osaamisen hyödyntäminen, työkyvyn ja voimavarojen kehittyminen, sekä työn mielekkyys ja muun elämän tasapaino. (Hussi ym. 2011, 290.)

Ikäjohtamisen lähtökohdaksi mielletään usein tarve ikääntyvän henkilön työkyvyn tukemiseen. Ikäjohtamista ei kuitenkaan tule yksinomaan tarkastella kalenteri-ään näkökulmasta, vaan ikä olisi nähtävä moniulotteisena ja -tasoisena ilmiönä. On selvää, että ikääntyvien työkyky voi vähentyä, mutta tämän muutoksen ohella on tarkasteltava muitakin tekijöitä kuten työkokemusta, työuran vaihetta, psyykkistä kehitystä ja elämäntilannetta sekä miten työ muuttuu toimintaympäristöön nähden. Näillä tekijöillä on myös vaikutusta eri-ikäisten ja eri elämänvaiheessa olevien työntekijöiden ikäjohtamisen tarpeisiin. (Hussi ym. 2011, 292.)

Nuoret tarvitsevat omien tarpeiden, osaamiseen ja sen hetkisten tilanteiden mukaista tukevaa ja työuraa edistävää johtamista, kun taas seniorit tarvitsevat työkykyä ylläpitäviä sekä motivointiin liittyviä ratkaisuja. Ikäjohtaminen on siis työntekijän iän ja sen mukana tuomien tekijöiden huomioimista päivittäisessä johtamisessa. Tarpeet myös vaihtelevat ikääntymisen myötä; kaksikymppisillä ja kuusikymppisillä työntekijöillä on usein erilaisia tarpeita ja haasteita, niin työelämässä kuin yksityiselämässä. Hyvä esimies saa kaikista työntekijöistä esiin heidän parhaat puolensa ja yhteistyö eri-ikäisten välillä voi toimia parhaiten silloin, kun tiimiläiset sekä esimieskin näkee erilaisuuden rikkautena. Tiimin toimivuuteen vaikuttaa myös paljon omat asenteet, josta johtuen ikäjohtamisen rinnalla tulisi puhua myös asenteiden johtamisesta. Onnistunut ikäjohtaminen on tulos ikääntymiseen liittyvän ymmärtämisen soveltamisesta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ilmarinen 2006, 197; Pennanen 2014.)

Ikäjohtaminen on saanut myös kritiikkiä, koska sen käytön on uskottu johtavan ikästereotyyppien vahvistamiseen sekä ikäryhmien välisten erojen korostamiseen. Tämä johtaa ajatukseen, että työntekijöitä ei pitäisi luokitella iän perusteella, vaan puhua ikäneutraalista ja iättömästä johtamisesta. Kritiikin taustalla on huoli siitä, että ikääntyvät työntekijät leimautuvat kielteisesti ja iän ongelmallisuutta erityiskohteluineen korostettaisiin. Joka tapauksessa hyvä johtaminen mielletään erityistarpeiden huomioon ottamisena iästä riippumatta. Esille nouseekin enemmän kysymys millaisia merkityksiä ikäjohtami-

seen liitetään ja miten ikäjohtaminen käsitteenä ja käytännön toimenä ymmärretään. (Hussi ym. 2011, 286.)

Ilmarinen (2006, 210) selvittää, että ikäjohtamisen taustalla olevat seurantatutkimukset osoittavat hyvän esimiestyön olevan kaikkein merkittävin tekijä, joka selitti työkyvyn paranemista 51 – 62 vuoden iässä. Esimiehen rooli on siis kaikkein tärkein, riippumatta siitä, mitä työtä henkilö tekee. Esimies vaikuttaa suoraan omalla johtamisellaan työkyvyn joko laskevasti, tai sitä parantavasti. Hyvä esimiestyö ja ikäjohtaminen puolestaan perustuvat omaan ikäasenteeseen. On tarkasteltava esimiehen näkemystä siitä, näkeekö hän ikääntyvän työvoiman kielteisenä vai myönteisenä. Kielteinen näkemys voi johtua puutteellisesta tiedosta. Sen sijaan myönteinen asenne lähtee siitä, että näkee iän myötä tapahtuvan myönteisiä muutoksia, kuten uusia voimavaroja, kykyä hallita asioita paremmin kuin aikaisemmin, tai kykyä ratkaista aikaisempaa monimutkaisempia ongelmia.

On todettu, että esimiestyö on ikäjohtamisen keinoilla merkittävin ikääntyvien työkykyä parantava keino. Siitä syystä esimiestyöhön ja sen laatuun on todella panostettava voimakkaasti. Esimiehet itse tarvitsevat tietoa ikäjohtamiseen liittyviin asioihin sekä edellytyksiä ja jopa valtuuksia toimia ikämyönteisellä tavalla. (Ilmarinen 2006, 211.) Esimiesten ikäjohtamistaitoja voidaan kehittää koulutuksen myötä, perehdyttämällä sekä valmentamalla heitä eri ikävaiheisiin liittyviin erityispiirteisiin ja niiden käsittelyä työyhteisössä. (Andersson ym. 2013, 9.)

Organisaatioiden kehittämät senioriohjelmat ovat yleensä saaneet alkunsa siitä, että työntekijät haluavat pitää ikääntyvistä työntekijöistään kiinni heidän omaavan suuren hiljaisen tiedon sekä taidon vuoksi. Kiinnostus ikääntyneisiin ei siis riipu pelkästään siitä, että heidät nähtäisiin erityistä huolenpitoa vaativana joukkona, joiden työkykyä on ylläpidettävä, vaan enimmäkseen siitä, että heidän työpanoksensa on korvaamattoman arvokas organisaatiolle. (Hussi ym. 2011, 286.)

5.1 Ikääntyvän osaaminen on yrityksen voimavara

Organisaation sekä yksilön tulee pitkäjänteisesti huolehtia osaamisestaan, sekä sen kehittämisestä. Organisaation näkökulmasta kysymys on osaamisesta, joka tukee strategis-

ten tavoitteiden saavuttamista. Yksilön näkökulmasta kysymys on osaamisen kautta mahdollisuudesta säilyttää työmarkkinakelpoisuus läpi työuran, sekä kehittää omaa työympäristöä ja työtä. Näkökulmasta riippumatta olennaista on, että osaaminen vastaa työn vaatimuksia, sekä vastuu otetaan tarvittavista kehittämistoimenpiteistä, niin yksilön kuin työnantajan taholla. (Andersson ym. 2013, 12.)

Esimiehen arvostaessa koko työyhteisön moninaisia taitoja ja yksilöllisiä tarpeita, voi hän yltyä parempaan tulokseen ryhmänsä ohjaamisessa. Työntekijöiden taidot ja kokemus muodostavat pohjan koko ryhmän osaamiselle. Yksilöillä on myös omaa henkilökohtaista tietoa ja osaamista, joka esimiehen on hyvä ymmärtää työyhteisön kokonaisosaamisen kannalta. Tätä hiljaista tietoa ja kokemusta on kertynyt eteenkin iäkkäämmille työntekijöille. (Colliander ym. 2012, 173.) Hiljaista tietoa voi olla yrityksissä jopa 80 – 95 % organisaation tietopääomasta toteaa Hussi ym. (2011, 335).

Usein organisaatiot pitävät näkyvää tietoa merkityksellisempänä ja antavat todellista arvoa hiljaiselle tiedolle vasta kun sitä osataan hyödyntää tuotteiden tai palvelujen tuottamisessa. Kiinnostus on kuitenkin lisääntynyt, kun hiljaisen tiedon merkitystä organisaation toiminnalle on alettu paremmin ymmärtämään. Osaaminen voi siis olla yrityksessä hyvinkin ikäsidonnaista. Työvoiman ikääntyessä on havahduttu tilanteeseen, jossa suuri osa organisaation osaamisesta on poistumassa eläkkeelle lähtevien mukana, joka puolestaan voi vaarantaa palvelun sujuvuuden. Tämä on kirvoittanut pohtimaan kuinka hiljainen tietämys saadaan jäämään organisaatioon. Hiljaisen tiedon tunnistaminen voi olla vaikeaa sen ollessa sidottuna ihmisen toimintaan. Esimiehillä onkin keskeinen rooli hiljaisen tiedon tunnistamisessa, sillä heillä pitäisi olla paras tietämys organisaation työtehtävien ja työvaiheiden vaatimuksista, sekä alaistensa osaamisesta. (Hussi ym. 2011, 336-338.)

Oppimisessa ikäsidonnaiset tekijät liittyvät asiantuntijuuden kehittymiseen, työelämän vaatimusten muuttumiseen, sekä yksilöiden ammatillisten tavoitteiden muuttamiseen työuran eri vaiheissa. Kun työuran alussa on kerätty perustieto ja osaaminen, on työuran keskivaiheella ja loppupuolella päivitettävä, sekä uudistettava tietoja ja taitoja oman osaamisen varmistamiseksi. Noin 40 – 50-vuoden iässä uramuutokset saattavat aiheuttaa uuden oppimisen tarpeen. Osaaminen tai mahdollisuus vaikuttaa oman osaa-

misen uudistamiseen tai lisäämiseen, vaikuttaa myös ikääntyneen työntekijän kohdalla muun muassa motivaatioon jatkaa työelämässä eläkeikää lähestyttäessä. (Hussi ym. 2011, 191-192.)

5.2 Oppiminen ei ole iästä kiinni

Ihminen voi oppia uutta koko elämänsä ajan. Oppia voi jopa uusia motorisia taitoja, vaikka keho olisi jo raihaantunut. Uuden oppimisen myötä ihminen kokee onnistumisen ja onnen tunteita, hyvinvointi kohenee ja muodostuu sosiaalisia siteitä laajempaan yhteisöön. Tämä kuvaa elinikäistä oppimista, jonka tärkeys vielä korostuu myöhäisessäkin iässä kun liikkuminen vaikeutuu ja hidastuu. (Colliander ym. 2012, 53.)

Oppiminen ei ole iästä kiinni, mutta se voi muuttua ikääntyessä, varsinkin jos viimeisistä opiskelusta on pitkä aika. Toisaalta vaikka mekaaninen ulkoa oppiminen ja yksityiskohtien mieleen painaminen vaikeutuu ihmisen ikääntyessä, on se toisarvoista ammatillisen kehittymisen kannalta. Työhön liittyvä oppiminen on yleensä sidoksissa työntekijälle tuttuun ja merkitykselliseen asiayhteyteen ja uuden oppimisessa voi hyödyntää jo valmista laajaa tietämystään. Pääsääntöisesti normaalista ikääntymisestä johtuva oppimiskyvyn heikkeneminen on harvinaista ja oppimiskyky voi säilyä hyvänä pitkälle vanhuuteen saakka. (Hussi ym. 2011, 192-193.)

Ikääntymisen myötä oppiminen ja havaitseminen häiriintyvät entistä helpommin jonka vuoksi erityistä huomiota tulee kiinnittää oppimisympäristöön. Keskittymiskykyä ja tarkkaavaisuutta häiritsee ympäristön melu ja hälinä, huono valaistus, väärä lämpötila sekä myös mahdollinen vuorotyö. Oppimisympäristön ergonomia on hyvä tarkastaa ja tehdä mahdolliset korjaukset, sekä huolehtia oppimisen ja työn tasapainoisesta vuorotelusta. Paras tulos saavutetaan, kun oppiminen tapahtuu omaan tahtiin ja opittua tietoa kerrataan riittävän usein, kun asioita on ehditty soveltaa arjen työssä. Liian suuret paineet oppimiselle voivat aiheuttaa motivaation katoamisen, jonka vuoksi on hyvä huolehtia välillä rentoutumisesta, esimerkiksi vapaiden tai riittävien taukojen takaamisessa. (Ilmarinen & Mertanen 2009, 66.)

Ikääntyvien oppimista, varsinkin kun he kohtaavat itselleen täysin uusia asioita, hidastavat eniten pelon ja ahdistuksen tunteet. Nämä kuitenkin menevät pian parin opetuskerran jälkeen ohi, mikäli ikääntyville järjestetään riittävästi aikaa omaksua uudet asiat. Mahdollisista alkukangerteluista huolimatta, ikääntyvillä on kuitenkin parempi taito valikoida tietoa ja yhdistellä sitä järkeväksi kokonaisuudeksi sekä tiivistää ja tallentaa tieto siten, että sitä on helppo hyödyntää työtehtävissä myöhemmin. Näin ollen ikä tehostaa oppimista, mikäli motivaatiota riittää, eikä uuden oppimista ole nujerrettu liian kovilla vaatimuksilla tai tuen puuttumisella. (Ilmarinen 2006, 167; Ilmarinen & Mertanen 2009, 63.) Ei siis ole perusteltua jättää ikääntyviä työntekijöitä koulutusten ulkopuolelle, vaan heitä tulisi kannustaa ja motivoida myös uuden oppimiselle.

Ilmarinen & Mertanen (2009, 63-64) toteavat, että aikuisen oppimiselle ovat erityisen tärkeitä aktiiviset oppimistyyliä, joita ovat: kokeileminen ja tekeminen, keskusteleminen ja kokemusten vaihto, opittavan aineiston kytkeminen aikaisemmin opittuun ja työssä saatuun kokemukseen, omien kokemusten pohtiminen ymmärtämisen syventämiseksi, oman toiminnan ja työtapojen uudelleen arviointi kokemusten avulla sekä solmukohtien oivaltaminen opettajan ohjauksessa.

6 Senioriohjelman laadinta

Senioriohjelman laatiminen opinnäytetyönä Fazer Food Servicesille alkoi omasta ehdotuksestani tammikuun 2014 alussa, kun olin suorittamassa opintoihini liittyvää syventävää työharjoittelua Fazer Food Servicesin HR -osaston työhyvinvointitiimissä. Harjoittelun aikana sain tehtäväkseni mallintaa yritykselle työuraohjelman sähköiseen muotoon yrityksen hyödynnettäväksi siten, että kaikki työurakaaren hyvinvointia ohjaavat osatekijät löytyvät yhdestä paikasta. Ikäohjelma on yksi osa työuraohjelmaa ja halusin syventyä siihen siinä määrin, että voin työstää siitä opinnäytetyönä yritykselle senioriohjelman. Ehdotukseni otettiin vastaan ja tuloksena on luotu ehdotus senioriohjelmasta yrityksen käyttöön otettavaksi.

Fazer Food Services Oy on pohjoismaiden johtava ruokapalveluyritys. Ravintoloita on Suomessa, Ruotsissa, Norjassa sekä Tanskassa noin 1100. Suomessa ravintoloista sijaitsee noin 630 ravintolaa. Näiden lisäksi yrityksellä on palvelukeittiö Tallinnassa. Yrityksellä on 400 000 asiakaskohtaamista sekä se valmistaa 450 000 ateriaa päivittäin. Henkilöstön määrä koko pohjoismaissa on 8000, joista Suomessa työskentelee noin 3600 työntekijää. Fazer Food Services Oy:n Suomen ravintoloiden liikevaihto vuonna 2012 oli 270 milj. €.

6.1 Senioriohjelman tavoiteasettelu

Päätavoite on kehittää Fazer Food Service Oy:lle senioriohjelmaehdotus. Senioriohjelmaa hyödyntäen yritys voi tavoitella pidempiä työuria Fazer Food Services Oy:llä, tukien ikääntyvien työntekijöiden työkykyä, jaksamista ja motivoituneisuutta työssään, sekä osoittaa avoimesti arvostusta ikääntyvän kokemuksesta, taitoista, sitoutumista ja vastuuntuntoa kohtaan. Tämä mahdollistaa sen, että Fazerilla työskentelee tulevaisuudessa kokenutta ja osaavaa työvoimaa mahdollisimman pitkään.

Muut tavoitteet ovat viestiä selkeästi yrityksen panostamisesta työhyvinvointiin ja edesauttaa ikääntyviin työntekijöihin kohdistuvaa positiivista suhtautumista ja asennetta sekä luoda ikääntymistä hyväksyvää ilmapiiriä. Tavoite on myös luoda yhtenäiset, tasa-

arvoiset ja kirjatut tavat ennaltaehkäisevään toimintaan ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi.

Senioriohjelma ei yksinään ole riittävä toimenpide työurien pidentämisen keinona. Tämän senioriohjelmaehdotuksen ohella Fazer Food Servicesin tulee tukea työntekijöiden työurakaarta myös muilla toimenpiteillä olemalla aktiivisesti mukana työuran alusta asti tukemassa työntekijän työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista, sekä perheen tai muiden, eri ikäkausien tuomien kysymysten kanssa. Opinnäytetyö on laadittu tammi- maaliskuussa 2014.

6.2 Tietoperusta ja senioriohjelman suunnitteluvaihe

Tietolähteenä pyrin löytämään mahdollisimman uusia ja luotettavia lähteitä. Vanhin lähde on vuodelta 2006 ja uusimmat kuluvalta vuodelta. Professori Juhani Ilmarinen on kirjoittanut teoksen ”Pitkää työuraa” ja ollut yksi ”Ikävoimaa työhön” kirjoittajista. Nämä kaksi kirjaa muodostavat pääkirjallisuuslähteet opinnäytetyön tietoperustasta. Professori Juhani Ilmarinen on luonut pitkän uran osaamisen ja kokemuksen jakamisesta työelämän ikähaasteissa sekä työurien pidentämisessä. Näiden lisäksi hän on kirjoittanut kuusi ikäjohtamisen näkökulmaan liittyvää kirjaa sekä julkaissut yli 500 artikkelia ja kirjoitusta työfysiologiasta, työkyvystä ja ikääntymisestä (Ilmarinen 2014).

Yksi merkittävä lähde itse senioriohjelman suunnitteluvaiheelle oli Berner Oy:n henkilöstöpäällikkö Heli Rissanen puhelinhaastattelu. Berner Oy on palkittu Suomen työelämäpalkinnolla yrityksen ansiokkaan senioriohjelman ansiosta. Berner Oy:llä on ollut vuodesta 2010 saakka osana ikäjohtamista senioriohjelma, jonka avulla lisätään muun muassa esimiesten positiivista suhtautumista ikääntymiseen, sekä varmistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen. Näillä tavoilla halutaan osoittaa myös arvostusta ikääntyvien työkokemukseen, osaamiseen sekä sitoutumiseen. (Rissanen, H. 25.2.2014.)

Oli mielenkiintoista myös tutustua Saarioisen senioriohjelmaan sekä Abloyn ikämestari-ohjelmaan. Monilla yrityksillä on käytössään hyvin samankaltaisia tapoja työurien pidentämiseksi, mutta sisällöt edellytyksineen ovat hiukan erilaisia. Tämä selittää juuri sitä, että ohjelmat on räätälöitävä jokaiseen yritykseen erikseen sopiviksi.

Erityisen hyvää tietoa sain haastattelemalla talon omaa henkilökuntaa, jolla on paljon kokemuksellista tietoa henkilöstön rakenteesta ja hyvinvoinnista, sekä joitain näkemyksiä eri mahdollisuuksien käyttöön ottamiselle senioriohjelmaan. Haastattelujen avulla sain tietoa miten hyvinvoivia ikääntyvät työntekijät ovat tällä hetkellä ja onko työkykyasioissa tapahtunut negatiivista kasvunäkymää, joihin ajoissa puuttamalla voitaisiin vaikuttaa positiivisesti. Haastatteluissa selvitin myös onko Fazer Food Services Oy:llä jo olemassa olevia tapoja ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukemiseksi sekä mitä muita keinoja on käytössä työurien pidentämiseksi.

Työssä on myös huomioitu Fazer Food Servicesin vuoden 2013 henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset sekä tarkasteltu yrityksen sairauspoissaolotilastoa, ikärakennemuutosta vuodesta 2007 saakka sekä ikäeläkkeelle jäävien ennustetta. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulosten mukaan työhyvinvointiin panostaminen on eniten kehitystä kaipaavaa toimi. Tuloksia arvioidessa oli kuitenkin huomioitava, ettei kyselyssä ole selkeästi määritelty työhyvinvoinnin aluetta. Jokainen vastaaja on siis voinut käsittää työhyvinvoinnilla eri asioita. Kyselystä luodaan työhyvinvointi-indeksi kuudentoista eri kysymyksen pohjalta. Tuloksen mukaan indeksiluku osoittaa myös laskusuhdannetta, joka puolestaan vahvistaa työhyvinvoinnin olevan vähentynyt verrattuna edelliseen vuoteen, vaikka työhyvinvoinnin käsitteet vastattaessa olisivatkin olleet hiukan eriävät. Avointen vastausten kautta sai hyvän yleiskäsityksen koetun työhyvinvoinnin tilasta ja pohdinnoissa nostan esille ehdotuksia tulevaisuuden varalle.

Sairauspoissaolotilastoista selvisi, että poissaolot ovat kasvaneet tasaisesti jo vuodesta 2007 asti. Vuonna 2012 sairauspoissaoloprosentti oli 6,1 ja vuonna 2013 se oli jo nousut 6,3 % -yksikköön. Nousu on ollut tasainen ja trendinä on nähtävissä lyhyiden sairauspoissaolojen vähentyminen samalla kun pitkäaikaisten sairauspoissaolojen määrä kasvaa.

Vaikka ikärakenne on ikääntyvään suuntaan kehittymässä, ei tästä voida olla varmoja. Ravintola-alalla vaihtuvuus yleisesti on aika korkea, joten kokonaisuudessaan ikärakenne elää jatkuvasti. Samoin esille tuli, että yrityksessä viimeiseksi tehty ikäeläke-ennuste on vanha ja se tulisi uusida, jotta uskottavampi ennuste saataisiin varmistetuksi. Tällä

hetkellä ennuste kuitenkin on selkeästi noususuhdanteinen ja eläkeiän saavuttavien määrä on hurjassa kasvussa.

Näiden tilastojen, innovatiivisen haastattelujoukon tulosten yhteenvedon, omien pohdintojen sekä Bernerin mallin hyödyntämisellä olen luonut ehdotelman senioriohjelmasta Fazer Food Services Oy:n käyttöön otettavaksi.

Senioriohjelman suunnitteluvaihe alkoi muodostua mielessäni jo työstäessäni yritykselle työuraohjelmamallia yhtenä harjoittelutyötehtävänäni liittyen Wellbeing -strategiaan. Työuraohjelma työstettiin sähköiseen muotoon, josta on tulevaisuudessa helppo tehdä tarvittaessa opasvihkonen. Tästä johdettuna oli luontevaa, että itse senioriohjelmaehdotus työstettiin samantyylliseksi sähköiseksi versioksi lopulliseen muotoonsa. Sisältöä suunniteltaessa, oli käyttöön otettavia malliesimerkkejä tarjolla niin paljon, että vaati itsekuria ja taitoa löytää yritykseen sopivat keinot senioriohjelmaan liitettäväksi. Yhtenä tärkeänä kriteerinä näin myös sen, ettei ohjelmaa jouduttaisi leikkaamaan säästöjen vuoksi tulevaisuudessa, vaan että senioriohjelmasta tulisi osa yrityksen aina käytettävistä, hyvinvointiin panostavista ohjelmista sekä, että sitä jatkokehitettäisiin saatujen tulosten avulla.

6.3 Haastattelujen yhteenveto

Ensin esittelen Berner Oy:n henkilöstöpäällikkö Heli Rissasen haastattelyhteenvedon, joka kuvaa miksi senioriohjelma on luotu, mihin tarpeeseen se vastaa sekä mitä hyötyjä yritys on saavuttanut sitä kautta.

Toisen yhteenvedon olen koonnut Fazer Food Services Oy:n viidelle työntekijälle suunnatun haastattelun pohjalta. Haastatteluissa on pyritty selvittämään millä tavoin ikääntyvien työkykyä tuetaan tällä hetkellä ja minkälaisia näkemyksiä on tulevaisuuden työkyvyn tukemiseen. Esille on nostettu myös psykologinen pääoma työurien pidentäjänä ja pohdittu miten sitä voisi kehittää.

6.3.1 Senioriohjelmaan liittyviä kokemuksia Berner Oy:ssä

Haastattelu on suoritettu avoimena haastatteluna 25.2.2014 klo 8.30 – 9.25 puhelimitse, jossa Rissanen kertoi avoimesti yrityksen senioriohjelmaan liittyvistä asioista. Haastattelun edetessä, tein tarkentavia kysymyksiä sekä kirjoitin muistiinpanot samalla. Haastattelua ei nauhoitettu ja aikaa haastatteluun käytettiin tunti.

Heli Rissanen haastattelu selvensi, mitä asioita senioriohjelmaa luodessa on otettu huomioon sekä todensi sen, että Berner on jakanut ohjelman sisältöä nimenomaisesti jakaakseen hyviä käytäntöjä muiden yritysten käyttöön, kiitoksena julkisesta työelämäpalkinnosta ja huomionosoituksesta. Ohjelman julkisuuden myötä on työnantajakuva vahvistunut paljon ja kiinnostus työskennellä yrityksessä on huomattavasti kasvanut. Koska näkymät työvoiman tulevaisuuden saatavuudesta ovat laskusuhdanteiset, Berner halusi vaikuttaa myös yhteiskunnallisiin haasteisiin, luomalla senioriohjelman tukemaan työurien pidentymistä. Tärkeä näkökanta Bernerin senioriohjelman luonnin pohjaksi oli se, että se ei ole työterveyshuollon prosessi vaan nimenomaan johtamisprosessi. Työterveyshuolto toimii ainoastaan yhteistyökumppanina ja ohjelman seuraaminen sekä toteuttaminen ovat osa johtamista.

Bernerillä syyt ohjelman luonnin tarpeisiin ovat olleet; ikärakennemuutokset, Berner kulttuuri sekä yrityksen rakenteelliset muutokset. Bernerillä keski-ikä on ollut noususuhdanteinen. Vuonna 2009 keski-ikä oli 43,6 vuotta ja nyt vuonna 2014 jo 44 vuotta. Rakenteellisia muutoksia puolestaan on tapahtunut jo pari vuotta ennen senioriohjelman käyttöönottoa siten, että kahdenkymmenen esimiehen joukko kasvoi määrällisesti kuuteenkymmeneen. Koska henkilöstöjohtamisen ryhmä kasvoi paljon, koettiin, että esimiehille ja eteenkin nuorille, uusille esimiehille tuli luoda apukeinoja johtamiseen.

Ohjelma suunniteltiin huolellisesti, jonka jälkeen alkoi selkeä viestintä. Kun viestintä oli saatu päätökseen, vietin ohjelma pilotointina kentälle, jossa esimiehen tehtävänä oli huolehtia pilottiryhmälle kyselystä mitä ”viisvitosille” kuuluu ja lähteä kartoittamaan tilannetta. Suurimmat pelot kohdistuvat siihen, kuinka kyselyt otetaan vastaan, mutta pelko osoittautui turhaksi ja ohjelma kyselyineen otettiin hyvin vastaan. Se, että oli

kiinnostuttu työntekijöistä ja heidän jaksamisestaan, on ollut työntekijöiden mielestä vain positiivista. Tärkeimmäksi tässä osoittautui viestinnän laatu, eli se, miten esimiehet asiat esittivät.

Haastattelussa ilmeni, että Bernerillä sairauspoissaoloprosentti on huomattavasti pienentynyt. Vuonna 2012 sairauspoissaolo oli 3,3 %, joka oli 9 päivää työntekijää kohden. Vuonna 2013 sairauspoissaolot ovat pienentyneet 2,73 % joka tarkoitti enää 7 päivää työntekijää kohden. Rissanen muisteli myös, että Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyritysten tilaston mukaan keskiarvona suomalainen työntekijä on poissa 11 päivää vuositain, joka on keskimäärin 4,2 %. Hän kuitenkin totesi, ettei pienentymisen suoraa varmaa yhteyttä voida osoittaa senioriohjelman käyttöönottoon, mutta on hyvin mahdollista, että vaikutusta sairauspoissaolojen vähenemiseen on ollut myös senioriohjelmalla.

Rissanen totesi, että heidän senioriohjelma aiheuttaa yritykselle kustannuksia ainoastaan seniorivapaista sekä työterveyshuollon teettämisestä terveystarkastuksista. Rissanen ei näe ohjelmaa yritykselle kustannuskysymyksenä, sillä jo nyt hyvin toimiessaan kustannusrakenne on muuttunut. Tämä selittää osaltaan sen, että mahdollisesti sairauspoissaolojen vähenemisen myötä tulevat kustannussäästöt voivat siis osittain johtua senioriohjelmasta. Todellinen hyöty senioriohjelmasta tulee kuitenkin sitä kautta kun tuottavuus saadaan säilymään mahdollisimman pitkään ja hyvänä. Bernerillä senioriohjelman myötä onkin jo kahdessa vuodessa saatu vanhuuseläkkeelle siirtymisen ikä nostettua 64,5 vuoteen kun se oli senioriohjelman käyttöönottovuonna 63,6 vuotta.

Senioriohjelma on myös vahvistanut työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja seuraavaksi yhteisesti järjestettävän seniori-illan teemaksi on tulossa juniorit + seniorit -ilta, jonka tarkoituksena on saada eri ikäryhmät kohtaamaan toisensa ja pohtimaan, mitä tarkoittaa työskentely eri-ikäisten kanssa.

6.3.2 Näkemyksiä ikääntyvien työntekijöiden hyvinvoinnista, työkyvystä ja sen tukemiskeinoista Fazer Food Services Oy:ssä

Fazer Food Services Oy:ssä haastateltavana ovat olleet henkilöstöjohtaja Anu Takanen, johtava työterveyslääkäri Kirsi Ailus, työhyvinvointikonsultti Ulla Ammunét sekä ope-

ratiiviset päälliköt Ritva Junnila ja Maarit Lehtiniemi. Valitsin haastateltaviksi yrityksen työhyvinvoinnista vastaavat henkilöt ja läheisesti hyvinvoinnin kanssa työskenteleviä, koska heidän näkemyksensä pienelläkin otoksella on hyvin merkityksellinen. Operatiiviset päälliköt työskentelevät toimenkuvansa puolesta lähellä suorittavaa työntekijäryhmää ja heidän näkökulma haastattelussa tuo konkreettisia näkemyksiä arkisista ja päivittäisistä asioista työkykyyn ja sen tukemiskeinoihin liittyen. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna helmi- ja maaliskuun vaihteessa. Haastattelukysymykset on lähetetty hyvissä ajoin haastateltaville ja heillä on ollut vähintään viikko aikaa tutustua niihin etukäteen. Haastattelutilaisuudessa on ollut myös mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelukysymykset noudattivat kaikille pääosin samaa runkoa ja ovat nähtävissä liitteessä 1. Jokaiselle varattiin tunti haastattelu-aikaa joka pääosin riitti, mutta aikaa jatkettiin joidenkin kohdalla. Kaikki viisi haastattelua myös nauhoitettiin osissa ja haastatteluiden päätyttyä kirjoitin tulokset puhtaaksi, eritellen relevantit asiat.

Henkilöstön määrä on vaihteleva, noin 3000 – 3600. Vaikka viimeksi tehdyssä ikärakennekaaviossa (2007-2012) on huomattavissa yli 50-vuotiaiden määrän kasvua ja nuoremmissa ryhmissä puolestaan määrän vähenemistä, ei haastattelujen perusteella uskottu ikärakenteen muuttuvan tulevaisuudessa kovinkaan radikaalisti. Tosin esille tuli ajatus tulevaisuuden nuorista, jotka eivät viihdy pitkään samassa työssä ja todennäköisemmin pitävät tulevaisuudessa ravintola-alaa elämänvaiheammattina. Näin tapahtuessa vaihtuvuus tulee kasvamaan paljon, kun pitkänlinjan työntekijät jäävät pois työelämästä. Myös markkinaosuuksilla tulee olemaan tulevaisuudessa merkitystä ikärakenteeseen, sillä jos kauppaa ei synny, ei pystytä rekrytoimaan. Näiden asioiden kautta ja skenaariota pohdittaessa, henkilöstön ikärakenne voi muuttua ja vaatii tulevaisuudessa jatkuvaa perehdyttämistä ja uudenlaista johtamista. Keski-ikä vuonna 2013 on ollut 42 vuotta ja arvio eläköitymiskeskimmäisestä on 60 vuotta.

Se, että yrityksessä yli 60-vuotiaiden työssäkäyvien määrä on noussut, koettiin positiivisena asiana. Positiiviseksi asia nähtiin sen vuoksi, että vielä vuonna 2006 työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden määrä oli suurempi kuin vanhuuseläkkeelle jäävien määrä. Noin neljä vuotta sitten ovat tilastot näyttäneet suunnan muuttuneen toisinpäin. Johdonmukaisesta työhyvinvointiin panostamisesta, on tuloksena harppaus työeläkemak-

suluokan alenemisessa. Vielä edellisenä vuonna 2013 eläkemaksuluokka oli 6, kun nyt kuluvana vuonna maksuluokka on pienentynyt 4:ään. Apuna on ollut myös esimiesten asenteiden muuttuminen ja positiivisempi suhtautuminen vajaakuntoisiin työntekijöihin. Heille on pyritty järjestämään yhä aktiivisemmin räätälöityjä toimenkuvia kunkin tarpeiden mukaisesti. Eläkemaksuluokan laskeminen on yhteydessä sairauspoissaoloprosenttiin. Koska yhä paremmin pystytään pitämään vajaakuntoiset mukana työelämässä, nostaa se herkemmin sairauspoissaolomääriä. Jos taas osa vajaakuntoisista pääs-tettäisiin helpommin sairauseläkkeelle, nostaisi se puolestaan työeläkemaksuluokkaa. Tämä koettiin jatkuvaksi tasapainoiluksi.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että henkilöstöravintoloissa verrattuna yleisesti ravinto-la-alaan, on korkeampi keski-ikä sen vuoksi, että useat perheelliset keski-ikäiset ravinto-la-alan ammattilaiset siirtyvät yöravintoloista henkilöstöravintolan puolelle säännöllisten työaikojen ja päivävuorojen pariin.

Henkilöstön kokema hyvinvointi luokiteltiin hyväksi keskitasoksi. Yhtenevä mielipide oli siitä, että ikääntyvät voivat keskimäärin paremmin. Syinä tähän lueteltiin vanhempi-en olevan realistisempia työelämän vaatimusten suhteen ja työura on jo rakennettu, joten arvostusta työtä, asiakkaita sekä tiimiä kohtaan on jo kertynyt. Esille nostettiin kuitenkin myös, että jos työkyky on alentunut ja ongelmia kertynyt, voi ikääntyvä kokea hyvinvoinnin huonommaksi. Nämä ovat yksittäistapauksia.

Yrityksessä työkyvyn alentumiseen vaikuttavaa kasvunäkymää on havaittu ikääntyvien painon nousussa. Painon noustessa omaehtoinen liikunta saattaa vähentyä ehkä kiputi-lojen vuoksi. Tämä voi aiheuttaa kierteen liikunnan vähyyden ja kiputilojen suhteen siten, että lopputuloksena paino nousee entisestään. Ylipaino voi vaikuttaa työkyvyn lisäksi myös muuhun hyvinvointiin. Toisenlainen ongelma on jatkuvien IT järjestelmien muuttuminen, jossa ikääntyvät työntekijät eivät välttämättä pysy niin helposti perässä kuin nuoremmat. Tämän ajateltiin aiheuttavan henkistä rasitusta, mikäli iäkkäämmän työntekijän taidot eivät kohtaa vaatimuksia.

Haastatteluissa todettiin, että ikääntyvien voimavarojen ja työkyvyn tukeminen perus-tuu tarvelähtöiseen näkemykseen eli yksilökohtaisia toimenpiteitä käyttämällä tarpeen

mukaan. Yritys on tehnyt tietoisien valinnan aiemmin siitä, ettei erillisiä ikäohjelmia ole haluttu ottaa käyttöön. On haluttu huomioida tasa-arvoisesti kaikki ikäryhmät, eikä ole nähty perusteita ikääntyvän ryhmän erityistarpeisiin tai tukemisen keinoihin. Toisaalta mikäli ohjelma toisi arvoa myös rahariville, olisi ohjelman käyttöönotto ihan järkevää.

Yrityksellä ei siis ole käytössä erillisiä tapoja ikääntyvien työntekijöiden voimavarojen tukemiseen, vaan tukitoimet ovat samoja, kuin mitä muutenkin yhteiskunnan taholta on käytössä. Ikääntyvillä työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää esimerkiksi vuorot-
teluvapaata tai osa-aikaeläkettä. Näiden lisäksi vajaakuntoisten työntekijöiden kohdalla on hyödynnettävissä työeläkekuntoutus ja sen monet mahdollisuudet. Vajaakuntoisen työhön palaajan työnkuvaa mietitään, sekä sitä, kuinka se järjestetään. Työ voi olla joko vanhassa paikassa tai jossain toisessa toimipisteessä. Asian yhteydessä huomioidaan myös miten työhön palaaja otetaan vastaan ja miten asiasta viestitään. Esille nousivat voimavarojen tukemiskysymyksissä myös kehityskeskustelut, joissa esimiehen kanssa voi puhua hyvinvoinnista, sekä varhaisen tuen malli. Haastatteluissa ilmeni jonkin ver-
ran ristiriitaisuutta työn muokkaamisen suhteen. Kaikki haastateltavat kertoivat, että työtehtävien ja -paikan vaihtaminen tai muokkaaminen on mahdollista joko tilapäisesti tai kokoaikaisesti ja, että ryhmän tulee huomioida työnmuutokset, sekä asennoitua muutoksiin oikein. Samalla kuitenkin todettiin, että käytännössä osa-työkykyinen voi rasittaa koko työyhteisöä ja vaikuttaa keittiön toimintaan, tai että työnkuvan vaihtoon liittyvät IT- taidot voivat estää työnmuokkaamisen. Käytännössä asia ei siis lainkaan ole niin yksinkertainen. Osa-aikaisen työn tarjoamista on myös lisätty, mutta ymmärrettävästi matalapalkka-alalla siitä ei olla oltu kovin innostuneita. Yhtenä tukikeinona pidettiin myös esimiehille jo järjestettyä johtamiskoulutusta, jossa on korostettu erilaisuuden hyväksymistä, miten yksilö kohdataan eri tilanteissa ja miten erilaisuutta johdetaan.

Edellä mainittu johtamiskoulutus on ainoa ikäjohtamiseen liittyvä asia, mitä yrityksessä on huomioitu. Muuten haastattelujen perusteella ikäjohtamista ei ole millään tavalla huomioitu. Tähän asti on ajateltu, että tärkeintä on johtaa tasa-arvoisesti ja tasavertaisesti kaikkia. Nyt kuitenkin rakenteilla oleva työuraohjelma luo jonkinlaisia raameja ikäjohtamiseen. Työuraohjelmalla toivotaan, että voidaan saavuttaa sellainen psykologinen pääoma, jolla eri-ikäisten erilaiset tarpeet voidaan ottaa paremmin huomioon.

Haastateltavat eivät olleet havainneet ikäsyrijintää käytännössä. Osa kuitenkin myönsi, että ikäsyrijintää voi esiintyä nimenomaisesti rekrytointivaiheessa. Heikkona signaalina tuli esille rekrytoinnissa panostetaan enemmän talon ulkopuolisiin hakijoihin. Perusteluna tälle kerrottiin uusien työtehtävien haun olevan niin hienoilla englanninkielisillä nimikkeillä, ettei edes välttämättä yrityksessä useita vuosia työskennellyt tiedä mihin tehtävään haetaan. Tunne on kasvanut siitä, ettei talon sisäisten hakijoiden työtehtävien vaihtoa tueta järjestelmällisesti.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksen strategia ei tue ikäjohtamista millään tavalla. Todettiin myös, että itse yritysstrategia ei sisällä henkilöstöä. Yrityksen arvoista lähinnä yhteistyö viittaa henkilöstöön, mutta strategiassa ei kuitenkaan ole määriteltä, tarkoitetaanko yhteistyöllä asiakasyhteistyötä vai henkilöstön välistä yhteistyötä. Mielenpide oli, että henkilöstön tulisi näkyä vahvasti strategiassa, sillä henkilöstö on todella tärkeä koko toiminnan kannalta. Tämä koettiin puutteeksi, joka tulee tuoda esille vahvemmin. Lisäksi on Wellbeing -strategia, jossa on kahdeksan eri ajuria. Kahdeksan ajuria ovat; työturvallisuus, johtaminen, työn sujuvuus, työn mielekkyys, ammatilliset osaamiset, työyhteisötaidot ja työuraohjelma jonka osaksi myös senioriohjelmaehdotus on tulossa. Niistä näkyy hyvin, kuinka laaja-alaisesta asiasta itse työhyvinvoinnissa on kyse. Strateginen runko pysyy samana, mutta vuosittain tarkastellaan mitkä asiat määritellään työstettäväksi ja missä laajuudessa. Työuraohjelma tukee tulevaisuudessa ikäjohtamista.

Ikääntyvien työkyvyn tukeminen tulevaisuudessa herätti monenlaisia ajatuksia. Ajatuksia tukemiseen olivat työn räätälöinti, johtaminen, työrauhan takaaminen ikääntyville, tarttua asioihin riittävän ajoissa, kehityskeskustelut, avoin keskusteluyhteys, kannusteet, aktiivisempi ote työterveyspalveluiden kanssa, omaehtoiseen liikuntaan ja itsestään huolenpitämisen kannustaminen ja henkilökohtaisen urapolun luominen, sekä väljemmät henkilöstömitoitukset.

Työrauhan takaamisella ajateltiin tahtoa luoda ikääntyvälle mahdollisuus työskennellä yhdessä paikassa sen sijaan, että yrityksen tapojen mukaisesti joutuisi niin sanotun ryhmämallin mukaiseen työnkiertoon tai toisinaan tarpeen sanelemana lainaan toiseen toimipisteeseen.

Aktiivisempi ote työterveyspalveluihin ajateltiin siten, että työterveyshuolto tulisi saada proaktiivisemmaksi ja sen tulisi ottaa enemmän kantaa ja tarttua havaittaviin ongelmiin sekä huolehtia viestinnästä esimiehille, jotta esimiehellä konkreettisesti olisi edellytyksiä osallistua työkyvyn tukemiseen. Ikätarkastuksien tulisi olla tiukempia ja siihenkin olisi hyvä liittää kontrolli. Jos se tehtäisiin kolmikantapohjaiseksi, niin se voisi toimia myös ennaltaehkäisevänä terveystoimena, jonka perään myös kuulutettiin. Työkyvyn alentumisen ennaltaehkäisyä ehdotettiin myös terveystoimien suurempaa kattavuutta yli 50-vuotiaiden ryhmään. Esille tuli myös, että perinteisellä mallilla ikäkausi-tarkastukset eivät näytä olevan yhteydessä työkyvyn ylläpitämiseen ja pohdittavana tällä hetkellä onkin, miten ikäkausi-tarkastusten suhteen tulevaisuudessa toimitaan. Toiveeksi nousi työterveyspuolen toiminnan kehittäminen ennaltaehkäisevään suuntaan, sillä mahdollisuuksia olisi enemmän kuin miten niitä käytetään.

Urapolkuajatus lähtee liikkeelle jo varhaisemmasta uravaiheesta, jonka avulla huolehdittaisiin säännöllisestä koulutuksesta. Urapolulla voidaan vahvistaa sitoutumista yritykseen kun kannustetaan jatkuvaan kouluttautumiseen. Uusien taitojen ja tietojen myötä vahvistuu myös mahdollisuus saada haastavampia ja mielenkiintoisia uusia töitä yrityksen sisältä. Tärkeäksi asiaksi nousi myös se, miten ihmistä arvostetaan. Ihmistä tulisi johtaa ilman käskeyttämistä ja robottimaisuutta. Oikea johtamistapa siis vaikuttaa työkykyyn ja tässä koettiin olevan parantamisen varaa.

Väljemmällä henkilömitoituksella haettiin tapaa luoda mahdollisuus palkata esimerkiksi osa-aikainen työntekijä tasapainottamaan koko työyhteisön työkuormaa tilanteessa, jossa työyhteisössä työskentelee osatyökykyinen. Haasteena nähtiin työn räätälöimisen toteuttaminen pienissä toimipisteissä sekä taloudelliset resurssit. Esille nostettiin myös työnkeventäminen siten, että tarvittaessa esimerkiksi kokki voisi siirtyä tekemään kevyempää kylmäkköpainotteista työtä viimeisen vuoden ajaksi siten, että palkka pysyisi samana eikä alenisi. Hyötynä yritys saa tästä pitkänlinjan osaajan, jolla taataan tuottavuutta ja samalla ehkäistään turhia sairauslomia.

Ikääntyvä henkilöstö nähdään positiivisena, motivoituneena ja sitoutuneena. Jopa pientä muutosta on havaittu positiivisempaan suuntaan ja tekemisen meininki on lisäänty-

nyt, kun joustovaraa johtamisjärjestelmän käyttöönoton jälkeen on annettu takaisin ravintoloille. Esimiestyön merkitys nähtiin tässäkin voimakkaana motivoimisen keino-
na. Myös työyhteisön ilmapiirillä on vaikutusta. Hyvä ilmapiiri pitää yksilön terveempänä, eivätkä välttämättä pienet kivut tunnu pahalta, verrattuna työyhteisöön jonka ilmapiirissä olisi huolia. Motivaatiota voi laskea myös jos työyhteisössä on paljon stressiä tai ymmärtämättömyyttä eri ikä-polvien välillä. Eläkehakuisuutta voi ilmetä jos työkyky alkaa aleta.

Haastateltavat pohtivat yhteisesti, että hiljaista tietoa löytyy yrityksestä kaikkialta. Yhtä samaa mieltä he olivat siitä, että sitä hyödynnetään liian vähän. Mestari-kisälli -toiminta nähdään osittain kustannustekijänä ja sen vuoksi vaikeana toteuttaa. Ravintolapuolella hiljainen tieto voi esiintyä yksinkertaisissa asioissa, kuten ruoan esille laitton taitona ja kuinka se pidetään hyvännäköisenä, kastikkeen tai eri ruokalajien oikeana koostumuk-
sena tai erävalmistuksen taitona.

Psykologinen pääoma nähtiin vahvasti liittyvän työuran pidentymiseen, mutta myös urapolkuun ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Ajateltiin, että työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus kehittyä ja onnistua ja heitä tulisi kannustaa enemmän. Jos urapolku luodaan työuran alkuvaiheessa, voisi se vahvistaa sinnikkyyttä, itseluottamusta ja uskoa tulevaisuuden omaan kehittymiseen. Tämän pääoman vahvistuminen siirtäisi parasta hiljaista pääomaa yrityksessä eteenpäin. Itseluottamus nähtiin jollain tapaa kehitettävänä asiana yrityksen psykologisessa pääomassa, jotta työntekijät kokisivat oman työn merkityksen olevan tärkeämpi yrityksen kannalta, kuin mitä koettu merkitys oli henkilöstötutkimuk-
sen mukaan. Pohdintaan nousi myös tämän hetkisen johtamisjärjestelmän vaikutus psykologiseen pääomaan. Järjestelmän ollessa kohtuullisen tiukka, se mahdollisesti polkee psykologisessa mielessä oma-aloitteellisuutta, yritteliäisyyttä ja vastuunottamista, jota kautta toivo voi vähentyä, koska työntekijä ei ehkä voi tuoda omaa panostaan ja näkemystään asioihin siinä määrin kuin haluaisi ja osaisi. Järjestelmä kuitenkin kehittyi koko ajan ja on tuonut paljon hyvää tullessaan.

Selkeästi psykologiseen pääomaan yhdistyi myös työnilo. Osalla haastateltavissa oli kokemusta tai tietoa, että työtä voisi enemmän tehdä ilolla ja keskittää voimavaroja useammin vahvistamaan vahvuuksia. Ehdotuksena psykologisen pääoman määrällisinä

kohennustoimenpiteinä annettiin yhdessä tekeminen, järjestää enemmän aikaa keskusteluun, yhteiset henkilöstötapahtumat, enemmän työn ympärillä olevia tapahtumia sekä konkreettisenä ja säännöllisenä toimena palautteen anto. Yleisesti psyykkinen voimavara koettiin tärkeäksi ja todettiin, että psykologinen voimaannuttaminen pitäisi aloittaa riittävän ajoissa.

Haastattelun yhteydessä kerrottiin, että tänä vuonna erikoispanostus on työhyvinvoinnissa ja konkreettiset toimenpiteet ovat jo käynnissä. Jo viime vuonna on aloitettu esimiesvalmennukset, mutta sen tuoma hedelmä kypsyy aikansa, eivätkä työntekijät miellä helposti esimiestyöhön panostuksen parantavan työhyvinvointia, koska se ei näy heti heidän työssään, työyhteisössä, työympäristössä tai johtamisessa. Pilotointina on jo käynnissä erilaiset hyvinvoinnin kuukausiteemat, joiden sisältöön myös henkilökunta on ottanut osaa. Toukokuun toimitusjohtajan tertiaalivideossa julkaistaan kolme tämän vuoden panostusta työhyvinvointiin. Tahtotila on selkeästi haastattelujen perusteella se, että hyvinvointiin panostetaan entistä enemmän ja työnantaja on kiinnostunut kuinka henkilökunta voi. Toiveena on myös, että työnantajan tulee näyttää konkreettisesti hyvinvoinnin kasvot, eli esitellä henkilöstölle selkeästi ne vastuuihmiset, jotka hyvinvointiasioiden parissa työskentelevät tai johtavat.

Haastatteluista selvisi myös, että enemmänkin voitaisiin tehdä rajoja rikkomalla ja hyödyntää esimerkiksi koko konsernin tasolla työnkiertoa ja yhteistyötä yleensä. Kulttuurin muuttaminen olisi nyt tarpeen. Asioita tulee hoitaa järjestelmällisesti ja ikärakenne olisi hyvä tutkia. Tulevaisuuden seurattavaksi asioiksi perinteisten henkilöstön tunnuslukujen lisäksi nostettiin myös eläköitymiskeski-ikä, sairauspoissaoloprosentin säännöllisempi seuranta ikäluokittain, sekä ehdotuksena hyvinvointikyselyt ikärakenne perusteisesti.

6.4 Senioriohjelman kuvaus

Senioriohjelma on laadittu Fazer Food Services Oy:lle teoriapohjaa, käytettävissä olevia tilastoja ja tutkimustuloksia sekä haastatteluista hyödyntäen 2014 tammi- ja maaliskuun aikana. Senioriohjelmaehdotus on liitteenä 2. Ohjelma on luotu sähköiseen muotoon, kuten myös yrityksen työuraohjelma, jonka osaksi senioriohjelmaehdotus liitetään.

Koska kyseessä on vielä ehdotelma, on ohjelman sisältöön kirjoitettu tarveperusteluita jokaiselle toimenpiteelle erikseen. Oma osionsa on myös luotu taustatoimille, jotka on jaettu vielä kahteen osioon; toimenpiteisiin jotka on tehtävä ennen senioriohjelman käyttöönottoa sekä toimenpiteisiin jotka ovat ohjelmaa tukevia ja kehittäviä taustatoimia.

Senioriohjelmaan osallistuminen alkaa 55-vuotiaana kehityskeskustelussa, jonka perusrunkoon liitetään urasuunnitelma. Apuna urasuunnitelman kirjaamiseen toimii urasuunnitelmalomake. Urasuunnitelman tarkoitus on luontevasti keskustella sen hetkisestä jaksamisesta sekä mahdollisista työkyvyn tukemisen tarpeista. 60-vuotiaana urasuunnitelmaan lisätään eläkkeelle siirtymiskysymyksiä. Urasuunnitelman avulla yritys saa arvokasta tietoa ikääntyvän henkilön motivaatiosta ja ajatuksista jatkaa kokopäiväisesti tai osa-aikaisesti alimpaan eläköitymis-ikään saakka tai jopa sen yli 68-vuotiaaksi saakka.

Senioriohjelmaan sisältyy myös ikäkausitarkastus, johon työterveyshuolto lähettää kutsun henkilön täyttäessä 55 vuotta. Tarkastuksessa määritellään työkyky työkykyindeksiä hyödyntäen. Terveystarkastuksen perusteella laaditaan yhteistyössä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työterveys-suunnitelma, jossa kartoitetaan yksilöllisesti terveyden ja työkyvyn riskit sekä voimavarat. Seniori-ikä tarkastusten avulla pystytään paremmin saamaan kiinni erilaisista alkavista pitkäaikaissairauksista ja ennakoivan hoidon avulla voidaan vaikuttaa sairauksien kehittymiseen tai estää pitkäaikaissairaudet kokonaan. Tarkastuksia suoritetaan kolmen vuoden välein ja mikäli työntekijä jatkaa työssä vielä virallisen eläkkeelle siirtymisiään jälkeen, suoritetaan terveystarkastukset kerran vuodessa.

Seniorikuntoklubi on liikuntaan ja hyviin elämäntapoihin kannustava vapaaehtoinen ohjelma, johon voi halutessaan liittyä 55 vuotta täytettyään. Kuntoklubilaiselle teetetään yhteistyökumppania hyödyntäen oma henkilökohtainen ravinto- ja kunto-ohjelma, johon kirjataan seuraavan vuoden tavoitteet. Jokainen seuraa oman ohjelman toteutumista ja yhteistyökumppania valitessa on hyvä varmistaa heillä käytössä olevat seuranta-mahdollisuudet, joita käyttämällä seuranta voi olla vaivatonta ja mielekästä. Vuoden kuluttua yhteistyökumppani tekee tavoitetarkastuksen. Mikäli laadittuun tavoitteeseen on päästy, saa kuntoklubilainen tavoitepalkkion. Tavoitepalkkiona yritys maksaa uuden

ohjelman seuraavalle vuodelle, sekä antaa hieronta lahjakortin. Ravinto- ja kunto-ohjelman laatimisen maksaa työnantaja kertaluontoisesti, ellei kuntoklubilainen ole saanut tavoitepalkkiona uutta. Yhteistyökumppania hyödyntäen, voi jokainen kuitenkin uusia ohjelmat omaan laskuun, tai jatkaa edelleen jo olemassa olevalla ohjelmallaan. Seniorikuntoklubin tavoite on kannustaa työntekijöitä panostamaan omaan hyvinvointiin ja saada ikääntyvät liikkumaan aktiivisesti, sekä tarkastelemaan tarvittaessa ruokailutottumuksiaan. Henkilökohtaisten ravinto- ja kuntoiluohjelmien avulla voidaan vaikuttaa esimerkiksi painon hallintaan, yleiskunnon kohoamiseen, tuki- ja liikuntaelin sairauksien hallintaan, verenpaineeseen, kolesterolitasoon, verensokeri-arvoihin, yleiseen hyvinvoinnin tunteeseen, jaksamiseen sekä mielialaan. Edellä mainitut asiat voivat olla myös osa ohjelman kautta saavutettavia tavoitteita. Näiden tavoitteiden saavutettavuuden kautta, on työntekijällä paremmat onnistumisen mahdollisuudet jatkaa työskentelyä eläkeikään asti.

Työnjoustomahdollisuuksia on luotu kolme. Kun työntekijä on täyttänyt 58 vuotta, on mahdollisuus siirtyä tekemään pelkkää päivävuoroa, vuorotyön sijaan. 60 vuotta täytettyä on mahdollista siirtyä laina- ja työnkiertojärjestelyiden ulkopuolelle. Näillä toimilla halutaan taata ikääntyvälle työntekijälle työrauha yhteen säännölliseen työvuoroon tai työpisteeseen, ja näin madaltaa stressitasoa sekä edesauttaa jaksamista. Yksi mahdollisuus on myös siirtyä tekemään työtä yhtä palkkaluokkaa alempaan tehtävään, palkan kuitenkin pysyessä ennallaan. Tätä sovellettaessa tulee työnkuvan vaihdon tukea työkyvyn ylläpitämistä sekä jaksamista, ja tarvittaessa sen käyttöönottamiseksi voidaan järjestää kolmikantakeskustelu työterveyshuollon kanssa. Työnjouston tarkoitus senioriohjelmassa on tukea työntekijän jaksamista työssään ja tasapainottaa työkuormaa omiin voimiin nähden sopivammaksi.

Seniorivapaiden piiriin pääsee työntekijä, joka on työskennellyt yrityksessä vähintään viisi vuotta sekä työskentelee täysipäiväisesti ja sitoutuu tekemään kuntotestin vuosittain. Testitulokset ei vaikuta vapaiden saantiin. Kuntotestitulosta voi työntekijä hyödyntää itse haluamallaan tavalla, ja parhaimmillaan se toimii jokaisen omalla kohdalla liikuntaan ohjaavana ja itsestään huolta pitämisen motivoituneena. Vapaiden määrä nousee portaittain työntekijän täytettyä 59 vuotta. Vapaita voi pitää kerralla enintään kolme päivää, eikä niitä voi yhdistää vuosilomaan. Seniorivapaiden tarkoitus on edistää työky-

kyä ja hyvinvointia, vähentää sairauspoissaoloja, sekä nostaa keskimääräistä eläköitymisikää, tarjoamalla ylimääräistä vapaata palautua työstä.

Yritys järjestää eläkevalmennusta kaikille eläköitymisvaiheeseen edenneille työntekijöille. Valmennukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja siihen on mahdollista ilmoittautua missä vaiheessa tahansa kun on jo täyttänyt 60 vuotta. Eläkevalmennuksia järjestetään kerran vuodessa pääkaupunkiseudulla, ja kerran muualla Suomessa. Valmennuksessa annetaan tietoa eläkeasioihin liittyvistä asioista, sekä muun muassa työstä luopumisen merkityksestä, ikääntymisestä yleensä ja sen vaikutuksista hyvinvointiin, liikuntatapoihin, terveyteen, toimintakykyyn ja ravintoon.

Eläkkeelle jäädessä on työntekijällä mahdollisuus siirtyä eläkepankkiin, jota kautta hän voi halutessaan tehdä eläkkeellään satunnaisesti töitä. Eläkepankkilaista voidaan hyödyntää myös perehdytysprosesseissa tai mentorina, kunkin osaamisen mukaisesti. Vastuumatriisissa on kuvattu jokaisen ohjelmaa koskevan työntekijän tai työryhmän vastuualueet jokaiseen senioriohjelman osioon. Työkalu on luotu yritykselle varsinkin ohjelman alkuvaiheen apuvälineeksi ja muistioksi siitä, mitä, kuka ja miten ohjelman vaiheissa toimitaan.

7 Pohdinta

Työurien pidentäminen on tärkeä ajankohtainen yhteiskunnallinen tavoite. Eläkkeelle siirrytään liian varhain, huoltosuhteet muuttuvat yhä raskaammiksi ja eläkemenot sekä terveydenhuoltokustannukset kasvavat. Yritysten on mietittävä millä tavoin se kohtaa ikärakenteiden muuttumisen. On ensisijaisen tärkeää luoda suunnitelmia työntekijöiden riittävän määrän varmistamiseksi sekä huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista ja eteenkin tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä, jotta turhilta ennenaikaisilta eläköitymismaksuilta pystytään välttymään. Senioriohjelma on yksi tukikeino ja siksi hyvin tärkeä ohjelma yrityksille työurien pidentymiseen tähtäävänä tavoitteena.

Työkykyyn liittyvää kirjallisuutta sekä tietoa ikäjohtamisesta ja työhyvinvoinnista yleensä on ollut runsaasti tarjolla. On vain pitänyt osata poimia oman työn kannalta merkityksellisimmät ikääntymisnäkökulmaan liittyvät teokset, ja fokusoida näkökulma pysymään ikääntyneisiin työntekijöihin kohdennettuna. Toisaalta, työhyvinvointia tai ikäjohtamista ei voi itsessään irrottaa mistään ikäryhmästä, minkä vuoksi olen työssäni tuonut esille myös teoreettista näkökulmaa yleisellä tasolla, en pelkästään ikäsidonaisesti.

Tilastollisessa valossa työväestön keski-ikä on kasvussa koko Euroopassa ja eteenkin Suomessa. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut haastateltavien mielipiteeseen siitä, että sillä olisi juurikaan vaikutusta Fazer Food Servicesin ikärakenne muutokseen tulevaisuudessa. Jäin pohtimaan, uskotaanko asioiden pysyvän samalla tasolla, vai eikö haluta vielä reagoida mahdolliseen ikärakennemuutokseen ja sen tuomiin uusiin haasteisiin. Mahdollista on myös se, että yrityksellä voi olla muita suunnitelmia hallita tulevaisuuden työvoimatarpeita, vaikka ikärakenteissa muutoksia tulisi tapahtumaan. Tuottavuuden takaamiseksi vastuullinen työnantaja tutkii ikärakenteen sekä luo siitä tulevaisuuden ennusteet ja niiden pohjalta rakentaa lisää uusia tapoja, joilla pystyy vaikuttamaan niin työkyvyn ylläpitämiseen, kuin työntekijän sitoutumiseen sekä ammatilliseen kasvuun. Haastatteluissa nousi esille ajatuksia siitä, että nuoria työntekijöitä riittää tulevaisuudessa alalle riittävästi ja näin ollen yrityksen keski-ikä pysyy kohtuullisena. Mutta kuinka kalliiksi tulee jatkuva rekrytointi, mikäli toteutuu myös skenaario siitä, että nuoret pitävät ravintola-alaa välivaiheammattina? Ehkä yrityksessä olisi myös hyvä miettiä muita uusia keinoja rekrytointien rinnalle varmistaakseen osaavia, sitoutuvia ja motivoituneita työn-

tekijöitä tulevaisuuteen. Hyvinvointiin panostaminen on yksi avaintekijä tänä päivänä myös Fazer Food Servicesillä. Sen kehittäminen siten, että tuotos-panos suhde saadaan tasapainoon, on hyvin tärkeää ja ajankohtaista. Konkreettisiin toimiin on ryhdyttävä, ja yksi tuleva keino hyvinvoinnin panostamiseen on senioriohjelman käyttöönotto.

Senioriohjelma vaatii taloudellisia sijoituksia, mutta onnistuessaan ohjelma tuo pitkällä aikavälillä säästöä sen toimiessa muun muassa terveyttä uhkaavien tekijöiden ennaltaehkäisevänä toimena. Hyviä tuloksia on kuitenkin saavutettu jo useissa yrityksissä senioriohjelmien käyttöönottojen myötä, muun muassa sairauspoissaolojen pientymisen kautta. Myös ennenaikaiset eläköitymiset ovat vähentyneet ja työuria on jo pystytty todistetusti pidentämään senioriohjelmien avulla. Jo yhden sairauspoissaolon vähentäminen per henkilö per vuosi, toisi Fazer Food Servicesille kustannussäästöä yli 1 000 000 € yhden poissaolopäivän maksaessa keskimäärin 300 € työnantajalle. Tällä tavoitteellisella summalla saataisiin katetuksi myös senioriohjelmaan kohdistuvia kustannuksia. Työurien pidentäminen voi pienentää myös rekrytointikuluja, sillä työurien pidentymisen kautta voitaisiin vaikuttaa osittain myös henkilöstön vaihtuvuuteen.

Sairauspoissaolotilastot Fazer Food Servicesillä osoittavat pitkäaikais-poissaolojen (yli 200 päivää per vuosi) selkeästä kasvusta ja enimmäkseen ikääntyvät työntekijät edustavat tätä ryhmää. Kuten tämän työn tietoperustassa on kerrottu, fyysinen työkyky heikkenee iän myötä. Yrityksessä suurin työkykyongelmia aiheuttava ryhmä on tuki ja liikuntaelinsairauksista kärsivät työntekijät. Näiden vaivojen ennaltaehkäisyssä tulee jokaisen henkilökohtaisesti ottaa huomioon esimerkiksi painon tarkkailu, liikunta- ja ruokailutottumukset ja erilaiset kuormittavuustekijät. Poissaoloprosentin noustessa yhä korkeammalle, ei työnantajakaan voi sulkea pois vastuutaan, tehdä tarvittavia toimenpiteitä vähentääkseen poissaoloja. Työergonomiaan, turvallisuuteen ja kuormittavuuteen toki kiinnitetään jo huomiota jokapäiväisessä työssä ja johtamisessa, mutta konkreettisia toimenpiteitä tarvitaan lisää. Työterveyshuolto toimii luotettavana yhteistyökumppanina ja tulevaisuudessa sitä yhteistyötä tulisi kehittää siten, että työterveyshuollon apua hyödyntämällä mietintään nousisi keinoja, miten sairauspoissaolojen ehkäisyyn voidaan kiinnittää entistä enemmän huomiota, jolloin huomio siirtyy hoitamisesta ennaltaehkäiseviin toimiin. Toki ”Hyvä puhe auttaa”, työterveysneuvottelut, sekä työeläkekuntoustoimenpiteiden mahdollisuudet, ovat erinomaisia keinoja myös työkykyasioihin pei-

lattuna, mutta se tarkoittaa, että ongelmia on jo esiintynyt, kun nämä keinot otetaan käyttöön. Itse korostan ajatusta ennaltaehkäisevän toiminnan jatkuvan kehittämisen panostamiseen. Tässä voisi tulla kyseeseen esimerkiksi jo osittain käytössä oleviakin tapoja; yksilökohtainen työn räätälöinti ja keventäminen, huomion kiinnittäminen painonhallinnan keinoihin ja liikkumiseen kannustaminen sekä sen tukeminen. Yritys voisi järjestää oman suurin pudottaja kilpailun ikäryhmittäin, jossa palkittaisiin kolme luokansa parhaiten suoriutunutta, riittävän suurella kannustavalla palkinnolla, joka puolestaan kannustaa tulosten syntymiseen. Myös senioriohjelman kuntoklubi tukee liikkumista ja omasta hyvinvoinnista huolehtimista.

Haastatteluissa nousi esiin vahvasti mielipide siitä, että koska ravintola-alan työ on raskasta ja fyysisesti kuormittavaa, olisi parempi että jatkossakin työeläkkeelle voisi siirtyä joustavasti 63 – 68 vuoden välillä. Näkemysten mukaan harva pystyy työskentelemään edes 63 ikävuoteen asti työn raskauden vuoksi, mutta toisaalta on myös niitä helmiä, jotka vielä 68-vuotiainkin tekevät keikkatyötä. Olen itse asiasta samaa mieltä siitä, että eläköitymisiän tulisi olla tulevaisuudessakin joustava, mutta lähtökohtaisesti, koska yritykset eivät voi vaikuttaa virallisen eläkeiän määrittymiseen, jää yrityksille tarve ratkaista keinot työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi. Kannustan Fazer Food Servicesillä monipuolisten laskelmien tekemiseen; kuinka paljon maksaa työkyvyn alentumisesta johtuvat ongelmat ja työkyvyttömyyseläkkeet sekä työeläkemaksuluokan mukaiset maksut, verrattuna ennaltaehkäisevien toimenpiteiden laajentamiseen ja kehittämiseen. Huomiota kannattaa ottaa myös skenaariolaskelmat siitä, jos esimiehiä ei kouluteta riittävästi ikäjohtamiseen, niin mitä sellaisia ongelmia osaamisen puutteellisuudesta johtuen ei ole osattu ajoissa selvittää, verrattuna siihen, että panostetaan ikäjohtamisen esimiesvalmennuksiin ja sitä kautta mahdollisesti kasvatetaan organisaation psykologista pääomaa.

Ikääntyminen itsessään ei suoraan tarkoita työkyvyn alenemista. Jokainen ikääntyy joka päivä, mutta omalla tavalla ja omassa tahdissaan. Ikääntyvien ryhmässä työkyvyn alenemisen riski on suurempi, joten on perusteltua kehittää työkykyä tukevia toimenpiteitä tuottavuuden säilyttämiseksi ja parantamiseksi. Tässä Fazer Food Servicesillä on jo paljon tehty, mutta ajattelun ja toimenpiteiden siirtymistä vielä enemmän ennaltaehkäisevään toimintaan olisi hyvä lisätä. Kuten tutkimustenkin perusteella on todettu, esimiestyöl-

lä ja johtamisella on suuri yksittäinen vaikutus työkyvyn ylläpitämiseen ja jopa sen parantamiseen. Lopputuloksen kannalta on yhdentekevää puhutaanko iättömästä vai ikäjohtamisesta, kunhan työuran aikana yritys huolehtii tasa-arvoisesta, eri ikä-ryhmien eri tarpeiden huomioon ottamisesta johtamisessa, sekä työkyvyn ylläpitämisessä. Ikäjohtamisen näkökulmaa tulee vahvistaa yrityksen strategisiin näkökulmiin ja luoda selkeät linjaukset siitä, kuinka eri-ikäisten työntekijöiden eri tarpeet voidaan ottaa huomioon, tukeakseen myös työuran pidentymistä. Esimiesten tietoa ikäjohtamisesta olisi hyvä vahvistaa, ja eteenkin esimiesten ymmärrystä nähdä ikääntyvien työntekijöiden olevan yritykselle arvostettava voimavara. Esimiesosaaminen ei ole koskaan valmis, vaan sitä on kehitettävä jatkuvasti.

Psykologinen pääoma korreloi ikääntyvien työkyvyn kanssa Mankan ja Nuutisen tutkimuksissa. Tämän voisi ajatella Fazer Food Servicesissä liittyvän ikääntyvien osalta iän tuomien vaivojen kokemiseen, ja vaikuttavan siihen, kuinka vaivojen antaa vaikuttaa päivittäisessä työelämässä. Kuinka sinnikkäästi kivuista huolimatta jatkaa työelämässä ja toivoo niiden pysyvän hallinnassa sen lisäksi, että kuntouttaa itseään kykyjen mukaan. Koska työilmapiirillä ja johtamisella on merkitystä työkykyyn, vaikuttaa pienistä vaivoista kärsivän ikääntyvän työmotivaatioon positiivisesti, jos ilmapiiri koetaan hyväksi ja sitä tukee oikeudenmukainen hyvä johtaminen. Olisiko siis tarve johtaa ilmapiiriä eikä vain tutkia sitä? Hyvin toimiva työpaikka itsessään vahvistaa yksilön psykologista pääomaa. Tämän psykologisen pääoman vahvistamista koko yrityksen tasolla olisi hyvä miettiä. Sitä vahvistamalla voisi vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi tulevien muutosten hallintaan. Myönteiseksi koettu tunnetila parantaa myös suoritusta. Psykologisen pääoman vahvistamisen ei ole ainoastaan ikääntyviin kohdistettava toimenpide, vaan eniten yritys hyötyisi sen vahvistamisesta, kun se kohdistuisi kaikkiin työryhmiin ja kaiken ikäisiin työntekijöihin.

Työstäessäni senioriohjelmaa Fazer Food Servicesille pohdin erilaisia uusia tapoja, miten työhyvinvoinnin panostamiseen voisi jatkossa vaikuttaa, niin ikääntyvien näkökulmasta, josta tuloksena syntyi senioriohjelma, mutta yhtäläillä kaiken ikäisten näkökulmasta. Jo ehdottamieni asioiden lisäksi, kaikkia työntekijöitä palvelevia uusia asioita voisi olla työhyvinvointipalsta henkilöstölehdessä, jonka jokaisessa julkaisussa käsiteltäisiin eri ajankohtaisia aihealueita hyvinvoinnista. Lehdessä tuotaisiin esille yrityksen

kohdistamat panostukset hyvinvointiin, sekä julkaistaisiin säännöllisesti tulokset, joihin panostukset ovat vaikuttaneet. Tiedottamisen tulisi olla jatkuvaa ja säännöllistä, jotta työntekijät voisivat seurata kohdistettuja toimenpiteitä, niiden tuloksia sekä miettiä kuinka kohdistetut hyvinvointitoimenpiteet näkyvät omassa työtiimissä ja työpaikalla. Hyvinvointiasioita pidettäessä jatkuvasti esillä, vahvistuisi myös näyttö siitä, että hyvinvointiin panostetaan. Yhtä lailla olisi hyvä tuoda esille myös henkilöstön omien panostusten vaikutukset hyvinvointiin, josta esimerkkinä jo ehdottamani ”suurin pudottaja” –kilpailu, ja sen seuranta.

Toinen toimenpide mihin koko henkilöstön voi osallistuttaa, olisi luoda ”hyvinvoinnin lähettiläät ryhmä”, joka perustuisi vapaaehtoiseen osallistumiseen. Lähettiläiksi koottaisiin joukko hyvinvoinnista kiinnostuneita ja siihen perehtyneistä työntekijöitä, joille annettaisiin työajan puitteissa mahdollisuus yhdessä ideoida ja kehittää toimenpiteitä hyvinvointiasioissa. He voisivat toimia hyvinvointikummeina ja tukea hyvinvointiasioissa toisia työntekijöitä sekä esimiehiä. Uskon, että työntekijät kokisivat työhyvinvointiin panostaminen paremmaksi, kun jokaisella itsellään olisi myös mahdollisuus konkreettisesti ottaa osaa sen kehittämiseen. Ja eteenkin, kun tuloksia alkaa syntyä. Yrityksessä toki panostetaan hyvinvointiin, mutta ehkä toimenpiteet eivät ole vielä saavuttaneet työntekijöiden ymmärrystä siitä. Konkreettinen toimenpide joka näkyisi heti, olisi liikuntaseteleiden tai virikeseteleiden määrän lisääminen. Se ei kuitenkaan yksinään ole riittävä hyvinvointitoimenpide. Ottaen huomioon, että yrityksessä on huomattavan paljon työntekijöitä, eivät pienehköt HR:n resurssit yksin riitä ehdottamiini uusiin hyvinvoinnin panostuksiin. Sen vuoksi hyvinvoinnin lähettiläät toisi apua kehittämistoimiin ja hyvinvoinnin jalkauttamiseen. Itse myös HR -osastolla työhyvinvointitiimissä työharjoitteluni suoritettua, voin todeta, että työtä olisi paljon enemmän kuin ihmisiä niitä tekemään.

7.1 Opinnäytetyön luotettavuuspohdinta ja oman oppimisen arviointi

Haastateltaviksi oli valittu Fazer Food Servicesiltä henkilöitä, joilla on vastuuta sekä päätösvaltaa työhyvinvointiin kohdistetuissa toimenpiteissä. Useimmilla on myös laajaa tietoa miten muun muassa sairauspoissaolotilat ovat muuttuneet viime vuosien aikana sekä käsitystä työkykyyn liittyvistä konkreettisista asioista. Vaikka haastateltava jouk-

ko oli pieni, voidaan haastattelutulosten katsoa olevan luotettavia, sillä vastaukset perustuvat asiantuntijaryhmän vastauksiin. On kuitenkin huomioitava, että haastattelutulosten tulkinta oli opinnäytetyön tekijällä. Tämä voi jonkin verran vaikuttaa haastattelutulosten tulkinnan luotettavuuteen. Luotettavuutta kuitenkin lisää yrityksen sisäisten tilastojen tarkastelu sekä vuoden 2013 henkilöstötyytyväisyyskyselytulosten tutkiminen. Myös kirjallisuuslähteet on valittu huolella ja niiden on huomioitu olevan mahdollisimman uusia sekä tekijöiden olevan alansa asiantuntijoita.

Koko opinnäytetyöprosessi on opettanut itselleni paljon työhyvinvointiin liittyviä näkökulmia kaiken ikäisten kohdalla. Eteenkin tietoisuus ikääntyvien työssä jaksamisen edellytyksiin sekä voimavarojen tukemiseen, on kasvanut. Työurien pidentämiseen liittyy monia asioita ja yksi keino on työhyvinvointiin panostaminen. Työhyvinvointia puolestaan voi tutkia eri näkökulmista. Näkökulmana otin esille vasta Suomeen trendinä tulossa olevan psykologisen pääoman. Psykologisen pääoman sisältöä käsittelin työssäni kuitenkin varsin vähän, mutta asiana se on helposti ymmärrettävää ja sen voi liittää kaikkiin ihmisen elämänkaaren aikana tapahtuviin asioihin, ei pelkästään työurien pidentämisen keinoon.

Toivon, että produktin lopputuloksena syntynyt senioriohjelma ehdotus nähdään Fazer Food Servicesillä hyvänä ja mahdollisena keinona tukea ikääntyvien jaksamista työuran pidentämiseksi tai, että edes osa ehdottamistani uusista työhyvinvointiin panostavista ohjelmista tai toimenpiteistä, otettaisiin joko käyttöön tai jatkokehitykseen.

On hyvä huomioida, että eläkkeelle siirtyvä työntekijä edustaa lopun ikänsä työnantajaa. Senioriohjelman käyttöönotto vahvistaisi positiivista yrityskuvaa, sekä olisi mukana vaikuttamassa siihen, että yrityksestä lähtee terveitä ja iloisia työntekijöitä tälle tärkeälle edustusmatkalle, eläkkeelle.

Lähteet

Ahonen, T., Lyytinen, H., Lyytinen P., Nurmi, J-E., Pulkkinen, L. & Ruoppila, I. 2007. Ihmisen psykologinen kehitys. 2. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Ailus, K. 28.2.2014. Johtava työterveyslääkäri. Fazer Food Services Oy. Haastattelu. Helsinki.

Andersson, B., Haggren, K., Haring, K., Lanttola, P., Marttila, O., Schugk J. & Työläjärvi R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen. Luettavissa: <http://www.akava.fi/files/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>. Luettu 5.3.2014.

Ammunét, U. 26.2.2014. Työhyvinvointikonsultti. Fazer Food Services Oy. Haastattelu. Helsinki.

Colliander, A., Härkönen, L. & Ruoppila, I. 2012. Ilo kehittyä ja voida hyvin työssä yli 50-vuotiaana. Jyväskylän Psykosoft Oy. Hankasalmi.

Colliander, A., Härkönen, L-K. & Ruoppila, I. 2009. Yksilöllisyys sallittu. PS-kustannus. Juva.

Eläketurvakeskus 2014. Työolot ja työssä jatkaminen. Luettavissa: http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/tutkimukset/tyoolot_ja_tyossa_jatkaminen_7.pdf. Luettu 4.2.2014.

Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. 2008. Työ leipälajina. 2. painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Gould, R. & Ilmarinen, J. 2010. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkua. Loppuraportti työsuojelurahastolle. Toimittanut Aromaa, A. & Koskinen, S.

THL. Raportti 11/2010. Luettavissa: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/346e246c-991f-4ca3-a7f7-3813415facf3>. Luettu 2.2.2014.

Hakala, L. & Manka, M-L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Luettavissa: <http://www.kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>. Luettu 26.01.2014.

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Luettavissa: http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf. Luettu 9.2.2014.

Heikkilä, A-M., Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum Oy. Painettu EU:ssa.

Hussi, T., Ilmarinen, J., Klemola, S., Lehto, E., Lundell, S., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Tuominen, E. 2011. Ikävoimaa työhön. Kirjapaino Jaarli Oy. Turenki.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ilmarinen, J. 2012. Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto. Aktiivisen ikääntymisen edistäminen työpaikalla. Luettavissa: <https://osha.europa.eu/fi/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>. Luettu 4.2.2014.

Ilmarinen, J. & Mertanen, V. 2009. Työtoveri toista sukupolvea. 3. korjattu painos. Työterveyslaitos. Helsinki.

Ilmarinen, J. 2014. Yritys (JIC Oy). Luettavissa: <http://www.juhaniilmarinen.com/yritys/?lang=fi>. Luettu 15.3.2014.

- Junnila, R. 26.2.2014. Operatiivinen päällikkö. Fazer Food Services Oy. Haastattelu. Helsinki.
- Kankainen, H., Pensola, T., Rinne, H. & Roine, S. 2008. Työikäiset ikääntyvät. 55 – 69 -vuotiaiden terveys, toimintakyky, työkyky ja kuntoutustarve. Helsinki. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 78/2008.
- Lehtiniemi, M. 6.3.2014. Operatiivinen päällikkö. Fazer Food Services Oy. Haastattelu. Helsinki.
- Manka, M-L & Nuutinen, S. 2013. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työurien jatkamisen edistäjinä. Luettavissa: <https://www.tem.fi/files/36072/mankanuutinen.pdf>. Luettu 9.2.2014.
- Pennanen, K. 2014. Terveystalo.. Ikäjohtaminen huomioi työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Luettavissa: <http://www.terveystalo.com/fi/Yrityspalvelut/Tyotulevaisuuspalvelut/Asiakasratkaisut/Asiakascase-Maanmittauslaitos/>. Luettu 19.2.2014.
- Rissanen, H. 25.2.2014. Henkilöstöpäällikkö. Berner Oy. Puhelinhaastattelu. Helsinki.
- Takanen, A. 3.3.2014. Henkilöstöjohtaja. Fazer Food Services Oy. Haastattelu. Helsinki.
- Tilastokeskus 2014 a. Yli 55-vuotiaiden työllisyys kasvanut merkittävästi viidessätoista vuodessa. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/tyti/2012/14/tyti_2012_14_2013-11-05_tie_001_fi.html. Luettu 24.01.2014.
- Tilastokeskus 2014 b. Sosiaaliturva. Luettavissa: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_sosiaaliturva.html#elakkeensaajat. Luettu 26.01.2014.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Luettavissa:

https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittmisstrategia_final.pdf. Luettu 15.3.2014.

Työolobarometri 2012. Työkyky suhteessa oman työn vaatimukseen. Luettavissa:

https://www.tem.fi/files/37592/TEMjul_24_2013_web_01102013.pdf. Luettu 2.2.2014.

Työterveyslaitos 2014a. Työn imu. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx. Luettu 9.2.2014.

Työterveyslaitos 2014b. Työkykytalo. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoura/ikavoimaa_tyohon/sivut/tyokykytalo.aspx. Luettu 2.2.2014.

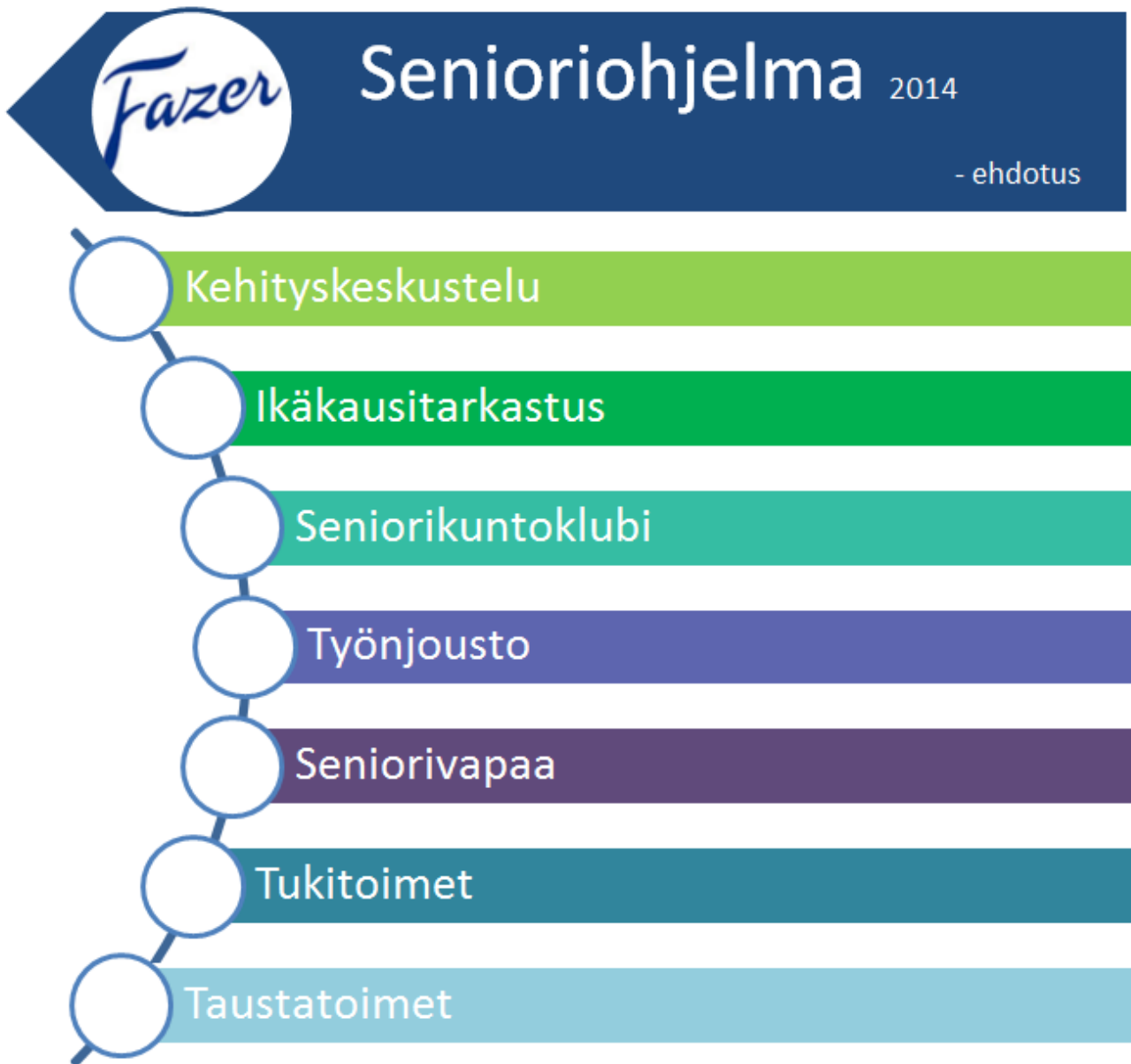
Työturvallisuuskeskus 2014. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Luettavissa:

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat. Luettu 9.2.2014.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset Fazer Food Services Oy

1. Mikä on henkilöstön määrä, keski-ikä sekä henkilöstörakenne?
2. Arvioi oman näkemyksesi mukaan henkilöstön kokema hyvinvointi asteikolla 1 - 6.
3. Miten ikääntyvien voimavaroja tuetaan tällä hetkellä?
4. Onko yrityksellä käytössä jotain toimintatapoja, joilla tuetaan ikääntyvän työkykyä?
5. Onko Fazerilla huomioitu ikäjohtaminen? Kuinka ikääntyvät otetaan huomioon johtamisessa?
6. Oletko havainnut ikäsyrrintää?
7. Miten näet Fazerin yritysstrategian ja henkilöstöstrategian tukevan ikäjohtamista?
8. Minkälaisena näet Fazerin ikärakennemuutoksen lähitulevaisuudessa?
9. Miten ikääntyvien työkykyä tulisi mielestäsi tukea?
10. Miten motivoituneena ja sitoutuneena näet ikääntyvän henkilöstön lähitulevaisuudessa työhönsä?
11. Voiko työnantaja vaikuttaa edellä mainittuihin asioihin ja miten tai miksi ei?
12. Kuinka paljon yrityksen tulisi panostaa hiljaisen tiedon talteen ottamisessa ja missä sitä esiintyy?
13. Mitä ajatuksia psykologisen pääoman vahvistaminen herättää sinussa kun puhutaan työurien pidentämisestä?
14. FFFI henkilöstötyytyväisyyskysely 2013 mukaan työhyvinvointiin panostaminen sai huonoimman sijan ja on siis eniten kehitettävä alue. Miten sitä tulisi kehittää?





Kehityskeskustelut

Työntekijän täyttäessä 55 vuotta hänen kanssaan käydään kehityskeskustelu johon ajallisesti varataan enemmän aikaa kuin muihin perinteisiin kehityskeskusteluihin. Keskustelussa käydään läpi perusasioiden lisäksi syventäviä osa-alueita jotka liittyvät ikääntyviin kysymyksiin. Keskusteluissa on huomioitava, ettei työntekijää tule leimata iän perusteella vaan työntekijälle annetaan mahdollisuus itse kertoa asiaan liittyvistä asioista, mikäli kokee ne tärkeäksi tai omalla kohdallaan aiheellisiksi.

Kehityskeskustelun senioriohjelman lisäkohdat:

1. Luoda yksilölliset tarpeet huomioon ottaen urasuunnitelma sen hetkisten ajatusten ja tietojen pohjalta
2. Kartoittaa onko henkilöllä sellaista hiljaista tietoa joka tulisi siirtää. Tarvittaessa käynnistyy mentorointiprosessi.
3. Työntekijän kanssa käydään läpi senioriohjelma
4. Jatkossa kehityskeskustelut sekä seuranta tapahtuu urasuunnitelmassa luotujen tavoitteiden pohjalta.

Työntekijän täyttäessä 60 vuotta lisätään kehityskeskustelun urasuunnitelmaan eläkkeelle siirtymiskysymyksiä, joiden tarkoituksena on luontevasti herättää keskustelua työntekijän halusta jatkaa eläkeikään asti sekä mahdollisesti eläkeiän yli. Keskustelussa huomioidaan mahdollisuudet sekä tarvittavat erityistarpeet mm. työaikajoustot, ergonomiatarpeet tai osa-aikatyömahdollisuus, joilla voi tukea työuran pidentämistä.



Urasuunnitelma

Urasuunnitelman avulla yritys saa arvokasta tietoa ikääntyvän henkilön motivaatiosta ja ajatuksista jatkaa aina eläke-ikäen saakka tai jopa sen yli. Urasuunnitelma kartoittaa työntekijän sen hetkisen työkyvyn ja jaksamisen sekä osaamisen. Sen yhteydessä voidaan myös pohtia mahdollisia tehtävänkuvan muutoksia siten, että muutokset tukevat työntekijän työkykyä ja työssä jaksamista. Työntekijän mahdollisuus siirtyä toisiin tehtäviin voi tapahtua vertikaalisesti, mutta yhtä hyvin horisontaalisesti tai jopa alenevasti siirtymällä helpompiin, kevyempiin tehtäviin.

Urasuunnitelmaan kirjattavia vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä työssäsi on motivoivaa ja mielekäästä, missä olet onnistunut hyvin
2. Mikä työssäsi on haastavaa
3. Vastaako työkykyysi tällä hetkellä työtehtäviesi edellyttämää fyysistä sekä henkistä tasoa
4. Mitä uutta osaamista tai opastusta tarvitsisit, joka tukisi edellytyksiä jatkaa nykyisessä työtehtävissäsi
5. Onko tilanteita joissa et pysty suoriutumaan työssäsi sen edellyttämällä tasolla
6. Miten työnantajan tulisi tukea jotta jaksaisit työssäsi hyvin
7. Olisitko valmis vaihtamaan työtehtäviä tai vähentämään työaika
- mitä uutta osaamista tarvitsisit työtehtävien vaihtamisen mahdollistamiseksi
8. Minkälaisia osaamista tai hiljaista tietoa itselläsi on joka tulisi siirtää yrityksen muille työntekijälle
9. Yhdessä sovitut muut asiat, resurssointitarpeet sekä sovitut aikataulutavoitteet

Lisäkysymykset 60-vuotta täytettyä:

10. Oletko ajatellut jatkavasi työskentelyä täysipäiväisesti 63 -ikävuoteen saakka tai jopa sen yli
11. Minkälaisia henkilökohtaisia edellytyksiä tulisi itselläsi olla, jotta haluaisit ja jaksaisit työskennellä eläkeikään saakka tai sen jälkeen
12. Millä keinoin työnantaja voisi auttaa sinua jaksamaan eläkeikään saakka tai sen yli



Ikäkausi terveystarkastukset

Ikäkausitarkastus toimintamallin avulla pystytään paremmin saamaan kiinni erilaisista alkavista pitkäaikaissairauksista ja ennakoivan hoidon avulla monet pitkäkestoisista sairauslomista aiheutuvat sairaudet saadaan hoidettavaksi sairauden alkuvaiheessa tai mahdollisesti pystytään ehkäisemään kokonaan. Työntekijöillä on ollut vapaaehtoisesti mahdollisuus osallistua 35 -vuotta täytettyään viiden vuoden välein suoritettaviin terveystarkastuksiin. Senioriohjelmaan kuuluu ensimmäinen ikätarkastus kun työntekijä täyttää 55 -vuotta.

Seniorterveystarkastukseen kuuluu laajempi terveystarkastus, jossa painotus on yhdessä työterveyshuollon kanssa työkyvyn määrittäminen. Määrittely perustuu työkykyindeksin mittaamiseen ja mikäli aihetta esiintyy voi työterveyslääkäri tutkia työkykyä tarvittavin toimenpitein tarkemmin. Ikäkausiterveystarkastuksissa keskustellaan myös työntekijälle työssä kohdistuvista kuormittuvuustekijöistä. Terveystarkastuksen perusteella laaditaan työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyönä työterveyssuunnitelma, jossa kartoitetaan yksilöllisesti terveyden ja työkyvyn riskit sekä voimavarat. Suunnitelmaan liitetään myös ne keinot, joilla työhön ja elämäntapoihin liittyen tuetaan henkilön työkykyä ja terveyttä.

Ikäkausiterveystarkastuksia suoritetaan 3 vuoden välein alkaen 55 - 58 - 61 - 64 -vuotiaina. Mikäli työntekijä jatkaa työssä vielä tämän jälkeen suoritetaan työterveystarkastukset vuosittain.



Seniorikuntoklubi

Seniorikuntoklubiin voi vapaaehtoisesti liittyä kaikki 55 -vuotta täyttäneet Fazerin työntekijät. Kaikille yhtäläisesti järjestetään mahdollisuus teettää sovitulla yhteistyökumppanilla henkilökohtainen ravinto/kuntoilu -ohjelma, johon kirjataan seuraavan vuoden tavoitteet. Riippuen valitun yhteistyökumppanin tarjoamista omista seurantavaihtoehtoista, voi kuntoklubilainen kirjata itse säännöllisesti esimerkiksi sähköiseen järjestelmään liikuntakerrat oman ohjelman tavoitteiden mukaisesti ja tätä kautta seurata omaa edistymistä. Vuoden kuluttua, taho jossa ohjelma on laadittu, järjestää tavoitetarkastuksen. Mikäli tavoitteeseen on päästy, saa kuntoklubilainen tavoitepalkkioksi uuden ohjelman seuraavalle vuodelle sekä hieronta lahjakortin.

Tsemppariksi kannattaa pyytää joko omaa esimiestä, toista kuntoklubin jäsentä tai omaa perheenjäsentä. Samaa kunto-ohjelmaa voi noudattaa ensimmäisen tavoitevuodenkin jälkeenitsenäisesti tai halutessaan voi kuntoklubilainen teettää uuden ohjelman omalla kustannuksellaan hyödyntäen kuitenkin yhteistyökumppanien palveluita.



Työnjoustot

Työnjouston tarkoitus senioriohjelmassa on tukea työntekijän jaksamista työssään ja tasapainottaa työkuormaa omiin voimiin nähden sopivammaksi.

Senioriohjelman työnjoustomahdollisuuteen kuuluu mahdollisuus vaihtaa työtehtäviä vaativammasta tehtävästä kevyempään työhön 60 vuotta täytettyään. Toisin sanoen ylemmästä palkkaryhmästä siirtymistä alempaan palkkaryhmään siten, että palkka pysyy entisellä tasolla eikä vaihdon vuoksi laske. Sopivan kevyemmän työn teko tällä periaatteella tulee perustua työntekijän työkyvyn ja jaksamisen tukemiseen ja päätöstä esivalmistettaessa voidaan käydä tarvittaessa kolmikantakeskustelu työterveyshuollon kanssa, esimerkiksi jos kyseessä on liikeratojen rajoittamistarve tai muu terveydelliseen rajoituvuuteen liittyvä asia. Muutosprosessi tulee aloittaa tietoisesti hyvissä ajoin, jotta voidaan varmistaa oikeat ihmiset oikeille paikoille sekä mahdollisen hiljaisen tiedon siirtäminen riittävän ajoissa.

Toinen seniorityönjousto koskee vuorotyöläisiä. Vuorotyötä tekevät yli 58 -vuotiaat voivat halutessaan siirtyä tekemään pelkkää päivävuoroa. Tästä sopiminen tapahtuu hyvissä ajoin yhdessä esimiehen kanssa.

Kolmas joustomahdollisuus on rauhoittaa ikääntyvän työtä siten, että hän voi halutessaan 60 -vuotta täytettyään työskennellä ainoastaan yhdessä paikassa ja täten siirtyä työnkierto ja -lainajärjestelyiden ulkopuolelle.



Seniorivapaa

Seniorivapaiden tarkoitus on edistää työkykyä ja työhyvinvointia, vähentää sairauspoissoloja sekä nostaa keskimääräistä eläköitymisikää tarjoamalla ylimääräistä vapaata palautua työstä.

Fazerin senioriohjelmaan kuuluu ikävapaat kun työskentelee täyspäiväisesti ja työsuhde on kestänyt vähintään viisi (5) vuotta. Vapaiden piiriin pääsee suorittamalla kerran vuodessa kuntotestin. Testitulokset annetaan vain työntekijöille itselleen eikä se vaikuta vapaiden saantiin. Kuntotestituloksia seniori voi itse hyödyntää haluamallaan tavalla. Seniorivapaiden määrä nousee portaittain siitä lähtien kun työntekijä täyttää 59 -vuotta:

59 -vuotias -> 4 vapaata
60 -vuotias -> 5 vapaata
61 -vuotias -> 7 vapaata
62 -vuotias -> 9 vapaata
63 + -vuotiaat -> 12 vapaata

Seniorivapaita voi pitää enintään kolme kerrallaan eikä niitä saa yhdistää vuosiloman yhteyteen.



Tukitoimet

Senioriohjelman yksi tukitoimi ikääntyvälle on eläkevalmennukset. Eläköitymisvaiheeseen edenneille työntekijöille järjestetään tietoisukupäivä eläkevakuutusyhtiön ja työterveyshuollon yhteistyökumppanuutta hyödyntämällä. Tietoa annetaan eläkeasioihin liittyvistä asioista sekä mm. työstä luopumisen merkityksestä, ikääntymisestä yleensä ja sen vaikutuksesta hyvinvointiin, liikuntatapoihin, terveyteen, toimintakykyyn ja ravintoon. Eläkevalmennuksia järjestetään pääkaupunkiseudulla kerran vuodessa sekä kerran muualla Suomessa esimerkiksi Oulussa tai Keski-Suomen alueella. Valmennukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja mahdollista täytettyään 60 vuotta.

Työntekijä voi myös eläkkeelle jäätyään liittyä ns. eläkepankkiin. Eläkepankkilainen voi eläkkeelle jäätyään työskennellä satunnaisesti yrityksessä ja itse päättää milloin tarjoutuu esimerkiksi ruuhka-apulaiseksi. Eläkepankkilaista voidaan hyödyntää myös perehdytysprosesseissa tai mentorointi tehtävissä kunkin osaamisen mukaisesti. Eläkepankkilaisen kanssa voi myös rajata ne tehtävät tai toimipisteet, joissa hän halutessaan työskentelee eläkkeellä.



Taustatoimet

Senioriohjelman käyttöönoton tueksi tulee huomioida sen tarvitsemat taustatoimet. Taustatoimilla tarkoitetaan senioriohjelman käyttöönottoa varten tarvittavia etukäteistoimenpiteitä sekä sen aikana kehitettäviä toimenpiteitä. Taustatoimia hyödyntämällä senioriohjelmaa voi kehittää muuttuviin tulevaisuuden tarpeisiin. Systemaattisesti tietoa keräämällä ja ohjelman tuloksia seuraamalla voidaan tehdä jo parin vuoden kuluttua ensimmäiset selkeät suuntaa antavat laskelmat kuinka ohjelma on toiminut taloudellisesta näkökulmasta sekä mitä kehitystä on tapahtunut työhyvinvoinnin kokemisen taholla ja miten ohjelmaa tulee kehittää edelleen. Vastuumatriisissa on esitelty kunkin osapuolen rooli senioriohjelman aikana.

Toimenpiteet ennen käyttöönottoa:

1. Luoda yhteistyökumppanuus kuntoklubin kunto-ohjelmien osuudelle
2. Eläkevalmennuksen yhteistyökumppaneiden valinta
3. Neuvottelut työterveyshuollon kanssa laatien senioriterveystarkastuksen sisältö ja raportointitapa sekä seniorivapaiden edellyttämän kuntotestin sisällön sopiminen

Ohjelmaa tukevia ja kehittäviä taustatoimia ovat:

1. Esimiehille järjestettävää koulutusta ikäjohtamisen näkökulmiin esim. Työterveyslaitoksen "ikävoimaa työhön" -valmennus tai eläkevakuutusyhtiö Varman palveluja hyödyntämällä
2. Selvitys millä perusteilla seniorit olisivat halukkaita jatkamaan työssä pidempään
4. Erillinen työhyvinvointi ja ilmapiiritutkimus ikäjakauma huomioon ottaen
5. Positiivinen asennoituminen senioriohjelman käyttöönottoon
6. Mahdollisen mentorointi ohjelman käyttöönotto
7. Eri tilastojen säännöllinen seuranta ja tilastoista tiedottaminen ikäjakauma huomioiden mm. sairauspoissaolo %, osa-työkyvyttömyys- sekä työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden määrä ja keski-ikä sekä vanhuuseläkkeelle jääneiden keski-ikä.



Vastuumatriisi

Toiminto	Johto	Esimies	Työntekijä	HR	Työterveyshuolto
Seniори Kehityskeskustelu	päätös käyttöönotosta	järjestää keskustelun	osallistuu aktiivisesti	ohjeistaa, laatii keskustelulomakkeen, toimii esimiehen tukena	
Urasuunnitelma	päätös käyttöönotosta	laatii urasuunnitelman, sovittujen asioiden täytäntöönpano, seuranta	osallistuu aktiivisesti, asioiden esille nostaminen	ohjeistaa, kehittää toimintaa	
Seniори Ikkäkausitarkastus	päätös käyttöönotosta	tukee sovittuja toimenpiteitä	osallistuu	työterveyshuollon yhteistyökumppanina sopii tarkastuksen sisällöstä ja raportointitavasta	kutsuu, laatii terveystarkastuksen, raportoi
Työnjousto	päätös käyttöönotosta	kartoittaa mahdollisuudet ja proaktiivisesti järjestää	anoo tarvittaessa	tukee esimiestä	osallistuu tarvittaessa
Seniorivapaa	päätös käyttöönotosta	myöntää, seuraa	anoo, sitoutuu, huolehtii aktiivisesti fyysisestä kunnostaan	sopii kuntotestin sisällöstä työterveyshuollon kanssa, ohjeistaa, seuraa	osallistuu kuntotestaukseen
Seniорikuntoklubi	päätös käyttöönotosta		omatahtoinen liittyminen, sitoutuu, seuraa suoritustaan	huolehtii yhteistyökumppanin hankinnasta	
Eläkevalmennus	päätös käyttöönotosta	selvittää milloin ja missä seuraava eläkevalmennus on	ilmottautuu halutessaan täytettyään 60 vuotta	huolehtii yhteistyökumppanit ja järjestää yhteistyökumppaneita hyödyntäen valmennukset	
Eläkepankki	päätös käyttöönotosta	ilmoittaa työtarpeesta	ilmottautuu eläkepankkiin eläkkeelle jäädessään	rekrytointi ylläpitää, tarjoaa työtä	