

Miia Jore-Jänikselä

## **Työhyvinvoinnin vaikutus työuran pituuteen**

yli 58 – vuotiaan työuran jatkaminen

Opinnäytetyö

Syksy 2014

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden koulutusohjelma

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Miia Jore-Jänikselä

Työn nimi: Työhyvinvoinnin vaikutus työuran pituuteen

Ohjaaja: Pirjo Salmela

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 74

Liitteiden lukumäärä:1

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää, mitkä kaikki asiat vaikuttavat työuran pituuteen. Suuret ikäluokat ovat jäämässä pois työelämästä lähivuosina ja työurien pidentämisellä yritetään löytää keinoja vähentää yhteiskunnan kustannusrasitteita, joita lisääntyvien terveyspalvelukustannusten vuoksi vanheneva työväestö tuottaa.

Työhyvinvointi on lähtökohtana pitkälle ja tuottoisalle työuralle. Työhyvinvointiin vaikuttavat sekä työntekijän omat ratkaisut että työnantajan tarjoamat puitteet työpaikalla. Työntekijä itse vaikuttaa terveyteensä ja jaksamiseensa valinnoillaan ravinnon ja elintapojensa suhteen. Työnantajan vastuulla on luoda turvallinen ja hyvinvoiva työyhteisö.

Teknolohiateollisuus on kirjannut työehtosopimukseen kehityskeskustelun, joka käydään ikääntyneen työntekijän kanssa. Kehityskeskustelussa haetaan yksilöllisiä ratkaisuja, joilla voidaan keventää ikääntyneen työntekijän työnkuormitusta. Tutkimuksen pohjalta muodostuu metalliteollisuuden yritykselle kehityskeskustelun tueksi kysymyslista, jonka mukaan keskustelu käydään läpi. Tämän kysymyslistan avulla saadaan ikääntyneiltä työntekijöiltä tietoa heidän jaksamisestaan, ja pystytään mahdollisilla muutoksilla tukemaan työntekoa. Tavoitteena on mahdollistaa työntekijälle mahdollisimman pitkä ja antoisa työuran lopputaival.

Avainsanat: työhyvinvointi ikäjohtaminen, työkyky

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author/s: Miia Jore-Jänikselä

Title of thesis: Effect of occupational welfare on career length

Supervisor(s): Pirjo Salmela

Year: 2014      Number of pages: 74      Number of appendices: 1

---

The purpose of this thesis is to understand what factors have an effect on career length. A large number of workers are retiring in the next few years, and there is a need to find ways to prolong careers.

Occupational welfare is the baseline for a long and productive career. It is influenced by the employee's own decisions and the framework at the workplace offered by the employer. The employee can influence their health and coping through their own choices related to their nutritional and living habits. It is the employer's responsibility to offer a safe and healthy working environment.

Performance appraisal is a method of obtaining knowledge about ways aging employees can prolong their careers. Based on the study, a list of questions will be prepared for a metal-sector company for their performance appraisals. With the help of this list of questions, the company can get information about how ageing employees are coping at work and possibly make some changes to support their work. The aim is to make older employees' careers as long and rewarding as possible.

Keywords: occupational welfare, age management, ability to work

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
1 JOHDANTO .....	6
2 LÄHTÖKOHTANA TYÖHYVINVOINTI.....	7
2.1 Työnantajan vastuu työhyvinvoinnista .....	13
2.2 Työntekijän vastuu työhyvinvoinnista.....	19
3 TYÖURIEN PIDENTÄMINEN.....	23
3.1 Yhteiskunta tarvitsee työurien pidentämistä.....	24
3.2 Työuran pituuteen vaikuttavat tekijät.....	27
3.3 Työuran pidentymisen vaikutukset yhteiskuntaan.....	31
3.4 Työuran pidentymisen hyödyt työnantajalle .....	33
3.5 Työkyvyttömyyden ehkäisy .....	34
3.6 Valtion tuloksellisuustarkastus työkyvyttömyyden ehkäisyssä ja työllisyyden parantamisessa.....	39
4 IKÄJOHTAMINEN ELI ELINKAARIJOHTAMINEN .....	42
4.1 Ikääntymisen vaikutukset työkykyyn .....	43
4.2 Työkaluja ikäjohtamiseen lähiesimiehelle .....	49
5 VALMET Oyj .....	52
5.1 Metalliteollisuus ja sen terveydelliset haasteet .....	55
5.2 Valmet työnantajana .....	56
6 KAAVAKKEEN LUOMINEN KEHITYSKESKUSTELUN TUEKSI ..	58
6.1 Työuran pidentäminen – kehityskeskustelu .....	58
6.2 Työuran pidentäminen – tutkimus kysymysten tueksi.....	59
6.3 Kysymyksiä kehityskeskustelulomakkeeseen.....	60
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISIDEAT.....	63
LÄHTEET.....	66
LIITTEET.....	75

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia .....	7
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat .....	10
Kuvio 3. Työkykytalo .....	12
Kuvio 4. Työssäkäyntitilasto.....	23
Kuvio 5. Yli 50-vuotiaat palkansaajat, työolotutkimus 2003, 2008 ja 2013.....	25
Kuvio 6. Väestöllinen huoltosuhde 1950–2012 ja ennuste 2013–2050.....	27
Kuvio 7. Ikääntyneiden tuottavuus .....	48
Kuvio 8. Kiertoleijukattila.....	53
Kuvio 9. Kerrosleijukattila.....	53

# 1 JOHDANTO

Suuret ikäluokat ovat jäämässä pois työelämästä lähitulevaisuudessa. Ikääntyvä työväki on arvokasta työnantajalle jo pelkästään kokemuksen ja suuren tietomäärän vuoksi. Hiljaista tietoa on paljon ja tämä tieto pitäisi saada nuoremman polven käyttöön, tavalla tai toisella.

Eläköityvästä suuresta ikäluokasta on tulossa suuri kestävyysvaje yhteiskunnalle, ja tätä ongelmaa ratkaisemaan on tehty paljon suunnitelmia. Yhtenä tekijänä on työurien pidentäminen alusta, keskeltä ja lopusta. Työuran pituuteen vaikuttavat työntekijän valinnat elämänsä varrella ravinnon, liikunnan määrän ja laadun suhteen, elämäntavat sekä asiat, joihin ei itse voi vaikuttaa kuten sairaudet. Nuorilla vastavalmistuneilla työntekijöillä taas voi olla vielä haasteena päästä työelämän kelkkaan kyytiin ylipäätään. Näitä asioita on pohdittu ja pohditaan, jotta ihmiset voisivat hyvin ja jaksaisivat työelämässä mahdollisimman pitkään.

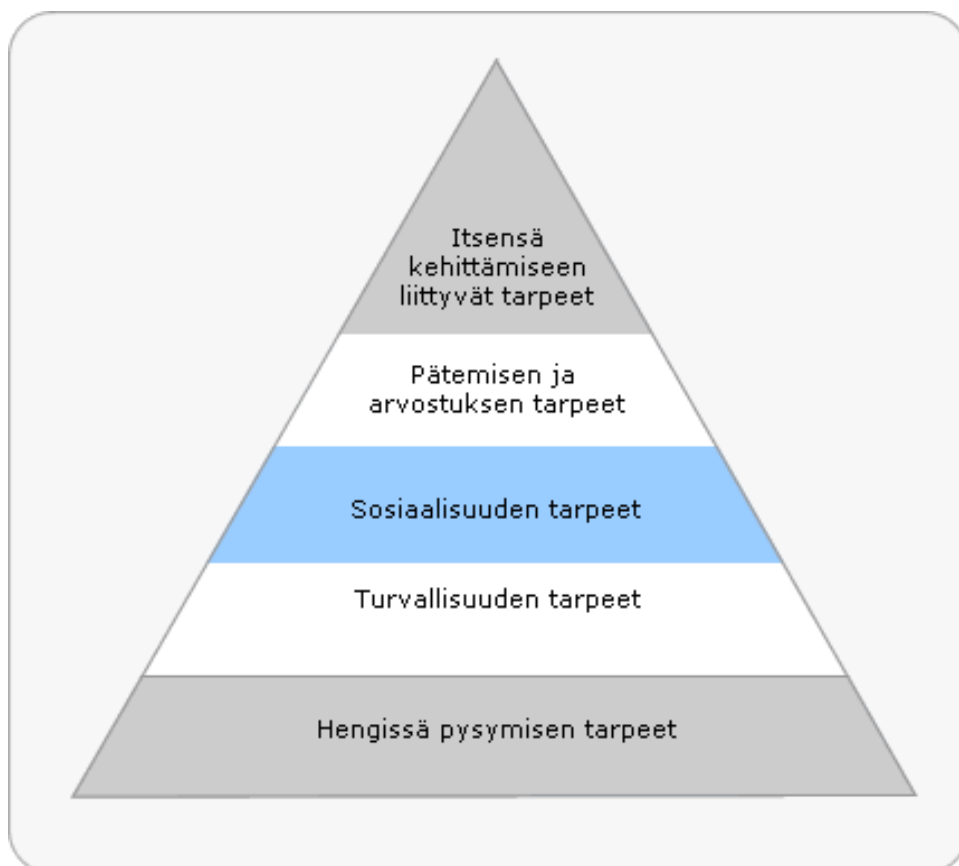
Elämäntavat vaikuttavat työuran pituuteen jo heti uran alusta lähtien. Huonot elämäntavat, ylipaino ja alkoholin runsas käyttö sekä sairastavuus ja heikko kielellinen lahjakkuus ovat syitä ennenaikaiseen työkyvyttömyyteen. Näihin asioihin päättäjät ja asiantuntijat ovat ottaneet kiinni, ja kehittävät keinoja ongelmien kitkemiseksi pois. Toinen suuri syy työkyvyttömyyteen on masennus. Masennus vie sairauslomalle, jolle ei välttämättä näy loppua. Masennus onkin suurin pitkien sairauslomien ja työkyvyttömyyden syy. Tähän ongelmakohtaan hyvänä keinona ovat osa-aikaiset ratkaisut, joilla työntekijä totutetaan takaisin työelämään. Nuorten työllistyminen on yhtenä ongelma-aiheena. Nuoria ei saa päästää tipahtamaan kelkasta ennen työuran alkua. Syrjäytymiseen pitää kiinnittää huomiota ja auttaa nuoria nimenomaan työuran alkuvaiheessa, jotta he pääsevät työelämään kiinni.

Työuran pituuteen vaikuttavat työntekijän terveydentila, motivaatio, työolot, johtaminen, työyhteisö sekä ratkaisut, joiden avulla pystytään uran loppuvaihetta keventämään. Jos kaikki osapuolet; työnantaja, työntekijä sekä työterveyshuolto ovat halukkaita ja sitoutuneita muutoksiin, niin kaikkiin työuraa lyhentäviin asioihin löytyy ratkaisu. Yhteiskunnalla on tahtoa ja tarvetta ja näitä asioita käsitellään seuraavaksi.

## 2 LÄHTÖKOHTANA TYÖHYVINVOINTI

Päivi Rauramon (2008, 11–12) mukaan ihmisen hyvinvointi on henkilökohtainen asia, ja jokaisen on mahdollista määritellä asia omalla tavallaan. Tutkimukset ja julkinen keskustelu painottuvat hyvinvoinnin toiseen puoleen, pahoinvointiin, joka tämän päivän työpaineissa ja vaatimuksissa on tutkitumpi puoli. Näkökulma pitäisi Rauramon mukaan kääntää myönteisemmäksi, jotta saadaan kehittäviä tuloksia.

Kirjassaan Rauramo (2008, 29) viittaa teoreetikko Abraham Maslowin (1943, 370–396) julkaisemaan tarvehierarkiaan (kuvio 1), jonka mukaan ihmisellä on ainakin viisi perustarvetta. Yhden tarpeen tullessa tyydytetyksi aukeaa toinen tarve. Vähemmän tärkeät tarpeet minimoituvat ja yksilölle tärkeät vahvistuvat. Tärkeäksi koettu tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä ja on mukana suurena motivaation tekijänä.



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia

(Maslow, 1943)

Kehusmaa (2011, 16–17) toteaa, että Maslowin tarvehierarkiaa (1943) on monesti kritisoitu. On oletettu, että ensin täytyy tyydyttää alimpien portaiden tarpeet, jotta voitaisiin siirtyä ylempien portaiden tarpeisiin. Kehusmaan mukaan yksittäisten portaiden tarpeet korostuvat eri tilanteissa muiden portaiden kustannuksella.

Tutkijoiden mukaan oikein mitoitettu työstä löytyy positiivisia voimavaroja (Rauramo 2008 s.17; Kehusmaa 2011 s.16–17; Rätty 2014). Puhutaan niin sanotusta flow- ilmiöstä. Ihminen saattaa unohtaa jopa fyysiset perustarpeet kuten näläntunteen, koska paneutuu työhönsä niin voimakkaasti. Tässä imuilmiössä täyttyy tarvehierarkian ylimmän portaan eli itsensä toteuttamisen tarve. Tämä on hyvä esimerkki tarvehierarkian hierarkiattomuudesta. Kehusmaa (2011) toteaa, että flow-tila, työn imu eli positiivinen työhyvinvoinnin voima on kuvattu kuudenneksi portaaksi, kuudenneksi perustarpeeksi.

Rauramon (2008, 34) työhyvinvoinnin portaat (Kuvio 2) on perustettu juuri Maslowin (1943) tarvehierarkiaan. Jokaista työhyvinvoinnin portaan tarvetta on analysoitu teoreettisesti ja pohdittu samalla, miten tarpeiden tyydyttyminen ilmenee ja myös seuraukset tyydyttymisen puutteesta. Tältä pohjalta on saatu koottua organisaation ja työntekijän kannalta työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. On luotu mitareita ja arviointimenetelmiä, jotta työpaikalla voidaan kehittää työhyvinvointia porrastetulta.

Rauramon (2008, 34) työhyvinvoinnin portaat – mallin kehittämisessä tavoitteena on ollut löytää keskeisiä tekijöitä työhyvinvointiin liittyen. Kuvaamalla kehittämissysteemiksi malliksi, mahdollistetaan keskeisten prosessien löytäminen. Näitä kehittämällä pyritään saamaan aikaan pitkäaikaisia muutoksia. Systemiajattelulla pyritään ymmärtämään myös eri osien vaikutus kokonaisuuteen.

Kun kaikki viisi tarvetta toteutuu, ihminen on Rauramon (2008, 33) mukaan oletettavasti luovimmillaan ja terveimmillään. Maslow (1943) kuvaa ylimmän portaan tarvetta, itsensä toteuttamisen tarvetta toteuttavia ihmisiä spontaaneiksi ja aktiivisiksi. He pystyvät ratkaisemaan ongelmia ja ovat luovia ratkaisuihmissaan, myös muiden ongelmista. Nämä ihmiset ovat ennakkoluulottomia, sosiaalisia ja heillä on kyky toimia ja ajatella objektiivisesti. Rauramo toteaa, että neljän alemman portaan



tarpeiden tyydyttyä ihminen voi tavoitella ääri rajojaan, maksimoida kykynsä, etsiä rauhaa, tasapainoa ja täyttymystä.

Rauramon teoriassa ensimmäisellä portaalla on psykofysiologiset tarpeet, joita tyydyttämään täytyy löytyä tasapainoinen ja oikein kuormitettu elämä. Sopiva kuormitus edistää työntekijän terveyttä ja työkykyä, joten työ ja vapaa-aika olisivat hyvä olla tasapainossa (2008, 37; kuormittumisen hallinta).

Toisen portaan turvallisuuden tarpeeseen vaikuttavat muun muassa työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö. Näiden tarpeiden täytyessä ihminen voi paremmin sekä fyysisesti että psyykkisesti. Stressitön elämä vaikuttaa työntekijän työssä viihtymiseen ja hyvinvointiin. (Rauramo 2008, 85.)

Hyvä työyhteisö ja työilmapiiri motivoivat ja parantavat työhyvinvointia. Positiivinen suhtautuminen työhön ja työpaikkaan auttaa tekemään töitä täysillä ja antamaan kaikkensa. Negatiivinen suhtautuminen sitä vastoin hidastaa työntekoa ja saattaa vaikuttaa työpaikan pysyvyyteen. Yhteishenki on lähtökohtana positiiviseen ympäristöön ja tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimiseen. Sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön kannattaa panostaa. Rauramon (2008, 122) kolmannella portaalla on liittymisen tarve.

Ihminen kaipaa arvostusta sekä itseltään että ympäröiviltä ihmisiltä. Itsearvostusta kohottavat hyvä itseluottamus, kompetenssi, johtajuus ja vapaus. Sosiaaliseen arvostukseen liittyvät status, kuulumisuus, kunnia ja huomiointi. Arvostuksen tunnetta työntekijälle antaa oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva toiminta sekä eettisesti kestävä arvot. Neljännellä portaalla on arvostuksen tarve (Rauramo 2008, 143).

Työntekijä, joka haluaa oppia ja kehittyä, on organisaation kilpailukykyyn kannalta hyvä asia. Osaava ja hyvin koulutettu henkilöstö mahdollistavat paremmin toteutetut toimeksiannot. Parempiin tuloksiin työntekijöitä ohjaa mahdollisuus kouluttautua, mahdollisimman mielekäs työ ja mahdollisuuksien luominen. Itsensä toteuttamisen tarve, viides porras, täyttyy (Rauramo 2008, 160).

Portaiden tarpeiden tyydyttäminen onnistuu, jos organisaatio ja työntekijä molemmat sitoutuvat osuuksiinsa. Organisaation tehtävänä on luoda sellainen ympäristö,

jossa työntekijä pystyy omilla toimillaan parantamaan hyvinvointiaan työpaikalla. Organisaation tulee myös mahdollistaa ja tukea työntekijän halukkuutta muutokseen, koska lähtökohtana on molemminpuolinen tehokkuuden lisääminen ja organisaation toiminnan parantaminen.

<p><b>1. Psykofysiologiset perustarpeet</b></p> <p>Organisaation osuus: työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto</p> <p>Työntekijän osuus: terveelliset elintavat</p>
<p><b>2. Turvallisuuden tarve</b></p> <p>Organisaation osuus: työsuhde, työolot</p> <p>Työntekijän osuus: turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat</p>
<p><b>3. Liittymisen tarve</b></p> <p>Organisaation osuus: työyhteisö, johtaminen, verkostot</p> <p>Työntekijän osuus: joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuotoisuus</p>
<p><b>4. Arvostuksen tarve</b></p> <p>Organisaation osuus: arvot, toiminta, talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut</p> <p>Työntekijän osuus: aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä</p>
<p><b>5. Itsensä toteuttamisen tarve</b></p> <p>Organisaation osuus: osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus</p> <p>Työntekijän osuus: oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito</p>

*Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat*

*(Rauramo, 2008)*

Liukkonen, Jaakkola & Kataja (2006, 98) painottavat, että työntekijöiden tarpeiden tunnistaminen on tärkeää. Nykyään työntekijät osaavat vaatia hyviä työoloja, mie-

lenkiintoisia ja antoisia työtehtäviä ja ovat tietoisia tarpeistaan. Työntekijöiden liikkuvuus ja valinnanvapaus ovat tuoneet entistä kiivaamman taistelun hyvistä työntekijöistä. Työntekijät käyttävät valinnan vapauttaan enemmän hyväkseen, jotta saavuttavat tahtomansa urakehityksen ja vapauden. Liukkonen ym. korostavat, että työn täytyy olla palkitsevaa ja täytyy olla mahdollisuus kehittyä työssään.

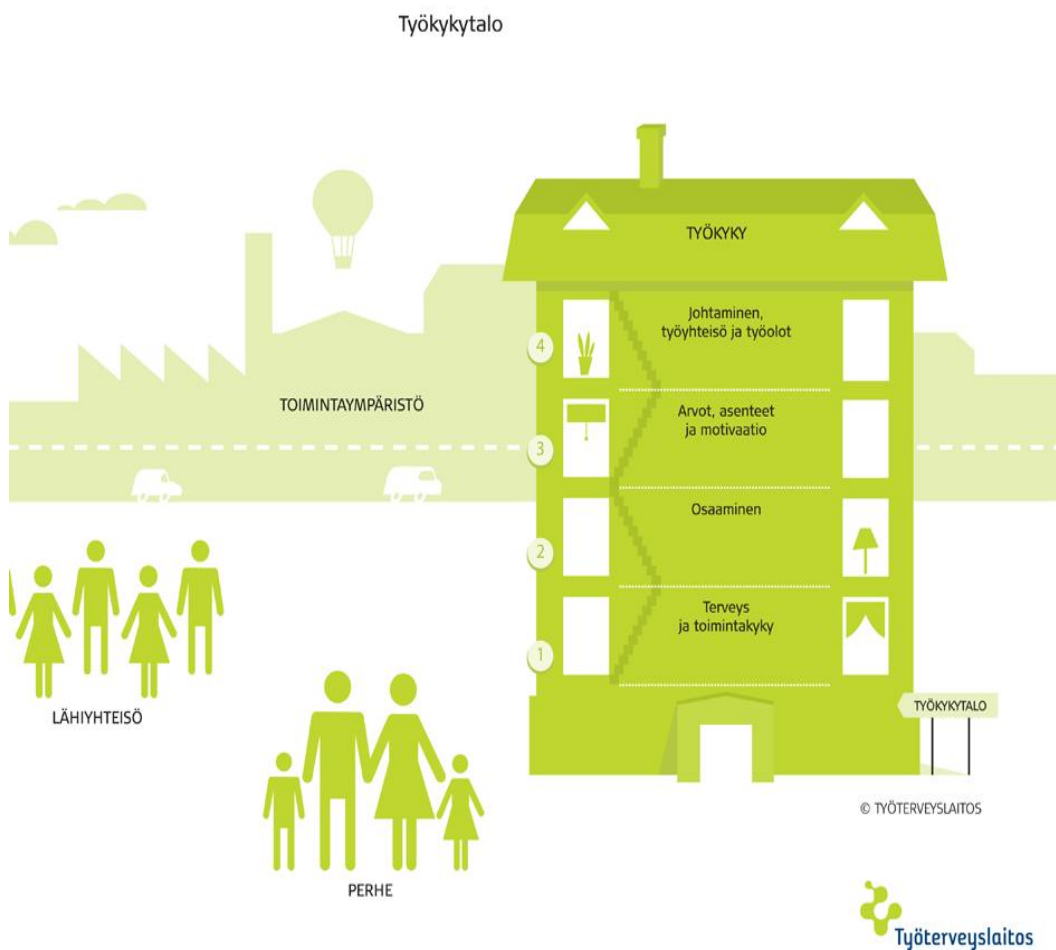
Työhyvinvoinnista on lukuisia eri määritelmiä eikä se käsitteenä ole yksiselitteinen. Salojärvi (2010) tuo kolumnissaan hyvin esille kaikkien osapuolten eri näkemykset ja odotukset toisiltaan. Työnantajat odottavat työntekijältä mahdollisimman vähän sairauspoissaoloja ja mahdollisimman pitkää työuraa. Kun taas työntekijä korostaa johtamis- ja esimiestaitoja ja vastaavasti esimiehet ja johto vaativat hyviä alais- ja työyhteisötaitoja. Ammattiliitoilta ja yhteiskunnalta tulevat vielä omat näkemyksensä. Salojärven mukaan jokaisen mielestä vastuu työhyvinvoinnista kuuluu jollekin muulle kuin itselle. Kehusmaa (2011, 32) yhtyy Salojärven kantaan, että viime kädessä vastuu omasta hyvinvoinnista on jokaisella itsellä. Rauramon (2008) portaissa sekä työntekijän että organisaation vastuu löytyy jokaiselta portaalta erikseen. Työhyvinvoinnin porrasmallissa (kuviokuva 2) osoitetaan, että jokaisessa tarpeessa ja asiassa on omat vastuunsa molemmilla osapuolilla.

Toisen näkökulman työhyvinvointiin ja jaksamiseen antaa professori Juhani Ilmarinen, joka on kehittänyt työkykytalo- mallin (Kuvio 3). Mallissa kuvataan työkykyä talon muodossa. Se perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia asioita (Kehusmaa 2011, 27; Ilmarinen 2014). Mallissa on neljä kerrosta, joista kolmessa alimmaisessa kuvataan henkilön omia voimavaroja ja ylimmässä kerroksessa on itse työ, työolot ja johtaminen. Talon kerrosten lisäksi työntekijän työkykyyn vaikuttavat toimintaympäristö, lähiyhteisö ja perhe, jotka ovat myös kuvattu työkykytalo- malliin. Nämä asiat tukevat henkilön henkilökohtaisia voimavaroja.

Henkilön omat voimavarat on jaettu kolmeen osaan. Terveys ja toimintakyky ovat fyysisiä ja henkisiä voimavaroja, joihin pystyy vaikuttamaan ja joita pystyy ylläpitämään ja parantamaan vain henkilö itse. Osaaminen on kiinni henkilön omasta tahdosta ja motivaatiosta. Osaamiseen pystyy kuitenkin myötävaikuttamaan myös ulkopuoliset. Arvot, asenteet ja motivaatio ovat asioita, joihin vaikuttavat sekä henkilö itse että ulkopuoliset tahot. Arvot muotoutuvat elämän myötä kasvatuksen ja kokemuksen kautta. Asenteet ja motivaatio ovat kiinni henkilöstä itsestään mutta

ympäristö pystyy vaikuttamaan suuresti niihin. Neljäs ja ylin kerros on se ratkaiseva osuus, jonka avulla pystyy vaikuttamaan positiivisesti mutta myös negatiivisesti moniin henkilön voimavaroihin.

Ilmarisen talomallin ideana on todentaa, että jos jokin kerros ei ole tarpeeksi vahva, muut kerrokset romahtavat päälle tai alta pois. Kaikki kerrokset tukevat toisiaan ja jos johonkin kerrokseen tulee muutoksia, täytyy myös muiden kerrosten asioihin tulla korjauksia. Ilmarisen mukaan on tärkeää, että kerrokset ovat tasapainossa ja kaikkia kerroksia tulee kehittää koko työuran ajan. Huonontuneen työkyvyn syyt on syytä selvittää ennen kuin aletaan tehdä muutoksia ja parannuksia, koska syy voi löytyä mistä tahansa kerroksesta tai kerroksia tukevista asioista (Ilmarinen 2006, 83).



Kuvio 3. Työkykytalo

(Ilmarinen, 2014)

## 2.1 Työnantajan vastuu työhyvinvoinnista

Sekä työnantajalla että työntekijällä on omat vastuunsa työhyvinvoinnin suhteen. Työturvallisuuslaissa (L 23.8.2002/738) työnantajalle on asetettu yleinen huolehtimisvelvoite eli työpaikalla pitää olla turvallista ja terveellistä työskennellä. Työnantajan täytyy myös ottaa huomioon yksilön henkilökohtaiset edellytykset. Lain asetuksen tarkoituksena on parantaa ja ylläpitää turvallisuustekijöitä työpaikalla, jotta työntekijöiden työkyky pysyy hyvänä. Tarkoitus on myös ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.

Työterveyshuollon järjestäminen on työterveyshuoltolakiin (L 21.12.2001/1383) kirjattu asia. Työnantajan täytyy järjestää työterveyshuolto työntekijän turvaksi edistämään työntekijän turvallisuutta, työkykyä ja terveyttä sekä ehkäisemään ja torjumaan työstä ja työolosuhteista johtuvia terveysvaaroja ja – haittoja. Työterveyshuolto on työntekijälle ilmainen ja työnantaja saa hakea 60 % maksuista takaisin, jos työterveyshuolto on asianmukaisesti järjestetty.

Liukkonen ([8.5.2014]) selventää, että työterveyshuollon merkitys on useimmiten ymmärretty väärin työpaikoilla, sekä organisaation johdon että työntekijöiden keskuudessa. Sen lisäksi että työterveyshuolto on sairaudenhoitoa varten, toimii se organisaation apuna monissa terveyttä ja työtä koskevissa asioissa. Tämän edellyttää myös työterveyshuoltolaki (L 21.12.2001/1383). Yhteistyö työpaikan, sen johdon ja työterveyshuollon välillä pitäisi olla tiivistä. Liukkonen kirjoittaa, että työterveyshuollon tulee kertoa uhista, jotka koskevat koko työyhteisöä yksilöiden tietoturvaa kunnioittaen. Vuotuinen toimintasuunnitelma työterveyshuollosta kannattaa laatia yhteistyössä osapuolten kesken huolella, koska varat, jotka ovat sijoitettuna työterveyshuoltoon, saadaan tutkimusten mukaan moninkertaisesti takaisin. Yritykset tuijottavat helposti vain kulupuoleen vaikka vaikutus tulopuoleen on moninkertainen.

Työterveyslaitoksen tekemän yhteenvedon mukaan (työterveyshuollon tehtävät [21.5.2014]) työterveyshuollon tehtäviä ovat

- sairauksien hoito
- työterveyden edistäminen

- työtapaturmien torjuminen
- työhön paluun tukeminen
- kuntoutukseen ohjaus
- toiminta- ja työkyvyn tukeminen ja arviointi
- arviointi työn kuormitustekijöiden ja vaarojen merkityksestä terveydelle
- työperäisten sairauksien ja ammattitautien ennaltaehkäisy, toteaminen ja seuranta
- tietojen antaminen, ohjaus ja neuvonta

Kehusmaan (2011, 113) mukaan ennalta ehkäisevää, tapaturmia ja ammattitautia ja torjuvaa toimintaa on muun muassa oikea työn kuormitus. Työn täytyy olla sekä fyysisesti että psyykkisesti oikealla tasolla työntekijän kykyihin nähden. Työ on tekijälleen mielekästä kun se ei haittaa terveyttä, ei ole liikaa tai liian vähän kuormittavaa sekä kun työ koetaan merkitykselliseksi ja arvostetuksi. Työturvallisuuslakikin (L 23.8.2002/738) velvoittaa työnantajaa seuraamaan ja arvioimaan työkuormittavuutta, jotta se ei haittaa työntekijän turvallisuutta tai terveyttä.

Ihmiset kokevat työn kuormituksen yksilöllisesti (Rauramo 2008, 39). Toisen mielestä jatkuvat haasteet ja muutokset ovat rasite kun taas toinen motivoituu haastavuudesta ja innostuu muutoksesta. Työterveyslaitoksen tutkimuksen (Parvikko 2002) mukaan joskus työn kuormittavuutta täytyy säädellä työntekijän terveydentilan tai hänen ikänsä mukana tuomien rajoitusten mukaan. Arvioidaan, että 40 -vuotiaalla voi olla 20 prosenttia korkeampi työnkuormitus kuin 60 -vuotiaalla, jotta palautuminen työstä tapahtuisi samalla vauhdilla (Ilmarinen 2006, 63; Pitkä työura 2008, 9).

Suuri osa työn kuormituksen seuraamisen vastuusta jää esimiehelle. Kaikkia ongelmia ei esimiehen tarvitse osata itse ratkaista vaan työterveyshuolto antaa tarvittaessa asiantuntija-apua työkyky- ja työnkuormitusasioissa. Työsuojeluhenkilöiden puoleen voi myös kääntyä. Esimiehen täytyy lähteä kuitenkin selvittämään ratkaisuja ongelmiin ja hakea tarvittaessa apua (Duunitalkoot [9.4.2014]).

Työterveyslaitos on toteuttanut tutkimushankkeen (Parvikko, 2002), jossa määriteltiin työn kuormittavuuden mittarit avuksi yrityksen johdolle, henkilöstölle, luotta-

musmiehille ja työsuojeluasiantuntijoille. Tutkimushankkeesta tehtiin myös opas, jonka avulla työn kuormitusta pystytään arvioimaan työpaikoilla.

Parvikko (2002) on jakanut oppaassa työn kuormittavuuden arvioinnin menetelmät viiteen ryhmään:

- vuorovaikutukseen perustuvat menetelmät
- havainnointimenetelmät
- haastattelumenetelmät
- kyselylomakemenetelmät
- toiminnalliset menetelmät ja simulaatiot

Parvikon (2002) laatiman oppaan mukaan kuormittuneisuus liittyy työn sisältöön, laatuun ja määrään, työyhteisön toimintatapoihin, yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen, yksilön ominaisuuksiin ja yhteiskunnallisiin tekijöihin. Oppaan laatija lisää, että jos työ on liian kuormittavaa, vähentää se työhyvinvointia ja heikentää työn laatua. Liian vähäinen kuormitus taas vähentää työmotivaatiota ja lisää syrjäytymisen riskejä.

Vuorovaikutukseen perustuvat menetelmät ovat lähellä työntekijää ja työn arkea (Parvikko 2002). Jokainen työyhteisön jäsen on asiantuntija työssään. Olennainen osa vuorovaikutukseen perustuvassa menetelmässä on keskustelu, yhteinen pohdiminen, erilaiset kokemukset ja ideointi. Työyhteisön omaehtoiseen arviointiin sopii esimerkiksi SWOT – analyysi. Tällöin työyhteisö keskuudessaan miettii vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Parvikko toteaa, että vuorovaikutusmenetelmien käytettävyys kuitenkin paranee, jos keskustelut vetää ulkopuolinen ohjaaja.

Jos ulkopuolinen havainnoija on harjaantunut tunnistamaan työpaikan ilmiöitä ja asioita, on havainnointimenetelmä useimmiten luotettava. Työsuojelun tai työterveyshuollon asiantuntija voi ulkopuolisena havainnoida puolueettomasti ja tarkasti työssä ja työyhteisössä kuormitusta ja stressiä aiheuttavia tekijöitä. Monipuolisuuden pyrkiminen on havainnoinnissa tärkeä tavoite jotta työtä ja työyhteisöä pystytään arvioimaan luotettavasti. Kuormitus syntyy paljosta muustakin kuin pelkästä työyhteisön ja työn ominaisuuksista. (Parvikko 2002.)

Parvikko (2002) toteaa, että haastattelumenetelmät ovat tehokkaimmillaan pieneköiden työyhteisöjen toimivuuden arvioinnissa. Suurempien työpaikkojen avainhenkilöiden haastattelut voivat myös tuottaa luotettavan tuloksen. Huomioitavaa on, että haastattelujen tekeminen, saadun aineiston käsitteleminen ja yhteenvedon tekeminen on Parvikon mukaan erityisosaamista vaativa työ.

Kyselymenetelmät ovat nopeita ja luotettavia. On tärkeää, että kyselyyn osallistuville luvataan ehdoton luottamuksellisuus. Hyvä on kertoa yhteisessä tiedotustilanteessa ennen vastaamista miksi kysely tehdään, palautteen anto kyselyn pohjalta, jatkotoimet ja aikataulu. Kyselylomakkeen hyvät puolet ovat valmiiksi testatut avainkysymykset, mitä ne mittaavat, miten luotettavasti ja osuvasti mitataan ja miten pysyvällä tavalla. Heikkoutena on se, etteivät kyselyt sellaisenaan kehittä työyhteisöä ja työtä. (Parvikko 2002.)

Työyhteisön toimivuutta ja työn kuormittavuutta voidaan tutkia myös kokemuksellisin ja toiminnallisien menetelmin. Työnjako tiimien sisällä saattaa muotoutua toisia suosivaksi ja toisia työntekijöitä syrjiväksi. Työnkuormituskin jakautuu tällöin epätasaisesti. Kokemukselliset ja toiminnalliset menetelmät herättävät mielenkiinnon ja innostavat ja synnyttävät uusia innovaatioita. Menetelmä vaatii ammattitaitoisen ja kokeneen ohjaajan, jotta se toimisi hyvänä työyhteisön kehittämisen välineenä. (Parvikko 2002.)

Jotta työhyvinvointi olisi aidosti koko työyhteisön asia, tahtotilan täytyy lähteä ylimmästä johdosta ja esimiehistä (Rauramo 2008, 55; Kehusmaa 2011, 175–176). Kehusmaan mukaan työhyvinvoinnista huolehtiminen näkyy pieninä ja isoina tekoina arjessa. Jos esimiehet toimivat hyvinvointia edistävällä tavalla, myös alaiset edesauttavat kehityksen tietä.

Erityisen paljon pahaa työhyvinvoinnille aiheuttaa huonon esimiestyön ja johtamisen vähättely. Esimiehet pystyvät teoillansa romuttamaan hyvin kehittyneen viihtymisen työpaikalla ja jos ylin johto antaa heikon esimiehen jatkaa työssään, romuttuu myös luotto ylimpään johtoon (Kehusmaa 2011, 177). Kehusmaa toteaa, että huonoa esimiestyötä sallitaan liian paljon. Yritykset käyttävät suuria summia esimiestyön kehittämiseen ja esimiesten kouluttamiseen. Silti heikot esimiehet



saavat jatkaa. Niin kauan kun suvaitaan työpahoinvointia aiheuttavaa johtamista, niin kauan työhyvinvointi ei toimi yrityksen kilpailuetuna.

Hyvällä johtamisella saadaan paljon aikaan. Kehusmaan (2011, 119) ja Nummelinin (2007, 26) mukaan hyvä johtaja tuntee itsensä. Kun johtaja pystyy tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehityskohteensa, hän pystyy myös parantamaan toimintaansa alaistensa kanssa. Alaisten arvostaessa esimiestään, tämän itseluottamus kasvaa, ja samalla kasvaa alaisten luottamus esimiestään kohtaan. Kehusmaa (2011, 118) toteaa, että hyvä johtajuus lähtee molemminpuolisesta luottamuksesta

Kehusmaa (2011, 28) huomauttaa, että tähän asti työhyvinvoinnin johtamisessa on keskitytty yksittäisiin toimenpiteisiin. Olisi aika lähteä johtamaan kokonaisuutta, työhyvinvointia kokonaisuutena. Samaa asiaa Kehusmaa esittää (s. 120) hyvän johtajuuden osalta. Hyvä johtaja näkee kokonaisuuden eikä takerru epäolennaisiin pikkuasioihin. Monen johtajan keskeisimpiä kehityskohteita onkin asioiden yksinkertaistaminen, turhien asioiden karsiminen ja keskittyminen olennaiseen.

Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen työhyvinvointijohtaja Huoposen (2012) mukaan suomalaisilta kysyttäessä suurimpia haasteita työelämässä ovat johtaminen ja työilmapiiri. Työpaikan vaihdon motiivina korostuu usein esimiestyö. Huoponen korostaa, että yrityksen johdon haastava työ on huolehtia koko työyhteisön hyvinvoinnista mutta samalla täytyy ottaa huomioon myös kaikki työntekijät yksilöinä. Työhyvinvoinnin määrittämiseen, suunnitteluun ja kehittämiseen olisi hyvä ottaa koko työyhteisö mukaan, koska silloin myös työntekijät sitoutuisivat muuttuviin toimintatapoihin helpommin.

Kun ihminen ymmärtää omat tunteensa, Nummelinin (2007, 25–26) mielestä hänen on helpompi ottaa vastaan muulta taholta tulevaa toisenlaista tunnevirtaa. Johtaja/ esimies ottaa jatkuvasti vastaan alaistensa tunteita, jotka saattavat olla ennalta arvaamattomia. Avoin, luova ja keskusteleva esimies tarvitsee onnistuakseen itsetuntemuksen tuomaa avoimuutta ja rohkeutta, joka mahdollistaa keskustelevan yhteistyösuhteen. Sitä paremman suhteen esimies pystyy rakentamaan muihin mitä parempi suhde hänellä on itseensä.

Nummelinin (2007, 26) mukaan itsetuntemus on ihmisen kykyä tunnistaa omaan toimintaan ja käyttäytymiseen vaikuttavia sisäisiä tapahtumasarjoja. Kun tapahtumasarjat tunnistetaan, on helppo lähteä luomaan uusia, vaihtoehtoisia suhteita muihin ja itseensä. Nämä muutokset tuovat myönteisyyttä vuorovaikutustilanteisiin.

Rauramo (2008, 152–153) kirjoittaa, että rakentavan palautteen saaminen ja antaminen on ensiarvoisen tärkeää työn tuloksellisuuden edistämisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Kun työntekijä saa palautetta, se mahdollistaa oman työn arvioinnin, työn kehittämisen, virheiden korjaamisen sekä työssä onnistumisen ja työn mielekkyyden kokemukset. Hyvä johtaminen sisältää työtä koskevan palautteenannon ja onnistumisesta palkitsemisen. Työpaikoilla tehdyt kyselyt ja työilmapiirimittaukset kertovat henkilöstön tyytymättömyydestä palautteen riittämättömästä saamisesta. Rauramo korostaa, että jotta ihminen voisi kokea itsensä tarpeelliseksi ja tärkeäksi, palautteen saaminen ylipäätään on ensiarvoisen tärkeää.

Työntekijää voidaan palkita yrityksen menestyksestä, osaamisen kehittämisestä ja tehdyistä suorituksista (Rauramo 2008, 155). Tämä luo kannustavan ja positiivisen ilmapiirin ja mahdollistaa työntekijälle taitojensa ja osaamisensa täyden käyttämisen ja oikeuden mukaisen korvauksen.

Työnantaja panostaa työntekijän perehdytykseen ja koulutukseen, ammatilliseen kehitykseen sekä työssä etenemiseen paljon aikaa ja rahaa. Tämän vuoksi olisi työnantajan hyvä huomata, kuinka tärkeää on huolehtia työntekijästä koko työuran ajan, aina eläkkeelle saakka. Työntekijän henkilökohtaiset tarpeet huomioiden työaikojen, taitojen, työpanoksen ja tehtävien kohdalla, työuran tehot ovat parhaiten työnantajalla käytössä. Pitkä työsuhde antaa ja ottaa. Siksi siihen kannattaa panostaa työhyvinvointia kehittämällä joka osa-alueella. (Rauramo 2008, 156.)

Työntekijöiden ja organisaation osaamiseen kannattaa panostaa jatkuvasti (Rauramo 2008, 160–170). Uusi tieto vie yritystä eteenpäin kilpailutilanteessa. Osaamisen kehittämisessä kannattaa katsoa tulevaisuuteen. Pelkästään tietoaukkojen täyttäminen ei riitä vaan uuden oppiminen mahdollistaa myös uusien työtapojen ja prosessien kehittämisen. Työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä itse oppii kehittämään ja suunnittelemaan työtään, työtapo-

jaan sekä työympäristöään. Rauramo toteaa, että johto, joka tukee osaamista, on ammattitaitoinen ja oikeudenmukainen, hyötyy työntekijän luottamuksesta. Näin myös johto pystyy jakamaan vastuuta, joka taas vaikuttaa työntekijöiden ja koko organisaation oppimiseen. Sopivasti valtaa ja vastuuta työntekijälle on hyvä antaa hänen oman työnsä kehittämiseen.

## 2.2 Työntekijän vastuu työhyvinvoinnista

Yksilö on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan mutta työnantajan on mahdollistettava hyvinvointi työpaikalla (Pitkä työura 2008, 14; Leskinen & Hult 2010, 79–80).

Työeläketieteen dosentti Markku Seuri (2014) säilyttää työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin vastuuta työntekijälle. Ensisijainen ratkaisu jaksamiselle on liikunta. Seuraavana tulevat terveelliset elintavat ja riittävä yöuni. Ratkaisut ovat terveyden kannalta aivan perusasioita, joihin täytyy Seurin mukaan kiinnittää huomiota koko elämän ajan.

Huomenta Suomen keskustelussa 3.4.2014 (Seuri & Takala, 2014) yhteenvetona oli, että vastuu hyvinvoinnista on sekä työntekijällä itsellään, työnantajalla sekä työterveyshuollolla. Tähän vastuun jakoon Rauramon portaissakin (kuvio 2) viitataan. Kaikki vaikuttavat kaikkeen.

Rauramon (2008) työhyvinvoinnin portaissa (kuvio 2) on esitetty työntekijän vastuut perustarpeiden tyydyttämisessä. Kuten dosentti Seuri (2014) mainitsi, työntekijällä on suuri vastuu omasta jaksamisestaan. Jokainen itse valitsee mitä syö ja juo, kuinka käyttää päihteitä, kuinka kauan nukkuu ja kuinka paljon liikkuu. Leskinen & Hult (2010, 39–40) summaavat, että näiden asioiden hallinnasta lähtee yksilön fyysinen hyvinvointi.

Rauramo (2008, 61) kirjoittaa, että monipuolisella, kohtuullisella ja säännöllisellä liikunnalla on merkittävä vaikutus työkykyyn ja terveyteen. Työssä jaksaa ja pystyy nauttimaan vapaa-ajastakin enemmän, kun on hyvässä fyysisessä kunnossa. Liikunnan avulla voi saada jopa 20 vuotta lisävoimavaroja. Liikunnan määrän olisi hyvä olla 2-5 kertaa viikossa 20–60 minuuttia kerrallaan. Harjoitteluun pitäisi sisältyä kestävyysliikuntaa, koordinaatioharjoittelua, lihaskuntoharjoittelua ja lihasten

venyttelyä. Taukoliikunta parantaa vireystilaa. Se on tärkeää varsinkin pitkiä aikoja paikallaan tehtävässä työssä.

Kun liikunnan määrä lisääntyy, Leskisen ja Hultin mukaan (2010, 43–44) sairauksia estävä vaikutus lisääntyy. Paljon energiaa kuluttavalla liikunnalla on hyviä terveydellisiä vaikutuksia mutta myös matalatehoisempi liikkuminen vaikuttaa positiivisesti terveyteen ja jaksamiseen. Hyvällä fyysisellä kunnolla kestää stressiä paremmin, sen haitalliset vaikutukset ovat pienemmät ja stressistä palautuu nopeammin.

Hyviin elintapoihin kuuluvat liikunnan lisäksi terveellinen ruoka, vähäinen päihteiden käyttö, ylipainon välttäminen ja tupakoimattomuus. Ravitseminen on elimistömme polttoaine ja sillä on jaksamiseen iso merkitys. Tärkeää on syödä sen verran kun kuluttaa ja ravitsemuksellisesti oikein. Ylipainon välttäminen liikkumalla tarpeeksi, syömällä oikein, oikeita määriä ja oikeisiin aikoihin edistää ja ylläpitää terveyttä (Rauramo, 2008; Leskinen & Hult, 2010).

Unen tarve on yksilöllistä mutta kaikki tarvitsevat sitä kuudesta yhdeksään tuntia yössä (Rauramo 2008, 68; Leskinen & Hult 2010, 58). Unen aikana elimistö täydentää energiavarastoja aivoissa, vaikuttaa hermoston toimintaan ja sokeriaineenvaihduntaan. Lisäksi uni auttaa parantamaan vastustuskykyä. Unen aikana palautellaan voimia kehoon ja lihaksistoon ja opitaan asioita ja edesautetaan muistin toimintaa. Riittävä uni helpottaa myös painonhallintaa.

Selkeitä merkkejä univajeeseen ovat keskittymisvaikeudet, jatkuva väsymys ja ärtyneisyys (Rauramo 2008, 68; Leskinen & Hult 2010, 59–60). Liian vähäinen uni on suomalaisille yleistä. Jopa neljäsosa suomalaisista kärsii liian vähäisestä unen määrästä tai unen laatu on huonoa. Leskisen ja Hultin mukaan unen laatu onkin määrän lisäksi tärkeä tekijä. Omilla valinnoillamme pystymme vaikuttamaan helposti tekijöihin, jotka aiheuttavat levotonta unta tai unettomuutta. Jättämällä liian raskaat ruuat, alkoholin, tupakan ja kofeiinia sisältävät tuotteet pois ennen nukkumaan menoa, pystyy varmistamaan parhaat unet

Työntekijä vastaa omalta osaltaan mukavasta ja viihtyisästä työilmapiiristä. Suomen mielenterveysseuran henkinen hyvinvointi työpaikalla – oppaan (Klemelä 2006, 8) mukaan henkisen hyvinvoinnin edellytys on mukava, antoisa ja mielen-

kiintoinen työ, josta saa arvostusta, tyydytystä pätemisen tarpeeseen ja oikeudenmukaisen kohtelun. Työkaverit ovat hyvä sosiaalisen kanssakäymisen kohde. Lähtökohtaisesti jos työntekijä tulee töihin ja lähtee töistä iloisena ja tyytyväisenä, henkinen hyvinvointi on hyvällä mallilla.

Työnantaja vastaa työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) mukaan turvallisesta työympäristöstä ja työvälineistä. Työhön, työvälineisiin, työtapoihin ynnä muihin työhön liittyvään täytyy antaa asianmukainen opastus. Opastuksen ja koulutuksen jälkeen on työntekijän vastuulla toimia annettujen ohjeiden ja sääntöjen mukaan. Rauramon (2008, 93) mukaan on oleellista, että koko henkilöstö ylintä johtoa myöten sitoutuu turvallisiin työtapoihin ja toimintamenetelmiin. Tämä täytyy myös näkyä arjen tilanteissa ja kehitystyössä. Työturvallisuuden varmistamisessa työpäikällä on tärkeää vastuiden selkeä jakaminen, osaamisesta varmistuminen ja työhön perehdyttäminen, jotta vaarat olisivat tunnistettavissa.

Toimivat yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat edellytys ihmisen hyvinvoinnille (Rauramo 2008, 122–126). Jos koko työyhteisö sitoutuu työolojen kehittämiseen, luo se luottamusta ja turvallisuutta sekä parantaa työn laatua ja sujuvuutta. Kansainvälistyvässä ja ikääntyvässä maailmassa täytyy Rauramon mukaan erilaisuus hyväksyä ja oppia ottamaan se voimavarana. Erilaisuus voi olla ikään, kulttuuritaustaan, sukupuoliin, kieleen tai muuhun yksilöllisyyteen liittyvää. Erilaisuus on rikkautta ja sen hyväksyminen mahdollistaa tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun yhteisössä.

Taulukko 1 Työhyvinvoinnin vastuunjako yhteenveto

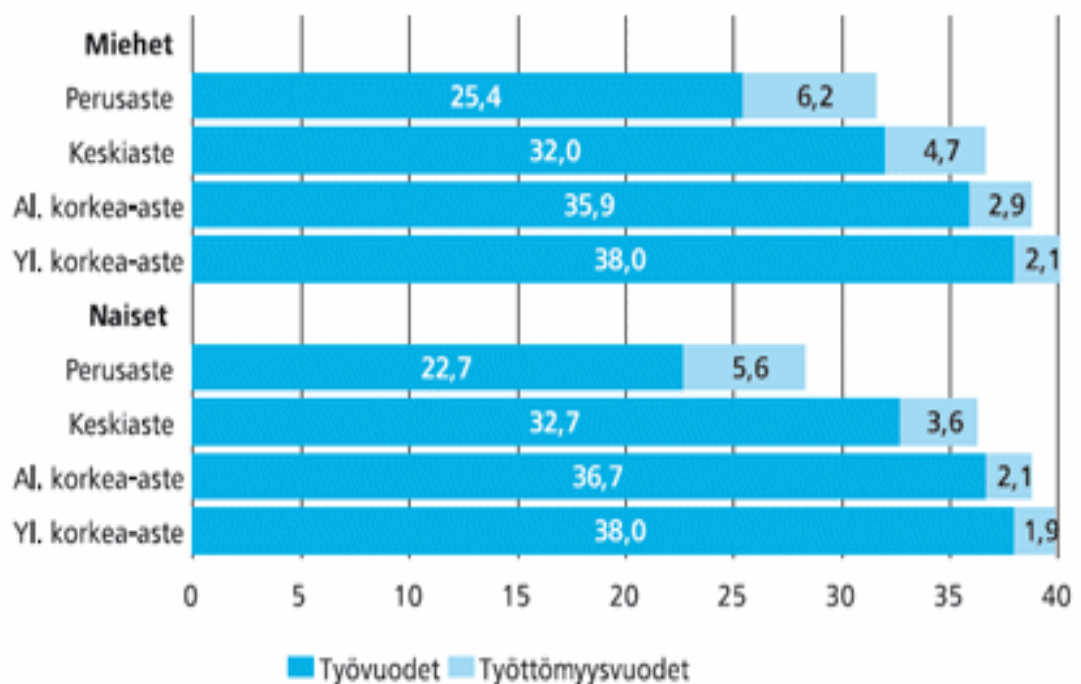
<b>TYÖNTEKIJÄN VASTUUT</b>	<b>TYÖNANTAJAN VASTUUT</b>
riittävä fyysinen kunto	turvallisen työympäristö luominen
henkinen hyvinvointi	työterveyshuolto
terveelliset elämäntavat	oikea työnkuormitus
riittävä uni ja lepo	hyvä johtaminen
viihtyisän työilmapiirin luominen	palautteen antaminen
turvalliset työtavat ja -menetelmät	palkitseminen
	kouluttautumisen mahdollistaminen

Taulukosta näkee, että työntekijän vastuulla on oman itsensä huoltaminen ja vahvistaminen sekä työyhteisössä oikein toimiminen. Työnantaja vastuulla on turvata työntekijän toimet itsensä kunnossapitamisesta sekä vahvistaa työntekijän henkistä hyvinvointia eli henkistä työkuntoa. Molemmissa puolissa yhteisenä lähtökohtana ja tavoitteena on työntekijän työkykyisenä pitäminen. Suunta on oikea, koska kuten seuraavassa luvussa todetaan, yhteiskunnan tavoitteena ja tarpeena on työurien pidentäminen.

### 3 TYÖURIEN PIDENTÄMINEN

Toisen maailmansodan aikaan ja heti jälkeen syntyneet muodostavat tämän hetken suuren ikäluokan, joka eläköityy lähitulevaisuudessa. Jotta työvoimapula ei kasva tulevaisuudessa liian suureksi, täytyy asialle tehdä jotain. Yhtenä ratkaisuna on työurien pidentäminen.

18-vuotiaan työ- ja työttömyysvuosien odotearvo vuonna 2010 koulutusasteen mukaan



Kuvio 4. Työssäkäyntitilasto

(Myrskylä, 2012)

Laskemalla työvuodet ja työttömyysvuodet yhteen saadaan hyvä ennuste työuran pituudelle. Pieni prosentti väestöstä kuolee 18–64 -vuotiaana, joka hieman vähentää työuran pituuden odotusarvoa. Koulutuksella on merkitystä työuran pituuteen niin, että korkeammin koulutetut pysyvät työssä pitempään kuin huonommin koulutetut. Tätä ilmiötä selittää se, että vähemmän koulutetut tekevät fyysisesti raskaampia töitä, joka taas vähentää jaksamista ja näin lyhentää työuran pituutta.

Eläketurvakeskuksen johtajan Mikko Kauton (2014) mukaan vuoden 2013 lukujen mukaan työuran keskimääräinen pituus Suomessa on n. 34 vuotta. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan koulutustasolla on vaikutusta työuran pituuteen (Tilastokeskus, 2012). Tutkimuksen mukaan 60–64 -vuotiailla naisilla on keskimäärin 37,6 vuoden työura ja saman ikäisillä miehillä 41,2 vuotta. Keskiarvo suomalaisten työuran pituudeksi tulee 39,3 vuotta.

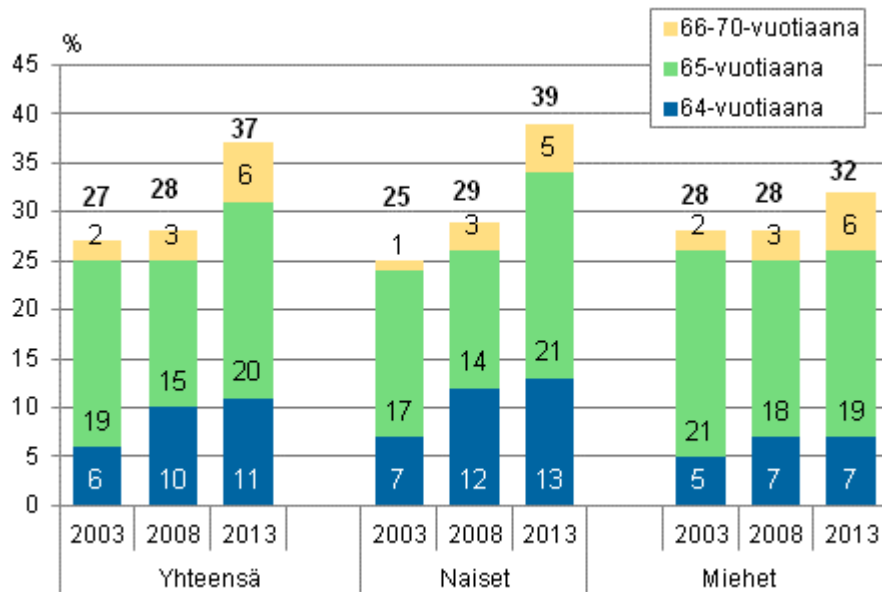
Koulutustaso vaikuttaa vastaajan työelämään osallistumiseen. Korkea-asteen suorittaneet eivät ole olleet niin pitkään työelämässä kuin vähemmän koulututuneet. Ikääntyneillä perusasteen suorittaneilla työkokemusta on 41,8 vuotta, keskiasteen tutkinnon suorittaneilla 39,7 vuotta ja korkea-asteen koulutuksen omaavilla 37,4 vuotta. Naisten ja miesten välinen ero oli pienin korkeakoulun käyneillä, vain 1,2 vuotta miesten hyväksi. Keskiasteen tutkinnon omaavilla miehillä on keskimäärin 4,7 vuotta ja vain perusasteen käyneillä keskimäärin 4,9 vuotta pidempi työssäoloaika kuin naisilla. Mitä enemmän kouluja on käytyä sitä pienempi ero työuran pituudessa (Koulutustaso vaikuttaa 2012).

### **3.1 Yhteiskunta tarvitsee työurien pidentämistä**

Ilmarisen (2006, 17–19) mukaan toisen maailmansodan aikana ja jälkeen, vuosina 1945- 1950 syntyneet, ns. suuret ikäluokat muodostavat nykyhetken työväestön, jolta vaaditaan työuran pidentämistä ja eläkkeelle jäämisen lykkäämistä. Vuonna 2020 jo lähes neljännes väestöstä ylittää 65 vuoden iän. Nuoria työntekijöitä ei kuitenkaan ole tarpeeksi korvaamaan ikääntyvien poistumista työelämästä. Tämän takia yhteiskunnalla on suuria haasteita edessään. Haasteet ja ratkaisut niihin kohdistuvat suurelta osin juuri ikääntyviin työntekijöihin.

Tällä hetkellä eläkkeelle voi jäädä 63–68 –vuoden iässä (Eläkeikä lähestyy, 2013). Kansaneläkkeen vanhuuseläkettä saa 65 – vuoden iästä, mutta mitä pidempään pysyy työelämässä, sitä suurempi työeläke on. Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä vuonna 2013 oli 60,9 vuotta (Eläkkeellesiirtymisiän odote, 2014). Eläkkeellesiirtymisikä ei muuttunut vuodesta 2012, mutta on noussut kahdella vuodella siitä, mikä se oli ennen vuoden 2005 eläkeuudistusta. Tämä on ylittänyt ennakoarvot.





Kuvio 5. Yli 50-vuotiaat palkansaajat, työolotutkimus 2003, 2008 ja 2013

(Tilastokeskus, 2014)

Arviot, koska palkansaajat ovat jäämässä eläkkeelle, ovat viidessä vuodessa nousseet tuntuvasti. 37 % yli 50 -vuotiaista palkansaajista arvioi jäävänsä eläkkeelle joko 64 -vuotiaana tai sitä myöhemmin. Vuonna 2008 vastaava osuus oli 28 %. 39 % naisista arveli työuran jatkoa yli 63 -vuotiaaksi useammin kuin miehet (32 %). Naisten jatkohalukkuus oli myös kasvanut enemmän viidessä vuodessa kuin miehillä. Erityisesti yli 50 -vuotiaat naiset arvelivat olevansa työelämässä ainakin 65 -vuotiaiksi. (Tilastokeskus 2014.)

Seuraava eläkeuudistus (eläkeuudistus 2014) tulee vuonna 2017 alkuvuodesta ja tämän uudistuksen tavoitteena on turvata riittävä eläketurva, oikeudenmukaisuus sukupolvien välillä ja työeläkejärjestelmän rahoitus. Uuden eläkeuudistuksen valmisteluun käytetään apuna edellisen eläkeuudistuksen selvitystä sen vaikutuksista. Keskeinen tavoite vuoden 2017 uudistuksella on työurien pidentyminen ja eläkkeellesiirtymisiän nouseminen.

Puhemies Heinäluoma (2014) toteaa, että oikeudenmukaisuus ei välttämättä toteudu johtajien ja työntekijöiden keskuudessa. Johtajat vaativat työntekijöitä jatkamaan työuria mahdollisimman pitkälle samalla itse lyhentäen työuraansa lähemällä eläkkeelle 60 ikävuoden paikkeilla. Tässä korostuvat sekä työtehtävän vaikutus työkykyyn että tuloerot.

Taulukko 2 Väestön ikäryhmäennuste vuosille 2020 – 2060 (Väestöennuste, 2014)

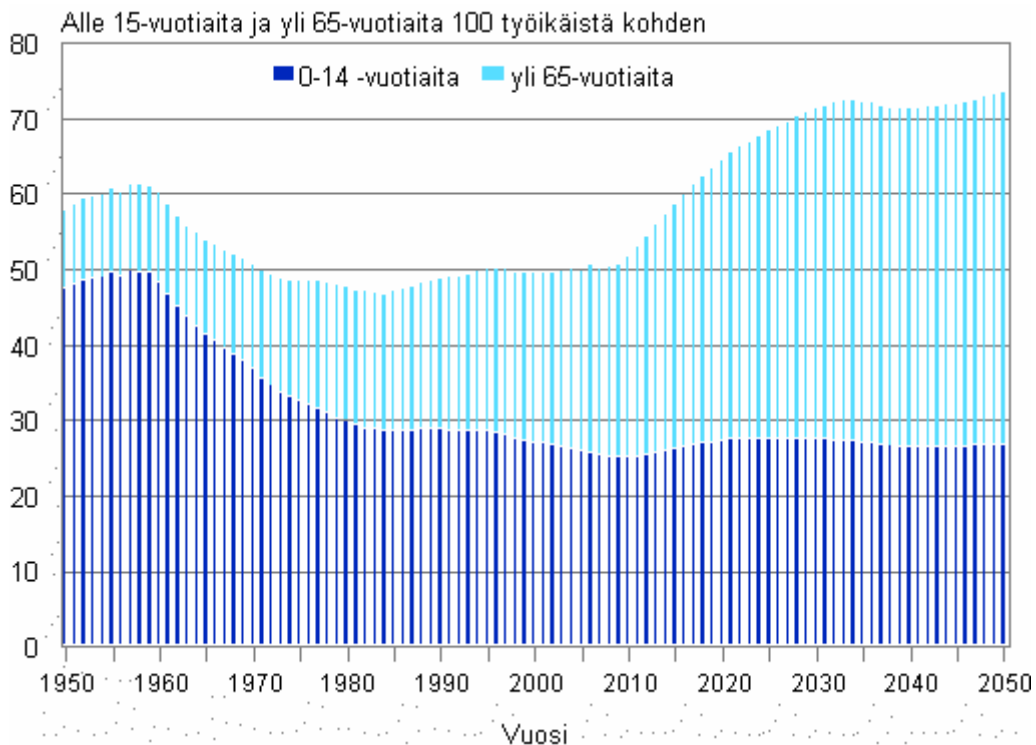
	Yksikkö	2020	2030	2040	2050	2060
Väkiluku	<b>1 000</b>	<b>5 631</b>	<b>5 848</b>	<b>5 985</b>	<b>6 096</b>	<b>6 228</b>
0–14 v.	%	<b>16,6</b>	<b>16,0</b>	<b>15,4</b>	<b>15,4</b>	<b>15,2</b>
15–64 v.	%	<b>60,8</b>	<b>58,4</b>	<b>58,4</b>	<b>57,7</b>	<b>56,6</b>
65– v.	%	<b>22,6</b>	<b>25,6</b>	<b>26,2</b>	<b>26,9</b>	<b>28,2</b>

Oheisessa taulukossa nähdään kuinka väestön ikäryhmäennuste kehittyy vielä 45 vuotta eteenpäin. Suomen väkiluku nousee arvion mukaan yli kuuden miljoonan 2040 – luvulla. Alle 14 -vuotiaiden osuus tulee laskemaan vaikka väkiluku arviolta kasvaa eli syntyvyys pienenee. Yli 65 -vuotiaiden osuus kasvaa ja työikäisten osuus laskee. Huoltosuhde siis nousee. Tässä näkyy myös elinajanodotteen nousu. Huoltosuhde on vuoden 2060 ennusteen mukaan 76,7. (Väestöennuste, 2014.)

Huoltosuhde lasketaan jakamalla ei-työllisten määrä, eli työttömät ja työvoiman ulkopuolella olevat, työllisten määrällä. Saatua lukua on kerrottu sadalla. Huoltosuhteen laskua pidetään siten positiivisena ja tavoiteltavana ilmiönä ja nousua negatiivisena.

Ilmarisen (2006, 74–75) mielestä huoltosuhde pitäisi laskea työssäkäyvien eikä työikäisten mukaan. Näin laskien huoltosuhde on todellisempi eli vielä huonompi. Onkin paljon yritysten ja organisaatioiden harteilla seniorien ja muiden ikäryhmien työllisyysaste joka taas vaikuttaa huoltosuhteeseen.

Ilmarinen (2006, 75–76) toteaa, että eläkeikäiset eivät kuitenkaan ole niin huollettavia kuin ei-työikäiset nuoret. Eläkeläiset maksavat eläkkeestään veroa ja ovat terveydentilasta riippuen varsin aktiivisia. Huoltosuhteen lisärasitus tulee lisääntyvästä terveys- ja sosiaalipalveluiden tarpeesta, joka pääosin maksetaan työssäkäyvien veropanksesta.



Kuvio 6. Väestöllinen huoltosuhte 1950–2012 ja ennuste 2013–2050 (Väestörakenne, 2012)

Tämä kuvio osoittaa, että vuoteen 2030 ennustettu huoltosuhte pysyy suurin piirtein samana vielä vuonna 2050. Sama huoltosuhteen heikkeneminen ei jatku yhtä dramaattisesti mutta se ei myöskään tule oleellisesti paranemaan.

### 3.2 Työuran pituuteen vaikuttavat tekijät

Keskeisin työuraa lyhentävä tekijä on ennenaikainen työkyvyttömyys (Mäkinen, [3.4.2014]). Tärkein työuraa pidentävä tekijä taas on korkea työllisyysaste (työurien pidentäminen). Keinoja vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle jäämistä on työelämän ja työterveyshuollon kehittäminen. Tekniikan tohtori Jukka Takala (Seuri & Takala [3.4.2014]) ottaa vastuuta pois työterveyshuolloilta, koska työpaikan johdon ja työterveyshuollon kommunikaatio ei monestikaan toimi vaaditulla tavalla.

Yritys tekee tuloksensa työntekijöidensä kautta, joten olisi Ilmarisen (2006, 79) mukaan tärkeää, että yritykset ymmärtäisivät vastuunsa työntekijöiden työkyvystä. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa työntekijöiden työkyvyn parantamisesta on ensiarvoisen tärkeää (L 23.8.2002/738). Osa-aikaista, lyhytaikaista tai määräai-

kaista työsuhdetta koskevat myös velvoitteet työterveyshuollon järjestämisestä. Tätä tulisi työsuojeluviranomaisten valvoa tehokkaammin (Työterveyshuolto).

Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK:n ([12.4.2014]) mukaan erilaisissa työsuhteissa olevat työntekijät pitäisi olla samanarvoisia ja työehtojen samanlaisia. Muun muassa vuosilomien kertymisessä ja vuokratyön työsopimuksissa ja ehdoissa on edelleen epäkohtia. Lainsäädännön parantaminen ja valvonnan tehostaminen ovat ratkaisuna asioiden varmistamiseksi.

Sairausvakuutus- ja työterveyshuoltolakeihin (L 21.12.2004/1224; L 23.8.2002/738) on tehty muutoksia vuonna 2012 tavoitteena juuri työkyvyttömyyden uhan havainnointi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. TTK:n asiantuntija Pirkko Mäkinen ([3.4.2014]) huomauttaa, että muutoksilla halutaan ehkäistä pitkitettyä työkyvyttömyyttä ja tavoitellaan sitä kautta kestäviä työuria. Muutokset koskevat työnantajan ilmoitusvelvollisuutta työterveyshuoltoon yli kuukauden kestäneestä sairauspoissaolosta, joko jatkuvana jaksona tai päätkinä samasta aiheesta. Toinen muutos koskee pitkittynyttä sairautta. Yli 90 päivän kestäneestä sairaudesta tulee työterveyshuollon tehdä lausunto työkyvystä. Tästä aiheesta lisää myöhemmin.

Talouselämä - lehden kirjoituksessa vuonna 2009 sosiaali- ja terveysministerinä toiminut Hyssälä (2009) kertoo, että mielenterveyden häiriöt ovat yleisin syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen. Myös Ilmarinen (2006, 94) mainitsee, että masennus on ohittanut liikuntaelinsairaudet suurimpana työkyvyttömyyden syynä. Masennukseen on lääkkeitä ja masennus on hoidettavissa mutta silti työntekijät eivät pysty palaamaan työelämään sairauslomalta. Hyssälän mielestä masennuksen hoidon taso on tehotonta. Tätä asiaa todentavat tilastot, joiden mukaan vuonna 2007 jäi työkyvyttömyyseläkkeelle 4600 ihmistä. Määrä on suuri ja asialle on tehty toimenpiteitä ja tullaan vielä tekemään tehostavia toimenpiteitä. Ilmarisen mukaan työ- toiminnan parantaminen ja tehostaminen voisi olla taloudellisesti hyvänä ratkaisuna.

Masennuksen torjumiseen Sosiaali- ja terveysministeriö on käynnistänyt vuonna 2008 Masto- hankkeen, jonka tarkoituksena on tuntuvasti vähentää masennuksesta johtuvia sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeitä (Masto- hanke, 2008).

Masennuksen torjuntaan luodaan työpaikoille hyviä käytäntöjä ja työkyvyttömyyttä pyritään ehkäisemään varhaisen tuen ja työhön paluun toimintamalleja. Toimintamalleja esitellään muun muassa esimiesvalmennuksessa ja työsuojeluhenkilöstön koulutuksessa. Työterveyshuolto otetaan vahvasti masennuksen varhaiseen havainnointiin, ennaltaehkäisemiseen ja hoitamiseen mukaan.

Tehostavana toimenpiteenä Hyssälän (2009) aloitteesta pyritään lyhentämään osasairauspäivärahan karenssia. Tällä yritetään saada työntekijät edes osaaikaisesti palaamaan työelämään. Lisäksi työnantajille ollaan kehittelemässä taloudellista houkutinta varhaisen seurannan tehostamiseksi. Seurannan avulla masennus voidaan löytää ajoissa ja sairauseläkkeelle siirtyvien määrän odotetaan vähenevän.

Myös unettomuudella on suuri vaikutus työkyvyttömyyteen (Salo, 2010). Työterveyslaitos on teettänyt tutkimuksen, joka tehtiin Turun ja Lontoon yliopistojen yhteistyöllä. Tutkimuksessa todettiin, että unettomuusoireet lisäävät riskiä työkyvyttömyyteen ja töihin palautuminen hidastuu. Taloussanomien artikkelin (Unettomuus lisää, 2010) mukaan työntekijät, jotka kärsivät viikossa vähintään viitenä yönä unettomuusoireista, työkyvyttömyysriski oli puolitoistakertainen verrokkiryhmään, joilla oli korkeintaan kerran viikossa univaikeuksia.

Suomalaistutkimuksen (Lallukka a, 2011) mukaan on noin kolme kertaa todennäköisempää joutua työkyvyttömyyseläkkeelle, jos kärsii jatkuvista uniongelmista. Riski jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle verrattuna hyvin nukkuviin on yhdeksänkertainen, jos unettomuusoireet johtuvat mielenterveysongelmista. Fyysisesti rasittava työ ja tutkimuksen alussa todetut terveysongelmat liitettiin myös uniongelmiin. Monen unihäiriöt ovat osa laajempia terveyshäiriöitä, jotka ovat syynä työkyvyttömyyteen. Tutkimus kuitenkin kumosi sen, että ikä, elintavat, sukupuoli, lihavuus, taloudellinen asema eikä työn psykososiaalinen kuormittavuus vaikuttanut lopputulokseen.

Lallukan (a 2011, 128–143) mukaan myös yhteiskunnan, työnantajien että yksittäisten työntekijöiden kannalta olisi tärkeää tunnistaa uniongelmat ajoissa, jotta niiden kroonistuminen voidaan ehkäistä. Uniongelmissa kärsivät kuluttavat yhteiskunnan palveluita enemmän ja riski ennenaikaiseen eläkkeeseen on suurempi.

Uniongelmat lisäävät sairauspoissaoloja ja sairaana työskentelyä. Tästä johtuen myös työtaturmariski kasvaa (Lallukka b 2011, 128).

Lallukka (b 2011, 129–130) toteaa, että sekä sairauspoissaolot että työkyvyttömyyseläkkeet ovat yleisempiä naisilla kuin miehillä. Siksi tarvitaan lisätietoa sukupuoleen liittyvistä syistä, jotta pystyttäisiin ehkäisemään ongelmia paremmin sekä vähentämään sairauspoissaoloihin liittyviä kustannuksia. Lallukan (b 2011, 141) mukaan kustannussäästöjä tulee organisaatitasolla sekä yhteiskuntatasolla. Tämä osaltaan kattaa lisääntyvät kustannukset ikääntyvän työväen poistuttua työelämästä.

Syitä vanhuuseläkkeelle siirtymiseen ovat fyysinen heikkeneminen, nopeatahtiset muutokset työelämässä, nopeasti kehittyvä teknologia sekä kuormittavuus perhe-elämässä (Ikäjohtaminen inhimillistä työtä, [25.4.2014]). Työtyytyväisyys vaikuttaa Lehdon (2012) mukaan myöhentävästi eläkkeelle jäämiseen. Motivaatiotekijät työssä vaikuttavat suuresti työssä jatkamiseen 45 -vuotialta kysyttäessä työuran jatkamisesta. Mahdollisuus työssä kehittymiseen ja uusien asioiden oppiminen vaikuttivat motivaatioon. Lisäksi motivaatioon vaikuttivat oman työn suunnittelun mahdollisuus, arvostus työssä ja esimiehiltä saatu tuki. Työaikajoustot ovat kaikille palkansaajille tärkeä asia.

Korkea työllisyysaste on tärkein työurien pidentäjä. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan vuoden 2014 maaliskuussa oli työttömiä 252 000. Työttömyysaste oli 9,5 %. Työttömyysaste on noussut vuoden takaisesta jolloin se oli 9,0 %. Tammi- maaliskuussa työttömyysaste oli 9,0 % ja se on 0,3 % enemmän kuin vuonna 2013. Tämän katsauksen mukaan työllisyysasteeseen ei ole ainakaan vielä saatu tarvittavaa muutosta työurien pidentämisen kannalta (työurien pidentäminen).

Vaikka työuran pidentämisestä puhutaan paljon ja sen tärkeys on tuotu vahvasti esille, työterveyslaitoksen tutkimuksen (Tuominen ym. 2012) mukaan työnantajat eivät kuitenkaan pidä työuran pidentymistä todennäköisenä. Myös Suosalmi (2012) toteaa, että työnantajat eivät työuran pidentämistä pidä tarpeellisena. 63 vuotta on nykyinen alaraja eläkkeelle jäämiseen. Tässä iässä terveet ja työkyky-

set ovat jo valikoituneet väestöstä ja Suosalmen mukaan moni työntekijä olisikin valmis jatkamaan työuraa, jos sitä heiltä pyydettäisiin.

Ikäjohtamista tutkivassa väitöskirjassa (Halme 2011, 19) tutkija on noteerannut asian, joka monesti jää huomioimatta. Useasti työnantajia syytetään ikä syrjinnästä vaikka todellisuudessa ikääntyneet työntekijät haluavat itse pois työelämästä. Huomattu on, että työoloja ja työn houkuttelevuutta täytyy parantaa.

Jotta päästäisiin kiinni oikeisiin syihin työuran pidentämisessä työelämän kehittämisen näkökulmasta, olisi Lehdon (2012) mukaan tärkeä selvittää, mistä työstä ikääntyneillä työntekijöillä ei ole kiire pois. Lisäksi pitäisi pohtia epäkohdat niistä töistä, joista lähdetään aikaisemmin. Näitä ongelmia analysoimalla pitäisi pyrkiä vähentämään erilaisten töiden negatiivisia vaikutuksia. Analysoinnin tulisi olla samanaikaista jaksamiseen vaikuttamiseen motivaation kautta ja työaikajoustojen lisäämisen kanssa.

### **3.3 Työuran pidentymisen vaikutukset yhteiskuntaan**

Ilmarisen (2006, 29) mukaan vuonna 2005 tehdyn työeläkeuudistuksen tavoitteena oli jatkaa työuraa 2-3 vuodella ja löytää kustannussäästöjä. Tavoitteena oli myös eläkejärjestelmän ja elinajan kasvun sopeuttaminen. Nämä tavoitteet toteutuvat, jos työelämässä pysytään nykyistä pidempään. Vuonna 2010 otettiin eläkkeen kertymisessä elinaikakerroin käyttöön.

Uudistuksessa siirryttiin 65 – vuoden eläkeiästä joustavaan 63–68 ikävuoden eläkeikään (Eläkeuudistus, 2014). 62 -vuotiaana voi jäädä varhaiseläkkeelle mutta se vaikuttaa eläkekertymään pysyvästi. Useista sosiaalietuuksista tuli eläkettä kerryttäviä etuuksia. Eläke alkaa karttua jo 18 – vuoden iässä ja iäkkäillä eläkettä kertyy suuremmalla prosentilla. Osa-aikaeläkkeen ja varhennetun vanhuuseläkkeen ehdot kiristyvät ja työttömyyseläke ja yksilöllinen varhaiseläke poistuvat kokonaan vähitellen. Ammatillinen kuntoutus tulee työkyvyttömyyseläkkeen vaihtoehdoksi. Nämä muutokset tuovat valtiolle suunnattomat säästöt.

Ammatillista kuntoutusta järjestetään työntekijälle, jos sairaus heikentää työ- ja ansiokykyä olennaisesti tai aiheuttaa uhan työkyvyttömyyteen (Ammatillinen kun-

toutus [26.5.2014]). Kuntoutuksen tarkoitus on ylläpitää ja parantaa kuntoutujan ansiomahdollisuuksia ja työkykyä. Kansaneläkelaitos, työvoimaviranomaiset, työeläkevakuutus, tapaturma- ja liikennevakuutus ja ammatilliset oppilaitokset järjestävät kuntoutusta. Kansaneläkelaitoksen järjestämä lakisääteinen kuntoutus on ilmainen.

Kansaneläkelaitos maksaa kuntoutuksen ajalta kuntoutusrahaa keskeytyneen ansiotulon vuoksi (Kuntoutusraha [26.5.2014]). Jos kuntoutuksen tavoitteeksi on asetettu työelämässä pysyminen, työntekijä on 16–67 -vuotias ja kuntoutuspäätös on tullut esimerkiksi työterveyshuollosta tai kansaneläkelaitokselta, työntekijä on oikeutettu kuntoutusrahaan. Muita mahdollisia etuuksia kuntoutuksen ajalta ovat harkinnanvarainen kuntoutusavustus ja ylläpitokorvaukset.

Myös muualta etsitään säästöjä. Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija Etu-Seppälän (2014) mukaan muutokset vuorotteluvapaalle jäämisen mahdollisuudesta tuo valtiolle suuria säästöjä. Keskeistä muutoksissa on, että työhistoriavaatimus nousee 16 vuoteen nykyisestä 10 vuodesta, vapaan käytölle tulee yläikäraja ja sijaiseksi palkataan aidosti työtön työnhakija. Etusijalla sijaisuuteen ovat alle 25 -vuotiaat, alle 30 -vuotiaat vastavalmistuneet ja yli 50 -vuotiaat.

Työntekijää ajatellen muutokset ovat myös houkuttelevia. Ilmarisen (2006, 29) yhteenvedossa uudistuksesta hyötyvät niin nuoret, vanhat, opiskelijat kuin pienten lasten vanhemmat, koska heidän eläkkeensä kasvaa. Ilmarisen mukaan kuitenkin parhaiten hyötyvät kuusikymppiset, jotka jaksavat töissä mahdollisimman pitkään.

Ilmarinen (2006, 30) toteaa, että yhteiskuntapolitiikan tärkeänä tavoitteena on pitää työkykyiset työntekijät mahdollisimman pitkään töissä yhteiskunnan taloudellisen kestokyvyn ylläpitämiseksi. Joustavaan vanhuuseläkkeelle siirtymiseen on asetettu taloudellinen kannustin. Työeläkettä karttuu 4,5 %:lla vuosiansioista 63 vuoden iästä lähtien (2006, 30; L19.5.2006/395).

Ilmarinen (2006, 30–31) kirjoittaa, että jotta työeläkeuudistus onnistuisi ja menestyisi, tarvitsee se rinnalleen työelämän uudistamista. Tilastokeskuksen artikkelissa (Lehto 2014) käy ilmi, että korkeammin koulutetut ja fyysisesti helpommissa työtehtävissä olevat ovat halukkaampia jatkamaan työuraansa kuin huonommin koulutetut ja raskaammissa töissä olevat. Kuitenkin työn jatkaminen eläkeiällä on kas-



vattanut suosiotaan. Ilmarisen mukaan tähän epäkohtaan täytyy löytyä merkittäviä parannuksia, jotta myös raskaissa ja kuluttavissa töissä olevat pystyisivät jatkamaan työuraansa.

Uuden näkökulman yhteiskunnan osuuteen tuo Akatemiatutkija Jani Erola (2013). Hänen mukaan Suomessa on koko ajan yhä vähemmän lapsia ja nuoria suhteessa vanhoihin. Eläkeiän nostaminen käytännössä lisää nuorisotyöttömyyttä, jos uusia työpaikkoja ei synny. Vuonna 2005 tehdyn eläkeuudistuksen jälkeen nuorisotyöttömyys on lähtenyt kasvuun, ja kasvanut selvästi vuonna 2008.

Erola (2013) peräänkuuluttaa kisälli opetusta, jolloin nuoria palkattaisiin vanhempien työntekijöiden rinnalle oppimaan työtä. Tämä järjestelmä kuitenkin tulisi kalliimmaksi kuin nykyiset projektit mutta nuoret maksaisivat veroja tuloistaan eivätkä eläisi yhteiskunnan varoilla. Tämä tasapainottaisi Erolan mukaan kuluja.

### **3.4 Työuran pidentymisen hyödyt työnantajalle**

Työeläkevakuutusyhtiö Varman (Työkyvyttömyyden [16.4.2014]) työkyvyttömyyden ehkäiseminen työpaikalla – oppaan mukaan työssä jatkamisen etuna on työntekijälle parempi toimintakyky, eläke ja ansiotulot sekä elämänlaatu. Työnantajalle taas hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö antavat paremman työntuottavuuden, vähemmän sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä. Lisäetuna työnantajalle pitemmistä työurista ovat pienemmät eläkekulut ja muut sivukulut. Lisäksi osaaminen pysyy talossa ja rekrytointitarve vähenee. Saadaan lisää kustannussäästöjä. Pisteinä iin päällä on positiivinen ja houkutteleva työnantajakuva.

Tyky – toiminnasta saatu taloudellinen hyöty on suuri. Toiminnan hyöty muodostuu vähentyneistä sairauspoissaolokustannuksista ja vähentyneestä työkyvyttömyydestä. Lisätuloja on tullut parantuneesta työntuottavuudesta. Arvio kustannus-hyöty suhteesta on, että investoinnit työkykyä parantaviin toimenpiteisiin on tullut takaisin vähintään kolminkertaisena. Parhaassa tapauksessa hyöty on ollut jopa 20 -kertainen. (Ilmarinen 2006, 94.)

Tyky -toiminta voi olla liikunta- ja virkistyspalveluita mutta se voi myös kohdistua työhön, työympäristöön, työyhteisön toimivuuteen ja osaamiseen. Työterveyshuollon rooli on painopisteen muuttumisen vuoksi tyky -toiminnan toteuttajana vähentynyt. Organisaatiot käyttävät yhä enemmän apuna ulkopuolisia koulutusorganisaatioita ja konsultteja. Tyky -toiminta on tutkimuksissakin osoittanut vaikuttavuutensa. Työterveyslaitos tarjoaa asiantuntijapalvelua tyky -toiminnan tarpeen kehittämiseksi ja arvioimiseksi työpaikoilla. (Duunitalkoot.)

Työeläkekustannukset on porrastettu Ilmarisen (2006, 98) mukaan yrityksen koon mukaan. Tämä on kannustanut erityisesti suuria yrityksiä vähentämään työkyvyttömyyden riskejä. Suurten yritysten eläkemenot ovat pahimmillaan nousseet yhtä suureksi kuin yrityksen nettovoitto. Tyky- toiminnan tuomat hyödyt juuri työkyvyttömyyden ehkäisyssä onkin kannustanut parantamaan työkyvyn ylläpitoa yrityksissä.

Bergström (2014) kirjoittaa Tekniikka – lehden kirjoituksessaan, kuinka huono taloustilanne ja ikääntyvä työvoima saavat yritykset ajattelemaan osaamista ja kokemusta tärkeänä voimavarana. Tutkimusten mukaan yrityksestä lähtenyt henkilö maksaa yritykselle keskimäärin 6 – 9 kuukauden palkan verran. Arviossa ei ole otettu huomioon menetetyt osaamisen ja tiedon kustannuksia saati uuden työntekijän rekrytointikustannuksia. Bergströmin mukaan voi viedä vuosia kouluttaa uusi ihminen vastaamaan menetettyä henkilöä osaamisen tasolla. Osaajat täytyy pitää tavalla tai toisella talossa. Työhyvinvointiin ja työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivointiin panostamalla mahdollistetaan pitkät työsuhteet. Yritys menestyy kun osaaminen pysyy talossa ja työntekijät ovat tyytyväisiä.

### **3.5 Työkyvyttömyyden ehkäisy**

Huomenta Suomen keskustelussa työeläketieteen dosentti Takala (Seuri & Takala, 3.4.2014) huomauttaa, että nuoria ei saa päästää tipahtamaan kelkasta ennen työuran alkua. Syrjäytymiseen pitää kiinnittää huomiota ja auttaa nuoria nimenomaan työuran alkuvaiheessa, jotta he pääsevät työelämään kiinni. Samasta asiasta puhuu akatemiatutkija Erola (2013). Jos nuori ei pääse koulutuksestaan

huolimatta töihin, saattaa Erolan mukaan uraputki jäädä aukeamatta kokonaan tai ura lähtee alkuun pitkällä työttömyyskaudella tai pätkätöillä. Tämä on huono leima taas työtä haettaessa. Ja kun töitä taas on, uudet nuoremmat työnhakijat ovat tuoreemmilla tiedoilla etusijalla. Perkiö-Mäkelä ja Kauppinen (2012) lisäävät, että yleisoletuksena ihmisen uralle on koulutus ja siitä työelämään. Asia ei kuitenkaan aina mene niin.

Työterveyslaitoksen tutkijan (Myrskylä 2011) mukaan työura käsitteenä alkaa olla vanha ja kaipaa päivittämistä. Asiassa on loppujen lopuksi kyse siitä, saako, pystyykö, haluaako ja voiko ihminen olla työelämässä vai työelämän ulkopuolella.

Vastauksena nuorisotyöttömyysongelmaan sosiaali- ja terveysministeriö aloitti vuonna 2013 nuorisotakuu- kampanjan. Sen tavoitteena on, että viimeistään kolmen kuukauden kuluessa työttömäksi joutumisesta kaikki alle 25-vuotiaat ja kaikki 30-vuotiaat vastavalmistuneet saavat työ-, harjoittelu-, opiskelu-, työpaja- tai kuntoutuspaikan. Ensimmäisen vuoden tutkimustulokset kertovat, että kampanjalla on hyvät mahdollisuudet toimia. Nuorisotakuu motivoi nuoria hakemaan töitä ja haakeutumaan opiskelemaan. (Nuorisotakuu.)

Työturvallisuuskeskus on huomannut haasteita nuorten siirtymisessä työelämään. Työmarkkinat muuttuvat vauhdilla ja vaativat työntekijöiltä enemmän koulutusta ja osaamista. Työelämässä vaaditaan hyvät arvosanat toisen tai korkea-asteen opinnoista sekä ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä. Tämä paine syrjäyttää nuoret työmarkkinoilta entistä suuremmalla todennäköisyydellä, koska koulutukset jäävät kesken vaatimusten kiristyessä. (Työturvallisuuskeskus [9.4.2014].)

Toinen haaste työuran pituudelle on terveydellinen. Valtaosa työkyvyttömyyteen johtavista syistä kumpuaa Takalan (Seuri & Takala [3.4.2014]) mukaan jo työuran alkuvaiheista. Väärillä elintavoilla ja totumuksilla aloitetaan matka työkyvyttömyyteen. Työterveyshuollolle ja yhteistyölle työnantajan ja työterveyshuollon välillä laitetaan enemmän painoa. Ennakoivaa toimintaa, ja jos ongelmia esiintyy työkyvyssä, myös varhaista tukea odotetaan työnantajalta. (Työkyvyn hallinta [9.4.2014].)

Työkyvyn heiketessä työntekijä ja esimies arvioivat yhdessä, mitä toimenpiteitä työssä jatkaminen vaatii, ja toimenpiteet laitetaan käytäntöön. Asiaa valvotaan ja seurataan riittävätkö toimenpiteet. Jos neuvottelu ja toimet eivät riitä pidetään kolmikantaneuvottelu työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon edustajan kanssa. Neuvottelussa sovitaan järjestelyistä ja tarvittaessa työterveyshuolto ohjaa työntekijän kuntoutukseen tai harkitaan uusia tehtäviä. (Työkyvyn hallinta [9.4.2014].)

Uuden työtehtävän ollessa seuraava askel, puhutaan työkokeilusta. Työkokeiluksi kutsutaan työpaikalla toteutettua työeläkekuntoutusta. Työeläkeyhtiö maksaa työ kuntoutuksen yhdestä kolmeen kuukauteen kestävältä ajalta. Työkokeilu voi kestää tietyin edellytyksin puolikin vuotta. Tällä kuntoutusmuodolla voidaan henkilö kouluttaa työn avulla uuteen tehtävään, jos hän ei kykene sairauden tai loukkautumisen vuoksi työskentelemään enää omassa työssään. Kokeilun aikana ehdittään selvittää työntekijän sopivuus uuteen työtehtävään. (Työkokeilu [15.5.2014].)

Jos työkyvyttömyys pitkittyy, otetaan käyttöön 30,60,90 -malli tai 90 päivän sääntö. Sairausvakuutus- ja työterveyshuoltolakeihin tehtyjen muutosten mukaan, työterveyslääkärin täytyy arvioida pitkittyneessä sairaudessa työntekijän jäljellä oleva työkyky. Työnantaja keskustelee työntekijän kanssa, ja ilmoittaa työterveyshuoltoon, kun työntekijän sairaus on kestänyt 30 päivää. Sairauspäiväraahakemus on tehtävä kahden kuukauden (60 päivää) sisällä sairauden alkamisesta. Työnantajan velvollisuutena on yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa varmistua työntekijän työkyvystä. Kun sairauspäivärahaa on maksettu työntekijälle 90 päivän ajan, täytyy työntekijän viimeistään toimittaa Kansaneläkelaitokselle lausunto työkyvystään. Sairausvakuutuslain mukaan työnantajalle korvataan 60 % työterveyshuollon kustannuksista, jos työkyvyn hallinnasta, seurannasta ja varhaisesta tuesta on sovittu työterveyshuollon kanssa yhteisenä toimintana. (L 21.12.2001/1383; L 21.12.2004/1224.)

Työkykyä ylläpitävä, työterveyshuoltolakiin (L 21.12.2001/1383) perustuva toiminta on osa työkyvyn hallintaa, joka on työterveyshuollon keskeinen tehtävä. Työterveyshuolto kehittää työtä ja työympäristöä, työntekijän terveyttä ja ammatillista osaamista sekä työyhteisöä ja organisaation toimivuutta. Vastuu kaikesta tästä toiminnasta on lähtökohtaisesti työnantajalla (työkyvyn hallinta [9.4.2014]).

Kun työntekijän työkyky on heikentynyt ja kaikki muut keinot käytetty, ohjaa työterveyshuolto työntekijän kuntoutukseen. Kuntoutuksen tavoitteena on palauttaa työkyky. Mitä kiinnostuneempi työnantaja on työntekijän kuntoutuksesta sitä parempia tuloksia siitä saadaan. (Työhyvinvoinnin kehittäminen [8.4.2014].)

Ilmarinen (2006, 389) toteaa, että perushaaste työelämälle on se, että kehitetäänkö työtä ja työssäoloa työntekijöiden vuoksi vai yritystalouden vuoksi. Haasteet kohdistuvat ikääntymisen näkökulmaan kehittämisestä ja uudistamisesta. Jos halutaan muutokset ja työuran pidentyminen käytäntöön vielä suurten ikäluokkien ajalle, aika alkaa olla kortilla. Vuodesta 2008 lähtien suuret ikäluokat ovat täyttäneet nykyisen eläkeiän alarajan 63 vuotta. Tyky – toimintaa on kehitetty niin, että myös ikääntyneet työntekijät ovat päässeet niistä osallisiksi. Mahdollisuus muutoksille on olemassa, koska tahtoa ja tietoa alkaa olla paljon. Työnantajan myönteinen asenne asiaa kohtaan on Ilmarisen mukaan ollut ratkaiseva tekijä.

Työntekijät nostavat tärkeimmiksi työuran pidentymisen tekijöiksi työpaikan varmuuden sekä paremmat mahdollisuudet osa-aikaeläkkeeseen, vuorottelu- ja sapativapaaseen län karttuessa palautuminen ja jaksaminen vaativat pidempiä vapahetkiä. Nämä keinot ovat mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja myös osajoustoja, joita tarvitaan pidemmän työuran jatkamiseksi. (Ilmarinen 2006, 390–391.)

Työaikajoustojen toteuttamiselle ei ole valmista työaikamallia vaan jokaisen organisaation täytyy itse kehittää toimivat toimintatavat. Jouston täytyy siis lähteä sekä työnantajasta että työntekijästä. Kustannussäästöjen aikaansaamiseksi toteutettavat työajan lyhentämiset ja lomautukset eivät motivoi työntekijöitä. Myöskään kysynnän mukaan muuttuvat työajat eivät ole hyvä joustomuoto. Oikein ei ole sekkään, että työntekijä odottaa työnantajan huomioivan vain hänen tarpeensa, eikä jouta itse työnantajan tarpeen mukaan. (Kehusmaa 2011, 197.)

Kehusmaan mukaan (2011, 197) yksipuoliset ratkaisut lisäävät luottamuspulaa sekä haluttomuutta joustoon. Joustojen onnistumiseen vaikuttaa suuresti se, että tarve on yhdessä työnantajan sekä työntekijän kesken todettu ja yhteiseen tavoitteeseen sitoutuen suunniteltu työaikamalli yhdessä. Tällöin työntekijä kokee päässeensä osaltaan vaikuttamaan asioihin.

Vanhenemisen myötä jaksaminen heikentyy ja on monia mahdollisuuksia keventää työtä uran loppupäästä. Osa-aikaeläkkeelle voi jäädä 61 -vuotiaana vuonna 1954 ja sen jälkeen syntyneet. Ennen vuotta 1954 syntyneet voivat hakea osa-aikaeläkettä jo 60 -vuotiaana. Osa-aikaeläkettä edeltävien 18 kuukauden aikana täytyy olla 12 kuukautta kokoaikatyötä. Jos ajalta on sairauslomia, aikaa voidaan pidentää. Jotta osa-aikaeläke myönnetään, täytyy olla ansainnut työeläkettä vähintään viisi vuotta viimeisten 15 vuoden aikana. (Osa-aikaeläkkeen avulla [16.4.2014].)

Osa-aikaeläke on mahdollinen, jos työnantajalla on tarjota osa-aikaista työtä. Työnantajalla ei ole velvoitetta sitä tehdä. Osa-aikatyön ansioiden tulee olla 35–70 % kokoaikatyön ansiotasosta. Osa-aikaeläke lakkautetaan jos tulot ovat alle 35 % tai yli 70 %. Osa-aikatyön ei tarvitse olla säännöllistä vaan työaika voi olla joustava. Yhtäjaksoinen poissaolo ei kuitenkaan saa olla yli kuusi viikkoa. Aikaan ei lasketa sairauspäiviä eikä vuosilomia. (Osa-aikaeläkkeen avulla [16.4.2014].)

Eläketurvakeskuksen tekemässä keskustelualoitteessa tutkitaan osatyökyvyttömyyseläkkeen toimivuutta työeläkejärjestelmässä. Tutkimustulokset tukivat osa-aikaeläkkeen toimivuutta työuran pidentäjänä. Yksilöllinen varhaiseläke on lopetettu ja ryhmissä, joissa varhaiseläkettä eniten käytettiin, osatyökyvyttömyyseläkkeen alkavuus on kasvanut. Kokoaikainen eläkkeelle siirtyminen on täten korvautunut osa-aikaeläkkeellä. Osatyökykyiset ovat näin halunneet hyödyntää jäljellä olevaa työkykyään. Ja vaikka osatyökyvyttömyys aikanaan muuttuu työkyvyttömyyteen, on välissä oleva aika pidentänyt työuraa muutamalla vuodella. (Gould, R, Nyman, H, & Lampi, J. 2008.)

Mikkosen mukaan (2011, 3) täydellä työkyvyttömyyseläkkeellä, joka on pysyväluonteinen tila, on Suomessa valtava määrä osatyökykyisiä ja työntekoon halukkaita ja työssä käyviä työntekijöitä. Osatyökyvyttömyyseläke on siis myönnetty vaikka ei ole työsuhteessa. Tässä on epäkohta, johon täytyy puuttua, koska myönnetty eläke heikentää henkilön toimeentuloa huomattavasti ja lisää kustannuksia työnantajalle ja yhteiskunnalle.

Vuorotteluvapaa hyödyttää kaikkia osapuolia. Työnantaja saa uutta osaamista, työntekijä edistää omaa jaksamistaan ja työtön työnhakija saa arvokasta työkoke-

musta työjakson ajalta. Vuorotteluvapaalle voi jäädä vakituudessa työsuhhteessa oleva henkilö. Jotta vuorotteluvapaa myönnetään, täytyy olla tietty määrä työhistoriaa takana saman työnantajan palveluksessa. Vapaa kestää vähintään 90 päivää ja enintään 359 päivää. (vuorotteluvapaa [16.4.2014].)

Osasairauspäiväraha on sairausvakuutuslaissa määritetty oikeus, kun työntekijän terveys ei mahdollista kokoaikaista työntekoa. Osasairauspäivärahan tarkoituksena on mahdollistaa sairauden vuoksi pitkähkön ajan poissa olleen työntekijän oma-aloitteista paluuta työhön. Työntekijän on mahdollista kokeilla työhön paluusta osa-aikaisesti ennen työkyvyttömyysajan varsinaista päättymistä. Osa-aikaisen työnteon toivotaan kannustavan työhön paluuseen pitkän sairausloman jälkeen. Osasairauspäivärahaan on oikeus vain ennen sairauslomaa kokoaikatyötä tehneellä työntekijällä. (L 21.12.2004/1224.)

Motivaatio on suuri asia työuran pituuteen vaikuttavista tekijöistä. Ravintovalmentaja ja personal trainer Sonia Huhtala (Turunen, 2012) mainitsee Taloussanomien kirjoituksessa, että jos työnantaja haluaa kannustaa ja motivoida henkilökuntaa, kannustus liikuntaan ja omasta itsestä huolehtimiseen on hyvä keino. Liikunta parantaa jaksamista ja jaksaminen motivoi tekemään töitä kauemmin. Jos työnantaja näkee työntekijän itsensä kunnossa pitämisessä sauman työuran jatkamiseen, voisi yhteistyö esimerkiksi hierojien kanssa kantaa hedelmää. Maratoonareille ylimääräinen vapaapäivä olisi Huhtalan mukaan palkkio jatkuvasta ja sitkeästä työstä oman hyvinvoinnin eteen.

### **3.6 Valtion tuloksellisuustarkastus työkyvyttömyyden ehkäisyssä ja työllisyyden parantamisessa**

Valtiontalouden tarkastusvirasto on tehnyt tuloksellisuustarkastuksen aloitettuun tutkimukseen, joka on aloitettu hallitusohjelmaan kirjatun työllisyyden nostaminen ja työurien pidennys- tavoitteen vuoksi. Tarkastuksessa selvitettiin työkyvyttömyyden riskitekijöitä ja työkykyä ylläpitävän kuntoutuksen vaikutusta työkyvyttömyyseläkealkavuuteen. Pääkysymys tarkastuksessa oli, miten valtio on onnistunut työkykyä parantavan kuntoutuksen avulla pidentämään työuria ja ylläpitämään työky-

kyä. Hallitusohjelmaan on kirjattu tavoitteeksi pidentää työuria vuoteen 2025 mennessä kolmella vuodella. (Vehkasalo & Ojala, 2013, 9.)

Tarkastuksen mukaan riskitekijöitä työkyvyttömyyteen olivat huonot elämäntavat, ylipaino ja alkoholin runsas käyttö sekä sairastavuus ja heikko kielellinen lahjakkuus. Riskiä voitaisiin aineiston perusteella vähentää aikaisella hoitoon ohjauksella. Hoitoon ja kuntoutukseen ohjauksessa on vielä ongelmia, koska jopa alan asiantuntijoilla oli vaikeuksia selvittää taho, jolle kuntoutuja kuului ohjata. (Vehkasalo & Ojala, 2013 s. 10, 35.)

Vehkasalon ja Ojalan mukaan (2013, 11) työura on pitkä aika ihmisen elämässä koulutuksesta eläkkeelle jäämiseen asti. Uran pituuteen vaikuttavat useat asiat aina peruskoulumenestyksestä lähtien. Tästä syytä asioihin pitää puuttua ajoissa. Työllisyys- ja työuran pidennystavoitteessa keskeistä on, että työpaikkojen määrä on sopiva työvoiman määrään nähden. Julkinen keskustelu keskittyy usein uran loppuvaiheeseen ja eläkeiän nostamiseen mutta eläkeikä ei ole rajaton. Ihmiset vanhenevat ja rajana tuolloin on ihmisen terveys ja jaksaminen.

Vehkasalo ja Ojala toteavat (2013, 12–13), että työkyvyttömyys on nykyään suurempi ongelma kuin työttömyys. Työttömyys ei ole kohta ongelma suurten ikäluokkien poistumisen jälkeen, päinvastoin edessä on työvoimapula. Vuonna 2004 on tehty kuntoutusuudistus, jossa työeläkekuntoutukseen on kaikilla oikeus. Aiemmin se oli harkinnanvarainen asia. Vaikka hallitus on luetellut paljon toimenpiteitä parempaan kuntoutukseen liittyen, menee aikaa ennenkuin suunnitelmia päästään toteuttamaan. Tarkastuksen tavoite olikin tarkastella, kuinka valtion kustantamat kuntoutukset ovat tehonneet työkyvyttömyyden estämisessä.

Tarkastuksen mukaan seuranta on ollut vajavaista tuloksellisuuden tasolla. Tutkimustulosten mukaisesti sosiaali- ja terveystieteissä todetaan, että vaikutukset työuran pituuteen ovat kuntoutuksen oikea-aikaisuudessa sekä kuntoutettavan työntekijän osallistumisesta kuntoutussuunnitelman laadintaan. Lyhyellä aikavälillä ammatillinen kuntoutus on tehonnut ja lisännyt työssäoloa mutta pidemmällä aikavälillä toiminta on ollut tehottomampaa. Kuntoutusta ei ole nykyisellään sisällytetty tarpeeksi hyvin osaksi terveydenhuollon kokonaisuutta. (Vehkasalo & Ojala 2013, 33.)



Kansaneläkelaitokselta kerrotaan että sen osalta kuntoutuksen vaikutukset olivat niin ikään positiivisia lyhyellä aikavälillä. Kelan omien tutkimusten mukaan kuntoutus on vähentänyt sairauspoissaoloja ja eläkkeelle siirtymistä muutaman vuoden ajan. Päättelmänä oikealla ja oikea-aikaisella kuntoutuksella voitaisiin vähentää työkyvyttömyyseläkkeitä. Myös potilaan omalla motivaatiolla oli huomattava vaikutus pysyville hyvillä tuloksilla. Tarkastuksen tulosten tulkinnassa oli myös ongelmia, koska jos kuntoutukseen valikoituneet olivat motivoituneita henkilöitä, tulokset vääristyvät pelkästään siitä syystä. (Vehkasalo & Ojala 2013, 34.)

Sosiaali- ja terveysministeriö valmistelee työkykyyn vaikuttavan kuntoutuksen säädökset, ja kunnat, työterveyshuolto, työeläkelaitos ja Kansaneläkelaitos toteuttavat kuntoutuksen. Valtio käyttää työikäisen väestön kuntoutukseen 140 miljoonaa euroa vuodessa. Kuntoutukseen ohjaamisen oikea-aikaisuudella oli tarkastuksen mukaan suuri merkitys kuntoutumisessa. Tarkastuksessa kävi ilmi, että monesti kuntoutus aloitettiin liian myöhään. (Vehkasalo & Ojala 2013, 60.)

Vehkasalon ja Ojalan (2013, 60) mukaan työuran pituus ja työllisyysaste vaihtelivat alueittain huomattavan paljon. Asiaa selittää tietyllä alueella olevien työkyvyttömyyseläkeläisten määrä. Määrä saattoi olla jopa kaksinkertainen terveempien ihmisten asuttamiin alueisiin nähden. Asukkaiden ikärakenne vaikuttaa sairastavuuteen ja tämä on jakautunut epätasaisesti maan eri osiin.

Työkyvyttömyyden riskitekijöitä ovat ylipaino ja runsas alkoholin käyttö, sairastavuus ja kielellinen heikkous. Synnynnäiseen lahjakkuuteen ja osaan sairauksista ei voida juurikaan vaikuttaa mutta moni asia riippuu huonoista elintavoista. Näitä asioita voidaan koettaa hallita verotusta kiristämällä. Varhainen hoitoon ohjaus näyttäisi aineiston perusteella vähentävän työkyvyttömyyttä, joten säännölliset ikäkausitarkastukset merkitsevät paljon juuri ennaltaehkäisyssä. Ikäkausitarkastukset eivät vielä ole pakollisia lain mukaan. (Vehkasalo & Ojala 2013, 61.)

## 4 IKÄJOHTAMINEN ELI ELINKAARIJOHTAMINEN

Ikäjohtaminen on Ilmarisen (2006, 197) mukaan yrityksen menestyksen sekä henkilöstön työkyvyn johtamista. Johtamisessa organisoidaan töitä ihmisen voimavarojen ja elämäntilanteiden näkökulmasta. Olipa kyseessä nuori tai vanheneva työntekijä, tarvitaan jatkuvaa käytäntöjen ja keinojen kehittämistä. Työelämän joustavoittaminen huomioi työntekijän työkyvyn. (Ikäjohtaminen inhimillistä työtä [25.4.2014].) Tulee elämäntilanteita, jolloin voimavarat saattavat olla heikentyneet esimerkiksi hoivavastuiden, terveys- tai motivaatiotekijöiden takia.

Ikäjohtaminen on muutosjohtamista (Ikäjohtaminen inhimillistä työtä, [25.4.2014]). Työyhteisössä tapahtuvat muutokset vaativat koko työyhteisön hyväksynnän. Joustot mahdollistavat työkyvyn ylikuormittumisen tilassa, ja hyvin toimiva työyhteisö pystyy hyväksymään vaaditut muutokset. Joustojen vastustaminen on lyhytnäköistä, koska kuka vaan voi tarvita työaikajoustoja jonakin päivänä. Joustojen vastustaminen on lisäksi ikäsyrjintää (Pitkä työura 2008, 20). Perhesuhteissa tapahtuvat muutokset koskettavat monia työntekijöitä. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat lähtökohta hyväksynnälle, ja henkilökohtaisten tarpeiden mukaan muokatuissa olosuhteissa kaikki pystyvät työskentelemään ([25.4.2014]; 2008, 20; Lehto 2012).

Ilmarisen (2006, 39) mukaan työura on yksi ihmisen pisimmistä elämänpoluista. Työuralla on vaiheita, joita jokaisen kohdalla on helppo liittää. Siirtyminen koulutuksesta työelämään tapahtuu noin 18 ja 25 ikävuoden välillä. Perhettä perustetaan ja perhe- työelämää sovitellaan 25 ja 35 ikävuoden välillä. Työtehtävät ja työpaikat vaihtuvat koko työuran aikana mutta suurimmat muutokset tapahtuvat 35 ja 45 ikävuoden välillä. Yli 45 -vuotiailla omat voimavarat alkavat heikentyä ja siitä kymmenen vuotta eteenpäin tulevat taas muutokset perhe- ja lähiyhteisössä. Työ- ja eläkeasenteet muotoutuvat yli 55 vuoden iässä ja 60 ikävuoden tienoilla aletaan luopua työelämästä ja eläköidytään.

Nuorten perheellisten ja ikääntyvien (45+) hyvinvointiin on muutenkin tärkeää kiinnittää huomiota jotta pitkittyvät sairauspoissaolot ja työttömyysjaksot eivät keskeyttäisi heidän työuriaan. Näitä poissaoloja aiheuttavat samat syyt kuin ennenaikaista työkyvyttömyyttä eli tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveysongelmat,

pääasiassa masennus. Töiden kevennyksellä on ennaltaehkäisevä vaikutus tilanteeseen. (Ikäjohtaminen inhimillistä työtä, [25.4.2014].)

Työstä palautumiselle täytyy antaa tarpeeksi aikaa iän karttuessa. Toimiva työyhteisö, työn mielekkyys ja karttuneen työosaamisen käyttäminen vaikuttavat työuran pituuteen. Esimiestyössä on tärkeää ikääntyneen työn ja kokemuksen arvostaminen ja luottamuksen osoittaminen. (Ikäjohtaminen inhimillistä työtä, [25.4.2014].)

Työeläkelaitos Ilmarisen työhyvinvointipäällikkö Röpelisen mielestä (2013) ikäjohtaminen terminä johtaa ajatukset senioreihin. Kuitenkin on kyse eri-ikäisistä työntekijöistä eikä vain ikääntyneistä. Eri-ikäisten johtaminen on kilpailutekijä, joka edistää yhteisön menestymistä ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Työntekijän arvostaminen ja hänen työpanoksensa arvostaminen lisää työssä viihtymistä ja jaksamista. Tämä motivoi jatkamaan myös työssä pidempään.

Haasteena Röpelisen mukaan (2013) ikäjohtamisessa onkin sovittava yhteen nuoret uudet työntekijät, ruuhkavuosia elävät ja ikääntyneet työntekijät niin, että voimavarojen ja työkyvyn huomioiminen olisi tasapuolista. Työyhteisön toimivuus oikeudenmukaisena jokaista kohtaan parantaa yrityksen tulosta ja lisää työnantajan houkuttelevuutta. Hyvä esimiestyö onkin Röpelisen mukaan ratkaisevassa asemassa toimivan ja oikeudenmukaisen työyhteisön luomisessa. Johtajalta vaaditaan hyviä johtamis- ja vuorovaikutustaitoja ja myös kykyä arvostaa työntekijöitä. Arvostus syntyy taidosta ohjata työtä ja löytää työhön tarvittavat taidot. Taitava esimies näkee työntekijöiden taidot ja piilevät kyvyt, ikään katsomatta. Vanhemmat työntekijät opettavat nuoremmille harkintaa, viisautta ja kokemuksen kautta tulleita taitoja. Nuoret puolestaan tuovat vauhtia tiimiin. Jokainen kantaa vastuunsa eri-ikäisiä arvostavan ilmapiirin luomisessa. Se vaatii hiomista ja jatkuvaa kehittämistä.

#### **4.1 Ikääntymisen vaikutukset työkykyyn**

Ikäjohtamisessa painotetaan esimiesten roolia ikääntyvien kanssa työskentelemisessä. Lähes kaikilla on esimies ja esimiehet voivat edellyttää myös omalta esimieheltään hyvää esimiestyötä. Esimiehiä ei tarvitse lähteä kouluttamaan asian-

tuntijoiksi vaan perustiedot ikääntymisestä riittävät. Ikääntyvien kanssa työskenteleminen tulee koskettamaan ennen pitkää meitä kaikkia. (Ilmarinen 2006, 58.)

Asiantuntijoiden mukaan ikääntyvä työntekijä on yli 45 -vuotias henkilö (Julkunen 2003, 15; Ilmarinen 2006, 60; Pitkä työura 2008, 9;). SAK:n ikäpuheenvuorossa (Pitkä työura, 2008) niin ikään mainitaan vielä, että ikääntyvä työntekijä on 45 -vuotias, ikääntynyt on 55 -vuotias ja vanhuus alkaa 65 -vuoden iästä. Noihin ikäluokkiin kuuluva ei tunne itseään sellaiseksi (2003, 85).

Ilmarisen (2006, 60) mukaan ikääntyminen ja vanheneminen ovat eri asioita, osittain. Ikääntyminen tapahtuu kalenterin vauhdissa. Vanheneminen taas on yksilöllinen vanhenemisen prosessi, johon vaikuttavat sekä perimä että ympäristö. Hyvänä uutisena voisi pitää sitä, että eräiden tutkimusten mukaan elin- ja työympäristömme sekä elintapamme vaikuttavat enemmän vanhenemiseemme kuin perimä. Joten pystymme vaikuttamaan vanhenemisprosessiimme.

Ilmarinen (2006, 62) kirjoittaa, että eräs tyypillisimmistä vanhenemisen vaikutuksista on yksilöllisten erojen kasvaminen. Erot näkyvät niin terveydessä kuin fyysisessä, sosiaalisessa ja psyykkisessä toimintakyvyssä. Myös osaaminen, asenteet ja arvot eroavat ihmisten välillä. Erot työkyvyssä saattavat olla huomattavia, joten yksilölliset ratkaisut töiden organisoinnissa ja muuntelussa ovat välttämättömiä.

Ilmarinen (2006, 62–63), kertoo että ihmisellä on kolme eri ikää; kronologinen, biologinen ja psykologinen ikä. Kronologinen tarkoittaa kalenteri-ikää eli kaikille kertyy samalla tavalla ikää päivittäin. Tästä syystä tulee väärinkäsityksiä ikääntymisen määrittelyssä. Oletetaan että kaikki 60 -vuotiaat ovat yhtä terveitä, ketteriä ja virkeitä mutta muu ikääntyminen vaikuttaa yksilöllisiin ominaisuuksiin enemmän. Kronologinen ikä ei siis kerro työelämässä selviytymisestä mitään.

Vahtio (2006, 42) toteaa, että kalenteri-ikä ottaa ja antaa oikeuksia. Ikään perustuva jaottelu on yleistä ja sen mukaan tulee oikeuksia ja velvollisuuksia. Esimerkiksi koulutus alkaa siitä, kun olemme 7 -vuotiaita ja ajokortin voi saada kun täyttää 18 vuotta. Kronologinen ikä mahdollistaa pakollisen väestön luokittelun vaikka täytettyään 18 vuotta, ihminen ei käytännössä poikkea edellisestä päivästä ollessaan vasta 17 vuotta.

Biologinen ikä vaikuttaa toimintakykyyn ja toimintakyky perustuu terveyteen (Ilmarinen 2006, 63, 117). Ikääntynyt henkilö voi pysyä työssä pitkäänkin, jos hänen työtehtäviään muutetaan kykyjen ja iän tuomien rajoitusten mukaan. Ikääntyminen ei heikennä työkykyä vaan elämäkokemus ja hyvät apuvälineet pitävät hyvässä kunnossa. Työkyky vaatii voimavarojen ja työn vaatimusten välille tasapainoa. Aiemmin jo esiteltiin Ilmarisen työkykytalo – malli (Ilmarinen, 2014)(kuvio 3), jossa työssä jaksamiseen tarvittavat osa-alueet ovat kuvattuna talon malliin. Elämässä tapahtuvat muutokset, terveydelliset, fyysiset, psyykkiset tai sosiaaliset horjuttavat taloa, ja muutoksia täytyy tapahtua joka kerroksessa, jotta estetään romahtaminen. Edellä mainitut ominaisuudet ovat talon pohjakerroksessa ja koko muun rakennelman paino kohdistuu juuri sinne (2006, 79; 2014).

Biologinen eli toimintakykyä kuvaava ikä lisääntyy Ilmarisen (2006, 63) mukaan 25–30 vuoden iästä lähtien noin % -yksikön verran vuodessa. Toimintakykyä kuvaava ikä on merkityksellinen työelämässä, koska vanhempi työntekijä kuormittuu enemmän kuin nuorempi työntekijä. Ilmarinen toteaa, että kuormituksen vähentämisen kysymyksessä on ongelma. Vähennetäänkö kuormitusta normaalin ikääntymisen mukaan vai toimintakyvyn mukaan ja miten raskaissa ammateissa olevien työntekijöiden vanheneminen voidaan turvata. Hyvässä fyysisessä kunnossa oleva 60 -vuotias työntekijä saattaa olla paremmassa kunnossa kuin vähemmän aktiivinen 40 -vuotias (2006, 63; Ikäjohtaminen inhimillistä työtä, [25.4.2014]).

Vaahtio (2006, 44–46) kuvaa biologista ikää niin, että se tuntuu ja näkyy. Juoksemalla maratonin tuntee biologisen ikänsä ja katsomalla peiliin sen näkee. Biologiseen ikään Ilmarisen (2006) ja Vaahtion (2006) mukaan vaikuttavat perimä ja se, kuinka fysiikasta on pidetty huolta. Vaahtio toteaa, että terveydestä huolehtiminen on samalla biologisen nuorekkuuden vaalimista.

Psykologisessa iässä on kyse siitä, minkä ikäiseksi ihminen tuntee itsensä (Ilmarinen 2006, 64). Ihminen tuntee olevansa joko nuorempi tai vanhempi kuin kronologinen ikä osoittaa, useimmiten nuorempi. Vaahtio (2006, 48) puhuu psykologisesta iästä persoonallisena ikänä. Persoonallinen ikä tulee sisältämme. Se on enemmänkin sisäinen tuntemus. Vaahtio jakaa sosiaalisen iän vielä neljään eri kauteen. Ensimmäisessä kaudessa sosiaalistuminen on vaiheessa. Lapset ovat luonnolli-

sesti sosiaalisesti kypsymättömiä ensimmäisessä vaiheessa, mutta myös aikuiset voivat olla piittaamattomia velvollisuuksistaan.

Toisessa kaudessa oleva on saavuttanut itsenäisyyden ja ottaa vastuuta itsestään ja myös muista. Hän asettaa tavoitteita ja menee niitä kohti päämäärätietoisesti ja priorisoi kypsällä tavalla asioita. Kolmannessa iässä oleva on saavuttanut keskeiset tärkeät tavoitteet. Kun tavoitteet on saavutettu, ei ole jäljellä muuta kuin neljäs ikävaihe, joka tarkoittaa heikkoutta ja riippuvuutta. (Vaahtio 2006.)

Kuitenkaan näissä neljässä vaiheessa ei Vaahtion (2006, 50) mukaan puhuta ikävuosista eikä syntymäpäivistä. Ihminen voi elää kahtakin vaihetta samanaikaisesti tai olla saavuttamatta kolmatta ikävaihetta elämänsä aikana.

Vaahtio (2006, 47–48) lisää vielä sosiaalisen iän. Sosiaalisen iän määrittävät kanssaeläjät. Sosiaalinen ikä määräytyy suhteessa asemaan, tehtävään tai tekemiseen. Puhutaan sosiaalisesta iästä, kun mietitään esimerkiksi farkkujen sopivuutta johonkin tilaisuuteen tai onko joku hiustyyli vaikka liian nuorekas oman ikäiselle esimiehelle. Perheellinen työntekijä on vanhempi kuin samanikäinen sinkku tai nuori pienen lapsen vanhempi ei saa olla valvomisesta väsynyt kun taas varttuneiden väsyminen ymmärretään.

Työkyvyn muutoksessa on paljolti kyse fyysisestä muutoksesta, joka rapauttaa työkykytalon (kuvio 3) alinta kerrosta (Ilmarinen 2006, 80–81; Ilmarinen 2014). Tällöin täytyy lähteä kehittämään esimerkiksi toisen kerroksen osaamista. Osaamisen kehittäminen tai uuden oppiminen kompensoivat fyysikassa tapahtuvaa lamaantumista ja vajetta. Kolmannen kerroksen asenteita muuttamalla ja itseään motivoimalla opettelemalla uutta saadaan uutta pontta fyysiseen heikkouteen. Ja kaiken muutoksen mahdollistaa ylin kerros eli organisaatio ja johtaminen. Hyvällä esimiestyöllä ja suunnittelulla myös fyysisesti heikentynyt työntekijä jatkaa työuraansa hyvinkin pitkälle.

Suorituskyky ja fyysinen toimintakyky heikkenevät SAK:n kirjoituksen (Pitkä työura 2008, 9-10) mukaan mutta sosiaalinen ja psyykinen toimintakyky puolestaan saattavat vahvistua. Vanhemmat työntekijät pystyvät kokemuksen tuoman varmuuden vuoksi tekemään asiat viisaasti, ratkaisemaan asioita ja hallitsemaan ko-

konaisuuksia. He osaavat ottaa muutkin työntekijät huomioon ja he sitoutuvat työhönsä paremmin.

Ilmarinen (2006, 120) toteaa, että ikääntyminen heikentää ainakin osaa aisteista. Näköaistin ensimmäiset muutokset liittyvät lähinäköön eli lukeminen vaikeutuu. Ongelma on korjattu lukulaseilla. Kuuloaistin heikkeneminen saattaa vaikuttaa puheen ymmärtämiseen. Tasapainoaistin muutokset ilmenevät huojuntana ja huijaamisena. Nämä johtuvat kehon virheasennosta, johon vaikuttavat mm. korvan tasapainoelin, näköaisti, lihakset ja tuntoaistit. Aistit heikkenevät iän myötä mutta vajeita voidaan lievittää työn ja työympäristön järjestelyillä.

Työntuottavuuteen tapahtuu myös muutoksia ikääntyessä. Kehusmaan (2011, 76) mukaan työn tuottavuutta mietitään suhteuttamalla työn panosten ja tuotosten määrä.

Ikäryhmä	n	Tuottavuus (\$/h)	Poissaolot (t/3 kk)	Tapaturmat (lkm/v)	Vaihtuvuus <sup>1</sup> (lkm/v)
Alle 25	22	4,06	144	1	5
25–34	22	3,75	101	3	6
35–44	24	5,01	75	0	2
45–54	44	5,30	69	0	1
55–64	92	5,30	58	1	3
Yli 65	8	4,29	113	0	1
Kaikki	212	4,94	78	5	18

Ikäryhmä	n	Tuottavuus (\$/h)	Poissaolot (t/3 kk)	Tapaturmat (lkm/v)	Vaihtuvuus <sup>1</sup> (lkm/v)
Alle 25	82	4,78	109	13	51
25–34	59	5,26	107	5	19
35–44	40	6,18	85	2	7
45–54	116	6,57	65	7	5
55–64	131	6,43	78	13	5
Yli 65	27	7,10	76	0	0
Kaikki	455	6,03	84	40	87

<sup>1</sup> Ei koske vanhuuseläkkeelle siirtyneitä.  
Lähde: Spirduso 1995

*Kuvio 7. Ikääntyneiden tuottavuus*

*(Ilmarinen, 2006)*

Ilmarinen (2006) on taulukoinut työn tuottavuuden ikäryhmittäin niin, että ylemmässä taulukossa on esitetty vertailu eri-ikäisten työntekijöiden tuottavuutta, poissaoloja, tapaturmia ja vaihtuvuutta tehtävissä, jotka vaativat nopeutta. Alemmassa taulukossa on vastaavasti vertailutulokset tehtävistä, jotka vaativat tarkkuutta. Tuottavuus nousee tarkkuutta vaativissa tehtävissä, kun mennään yli 65 -vuotiaisiin.

Asiantuntijat pitävät muun muassa 45 -vuotiasta ikääntyvänä ihmisenä. Vaahtio (2006, 33) kumoaa edellisen ikäjaottelun tunkkaisena. Eräässä mallissa elämänvaiheet jaetaan viidestä kahdeksaan jaksoon. Näistä useimmiten käytetyssä mallissa elämä jaetaan lapsuuteen ja nuoruuteen, varhaiseen aikuisuuteen, kes-



kiakuisuuteen ja myöhäiseen aikuisuuteen. Vaahtion mukaan tässä mallissa 45 -vuotias on keskiaikainen. Tämä malli ei tunne lainkaan vanhuutta eli ihminen saa olla aikuinen tultuaan aikuiseksi. Pelkästään puhumiseen keskittymällä saamme väestön nuortumaan. Jo tämä itsessään lisää itseluottamusta ja jaksamista.

Koskaan ei Vaahtion (2006, 32) mielestä iästä saa puhua harkitsemattomasti, koska se on jokaiselle erittäin henkilökohtainen asia. Kevytkin huulenheitto koskien ikää saattaa loukata. Sana vanha liitetään helposti raihnaisuuteen ja heikkouteen ja noita asioita ei kukaan toivo. Vanhana saa puhua esineistä ei ihmisistä.

Vaahtio (2006, 34) kertoo esimerkin, jossa lentoyhtiön työntekijä tekee nopean jaottelun nuorempiin ja vanhempiin ihmisiin, ja tuo sen huomaamattaan julki. Lentoemäntä hyvästelee matkustajat sanomalla kiitos hei ja kiitos näkemiin. Hei hänen luokittelunsa mukaan nuoremmille ja näkemiin vanhemmille. Matkustaja huomattuaan jaottelun saattaa loukkaantua kuultuaan sanan näkemiin.

Vaahtion (2006, 35–36) mukaan sanalla saattaa olla erittäin epä johdonmukainen merkitys. Esimerkiksi sanalla seniori tarkoitetaan rollaattorilla kulkevaa yhdeksänkymmppistä henkilöä ja nykyisen jaottelun mukaan myös viisikymmppistä työssäkäyvää henkilöä. Myös ikääntyvä ja ikääntynyt -sanat saisi Vaahtion mielestä unohtaa kokonaan. Sanat ovat syntyneet, kun IKOMI- komitea halusi välttää sanaa vanha. Saveen meni. Puhukaamme ikääntyvistä ja ikääntyneistä sanalla keski-ikäinen. Toisaalta aina voi sanoa yli 50 -vuotiasta yli 50 -vuotiaaksi. Tämä on todenmukainen ilmaisu.

## **4.2 Työkaluja ikäjohtamiseen lähiesimiehelle**

Seurantatutkimuksissa, joita on tehty ikäjohtamisen taustalla, ilmenee esimiestyön tärkeys työkyvyn paranemisessa 51–62 -vuotiailla työntekijöillä. Hyvä esimies huomioi ikääntyvät työelämässä, ja hyvällä johtamisella pystytään parantamaan työkykyä, huonolla johtamisella heikennetään. Ikääntyvät työntekijät tarvitsevat arvostusta tekemästään, mahdollisesti kaksi kertaa pidemmästä työurastaan kuin esimiehellä. Myös esimiehen tuki työolojen parantamiseen, työnteon tukemiseen

ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen parantavat ikääntyvän työkykyä. (Ilmarinen 2006, 210.)

Ilmarisen (2006, 210) mukaan esimiehen ikäasenne ratkaisee, kuinka ikääntyvien kanssa työskentely onnistuu. Jos asenne on kielteinen, käy työnteko raskaaksi ja työilmapiiri huonoksi. Hyvä ikäasenne antaa mahdollisuuden ottaa hyödyksi kaikki tieto ja taito, jota vanhemmilla työntekijöillä on. Seniorit, ikääntyneet, yli viisikymppiset arvostavat esimiestä, joka omalla panoksellaan osallistuu työntekoon osana tiimiä. Hyvin johdettu tiimityö hyödyntää työntekijöiden vahvuudet ja samalla parantaa työkykyä. Sosiaaliset taidot yhdistää ikäjohtamisen palaset yhteen.

Ilmarinen (2006, 211), kertoo että vaativin hyvän ikäjohtamisen osuus on kyky yksilölliseen töiden suunnitteluun ja suunnitelmien toteuttaminen. Kaikki muuttuvat heikommiksi tietyillä osa-alueilla ikääntyessään, ja hyvä esimies pystyy muuttamaan ja organisoimaan töitä työntekijöiden tarpeiden ja rajoitusten mukaan. Myös tiimin muiden jäsenten täytyy hyväksyä kevennykset ja muutokset ikääntyvien työnkuvissa.

Muutokset työvaatimuksissa, työorganisaatiossa ja työelämässä yleensä ovat yksi kuormittavimmista asioista työelämässä. Nuoret työntekijät ovat muuntautumiskykyisiä ja omaksuvat uudet asiat nopeasti mutta vanhemmilla muutoksiin sopeutuminen vie enemmän aikaa. Esimies tietää tulevat asiat yleensä hyvissä ajoin, ja onkin esimiehen tehtävä tiedottaa ja keskustella muutoksista ajoissa. Ikääntyneet työntekijät hyväksyvät asiat paremmin, jos he kokevat tulleensa kuulluiksi ja heidän mielipiteitään arvostetaan. Hyvät perustelut ja ratkaisut asioille saavat Ilmarisen mukaan myös ikääntyvät työntekijät tyytyväisiksi. Jotta hyvä johtaminen ikääntyvien kanssa onnistuu, tarvitsee esimies valtuuksia ja edellytyksiä toimia vaaditulla tavalla. (Ilmarinen 2006, 211.)

Ilmarinen (2006, 208) listaa toiminnat, joiden avulla ikäjohtamisen kehittäminen yrityksessä menisi hyvin ja kaikki osa-alueet tulisi huomioitua:

1. Tunnistetaan kehittämistarpeet ja -kohteet ja kartoitetaan niiden nykytilanne
2. Laaditaan tavoitteet kehittämiskohteille ja määritetään mittarit arvioinnin avuksi

3. Laitetaan kehittämiskohteet tärkeysjärjestykseen ja laaditaan jokaiselle kohdalle toimenpidesuunnitelma erikseen
4. Sovitaan aikataulut ja vastuuhenkilöt
5. Päätetään kehittämistyön toteutuksesta, valvonnasta ja seurannasta
6. Päätetään kehittämistyön edetessä tarvittavista korjaustoimenpiteistä
7. Arvioidaan kehittämisen prosessi ja toimivuus
8. Tulosten raportointi ja jatkosuunnitelma

## 5 VALMET Oyj

Valmet on maailman johtava sellu-, paperi- ja energiateollisuuden teknologia- ja palvelutoimittaja. Valmetilla on 11000 työntekijää ympäri maailmaa ja liikevaihto vuonna 2013 oli n. 2,6 miljardia euroa. Valmetilla on yli 200 vuoden teollisuushistoria, ja irtautuessaan Metso Oyj:stä 2013, yhtiö jatkoi sellu-, paperi- ja voimantuotantoliiketoimintaa. Valmet panostaa vahvasti henkilöstön kehittämiseen, etenkin esimiestyöhön ja hyvinvointiin ja kestävään kehitykseen. (Valmet.)

Valmetin Lapuan tehtaalla valmistetaan valmistuspäällikkö Taivalmäen (29.4.2014) mukaan komponentteja voimalaitos- ja soodakattiloihin ympäri maailmaa (kuvio 8 ja 9). Lapualla valmistettavat komponentit ovat tärkeä osa suurta laitosta ja ratkaisevassa asemassa kokonaisuuden kannalta.

Valmet panostaa suuresti tuotekehityksessä ekologisuuteen ja kestävään kehitykseen, kuten energia ja raaka-ainetehokkuuteen, uusiutuvien ja kierrätettävien raaka- ja polttoaineiden käyttöön. Tämän vuoksi Valmet tekee tutkimus ja teknologiakehitysyhteistyötä asiakkaiden, tutkimuslaitosten ja yliopistojen kanssa tavoitteena kustannustehokkaat ja kestävä kehityksen mukaiset tuotteet ja prosessiratkaisut. (Valmet.)



*Kuvio 8. Kiertoleijukattila  
(Valmet)*



*Kuvio 9. Kerrosleijukattila  
(Valmet)*

Kehityksen tavoitteena on myös vähentää hiilen käyttöä polttoaineena. Tästä esimerkkinä Vaskiluodon Voimalle Vaasaan toimitettu biokaasutuslaitos, joka käyttää pääosin puuperäisiä biomassoja polttoaineenaan. Tuotettu kaasu poltetaan hiilikattilassa kivihiilen rinnalla. Uudenlaisen ratkaisun tuloksena kivihiiiltä kuluu lähes 40 % vähemmän, mikä vaikuttaa taas hiilidioksidipäästöihin positiivisesti. (Isaksson, 2011.)

Toinen esimerkki ekologisuudesta on Lahti Energian Kymijärvi II. Laitos on kaasutusvoimalaitos, tiettävästi maailman ensimmäinen, joka käyttää polttoaineena ainoastaan kierrätysjätettä. Kierrätyspolttoaine kaasutetaan, kaasu puhdistetaan jonka jälkeen tuotoksena tuleva ekokaasu poltetaan maakaasukattilassa. (Metson voimalaitos Lahdessa, [29.4.2014].)

Fortum Oy:n Joensuun bioöljyn tuotantolaitos on merkittävä aluevaltaus ja poikkeavaa teknologiaa biokaasulaitoksiin verrattuna. Tämä on ensimmäinen bioöljylaitos, joka on teollisessa mittakaavassa. Demonstraatiolaitos mahdollistaa bioöljyn valmistamisen metsähakkeesta ja muusta puubiomassasta. Raskas polttoöljy voidaan korvata bioöljyllä ja bioöljy voi olla tulevaisuudessa biodieselin ja kemianteollisuuden raaka-aine. (Ollila, 2012.)

Taivalmäki (2014) kertoo, että Lapualla on erinomainen erikoisosaaminen metallien käsittelyyn ja hitsaamiseen. Myös uusia materiaaleja ja komponentteja testataan ja valmistetaan Lapualla. Erikoistehtävät kuitenkin vaativat monen vuoden kokemuksen, koulutuksen ja erikoisosaamisen, joten tehtävissä vastuullisena henkilönä täytyy olla asiansa osaava henkilö. Vähemmän ammattitaitoa vaativissa ja ammattimiesten apumiehinä tieto ja taito siirtyy uusille osaajille.

Taivalmäen (2014) mukaan muutaman vuoden välein on järjestetty puoli vuotta kestäviä korkeapainehitsaus-kursseja rekrytointikoulutuksena, joihin henkilöt valitaan hakemusten perusteella. Näiden koulutusten tavoitteena on siirtää tietoa ja osaamista uusille henkilöille. Koulutuksen käyneet henkilöt ovat työllistyneet hyvin Lapuan tehtaalla.

Lapualta lähdetään myös asennus- ja huoltotöihin ympäri Suomea, Ruotsiin ja joskus kaukaisempiinkin kohteisiin. Kattilalaitoksille toimitetaan ja asennetaan varaosia ja ikääntyneisiin laitoksiin toteutetaan myös mittavia korjauksia, muutostöitä ja

kapasiteetin nostoja. Näitä toteuttamaan lähtevät osaajat Lapualta. Huolto- ja muutostyöt mahdollistavat myös hiljaisempina hetkinä henkilöstön työllistämisen juuri näissä kohteissa. Näin saadaan tasattua henkilöstön käyttöä ja ylläpidettyä tasaisempaa työllisyyttä. (Taivalmäki 2014.)

Alan näkymät ovat matalasuhdanteesta huolimatta kohtalaiset. Kehittymistä parempaan suuntaan on näkyvissä juuri uutisoidun Metsä Groupin suunnitteleman biotuotetehtaan (Jordan, 2014) ja Naantalin voimalaitoksen (Holmala, 2014) projektien myötä. Valmet on valittu Naantalin voimalaitoksen toteuttajaksi mutta Äänekosken projekti on vielä niin aluillaan, että sen merkitys Suomen teollisuudelle ja elinkeinoelämälle nähdään myöhemmin.

### **5.1 Metalliteollisuus ja sen terveydelliset haasteet**

Työterveyslaitoksen teettämän Työ ja terveys Suomessa 2009- katsauksen ([27.5.2014]) mukaan metalliteollisuudessa tapaturmasuhde ja ammattitautien ilmaantuvuus ovat keskitasoa suurempia. Työ ja terveys Suomessa 2012 – katsauksessa ([27.5.2014]) todetaan kuitenkin tapaturmasuhteen olevan keskimääräistä pienempi. Vuonna 2009 yli 50 % työntekijöistä piti tapaturmariskiä kohtalaisena tai suurempana, kun taas 2012 sama määrä työntekijöitä totesi tapaturmariskin työsään kohtalaiseksi tai melko pieneksi. Alan kehitys on kuitenkin ollut myönteinen ja tapaturmien määrä on vähentynyt vuodesta 2004 lähtien.

Ammattitautien suhteen yleisimpiä esiintyvyydeltään ovat meluvammat, ihotaudit sekä asbestisairaudet (Työ ja terveys 2009 [27.5.2014]; Työ ja terveys 2012 [27.5.2014]). Merkittävimpiä haittatekijöitä ovat melu ja pölyt. Metallien työstössä käytetään myös paljon erilaisia kemikaaleja. Työssä käytettävät kemikaalit altistavat muun muassa syöväälle. Laki (L 17.8.2001/717) velvoittaa työnantajaa pitämään luetteloita syöpää aiheuttavista käytettävistä ja esiintyvistä vaarallista aineista ja niiden kanssa työskentelevistä työntekijöistä, jotka altistuvat merkittävästi vaaraa aiheuttaville tekijöille.

Melun aiheuttamat vammat on pysynyt metalliteollisuudessa samana useamman vuoden ajan (Työ ja terveys 2012 [27.5.2014]). Asbestin aiheuttamia sairauksia on

ilmaantunut hieman enemmän mutta ihotaudit ovat vähentyneet. Rasitussairaudet on vähentynyt puolella.

Pöly on ollut haittatekijänä 2009 – katsauksessa (Työ ja terveys 2009 [27.5.2014]) puolella työntekijöistä mutta vuonna 2012 (Työ ja terveys 2012 [27.5.2014]) pölyä ei ole enää koettu haittatekijänä. Tästä päätellen koneiden koteloinnista ja tehokkaasta ilmanvaihdosta on ollut huomattavaa apua. Melun kokee haitaksi 2009- ja 2012 – katsauksissa puolet vastanneista työntekijöistä.

Työterveyslaitoksen haastattelun (Työ ja terveys 2009 [27.5.2014]) mukaan valtaosa metalliteollisuuden työntekijöistä pitää työtään fyysisesti raskaana ja työhön liittyy usein toistoliikkeitä ja hankalia työasentoja. Muutosta on tullut vuoteen 2012 mennessä, koska työtiloja pidettiin käytännöllisinä ja toimivina.

Koska tiedetään alan onnettomuusherkyys, on pidettävä erityistä huolta työturvallisuudesta (2009 [27.5.2014]). Nuorista osaajista täytyy pitää kiinni ja houkutella uusia työntekijöitä alalle. Hyvällä maineella työviihtyvyydestä, työturvallisuudesta ja toimivasta esimiestyöstä saadaan uudet osaajat hakeutumaan tärkeälle alalle.

Työturvallisuuslaissa (L 23.8.2002/738) edellytetään vuoden 2013 uudistuksen jälkeen, että työaikojen aiheuttamia ylikuormitustekijöitä on huomioitava entistä enemmän. Työaika koskee työ- ja lepoaikoja, esimiehiä ja johtajia unohtamatta. Onko työntekijä esimerkiksi velvollinen työajan jälkeenkin vastaamaan puhelimeen työasioissa ja lukemaan sähköpostia. Kehusmaa (2011, 198) puhuu asiasta harmaana työaikana, joka on työ- ja vapaa-ajan välimaastoa. Tarkasteltavana ovat muun muassa työpäivien pituus, esimerkiksi voiko työntekijä itse säätää työpäivän pituutta. Lisäksi tarkastelun alla on työn suorittamisajankohta, pystytäänkö työaika ja ennakoimaan ja ehtiäkö työntekijä palautumaan työpäivien välillä (Työsuojeluhallinnon työpaikkatiedote 2013).

## **5.2 Valmet työnantajana**

Valmet tarjoaa työntekijälle kehittyvän ja hyvinvoivan työympäristön. Yrityksessä panostetaan suuresti henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin, esimiestyöhön ja kestävään kehitykseen (Valmet). Vastuullisena työnantajana Valmet on teettänyt



tehtaalla riskienarviointilistauksen, jossa on listattuna tuotannon puolella havaitut ja koetut riskit, joihin on syytä kiinnittää huomiota (Liite 2). Havaittujen muutosta vaativien asioiden korjaamiseen tartutaan heti ja hoidetaan kuntoon. Muun muassa näin taataan työntekijöille turvallinen ja toimiva työympäristö.

Työ ja terveys- katsauksessakin (2009 [27.5.2014]) todettu ilman epäpuhtausongelma on olemassa myös Valmetilla. Rannan (4.4.2014) mukaan ratkaisuna asiaan on ilmalaatumittaukset, joita tehdään ajoittain asian helpottamiseksi. Mittauksen suorittaa työterveyslaitos. Kromi- ja nikkelimittaukset tehdään työntekijöille tehtaalla itse, jos näiden aineiden kanssa tehdään töitä.

Metalliteollisuuden työ on raskasta fyysisesti, ja suuren kuormituksen fyysiseen jaksamiseen tuo myös toistoliike (Kotamäki, 20.3.2014). Näitä rasittavuuskohtia pyritään helpottamaan avustavilla välineillä. Muun muassa nostoja helpottamaan on erilaisia nostimia ja hitsareille on kypäriin itsestään himmeneviä maskeja vähentämään niskan rasitusta ja toistoliikettä. Taivalmäki (29.4.2014) toteaa, että myös työnsuunnittelulla pystytään vähentämään paljon ergonomisia rasitteita.

Valmetin tehtaalla Lapualla on kuormituskoordinaattori Kotamäen (5.6.2014) mukaan työntekijöitä 144. Tuotannossa yli 58 -vuotiaita on 17 henkilöä. Tuotannon työntekijöiden keski-ikä 44 vuotta. Toimihenkilöiden keski-ikä on korkeampi, 47 vuotta. Tulevien viiden vuoden sisällä Lapuan tehtaalta lähtee suuri määrä, noin kolmasosa työntekijöistä. Jotta erikoisosaaminen ja hiljainen tieto siirtyvät mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti nuoremmille ja uusille työntekijöille ja suureen poistumaan varaudutaan ajoissa, täytyy uusien työntekijöiden kouluttaminen osaavien rinnalla aloittaa jo nyt.

## 6 KAAVAKKEEN LUOMINEN KEHITYSKESKUSTELUN TUEKSI

Tässä luvussa kerrotaan kehityskeskustelun tarkoituksesta, kulusta ja tarpeesta.

### 6.1 Työuran pidentäminen – kehityskeskustelu

Työelämämme on Ronthy-Ösbergin ja Rosendahlin (2004, 94) mukaan tulosvastuullista, ja tämän vuoksi tarvitsemme oikeutetun mahdollisuuden keskustella asioista. Jos tavoitteena on asettaa tavoitteita, keskustelusta puhutaan tavoitteellisena keskusteluna. Jos suunnitellaan jotain, puhutaan suunnittelukeskustelusta. Tällä logiikalla kehityksen tavoitteena on kehityskeskustelu. Tulosta korostetaan ja keskustelulle käytetylle ajalle tulee olla myös tulos.

Kehityskeskustelu on lähimmän esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutteista keskustelua. Tilanteen tulee olla hyvin suunniteltu ja valmisteltu, ja keskustelun pitäisi olla kehittävää vuoropuhelua. Keskustelussa käydään läpi työtilannetta koskevia asioita, organisaation, työntekijän ja esimies-työntekijäsuhteen kannalta. Keskustelutilanne on ainutlaatuinen ja häiriötön mahdollisuus puhua nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94.)

Teknolohiateollisuuden uusimmassa työehtosopimuksessa vuosille 2013–2016 on kohta, jossa velvoitetaan käymään kehityskeskustelu 58 -vuotta täyttäneiden työntekijöiden kanssa. Velvoitteen pohjana on tarve vastata yhteiskunnan tarpeeseen pidentää työuraa. (Teknolohiateollisuuden työehtosopimus, 130.)

Teknolohiateollisuus on tehnyt työkaarimallin, joka sisältää perusteltua asiaa työuran pidentämisen näkökulmasta. Malli on kehitelty työpaikoille, jotka haluavat huolehtia työntuottavuudesta ja edistää työhyvinvointia. Työuraa täytyy lähteä suunnittelemaan jo varhaisemmassa vaiheessa, ja ohjeessa otetaan huomioon kaikki työpaikan työntekijät, ikään katsomatta. Mallissa on myös esimerkkejä viidestä työpaikasta, joilla on omat ikäohjelmat, ja joiden avulla tämäkin malli on suunniteltu. (Teknolohiateollisuuden työkaarimalli, 2013.)

58 -vuotiaan työntekijän kanssa käytävän työkykyyn liittyvän kehityskeskustelun käyminen on uusi asia. Toimeksiantaja haluaa keskustelun tueksi lomakkeen, jossa olisi valmiiksi aiheet ja kysymykset, joiden pohjalta työntekijän työuran pidentämistä voidaan lähteä miettimään. Valmetilla on käytössä työkyvyn tuen tarpeen kartoituslista. Kotamäen pyynnöstä tehdään kehityskeskustelulomake samanlaisiksi, koska työkyvyn tuen tarpeen kartoituslista on koettu käytännössä toimivaksi ja helpoksi käyttää.

## 6.2 Työuran pidentäminen – tutkimus kysymysten tueksi

Tapiolan teettämän tutkimuksen (Arvostus, hyvä ilmapiiri [23.5.2014]) mukaan hyvä ilmapiiri, arvostus ja hyvä esimiestyö antavat voimaa jatkaa työelämässä. Tyytymättömyys työssä saa pohtimaan eläkkeelle jäämistä. Tutkimuksessa selvisi, että työn kuormittavuus, arvostuksen puute ja työpaikan väärät arvot vaikuttavat suuresti työtyytyväisyyteen. Vastaajat olivat 43–62 -vuotiaita ja keski-ikä oli 53 vuotta. Vastaajat olivat eri toimialoilta ja olivat olleet työelämässä keskimäärin 32 vuotta.

Tutkimuksessa saatiin vastaajilta arvokasta tietoa heidän mielestään työvuosia lisäävistä toimista. Suuri osa vastaajista ehdotti työaikajoustoja keventämään fyysistä ja ajallista työkuormitusta. Myös työterveyshuoltoon toivottiin enemmän panostusta. Tärkeänä asiana nousi palautteen ja kiitoksen saaminen sekä arvostus. Esimiestoiminta nousi kehityskohteena neljänneksellä vastaajista. Eläkkeelle nuorempia työntekijöitä ajavia tekijöitä olivat nimenomaan huono esimiestyö, suoran palautteen saamisen puute ja työn haasteellisuuden puute tai liika haasteellisuus. Näihin asioihin olisi siis hyvä tarttua ja vaikuttaa ajoissa. (Arvostus, hyvä ilmapiiri [23.5.2014].)

Tutkimuksessa vahvistui tieto, että arvostuksen tärkeys ja yksilölliset ratkaisut auttavat työssä jaksamista. Esimiestyön paino oli suuri, koska arvostusta lisää palautteen antaminen. Myös vaikeita asioita pitäisi pystyä käsittelemään. Esimiehet tarvitsevat tukea ja koulutusta henkilöjohtamisessa ja pitkäjänteisellä valmennustyöllä parannettaisiin hyvin henkilöstön työhyvinvointia. (Arvostus, hyvä ilmapiiri [23.5.2014].)

Keinoja mahdollisimman antoisien työvuosien mahdollistamiseksi ehdotettiin tutkimuksen mukaan vielä jatkuvaa työyhteisön kehittämistä ja ilmapiiriin panostamista. Haluttiin myös arvostuksen julkituomista pienillä teoilla. Tieto työpaikan pysyvyydestä lisäisi turvallisuuden tunnetta. Liikuntatapahtumilla saataisiin korostettua yhteisöllisyyttä. Arvostus vanhenevien työntekijöiden hiljaisen tiedon määrää kohtaan lisäisi tyytyväisyyttä ja panostus sen tiedon siirtämiseen toisi myös yritykselle hyötyä. (Arvostus, hyvä ilmapiiri [23.5.2014].)

### 6.3 Kysymyksiä kehityskeskustelulomakkeeseen

Lomakkeen alustavat kysymykset valikoituivat näin, jotta jokaisessa osa-alueessa saataisiin tarpeeksi kattava kuva työntekijän jaksamisesta ja mahdollinen tuen tarve tulisi esiin. Lopulliselle lomakkeelle kysymykset muokkautuivat hieman ja joitakin kohtia lisättiin lisätiedon tarpeen vuoksi. Lopullinen lomake muotoutui yhteistyössä Kotamäen kanssa.

Henkilön nimi

Henkilön ikä

Onko suunnitelmia työuran jatkon suhteen, jäljellä olevan työuran kestoarvio

#### Fyysinen jaksaminen

Ehditkö tehdä työtehtäväsi määritetyssä ajassa (työnkuormituksen arviointi)

Onko työ fyysisesti raskasta ja onko palautumisaikaa tarpeeksi

Onko työntekoa hidastavia tai estäviä rajoitteita, huomioidaanko mahdolliset rajoitteet ja tarpeet työssäsi.

Miten mahdolliset rajoitteet voitaisiin huomioida esimerkiksi apuvälineillä tai työtehtävämuutoksilla

Olisiko tarvetta henkilökohtaiselle keskustelulle työfysioterapeutin kanssa työergonomia- asioista

Onko työtehtävä ”pakkotahtista” Onko otettu huomioon työparin tasavertaisuus työkyvyssä ja nopeudessa

Työaikajoustot, tekeekö osa-aikaista työtä, henkilökohtaiseen tarpeeseen suunniteltua kevennettyä työtä.

Olisiko tarvetta kevennetylle työlle

Minkälaisia kuntoutusmuotoja ja jaksamista ylläpitäviä toimia toivoisit työnantajan järjestävän (kuntosali, taukojumppa, hieroja, kulttuuri)

Olisiko kuntoremontille tarvetta

### Psyykinen jaksaminen

pystytkö vaikuttamaan omiin työtehtäviisi ja työvuoroihin

huomioidaanko työtehtävissä työkyky ja vahvuudet

Onko työsi hektistä, onko jatkuva kiire ja stressi

Koetko tekemäsi työn tärkeäksi, arvostetaanko tekemääsi työtä

Koetko työtehtäväsi mielenkiintoisiksi ja mielekkäiksi

onko johtamisessa tai esimiestyössä korjattavaa/ parannettavaa

Saatko palautetta työstäsi

Haluaisitko kehittää itseäsi työssä vai pysyvyyttä tutussa työnkuvassa

### Henkinen jaksaminen

Onko sosiaalinen työympäristö kunnossa, onko häiriötekijöitä työyhteisössä

Esiintyykö työväkivaltaa, kiusaamista

Onko epävarmuutta työpaikan pysyvyyden suhteen

### Yleistä

Mitä toimenpiteitä tarvitaan työntekijän mielestä, jotta hän pystyisi/ haluaisi jatkaa vielä työelämässä

Siirtyykö työntekijän hiljainen tieto eteenpäin

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISIDEAT

Suurten ikäluokkien työelämästä poisjäänti on todellinen asia tulevien muutamien vuosien aikana. Ikääntyvä työväestö tulee kalliiksi yhteiskunnalle lisääntyvien terveydenhoitokustannusten vuoksi. Yhteiskunnassamme on noteerattu tämä totuus, ja luultavasti tarpeeksi ajoissa. Asioille en tehty toimenpiteitä muutaman vuosikymmenen ajan ja tullaan tekemään vielä paljon. Muutoksia tullaan tekemään vielä silloinkin, kun asia realisoituu jonain päivänä.

Ihmisen hyvinvointi on kiinni omasta viitseliäisyydestä. Terveistä elämäntavoista puhutaan ja kirjoitellaan jatkuvasti. Elämäntavat sananmukaisesti opitaan jo lapsuudessa, omilta vanhemmilta ja perheeltä. Lapsuudesta alkaa alustus siihen, minkälainen terveys tulee olemaan tulevaisuudessa ja voi määrittää sen kuinka pitkäksi työurasta muodostuu. Jos ajatellaan kestäväää kehitystä ja pitkäaikaisia vaikutteita, olisi jo nuorten liikkumiseen ja terveyteen hyvä panostaa vieläkin enemmän. ”Nuorena se vitsa on väännettävä.”

Työhyvinvointi on monen asian summa. Siihen vaikuttavat työtehtävät, johtaminen, työyhteisö; arvostus, palaute, kiitos; palkka, työajat, joustaminen. Jokainen kokee kohdallaan eri asiat enemmän ja vähemmän tärkeäksi. Johtaminen ja erityisesti henkilöstö- ja ikäjohtaminen nousee lähes jokaisessa työhyvinvointiin liittyvässä asiassa esille. Esimiesten kouluttamiseen kannattaisikin panostaa entistä enemmän. Esimiestyö ei ole helppoa, koska johdettavana on kaikenkirjavaa väkeä eikä ihmisten reaktioita ja tunteenpurkauksia pysty mitenkään ennakoimaan. Esimiestyö on mielletty lähes tärkeimmäksi asiaksi työhyvinvoinnin suhteen. Henkilöstö- ja ikäjohtaminen on lisäksi asia, joka hoidettuna hyvin saattaa parantaa työhyvinvointia ja jaksamista huomattavasti.

Jotta edessä häämöttävä työvoimapula ei huonontaisi maamme palvelu- ja työta-soa, nuorison työllistymiseen täytyy panostaa kunnolla. Uusilta työntekijöiltä odote-taan vuosien työkokemusta työtehtävistä vaikka käytännössä on mahdotonta oma-ta vaadittua työkokemusta heti ammattiin valmistumisen jälkeen. Ikääntyvä työväki on arvokasta pääomaa yritykselle jo pelkästään kokemuksen ja suuren tietomää-rän vuoksi. Hiljaista tietoa on paljon ja tämä tieto pitäisi saada nuoremman polven käyttöön, tavalla tai toisella. Nuoret oppimaan vanhemman rinnalle - ratkaisu toisi

yhden ratkaisun sekä nuorisotyöttömyyteen että hiljaisen tiedon siirtymiseen. Tällä asetelmalla työnantaja pystyisi pitämään osaamisen talossa pitempään samalla luottaen, että opittu tieto ja taito siirtyvät uudelle sukupolvelle. Vanhempi työväestö saisi ansaitsemaansa arvostusta ja kaipaamaansa helpotusta työkuormitukseen uransa loppupuolella.

Tulevaan työvoimapulaan on ratkaisuksi joissakin ajatuksissa ehdoteltu maahanmuuttajien määrän lisäämistä työvoimapulan ratkaisuksi. Tätä on kokeiltu muun muassa terveydenhuolto alalla. Ehkä palkkakulut saattavat työnantajilta pienentyä mutta tasavertaisiksi veronmaksajiksi halpatyövoimasta ei välttämättä ole. Suomessa on työttömiä työnhakijoita, jotka puhuvat kieltä, ymmärtävät suomalaisen yhteiskunnan tavat ja parhaassa tapauksessa ovat vielä koulutettujakin terveydenhuoltoalalle. Jotta tämä työreservi tulisi työvoiman tarpeessa ensisijaisesti käyttöön, pitäisi löytyä ratkaisuja, joilla saataisiin työkykyinen ja -haluinen väestö mukaan työssäkäyviin.

Toinen näkökulma on työikäiset työntekijät, jotka eivät enää viihdy työelämässä syystä tai toisesta. Tässä olisikin hyvä tutkimuskohde, miten työn houkuttelevuutta saataisiin lisättyä, jotta haluttomat yhteiskunnan elätit saataisiin takaisin kantamaan kortensa kekoon. Ei ainakaan sanktioimalla ja lisäämällä pahoinvointia. Olisiko porkkanan paikka?

Työuran keskeytymisistä syytetään usein työnantajaa. Varsinkin jos on kyse ikään-tyneestä työntekijästä. Usein syynä on kuitenkin työntekijän oma tahto. Halutaan eläkkeelle nauttimaan työuran tuloksista, ja varsinkin silloin, jos terveys on vielä hyvä. Ja vielä aivan oikeutetusti. Mutta löytyisikö vielä jotain asioita, jotka haastaisivat myös ikääntyneitä jatkamaan työelämässä. Ikääntyneitä ja jo eläköityneitä työntekijöitä on työelämässä vielä paljon. Näiltä ihmisiltä voisi saada vastauksia siihen, mikä houkuttaa jatkamaan työuraa aina vaan. Ja toisaalta voisi saada vastauksia myös kysymykseen, mikä ajaa pois työelämästä.

Jokaisella ihmisellä on mielestäni oikeus omiin mielipiteisiin ja oman elämänsä määrittämiseen. Pakottamalla ei kenelläkään ole hyvä mieli. Yritetään saada siirrettyä ikääntyneiltä kaikki mahdollinen tieto nuorille ja annetaan heidän nauttia



loppuelämästä. Nuoret jaksavat tehdä töitä ja tekevät varmasti mielellään talo- ja autolainojen kanssa ja perheen eteen.

## LÄHTEET

- Arvostus, hyvä ilmapiiri. [Verkkodokumentti] Tapiolan teettämä tutkimus Cresco Oy:llä. [Viitattu 23.5.2014] Saatavana: [http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Ihmisten\\_johtaminen/Tutkimus\\_Cresco%20Oy,%20Tapiola.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Ihmisten_johtaminen/Tutkimus_Cresco%20Oy,%20Tapiola.pdf)
- Bergström, S. 2014. Ihmiset ovat tärkein voimavara. [Verkkolehti] Elektroniikka lehti. [Viitattu 16.4.2014] Saatavana: [http://etn.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1152%3Asamuli-bergstrom-ihmiset-ovat-tarkein-voimavara&catid=9&Itemid=139](http://etn.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=1152%3Asamuli-bergstrom-ihmiset-ovat-tarkein-voimavara&catid=9&Itemid=139)
- Duunitalkoot. [Verkkodokumentti] Työterveyslaitos. [Viitattu 9.4.2014] Saatavana: <http://kappa.ttl.fi/duuni/asiasanahakemisto.php?kirjain=t>
- Eläkeikä lähestyy, 2013. [Verkkodokumentti] Kansaneläkelaitos. [Viitattu 7.5.2014] Saatavana: <http://www.kela.fi/elakeika-lahestyy>
- Eläkeuudistus, 2014. Eläkeuudistuksen tavoitteet. [Verkkodokumentti] Eläketurvakeskus. [Viitattu 8.5.2014] Saatavana: <http://www.elakeuudistus.fi/etusivu.html>
- Eläkkeellesiirtymisiän odote, 2014. [Verkkodokumentti] Eläketurvakeskus [Viitattu 7.5.2014] Saatavana: [http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4kkeellesiirtymisi%C3%A4n\\_odote/677/el%C3%A4kkeellesiirtymisi%C3%A4n\\_odote](http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4kkeellesiirtymisi%C3%A4n_odote/677/el%C3%A4kkeellesiirtymisi%C3%A4n_odote)
- Erola, J. 2013. Näinkö käy: vanhat pysyvät töissä, nuoret työttöminä? [Verkkoleh-tiartikkeli]. Taloussanomat. [Viitattu 24.3.2014] Saatavana: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2013/03/05/nainko-kay-vanhat-pysyvat-toissa-nuoret-tyottomina/20133314/139>
- Etu-Seppälä, M. 2014. Vuorotteluvapaalain muutokset tuovat säästöjä ja pidentävät työuria. [Verkkodokumentti] Elinkeinoelämän keskusliitto [Viitattu 12.4.2014] Saatavana: <http://ek.fi/ajankohtaista/hyotytietoa-yrityksille/2014/03/13/vuorotteluvapaalain-muutokset-tuovat-saastoja-ja-pidentavat-tyouria/>
- Gould, R, Nyman, H, & Lampi, J. 2008. Osatyökyvyttömyyseläkkeen toimivuus työeläkejärjestelmässä.[Verkkodokumentti] Eläketurvakeskuksen keskustelu-aloitteita 2008:7. [Viitattu 16.4.2014] Saatavana: [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/keskustelualoitteet/osatyokyvyttomyyselakkeen\\_toimivuus\\_tyolakejarjestelmassa\\_7.pdf](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/keskustelualoitteet/osatyokyvyttomyyselakkeen_toimivuus_tyolakejarjestelmassa_7.pdf)

- Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. University Printing House, Jyväskylä.
- Heinäluoma, E. 2014. Reiluutta eläkeikäkeskusteluun. Valtiopäivän avajaiset [TV-ohjelma] Katsomo, MTV3 uutiset, 2.4.2014. [Viitattu 17.4.2014] Saatavana: <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/heinaluoma--reiluutta-elakeikakeskusteluun/2788146>
- Holmala, J. 2014. Valmetille suuri kattilatilaus Turun Seudun Energiantuotanto Oy:ltä. [Verkkodokumentti] Valmet Oyj, lehdistötiedote. [Viitattu 29.4.2014] Saatavana: [http://www.valmet.com/en/infocenter/news.nsf/NewsItems/1780318?OpenDocument#.U1-k6\\_l\\_tZ8](http://www.valmet.com/en/infocenter/news.nsf/NewsItems/1780318?OpenDocument#.U1-k6_l_tZ8)
- Huoponen, K. 2012. Hyvä johtaminen luo pohjan työhyvinvoinnille. [Verkkojulkaisu] Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen [Viitattu 6.4.2014] Saatavana: [http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/06\\_mediapalvelu/02\\_uutiset\\_tiedotteet/0\\_uutiset\\_2012/2012\\_10\\_1.jsp#.U0Fo9qIYcuw](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/06_mediapalvelu/02_uutiset_tiedotteet/0_uutiset_2012/2012_10_1.jsp#.U0Fo9qIYcuw)
- Hyssälä, L. 2009. Masennus lyhentää työuraa rutkasti! [Verkkolehti] Talouselämä [Viitattu 12.4.2014] Saatavana: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/masennus+lyhentaa+tyouraa+rutkasti/a2065400>
- Ikäjohtaminen inhimillistää työn, 2012. [Verkkodokumentti] Yle.fi Teksti- tv. [Viitattu 25.4.2014] Saatavana: [http://yle.fi/tekstiv/arkisto/tyoelama/ikajohtaminen\\_inhimillistaa\\_tyon\\_3445.html](http://yle.fi/tekstiv/arkisto/tyoelama/ikajohtaminen_inhimillistaa_tyon_3445.html)
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Ilmarinen, J. 2014. Työkykytalo- malli. [Verkkojulkaisu] Työterveyslaitos. Helsinki [Viitattu 2.4.2014] Saatavana: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx)
- Isaksson, J. 2011. Metsolta maailman suurin biomassan kaasutuslaitos Vaskiluodon Voimalle Vaasaan. [Verkkodokumentti] Metson Lehdistötiedote 08.06.2011 [Viitattu 29.4.2014] Saatavana: [http://www.metso.com/news/newsdocuments.nsf/web3newsdoc/7F7B651311618249C22578A900207D2B?OpenDocument&ch=ChMetsoWebFin&#.U1-elvl\\_tZ8](http://www.metso.com/news/newsdocuments.nsf/web3newsdoc/7F7B651311618249C22578A900207D2B?OpenDocument&ch=ChMetsoWebFin&#.U1-elvl_tZ8)

- Jordan, K. 2014. Maailman ensimmäinen uuden sukupolven biotuotetehdas. [Verkkodokumentti] Metsä Groupin lehdistötiedote [Viitattu 29.4.2014] Saatavana: [https://www.dropbox.com/s/ed7h2184z9dnphe/Mets%C3%A4%20Group\\_biotuotetehdas\\_23042014.pdf](https://www.dropbox.com/s/ed7h2184z9dnphe/Mets%C3%A4%20Group_biotuotetehdas_23042014.pdf)
- Julkunen, R. 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: Paino Kopijyvä Oy
- Kautto, M. 2014. Eläkkeelle edelleen keskimäärin 60,9 -vuotiaana [Verkkodokumentti] Eläketurvakeskus tiedote 5.2.2014. [Viitattu 17.4.2014] Saatavana: [http://www.etk.fi/fi/service/etusivu/304/arkisto?contentPath=fi/tiedotteet\\_uusi/05022014\\_elakkeelle\\_edelleen\\_keskimaarin\\_60\\_9\\_vuotiaana&tab=notices](http://www.etk.fi/fi/service/etusivu/304/arkisto?contentPath=fi/tiedotteet_uusi/05022014_elakkeelle_edelleen_keskimaarin_60_9_vuotiaana&tab=notices)
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy
- Klemelä, R. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla. [Verkkodokumentti] Suomen mielenterveysseura. Painoprisma Oy, Lieto. [Viitattu 16.4.2014] Saatavana: [http://www.mielenterveysseura.fi/files/66/Henkinen\\_hyvinvointi\\_tyopaikalla.pdf](http://www.mielenterveysseura.fi/files/66/Henkinen_hyvinvointi_tyopaikalla.pdf)
- Kotamäki, H. 2014. Kuormituskoordinaattori. Valmet Oyj. Keskustelu 20.3.2014.
- Kotamäki, H. 2014. Kuormituskoordinaattori. Valmet Oyj. Keskustelu 5.6.2014.
- Koulutustaso vaikuttaa työuran pituuteen, 2012. [Verkkodokumentti] Tilastokeskus [Viitattu 27.4.2014] Saatavana: [http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art\\_2012-03-12\\_005.html?s=4](http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_005.html?s=4)
- Kuntoutusraha.[Verkkodokumentti] Kansaneläkelaitos. [Viitattu 26.5.2014] Saatavana: <http://www.kela.fi/kuntoutusraha>
- Kuormittumisen hallinta [Verkkodokumentti] Työturvallisuuskeskus TTK. [Viitattu 8.4.2014] Saatavana:[http://www.tyoturva.fi/asiantuntija-ja\\_toimistotyö/kuormittumisen\\_hallinta](http://www.tyoturva.fi/asiantuntija-ja_toimistotyö/kuormittumisen_hallinta)
- Lallukka, T. 2011 a. Uniongelmat vievät eläkkeelle. [Verkkolehti] Terve.fi [Viitattu 23.4.2014] Saatavana: <http://www.terve.fi/unettomuus/suomalaistutkimus-uniongelmat-vievat-elakkeelle>
- Lallukka, T. 2011 b. Uniongelmien yhteys sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen. [Verkkolehti] Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. [Viitattu 23.4.2014] Saatavana: <http://ojs.tsv.fi/index.php/SA/article/view/4491/4233>
- L 28.1.1972/66, Kansanterveyslaki

- L 17.8.2001/717, Laki syöpäsairauden vaaraa aiheuttaville aineille ja menetelmille ammatissaan altistuvien rekisteristä
- L 21.12.2004/1224, Sairausvakuutuslaki
- L 19.5.2006/395 Työntekijän eläkelaki
- L 21.12.2001/1383, Työterveyshuoltolaki
- L 23.8.2002/738, Työturvallisuuslaki
- Lehto, A-M. 2012. Eläkeikätaavoite on saavutettavissa. [Verkkodokumentti] Tilastokeskus [Viitattu 4.5.2014] Saatavana: [http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art\\_2012-03-12\\_005.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_005.html?s=0)
- Lehto A-M, 2012. Kaikkien palkansaajien ja yli 60-vuotiaiden työkokemusvuodet.[Verkkodokumentti] Työolotutkimus 2008. Tilastokeskus. [Viitattu 12.4.2014] Saatavana: [http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art\\_2012-03-12\\_005.html?s=4](http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_005.html?s=4)
- Lehto, A-M. 2014. Työuran jatkaminen yhä useamman tavoitteena. [Verkkodokumentti] Tilastokeskus [Viitattu 12.4.2014] Saatavana: [http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/2014/uutinen\\_011\\_2014-04-09.html](http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/2014/uutinen_011_2014-04-09.html)
- Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi: Kristallisoit toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima Oy
- Liukkonen, P. Työterveyshuolto yrityksen ja organisaation tukena. [Verkkodokumentti] Työterveyslaitos [Viitattu 8.5.2014] Saatavana: [http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat\\_s6.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat_s6.html)
- Maslow, A. 1943. Psychological Review, 50, 370–396.
- Mesto- hanke, 2008. [Verkkodokumentti] Sosiaali- ja terveysministeriö [Viitattu 12.4.2014] Saatavana: <http://www.medi uutiset.fi/uutisarkisto/article145503.ece>
- Metalliteollisuus, 2009. Työ ja terveys Suomessa 2009. [Verkkojulkaisu] Helsinki. Sivut 192-196. [Viitattu 25.3.2014] Saatavana: [http://www.ttl.fi/fi/toimialat/metalliala/tyoolot\\_metalliteollisuuden\\_tyopaikoilla/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/toimialat/metalliala/tyoolot_metalliteollisuuden_tyopaikoilla/Sivut/default.aspx)

- Metson voimalaitos Lahdessa valittiin Vuoden ilmastoteoksi. [Verkkodokumentti] Metso Oyj [Viitattu 29.4.2014] Saatavana: [http://www.metso.com/fi/corporation/articles\\_fin.nsf/WebWID/WTB-120402-2256F-DBC1C?OpenDocument#.U1-hk\\_I\\_tZ8](http://www.metso.com/fi/corporation/articles_fin.nsf/WebWID/WTB-120402-2256F-DBC1C?OpenDocument#.U1-hk_I_tZ8)
- Mikkonen, I. 2011. Sairaana ahdas kategoria – työkykyisenä työkyvyttömyyseläkkeelle? [Verkkodokumentti] SAK:n tekemä selvitys. [Viitattu 17.4.2014] Saatavana: [http://d1ag5jbsszuf44.cloudfront.net/materials/Osatyokykyiset\\_f18d.pdf](http://d1ag5jbsszuf44.cloudfront.net/materials/Osatyokykyiset_f18d.pdf)
- Myrskylä, P. 2011 Nuoret työmarkkinoiden ja opiskelun ulkopuolella. [verkkodokumentti] TEM julkaisuja 12/2011. [Viitattu 11.4.2014] Saatavana: [http://www.tem.fi/files/29457/TEM\\_12\\_2011\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/29457/TEM_12_2011_netti.pdf)
- Myrskylä, P. 2012. Työssäkäyntitilasto. [Verkkodokumentti] Tilastokeskus. [Viitattu 12.4.2014] Saatavana: [http://www.stat.fi/ajk/poimintoja/2012-09-12\\_tietotrendit6.html](http://www.stat.fi/ajk/poimintoja/2012-09-12_tietotrendit6.html)
- Mäkinen, P. Työkyvyttömyyden ehkäisy [Verkkodokumentti] Työturvallisuuskeskus TTK uutiset [Viitattu 3.4.2014] Saatavana: <https://www.sak.fi/tyoelama/sakn-kannat/tyokyvyttomyyden-ehkaisy>
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö, opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy
- Nuorisotakuu. [Verkkodokumentti] Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 9.4.2014] Saatavana: [http://www.stm.fi/tyoelama/nuoret\\_ja\\_tyo](http://www.stm.fi/tyoelama/nuoret_ja_tyo)
- Ollila, J. 2012. Metso toimittaa bioöljyn tuotantolaitoksen Fortumin voimalaitokselle Joensuuhun. [Vekkodokumentti] Metson lehdistötiedote 07.03.2012 [Viitattu 7.5.2014] Saatavana: [http://www.metso.com/news/newsdocuments.nsf/web3newsdoc/10212CB910A6DBE4C22579BA00491DF0?OpenDocument&ch=ChMetsoWebFin&#.U2n\\_tX-yJv8](http://www.metso.com/news/newsdocuments.nsf/web3newsdoc/10212CB910A6DBE4C22579BA00491DF0?OpenDocument&ch=ChMetsoWebFin&#.U2n_tX-yJv8)
- Osa-aikaeläkkeen avulla osa-aikatyöhön. [Verkkodokumentti] Työeläkevakuutusyhtiö Elo. [Viitattu 16.4.2014] Saatavana: <http://www.elo.fi/yksityishenkilo/heikentynyt-tyokyky/osa-aikaelake>
- Parvikko, O. 2002. ”Työn kuormittavuuden mittarit”- selvitys. [verkkojulkaisu] Työssä jaksamisen ohjelma. Valtioneuvosto [Viitattu 3.4.2014] Saatavana: <http://www.ttl.fi/duunitalkoot/dokumentit/Kuormaa%20kevyemm%C3%A4ksi%20-%20opas%20ty%C3%B6kuormittavuuden%20arvioimiseen.pdf>

- Perkiö-Mäkelä, M ja Kauppinen, T. (toim.). 2012. Viesti päättäjille. [Verkkodokumentti] Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 41. Työterveyslaitos, Helsinki. Saatavana: [http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran\\_uurtaja/Documents/VP%20Ty%C3%B6urat.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/VP%20Ty%C3%B6urat.pdf)
- Pitkä työura ja terve vanheneminen, 2008. [Verkkodokumentti] SAK:n puheenvuoro. [Viitattu 17.4.2014] Saatavana: <http://www.sak.fi/aineistot/julkaisut/esitteet-ja-julkaisusarjat/pitka-tyoura-ja-terve-vanheneminen-2008-10-06>
- Porola, H. 2014. Tehdaspäällikkö. Valmet Oyj. Keskustelu 2014.
- Ranta, M. 2014. Tuotantoinsinööri. Valmet Oyj. Sähköpostikeskustelu 4.4.2014.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Räty, T. Työstressi hallintaan. [Verkkodokumentti] Työturvallisuuskeskus TTK [Viitattu 8.4.2014] Saatavana: [http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyostressi\\_hallintaan](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan)
- Röpelinen, A. 2013. Eri-ikäiset työntekijät ovat työpaikan rikkaus. [Verkkodokumentti] Ilmarinen [Viitattu 16.4.2014] Saatavana: <http://parempaaelamaa.org/2013/11/04/eri/>
- SAK. Työn teettämisen tavat. [Verkkodokumentti] [Viitattu 12.4.2014] Saatavana: <http://www.sak.fi/tyoelama/sakn-kannat/tyon-teettamisen-tavat>
- [Salo, P. 2010 Unettomuusoireilla selkeä yhteys työkyvyttömyyteen. \[Verkkodokumentti\] Työterveyslaitos \[Viitattu 23.4.2014\] Saatavana: \[http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/unettomuus\\\_oireilla\\\_selkea\\\_yhteys\\\_tyokyvyttomyyteen.aspx\]\(http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/unettomuus\_oireilla\_selkea\_yhteys\_tyokyvyttomyyteen.aspx\)](#)
- Salojärvi, S. 2010. Minä välitän - kolumni. [Verkkopublication] Talouselämä [Viitattu 2.4.2014] Saatavana: <http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyohyvinvointi+ja+tuottavuus+ovat+yhta/a2080757>
- Salomäki, Eva. 2014. Työterveyslääkäri. Keskustelu 15.5.2014.
- Seuri, M. & Takala, J. Huonoista elintavoista tulee työelämänkin ongelma. Huomenta Suomi [TV-ohjelma] MTV 3, 3.4.2014 [Viitattu 3.4.] Saatavana: <http://www.mtvkatsomo.fi/?proglid=330440>

- Suosalmi, S. 2012. Työnantajat eivät pidä työurien pidentämistä tarpeellisena. [Verkkolehti] Iltasanomat 14.11.2012. [Viitattu 25.4.2014] Saatavana: <http://www.iltasanomat.fi/tyoelama/art-1288516532896.html>
- Taivalmäki, K. 2014. Valmistupäällikkö. Valmet Oyj. Keskustelu 29.4.2014.
- Teknolohiateollisuuden työehtosopimus, 2013–2016. [Verkkodokumentti] [Viitattu 13.4.2014] Saatavana: <http://www.teknolohiateollisuus.fi/fi/tyomarkkina-asiat/tyoehtosopimukset.html>
- Teknolohiateollisuuden työkaarimalli, 2013. Teknolohiateollisuus ry, Metallityöväen liitto ry ja Ammattiliitto Pro ry. Työryhmä. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy. Saatavana: <http://www.teknolohiateollisuus.fi/fi/tyomarkkina-asiat/koulutusaineistot-ja-julkaisut.html>
- Tilastokeskus, 2014. Arvioitu eläköitymisikä 64 vuotta tai enemmän [Verkkodokumentti] Työolotutkimus 2003, 2008 ja 2013. [Viitattu 12.4.2014] Saatavana: [http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/01/tyoolot\\_2013\\_01\\_2014-04-09\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/01/tyoolot_2013_01_2014-04-09_tie_001_fi.html)
- Tuominen, E., Tuominen, K. & Kahma, N. 2012. Joustava vanhuuseläkeikä. [Verkkodokumentti] Eläketurvakeskuksen tutkimus 02/2012 [Viitattu 12.4.2014] Saatavana: [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/joustava\\_vanhuuselakeika\\_7.pdf](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/joustava_vanhuuselakeika_7.pdf)
- Turunen, P. 2012. Liikuntaseteli ei auta jos motivaatio puuttuu. [Verkkolehti] Taloussanomat. [Viitattu 16.4.2014] Saatavana: <http://www.taloussanomat.fi/i ihmiset/2012/10/30/liikuntaseteli-ei-auta-jos-motivaatio-puuttuu/201240978/139>
- Työ ja terveys Suomessa 2009. [Verkkodokumentti] Työ- ja terveyslaitos [Viitattu 27.5.2014] Saatavana: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ ja\\_ terveys\\_ suomessa/Documents/Tyo\\_ ja\\_ terveys\\_ 2009.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ ja_ terveys_ suomessa/Documents/Tyo_ ja_ terveys_ 2009.pdf)
- Työ ja terveys Suomessa 2012. [Verkkodokumentti] Työ- ja terveyslaitos [Viitattu 27.5.2014] Saatavana: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ ja\\_ terveys\\_ suomessa/Documents/Tyo\\_ ja\\_ Terveys\\_ 2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ ja_ terveys_ suomessa/Documents/Tyo_ ja_ Terveys_ 2012.pdf)
- Työhyvinvoinnin kehittäminen [Verkkodokumentti] Työturvallisuuskeskus TTK, [Viitattu 8.4.2014] Saatavana: [http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva\\_tyopaikka/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin\\_kehittäminen](http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_kehittäminen)



Työhyvinvointi, [Verkkodokumentti] Sosiaali- ja terveysministeriö [Viitattu 2.4.2014]  
 Saatavana: <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>)

Työkokeilu. [Verkkodokumentti] Työeläkevakuutusyhtiö Ilmarinen [Viitattu 15.5.2014] Saatavana:  
[http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/tietopankki/03\\_ammattillinen\\_kuntoutus/03\\_kuntoutuja/03\\_kuntoutusmuodot/01\\_tyokokeilu/index.jsp#.U3R5\\_H-yJv8](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/tietopankki/03_ammattillinen_kuntoutus/03_kuntoutuja/03_kuntoutusmuodot/01_tyokokeilu/index.jsp#.U3R5_H-yJv8)

Työkyvyttömyyden ehkäiseminen työpaikalla.[Verkkodokumentti] Keskinäinen työeläkelaitos Varma [Viitattu 16.4.2014] Saatavana:  
<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/TyokyvottomyydenEhkaiseminenTyopaikoilla.pdf>

Työsuojeluhallinnon työpaikkatiedote 2/2013 [Verkkodokumentti] Työturvallisuuskeskus. Helsinki [Viitattu 8.4.2014] Saatavana:  
[http://www.tyosuojelu.fi/upload/Tyopaikkatiedote\\_2\\_2013.pdf](http://www.tyosuojelu.fi/upload/Tyopaikkatiedote_2_2013.pdf)

Työterveyshuollon tehtävät. [Verkkodokumentti] Työterveyslaitos. [Viitattu 21.5.2014] Saatavana:  
<http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/mita/sivut/default.aspx>

Työterveyshuolto. [verkkodokumentti] Ammattiliitto SAK. [Viitattu 10.4.2014] Saatavana: <http://www.sak.fi/tyoelama/sakn-kannat/tyoterveyshuolto>

Työkyvyn hallinta [Verkkodokumentti] Työturvallisuuskeskus TTK [Viitattu 9.4.2014] Saatavana: [http://www.tyoturva.fi/tyoterveyshuolto/tyokyvyn\\_hallinta](http://www.tyoturva.fi/tyoterveyshuolto/tyokyvyn_hallinta)

Työurien pidentäminen.[Verkojulkaisu] Ammattiliitto SAK. [Viitattu 10.4.2014] Saatavana: <http://www.sak.fi/tyoelama/sakn-kannat/tyourien-pidentaminen>

[Unettomuus lisää työkyvyttömyyden riskiä, 2010. \[Verkojulkaisu\] Taloussanomat. \[Viitattu 23.4.2014\] Saatavana: http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/10/22/unettomuus-lisaa-tyokyvyttomyyden-riskia/201014755/139](#)

Vahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita Prima Oy

Valmet Oyj, 2013. [Verkkosivu] [Viitattu 8.4.2014] Saatavana:  
[http://www.valmet.com/fi/home\\_suomi.nsf/WebWID/WTB-041026-2256F-F1D6A?OpenDocument#.UyICUs4Ycuw](http://www.valmet.com/fi/home_suomi.nsf/WebWID/WTB-041026-2256F-F1D6A?OpenDocument#.UyICUs4Ycuw)

Valtiokonttori, 2012. Työhyvinvointi ja työurien pidentäminen [Verkkodokumentti] [Viitattu 12.4.2014] Saatavana: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi\\_ja\\_tyourien\\_pidentaminen](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_ja_tyourien_pidentaminen)

Vehkasalo, V. & Ojala, M, 2013. Kuntoutus työurien pidentäjänä. [Verkkodokumentti] Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus 2/ 2013. Edita Prima Oy, Helsinki. [Viitattu 15.4.2014] Saatavana: [http://www.vtv.fi/files/3447/2\\_2013\\_Kuntoutus\\_tyourien\\_pidentajana\\_NETTI.pdf](http://www.vtv.fi/files/3447/2_2013_Kuntoutus_tyourien_pidentajana_NETTI.pdf)

Vuorotteluvapaa. [Verkkosivusto] [Viitattu 16.4.2014] Saatavana: <http://vuorotteluvapaa.com/>

Väestöennuste, 2014. [Verkkodokumentti] Tilastokeskus [Viitattu 12.4.2014] Saatavana: [http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html)

Väestörakenne 2012. Väestöllinen huoltosuhde 1950–2012 ja ennuste 2013–2050, [Verkkodokumentti] Tilastokeskus [Viitattu 12.4.2014] Saatavana: [http://www.stat.fi/til/vaerak/2012/01/vaerak\\_2012\\_01\\_2013-09-27\\_kuv\\_006\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vaerak/2012/01/vaerak_2012_01_2013-09-27_kuv_006_fi.html)

## LIITTEET

### Kehityskeskustelulomake



#### PERUSTIEDOT

#### LUOTTAMUKSELLINEN

NIMI	
TOIMIPAIKKA	
IKÄ	
ESIMIES	
SUUNNITELMAT TYÖURAN SUHTEEN	

#### 1. FYYSINEN JAKSAMINEN

Koodi		Kunnossa	Muutoksia
1.1	Ehditkö tehdä työtehtäväsi määritetyssä ajassa		
1.2	Onko työsi fyysisesti raskasta		
1.3	Onko työstä palautumisaikaa tarpeeksi		
1.4	Onko työntekijällä työntekoa hidastavia tai estäviä rajoitteita		
1.5	Huomioidaanko mahdolliset rajoitteet ja erityistarpeet työssäsi		
1.6	Miten mahdolliset rajoitteet voitaisiin huomioida apuvälineillä tai työtehtävämuutoksilla		
1.7	Olisiko tarvetta henkilökohtaiselle ohjaukselle fysioterapeutin kanssa työergonomia-asioissa		
1.8	Jos työsi on pakkotahtista ja tehdään parin kanssa, onko otettu huomioon työparin tasavertaisuus työkyvyssä ja nopeudessa		
1.9	Teetkö osa-aikaista tai muuten kevennettyä työtä		
1.10	Olisiko tarvetta kevennetylle työlle		
1.11	Minkälaista jaksamista tukevaa toimintaa toivoisit järjestettävän		
1.12	Olisiko kuntoremontille eli kuntokartoitukselle tarvetta		

## 2. PSYKKINEN JAKSAMINEN

koodi		Kunnossa	Muutoksia
2.1	Pystytkö vaikuttamaan omiin työtehtäviisi ja työaikoihin		
2.2	Huomioidaanko työtehtävissäsi työkykyysi ja vahvuutesi		
2.3	Onko työsi hektistä, onko jatkuva kiire ja stressi		
2.4	Koetko tekemäsi työn tärkeäksi, arvostetaanko tekemäsi työtä		
2.5	Koetko tekemäsi työn mielenkiintoiseksi ja mielekkääksi		
2.6	Olisiko johtamisessa ja esimiestyössä mielestäsi kehittämistä		
2.7	Saatko palautetta tekemästäsi työstä		
2.8	Haluaisitko kehittää itseäsi työssä		

## 3. HENKINEN JAKSAMINEN

koodi		Kunnossa	Muutoksia
3.1	Onko työyhteisössä häiriötekijöitä tai muuta ongelmaa		
3.2	Oletko joutunut työpaikkakiusaamisen kohteeksi		
3.3	Joudutko pelkäämään työpaikkasi puolesta		

## 4. YLEISTÄ

koodi		Kunnossa	Muutoksia
4.1	Mitä toimenpiteitä tarvittaisiin jotta olisit valmis jatkamaan vielä työelämässä mahdollisimman pitkään		
4.2	Siirtyykö omaamasi hiljainen tieto eteenpäin		

**MUUTOSTARPEET**

Koodi	Jatkotoimenpiteet/ aikataulu/ vastuhenkilö

**Allekirjoitukset**

---

Työntekijä

---

Heikki Kotamäki