

”Ihan toisella tsempillä puskee vaikka ikää on”

Arviointitutkimus HKR-Tekniikan ikäoh- jelman toteuttamisesta, toteutumisesta ja vaikutuksista

Hanna Kankainen
Kuntoutussäätiö, Tutkimus- ja kehittämiskeskus

Kuntoutussäätiö, Helsinki 2008
ISBN 978-952-5017-68-7 (PDF)
<http://www.kuntoutussaatio.fi/julkaisut/verkkokirja.html>

Sisällys

TIIVISTELMÄ	3
ALKUSANAT	4
1 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET	5
1.1 Ikäohjelmat ja niiden taustaa	5
1.2 Ikäohjelmien vaikuttavuus	7
1.3 Ikäjohtamisen käsitteestä	8
1.4 HKR-Tekniikan ikäohjelman tausta	9
1.5 HKR-Tekniikan ikäohjelman tavoite, sisältö ja toteutus	9
1.6 Tutkimuksen kohde ja tavoitteet	12
1.7 Evaluoinnin metodinen lähestymistapa	14
2 TUTKIMUKSEN AINEISTOT JA ANALYYSIMENETELMÄT	16
2.1 Haastatteluaineisto	16
2.2 Muu aineisto	18
Työterveyshuollon tilastot	18
Sairauspoissaolotilastot	19
Eläketilasto	21
2.3 Määrälliset ja laadulliset tutkimusaineistot suhteessa tutkimuskysymyksiin	21
2.4 Mittarit	23
3 TULOKSET	24
3.1 Ikäohjelman kontekstit	24
Työpaikan ulkoinen tilanne	24
Työpaikan sisäinen tilanne	25
Henkilökohtaiset tekijät	25
3.2 Ikäohjelman mekanismit	26
3.3 Kokemukset ohjelmasta ja sen toteutuksesta	29
Ikäohjelman alkuun saattaminen	29
Toimenpiteiden soveltaminen käytäntöön	30
3.4 Kokemukset ikäohjelman sisällöstä	31
Ikäpainotteiset kehityskeskustelut yli 45-vuotiaille	32
Henkilökohtainen työelinkaaren kehittämissuunnitelma (HEKS)	33
Terveys- ja kuntotarkastukset	34
Ikävapaat ja kuntolomat	36
eHR- järjestelmä ikäohjelman työkaluna	40
Ikäjohtaminen	41
3.5 Ikäohjelman vaikutukset	42
Vaikutukset henkilöstöön	42
Vaikutukset esimiehiin ja johtamiskäytäntöihin:	46
<i>Johtamistaito ja ikäjohtaminen</i>	47
Vaikutukset työyhteisöön ja työpaikkaan	51
3.6 Ikäohjelman tulevaisuus kokemusten valossa	52
3.7 Eläkkeelle siirtyminen	55
3.8 Tulokset terveystarkastusten valossa	56
Koettu terveydentila	56
Työkykyindeksi	57
Omassa ammatissa selviytyminen	57
3.9 Sairauspoissaolotiedot	58
4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	60
4.1 Ikäohjelman toteutuksen onnistuneisuus	60
4.2 Kokemukselliset vaikutukset	62

4.3	Vaikutukset tilastollisen aineiston valossa	65
4.4	Tarvittiinko tavoitteiden saavuttamiseksi juuri kyseisenlaista monitahoista ikäohjelmaa?	67
4.5	Tutkimuksen arviointia	69
4.6	Lopuksi	70

TIIVISTELMÄ

Arviointitutkimuksessa tarkastellaan Helsingin kaupungin rakennusviraston yksikön, HKR-Tekniikan ikäohjelman eri elementtien toteutusta ja toteutumista sekä toiminnan vaikutuksia yhtäältä esimiesten ja työntekijöiden kokemuksellisesta näkökulmasta ja toisaalta tilastotietojen perusteella. Ikäohjelman tavoitteena oli myöhentää eläköitymisikää, vähentää osa-aika eläkkeelle siirtymistä sekä kasvattaa työssäoloajan läsnäolo-prosenttia. Ohjelman suunnittelu alkoi vuonna 2002 ja käytännön toteutus vuoden 2004 alussa. Arviointitutkimus käynnistettiin vuoden 2004 huhtikuussa. Tutkimuksen on rahoittanut Työsuojelurahasto sekä Helsingin kaupunki.

Ikäohjelman ja arviointitutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki 45-vuotiaat ja sitä vanhemmat työntekijät, joita oli noin 270 henkilöä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoituja teemahaastatteluja, jotka toteutettiin seurantaluonteisesti vuosien 2005 ja 2006 lopussa ikäohjelmaan osallistuneille työntekijöille ja esimiehille sekä työterveyshuollon ylläpitämiä terveystarkastustilastoja, sairauspoissaolotilastoja, eläketilastoja sekä organisaation dokumentteja.

Teemahaastattelujen perusteella ikäohjelman toteutus onnistui suhteellisen hyvin alun vaikeuksien jälkeen. Ohjelman suunnittelu ja valmistelu oli tehty huolellisesti, osallistavalla tavalla ja tilannetekijät olivat ohjelmalle suotuisat ja vaikutusmekanismit toimivat odotetusti. Esimiehet saatiin sitoutettua ohjelmaan ja sen tavoitteisiin ja motivoitua pitkäjänteisesti toteuttamaan ohjelmaa. Organisaatiossa saatiin luotua ikään-tyneitä arvostava ja kunnioittava ilmapiiri. Toisaalta ohjelma jäi sekä esimiehille että työntekijöille hieman liian abstraktiksi, mikä selvästi vaikeutti ohjelman toteutusta ja vaikutti myös osaltaan ohjelman tuloksellisuuteen. Avainasemassa ohjelman toteutuksen onnistuneisuudessa olivat ylimmän johdon vahva sitoutuneisuus ja kannustus, lähiesimiesten sitoutuneisuus, työterveyshuollon toimivuus sekä ikäohjelman työkalut, jotka mahdollistivat ohjelman käytännön toteutuksen.

Ohjelmalla oli monia myönteisiä vaikutuksia. Haastatteluiden perusteella voitiin todeta muun muassa työntekijöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin parantuneen, tietoisuuden ja kiinnostuksen liikuntaa ja terveellisiä elämäntapoja kohtaan lisääntyneen, ja heidän jaksavan työskennellä todennäköisemmin viralliseen eläkeikään saakka. Esimiesten havaittiin arvostavan ikään-tyneitä työntekijöitä enemmän, tuntevan paremmin alaisensa sekä heidän tarpeensa, ikäjohtamisen valmiuksien kasvaneen ja henkilöstöjohtamisen korostuneen. Työyhteisölliset vaikutukset näkyivät avoimempana viestintänä, työnjohdon ja työntekijöiden välisen ymmärryksen ja luottamuksen kasvamisena, yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymisenä, ikään-tyneiden arvostuksen ja kunnioituksen lisääntymisenä, ikäryhmien välisen kanssakäymisen parantumisena ja kokemuksellisen tietotaidon parempana välittymisenä.

Tilastotietojen valossa osa-aikaeläkkeelle siirtyi ikäohjelman aikana vähemmän työntekijöitä, keskimääräinen eläke-ikä nousi, sairauspoissaolot ja tuotantopäivien menetykset vähenivät vuonna 2006 ja työkykyindeksi pysyi samalla tasolla.

Avainsanat: arviointi, ikäohjelma, ikäjohtaminen, ikään-tyntyt työntekijä, sairauspoissaolot, eläkkeelle siirtyminen, eläkeajatus

ALKUSANAT

Työikäisen väestön vanheneminen ja väheneminen on viime vuosikymmeninä ollut Suomessa kuten muuallakin läntisissä teollisuusmaissa tosiasia. Sama trendi tulee jatkumaan entistä hurjempaa vauhtia lähivuosina. Tämä aiheuttaa suuria haasteita, jotka näyttäytyvät muun muassa eläkkeelle siirtymisen aiheuttamina kustannuksina ja työvoiman saatavuusongelmina. Erilaisin poliittisin toimin ja ohjelmin onkin pyritty vaikuttamaan varhaiseen eläkkeelle siirtymiseen sekä toisaalta työurien pidentämiseen. Ikääntyneiden työntekijöiden yhä lisääntyessä, on työelämässä otettava huomioon entistä enemmän myös heidän tarpeensa ja kehittää toimintamalleja, jotka edistävät näitä tarpeita ja edesauttavat ikääntyneiden työssä jaksamista ja jatkamista.

Helsingin kaupungin rakennusviraston yksikkö HKR-Tekniikka on jo kohdannut työvoiman ikääntymiseen liittyviä haasteita hyvin konkreettisesti. Organisaation henkilöstö on ikääntynyttä, eläkekustannukset suuria ja organisaation on ollut vaikeuksia löytää uutta osaavaa työvoimaa kilpailun kiristyttyä yksityisen sektorin kanssa. Näihin vaativiin haasteisiin on pyritty vastaamaan ikäohjelman avulla. Se tavoittelee hyvin monipuolisen mallin avulla ikääntyneiden työntekijöiden parempaa työssä jaksamista ja siten pyrkii saavuttamaan myös muita tavoitteita, kuten myöhentää eläköitymisikää, vähentää osa-aika eläkkeelle siirtymistä sekä kasvattaa työssäoloajan läsnäolo-prosenttia.

Käsillä oleva tutkimus selvittää tämän ikäohjelman toteuttamisen onnistuneisuutta ja vaikuttavuutta sekä taustalla vaikuttavia tekijöitä. Sen on mahdollistanut Työsuojelurahastolta ja Helsingin kaupungilta saatu rahoitus.

Kiitän tutkimukseen osallistuneita HKR-Tekniikan esimiehiä ja työntekijöitä, yksikön sinnikästä ja innoittavaa johtajaa Kauko Nygréniä ja ikäohjelman muuta suunnittelu- ja toteutusryhmää sekä Helsingin kaupungin Työterveyskeskuksen johtajaa Juha Liiraa hyvästä ja hedelmällisestä yhteistyöstä. Ilman heidän aktiivista osallistumistaan tutkimuksen suunnitteluvaiheeseen ja haastatteluihin, tutkimuksen tekeminen ei olisi ollut mahdollista. Heidän sitkeän ja pitkäjänteisen toimintansa ansiosta myös itse ikäohjelma saatiin toteutettua ja jalkautettua kentälle ja on lisäksi saanut paljon huomiota niin kotimaisilta kuin ulkomaalaisiltakin tahoilta. Erityiskiitokset haluan osoittaa työterveyshoitaja Päivi Niemi-Korvelle antaumuksellisesta työstä ikäohjelman tiedon tuottamisessa sekä antoisasta yhteistyöstä. Kiitän myös tutkimuksen toteutukseen osallistuneita tutkimusavustajia Mirikka Vuorentoa, Kirsi Autiota ja Ilona Kokkoa sekä osin tutkimukseen osallistuneita sekä arvokkaita kommentteja ja tukea antaneita Lapin yliopiston professoria Aila Järvikoskea ja Kuntoutussäätiön tutkijaa Jouni Puumalaista.

Helsingissä kesäkuussa 2007

1 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET

1.1 Ikäohjelmat ja niiden taustaa

Viimeaikoina on puhuttu vilkkaasti työvoiman vanhenemisesta ja väheneemisestä ja tästä työelämälle aiheutuvista haasteista. Erityisesti haasteet tulevat olemaan suuria julkisella sektorilla - kuten HKR-Tekniikan kaltaisessa kuntasektorin organisaatiossa - sillä kilpailu yhäti vähenevästä, osaavasta työvoimasta yksityisen sektorin kanssa tulee olemaan vaikeaa. Kuntasektorilla on arvioitu vuosina 2006–2020 eläkkeelle siirtyvän 223 000 työntekijää, mikä on lähes puolet nykyisestä työntekijämäärästä. Helsingin kaupungilta vuosien 2006–2020 aikana eläkkeelle on arvioitu siirtyvän noin 18 000 työntekijää. (Halmeenmäki 2005) Eläköitymistä tapahtuu siis kovaa vauhtia ja suuri määrä tietotaitoa ja osaamista uhkaa kadota ellei asialle tehdä ajoissa jotakin.

Työvoiman ikääntymisen mukana tuomiin haasteisiin voidaan pyrkiä vaikuttamaan työntekijäkohtaisin, työyhteisökohtaisin koko organisaation ja yhteiskuntatasoisin toimenpitein (Ilmarinen 2003). Yhteiskuntatasolla tähän asiaan onkin viime aikoina kiinnitetty erityistä huomiota. Ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamisen ja jatkamisen problematiikkaan on pyritty pureutumaan monin erilaisten julkisen politiikan keinoin kuten eläkeuudistuksin, varhaiskuntoutusuudistuksin, työterveys- ja työturvallisuuslakien muutoksilla sekä erilaisten valtiovallan perustamien kansallisten kehittämishojelmien avulla. Näitä ohjelmia ovat olleet: Ikääntyvä arvoonsa – terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin kehittämissohjelma (v. 1990–1996) (Ilmarinen & Louhevaara 1999; Ilmarinen & Louhevaara 2001b), Ikäkomitea (v. 1996) (Työministeriö 1996a; Työministeriö 1996b), Kansallinen ikäohjelma (v. 1998–2002) (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002), Työssä jaksamissohjelma (v. 2000–2003) (Työministeriö 2003), Tyke (v. 2004–2009) (Alasoini ym. 2004; Alasoini ym. 2005), Veto (v. 2003–2007) (Sosiaali ja terveysministeriö 2003) Kesto (v. 2004–2007) (<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Organisaatio/Toimintaohjelmat/Kesto/>) ja

Noste (v. 2003–2007) (www.klinikka.fi). Julkunen ja Pärnänen (Julkunen & Pärnänen 2005) ovat korostaneet, että politiikan vaihtamisen lisäksi tarvitaan myös kulttuurista muutosta ja organisaatioiden ikäkäytäntöjen uudistamista. Tätä on peräänkuuluttanut myös Juuti (Juuti 2001) ja Ilmarinen (Ilmarinen 2006). Edellä mainittujen yhteiskuntatasoisten ohjelmien onkin havaittu vaikuttavan laaja-alaisesti asenteisiin (Ilmakunnas & Rantala 2005), mutta laaja-alaisen kansallisten kehittämissuunnitelmien panostukset uhkaavat joidenkin arvioiden mukaan jäädä organisaatiotasolla laihoiksi, jos organisaation johto ei näe niitä lainkaan tarpeellisiksi (Horppu 2007). Tämä lienee juuri kaikkein haasteellisinta tulevaisuudessa. Miten saada organisaatioiden johto innostumaan ikäjohtamisen kehittämisestä omassa organisaatiossaan? Tähän ei vielä liene aivan selkeää vastausta. Hyvien malliesimerkkien avulla sekä oman organisaation tunnuslukujen, kuten korkeiden sairauspoissaolojen ja työeläkemaksujen sekä varhaiseläkkeiden määrän tai alhaisen eläkeiän puhuttelemalla saatetaan olla motivoituneita lähtemään liikkeelle ja miettiä ikääntymisen haasteita oman organisaation kannalta.

Laaja-alainen asennemuutos ja motivaatio satsata ikäjohtamiseen ja ikääntymisen huomioon ottamiseen on kuitenkin jo näkynyt myös organisaatiotasolla viime vuosina muun muassa siten, että työyhteisökohtaisiin toimenpiteisiin on kuulunut yhä enenevässä määrin ikäjohtaminen ja erilaiset ikäohjelmat, jotka ovat joissakin tapauksissa olleet edellä mainittujen laajempien valtakunnallisten ohjelmien alahankkeita. Ikäjohtamista on TYKY-barometrin tulosten mukaan sovellettu useammin julkisella kuin yksityisellä sektorilla ja sen soveltaminen on lisääntynyt selvästi vuodesta 1998. (Peltomäki ym. 2002). Suurin osa ikäjohtamisen toimenpiteistä on tähän mennessä kuitenkin valtaosin toteutettu työkykyä ylläpitävänä toimintana, joka on kohdistunut pääosin fyysisen kunnon ylläpitämiseen ja edistämiseen (Juuti 2001). Myös muita toimenpiteitä olisi otettava huomioon suunniteltaessa ikäjohtamisen strategiaa. Ilmarinen ja muut (Ilmarinen & Louhevaara 2001; Ilmarinen 2006) ovatkin esittäneet kunta-alalla tehdyn 11 vuoden seurantatutkimuksen tulosten perusteella, että työkykyä ylläpitävän toiminnan toimenpiteet tulisi kohdistaa kokonaisvaltaisesti neljään tarpeeseen: 1) työolojen ja työkuorman muokkaamiseen, 2) työyhteisön ja esimiestyön kehittämiseen, 3) yksilön terveyden ja toimintakyvyn edistämiseen ja 4) ammatillisen osaamisen kehittämiseen.

1.2 Ikäohjelmien vaikuttavuus

Kokonaisvaltaisesti työhyvinvoinnin eri osa-alueet huomioon ottavien monitahoisten ikäohjelmien vaikuttavuudesta on tällä hetkellä tietoa varsin vähän eikä tieto juurikaan perustu systemaattiseen evaluatioon, jolloin ei voida olla varmoja siitä onko itse ohjelma vai joku muu kontrolloimaton tekijä aiheuttanut havaitut muutokset. Lupaavia evaluointiin perustuvia tuloksia on kuitenkin saatu Ruotsista Vattenfall Nordicin ikäjohtamisen mallista, jossa yli 58-vuotiailla työntekijöillä on mahdollista työskennellä 80 %:sti ja ansaita 90 % palkastaan ilman, että järjestely vaikuttaa eläkekertymiin. Konkreettisten työaikajärjestelyjen lisäksi malli sisältää myös esimiesten koulutusta sekä seminaareja ikääntyneille, joissa on mahdollista keskustella ikääntymiseen ja eläkkeelle siirtymiseen liittyvistä asioista sekä mentoointi ohjelman, jonka tarkoituksena on siirtää hiljaista tietoa vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille. (Friberg 2006) Arvioinnin tulosten mukaan mallin avulla on saatu myöhennettyä eläkeikää, parannettua hiljaisen tiedon siirtymistä ja muutettua asenteita ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan sekä parannettua esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä ja ymmärrystä. (Mykletun ym. 2006).

Suomesta monitahoisia ikäohjelmia koskevat tiedot perustuvat lähinnä itsearviointi -tyyppisiin tapauselostuksiin, jotka ovat kuitenkin osoittaneet, että monitahoisten organisaatiotason ikäohjelmien tulokset ovat olleet myönteisiä. Ikäohjelmia ja ikäjohtamista soveltaneet organisaatiot ovat havainneet, että keskimääräinen eläkeikä on noussut, seniorityöntekijöiden arvostus sekä yhteistyö ja tiedonvaihto on lisääntynyt, uudelleen sijoitus on helpottunut, työkyvyttömyyseläkemaksut laskeneet ja sairauspoissaolot ovat vähentyneet. (Näsman 2001; STT 2001; Kahila 2002; Ilmarinen 2006)

Laaja-alaisen sekä julkisella että yksityisellä sektorilla toteutettujen työhyvinvointiohjelmien vaikuttavuuden arviointeja on sen sijaan tehty paljon ja tulokset ovat osoittaneet, että monitahoisilla ohjelmilla on mahdollista vaikuttaa työkykyyn ja työssä jaksamiseen ja niistä on organisaatiolle myös selvää taloudellista hyötyä. (Rasanen & Liira 1999; Ahonen ym. 2001; Elo & Liira 2001; Leppänen ym. 2001; Linna 2002; Mäkinen ym. 2002; Notkola 2002; Elo ym. 2004; Ahonen & Näsman 2007). Osassa näistä ohjelmista on saatu selvästi myös ikääntyneiden työkykyä parannettua, sairauspoissaoloja vähennettyä ja eläkeikää nostettua, vaikka varsinaisesti ohjelman toimintoja ei ollakaan kohdennettu suoraan ikääntyville. Hyvien tulosten taustalla näyttäisi olevan se, että huomioon on otettu monitahoisesti yksilön

tarpeet, työyhteisön sekä työn kehittämistarpeet, jolloin toiminnot ovat vain olleet vaikuttavia myös ikääntyneiden näkökulmasta. (Leppänen ym. 2001; Louhevaara ym. 2003; Ahonen & Näsman 2007; Rissa 2007). Tärkeää olisi kuitenkin sisällyttää ohjelmiin myös ikänäkökulma laaja-alaisessa mielessä, siten että se sisältää esimiesten ikäjohtamisen valmiuksien kehittämisen, ikääntymistä ja ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan koettujen asenteiden muutoksen sekä yleensä ymmärryksen ikääntyneiden työntekijöiden tarpeista. Tämänkaltaisten ikänäkökulman huomioon ottavien mallien käytännön kokemuksista ja vaikuttavuudesta tarvitaan lisätietoa.

1.3 Ikäjohtamisen käsitteestä

Ikäjohtaminen on käsitteenä monitahoinen käsite, jota on vaikeaa määritellä täysin yksiselitteisesti. Työpaikalla, arjen konkretiassa, se voi tarkoittaa työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että sen avulla voidaan synnyttää työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas (Lähteenmäki 1999).

Ikäjohtamisen toteuttaminen on organisaation toiminnan kannalta tarpeellista silloin, kun organisaation henkilöstön joukossa on yhä enemmän ikääntyneitä työntekijöitä, mutta toisaalta myös nuoria työntekijöitä. Se on tarpeen ensinnäkin siksi, että ikääntyneiden ja ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn edistäminen ja ylläpito vaatii jatkuvaa ylläpitoa, mutta toisaalta myös siksi, että vanhemmat työntekijät ja nuoremmat työntekijät tulisi saada työskentelemään yhdessä ja vanhempien työntekijöiden kokemus ja tietämys tulisi saada siirrettyä edelleen nuoremmille työntekijöille. (Ilmarinen 2003).

Onnistunut ikäjohtaminen vaatii organisaatiolta syvällistä kulttuurimuutosta, jossa asenneilmapiiri ja johtamiskäytännöt virittyvät sellaisiksi, että sekä ikääntyneen että nuoren työntekijän elämäntilanteen erityistarpeet voidaan ottaa huomioon ja hyödyntää. Pelkillä uusilla toimenpidevalikoimilla ei saada pitkäaikaisia muutoksia aikaan (emt).

Esimiesten rooli on muutoksessa erityisen tärkeä. Esimiehet tulisi organisaatiossa kouluttaa luotsamaan organisaation mekanismeja sellaisiksi, että ne ottaisivat huomioon yli organisaation meneviä tekijöitä kuten työntekijöiden ja yleensä väestön ikääntymisen. Esimiesten tulisi siis ensinnäkin omaksua ikämyönteiset asenteet, jotta he kykenisivät edelleen päivittäisjohtamisella levittämään ikäjohtamista koko organisaation kattavaksi ja uskottavaksi toimintamalliksi. Toisaalta heidän olisi kyettävä luomaan ikästrategia, josta keskenään yhteensovitettuja ja toisiaan tukevia ikäjohtamisen tavoit-

teet, työkalut ja toimenpiteet voidaan johtaa. (Ilmarinen 2003; Ilmarinen 2006).

1.4 HKR-Tekniikan ikäohjelman tausta

Helsingin kaupungin rakennusviraston yksikössä. HKR-Tekniikassa henkilöstön keski-ikä on noussut 1990-luvulla nopeasti ja ikärakenne on painotunut selvästi vanhempiin työntekijöihin. Vuonna 2002 HKR-Tekniikan henkilöstön keski-ikä oli 47 vuotta. Henkilöstöstä noin 65 prosenttia oli samana vuonna yli 45-vuotiaita ja lähes 33 prosenttia yli 55-vuotiaita. 56-vuotiaista ja tätä vanhemmista työntekijöistä noin 40 prosenttia oli osa-aika eläkkeellä. Vaikka henkilöstön sairauspoissaolot ovat viime vuosina alentuneet, ne ovat edelleen korkeat verrattuna samalla toimialoilla toimiviin yksityisiin yrityksiin. Vuonna 2001 HKR-Tekniikassa menetettiin yhteensä noin 37 henkilötyövuotta sairauspoissaolojen takia. Tämä merkitsee sitä, että henkilöstöstä 37 työntekijää oli vuonna 2001 jatkuvalla sairauslomalla.

Erityisesti näiden lukujen puhuttelemana HKR-Tekniikassa on suunniteltu yksikön oma ikäohjelma, jolla haetaan ratkaisua henkilöstön vanhenemisen mukana tuomiin haasteisiin. Ohjelmalla halutaan vaikuttaa ikääntyvien työntekijöiden tuottavuuden ja motivaation ylläpitämiseen sekä organisaatiota lähivuosina uhkaavaan eläköitymiseen. HKR-Tekniikan ikäohjelma on työyhteisö ja organisaatiosella toteutettava kehittämisohjelma, jonka toimenpiteet kohdistuvat yksilöön, joten tässä mielessä ikäohjelma on yksilötason hanke.

1.5 HKR-Tekniikan ikäohjelman tavoite, sisältö ja toteutus

HKR-Tekniikka on kiteyttänyt ikäohjelman tarkoituksen seuraavasti: ”tuottaa HKR-Tekniikan suunnittelu- ja johtamisjärjestelmille työvälineitä ja menettelytapoja, joilla voidaan vaikuttaa ikääntyvän työvoiman työssä jaksamiseen ja työn tuloksellisuuteen sekä hallittuun eläkkeelle siirtymiseen (eläköitymisiän nostaminen ja osa-aikaeläkkeelle jäämisen vähentyminen).” Edelleen tarkoituksena on ”kehittää menettelytavat, joilla tuotetaan työntekijälle hänen työelinkaaren loppuosaa käsittelevä henkilökohtainen kehittämis- ja jaksamisohjelma. Menettelytapojen kehittäminen koskee ensisijaisesti suoritettavan työn sisältöä ja sosiaalista rakennetta ja henkilön omia kehittämistarpeita.” (HKR-Tekniikan internetsivut).

Ikäohjelman perustavana ajatuksena on, että HKR-tekniikka pystyisi huolehtimaan työntekijöidensä työelinkaaren 15 viimeisestä vuodesta kilpailukykyisesti ja kannattavasti. Pyrkimyksenä on erityisesti kyetä myöhentämään eläköitymisikää, vähentämään osa-aika eläkkeelle siirtymistä sekä kasvattamaan työssäoloajan läsnäolo prosenttia. HKR-Tekniikka haluaa ikäohjelman avulla varmentaa myös työyhteisöön kertyneen osaamisen ja tietotaidon säilymisen edelleen suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Johdon sitoutuneisuutta pidetään yleensä merkittävänä asiana tällaisten ohjelmien tulosten kannalta. HKR-Tekniikan johdolla onkin ollut merkittävä rooli ohjelman suunnittelussa ja käynnistämisessä.

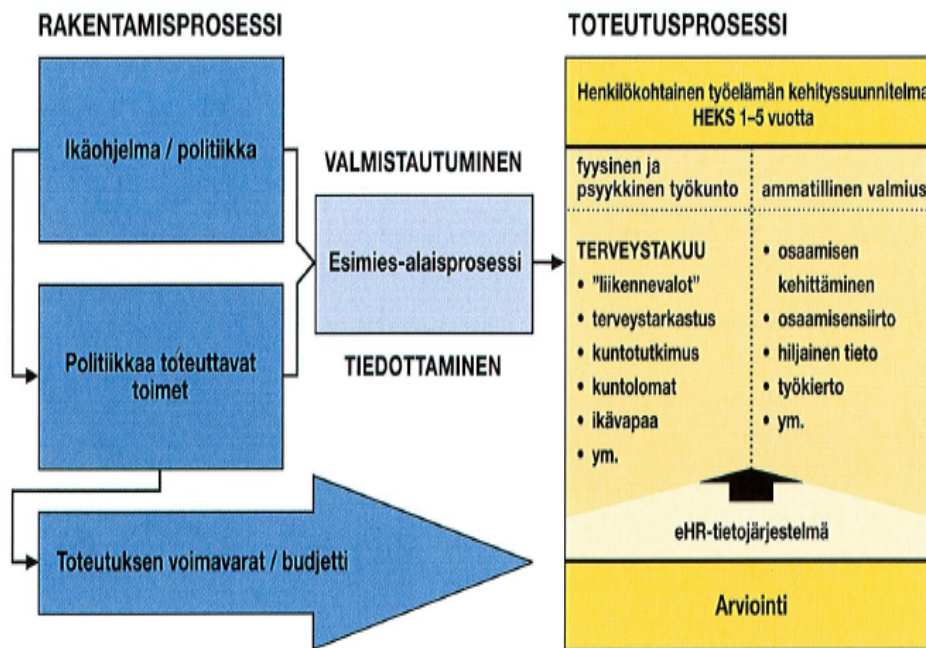
Ikäohjelman kohderyhmän muodostavat HKR-tekniikan kaikki 45-vuotiaat ja tätä vanhemmat työntekijät eli noin 270 henkilöä. Kohderyhmänä olevat työntekijät ovat olleet koko hankkeen ajan mukana valmisteluprosesseissa. Suunnitteluvaiheessa vuonna 2002 tehtiin niin sanottu seniorikysely yli 45-vuotiaalle henkilöstölle. Se sisälsi kysymyksiä työstä, työoloista, ammattitaidosta ja kehittämisestä, työyhteisöstä ja johtamisesta, työntekijän toimintakyvystä sekä ikääntymiseen ja tasa-arvoon liittyvistä käsityksistä. Seniorikyselyn ja yhteisen työkonferenssin, missä käsiteltiin osallistavalla tavalla ikääntymistä ja työelämää sekä työelämässä selviytymistä (ks. tarkemmin menetelmästä Lindström 2002) pohjalta laadittiin varsinaiset suunnitelmat. Tarkoituksena oli osallistavan suunnitteluprosessin avulla osoittaa henkilöstölle, että organisaatiossa ja erityisesti sen johdossa tiedostetaan työntekijöiden ikääntyminen ja sitä hallitaan huolehtimalla henkilöstöstä ikäohjelman avulla. Valmistelu- ja toteutusprosessissa käytettiin jatkuvasti ulkopuolista konsulttia. Tärkeässä roolissa ohjelman varsinaisessa toteuttamisessa toimivat myös ikääntyneiden työntekijöiden lähimmät esimiehet, joita valmennettiin ja koulutettiin toteuttamaan ikäohjelmaa.

Ikäohjelmaan sisältyi monenlaisia johtamisen kehittämiseen, ammattitaidon kehittämiseen, työkyvyn ja työssä suoriutumisen turvaamiseen ja työaikaan liittyviä osia. Niitä olivat terveys- ja kuntotarkastusten, ikävapaiden, kuntolomien, työn fyysisen ja psyykkisen kuormitusten mittaus- ja arviointimenetelmien käyttöönotto sekä edellä mainittu johdon ja esimiesten koulutus (Taulukko 1). Keskeisiä työkaluja olivat ikäpainotteiset esimies-alais-keskustelut ja niiden yhteydessä tehdyt henkilökohtaiset työelämän kehittämissuunnitelmat eli HEKS:it ja niiden pohjalta käynnistettävät toimenpiteet ja järjestelyt. Sähköinen eHR-järjestelmä toimi keskeisenä työkaluna ja kirjaamisjärjestelmänä koko kokonaisuuden hallinnassa.

TAULUKKO 1. HKR-Tekniikan ikäohjelman sisältämät pääelementit

Ikäohjelman sisältämät pääelementit:
– Ikäpainotteiset kehityskeskustelut ja henkilökohtainen työelinkaaren kehittämissuunnitelma (HEKS) yli 45-vuotiaille
– Terveystakuu yli 56-vuotiaille (vuosittaiset terveystarkastukset, kuntotutkimukset ja työn kuormittavuuden arviointi)
– Tehostettu työterveyshuolto 45–55 -vuotiaille
– Työterveyteen ja työn kuormittavuuteen sidotut ikävapaa yli 56-vuotiaille
– Kuntolomat yli 56-vuotiaille
– Työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon vuorovaikutus ja yhteistyö sähköisessä eHR-järjestelmässä

Ikäohjelman toteutuksen rinnalla suoritettiin jatkuvaa ohjelman seuranta. Ulkopuolisen konsultin sekä eHR-järjestelmän avulla tuotettiin tietoa muun muassa esimiesten ajankäytön muutoksista ja keskustelutulosten vaikutuksista ikäohjelman tavoitteiden kannalta. Lisäksi tietoja koottiin myös henkilöstössä tapahtuvista muutoksista, kuten sairauspoissaoloista, työkyvystä ja eläkkeelle siirtymisestä sekä taloudellisista kustannuksista ja hyödyistä.



KUVIO 1. Ikäohjelman suunnittelu- ja toteutusprosessi. Lähde: HKR-Tekniikka

Kuviossa 1 on kuvattu kokonaisuudessaan ikäohjelman suunnittelu- ja toteutusprosessi. Ammatillisen valmiuden alle kootut asiat eivät vielä ikäohjelman ensivaiheessa eli vuosina 2004–2006 toteutuneet. Niihin on paneuduttu vasta vuoden 2007 alussa, jolloin käynnistettiin ikäohjelman tueksi ja jatkoksi niin kutsutut tulevaisuusryhmät -nimellä kulkevat asiantuntija-avusteisesti toimivat ja ikääntyneistä työntekijöistä koostuneet ryhmät, joissa kehitellään eteenpäin kyseistä aihepiiriä (ks. tarkemmin luku 4.6).

Ohjelman varsinainen käytännön toteutus aloitettiin vuonna 2004 ja se jatkuu edelleen yhä laajempaan vuonna 2007 tätä raporttia kirjoitettaessa.

1.6 Tutkimuksen kohde ja tavoitteet

HKR-tekniikka on noin 450 henkilöstä koostuva organisaatio. Se on jokseenkin omaleimainen Helsingin kaupungin yksiköiden joukossa monestakin syystä. Ensinnäkin organisaatio on jakautunut neljään melko erilaiseen ja erilaisia palveluja tuottaviin yksiköihin (talonrakennus, konepaja, auto- ja konepalvelu, materiaalipalvelu) eikä siten ole välttämättä kovin yhtenäinen organisaatio. Toisaalta se eroaa useista kaupungin yksiköistä miesvaltaisuuksensa ja työn fyysisen luonteen takia. Koulutustaso on melko alhainen, suurin osa työntekijöistä on käynyt vain kansa- tai peruskoulun tai ammattikoulun. Lisäksi se monista muista yksiköistä poiketen kilpailee yksityisten yritysten kanssa asiakkaista ja toimeksiannoista. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiota johdetaan liiketaloudellisin periaattein ja sen toiminta perustuu muita kaupungin yksiköitä korostuneemmin markkinatalouden ehtoihin. Vaikka HKR-Tekniikka on omaleimainen yksikkö, Helsingin kaupunki on kiinnostunut saamaan arviointitietoa sen ikäohjelman sisältämien toimintamuotojen soveltamismahdollisuuksista myös muissa Helsingin kaupungin yksiköissä. Organisaation omaleimaisuudesta huolimatta tiettyjä ikäohjelman sisältämiä toimenpidemalleja voitaisiin ehkä hyödyntää menestyksellisesti myös muissa Helsingin kaupungin yksiköissä, muissa kunta- tai myös yksityisenkin sektorin organisaatioissa.

Tutkimuksen kokonaistavoitteena oli arvioida eri osapuolten näkökulmasta mahdollisimman monipuolisesti ikäohjelman eri osakokonaisuuksien toteutusta ja toteutumista sekä toiminnan vaikutuksia. Vaikutuksia arvioitiin yhtäältä hyvien käytäntöjen ja toimintatapojen pysyvään käyttöön siirtymisen ja vakiintumisen näkökulmasta ja toisaalta henkilöstön työkyvyssä, hyvinvoinnissa ja jaksamisessa tapahtuneiden muutosten näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Millaisia olivat osallistujien ja esimiesten kokemukset ohjelmasta ja sen eri osien toteutuksesta?
- Paransiko ohjelma esimiesten johtamiskäytäntöjä ja kokemusta ikäjohdattamisesta selviytymisestä?
- Muuttuivatko ikäohjelman myötä työyhteisön yleinen ilmapiiri ja asennoituminen ikääntyneisiin?
- Minkälaisia olivat osallistujien ja esimiesten kokemukset ohjelman vaikuttavuudesta?
- Vaikuttiko ohjelma työntekijöiden eläkeajatuksiin?
- Muuttuivatko sairauspoissaolot ohjelman aikana?
- Paransiko ohjelma henkilöstön työkykyä, terveyttä, jaksamista, työtapoja ja hyvinvointia ?

Arviointiin ei kyetty sisällyttämään ikäohjelman tavoitetta työn tuloksellisuuden parantamisesta, koska saatavilla ei ollut valideja ja reliaabeleja mittareita. Arvioinnissa otettiin huomioon sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmat.

Ikäohjelman yhtenä tavoitteena on ollut osa-aikaeläkkeiden vähentäminen ikäohjelmavetoisesti. Tarkoituksena on ollut jopa korvata osa-aikaeläkejärjestelmä ikäohjelmalla. Osa-aikaeläkkeisiin liittyy HKR-Tekniikan johdon mukaan monenlaisia ongelmia työorientaatioissa ja työjärjestelyissä. Esimerkiksi saatujen toimeksiantojen aikataulujen sovittaminen osa-aikaeläkeläisten kanssa tehtyihin työaikoja koskeviin sopimuksiin on usein hankalaa ja voi myös aiheuttaa ongelmia kilpailtaessa hankkeista muiden tehokkaiden palveluntarjoajien kanssa. Asia on kuitenkin monimuotoisempi, sillä esimerkiksi työjärjestelyihin liittyvät kysymykset ovat kiinteästi yhteydessä lähiesimiesten johtamis- ja organisaatiokykyihin. Arviointihankkeeseen kuului omana osa-alueenaan osa-aikaeläkejärjestelmän arviointi seuraavien kysymysten valossa:

- Millaisia ongelmia osa-aikaeläkejärjestelyihin HKR-Tekniikassa liittyy ja määrittävätkö ongelmat – ja jos niin miltä osin - yksikön tai osaston tehtäväalueeseen, tuotannollisten tavoitteiden luonteeseen, osa-aikaeläkkeellä olevan ja koko henkilöstön ammattirakenteeseen sekä esimiesten johtamis- ja organisoitikäytäntöihin liittyvien tekijöiden pohjalta.
- Millaisena osa-aikajärjestelmän hyvät ja huonot puolet näyttäytyvät johdon, esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta?
- Millaiseksi osa-aikaeläkkeellä olevat arvioivat järjestelmän toiminnan ja millainen on heidän työelämä- vs. eläkesuuntautumisenensa?

- Onko HKR-Tekniikassa havaittavissa näyttöä tai viitteitä siitä, että osa-aikaeläke ehkäisee työkyvyttömyys- tai vanhuuseläkkeelle siirtymistä?

Tässä raportissa ei osa-aikaeläkekysymystä kuitenkaan käsitellä, vaan osa-aikaeläke -osion tuloksia on raportoitu toisaalla.(Kankainen 2007)

1.7 Evaluoinnin metodinen lähestymistapa

Tutkimuksessa sovelletaan realistisen arviointitutkimuksen lähestymistapaa. (esim. Pawson & Tilley 1997; Kazi 2003). Sen lähtökohtana on tieteellisen realismin periaate, jonka mukaan tietyt hyvät ja onnistuneet käytännöt on mahdollista määritellä havainnoijasta tai arvioijasta riippumatta. Tässä tapauksessa pyritään kiinnittämään huomiota niihin ohjelmassa toteutettuihin ikääntyvän henkilöstön työssä jaksamista tukeviin käytäntöihin, joita voidaan intressitahosta, havainnoijasta tai arviointimenetelmästä riippumatta katsoa tulosten tai toimintaprosessin kannalta hyödyllisiksi tai vaikuttaviksi.

Realistisessa arvioinnissa korostetaan muista arvioinnin viitekehyksistä poiketen erityisesti sen selvittämistä, mitkä ovat hankkeeseen tai toimenpidekokonaisuuteen sisältyvät vaikutusmekanismit ja miten ne toimivat. Tehtävänä on kyetä selvittämään intervention ja tulosten vaikutusyhteyksiä. Näiden välinen kausaalisuhte ymmärretään kuitenkin erilaisena kuin perinteisessä kokeellisessa arviointitutkimuksessa, missä syys-seuraussuhde käsitetään ehdottomana peräkkäisyytenä. Realismissa ajatuksena on, että on olemassa vaikuttavia mekanismeja, jotka aiheuttavat muutoksia. Tässä tutkimuksessa Realistisen arvioinnin näkökulmassa huomiota kiinnitetään myös *kontekstiin* eli olosuhteisiin, ts. työyhteisöön omine toimintatavoitteineen, henkilöstörakenteineen ja muine olosuhteineen, joissa vaikutuksia tapahtuu. Toimintamekanismien ja toimintaympäristön erilaisten taustaolemusten selvittely auttaa tekemään johtopäätöksiä siitä, millaisia mahdollisuuksia projektilla tai ohjelmalla on saavuttaa hyviä tuloksia. (Pawson ja Tilley 1997, 55–82.)

Pääpaino arvioinnissa on vaikuttavuuden tarkastelussa. Realistista arviointia sovelletaan aineistolähtöisesti. Pyrkimyksenä on ensinnäkin nostaa haastatteluiden ja organisaatiosta saatujen asiakirjojen ja tilastotietojen avulla esiin organisaation ulkoiset, sisäiset sekä yksilöiden henkilökohtaiset tilannetekijät, jotka omalta osaltaan luovat edellytykset ohjelman onnistuneelle toteutukselle. Toisaalta on tarkoitus tehdä näkyviksi ikäohjelman vaikuttavat mekanismit eli muutosvoimat jotka edesauttavat ohjelmaa saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Metodien käytössä ei tietenkään voida

olla yksiselitteisen varmoja siitä, että havaitut muutokset ovat aiheutuneet ikäohjelman toimenpiteistä tai niiden toteutustavoista.

2 TUTKIMUKSEN AINEISTOT JA ANALYYSIMENETELMÄT

2.1 Haastatteluaineisto

Tutkimuksen keskeisin aineisto perustuu strukturoiduin teemahaastatteluin kerättyyn tietoon. Haastattelut tehtiin kaksi kertaa; loka-marraskuussa 2005 ja marras-joulukuussa 2006 ja tammikuussa 2007.

Kummallakin haastattelukierroksella haastatteluja tehtiin yhteensä 16 kappaletta (Taulukko 2). Haastateltavista kahdeksan oli esimiehiä; kustakin HKR-Tekniikan neljästä yksiköstä haastateltiin yksikön päällikkö sekä yksi lähiesimies. Esimiesten lisäksi jokaisesta liiketoimintayksiköstä haastateltiin kaksi työntekijää (yhteensä 8 kpl), joista toinen edusti alle 56-vuotiaita eli ikäohjelman ensivaiheeseen kuuluvia työntekijöitä ja toinen 56-vuotiaita tai sitä vanhempia työntekijöitä. Työntekijät valittiin haastateltaviksi sillä perusteella, että olivat tilastojen perusteella osallistuneet jollakin tavalla ikäohjelmaan. Kriteerien mukaiseen haastateltavien valintaan osallistui myös HKR-Tekniikan edustaja, joka tunsi henkilöstön hyvin. Haastateltavat saivat itse päättää omasta osallistumisestaan. Yksikään ei kieltäytynyt.

TAULUKKO 2. Haastateltavien edustamat tahot, asemat ja määrä

Haastateltavat	Määrä
Kaikkien yksiköiden päälliköt	4
Kaikista yksiköistä yksi lähiesimies	4
Kaikista yksiköistä 45–55-vuotias työntekijä	4
Kaikista yksiköistä 56-vuotta täyttänyt työntekijä	4
Yhteensä	16

Tarkoituksena oli toistaa haastattelut samoille henkilöille, mutta yksi esimiehistä oli siirtynyt eläkkeelle ja toinen muuhun organisaatioon, joten haastattelut tehtiin vuonna 2006 heidän tilalleen tulleille henkilöille.

Esimiesten ja työntekijöiden haastattelurungot poikkesivat toisistaan jonkin verran. Esimiehille tehtyjen haastattelujen teemat käsittelivät ohjelman sisältöä kokonaisuudessaan, kokemuksia ohjelman toteutuksesta, arvioita ikäohjelman mahdollisista vaikutuksista henkilöstön työkykyyn, jaksamiseen, työtapoihin ja hyvinvointiin, vaikutuksista esimiesten omiin johtamiskäytäntöihin ja ikäjohtamisesta selviytymiseen ja työyhteisön yleistä ilmapiiriä ja asennoitumista ikääntyneisiin työntekijöihin. Työntekijöiden teemat käsittelivät omaa osallistumista ikäohjelmaan, ohjelman sisältöä kokonaisuutena, kokemuksia ohjelman toteutuksesta, arvioita ikäohjelman mahdollisista vaikutuksista omaan työkykyyn, jaksamiseen, työtapoihin ja hyvinvointiin, työyhteisön yleistä ilmapiiriä ja asennoitumista ikääntyneisiin työntekijöihin.

Ikäohjelmaa käsittelevät haastattelut nauhoitettiin ja purettiin tarkaksi tekstiksi. Tekstinä haastattelujen laajuus oli ensimmäisellä kierroksella yhteensä 295 ja toisella 334 A4-sivua. Aineistoja lähestyttiin sisällön analyttisellä otteella, joka toteutettiin temaattisen koodauksen avulla soveltaen ”templates analysis” -menetelmää (Kazi 2003; King 2004). Koodauksessa käytettiin apuna laadullisen aineiston analyysin tekemiseen kehitettyä ATLAS TI tietokoneohjelmaa. Kaikki haastattelut koodattiin haastatteluiden teemojen mukaisesti ja ne muodostivat aineiston jäsenyyksen (Hirsjärvi & Hurme 1982; King 2004). Työntekijöiden ja esimiesten teemat erosivat jonkin verran toisistaan, sillä myös haastatteluissa käsitellyt teemat olivat erilaiset. Koodijärjestelmät muodostettiin osin teorialähtöisesti; strukturoidun teemahaastelun runko perustui ohjelman sisältöön ja tavoitteisiin sekä Øvretveitin (Øvretveit 1998) ajatuksiin terveysterventioiden evaluoinnin keskeisistä näkökulmista. Keskiössä olivat Øvretveitin kehittävä ja hallinnollinen näkökulma, joissa korostuu yhtäältä ohjelman toteuttajien ja kehittäjien tarve saada tietoa ohjelman kehittämisen ja eteenpäin viemisen kannalta ja toisaalta johdon ja muiden ohjaavien tahojen tarve saada tietoa ohjelman toteuttamisesta ja saavutetuista hyödyistä. (mt.). Haastattelurunko oli siis jo itsessään muodostanut hyvin pitkälle käsiteltävät ja esiin nousevat teemat. Osa teemoista muodostui kuitenkin aineistolähtöisesti haastattelutekstejä luettaessa ja niistä muodostettiin omat teemat (Tuomi & Sarajärvi 2004)

Aineiston analyysissä edettiin käytännössä seuraavalla tavalla: aineistosta muodostettiin väljä analyysirunko, joka perustui Øvretveitin teoriaan sekä ohjelman sisältöön ja sen tavoitteisiin. Analyysirungon sisään muodos-

tettiin lisäksi erilaisia luokituksia, jotka muodostettiin aineistolähtöisesti. Tällä tavalla varmistettiin, että analyysirungon ulkopuolelle jäävät asiat otettiin analyysissä huomioon. Analyysiyksikkönä toimi arvioinnin kohdetta ilmaiseva lausuma. Tämän jälkeen aineisto pelkistettiin, eli aineistosta karstiin tutkimukselle epäolennainen pois ja aineistosta poimittiin systemaattisesti analyysirungon mukaisia ilmauksia, jotka jaettiin ikäohjelman suunnitteluun, toteuttamiseen, itse toimenpiteisiin ja ohjelman vaikutuksiin ja niihin liittyviin tekijöihin. Analyysin tulokset raportoitiin aineistoesimerkein. Kunkin aineistoesimerkin kohdalle on merkitty puhujan rooli; esimiehillä (ES) ja työntekijöillä (TY).

2.2 Muu aineisto

Strukturoitujen teemahaastatteluiden lisäksi oli mahdollista käyttää työterveyshuollon ylläpitämiä tilastotietoja terveystarkastuksista, sairauspoissaolotietoja, eläketilastoja sekä organisaation dokumentteja liittyen ikäohjelman suunnitteluun ja toteutukseen.

Työterveyshuollon tilastot

Työterveyshuolto oli tilastoinut ikäohjelman ajalta ikäohjelmaan liittyvissä työterveystarkastuksissa käyneiden terveystietoja. Terveystarkastuksiin perustuvien tietojen käsittely ja tulkinta oli kuitenkin osin ongelmallista useiden tekijöiden takia. Terveystarkastusten toteuttamisessa oli ikäohjelman aikana jouduttu käytännön syistä tekemään erilaisia ratkaisuja. Tämän seurauksena terveystarkastuksia oli tehnyt useampi eri työterveyshoitaja ja terveystarkastus- ja kirjaamiskäytäntöjen vaihtelevuudelta ei voitu välttyä. Kaikki työntekijät eivät myöskään halunneet vastata kaikkiin kysymyksiin tai eivät käyneet kaikissa tutkimuksissa (esim. laboratoriokokeet).

Edellä mainittujen syiden takia puuttuvien tietojen määrä oli joidenkin vuosien ja mittareiden osalta suuri. Eritoten koetun terveydentilan osalta puuttuvia tietoja oli huomattavan paljon. Erilaisten terveystarkastuskäytäntöjen, resurssipulan ja näistä johtuvien sekaannusten takia terveystarkastuksiin osallistuneiden määrät vaihtelivat vuosittain jokseenkin paljon (Taulukko 3). Vuonna 2005 kävijöitä oli selvästi muita vuosia vähemmän. Juuri tänä kyseisenä vuonna työterveyshuollolla oli ongelmia saada omia käytäntöjään toimiviksi. Vuodelta 2004 mukana on kaikille yli 45-vuotiaille tehdyt terveystarkastukset, ei pelkästään ikäohjelmaan kuuluvien terveystarkastuksia ja tietoja on myös enemmän. Erilaisten kirjaamiskäytäntöjen takia ei voitu varmuudella erotella sitä ryhmää, jolle oli tehty vain ikäohjel-

maan liittyvä tarkastus. Laajempi aineisto antaa kuitenkin kattavamman kuvan työntekijöiden terveydentilasta ja työkyvystä. Siltä osin laajempi materiaali palvelee paremmin lopullista tarkoitusta, vaikka itse ikäohjelman vaikutusten tulkintaan tuleekin vaikeuksia.

TAULUKKO 3. Terveystarkastuksiin osallistuneet ikäohjelmaan kuuluvat miehet ja naiset ikäryhmittäin vuosina 2004–2006, N.

Ikä	Vuosi		
	2004	2005	2006
Miehet			
45-55	74	21	126
56-65	78	56	105
Yht.	152	77	231
<hr/>			
Naiset			
45-55	10	3	15
56-65	10	8	13
Yht.	20	11	28

Koska vuonna 2005 terveystarkastuksia oli suoritettu poikkeavasti vähemmän kuin muina vuosina, tarkastellaan tässä raportissa vuosina 2004 ja 2006 tarkastuksissa käyneiden tietoja yleisesti käytettyjen mittareiden; koetun terveydentilan, työkykyindeksin ja omassa ammatissa jaksamisen valossa. Näinä kumpanakin vuotena ikäohjelmaan liittyvään terveystarkastukseen osallistui 122 henkilöä (miehiä 107, naisia 15). Työterveyshuollon tilastotietoja analysoitiin suhteellisina osuuksina. Tilastollisena testinä on käytetty χ^2 -testiä. Tässä yhteydessä kuvioissa esitetyt tulokset olivat merkitseviä 0,05 merkitsevyystasolla. Vähäisten havaintomäärien takia ei ollut mahdollista esittää naisten ja miesten tuloksia erikseen.

Sairauspoissaolotilastot

Sairauspoissaolotilastojen avulla seurattiin sairauspoissaolojen kehittymistä ikäohjelman suunnittelu- ja toteutusvaiheen aikana. Sairauspoissaolojen suhdetta henkilötöypäiviin tarkasteltiin vuosilta 2002–2006. Sairauspoissoloprosentteja verrattiin koko Helsingin kaupungin vastaaviin sairauspoissaoloihin samalla ajanjaksolla. N:t vaihtelivat 275-301:n välillä eri vuosina. Sairauspoissaoloja tarkasteltiin myös menetettyinä tuotantopäivinä. Sairauspoissaolotiedot toimitti ja prosentit laski poissaolotietoja ylläpitävä organisaatio.

Sairauspoissaoloja on käytetty usein osoittimena tutkittaessa työikäisen väestön työpanosta, jaksamista työssä tai työkyvyssä ilmenneitä ongelmia. Poissaolot heijastelevat yleisesti ottaen työntekijöiden terveyttä, mutta ne

ilmentävät myös työntekijän selviytymiskäyttäytymistä, joka voi edistää työntekijän yritystä pysyä terveenä ja työkykyisenä. Työntekijän työssä pysymisen tai poisjäämiseen vaikuttavat tekijät ovat erilaisia ja voivat usein vaikuttaa vastakkaisiin suuntiin. (Kauppinen ym. 2004) Selvää on kuitenkin se, että ihmisen vanhetessa sairastavuus lisääntyy ja fyysinen toimintakyky heikkenee; muun muassa siksi ruumiillisen työn tekijöillä onkin yleensä enemmän sairauspoissaoloja kuin henkisen tai ruumiillis-henkisen työn tekijöillä. Ikääntyneiden työntekijöiden sairauspoissaolot ovat puolestaan usein pidempiä (25–99 päivää) kuin nuorempien työntekijöiden, mutta lyhytaikaisia sairaus- (alle 9 päivää) ja muita poissaoloja kertyy ikääntyneille yleensä vähemmän, mikä on osittain seurausta heidän vahvemmassa sitoutumisesta työhön. (Ilmarinen 1999; Teronen 1999).

Sairauspoissaoloihin vaikuttaa myös psykososiaalinen työympäristö. Raision kunnan työntekijöitä koskevassa seitsemän vuoden seurantalutkimuksessa havaittiin, että suurin riski jäädä sairauslomalle oli silloin kun työn hallinnan tunne oli pieni tai se väheni ja kun työn vaatavuus kasvoi ja sosiaalinen tuki väheni. (Vahtera ym. 2000)

Sairauspoissaolot näyttävät olevan sidoksissa sosioekonomiseen asemaan etenkin miehillä; paremmin kouluttautuneilla ja korkeammassa asemassa olevilla on muita vähemmän sairauspoissaoloja. (Piha 2003) .

Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2002 työllisillä oli keskimäärin 8,4 sairaslomapäivää. (Kauppinen ym. 2004). Sairauspoissaolojen määrä vaihtelee eri toimialojen eri organisaatioissa ja ne aiheuttavat työnantajalle aina kustannuksia, joita halutaan vähentää. (Sumelahti ym. 1998; Ahonen ym. 2001; Ojala & Ahonen 2003). Eniten sairauspoissaoloja on ollut viime aikoina teollisuudessa ja rakentamisessa. (Kauppinen ym. 2004). Teollisuudessa sairaus- ja tapaturmaprosentti oli vuonna 2003 6,1 prosenttia teoreettisesta työajasta. (Työaikakatsaus 2004). Sairauspoissaolopäivien on havaittu kasaantuvan tietyille osalle työntekijöitä, joilla on pitkät sairasloimat. Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa todettiin, että minkä tahansa vuoden tai kunnan sairaslomapäivistä aiheutti 7–8 % työntekijöistä, joilla oli kaikkein pisimmät poissaolot. Toisaalta pisimmät sairasloimat aiheutuvat yleensä tekijöistä, joita on vaikeaa ennakoida ja siksi sairauspoissaoloja tuskin onnistutaan oleellisesti vähentämään mikäli toimenpiteet kohdistetaan vain pitkällä sairaslomalla olleisiin. Toisaalta sairauspoissaolojen vähentäminen ei saa olla itse tarkoitus, vaan tärkeää on, että työntekijät ovat motivoituneita ja tekevät tuottavaa ja laadukasta työtä. Sairauspoissaolojen myönteinen kehitys edellyttääkin suurempia muutoksia organisaatiossa, kuten johtamiskulttuurin muutosta ja esimerkiksi töiden huolellisempaa organisointia. (Virtanen ym. 2000; Vahtera & Kivimäki 2002)

Eläketilastot

Eläketilastojen avulla seurattiin eläkkeelle siirtymistä eri eläkelajeittain ja eläkkeelle siirtymisen keski-ikää ikäohjelman suunnitteluvaiheen alkaessa ja ohjelman aikana vuosina 2002–2006. Eläkkeelle siirtymistä koskevat tiedot toimitti ja keski-iat laski eläketietoja ylläpitävä organisaatio.

2.3 Määrälliset ja laadulliset tutkimusaineistot suhteessa tutkimuskysymyksiin

Tutkimus perustui laadullisiin haastatteluihin ja määrällisiin työterveyshuollon ylläpitämiin tilastoihin, kaupungin ylläpitämiin eläkkeelle siirtymistilastoihin ja sairauspoissaolotilastoihin. Näiden aineistojen lisäksi tutkimusryhmä osallistui useisiin kokouksiin ja seminaareihin, joissa käsiteltiin ohjelman toteuttamista ja etenemistä sekä saivat ohjelman suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen liittyvät asiakirjat ja dokumentit käyttöönsä. Tutkija sai jatkuvasti ajan tasalla olevaa tietoa organisaation sisältä ohjelman tilasta, mikä auttoi tulosten tulkinnassa ja realistisen arviointitutkimuksen lähestymistavan soveltamisessa. Taulukko 4 sivulla 22 selventää kappaleessa 2 esiteltyjen eri aineistojen suhdetta kappaleessa 1.6 esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

TAULUKKO 4. Tutkimuskysymykset, aineistot, joiden perusteella tutkimuskysymystä tarkasteltiin sekä tilastolliset ja laadulliset analyysimenetelmät.

Tutkimuskysymys	Aineisto	Analyysimenetelmä
1. Millaisia olivat osallistujien ja esimiesten kokemukset ohjelmasta ja sen eri osien toteutuksesta	– esimiesten ja työntekijöiden haastattelut	aineistojen teemoittelu
2. Paransiko ohjelma esimiesten johtamiskäytäntöjä ja kokemusta ikäjohtamisesta selviytymisestä	– esimiesten haastattelut	aineistojen teemoittelu
3. Muuttuivatko ikäohjelman myötä työyhteisön yleinen ilmapiiri ja asennoituminen ikääntyneisiin?	– esimiesten ja työntekijöiden haastattelut	aineistojen teemoittelu
4. Minkälaisia olivat osallistujien ja esimiesten kokemukset ohjelman vaikuttavuudesta	– esimiesten ja työntekijöiden haastattelut	aineistojen teemoittelu
5. Vaikuttiko ohjelma työntekijöiden eläkeajatuksiin?	– esimiesten ja työntekijöiden haastattelut – tilastotiedot eläkkeistä	aineistojen teemoittelu eläkkeelle jääneiden lukumäärien ja keski-ikä tarkastelu eläkelajeittain
6. Muuttuivatko sairauspoissaolot ohjelman aikana?	– Sairauspoissaolotilastot vuosilta 2002–2006	sairauspoissaolojen suhde henkilötyöpäiviin menetetty henkilötyöpäivät
7. Paransiko ohjelma henkilöstön työkykyä, terveyttä, jaksamista, työtapoja ja hyvinvointia ?	– esimiesten ja työntekijöiden haastattelut – työterveyshuollon tilastot terveystarkastuksista vuosilta 2004–2006	aineistojen teemoittelu prosenttijakaumien tarkastelu

2.4 Mittarit

Työkyvyn, koetun terveydentilan ja työssä jaksamisen kehittymistä tarkasteltiin yleisesti tutkimuksissa ja työterveyshuollossa käytetyin subjektiivisin, itsearvioituin mittarein. Tiedot kysyttiin lomakkeella terveystarkastuksien yhteydessä.

Työkykyä mitattiin Työterveyshuollon kehittämällä työkykyindeksillä (Tuomi ym. 1997). Indeksillä sisältyy kysymyksiä työn ruumiillisista ja henkisistä vaatimuksista, työntekijän terveydentilasta ja voimavaroista ja sen on todettu ennustavan työkyvyttömyyttä lähitulevaisuudessa. Työkykyindeksin on todettu ennakoivan ennen aikaista eläkkeelle jäämisen riskiä etenkin fyysisesti raskaalla rakennusalalla. (Matikainen M. 2001). Mittari saa arvoja välillä 7–49. Tässä yhteydessä käytetään neliluokkaista jaottelua, jossa alentunut työkyky saa arvot 7–27, kohtalainen työkyky 28–36, hyvä 37–43 ja erinomainen 44–49.

Koettua terveydentilaa mitattiin kysymyksellä: “Onko terveydentila mielestänne tällä hetkellä: Hyvä, melko hyvä, keskinkertainen, melko huono, huono?” Havaintojen vähäisyyden takia vastausvaihtoehdot yhdistettiin kahdeksi luokaksi, siten, että hyvä sisälsi myös melko hyvän ja keskinkertaisen terveyden ja huono myös melko huonon terveyden. Mittaria on käytetty hyvin yleisesti erilaisissa tutkimuksissa ja sen on todettu subjektiivisesta arvioista huolimatta mittaavan hyvin myös henkilön todellista terveydentilaa (Manderbacka 1998).

Työssä jaksamisen kehittymistä tarkasteltiin kysymällä sitä kuinka hyvin henkilö arvioi jaksavansa omassa ammatissaan kahden vuoden kuluttua. Vastausvaihtoehdot olivat: tuskin, ei ole varma, melko varma.

3 TULOKSET

3.1 Ikäohjelman kontekstit

Työpaikan ulkoinen tilanne

Julkisessa keskustelussa on jo pitkään pohdittu työvoiman ikääntymiseen liittyvää problematiikkaa ja valtionvalta on käynnistänyt erilaisia kansallisia kehittämisohjelmia, joilla on pyritty kannustamaan myös organisaatioita panostamaan yhä enemmän ikäjohtamiseen ja työhyvinvointiin. Asenteet erilaisia ikäohjelmia kohtaan olivat ohjelman aloittamisen aikaan, ja edelleen tätä raporttia kirjoitettaessa myönteisiä ja kannustavia.

Helsingin kaupungin yleinen henkilöstöpolitiikka vaikuttaa voimakkaasti siihen, kuinka kaupungin eri organisaatioissa toimitaan. Ikäohjelman suunnittelun alkaessa vuonna 2002 Helsingin kaupunki oli jo havainnut siihen tosiasiaan, että heidän työntekijänsä ikääntyvät kovaa vauhtia ja tulevaisuudessa kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Henkilöstöpolitiikassakin oli tapahtunut suuri muutos: aikaisemmin kannustettiin iäkkäitä työntekijöitä voimakkaasti jäämään eläkkeelle, nyt tehtiin suunnitelmia ja toimenpiteitä varhaiseläköitymisen torjumiseksi (Helsingin kaupunginkanslia 2000). HKR-Tekniikassa työvoimapula näkyi jo selvästi. Haastatteluiden perusteella oli todettavissa, että jo nyt oli tiettyihin ammatteihin hyvin vaikeaa saada osaavaa työvoimaa, ja työnjohto arvioi tulevaisuudessa tilanteen vain synkkenevän entisestään. Kaupunki ei pystynyt kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa - päteviä hakijoita auki oleviin työpaikkoihin ei tullut joissakin tapauksissa yhtään kappaletta. Toisaalta yhdessä yksikössä tilanne oli se, että työtilanteet näyttivät epävarmoilta, mikä puolestaan loi työntekijöihin epävarmuuden tunnetta töiden jatkuvuudesta. Epävarmuutta jatkuvuudesta kasvatti omalta osaltaan myös huhupuheet organisaation yhdistämistä toiseen Rakennusviraston alla toimivaan yksikköön.

Työpaikan sisäinen tilanne

Työpaikan sisäisen ilmapiirin arvioitiin haastatteluissa olevan hyvä tai melko hyvä ja avoin kaikissa yksiköissä. Työviihtyvyys oli työviihtyvyyssmittausten mukaan parantunut viime vuosien aikana. Ikäohjelmaa oli edeltänyt ja samaan aikaan oli HKR-Tekniikassa viety läpi myös useita muita kehittämisohjelmia, jotka veivät arvioiden mukaan aikaa ja resursseja ikäohjelman toteuttamiselta. Ikäohjelma jäi johdon arvioiden mukaan aina työlliställä viimeiseksi. Sekä johdon että työntekijöiden haastatteluissa oli havaittavissa tietynlaista ”kyllääntymistä” erilaisiin kehityshankkeisiin, joista ei ollut välttämättä saatu konkreettisia myönteisiä tuloksia. Toisaalta Auto- ja konepajan kaikille työntekijöille, iästä riippumatta, suunnattu fyysisen kunnan parantamis-ohjelma koettiin erinomaisena ja ikäohjelmaa tukevanakin toimenpiteenä jo saadut tulokset ovat olleet myönteisiä ja kannustavat jatkaamaan ohjelmaa.

”No en, mutta näitä, niin kuin mä sanoin tekniikassa on muitakin projekteja menossa, että kun ne kaikki lasketaan yhteen, niin sitten rupee tuntumaan että tehdäänkö me mitään muuta kuin kehitetään ja työnteko on toisaalta sivuseikka. Että semmoinen tuntu joskus tulee, kun samana päivänäkin voi olla kolme projektia tuossa istutaan palaverissa.” ES

Huomion arvoinen kontekstuaalinen tekijä on myös talonrakennusyksikön maantieteellinen hajanaisuus ja lähiesimiesten jatkuva muuttuminen, mikä selvästi vaikeutti ikäohjelman toteuttamista.

Henkilökohtaiset tekijät

Haastateltavat työntekijät olivat koulutustaustaltaan hyvin samankaltaisia: ammattikoulutuksen suorittaneita 45+ ja 56+ miehiä. Toisaalta haastatellut työntekijät olivat erilaisessa elämäntilanteessa, mikä luonnollisesti vaikuttaa ikäohjelmaan asennoitumiseen ja toisaalta eri ikäohjelmaan sisältyvien toimenpiteiden käyttämiseen. 45–55-vuotiaat suhtautuivat ikäohjelmaan välipitämättömämmin kuin 56 ja sitä vanhemmat työntekijät, koska eivät yhtäältä kokeneet vielä tarvitsevansa ikäohjelman toimenpiteitä ja toisaalta eivät vielä kuuluneet kaikkien toimenpiteiden piiriin. Useilla haastatelluilla työntekijöillä oli vakiintuneet lomaviettotavat perheen kanssa eivätkä he halunneet muuttaa niitä ikäohjelman kuntolomien takia. He kokivat tärkeänä

saada itse päättää lomanviettotavoistaan, eivätkä pitäneet lainkaan ajatuksesta, että kuntolomaan käytetään vuosilomaa. Toisaalta myös perhetilanne vaikutti suuresti halukkuuteen lähteä kuntolomalle. Halu hoitaa lapsenlapsia, ja vaikeudet jättää kotieläimet kotiin vähensi selvästi halukkuutta osallistua joskus kaukanakin kotoa vietettäviin kuntolomiin.

Omat aktiiviset liikuntaharrastukset ja kuntoilu vähensivät myös halukkuutta osallistua kuntolomalle ja terveys- ja kuntotarkastuksiin. Oma kunto koettiin jo sen verran hyväksi, ettei tarvetta tarkastuksiin ja ohjattuun kuntolomaan heidän mielestään ollut.

Sekä johdon että työntekijöiden omien arvioiden mukaan joidenkin työntekijöiden elintavat saattoivat vaikeuttaa ikäohjelman tulosten saavuttamista. Esimerkiksi runsas alkoholin käyttö ikävapailla sekä toisaalta työn ulkopuolella tehtävät raskaat työt verottavat työtehoa työpaikalla. Myös rajoittavat krooniset sairaudet olivat sekä johdon, että työntekijöiden mielestä sellaisia tekijöitä, jotka vähensivät ikäohjelman vaikuttavuutta.

3.2 Ikäohjelman mekanismit

Ikäohjelman suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvien asiakirjojen sekä haastatteluiden perusteella voitiin hahmottaa ikäohjelman sisällä vaikuttavat mekanismit eli ne muutosvoimat, jotka edesauttoivat tai vaikeuttivat ikäohjelman tavoitteiden saavuttamista. Mekanismit on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Ikäohjelman mekanismit

Ikäohjelman vaikuttavat mekanismit
Ohjelman toteutuksen valmistelu: koulutukset, seminaarit, tiedotus Motivaatio Esimiesten ja johdon sitoutuminen Yhteisymmärrys ohjelman tavoitteista Työterveyshuollon yhteistyön toimivuus Toimenpiteiden muuttuminen jatkuvaksi toiminnaksi Ikääntymisen ymmärtäminen Esimiesten tulospainet Henkilöstön ja esimiesten osallistuminen ohjelman suunnitteluun Asenteiden muutos

Ohjelman toteutuksen valmistelu oli sekä työntekijöiden että johdon mukaan tehty hyvin. Tätä puolsi myös tutkijan tekemät havainnot erilaisista asiakirjoista ja muista dokumenteista. Koulutuksia ja seminaareja oli järjestetty runsaasti ja ne olivat olleet osallistujien mielestä sisällöltään antoisia. Esimiehet kokivat suurelta osin saaneensa osallistua ohjelman suunnitte-

luun. Työntekijät puolestaan vähemmässä määrin, mutta heidän osaltaan kiinnostustakaan ei juurikaan ollut. Toisaalta huomioitavaa on, että ikäohjelma muotoutui ja sitä lähdettiin toteuttamaan hyvin pitkälle juuri työntekijöiden toiveiden mukaan, jotka kartoitettiin kyselyllä ja työkonferenssimenetelmällä. Ohjelman toteutuksen onnistuneisuuden kannalta oli tärkeää, että työntekijät omaksuivat ja hyväksyivät ohjelmalle asetetut tavoitteet, vaikka alussa niihin suhtauduttiinkin melko kriittisesti.

Esimiesten koulutus ja valmennus oli esimiesten mukaan onnistunut jokseenkin hyvin tai tyydyttävästi. Suurin osa esimiehistä koki saaneensa tarpeeksi tietoa ikääntymisestä sekä ohjausta ikäohjelman toteuttamisessa, mutta osa kaipasi ohjaukseen konkreettisempaa otetta; selkeämpiä neuvoja siitä, miten tavoitteisiin päästään.

Ohjelmasta tiedottaminen koettiin onnistuneen pääosin hyvin ja tietoa oli saatavissa halukkaille runsaasti. Esimiehet kokivat saaneensa tietoa tarpeeksi ja kokivat myös, että tietoa on jaettu työntekijöille tarpeeksi erilaisissa muodoissa (tiedotustilaisuudet, seminaarit, ilmoitustaulut, henkilöstölehti, intra jne.). Heidän mielestään tietämättömyys ikäohjelmasta ja sen sisällöstä oli pikemminkin kiinni työntekijästä itsestään; ne jotka ovat kiinnostuneita ottavat vastaan tietoa ja tietävät ohjelman ja sen tarjoamat mahdollisuudet ja ne, jotka aiheesta eivät ole kiinnostuneet eivät vastaanota tietoa eivätkä myöskään tunne ohjelmaa.

Vaikka tietoa oli runsaasti saatavilla, muutama esimies koki kuitenkin ensimmäisissä haastatteluissa, että ohjelma itsessään tuntuu vielä sen verran vaikeasti hahmotettavissa olevalta ja abstraktilta, että kaikkea sitä koskevaa tietoa on vaikeaa sisäistää ja ymmärtää. Siksi heillä oli itsellään vaikeuksia sekä välittää tietoa edelleen alaisilleen että toteuttaa ikäohjelmaa käytännön tasolla

"Se on sitä konsulttikieltä just, että sieltä tulee sitä, mutta se ei ole maanläheistä, että se pitäisi jotenkin ehkä täältä nimenomaan just mestaritasolta alaisille mennä se tieto, että se ois justiinsa läheisempää, minun pitäisi osata kyllä alaisilleni selittää mikä se on. Kyllähän se pitäisi parilla selvityksellä ymmärtää, näin se olisi. Niin kuin mä sanoin siinä pitäisi olla ne lokerot, ja mä osaisin sitten sanoo, että "okei, sinä oot tossa lokerossa ja sulla on tota ja tota, ja noihin sulla on mahdollisuus ja jos sä oot oikein sairas niin noi ja noi" ja jotenkin silleen sit kun tunnet "ja me tehdään tätä ja tätä sinun kanssa ja sinun kanssa me tehdään tätä ja tätä". (ES)

Työntekijät kokivat suurelta osin saaneensa tietoa riittävästi ja kokivat saavansa sitä esimiehiltä tarvittaessa lisää. Silti vaikutti siltä, että vielä toisella haastattelukierroksella työntekijöiden keskuudessa esiintyi edelleen epätoisuutta ikäohjelman sisällöstä ja siitä, miten ikäohjelman toimenpiteet käytännössä toteutuu.

Johdon sitoutuminen on aina muutoshankkeissa oleellista ja välttämätöntä hyvien tulosten saavuttamiseksi. HKR-Tekniikassa esimiehet oli haastatteluiden perusteella saatu sitoutettua ohjelmaan, vaikka se tuotti heille paljon ylimääräistä työtä etenkin ohjelman alkuvaiheessa. Sekä työntekijät, että esimiehet arvioivat, että esimiesten sitoutuneisuutta edesauttoi ensinnäkin se, että suuri osa esimiehistä oli iältään ikäohjelmaan kuuluvia. Haastateltavat arvioivat, että iäkkäämmät esimiehet ymmärtävät aidosti iäkkäämmän työntekijän kokemusmaailman ja iän mukanaan tuomat haasteet. Esimiehet itse arvioivat, että myös koulutuksissa ja infotilaisuuksissa saatu tieto auttoi ymmärtämään jopa aivan uudella tavalla iän vaikutuksen työn tekemiseen ja työssä jaksamiseen ja muutti heidän asenteitaan ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan. Toisaalta oli selvästi havaittavissa, että esimiehillä oli ohjelman toteutushetkellä suuria tulospaineita oman yksikkönsä tuloksesta, mikä vaikutti selvästi ikäohjelman toteutuksen panostukseen kielteisesti.

Työterveyshuollolla oli ikäohjelman toteuttamisessa tärkeä rooli. Työterveyshuolto huolehti ikäohjelmaan liittyvistä vapaaehtoisista terveys- ja kuntotarkastuksista, joihin ikäohjelman toimenpiteet ja itse ohjelmaan pääsy olivat sidoksissa. Tässä esiintyi ohjelman aloitusvaiheessa selviä ongelmia. Työterveyshuolto ei kyennyt vähäisten resurssien takia toteuttamaan terveys- ja kuntotarkastuksia suunnittelulla aikataululla, mikä puolestaan viivästytti ikäohjelman toteuttamisen etenemistä työpaikalla. Havaittavissa oli myös, että työterveyshuollossa ilmenneiden hankaluuksien takia motivaatio osallistua ikäohjelmaan laski. Lisäksi työntekijät kokivat kuntotarkastustilanteet ja olosuhteet epämukaviksi, koska testaukset tapahtuivat puutteellisissa tiloissa ja suurissa ryhmissä -yksityisyyttä ei ollut. Tämä vähensi halukkuutta osallistua kuntotarkastuksiin. Kuntotarkastuksien toteuttamista ja olosuhteita muutettiin näiden kokemusten perusteella ohjelman aikana.

Vaikeuksia aiheutti myös omalta osaltaan huono tiedonkulku työterveyshuollon ja työntekijöiden välillä. Työntekijät eivät tienneet miten terveystarkastusten kanssa tulee edetä; tuleeko aika varata itse vai odottaa kutsua tarkastukseen. Vuonna 2006 tilanteeseen tuli kuitenkin muutos, kun ikäohjelman tarkastuksiin varattiin erilliset resurssit ja projektia varten palkattiin oma työterveyshoitaja sekä työfysioterapeutti. Tällöin oli mahdollista

keskittyä laajemmin ikäohjelmaan tarkastuksiin ja tilastoida tietoja yksityiskohtaisemmin.

Tässä luvussa esitetyt vaikuttavat mekanismit tullaan tarkastelemaan myös seuraavissa luvuissa käsiteltäessä kokemuksia ohjelmasta, sen toteutuksesta sekä vaikutuksista.

3.3 Kokemukset ohjelmasta ja sen toteutuksesta

Ikäohjelman alkuun saattaminen

Ikäohjelman konkreettinen alkuun saattaminen oli ollut sekä esimiesten että työntekijöiden mielestä jonkin verran takkuilevaa. Suuressa organisaatiossa isojen kehittämisohjelmien jalkauttaminen vie aikaa.

Esimiehet totesivat, että osaltaan alkuun saattamisen vaikeuksiin oli vaikuttanut ulkoiset tekijät kuten se, että terveys- ja kuntotarkastusten toteuttamista ja tulosten analysointia vaikeutti työterveyshuollon resurssipuola, jolloin niin sanotussa työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon kolmi-kantayhteistyössä esiintyi ongelmia. Joillakin esimiehillä oli vaikeuksia myös itse hahmottaa ohjelmaa kokonaisuutena sekä soveltaa sitä käytännössä. Eräs johtaja totesi seuraavalla tavalla:

”Tää on kaunista kirjoitusta, mutta kyllä sen saisi ihan muutamalla rivillä tän tarkoituksen, että mitä varten ikäohjelma tehdään, että tän kun lukee tästä, niin et jos nappaa tän kiinni ja menee tonne, niin en mä muista mitkä varten se tehdään” (ES)

Työntekijät olivat aluksi myös epäileväisiä siitä, onko ikäohjelma todella hyödyksi heille itselleen. Monet epäilivät työnantajan motiiveja.

”[...] ehkä enemmän se meni sille puolelle että papoille naureskeltiin, et ne on niinku tavallaan jo, että ” te ootte nyt jo siellä aidan toisella puolella” että koitetaan nyt vielä viimeiset mehut pois, että sit saa mennä ja sillä selvä. Että enemmän kokkapuheet oli sinne päin, ei sitä kai kukaan oikein halunnut että ”minä kans, minä kans.” (TY)

Ikäohjelma tuntui joillekin työntekijöille myös kaukaiselta ja vaikeasti hahmotettavalta. Yleinen suhtautuminen ikäohjelmaan oli ikäohjelmaa aloitel-

taessa melko vastahakoinen tai puolineutraali, mutta ohjelman edetessä oli havaittavissa sekä johdon että henkilöstön suhtautumisen muutos positiivisempaan suuntaan. Ensimmäisten haastattelujen aikaan, vuonna 2005, suhtautuminen oli osittain ristiriitaista; osa koki ohjelman tuovan paljon uusia mahdollisuuksia ja kannustavan jaksamaan eläkeikään asti, toiset taas suhtautuivat ikäohjelmaan yleisesti myönteisesti, mutta kokivat jotkut siihen sisältyvät toimenpiteet huonoina ja epätasa-arvoisina. Alle 56-vuotiaat, jotka he eivät kuuluneet ikävapaiden piiriin, kokivat ohjelman sillä hetkellä omalta kannaltaan melko merkityksettömäksi, koska eivät olleet vielä osallistuneet ikäohjelmaan juuri lainkaan. Vuonna 2006 tehtyjen haastattelujen perusteella suhtautuminen oli selvästi myönteisempää. Työntekijöillä oli enemmän omakohtaisia kokemuksia ohjelman toimenpiteistä ja he olivat kuulleet lisäksi paljon muiden kokemuksia. Näiden tietojen ja omien kokemusten perusteella työntekijät alkoivat suhtautua ohjelmaan varsin myönteisesti.

Alkuun saattamiseen liittyvät ongelmat näkyivät selvästi myös ohjelman eri osa-alueisiin osallistumisessa. Esimiehet arvioivat ensimmäisissä haastatteluissa, että ikäohjelmaan sisällytettyjen toimenpiteiden, kuten kuntolomien ja ikävapaiden käyttö oli alkuvaiheessa melko vähäistä. Vuoden 2006 haastattelujen aikaan ikäohjelman eri osien käyttö oli jo paljon yleisempää sekä esimiesten arvioiden että tilastotietojen perusteella. Kuitenkin kuntolomien käyttö oli edelleen hyvin vähäistä. Kuntolomien vähäiseen käyttöön esimiehet arvelivat syynä olevan sen, että omia lomiam ei haluta käyttää tämäntapaiseen toimintaan. Työntekijät valitsevat esimiesten arvelujen mukaan mieluummin yhdessäolon perheen kanssa tai mökkeilyn kuin ohjatun kuntoloman.

Toimenpiteiden soveltaminen käytäntöön

Toimenpiteiden käytäntöön soveltamisessa oli etenkin ohjelman alkuvaiheessa melko paljon ongelmia. Lähinnä tämä ilmeni siten, että etenkin työntekijöillä oli epäselvää miten esimerkiksi ikävapaiden anomisprosessi etenee ja milloin vapaita on mahdollista pitää.

”Siinä oli vähän epäselvyyksiä sen suhteen että, milloin niitä lomiam sai pitää ja sen kanssa vähän tossa jouduttiin harjoittelemaan mutta, niinku sanottu ei meillä kovin montaa kundiam siinä järjestelmässä oo että, oiskohan neljä viis kaveriam, joka saa ikävapaata ja [...]” (ES)

Myöskään esimiehet eivät osanneet antaa alaisilleen riittävästi tietoa, koska heille itselleenkin ikävapaiden myöntämisperusteet olivat joiltakin osin epäselviä vielä kahden vuoden soveltamisen jälkeenkin.

”Ja tota, kun jostain kumman syystä, niin info on katkennut mun kohdalta tyystin, et esimerkiks tämä, tämä ikävapaa, joka mul on aikaisemmin ollu niin, se on jostain syystä poistunu mun kohdalta ja, mitään tietoa ei oo tullu minkä takia, oon yrittäny ottaa selvää mut kukaan ei kertonu” (TY)

”[...] Sitte tätä ikävapaa asiaa ni se on pikkasen niinku, se on minun mielestä vähän semmoinen, miten mä nyt sanoisin, epämääräinen, asia siellä et, sen tavallaan myöntämisperusteet tai tällaiset käyttöperusteet ni ne on vieläkin kentällä... ne ei oo selvät, siinä tarvis jotenkin ne rajat tai systeemit ja säännöt olla selvemät, niit ei oikeen niinku että onko ja kuinka paljon ja koska ja miten nyt, se on jääny vähän epämääräiseksi kun on, on kuntolomia ja on ikävapaita on niin monenlaista et mikä on siin ja kelläkin” (ES)

Ohjelman alkuvaiheessa ikäohjelman toimenpiteet olivat myös aiheuttaneet esimiesten mukaan jonkin verran aikataulu-ongelmia työn tekemisen kannalta. Kuntolomia ja ikävapaita oli haluttu pitää työnantajalle hankalaan ja kiireiseen aikaan. Toisaalta myös ikävapaiden kohdistamisessa oli ollut ongelmia. Työntekijät halusivat pitää ikävapaita kesäloman tai muiden lomien jatkona, vaikka tarkoituksena oli pitää vapaata silloin, kun työssä on ollut raskasta. Lomien yhteydessä pidetyt ikävapaat eivät johdon mukaan hyödyttäneet työnantajaa eivätkä palvelleet ikäohjelman tarkoituksia.

3.4 Kokemukset ikäohjelman sisällöstä

Sekä vuoden 2005 että vuoden 2006 haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijöillä sekä osalla esimiehistä oli edelleen varsin epämääräinen käsitys ikäohjelmasta kokonaisuutena. Työntekijöiltä kysyttäessä ovatko he osallistuneet jollakin tavalla ikäohjelmaan yllättävän monen vastaus oli ei. Kun heille esitettiin jatkokysymyksiä siitä, ovatko he käyneet ikäpainotteisen esimiesalaiseskustelun ja tehneet samalla henkilökohtaisen työelinkaaren kehittämissuunnitelman tai käyneet terveys- ja tai kuntotarkastuksissa oli vastaus kuitenkin myönteinen. Myös joillakin esimiehillä oli selvästi vaikeuksia

hahmottaa ohjelmaa kokonaisuutena. Ohjelma tuntui edelleen parin vuoden toteuttamisen jälkeenkin liian abstraktilta ja joiltakin osin monimutkaiselta.

Ikäpainotteiset kehityskeskustelut yli 45-vuotiaille

Ikäpainotteisten kehityskeskustelut toimivat ikään kuin porttina ikäohjelmaan. Niissä tehtiin työntekijälle henkilökohtaiset työelinkaaren suunnitelmat (HEKS) ja arvioitiin myös työn kuormittavuutta ja siten tarvetta ikävaipaisiin. Käytännössä kehityskeskusteluissa siis sovittiin ikäohjelmaan liittyvistä toimenpiteistä. Keskustelun sisältö ja siinä sovitut asiat kirjattiin sähköiseen eHR-järjestelmään.

Kehityskeskusteluja pidettiin sekä työntekijöiden että useiden esimiesten keskuudessa yhtenä parhaista ikäohjelman elementeistä, vaikka ne lisäsivätkin esimiesten työmäärää. Joidenkin esimiesten mukaan yksittäiset kehityskeskustelut olivat kuitenkin turhia, koska samat asiat käytiin läpi työyhteisössä ryhmissä. Kehityskeskusteluja oli käyty ennenkin lähes kaikissa työyhteisöissä, mutta joissakin yhteisöissä niitä alettiin käydä vasta ikäohjelman käyttöönoton myötä. Niissä työyhteisöissä, joissa kehityskeskusteluja oli käyty ennenkin, ikäohjelmaan liittyvät kehityskeskustelut toivat niihin yhtäältä uutta sisältöä ja syvällisyyttä sekä toisaalta ne kehittivät ja systematisoivat keskustelujen käytännön toteutusta ja kirjaamiskäytäntöjä.

”[...] se (kehityskeskustelu) niinku pakottaaki tavallaan käymään henkilökohtaisesti niitä asioita, vaikka onhan niitä aikaisemmin ni esimies-alaiskeskusteluja ollu ja pidetty ja, mut se ei oo niin, miten mä sanoisin tämmösen systemaattisempaa, siin on nyt ne vakioasiat mitkä käydään läpi ja keskustellaan ja, kuitennii suhteellisen vapaamuotoisesti siitä huolimatta että, eihän se mut tota, kyl mä kokisin et se on ihan hyvä, hyvä tuo resepti tossa ja, tuota siinähän sen oppii sitten alaisensa tarkemmin tuntemaan ja niitten toiveet ja, ne tulee paremmin kirjattua sitten ylös” (ES)

Ikäpainotteisten kehityskeskustelujen arvioitiin esimiesten mukaan olevan pitkällä tähtäimellä erittäin hyödyllisiä organisaation toiminnan kannalta. Niiden katsottiin muun muassa viestittävän työntekijöille, että heistä välitetään aidosti ja ollaan kiinnostuneita työntekijöistä, heidän jaksamisestaan sekä kehittymistarpeistaan myös muutoin kuin taloudellisen hyödyn ja tuotavuuden näkökulmasta. Esimiehet nostivat esiin myös sen, että kehityskeskusteluja käydessä oppi tuntemaan alaisensa ja alaisen toiveet paremmin.

”[...] se esimies-alaiskeskustelu ni se on kuitenkin tietyllä tavalla tämmönen, myöskin mä sanoisin niinku luottamuksen osoitus keskustellaan näistä asioista niin, se on huomioon otamista ja vaikkei sieltä nyt aina niitä tietyllä tavalla tuloksia heti saa, mut se on kuitenkin et okei, ihmistä ei pidetä pelkkänä tuotannon tekijänä se on myöskin niinko persoona, et seki asia tulee siinä samalla myöskin otettuu huomioon ja uskon että pitkässä juoksussa tuo tuloksia, ei niitä varmasti voi olettaa saatavan heti et se muuttuu tällä lailla et okei nyt on kaikki hyvin, vaan se pikku hiljaa tavallaan kasvetaan siihen ja muuttuu jo käytännöt” (ES)

”[...] me saadaan nimenomaan näillä e-a-keskusteluilla, kun se on just duunari-taso välissä, saadaan tavallaan sitä henkilökohtaista tuntemusta parannettua ja sovittua ja haettua sitä yksilöä nostetaan sieltä massasta ylös tietyllä tavalla, et se pääsee purkautuu ja kertomaan asioita tietyllä tavalla, niin mä uskon, että se on pitkällä tähtäimellä, se on meille hieno rikkaus ja hyöty.” (ES)

Henkilökohtainen työelinkaaren kehittämissuunnitelma (HEKS)

Henkilökohtaiset työelinkaaren kehittämissuunnitelmat eli HEKS:it tehtiin kehittämiskeskustelujen yhteydessä. Ne olivat kestoaltaan viisivuotisia, mutta niitä oli tarkoitus päivittää vuosittain kehityskeskusteluja käytäessä. HEKS:in avulla oli ”tarkoitus löytää ne keinot, joiden avulla työntekijä voisi työskennellä tuottavasti ja tehokkaasti koko työuransa ajan ja jäädä eläkkeelle normaalin eläkeiän täytyessä.”(Nurmela 2007).

HEKS:it oli tehty kahden vuoden aikana lähestulkoon kaikille työntekijöille. Niitä pidettiin kuitenkin sekä työntekijöiden että esimiesten keskuudessa melko turhina, koska niiden sisältö jäi epämääräiseksi ja ne tuntuivat liian kauaskantoiselta. Samoista asioista kuten työntekijän koulutus-

ja muusta kehittymistarpeesta ja toiveista käytiin esimiesten mukaan keskustelua päivittäin kohdattaessa.

”[...] No ei se siinä vaikeutta ole silleensä tehdä mutta, se sitte taas se sisältö ja semmonen, sekin jää vähän semmoiseksi epämääräiseksi, mitä se nyt sitten on se elinkaari että, aha tos-sako se sitten on, et...” (TY)

”Ehkä se on vähän liian pitkä, koska viisi vuotta on aika pitkä aika ajatella ihmisen elämässä, siinä saattaa tapahtua yhtä jos toista. Tuskin monikaan, ei sitä suunnittelekaan elämänsä niin pitkälle, että oho, mä olen nyt 50, kun mä oon 55 niin sit-ten mulla on sitä ja sitä ja mä teen tätä. Tuskin.” (ES)

HEKS:istä oli kuitenkin koettu olevan myös hyötyä. Niiden kautta oli saatu tietoa siitä, mitä ikääntyneet työntekijät toivovat ja tarvitsevat jaksakseen paremmin tehdä sen hetkistä työtänsä tai mahdollisesti jotakin muuta työtä. Aikaisemmin ei esimiesten mukaan ollut mahdollista eikä myöskään ollut olemassa riittäviä työkaluja ottaa esille terveyteen, työkykyisyyteen ja eläkkeelle jäämiseen liittyviä asioita. Niistä ei keskusteltu avoimesti, vaan ne olivat tabuja. HEKS:iän ja kehityskeskustelujen avulla näihin asioihin päästiin pureutumaan paremmin ja näistä asioista uskallettiin puhua esimiehen kanssa avoimemmin.

”No joo, sanotaan että suhteellisen hyvin ollaan pystytty kar-toittamaan porukan halut, toiveet ja mahdollisuudet. Et siel on tullut paljon lisää tietoa siinä mielessä, että kuka haaveilee mistäkin. Kun voi sanoa, et se on ollut aikaisemmin tabu, että ei oo voitu kysyä sitä, että koska sä oot aikonut jäädä eläkkeel-le ja millä lailla olet meinannut hoitaa tästä eteenpäin että sul-la riittää kunto työntekoon ja niin edelleen.” (ES)

Terveys- ja kuntotarkastukset

Työterveyshuollon tehtävänä oli arvioida ja edistää työntekijöiden terveydentilaa ja työ- ja toimintakykyä terveys- ja kuntotarkastusten avulla. Terveystarkastukset suoritettiin yli 56-vuotiaille vuosittain. Niissä tutkittiin muun muassa verensokeri, kolesteroli, verenpaine, painoindeksi, Score-indeksi sekä selvitettiin kyselyllä fyysistä kuormitusta, työhyvinvointia,

tuki- ja liikuntaelin oireilua, työstressiä, elämäntapoja ja työkykyä (ks. tarkemmin (Niemi-Korpi ym. 2007).

Fyysisen suorituskyvyn kartoitus, kuntotesti suoritettiin yksilötestinä työntekijän oman työpisteen tiloissa. Liikuntaelinten toimintakyvyn mittaaminen sisälsi tasapainotestin, puristusvoiman mittaamisen, vatsa- ja selkälihakosten ja arvon yläraajojen ja selän liikkuvuudesta. Polkupyöräergometritestin avulla arvioitiin työntekijän verenkiertoelimistön kuntoa eli maksimaalista hapenottoa. Kartoituksen päätteeksi tulokset tulkittiin testattavalle testin jälkeen ja keskusteltiin liikunnan tarpeesta ja ohjeistettiin tarvittaessa henkilöä lisäämään tai ylläpitämään liikunnan harrastamista. Työntekijälle toimitettiin myöhemmin myös kirjallinen palaute liikuntaohjeineen. (Pello ym. 2007)

Tutkimusten tulosten perusteella työterveyshuolto teki oman arvion työn raskaudesta ja ikävapaiden tarpeellisuudesta, sekä muista jatkotoimenpiteistä kuten painon tai kolesteroliarvojen seurannasta. Terveys- ja kuntotarkastusten tulokset toimivat siis perusteina ikävapaille. Suositukset ikävapaista kirjattiin eHR-järjestelmään, jolloin ne näki työterveyshuollon lisäksi työntekijä itse sekä esimies. Näin mahdollistui myös niin sanottu kolmikantayhteistyö, jossa työntekijä, työterveyshuolto sekä esimies käyvät keskenään tiivistä vuoropuhelua. (ks. enemmän kolmikanta yhteistyöstä (Niemi-Korpi ym. 2007)

Ikäohjelmaan liittyvät työterveyshoitajan suorittamat terveystarkastukset ja työfysioterapeutin suorittamat kuntotarkastukset koettiin erittäin myönteisesti sekä esimiesten että työntekijöiden keskuudessa. Ikäohjelman toteuttamisen alussa niiden toteuttamisessa ilmeni kuitenkin ongelmia yhtäältä työterveyshuollon resurssipulan takia ja toisaalta kuntotarkastusten toteuttamistavan suhteen. Vuonna 2006 terveystarkastukset sujuivat kuitenkin jo hyvin, kun ikäohjelmaa varten saatiin työterveyshuollossa lisäresursseja.

”Terveystarkastusten osalta on semmoinen käsitys ja kuva, että niistä olisi se kaikista isoin hyöty ollut” (ES)

”[...] nää kuntokartoitukset siin tietysti, se virittää vähän sillä lailla tavallaan itsekin seuraamaan omaa, omia elintapoja sillä se, kyllä sitä on vähän, jossei nyt varpaillaan niin kuitenkin tavallaan vähän aina tulee että aha mitähän mä syön ja nukun noin ja, pitäiskö vähän lenkille lähtee ja, kun housut taas kiristää, tämmöisiä ihan pieniä, kyl sieltä tulee sitä, vaikei se nyt mitään lukujärjestystä tuo elämään eikä sellaista mut kuitenkin se on jo tavallaan taustatekijä ja sit toisena hyvänä

*puolena mä pidän sitä että, työnantajakin on huomannut taval-
laan meidät ikääntyvät ihmiset” (TY)*

*”[...] ja sitten on kaikki noi testit mitä on tossa ja, tämmöiset
ni, mun mielestä ne on hyviä, ja sitte tosiaan se että lääkäriin
pääsee ja näihin testeihin labrakokeisiin ja tämmösiin ni, ker-
ran vuodessa ja, kyllähän näissä hommissa pitäis päästäkki jo
täs iäs” (TY)*

Ikävapaat ja kuntolomat

Ikävapaiden tarkoituksena oli edesauttaa työntekijöiden selviytymistä ras-
kaista ja urakkaluonteisista töistä keventämällä työntekijän työkuormitusta
lisäämällä palautumisjaksojen määrää ja / tai pituutta. Oikeus palkallisiin
ikävapaisiin määräytyi ensinnäkin iän mukaan. Niitä oli mahdollista saada
56-vuotiaana tai sitä vanhempana ja niiden määrä kasvoi iän karttuessa; 56-
vuotiailla oli mahdollista saada vuodessa kaksi ikävapaapäivää ja 65-vuotta
täyttäneillä 20 päivää.

Ikävapaat olivat ikäohjelmassa sidottu myös työn kuormitta-
vuuteen ja terveyteen. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että ne, joilla oli ter-
veydellisiä ongelmia ja kuormittava työ oli mahdollista saada ikävapaita,
mutta hyväkuntoisella kevyen työn tekijällä, kuten toimistotyöntekijällä ei
ollut mahdollisuutta saada ikävapaita. Ikäohjelman alussa työnjohdolla ei
myöskään ollut mahdollisuutta käyttää ikävapaita, mutta käytäntöä muutet-
tiin ohjelman jatkuessa, koska tämä herätti suurta epäoikeudenmukaisuuden
tunnetta sekä työnjohdossa että työntekijöissä. Terveyteen ja työn raskau-
teen sidotut ikävapaat ovat ainutlaatuinen järjestelmä ja tässä suhteessa ikä-
ohjelma poikkeaa muista vastaavanlaisista ikäohjelmista; niissä ikävapaat
ovat mahdollisia kaikille ikäohjelmaan kuuluville. Ikävapaiden terveysti-
donnaisuuden taustalla vaikutti Helsingin kaupungin käytännöt, jotka eivät
olisi muutoin sallineet ikävapaiden sisällyttämistä ikäohjelmaan.

Ikävapaisiin liittyi etenkin ohjelman alkuvaiheessa ongelmia ja ikäva-
paissa oli esimiesten ja työntekijöiden mielestä mahdollisuus väärinkäyt-
töön. Kun ikävapaiden tarkoitus oli se, että työntekijä kerää voimia ja tulee
levänneenä ja virkistäytyneenä töihin, oli joissakin tapauksissa esimiesten ja
työntekijöiden mukaan kuitenkin käynyt niin, että ikävapailta palannut hen-
kilö on töihin tullessaan heikommassa kunnossa kuin ikävapaalle lähties-
sään. Taustalla vaikutti sekä työntekijöiden oman arvion että esimiesten
arvioin mukaan runsas alkoholin käyttö ja muutoin kuluttava elämäntapa.

*”[...] Mulla oli tossa yksi tapaus, missä ihminen oli ikävapaal-
la ja hän käytti sen vapaa-aikansa sillä tavalla, että hän oli
entistä heikommassa kunnossa, kun hän tuli töihin” (ES)*

Ongelmallisuutta aiheutui myös siitä, että ikävapaita käytettiin paljolti myös lomien jatkona, jolloin työt kasaantuvat muille työntekijöille.

*”Meillä jäi yksi mekaanikko eläkkeelle viime kuun alusta ja
hän käytti sitten kesällä nää 10 vuorokautta ikävapaata kaik-
kien näitten 38 vuosilomapäivän lisäksi, niin kyllä se kuormitti
muuta aika tavalla” (ES)*

Väärinkäytön ehkäisemiseksi ikävapaajärjestelmää muutettiin ohjelman jatkuessa siten, että kuusi ensimmäistä ikävapaapäivää piti yhdistää kuntolomaan. Tällöin myös joidenkin esimiesten arvioiden mukaan ikävapaiden suosio laski, koska vapaita ei haluttu pitää työnantajan määräämällä tavalla.

*”[...] Ja sitten just nää kuntolomat ja ikävapaat kun, kun siellä
oli ehtona se et se pitää niinku yhdistää ja omasta lomasta nap-
sia pois ni se tuntu olevan hirveä paukku, et siinki nyt ei kukaan
lähde että jos on kerran tottunu kalas käymään ni käy kalassa
vastaki, ne oli ne ajatukset.” (ES)*

Vapaiden sitominen kuntolomiin oli ollut kuitenkin eritoten esimiesten mukaan pääosin hyvä asia. Heidän arvionsa mukaan järjestely on vähentänyt vapaiden väärinkäyttöä ja ohjannut terveellisempään elämäntapaan.

*”Jos ikävapaita ei sidota kuntolomiin, se on melkein kuin kai-
voon heittäisi rahaa.”(ES)*

Toisaalta jotkut esimiehet puolsivat enemmän sitä, että työntekijät saisivat itse päättää vapaa-ajastaan.

Työntekijöiden mielipiteet ikävapaiden sitomisesta kuntolomiin olivat myös melko ristiriitaisia. Toiset olivat sitä mieltä, että on mielekästä käyttää vapaat ohjattuun kuntolomaan, kun työnantaja maksaa kustannukset, mutta toisten mielestä työntäjän puuttuminen vapaa-ajankäyttöön ei ole oikeudenmukaista ja mielekästä. Eräskin työntekijä vetosi ihmisten erilaisiin elämäntilanteisiin, joiden takia voi olla mahdotonta lähteä viikoksi pois kotoa.

”Nää kuntolomat mitä meil ollu ni, tottakai se vaikuttaa, ainaki henkisellä puolella, pääsee tonne ja, saa olla ja, työnantaja maksaa kaikki ja saa harrastaa liikuntaa, pääsee testeihin ja, vielä testit meni paljon paremmin ku edellisel kerralla ja, kaikkee tämmösiä. Kyllä ne, kyllä ne on ihan hyviä” (TY)

”Ihmisillä voi olla erilaisia elämäntilanteista. Kaikki eivät pääse lähtemään kotoaan. Esimerkiksi puoliso voi olla sairaana ja tarvitsee perään katsomista.”(TY)

Ikävapaista oli kaiken kaikkiaan hyvin ristiriitaiset kokemukset sekä esimiehillä että työntekijöillä. Haastatteluissa tuli selvästi esiin se, että ikävapaiden sitominen huonoon terveydentilaan ja alentuneeseen toimintakykyyn aiheutti suurta epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Ne, jotka olivat huolehtineet terveydestään ja työ- ja toimintakyvystään ja pystyvät työskentelemään täysipainoisesti eivät saaneet minkäänlaista kannustusta. Ne, joilla toimintakyky oli huono ja ovat sairauden takia paljon pois töistä eivätkä pitäneet huolta kunnostaan, saivat ikävapaita. Järjestelmän koettiin kasaavan töitä niille hyväkuntoisille, jotka eivät saaneet ikävapaita. Esimiehet toivoivat, että ikävapaita voisi myöntää tasapuolisemmin, jotta työyhteisössä ei koettaisi vapaita niin epäoikeudenmukaiseksi.

”[...] niin hyväkuntoiset ei pääse millekään lomalle, ne saa painaa, resupekat mitkä on selkä poikki, niin niitä hyysätään sitten. Siinä on vähän semmoinen, ei oikein niinku oo reiluu.” (TY)

”Jos mä ajattelen, puhutaan nyt ikävapaista, niin mä olen ikävapaista sitä mieltä, että se nykyinen kriteeri, että se ei ole oikein. Elikkä kun sä olet todella huonokuntoinen ja sä saat sitten ikävapaata 10 vuorokautta, siis jos on oikeen romu ihminen, niin se todella tuntee itensä oikeen romuksi, kun sille annetaan se vapaa. Ja ne jotka on pitäny itensä hyvässä kunnossa ja tekee kaikkensa sen eteen, että pysyy siinä, niin heitä ei tavallaan pal-kita millään. Ja se koetaan semmoisena epäoikeudenmukaisena

perusteena ja tuota minä luopuisin tuommoisesta ikävapaan käytöstä tässä muodossa missä se nyt on. (ES)

Esimiehet olivat huolissaan myös nuoremista työntekijöistä. Ikävapaat jo sinälläänkin kasvattivat esimiesten mukaan nuorempien työntekijöiden työn määrää. Vaikka nuoret työntekijät olivat johdon mukaan suhtautuneet yleisesti ottaen ikäohjelmaan myönteisesti, suhtauduttiin nuorempien työntekijöiden keskuudessa erityisesti ikävapaisiin penseästi juuri siksi, että ne lisäsivät heidän omaa työmääräänsä.

Ikävapaiden arvioitiin myös joidenkin esimiesten mukaan aiheuttavan organisaatiolle enemmän kustannuksia kuin hyötyä.

”[...] neljätoista ikävapaapäivää jättää n. 200 työpäivää vuodessa. Ikävapaat tekevät näin ollen aika paljon kustannuksissa, mutta eivät toisaalta tuo yhtä paljon lisäpuhtia.” (ES)

Toisaalta esimiehet näkivät ikävapaissa myös hyviä puolia. Esimiehet uskoivat vapaiden antavan niin sanotusti ”henkistä piristystä” ja vapaita pitäneet työntekijät olivat heidän mukaansa erittäin tyytyväisiä ikävapaisiin. Myös työntekijät, jotka olivat vapaita käyttäneet kokivat vapaat hyväksi kannustimeksi, jotka eritoten paransivat jaksamista.

” [...] Ikävapaista on ollu ihan selvää hyötyä. Se että tietää että on mahdollisuus käyttää niinku huilipäiviä, niin se henkinen puoli just, sitä jaksaa paremmin kun tietää että ahaa, nyt mä saan huilia vähän enempi kuin sen viikonlopun” (TY)

Ikävapaajärjestelmä itsessään oli kuitenkin vielä vuonna 2006 epäselvä monelle työntekijälle. Useat työntekijöistä eivät haastatteluiden perusteella olleet tietoisia vapaiden myöntämis- ja käyttöperusteista. Epäselvyyksiä oli erityisesti siinä, kuka vapaita saa myöntää ja toisaalta kenen niitä on mahdollista saada. Osaltaan tähän vaikutti se, että ikävapaakäytäntöä muutettiin ohjelman aikana.

eHR- järjestelmä ikäohjelman työkaluna

Sähköisen eHR-järjestelmän tarkoituksena oli toimia työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon työkaluna niin sanotussa kolmikantayhteistyössä. Järjestelmään kirjattiin työntekijää koskevat perustiedot kuten kaikki poissaolot, osaamisen kehittämisen suunnitelmat, ydinosaamiset, ikäohjelman toimenpiteisiin osallistumiset, työterveyshuollon tekemät suositukset ikävaapaista, arviot työnkuormittavuudesta työntekijältä itseltään, esimieheltä sekä työterveyshuollolta.

Haastattelujen valossa eHR-järjestelmä näyttäytyi sekä hyvänä että huonona työkaluna. Esimiesten mukaan järjestelmä oli hyvä erilaisten peruseräpäätösten tuottamisessa ja sen avulla on helppo saada kokonaiskuva esimerkiksi poissaolojen määrästä ja ikäohjelman toimenpiteiden käyttöasteesta sekä työntekijöiden osaamisesta ja toisaalta koulutustarpeesta. Esimiehet kokivat järjestelmän myös hyvänä apuna kehityskeskusteluissa järjestelmän antaessa selkeät kehitykset keskustelulle.

”Tosta (eHR-järjestelmästä) näkee yleissilmäyksellä heti nopeasti kaikkien poissaoloja ja sen tyyppisten asioiden niinku seurantakuvioiden ja tota noin, siitä näkee mitkä henkilöt on ollu mukana eri järjestelmässä, onhan siel tapahtumia vaikka kuinka paljon” (ES)

Ongelmallisena puolestaan nähtiin työntekijöiden vaikeudet käyttää järjestelmää. Erityisesti tämä korostui talonrakennusyksikössä, jossa työntekijät työskentelevät maantieteellisesti hajallaan työmailla, joissa ei ole kovinkaan hyvää mahdollisuutta käyttää tietokoneita. Esimiehet totesivatkin, että työntekijöiden eHR-järjestelmän käyttöaste oli varsin huono. Jotkut iäkkäämmät esimiehet kokivat järjestelmän olevan myös teknisesti vaikeakäyttöinen sekä omalta että työntekijän kannalta. Useimmat HKR-Tekniikan työntekijöistä eivät olleet lainkaan tottuneet käyttämään tietokonetta, joten käyttökynnyks oli korkea ja asenteet koneen käyttämisestä kohtaan olivat selvästi varauksellisia.

”Järjestelmähän on ihan ok, se on sillee yksinkertainen että ei varmaan, voi olla että on niitä vanhoja konkareita jotka on jo nii, niinku se sano joku, et häl on nii paksut sormet että, painaa ni kaks nappia menee kerralla että, mitenhan tätä pystyy käyttää.” (ES)

”[...] eiku se ohjelma on oikeasti vaikee, se on minun mielestä se on ihan oikeasti liian vaikee, et kyllähän sitä nykypäivän ihmiset on tottunut tietokoneiden kanssa häääämään, että jos se olis parempi ja varmaan siitä saiski paremman niin tota, se on se este siinä” (ES)

eHR-järjestelmän ongelmaksi koettiin myös se, että se ei ollut ajan tasalla toimiva, vaan asiat päivittyivät viiveellä tai eivät pysyneet ajan tasalla. Näin oli esimerkiksi työntekijöiden koulutustarpeiden kohdalla. Niistä käytiin esimiesten mukaan keskustelut ja päätökset tehtiin päivittäin kohdatessa, jolloin niitä ei muisteta tai viitsitä päivittää järjestelmään.

Ikäjohtaminen

Esimiehiä valmennettiin ohjelman aikana johtamaan alaisiaan ottaen ikä huomioon. He saivat muun muassa laaja-alaisesti tietoa ikääntymisestä ja ikääntymisen vaikutuksista työn tekemiseen, omista mahdollisuuksistaan ottaa ikä huomioon käytännön johtamisessa, johtamiskäytäntöihin sekä eläköitymiseen liittyvistä laeista ja Helsingin kaupungin yleisistä käytännöistä.

Esimiehet kokivat itse onnistuneensa ikäjohtamisessa hyvin ja ikäjohtamisvalmiuksiensa parantuneen. Tosin jotkut esimiehistä totesivat omien toimintamahdollisuuksiensa ja valtuutensa toteuttaa joitakin toimenpiteistä liian rajallisiksi johtuen kaupungin jäykästä organisaatiomallista.

”[...] mun mielestä siinä on siinä mielessä onnistuttu mitä on ollu toimintamahdollisuuksia, et kun on mahdollisuudet rajalliset niin, silloin tietenkään se johtaminenkaan ei ole onnistunut, työkalut puuttuu” (ES)

Myös työntekijät kokivat, että ohjelman aikana esimiehet olivat kiinnittäneet enemmän huomiota ikääntyneiden työntekijöiden tarpeisiin. Eniten tämä heijastui esimies-alaiskeskusteluissa, mutta se oli nähtävissä myös päivittäisessä johtamisessa. Myös työntekijöiden kokemusten mukaan kaupungin jäykkä toimintamalli asetti rajoituksia esimiesten toimintamahdollisuuksiin.

”Aika hyvin mun mielestä onnistuttu (ikäjohtamisessa), mut se vaan sit on monesti, kun se jää sitten siihen ne heidän valtuutensa, et se ei mee sitten ylemmäksi, mistä se yleensä jää kiinni

kaupungilla että. Vaikka meillähän aika myönteisesti suhtautuu nää päälliköt mutta kun se ei sitte mee sen ylemmäksi sitte ni, se on mun mielestä siellä se suurempi ongelma” (TY)

3.5 Ikäohjelman vaikutukset

Vaikutukset henkilöstöön

Jaksaminen, hyvinvointi ja terveys

Johdon arviot ikäohjelman vaikutuksista henkilöstön jaksamiseen olivat pääosin myönteisiä. Monet esimiehet olivat kuitenkin sitä mieltä vuoden 2005 haastatteluissa, että ikäohjelman ollessa vasta alkuvaiheessa on vaikeaa arvioida jaksamisessa ja hyvinvoinnissa tapahtuneita muutoksia ja sitä ovatko ne tapahtuneet nimenomaan ikäohjelman ansiosta.

Vuoden 2006 haastatteluissa havainnot vaikutuksista olivat selkeämmät. Esimiesten mielestä ikäohjelman fyysiseen kuntoon tähtäävät toimenpiteet kuten kunto- ja terveystarkastukset ja kuntolomat olivat esimiesten mukaan lisänneet työntekijöiden tietoa omasta terveydentilasta ja fyysisestä kunnosta sekä terveellisistä elämäntavoista. Monet olivat motivoineet kuntoilemaan ja olivat ”reipastuneet” ja siten jaksivat myös työssä paremmin. Terveystarkastuksista katsottiinkin olleen tavoitteiden saavuttamisen kannalta paras hyöty kahden vuoden toteutuksen jälkeen

”Niin kuin mä sanoin, niin kyl toi kuntoasia, se on se, siis kyllä ihmiset on saanu paljon siitä semmoista kimmoketta ja sen näkee tuolla ihan siis hirvittävään hyvin että moni voi paremmin ja todennäköisesti jaksaa paremmin tehdä töitä, jotka on lähteny sitten ikäohjelman ulkopuolella sitä kuntoa nostamaan, että eihän tuo ikäohjelma sinänsä nosta jos kerran käy kuntolomalla tai muuta, vaan sehän tekee vaan sen impulssin.” (ES)

Työntekijöiden mielipiteet ikäohjelman vaikutuksesta työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin olivat hyvin myönteisiä. Eritoten ikävapaat ja terveys- ja kuntotarkastukset koettiin jaksamista edistävinä tekijöinä.

”[...] niinku mä oon sanonu, t oon kyllä piristynyt, silleen että ihan toisenlaisella tsempillä puskee vaikka ikää on.” (ES)

”[...] ton ikäohjelman kautta ni vähän enemmän on tullu ajateltua sitä työkuntoa ja jaksamista, ja ehkä vähän tullu toimituuki sen puolesta, saanu painoa pudotettua aika reippaasti ja...” (TY)

”kaikkein mun mielestä tärkein on täs se semmonen joustomahdollisuus voi pitää vapaata ku ei jaksa. TY)

Joidenkin työntekijöiden mielestä ikäohjelmalla tai sen toimenpiteillä ei ole ollut vaikutusta heidän jaksamiseensa. Nämä työntekijät olivat iältään nuorempia, alle 56-vuotiaita, eivätkä kuuluneet vielä esimerkiksi ikävapaiden piiriin. He harrastivat aktiivisesti liikuntaa ja kokivat itsensä hyväkuntoisiksi.

Arvostus ja motivaatio

Työntekijöiden ja esimiesten puheessa tuli selvästi esiin se, että ikääntyneitä työntekijöitä arvostettiin enemmän ja että ikääntyvät työntekijät arvostivat myös enemmän itseään ja kertynyttä osaamistaan. Eräs esimies totesi seuraavasti:

”[...] se hyöty mikä tällä hetkellä on ollut siitä, että ikääntyvien työntekijöiden arvostus on lisääntynyt ja ennen kaikkea heidän itsensä keskuudessa. Se on se mikä on huomataan. Ja kun mä olen noita kehittämiskeskusteluja ehkä 35 käynyt, niin tuota kylä se siinä tulee esille.” (ES)

”[...] elikkä tää nykyinen aika kun ihannoi nuoruutta, kauneutta ja nopeutta, nii nää kaverit, kun niitten kanssa keskustelee, niin ne huomaa että heitä arvostetaan, heidän osaamistaan arvostetaan ja heille tulee ihan semmoinen fiilis, sen huomaa puheista, että mä osaan, mua tarvitaan ja mä pärjään. Niin se isoin on se isoin asia ja sehän ruokkii sitten, siitä saa helposti semmoisen positiivisen kierteen aikaiseksi...” (ES)

Arvostuksen ja avoimen keskustelun kautta ikääntyneet työntekijät kokivat myös oman työskentelymotivaationsa kasvaneen.

”[...] se antaa semmosen vähän, paremman fiiliksen ja motivaation, että ahaa musta pidetään huolta ja arvostetaan.” (TY)

Eläkejatukset

Eläkejatuksissa oli havaittavissa jonkin verran muutoksia sekä esimiesten että työntekijöiden kokemusten mukaan. Vuoden 2005 haastatteluissa esimiesten arvioiden mukaan ennenaikaisia eläkkeelle jäämisiä tulisi ikäohjelman myötä olemaan vähemmän. Tähän vaikuttaisi käsitysten mukaan se, että esimies-alais-keskusteluissa käydään yhdessä henkilökohtaisia tulevaisuuden suunnitelmia läpi ja pystytään puuttumaan ongelmiin aikaisessa vaiheessa.

Vuoden 2006 haastatteluissa monilla esimiehillä oli eläkkeelle siirtymisen ja työssä jatkamisen suhteen kuitenkin melko epäilevät ajatukset. Erään esimiehen mukaan positiivisia tuloksia oli kuitenkin jo saatu kahden vuoden toteutuksen jälkeen. Tällä hän viittasi siihen, että työntekijöiden terveydentilaan ja jaksamiseen pureutumalla oli pystytty ehkäisemään ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymisiä.

”No tota, loppupeleissä niin ikäohjelmallahan tavoiteltiin pidempää, tai että ihmiset jaksaisi pidempään tehdä töitä terveinä ja tota, kyl mä väittäisin että sillä on saatu niinku positiivisia tuloksia aikaiseksi, siis nää perustuu ihan mutuu, ei kovin moni kyllä oo vielä ilmottanu, että hän jatkas kuuskykaheksan vuoti-aaks asti työntekoa että siirtäisi sitä eläkkeelle jäämistä sinnepäin, enkä usko että välttämättä niitä hirveästi tuleekaan että, kuitenkin kohtuullisen raskaassa työssä meillä pääpiirteittäin ihmiset on.” ES

Yksikään työntekijä ei ollut esimiesten mukaan ohjelman kahden vuoden toteutuksen aikana nimenomaan juuri ikäohjelman toimenpiteiden ansiosta vielä myöhentänyt eläkkeelle siirtymistään eikä näin esimiesten arvion mukaan tulisi tapahtumaan jatkossakaan. Ikäohjelmalla ja sen toimenpiteillä ei sinällään heidän arvionsa mukaan siis ollut tai olisi suurtakaan merkitystä eläkkeelle jäämisen suunnittelussa.

Joidenkin esimiesten alaisista osa oli kuitenkin jo myöhentänyt eläkkeelle siirtymistään tai ilmaisseet halukkuuttaan jatkaa työskentelyä virallisen eläkeiän saavuttamisen jälkeen, mutta ikäohjelma ei ollut tähän syynä. Pikeminkin siihen vaikutti esimiesten tietojen mukaan henkilökohtaiset tekijät

kuten perhetilanne ja puolison eläkkeelle jääminen sekä toisaalta eläkeläisissä tapahtunut muutos.

”[...] niin kun perustavoitteeksi ajateltiin että pidempään jaksais olla työelämässä ni, niin mitä noita keskustelujakin on käyty porukan kanssa ni kyllä ne on ihan puuta heinää eli yksikään ikähenkilö ei ole ilmoittautunut vapaaehtoiseksi ainakaan ton ohjelman takia, se on enemmän sit jos, joku mieltii sitä ni, se on se että hänen vaimonsa saattaa olla vuoden pidempään töissä, eikä halua mennä siivoamaan kotiin, muijalta tulee liian pitkät työlistat että tuskin mikään muu syy vaikuttaa siihen eläkkeelle jäämiseen.” ES

”On sillä mahdollisuutta siihen ja tuo laki joka tuli niin sekin mahdollistaa. Tuossa on ollut aika paljon kyselyjä just kaverilta jotka rupee lähestyy jo eläkeikää. Jos tekis vuoden enempi kun muija pääsee vuoden päästä eläkkeelle niin sitä vähäsen markkinoidaan, ja sitten oikein kun juttelee niin vaimo onkin jo eläkkeellä, ei oo itte vielä valmis...” (ES)

Ikäohjelmaan kuuluvien työntekijöiden omat mielipiteet eläkkeelle siirtymisestä olivat melko ristiriitaisia ja taustalla tuntui vaikuttavan hyvin paljolti yksilölliset tekijät kuten esimiehet olivat arvioineet.

”[...] mulla on nyt 1,5 vuotta eläkkeelle ja vaimon kanssa oli just eilen puhe, että mitä jos jatkaisi muutaman vuoden vielä. Se on sitten taas, että jaksako se vaimo kattoo kotona kaiket päivät, jos lähtisi eläkkeelle.” (TY)

Eräät työntekijöistä arvioivat myös, että työssäoloaikaa olisi jo saatu joidenkin työntekijöiden kohdalla pidennettyä ikävapaiden avulla, koska ne tarjosivat ikääntyneelle työntekijälle heidän kaipaamansa joustavuutta. Työntekijöistä muutamat olivat selkeästi sitä mieltä, että olisi hyvinkin mahdollista, että he jatkaisivat työskentelyä virallisen eläkeiän jälkeen nimenomaan ikäohjelman ansiosta. Tätä edesauttoi muun muassa se, että esimiehen kanssa keskusteltiin asiasta ikäohjelmaan kuuluvien ikäpainotteisten esimiesalaiskeskustelujen yhteydessä.

”H: Miten se eläkkeelle siirtymisen myöhentäminen, itse mainitsit että oisit valmis?

TY: Niin tuntuu ainakin siltä.

H: Auttaako ikäohjelma siihen?

TY: Kyllä totta kai, nimenomaan e-a -keskustelut.” TY

Osa työntekijöistä oli kuitenkin selkeästi sitä mieltä, että eläkkeelle jäädään heti kun ikä sen sallii. Heidän tavoitteenaan oli jaksaa vain siihen asti kuin virallinen eläkeikä saavutettaisiin - ei yhtään pidemmälle. Siinä ikäohjelman ajateltiin kuitenkin auttavan. Ikäohjelma ei näiden työntekijöiden mukaan sinällään vaikuta kuitenkaan eläkkeelle jäämiseen liittyviin ajatuksiin, vaan pikemminkin muut tekijät, kuten harrastukset ja perhe.

”[...] jos sanon näin omalta osaltani eläkeikä lähestyy kovaa vauhtia, kyllä mulla on ihan muut suunnitelmat tällä erää vain jos elämää riittää ja vaimo pääsee eläkkeelle tässä noin puolentoista vuoden päästä, niin varmaan kun mulla tulee, niin uskoisin että sitten, tuskin mikään eläkekertymä saisi minua jatkamaan tai sitten joku ikäohjelma saisi minua jatkamaan, mutta siihen asti jaksan kyllä ja ikäohjelmakin ja ikävapaat kyllä helpottaa että...”(TY)

Vaikutukset esimiehiin ja johtamiskäytäntöihin:

Ajattelutavan muutos

Johtajat kokivat oman ajattelunsa ikääntyneitä kohtaan muuttuneen ikäohjelman myötä. Eräs johtaja kuvaili johtamiseensa tulleen lisää ”pehmeyttä”. Esimiehet kokivat myös arvostuksensa ikääntyneitä kohtaan kasvaneen. He kokivat myös ymmärtävänsä paremmin mitä ikääntyneempien työntekijöiden johtamisessa tulisi ottaa huomioon.

”No ite kyllä arvostaa enemmän” (ES)

”On kyllä arvostuksia ja asioita on tottakai tullut sitä kautta [...]” ES

”No sitä kautta (ikäohjelma) tulee itselle tuonne takaraivoon, niin sitä kautta se näkyy siinä työn johtamisessa, että ottaa vähän toisella tavalla huomioon toisen mahdollisuudet...” (ES)

Johtamistaito ja ikäjohtaminen

Suurin osa esimiehistä koki ikäohjelman toteuttamisen kehittäneen heidän johtamistaitojaan ja -käytäntöjään. Erityisesti esimies-alais-keskustelut koettiin hyvänä johtamisen työkaluna, joka toi monelle uusia näkökulmia alaisen ohjaukseen.

”No mä sanoisin, että omassa ajatusmaailmassa tapahtuvia pieniä muutoksia ja sen huomaa sitten, varmasti monenlaisia-kin muutoksia, sen huomaa mun johtamiskäytännöissä.” (ES)

Toisaalta jotkut iäkkäämmät esimiehet olivat hyvin halukkaita pitämään kiinni jo opituista ja hyviksi kokemistaan johtamiskäytännöistä. Heidän oli vaikeaa ymmärtää, että ikäohjelman tarjoamat työkalut olisivat parempia kuin heidän aikaisemmin soveltamansa käytännöt. Toisaalta moni ikäännytynyt esimies ymmärsi nimenomaan oman ikänsä avulla uusien käytäntöjen tarpeellisuuden.

Vaikka ikäjohtamisessa oli kokemusten mukaan onnistuttu suhteellisen hyvin, oli joillakin esimiehistä vielä vaikeaa sisäistää ikäohjelmaan liittyvää johtamista osana normaalia johtamistapaa ja henkilöstöhallintoa. Ikäohjelmaan liittyvät toimenpiteet tuntuivat vielä ylimääräisiltä työkaluilta, joita oli joiltakin osin vaikeaa soveltaa osin kaupungin jäykän toimintamallin takia, mutta osin myös niiden monimutkaisuuden ja epäselvien käytäntöjen takia.

Johtamiskäytännöissä ja näkökulmissa korostui selvästi entistä enemmän henkilöstöjohtaminen tehtäväjohtamisen sijaan. Esimiehen roolin koettiin myös muuttuneen vaativammaksi. Eräät esimies totesivat seuraavaa:

*”[...] Se täytyy sanoa, että esimiehen rooli on muuttunut kyl-
lä aika paljon ja esimieheltä vaaditaan huomattavasti enem-
pi. Sanotaan nyt joku tommonen pelkkä kehityskeskustelu ja
sitten puhutaan jostain ikäjohtamisesta, niin kyllä se asettaa
esimiehelle aika paljon vaatimuksia, koska kuitenkin tulos-
vaatimus on koko ajan olemassa.” (ES)*

*”Aikaisemmin ehkä ollut semmoista voisko sanoo, että
enempi kovilla arvioilla johtanut ehkä, että sitä raakaa te-
kemistä, raakaa, että se näkyy tossa mikä on euroina tai
muina tuloksia tuossa, sitä kautta vaan hakenut sitä, tai joh-
tanut, mutta kyllähän tällaisia, onko nää nyt sitten niin sa-
nottuja pehmeitä arvoja vai mitä nää on tän tyyppiset asiat,
että otetaan huomioon näitä, niin kyllähän se on pannut
miettimään sitä, että tänä päivänä enemmän varmaan tää
johtaminen pitää viedä siihen suuntaan. Henkilöjohtamiseen,
siinä on muutakin tässä kuin ne eurot” (ES)*

Suhde alaisiin

Osa esimiehistä totesi, että alaiset ovat tulleet ikäohjelman ja erityisesti esi-
mies-alaiskeskustelujen myötä tutuimmiksi henkilökohtaisella tasolla. Työntekijän henkilökohtaisten asioiden ja toiveiden tunteminen myötävai-
kutti heidän mukaansa myös siihen, että esimiehellä oli mahdollista kannus-
taa ja tukea alaistaan paremmin myös työhön liittyvissä asioissa.

*”No okei ne on ollu tuttuja ennestäänkin ja tunnettu hyvin. Tie-
tysti kun tuossa kehittämiskeskusteluja käydään ja puhutaan
tulevaisuuden asioista ja puhutaan toiveista ja haaveista, ol-
laan niin kovin yksityisellä alueella, joka tuota, joka yleensä
suomalainen mies pitää kovin suljettuna, niin kyllä siellä yllät-
täviä asioita tulee esille. Montakin kertaa olen yllättynyt. Mut
sehän on semmoista tietoa, joka, ensinnäkin se on äärettömän
luottamuksellista ja sitä et voi käyttää muuta kuin kahden kes-
ken kuin keskustellaan. Ja just näitä toiveita ja haaveita niitä
pystyy ehkä hiukan auttamaan niitten toteuttamisessa, joka sit-*

ten taas vaikuttaa sinne työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. Et siinä mielessä on tullut tutummaksi, vaikka ne on tuntenut 30 vuotta monetkin, niin tai sanoittaisko siviilipuolen asiat on tullu paremmin esiin.” (ES)

Toiset esimiehet olivat kuitenkin sitä mieltä, että ikäohjelman myötä muutoksia alaisuudessa ei ole tapahtunut, koska alaiset ovat jo entuudestaan tuttuja ja keskusteluilmapiiri avoin.

Esimiesten, nimenomaan työnjohdossa toimivien kokemusten mukaan heidän oma ja työntekijöiden välinen ymmärrys ja luottamus oli ikäohjelman myötä parantunut. Tällä on esimiesten mukaan suuri merkitys erityisesti työilmapiiriin ja keskinäisen viestinnän ja yksikön toiminnan kannalta.

”[...] minusta se, että osa niistä planketeista jota täytetään, niin osa niistä on sellaisia jotka jäävät työnjohtajan ja työntekijän väliseksi, niin sanotuksi salaisiksi asiapapereiksi, toisin sanoen niitä ei toimiteta mihinkään, vaan ne on tuolla työpäälliköiden tai työnjohtajien ja työntekijöiden välisiä papereja ja heidän tiedossaan. Ja sillä on erinomaisen hyvä vaikutus ollut eli toisin sanoen se on lähentänyt tavallaan työnjohtoa ja työntekijäkuntaa. Ne kokee että heillä on sellaista yhteistä tietoa, jota ei oo muilla ja se on minusta äärettömän hyvä veto tässä ikäohjelmassa, että se on, siinä on jotain semmoista uutta, jota ei ole aikaisemmin ollut. Mä heti kun se ilmoitettiin, että näin tullaan menettelemään, niin mielestäni hurrasin ja totesin, että tässä on ideaa, tässä on, niin kuin heti syttyi, että tässä täytyy olla jujua.” (ES)

”[...] Tähän istuu hirmuisen hyvin se ajatus, että tämän tyyppiset asiat, joita ikäohjelmassa käsitellään niin olisivat sellaisia, joita työnjohtaja, oli se työpäällikkö tai työnjohtaja yhdessä työntekijöiden kanssa käsittelee, siis keskenään. Se kehittää pitkällä juoksulla sitä heidän välistään luottamusta, koska tää perustuu hirveen pitkälle tämmöinen toiminta luottamuksellisuuteen, heidän on myöskin pakko tässä toiminnassa siirtää vastuuta yhä enemmän työntekijäkunnalle. Siihen istuu erinomaisen hyvin tää ajatus, että heidän keskinäinen luottamuksensa vahvistuisi myöskin asioissa, jotka on enemmän henkilökohtaisia. Ja sitä tää sisältää aika paljon tää ikäohjelman juttu. Ja jos nää työntekijät ja työnjohto tulee yhä

paremmin juttuun keskenään, niin siitä tulee vahva työosasto. Että tällainen ajatusleikki siinä on takana.” (ES)

”Kyl mä sanoisin, että molemminpuolinen ymmärtämys on lisääntynyt. Mut se on, siinä se vitsi mun mielestä just onkin, että pystyy luomaan semmoisen keskusteluilmapiirin esimerkiksi just tässä kehittämishommassa että tulee tän tyyppisiä asioita esiin [...]” (ES)

Työmäärä ja työajan käyttö

Esimiehet kertoivat vuoden 2005 haastatteluissa työmääränsä lisääntyneen huomattavasti ikäohjelman myötä. Ikäohjelman koettiin olevan varsin työläs etenkin sen alkuvaiheessa, jossa työkalujen käyttöä vasta opeteltiin ja käytännöt olivat kaikille osapuolille uusia. Kaikilla haastelluilla esimiehillä oli lisäksi kovat tulospaineet ja työn määrä suuri jo entuudestaan. Monet kokivat ikäohjelman toteuttamisen tulevan hankalaan ajankohtaan. Kaikissa yksiköissä on meneillään useita muitakin kehittämishankkeita, jotka veivät myös työaika ja lisäsivät työn määrää. Osa kertoi ikäohjelman jäävän viimeiseksi työlliställä. Toisaalta esimiehillä oli luja uskomus siihen, että alkuvaiheen panostus palkitaan myöhemmässä vaiheessa, kun ikäohjelman työkalut alkavat olevan hallinnassa ja niiden käytöstä tulee rutiinia ja osa normaalia johtamista. Tämä olikin jo havaittavissa vuoden 2006 haastatteluissa.

”Sanotaan näin että tää työllistää aika paljon. Ja sit kun mä sanon, että henkisesti nää työt on muuttunu aika tiukalle, totta kai koska tulosta pitää hakata ja tehokkuutta saada, niin se on sitten jotain pois. Ja siinä tietenkin jokainen tekee aina oman sellaisen priorisoinnin omassa pikku päässään, että mitkä asettaa tärkeiksi ja mitkä ei niin tärkeiksi ja yleensä ne mitkä ei oo niin tärkeitä, ne jää sitten vähän tekemättä tai ne tehdään nopeasti ja huolimattomasti ja mä luulen että ikäohjelma on valitettavasti siellä priorisointiasteikolla aika matalalla.” (ES)

”[...] Kyllä tää ikäohjelma lisäsi esimiesten kuormaa huomattavasti, koska tässä tuli aika paljon lisää, eikä mitään otettu pois. Okei, nää on uusii työkaluja ja kun niistä jossain vaiheessa tulee rutiini, että niiden käyttäminen on helpom-

paa, mutta täs vaiheessa kun niitä opetellaan niin se työmäärä on aika iso. Että kyl se, no minä ainakin joudun käyttämään aikaa enempi kuin mitä periaatteessa kellokortti sallii, jos niin ajattelee.” (ES)

”[...] Ei se enää sillä tavalla kuormita, koska tätä on nyt jo harjoiteltu useampi vuosi, ni se menee siinä samassa” (ES)

Vaikutukset työyhteisöön ja työpaikkaan

Ikäohjelmalla oli haastatteluiden perusteella ollut selviä vaikutuksia työyhteisöön. Työyhteisön ilmapiiri koettiin yleisesti ottaen hyväksi ja sen koettiin jopa parantuneen ikäohjelman myötä. Arveluiden mukaan ilmapiirin parantumiseen vaikutti erityisesti yhteisen toiminnan ja esimies-alaiskeskusteluiden mahdollistama keskusteluilmapiirin parantuminen ja luottamuksen kasvu.

”Se, että työnjohdon ja työntekijöiden edustajat on samaan aikaan siinä viereisellä penkillä punnertanut ja jutellut asioista, jopa työasioista. Niin se on ollut työilmapiiriä parantava tekijä” (ES)

Toisaalta ikävapaiden mukana tuoma epäoikeudenmukaisuuden kokemus oli havaittavissa monen työntekijän ja esimiehen puheessa työyhteisöä ja ilmapiiriä hiertävänä tekijänä. Tilanne kuitenkin tasoittui ikäohjelman jatkuessa ja vuoden 2006 haastatteluissa se ei tullut enää yhtä voimakkaasti esiin.

”No, toki, tota, kyllähän sillä hivenen verran kateutta löytyy sitten kun kuitenkin, ne neljätoista päivää mitä on tullu ylimäärästä lomaa ni, kyllähän se nyt ottaa päähän, sehän on selvää että se pikkusen vaikuttaa, mutta, kuitenkin työilmapiiri on hyvä täällä ettei, ei mitään ihmeempää” (TY)

”Nää ikävapaat aiheutti siinä kränää alkuun siin ihan kun ne tuli, niin siin tuli vähän että, toi on rapakunnossa ja se saa ikävapaita ja sit joku oli hoitanut kuntonsa hyvin, niin se ei saanut sitte että, et näis oli vähän alkuun, mut mä luulen et se on muuttunut nytte” (TY)

Ikäohjelman herätteleämä keskustelu ikääntymisestä ja siihen liittyvistä asioista oli koettu hyvänä asiana ja oli osaltaan muuttanut työpaikan ilmapiiriä avoimemmaksi ja lisännyt joidenkin esimiesten mukaan yhteenkuuluvuuden tunnetta.

TY ”Se (keskustelu ikääntymisestä) on ollut avoimempaa, pysyy keskustelemaan siitä”

H: Ihan työtovereiden ja esimiesten kanssa?

TY ”Kyllä kummankin kanssa, et mun mielestä se on ihan, ihan hieno edistysaskel”

”Ne (työntekijät) kokee varmaan sen että, johtokin kantaa huolta heistä ja sitä kautta saahaan se työyhteisö toimimaan ja voimaan paremmin... ja porukka on ehkä hitsaantuu enempi yhteen” (ES)

Jotkut esimiehet totesivat esimies-alais-keskustelujen tuoneen suuren muutoksen yksikön normaalitoimintaan. Työjohton ja työntekijöiden välisen luottamuksen todettiin kasvaneen juuri kehityskeskustelujen käymisen ansiosta. Kokemusten mukaan myös ikäryhmien välinen kanssakäyminen parantui. Tähän liittyen ikäohjelmaan kuuluvat työntekijät olivat huomanneet, että nuoremmat työntekijät kiinnittivät entistä enemmän huomiota vanhempien työntekijöiden tietotaitoon ja kääntyivät herkemmin heidän puoleensa kohdatessaan työhön liittyviä ongelmia. Myös ikääntyneiden työntekijöiden havaittiin siirtävän kokemuksellista tietotaitoansa herkemmin nuoremmille työntekijöille.

”No ei se arvostus ainakaan huonontunut oo, että jos jotain muutosta on tapahtunut niin se on parempaan suuntaan ja se minkä mä huomaan niin nää kaverit jotka on ollut tässä ikäohjelman piirissä niin ne mieluummin, ne huomattavasti aikaisempaa helpommin jakaa sitä tietoo nuoremmille. Silloin kun tällöinen kanssakäyminen lisääntyy niin se vaikuttaa siihen työpaikan henkeen aika eri lailla. Se on aika erinomainen vaikutus.” (ES)

3.6 Ikäohjelman tulevaisuus kokemusten valossa

Sekä esimiesten että työntekijöiden mielestä ikäohjelmaa kannattaisi jatkaa myös tulevaisuudessa, koska satsaukset kaikilla tahoilla olivat olleet suuret. Monella työntekijällä oli pelko siitä, että heidän hyväksi kokemansa ohjel-

ma jää vain projektiksi, joka loppuu ulkopuolisen rahoituksen loppuessa. Näin oli heidän kokemustensa mukaan käynyt monesti organisaation hankkeille.

Esimiesten puheessa nousi esiin toive ohjelman kriittisestä arvioinnista ja sen edelleen kehittämistä.

”Mä oon kyllä sitä mieltä et kannattaa (jatkaa), mutta sitä kannattais kyllä kriittisesti katella ja jalostaa ja sit katotaan eteenpäin. Ei missään tapauksessa kannata hylätä tätä, kun se on tähänkin asti hoidettu suurella työllä, ja pääasiassa kokemukset ja tulokset ja sellaset on positiivisia ni tottakai kannattaa, mutta kannattais ne negatiiviset puolet mitä siel on, tulee esiin niin niitä seuloa ja sitten hyödyntää ne hyvät puolet, kannattaa kyllä jatkaa, ei missään tapauksessa kannata jättää pois” (ES)

Joillakin esimiehillä oli huoli myös siitä, pysyykö ohjelman kustannus-hyötysuhde järkevänä.

ES ”No koska tuloksia on vaikeeta ollu ulosmitata ja kustannukset on ollu hirveet, niin en mä usko että se pystyy jatkuamaan näillä

H Kannattako ikäohjelmaa sun mielestä jatkaa?

ES Kannattaa jos kustannustaso saadaan pysyy vaan siedettävänä, eihän mikään toimenpide mitä työhyvinvointiin satsataan ni sillan ku pysyy kustannukset rajallisina ni oo hyödytön että kyllän niistä kaikista aina jotain hyötyy on. Muuten kaikki asiat mitkä kohdistuu tohon henkilöstöön ni niis on se hirvee dilemma aina kaupungilla että pitäis olla hirveen tasapuolisia, ettei sieltä joku ryhmä pääse niin kun nauttimaan suhteessa huomattavasti enemmän ku, se kateus on paljo pahempi kun mikään muu”

Esimiehet olivat kuitenkin pääosin sitä mieltä, että kaupungin työllisyysnäkyvät ja työvoiman ikärakenne huomioon ottaen ikäohjelman kaltaista, ikääntyvät työntekijät huomioon ottavaa johtamisstrategiaa olisi hyödynnettävä jatkossakin.

”Nii kyllähän se on vähän niinku pakon sanelema juttu ku porukka on vanhempaa ja niillä on näitä vaivoja ni kylhä sitä täytyy koittaa jotenki ottaa jatkossaki huomioon ja, et onhan se pakko jollakin lailla olla mukana, eikä tähän mitään muutosta tulossa et kohta meil ois vaan nuoria salskeita miehiä täällä, et kyl se mun mielestä on pakko jotenkin jatkaa samaan tyyliin tai jollain toisella tyyllillä” (ES)

Ne, jotka kokivat ikäohjelman jo olevan luonnollinen osa omaa johtamista ja organisaation johtamisstrategiaa, pitivät ohjelman jatkamista tarpeellisena erityisesti kehityskeskustelujen muodossa.

”[...] Tota, kyllä mä näkisin et tää on yks meijän johtamisjärjestelmä, henkilöstöpoliittinen semmonen ohjaustekijä, näistä asioista keskustellaan samassa yhteydessä ku käydään kehityskeskustelut, kautta tavoitekeskustelut, tota porukkaa on paljon ni se tarkoittaa sitä et se on yleensä aina ympärättävä kaikki keskustelut siihen samaan tilaisuuteen, mutta se, koska se täytyy ottaa siihen, se on yhtenä osa-alueenani niitä keskusteluja, on sitte tää tavallaan tää kaverin henk.kohtanen tulevaisuus, hyvinvointi, työssä viihtyvyys, kaikki mitä tähän kuuluu niin, mun mielestä ne löytyy ihan sitä kautta ja sitte tietenkin se liikennevalo lomake pyörittää” (ES)

Myös terveystarkastusten katsottiin olevan tärkeä osa ikäohjelmaa. Ikävapaat sen sijaan koettiin esimiesten mielestä liian epäoikeudenmukaisina ja hankalina.

”Kaikkihan pitää sitä, että toi terveydenhoidon puoli ni se oli erittäin positiivista, kaikista muista voi sanoa, et on pikkasen ristiriitaisia, tuntemuksia että, ikävapaat herätti varsin paljon kateutta ja epämääräisen tulkinnan hässäköinnin takia”. (ES)

3.7 Eläkkeelle siirtyminen

Yksi ikäohjelman tavoitteista oli pyrkiä myöhentämään eläköitymisikää ja vähentää osa-aikaeläkkeiden määrää. Ikäohjelman suunnitteluvaiheen aikana vuonna 2002 eläkkeelle siirtymisen keski-ikä oli HKR-Tekniikassa 57,4 (Taulukko 6). Keskimääräinen eläkkeelle siirtymis-ikä oli Suomessa vuonna 2004 59,9 (Taulukko 7). Samana vuonna HKR-Tekniikassa eläkkeelle siirtymisikä oli 58,2 vuotta eli alhaisempi kuin Suomessa keskimäärin. Ikäohjelman toteuttamisen aikana eläkeikä oli kuitenkin noussut hieman 57,4:stä 58,8:ään.

Osa-aikaeläkkeelle siirtyi ennen ikäohjelman alkamista vuonna 2002 14 henkilöä. Seuraavina vuosina osa-aika-eläkkeelle jääneitä oli vuosittain vain muutamia yksittäistapauksia eli määrä väheni selvästi. Työkyvyttömyyseläkeläisten määrä sen sijaan nousi seuranta-aikana.

Taulukko 6. Vuosina 2002–2006 HKR-Tekniikassa eläkkeelle jääneet eläkelajeittain ja eläkkeelle siirtymisten keski-ikä.

Eläkelaji	Vuosi									
	2002		2003		2004		2005		2006	
	N	Keski-ikä	N	Keski-ikä	N	Keski-ikä	N	Keski-ikä	N	Keski-ikä
Vanhuuseläke	4	62,9	7	62,6	4	63,7	6	62,7	7	63,4
Varhennettu vanhuuseläke	1	59,2					1	63,1	1	62,0
Osa-aikaeläke	14	57,1			1	58,5	1	59,4	4	59,5
Työkyvyttömyyseläke	2	57,3	4	55,7	3	57,1	7	55,6	10	57,4
Osatyökyvyttömyyseläke	1	56,3			2	57,3	2	53,3	1	58,7
Kuntoutustuki	3	49,2	4	54,4	2	43,6	1	48,2	3	50,0
Yksilöllinen varhaiseläke			3	59,1	3	61,7	1	62,9		
Työttömyyseläke	2	60,0	2	60,1	1	60,1	3	60,8	1	60,4
Yhteensä	27	57,4	20	58,8	16	58,2	22	58,5	27	58,8

Taulukko 7. Keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä Suomessa vuosina 2002–2005.

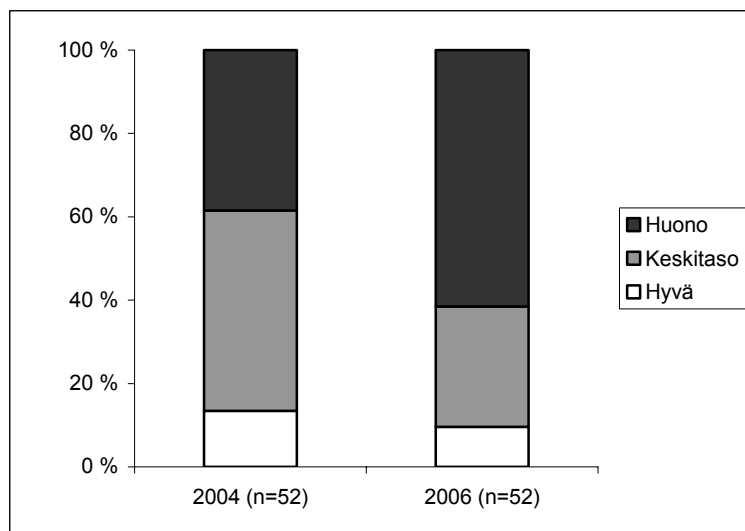
	Vuosi			
	2002	2003	2004	2005
Keski-ikä	60,5	60,4	60,5	61,7

Lähde: Eurostat

3.8 Tulokset terveystarkastusten valossa

Koettu terveydentila

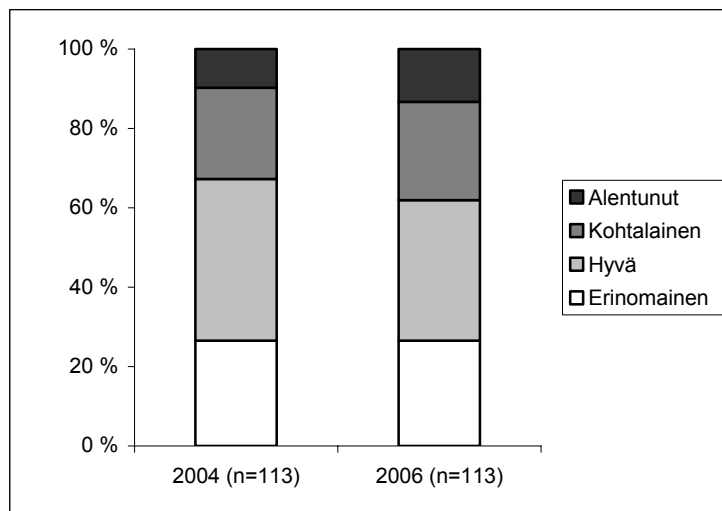
Koettu terveydentila huononi selkeästi terveystarkastuksissa sekä vuonna 2004 että 2006 käyneillä henkilöillä (Kuvio 2). Vuonna 2004 terveydentilansa huonoksi arvioivien osuus oli noin 40 prosenttia ja vuonna 2006 osuus oli yli 60 prosenttia. Suurin osa vastanneista arvioi terveydentilansa huonoksi. Koska hyväksi terveydentilansa arvioivien osuus pysyi lähes samalla tasolla, näyttäisi siltä, että ne, jotka arvioivat vuonna 2004 terveytensä keskitasoisiksi, arvioivat sen huonoksi kahden vuoden kuluttua. Terveydentilansa huonoksi arvioivien osuus on huomattavan suuri verrattuna samanikäisten suomalaisten arvioon terveydentilastaan. (Helakorpi ym. 2005; Manderbacka 2006; Perkiö-Mäkelä ym. 2006). Tässä yhteydessä onkin huomioitava havaintomäärän vähäisyys ja valikoituneisuus. Terveystarkastuksiin osallistui työterveyshuollon mukaan herkemmin terveydellisistä ongelmista kärsivät työntekijät.



Kuvio 2. Terveystarkastukseen vuosina 2004 ja 2006 osallistuneiden yli 44-vuotiaiden ikäohjelmalaisten koettu terveydentila, %.

Työkykyindeksi

Terveystarkastuksissa sekä vuonna 2004 että 2006 käyneiden työkykyindeksissä ei tapahtunut suuria muutoksia (Kuvio 3). Alentunut työkyky yleisesti jonkin verran, mutta toisaalta erinomaiseksi työkykynsä arvioivien osuus pysyi samalla tasolla. Työkykyindeksi on hyvin samansuuntainen kuin vastaavilla raskaan työn toimialoilla on samanikäisillä työntekijöillä. (Rytönen ym. 2005)

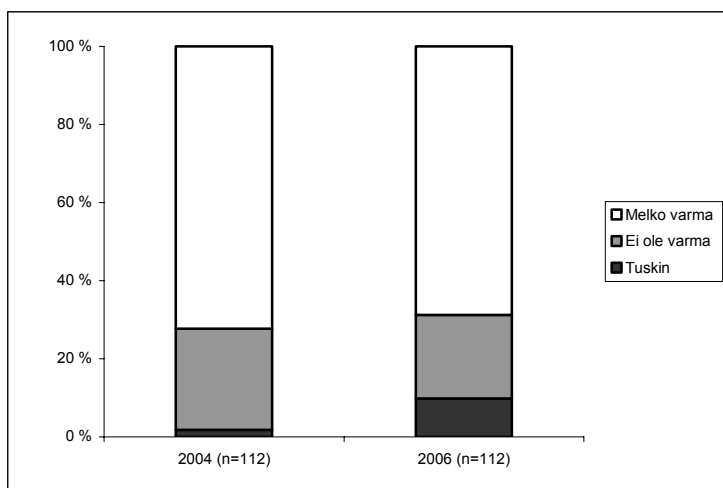


Mittari / indeksin pistemäärät: 44–49 = Erinomainen, 37–43 = Hyvä, 28–36 = Kohtalainen, 7–27 = Alentunut

KUVIO 3. Terveystarkastukseen vuosina 2004 ja 2006 osallistuneiden yli 45-vuotiaiden ikäohjelmalaisten työkykyindeksi, %.

Omassa ammatissa selviytyminen

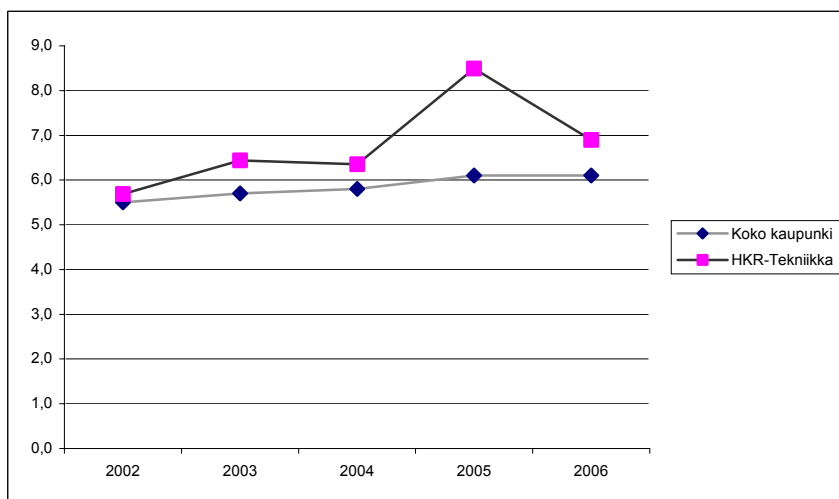
Ammatissa selviytymisessä tapahtui kahden vuoden seuranta-aikana jonkin verran muutoksia (Kuvio 4). Tuskin selviävien osuus nousi kahdesta prosentista lähes kymmeneen prosenttiin. Melko varmasti selviävien osuus sen sijaan pysytteli 70 prosentissa. Näyttäisi siis siltä, että jonkin verran niistä henkilöistä, jotka vuonna 2004 olivat epävarmoja omassa ammatissaan selviämisestään vuonna 2006, arvioivat vuonna 2006 tuskin enää selviävänsä omassa ammatissaan vuonna 2008.



KUVIO 4. Terveystarkastukseen vuosina 2004 ja 2006 osallistuneiden yli 45-vuotiaiden ikäohjelmalaisten arvio omassa ammatissaan selviämisestä kahden vuoden kuluttu, %

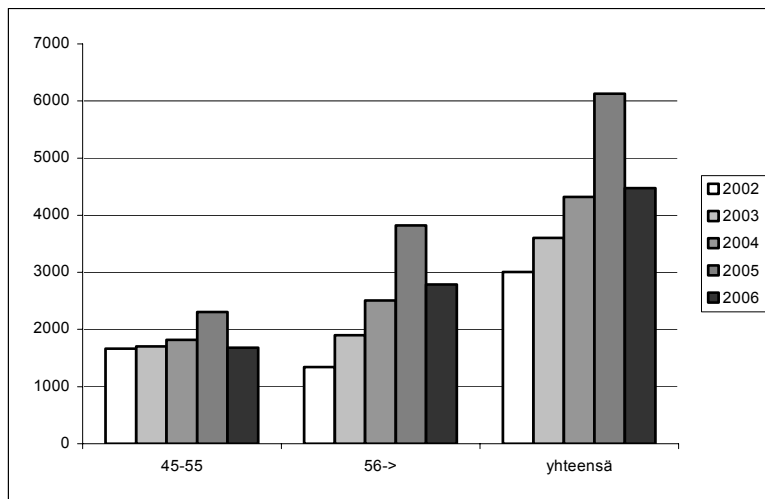
3.9 Sairauspoissaolotiedot

Sairauspoissaolopäivien suhdetta palvelussuhdepäiviin tarkasteltiin 45-vuotiaiden ja sitä vanhempien osalta vuosina 2002–2006 perustuen Kaupungin poissaolotilastoihin. HKR-Tekniikan poissaolot olivat tarkastelujaksolla hieman kaupungin yleistä tasoa korkeammalla tasolla ja vuonna 2005 oli havaittavissa selkeää nousua. Vuoteen 2006 mennessä poissaolot vähentyivät huomattavasti, mutta olivat silti edelleen kaupungin yleistä tasoa korkeammat.



KUVIO 5. Sairauspoissaolot vuosina 2002–2006 Helsingin kaupungilla ja HKR-Tekniikassa

Kuviossa 6 on esitetty sairauden takia menetetyt tuotantopäivät vuosina 2002–2006. Tuotantopäivien menetyksestä tarkasteltaessa ikäryhmittäin voitiin havaita, että 45–55-vuotiailla on selvästi vähemmän sairauden takia menetettyjä tuotantopäiviä kuin 56-vuotiailla ja sitä vanhemmilla. Kummallakin ikäryhmällä tuotantopäivien menetykset ovat olleet kasvussa vuoteen 2005 asti, jonka jälkeen vuonna 2006 on havaittavissa selvä lasku. Nuoremmalla ikäryhmällä tuotantopäivät laskivat tällöin alle vuoden 2002 tason, mutta vanhemmalla ikäryhmällä näin ei kuitenkaan tapahtunut.



KUVIO 6. Sairauden takia menetetyt tuotantopäivät vuosina 2002–2006 45–55 ja yli 55-vuotiailla.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida kokonaisvaltaisesti HKR-Tekniikassa vuosina 2004–2006 toteutetun yli 45-vuotiaille suunnatun ikäohjelman sisältöä, toteutusta ja vaikutuksia sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta. Itse ohjelman tavoitteena oli kyetä myöhentämään eläköitymisikää, vähentämään osa-aikaeläkkeelle siirtymistä sekä vähentää sairauspoissaoloja. Moniulotteisen ikäohjelman arviointi todellisessa organisaatiossa ei ole ongelmatonta ja vaikka organisaation tuntisi hyvin, ja tulokset näyttäisivät lupaavilta, ei voida välttämättä olla varmoja aiheutuiko havaitut vaikutukset tai muutokset juuri interventiosta vai olosuhteissa vallitsevista kontrolloimattomista tekijöistä. (Elo & Nikkarinen 2001).

HKR-Tekniikan kaltaisessa, liiketoiminnaltaan hajanaisessa organisaatiossa jo ohjelman toteutus ja jalkauttaminen on hyvin haasteellista. Kontekstit - kuten yksikön sisäinen tilanne ja ohjelmaan osallistuneiden henkilökohtaiset taustat - joissa ohjelmaa toteutettiin vaihtelivat paljon organisaation eri yksiköissä. Myös ikäohjelman mekanismit, kuten esimiesten sitoutuminen, tiedon omaksuminen ja tiedon siirtäminen eteenpäin alaisille olivat erilaisia eri yksiköissä. Myös ohjelman interventioihin tuli jonkin verran muutoksia osin arviointitutkimuksen edetessä saatujen alustavien tulosten perusteella. Haasteellisesta ympäristöstä huolimatta arvioinnissa käytetty laadullinen ja määrällinen aineisto mahdollisti ikäohjelman monipuolisen tarkastelun. Tosin laaja-alaisempi laadullinen ja määrällinen aineisto olisi antanut luotettavimmat ja paremmin yleistettävissä olevat tulokset.

4.1 Ikäohjelman toteutuksen onnistuneisuus

Strukturoitujen teemahaastattelujen avulla oli mahdollista saada melko kattava kuva siitä, miten ohjelman toteutuksessa onnistuttiin. Kontekstitekijät olivat osin varsin suotuisat ohjelman toteutukselle. Ohjelmalla oli selkeä tilaus Helsingin kaupungin henkilöstöpolitiikan toteutuksen, uhkaavan työvoimapulan sekä toisaalta organisaation ikääntyviin painottuvat ikärakenteen näkökulmasta. Sen sijaan organisaatiossa oli havaittavissa haastattelujen perusteella selkeää kylläntymistä jatkuvasti meneillään oleviin kehittä-

tämishankkeisiin, jotka veivät sekä esimiesten että työntekijöiden mukaan liikaa aikaa ja resursseja ”oikean” työn tekemiseltä. Esimiehet asettivatkin ohjelman toteutuksen omalla työlistallaan monesti vasta viimeiselle sijalle. He kuitenkin ymmärsivät ohjelman tärkeyden ja sitoutuivat hyvin tavoitteisiin ja ohjelman toteuttamiseen, millä oli osaltaan suuri merkitys ohjelman toteutuksen onnistumisessa. Johdon ja esimiesten sitoutuneisuuden on todettu myös useissa muissa yhteyksissä olevan kehittämissuunnitelmien toteuttamisen onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä. (Rasanen & Liira 1999; Koskensalmi & Luttio 2002; Elo ym. 2004)

Työntekijät suhtautuivat ikäohjelmaan aluksi melko epäluuloisesti, koska eivät olleet varmoja työnantajan motiiveista. Pelkona oli, että ohjelmalla pyritään heikentämään ikääntyneiden työntekijöiden asemaa tai painostaa heitä tehokkuuteen, joka veisi heiltä ”viimeisetkin mehut” ennen eläkkeelle siirtymistä. Sinnikkäällä esimiesten valmennuksella, tiedotuksella ja seminaareilla tätä asennetta saatiin kuitenkin lievennettyä. Myös toisten työntekijöiden hyvillä ikäohjelmakokemuksilla oli suuri vaikutus siihen, että työntekijät alkoivat arvostamaan ohjelmaa ja sen tavoitteita.

Osallistavasta menetelmästä ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamisessa on saatu hyviä tuloksia. Siinä työntekijät suunnittelevat yhdessä, mitä konkreettisia räätälöityjä toimenpiteitä työpäivällä tarvitaan työhyvinvoinnin parantamiseksi ja niistä muodostetaan priorisoinnin avulla yhteinen näkemys miten asioita lähdetään viemään eteenpäin. (Rissa 2007). Vaikka ikäohjelma oli valmisteltu huolellisesti osallistavalla tavalla ja sekä esimiehet että työntekijät kokivat saaneensa tarpeen mukaan osallistua ohjelman suunnitteluun ja sekä koulutuksia että seminaareja oli järjestetty kokemusten mukaan riittävästi, jäi ohjelma kuitenkin monelle esimiehelle ja työntekijälle liian abstraktiksi ja kokonaisuutta oli heidän mielestään vaikeaa ymmärtää. Ohjelma koettiin liian laaja-alaiseksi ja monimutkaiseksi. Tämä seikka vaikeutti selvästi ohjelman toteutusta ja jalkauttamista kentälle. Vaikka esimiehet olivat sitoutuneita ohjelmaan, oli heidän vaikeaa toteuttaa sitä käytännössä. Monet totesivat ongelman olevan erityisesti se, että ohjelmasta kerrottiin ”konsulttikielellä”, jota heidän oli vaikeaa ymmärtää. Toisin sanoen, vaikka tietoa oli saatavilla runsaasti, sitä oli vaikeaa ymmärtää.

Käytännön toteutusta hankaloitti ohjelman ensimmäisenä toteutusvuonna myös ulkoiset tekijät, kuten työterveyshuollon resurssiongelmat. Asia korjaantui kuitenkin seuraavana vuonna työterveyshuollon saadessa ohjelman toteutusta varten lisäresursseja, jolloin ohjelma saatiin hyvin käyntiin tältä osin. Työterveyshuollon resurssipulalla oli kuitenkin selvä konkreettinen vaikutus ohjelman aloituksen viivästymiseen. Toisaalta se vaikutti selvästi myös työntekijöiden innokkuuteen osallistua ohjelmaan,

koska kynnys osallistumiseen kasvoi, kun toimintakäytännöt työterveys-
huollon kanssa olivat epäselvät ja yhteyttä oli vaikeaa saada.

Ensivaiheen ongelmien jälkeen ohjelma saatiin jalkautettua
kentälle melko hyvin. Vaikka vuoden toteutuksen jälkeen toiminta oli vielä
hieman kangertelevaa, oli kahden vuoden jälkeen tilanne jo selvästi parem-
pi. Työntekijät ja esimiehet olivat motivoituneita toteuttamaan ohjelmaa ja
kokivat sen mielekkääksi sekä itsensä että organisaation kannalta. Osa esi-
miehistä koki ohjelman jo vakiinnuttaneen asemansa organisaatiossa ja
omissa johtamiskäytännöissään ja muuttuneen jatkuvaksi toiminnaksi.

Ohjelman ensivaiheen toteutuksesta jäi kuitenkin lähes koko-
naan pois ammatillisten valmiuksien kehittäminen ja siihen sisältyvät ele-
mentit kuten osaamisen kehittäminen, osaamisen ja hiljaisen tiedon siirto
sekä työkierto. Näiden syvällisempi suunnittelu ja kehittäminen jatkui ohjelman
toteutuksen aikana ja jatkuu edelleen tulevaisuusryhmien muodossa.

Ohjelman kehittäjiä, organisaation johtajaa sekä kaupungin
henkilöstöjohtajaa syvä usko ohjelman mahdollisuuksiin ja heidän vakaa
halu ja innokkuus viedä ohjelmaa eteenpäin ongelmista huolimatta tukivat
ja edesauttoivat pitkäjänteisyyttä ja kannustivat myös kentällä toimivia pa-
nostamaan ohjelman toteutukseen. Myös Tykesin ja Työterveyslaitoksen
tuki ja kannustus sekä laaja kotimainen ja kansainvälinen kiinnostus ohjel-
maa kohtaan ja tämän tiedon edelleen välittäminen työntekijöille ja esimie-
hille motivoivat selvästi ikäohjelman toteutuksessa.

4.2 Kokemukselliset vaikutukset

Esimiesten kokemusten mukaan konkreettisia muutoksia oli havaittavissa
varsin vähän ohjelman kahden vuoden toteuttamisen jälkeen, mutta muutok-
set olivat heidän mielestään pääosin myönteisiä. Suurimmat henkilöstössä
tapahtuneet muutokset katsottiin seuranneen terveydentilan ja fyysisen kun-
non tarkastuksista, koska työntekijöiden arveltiin niiden edesauttamana ha-
vahtuneen pitämään kunnostaan ja hyvinvoinnistaan parempaa huolta. Hen-
kilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin katsottiin myös jonkin verran parantu-
neen erityisesti terveys- ja kuntotarkastuksista saatujen tietojen ja herätysten
avulla. Myös työntekijät kokivat itse jaksamisensa parantuneen etenkin ikä-
vapaiden ja terveys- ja kuntotarkastusten ansiosta. He myönsivät arvosta-
vansa myös itse enemmän omaa osaamistaan ja taitojaan.

Eläkeajatuksiin ohjelmalla tuntui olevan myös jonkin verran
vaikutuksia, mutta vaikutukset tuntuivat olevan enemmän yksilöllisiä. Jot-
kut työntekijät kokivat ikäohjelman – eritoten ikäpainotteisten kehityskes-
kustelujen ja ikävapaiden – edesauttavan heitä jaksamaan viralliseen eläke-

ikään asti. Eräs työntekijä oli myös sitä mieltä, että saattaisi ikäohjelman kannustamana jatkaa työn tekemistä virallisen eläkeiän jälkeenkin. Tämä oli kuitenkin vain yksittäinen työntekijä. Toisaalta moni haastatelluista työntekijöistä totesi, ettei ikäohjelman kaltaisilla toimenpiteillä pystytä vaikuttamaan heidän eläkkeelle jäämiseensä, vaan taustalla vaikuttavat voimakkaasti omat harrastukset eli vapaa-ajan kaipuu ja perhetilanne, kuten puolison eläkkeellä olo. Näiden henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen liittyvien tekijöiden on todettu monien muiden työhön, työympäristöön, työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvien tekijöiden rinnalla vaikuttavan yhtäältä eläkkeelle jäämiseen ja toisaalta työssä jatkamishalukkuuteen. (Gould 2001; Takala 2001; Pelkonen 2005; Harkonmäki ym. 2006; Väänänen-Tomppo ym. 2006) Sen sijaan erilaisten työpaikkakohtaisten toimenpiteiden, kuten ikäohjelman, vaikutuksen kartoittamista työssä jatkamishalukkuuteen ja eläkkeelle jäämiseen ei suoranaisesti ole tehty tai sisällytetty omana kysymyksenä tutkimuksiin. Selkeää näyttöä ei ole, mutta Työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2004) tulosten mukaan tärkeimpien työssä jaksamista edesauttavien asioiden joukkoon 45-vuotta täyttäneillä vastaajilla listautui kuntoutusmahdollisuuksien ja työterveyshuollon toiminnan kehittäminen. Myös ikäsyrynän ja arvostuksen puutteen sekä organisaation ikäpolitiikan on havaittu vaikuttavan eläkkeelle jäämiseen. (Forss 2001; Janatuinen 2001)

Ohjelmalla tuntui olevan myös selviä vaikutuksia esimiehiin ja heidän johtamistapoihinsa. Ohjelma vei alussa hyvin paljon esimiesten työaika ja monet eivät kyenneet hoitamaan ikäohjelmaa sekä omia muita töitänään työajallaan vaan joutuivat tekemään ylitöitä. Tästä huolimatta he olivat valmiita niin tekemään, koska kokivat ohjelman tavoitteet tärkeiksi yksikkönsä kannalta. Esimiehet kokivat ymmärtävänsä ikääntymistä ja ikääntyneitä työntekijöitä ja heidän tarpeitaan paremmin ja kiinnittävän näihin asioihin enemmän huomiota niin päivittäisessä johtamisessa kuin pidemmällä tähtäimelläkin strategisessa johtamisessa. Puheista oli havaittavissa, että johtamiskäytännöissä korostui aiempaa enemmän henkilöstöjohtaminen tehtäväjohtamisen sijaan. Jotkut johtajat kertoivat ikäpainotteisten esimies-alais-keskustelujen mahdollistaneen myös entistä paremmin yksilöiden henkilökohtaisten toiveiden ja tarpeiden kuuntelemisen ja tämän huomioon ottamisen johtamisessa.

Johtajista suurin osa koki myös, että ohjelman avulla he ovat saaneet uusia hyödyllisiä työkaluja ikäjohtamiseen. Johtamiseen ja erityisesti henkilöstökeskeisempään johtamiseen panostettiin enemmän ikäohjelman toteutuksen myötä. Useissa tutkimuksissa on todettu hyvän esimiestyön roolin olevan erittäin merkittävä työssä jaksamisessa ja jatkamisessa. (Karisalmi 2001; Forma & Väänänen 2003; Lehto & Sutela 2004; Pelkonen 2005). Sen on myös todettu olevan yhteydessä sairauspoissaolojen määrään,

parempaan terveyteen ja työkykyyn sekä vähentävän kuntoutuksen tarvetta sekä toisaalta ennalta ehkäisevän ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymistä. (Elo & Nikkarinen 2001; Forma 2004; Ilmarinen & Tuomi 2004; Lehto & Sutela 2004; Pelkonen 2005; Pensola & Järvikoski 2006; Tuomi ym. 2006)

Ohjelmalla oli selkeitä vaikutuksia myös työyhteisöön ja työpaikkaan. Ikääntyneiden arvostuksen ja kunnioituksen todettiin kasvaneen. Heidän osaamistaan ja kokemuksellista tietotaitoansa arvostettiin enemmän. Organisaatiossa saatiin luotua ikääntyneitä arvostava ja kunnioittava ilmapiiri. Muissa tutkimuksissa on todettu, että ikääntyneiden kunnioitus on yhteydessä kannustavaan johtamiseen, kokemustiedon siirron toimivuuteen ja ikääntyneiden jaksamisen kehittämiseen työpaikalla (Juuti 2001). Tässä yhteydessä saadut tulokset vahvistavat tätä havaintoa. Työnjohdon ja työntekijöiden välinen ymmärrys ja luottamus oli kokemusten mukaan parantunut ikäohjelman käyttöönoton myötä ja työpaikan ilmapiirin koettiin muuttuneen avoimemmaksi ja ikäohjelman koettiin lisänneen yhteenkuuluvuuden tunnetta. Edellisiin asioihin liittyen tietotaito välittyi paremmin vanhemmista työntekijöiltä nuoremmille. Toisaalta ikäohjelmaan sisältyneet, huonoon terveyteen ja työn raskauteen sidotut ikävapaat aiheuttivat hyvin näkyvää epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, joka selvästi vaikutti haitallisesti työpaikan ilmapiiriin. Tämä tasaantui hieman ohjelman kuluessa, mutta oli selvästi havaittavissa vielä kahden vuoden toteutuksen jälkeen.

Kaikki havaitut kokemukselliset vaikutukset on koottu taulukkoon 8 sivulla 65.

TAULUKKO 8. Ikäohjelman kokemukselliset vaikutukset henkilöstään, esimiehiin ja työyhteisöön

Vaikutukset henkilöstöön	Vaikutukset esimiehiin	Vaikutukset työyhteisöön
Työssä jaksaminen ja hyvinvointi parantui	Ymmärtämys ja arvostus ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan parani	Avoimempi viestintä
Arvostivat itseään ja osaamistaan enemmän	Ikä osattiin ottaa paremmin huomioon johtamisessa	Työnjohdon ja työntekijöiden välinen ymmärrys ja luottamus kohentui
Auttoi jaksamaan viralliseen eläkeikään, mutta ajatuksia oli myös pidemmälle jatkamisesta	Henkilöstöjohtaminen korostui tehtäväjohtamista enemmän johtamiskäytännöissä	Yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyi
Tietoisuus terveellistä elämäntavoista lisääntyi	Ikäohjelma tarjosi uusia työkaluja johtamiseen	Ikääntyneiden työntekijöiden arvostus ja kunnioitus kasvoi
Innostus oman kunnon tarkkailuun sekä liikunnan harrastamiseen lisääntyi	Alaisten ja heidän toiveiden parempi tuntemus	Ikäryhmien välinen kassakäytminen parantunut → kokemuksellisen tietotaito välittyi paremmin nuoremmille työntekijöille,
	Vei alussa paljon esimiesten työaika	Ikävapaat aiheuttivat epäoikeudenmukaisuuden tunnetta

4.3 Vaikutukset tilastollisen aineiston valossa

Terveystarkastusten tietojen valossa ohjelman vaikutukset kahden vuoden toteutuksen aikana eivät olleet yhtä selkeitä kuin mitä ne olivat esimiesten ja työntekijöiden puheissa. Ikäohjelmalaisten koettu terveydentila huononi, työkykyindeksi osoitti alentuneen työkyvyn yleistyneen, mutta toisaalta erinomaiseksi työkykynsä kokevien osuus pysyi samalla tasolla. Taustalla saattaa vaikuttaa se, että koetun terveydentilan kokemukseen vaikuttaa enemmän krooniset sairaudet, jotka eivät välttämättä kuitenkaan ole rajoitavia tai edes koeta rajoittaviksi, mutta vaikuttavat yksilön koettuun terveydentilaan. Työkykyindeksin ja työkykyisyyden kokemuksen taustalla vaikuttaa painokkaammin työhön, työssä selviämiseen ja työyhteisöön liittyvät tekijät, joihin pystytään vaikuttamaan työpaikalla.

Usko omassa ammatissa selviämiseen heikkeni, mutta toisaalta melko varmasti omassa ammatissa selviävien osuus oli huomattavan suuri, sillä lähes 70 prosenttia uskoi selviävänsä ammatissaan vielä kahden vuoden kuluttua.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että vaikka ikäohjelmalla ei terveystarkastusten tietojen valossa näyttänyt olevan kovin suurta parantavaa vaikutusta koettuun terveydentilaan, työkykyindeksiin, omassa ammatissa jaksamiseen tai sairauspoissaoloihin, olisi mittareiden kehitys voinut olla ilman ikäohjelmaa paljon dramaattisempi, huonompaan suuntaan. Työkykyindeksin pistearvon on havaittu iän karttuessa heikkenevän työn luonteesta huolimatta (Ilmarinen 1995). Esimerkiksi kunta-alan asentajia koskevassa tutkimuksessa on havaittu, että huonon työkyvyn työkykyindeksin pistemäärän saaneiden osuus oli kaksi kertaa suurempi ikääntyvillä kuin nuorilla. (Louhevaara 2001). Myös useat muut tutkimukset ovat osoittaneet vastaavanlaista kehitystä työkykyindeksin arvoissa (Matikainen ym. 1993; Ahola & Huuhtanen 1995; Ilmarinen ym. 1995; Louhevaara 2001).

Yli 45-vuotiaiden sairauspoissaolojen kehitys oli hyvin mielenkiintoinen, sillä ikäohjelman suunnitteluvuodesta 2002 lähtien vuoteen 2004 poissaolot pysyivät suhteellisen samalla tasolla, mutta kohosivat selvästi vuonna 2005 ja laskivat vuonna 2006 lähestulkoon samalle tasolle kuin vuonna 2004. Koko kaupunkiin verrattuna sairauspoissaolojen taso oli hie­man korkeammalla HKR-Tekniikassa koko seuranta-ajan. Tämä vastaa hyvin jo aiemmin saatua kuvaa siitä, että HKR-Tekniikan kaltaisilla raskaan työn toimialoilla kuten rakennusala, sairauspoissaolot ovat yleisempiä kuin esimerkiksi palvelu- tai terveys- ja sosiaalialan töissä (Kauppinen ym. 2004)

Tuotantopäivien menetykset sairauden takia kasvoivat sairauspoissaolojen kanssa samassa suhteessa. Selvä nousupiikki oli havaittavissa vuonna 2005, ja vuonna 2006 tuotantopäivien menetykset olivat edelliseen vuoteen verrattuna huomattavasti vähäisemmät. Taustalla on saattanut vaikuttaa monia eri tekijöitä, joista yksi on ollut ikäohjelma, mutta vaikuttavana tekijänä on saattanut myös olla vuoden 2005 aikana toteutetut lukuisat muut kehittämishankkeet, jotka ovat saattaneet kuormittaa työyhteisöä ja esimiehiä ja luoda epävarmuuden tunnetta työntekijöille. Myös eläkkeelle siirtymisellä ja eläkeuudistuksella on saattanut olla oma vaikutuksensa. Tilastotiedot eivät mahdollistaneet aktiivisesti mukana olleiden sairauspoissaolojen seurantaa, ja osa on saattanut jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle pitkien sairauspoissaolojen jälkeen, jolloin tilastot ovat kaunistuneet vuoden 2006 kohdalla. Tätä olettamusta tukee jossain määrin organisaation eläketilastot, joiden mukaan työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi vuosina 2005 ja 2006 hie­man enemmän työntekijöitä kuin edellisinä vuosina. Valitettavasti näiden

muiden ilmiöiden vaikutusta ei voitu tarkastella tässä yhteydessä lähemmin eikä juuri ikäohjelman vaikutusta pystytetty kontrolloidusti osoittamaan.

Eläketilastojen mukaan osa-aikaeläkkeelle siirtyi vähemmän työntekijöitä ohjelman aikana ja eläkkeelle siirtymisen keski-ikä nousi. Huomioitavaa on kuitenkin se, että yksilöllinen varhaiseläke poistui vuoden 2005 eläkeuudistuksessa, millä saattaa olla oma vaikutuksena, toisaalta kyseisen eläkelajin poistuminen on puolestaan saattanut lisätä työkyvyttömyyseläkkeiden määrää. Osa-aikaeläkkeelle siirtyneiden määrään vaikutti myös suurelta osin se, että osa-aikaeläkkeelle siirtyminen ei käytännössä ollut enää mahdollista, koska yksikön johtaja ei niitä enää puoltanut. Ikäohjelman toimenpiteiden katsottiin korvaavan osa-aikaeläkejärjestelmän. (Kankainen 2007).

4.4 Tarvittiinko tavoitteiden saavuttamiseksi juuri kyseisenlaista monitahoista ikäohjelmaa?

Monitahoisia organisaatiotasolla toteutettavia ikäohjelmia on viimeaikoina otettu käyttöön yhä enemmän ja tulokset niistä ovat olleet myönteisiä. Ikäohjelmia ja ikäjohtamista soveltaneet organisaatiot ovat havainneet, että keskimääräinen eläkeikä on noussut, seniorityöntekijöiden arvostus sekä yhteistyö ja tiedonvaihto on lisääntynyt, uudelleensijoitus on helpottunut, työkyvyttömyyseläkemaksut laskeneet ja sairauspoissaolot ovat vähentyneet. (Näsman 2001; STT 2001; Kahila 2002; Ilmarinen 2006). Ikäohjelmien systemaattista arviointia ei kuitenkaan ole juurikaan tehty Suomessa. Monet löydetty tiedot perustuvat lähinnä itsearviointi tyyppisiin tapausselostuksiin ja kuvauksiin ja siksi tässä saatuja tuloksia ei voida suoraan verrata aikaisempiin ikäohjelmien arviointeihin.

Lupaavia ulkopuoliseen arviointiin perustuvia tuloksia on kuitenkin saatu Ruotsalaisen Vattenfall Nordicin monipuolisesta ikäjohtamisen mallista (Friberg 2006), Arvioinnin tulosten mukaan mallin avulla on saatu muun muassa myöhennettyä eläkeikää. (Mykletun ym. 2006).

Laaja-alaisten sekä julkisella että yksityisellä sektorilla toteutettujen työhyvinvointiohjelmien vaikuttavuuden arviointeja on kuitenkin tehty paljon ja tulokset ovat osoittaneet, että monitahoisilla kehittämissuunnitelmissa on mahdollista vaikuttaa työkykyyn ja työssä jaksamiseen ja niistä on organisaatiolle myös selvää taloudellista hyötyä. (Rasanen & Liira 1999; Ahonen ym. 2001; Elo & Liira 2001; Leppänen ym. 2001; Linna 2002; Mäkinen ym. 2002; Notkola 2002; Elo ym. 2004) Ilmarinen on kuitenkin todennut, että vaikka monitahoisilla ohjelmilla voidaan saada näkyviä tuloksia etenkin työkyvyn kohenemisen muodossa, edellyttävät tällaiset ohjelmat

aktiivista osallistumista moneen kehittämiskohteeseen pitkäaikaisesti. (Ilmarinen 2006)

Monitahoisilla työhyvinvointiohjelmilla ja ikäohjelmilla on hyvin samankaltaiset tavoitteet ja vaikutusmekanismit. Kummassakin tavoitellaan henkilöstön parempaa jaksamista ja työkykyä sekä tuottavuuden kasvua. Niiden vaikutusmekanismit perustuvat interventioihin, joiden avulla pyritään savuttamaan asetettu tavoite. Tässä mielessä niiden arviointejakin on mahdollista rinnastaa. Työhyvinvointiohjelmat tutuvat kuitenkin edelleen olevan helpommin hyväksyttävissä olevia, ehkä juuri siksi, että asiasta on keskusteltu hyvin paljon julkisuudessa viime vuosikymmenet ja erilaisilla tutkimuksilla on kyetty osoittamaan erittäin vankasti niiden tuloksellisuus myös yrityksen taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. Organisaatioille ja yksilöille on rakentunut ikään kuin valmiiksi oletukseksi, että työhyvinvointiin kannatta panostaa ja työhyvinvointiin liittyvät interventiot ovat työntekijöidenkin kannalta helppo omaksua hyväksyttävänä toimenpiteinä. Niissä ei enää nykyisin koeta olevan mitään kovin vierasta ja uutta.

Sen sijaan ikäohjelmien käynnistämisen ja toteuttamisen suurimpana haasteena tuntuu olevan edelleen ikään ja ikääntymiseen liittyvät arvot ja asenteet ja jopa ennakkoluulot ja pelot, jotka juontavat juurensa muun muassa laman ajan sosiaalipolitiikkaan. Silloin organisaatiot saneerivat kovalla kädellä työvoimaresurssiaan ja muun muassa ikääntyneet, joita ei pidetty tuottavina työntekijöinä, poistuivat tai poistettiin ensimmäisinä vajaakuntoisten ohella työelämästä. Nyt työvoimapulan kynnyksellä ja väestön vanhetessa, tämä arvo- ja asennemaailma sekä organisaatioiden henkilöstöpolitiikka tulisikin muuttua. Ikääntymisessä ei tulisikaan nähdä pelkästään ongelmia, vaan ikääntyneet työntekijät tulisi nähdä myös voimavarana, joilla on paljon osaamista ja annettavaa työelämälle. Myös ikääntyneiden itse tulisi ymmärtää arvonsa ja arvostaa itselle kertynyttä osaamistaan.

Asennemuutokseen on pyritty vaikuttamaan erilaisin poliittisin keinoin ja yhteiskuntatasoisin kehittämissuunnitelmien avulla ja asia on sisällytetty uuteen hallitusohjelmaankin ja osin tässä niin sanotussa asennekasvatuksessa on onnistuttukin. Silti monessa organisaatiossa ei koeta tarvetta ikäohjelmille ja ikäjohtamiselle. Asia koetaan edelleen vieraana, hankalana ja kannattamattomana tai se ei ehkä vielä ole ajankohtaista. Työntekijöiden näkökulmasta saattaa olla myös vaikeaa ymmärtää ikäohjelman tarvetta ja tarkoituksia.

Ikäohjelmat sijoittuvat tältä kannalta omaan kategoriaan. Niissä keskitytään yhtäältä juuri ikääntyneiden työntekijöiden tarpeisiin työn ja terveyden kannalta sekä toisaalta myös työyhteisön ja organisaation kehittämisen, jatkuvuuden, tehokkuuden sekä tuloksellisuuden kannalta.

Tällaisten ohjelmien onnistunut toteutus vaatii suurta kulttuurista, asenteellista ja henkilöpoliittista muutosta organisaatiossa. Tämä vuoksi myös niiden arvioinnissa tulisi ottaa huomioon taustalla vaikuttavat kontekstitekijät ja mekanismit, jotka eivät ole välttämättä täysin samanlaiset kuin työhyvointiohjelmissa yleensä – Ne sisältävät ikänäkökulman, johon liittyy monia ulottuvuuksia sekä yksilön, organisaation että sen toiminnan kannalta.

HKR-Tekniikan ikäohjelman tavoitteita ei olisi kyetty saavuttamaan ellei organisaatiossa olisi ymmärretty edellä mainittuja asioita ja niitä ei olisi otettu huomioon ohjelman suunnittelussa ja toteuttamisessa. Se, että ikääntymisen tuomiin haasteisiin pureuduttiin monitahoisesti erilaisin toimenpitein, jotka valmisteltiin huolellisesti ja joita toteutettiin pitkäjänteisesti kohdatuista vaikeuksista huolimatta toi varmasti paremmat tulokset kuin se, että olisi panostettu vain yhteen osa-alueeseen, kuten esimerkiksi fyysiseen kuntoon.

4.5 Tutkimuksen arviointia

Arviointitutkimus suoritettiin irrallaan ohjelman toteutuksesta ulkopuolisen tahon tekemänä. Tässä mielessä tutkija oli riippumaton suhteessa ohjelmaan. Ohjelman ja arvioinnin edessä osallistuessa kokouksiin ja seminaareihin tutkija kuitenkin oli hyvin tiivistä yhteydessä ohjelman suunnittelijoihin ja toteuttajiin, kuten työterveyshuoltoon ja ylimpään johtoon, mikä on saattanut tuoda enemmän subjektiivista näkemystä etenkin kvalitatiivisten aineistojen tulkintaan kuin, silloin mikäli tutkimuksessa olisi käytetty pelkästään kvantitatiivisia menetelmiä.

Ongelmana oli myös se, että haastatteluja ei päästy tekemään aivan ohjelman aloitusvaiheessa, mikä olisi ollut mielekkäämpää seurantaan pyrkivän tutkimusasetelman kannalta. Tilastolliset tiedot olivat kuitenkin saatavilla koko seuranta-ajalta, joten tämä paikkaa osaltaan ongelmaa. Haastatteluissa ongelmana oli myös se, että kaksi vuonna 2005 haastatelluista oli siirtynyt pois organisaatiosta, eikä heitä voitu haastatella uudelleen. Tilalla haastateltiin heidät korvanneet henkilöt, mikä ei tietenkään ole sama asia.

Terveystarkastustietojen käyttö oli osaltaan ongelmallista, sillä niistä saadut tiedot olivat valikoitunutta. Tarkastuksiin hakeutuivat työterveyshuollon mukaan henkilöt, jotka olivat huonompikuntoisia, mikä vaikutti osaltaan subjektiivisiin arvioihin terveydentilasta, työkyvystä sekä omassa ammatissa jaksamisesta.

Ongelmallisena ilmeni myös se, että tutkimuksessa mukana olevilla henkilöillä oli vaikeaa hahmottaa itse ikäohjelmaa kokonaisuutena, vaikkakin eri toimenpiteet tunnettiin kyllä jokseenkin hyvin. Tämä vaikeutti

selkeästi yhtäältä ohjelman toteuttamista sekä toisaalta evaluaation tekemistä.

Vaikka kvalitatiivisten haastatteluiden sekä tilastoaineistojen valossa saatiin hyvä kuva ohjelman toteuttamisen onnistuneisuudesta ja vaikuttavuudesta, olisi vaikuttavuus mahdollisesti saatu vahvemmin esiin tilastollisen aineiston ollessa laajamittaisempi ja analyysien ollessa kattavampia kuin pelkästään jakaumien tarkastelu. Kyseeseen olisi voinut tulla esimerkiksi ennen ja jälkeen mittaus-asetelma laaja-alaisemmin kysymyksin tai jopa kokeellinen tutkimusasetelma. Kokemukset vastaavanlaisesta tutkimusasetelmasta arviointitutkimuksessa ovat olleet varsin hyvät. (Elo ym. 2004; Hämäläinen & Uusitalo 2005). Tutkimuksen tilaajan toiveesta pääasiallinen aineisto koostui kuitenkin laadullisista haastatteluista.

Myös laadullinen aineisto olisi haastateltavien lukumäärältään voinut olla laajempi, mutta tutkimuksen resurssit eivät mahdollistaneet suurempia haastatteluiden lukumääriä.

Realistinen arviointi viitekehystenä tarjosi monipuolisen katsantokannan ikäohjelman toteutuksen, vaikutusten ja niihin liittyvien tekijöiden tarkasteluun. Sekä laadullisen että määrällisen tutkimusaineiston käyttäminen antoi myös monipuolisemman käsityksen ohjelmasta; aineistot tukivat ja vahvistivat toisiaan.

4.6 Lopuksi

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että ohjelman toteutus onnistui pääpiirteissään hyvin. Ikäohjelmalla saavutettiin paljon myönteisiä vaikutuksia henkilöstön, esimiesten ja työyhteisön kannalta. Ohjelma saavutti sille asetettuja tavoitteitaan, joita olivat parempi jaksaminen työssä sekä osaaikaeläkkeiden ja sairauspoissalojen vähentäminen. Ikäohjelman sisältämät toimenpiteet osoittautuivat yksilöiden kokemusten perusteella pääosin mielekkäiksi ja vaikuttaviksi ja niistä on muodostunut organisaation jatkuvia käytäntöjä. Ikäohjelmasta on tullut osa HKR-Tekniikan henkilöstöpolitiikkaa.

E erityisen tärkeäksi ohjelman toteutuksen onnistuneisuudessa osoittautui johdon sitoutuneisuus ja ikäänntyneitä ja ikäännyntymistä kohtaan koettujen asenteiden muutos sekä toisaalta johtamistapojen muutos tehtäväjohtamisesta henkilöstöjohtamisen suuntaan. Tärkeässä roolissa oli myös toimiva yhteistyö työterveyshuollon kanssa sekä ikäohjelman toteuttamisen mahdollistavat työkalut ja niiden hallinta, kuten eHR-järjestelmä ja ikäpainotteiset esimies-alaiskeskustelut. Ikäohjelmien suunnittelussa voidaan HKR-Tekniikan mallia soveltaa myös muissa organisaatioissa ottaen kui-

tenkin huomioon kunkin organisaation tilannetekijät sekä HKR-Tekniikan kokemukset ikäohjelman eri toimenpiteistä. Ohjelma toimi hyvin melko suuressa, toimialaisesti hajanaisessa, miesvaltaisessa, fyysisesti raskaan työn organisaatioissa.

Mallia sovellettaessa muissa organisaatioissa, tulisi kuitenkin ottaa huomioon HKR-Tekniikan kohtaamat vaikeudet ohjelman toteutuksessa. Suunnitteluvaiheessa osallistava, työntekijät mukaan ottava menetelmä oli järkevä, mutta esimiesten valmennuksessa ja muutoinkin tiedon välittämisessä tulee huomioida paremmin tiedon vastaanottajien taustat, jotta viestintä onnistuisi ja vastaanottajat ymmärtäisivät viestin. Muita kohdattuja vaikeuksia ohjelman läpiviennissä olivat HKR-tekniikan töiden luonteeseen liittyvä esimiesten vaihtuvuus ja työyhteisön hajanaisuus, työterveyshuollon resurssiongelmien sekä siten työterveyshuollon yhteistyön ja koko ohjelman toteutuksen vaikeutuminen. Vaikeuksia oli myös asenteiden muuttamisessa, monimutkaisen kokonaisuuden omaksumisessa sekä sähköisen eHR-järjestelmän käyttöön liittyen heikommalla käyttömahdollisuudella yhdessä yksikössä ja toisaalta heikot käyttövalmiudet yleensäkin työpaikalla, jossa töitä ei tehdä tietokoneen ääressä ja jossa tietokoneen käyttö ei ole osa normaalia työskentelyä. Ohjelman heikkoutena voidaan lisäksi pitää sitä, ettei se toteutetussa muodossaan pureutunut kovinkaan hyvin yhteisötasolla ikääntymisen haasteisiin, vaan keskittyy enemmän vaikuttamaan yksilöihin. Kattavampia tuloksia olisi varmasti voitu saada, mikäli yhteisötasollisia toimenpiteitä olisi sisällytetty ohjelmaan enemmän.

Ikäohjelmaa on sovittu tätä raporttia kirjoitettaessa jatkettavan vuoteen 2009 asti. Ikäohjelmaan sisältyvät edelleen esimiesalaiseskustelut, HEKS:it, ikävapaat, kuntolomat ja korotettu työterveyshuollon taso. Jälkimmäisestä ei ole vielä sovittu mitä se käytännössä tarkoittaa, sillä tähän vaikuttaa suuresti se, kuinka laaja-alaisesti Helsingin kaupungin työterveyskeskus pystyy palvelujaan tarjoamaan.

Sähköistä eHR-järjestelmää kehitetään jatkuvasti eteenpäin ja ohjelmaan on jo nyt tehty paljon muutoksia, jotka edesauttavat järjestelmän aktiivisempaa käyttöä. Myös eHR-järjestelmän käytön jatkokoulutusta järjestetään niin työntekijöille kuin esimiehillekin. Suunnitteilla on yksilöllisten ikäpainotteisten kehityskeskustelujen lisäksi tehdä työyhteisössä kehittämiskeskusteluja ryhmissä, joihin osallistuu esimiehen lisäksi työyhteisöön kuuluvat työntekijät. Näin pyritään kehittämään työyhteisön toimivuutta.

Ikäohjelman niin sanotuksi jatkoksi tai täydennetyksi on perustettu kolme tulevaisuusryhmää, joiden tavoitteena on laajentaa ja tukea ikäohjelmaa tuottamalla asiantuntija-avusteisesti uusia ja testattuja työn kehittämisen ja johtamisen malleja ja käyttää ja ohjata ikääntyvää henkilöstöä pysymään tuottavassa työssä normaaliin eläkeikään asti. Ryhmät painottuvat eri osa-alueisiin, jotka ovat: *Työkyky ja tulokseteko*, joka keskittyy tuottamaan uusia työn suorittamisen malleja ikääntyville, raskasta työtä tekeville työntekijöille, *Ammatin uudet tuulet*, joka keskittyy tuottamaan uusia malleja osaamisesta, osaamisalueista, työtavoista, työtekniikoista, työvälineistä, tuotteista ja palveluista sekä viimeisenä *Työyhteisö sosiaalisena verkostona*, joka keskittyy tuottamaan uusia työn organisointi- ja johtamismalleja, joissa ikääntyvän henkilöstön työlle ja organisaatiolle asettamia odotuksia voidaan ottaa enenevästi huomioon. Ryhmät muodostuvat ikääntyneistä työntekijöistä, jotka ovat halukkaita osallistumaan kehittämistyöhön ja ryhmiä vetää HKR-Tekniikan ikääntyneet työntekijät ja tukena toimii Työterveyslaitoksen, Teknillisen korkeakoulun ja Johtamistaidon opiston asiantuntijat. Ryhmät toimivat tiiviissä yhteistyössä myös HKR-Tekniikan johtoryhmän kanssa.

Kehittämistyö ja toimenpiteiden kohdentaminen ikääntyneisiin työntekijöihin jatkuu siis edelleen hyvin laaja-alaisesti. Toimenpiteet kohdistuvat tulevaisuudessa yksilöllisten toimenpiteiden lisäksi myös yhä enemmän yhteisöllisiin toimenpiteisiin.

Lähteet:

- Ahola K, HUUHTANEN P (1995). Ikä ja hyvinvointi työssä. Kyselytutkimus asennus-, metalli- ja pankkityössä. Ikääntyvä arvoonsa - työterveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämishankkeen julkaisuja. Työsuojelurahasto, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ahonen G, Bjurström L-M, Hussi T (2001). Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi. Raportti 3, Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ahonen G, Näsman O (2007). Den personalekonomiska nytan av mångdimensionell företagshälsovårds- och personalutvecklingsverksamhet baserad på Metal Age-koncept i Dragsfjärds kommun (2002-2005). Hanken, Helsinki
- Alasoini T, Lahtonen M, Aaltio A, Ramstadt E (2004). Kehittämällä paremmaksi. Työelämän kehittämissuunnitelman projekteja (2002-2003). Tykes Raportteja 31, Helsinki.
- Alasoini T, Ramstadt E, Rouhiainen N (2005). The Finnish Workplace Development Programme as an Expanding Activity. Tykes, Helsinki.
- Elo A-L, Liira J (2001). Laaja-alaiset työkyvyn edistämishankkeet. Tieto työtoiminnan erilaisten muotojen ja menetelmien terveys- ja työkykyvaikutuksista. Elo A-L, Liira J, Karjalainen V, Nikkarinen T, Nygård C-H, Vahtera J & Varonen U. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi Raportti 2. Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos. Helsinki, 59-73.
- Elo A-L, Mattila P, Kylä-Setälä E, Kuosma E (2004). Työyhteisön ja johtamisen kehittämissuunnitelman vaikutus työhyvinvointiin. Evaluaatiotutkimus kunta-alan teknisessä virastossa. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 26. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Elo A-L, Nikkarinen T (2001). Vaikuttavuustutkimus. Tieto työtoiminnan erilaisten muotojen ja menetelmien terveys- ja työkykyvaikutuksista. Elo A-L, Liira J, Karjalainen V, Nikkarinen T, Nygård C-H, Vahtera J & Varonen U. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi Raportti 2. Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos. Helsinki, 11-17
- Forma P (2004). Antavatko erilaiset kysymykset erilaisen kuvan työssä jatkamiseen liittyvistä suunnitelmista? Forma P & Väänänen J (toim.) Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla, Kuntatyö 2010-tutkimus. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki, 189-229.
- Forma P, Väänänen J (2003). "Joustavasti vanhuuseläkkeelle? Suhtautuminen joustavaan vanhuuseläkkeeseen kunta-alalla." Yhteiskuntapolitiikka 68(5): 443-453.
- Forss S (2001). Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatuksien. Forss S, Karisalmi S & Tuuli P (toim.) Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatuksien. Eläketurvakeskuksen raportteja 26, Eläketurvakeskus, Helsinki
- Friberg N (2006). Vattenfall AB Nordic. Paper presented at the Age Management: Working After 60+? -seminar, 20-24.3.2006 Saariselkä.
- Gould R (2001). Eläkeajatuksien. Katsaus aiheeseen liittyviin tutkimustuloksiin. Eläketurvakeskuksen monisteita 36, Helsinki.
- Halmeenmäki T (2005). Kunta-alan eläkepoistuma 2006-2020. Kuntien eläkevakuutuksen monisteita 1/2005, Helsinki.
- Harkonmäki K, Lahelma E, Väänänen J, Rahkonen O (2006). Eläkeaikomukset ja varhaiseläkkeelle siirtyminen Helsingin kaupungin henkilöstön keskuudessa. tutkimuskatsauksia, Helsingin kaupungin tietokeskus, Helsinki.
- Helakorpi S, Patja K, Prättälä R, Uutela A (2005). Suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytyminen ja terveys, kevät 2005. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B 18, Kansanterveyslaitos, Helsinki.

- Helsingin kaupunginkanslia (2000). Helsingin Henki. Työhyvinvointi Kuuluu kaikille. Elämötymistyöryhmän muistio 17.4.2000. Helsingin kaupungin julkaisusarja A, Helsinki.
- Hirsjärvi S, Hurme H (1982). Teemahaastattelu. Gaudeamus, Helsinki.
- Horppu R (2007). Keskusteluja työssä jatkamisesta. Työ ja ihminen tutkimusraportti 32, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hämäläinen K, Uusitalo R (2005). Kannattaisi kokeilla. Kokeelliset menetelmät työvoimapoliittisten toimenpiteitten vaikutusten arvioinnissa. Työpoliittinen tutkimus 285, Työministeriö, Helsinki.
- Ilmakunnas S, Rantala J (2005). Oikeat asenteet vai onnistunut politiikka ikääntyneiden paremman työllisyyden taustalla. Työpoliittinen Aikakauskirja 2, Helsinki, 74-81.
- Ilmarinen J (1999). Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa - tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllisyyden ja työllisyyden parantaminen. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, työministeriö, Helsinki.
- Ilmarinen J (2006). Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki,
- Ilmarinen J, Louhevaara V (1999). FinnAge - Respect for the aging: Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-96. People and Work, Research reports 26. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Ilmarinen J & Louhevaara V, (toim) (2001). Ikääntyvä arvoonsa - Ikääntyvien työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämishjelma 1990-1996. Tutkimusraportti 17. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ilmarinen J, Lähteenmäki S, Huuhtanen, P (2003). Kyvyistä kiinni: ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum, Helsinki,
- Ilmarinen, J, Tuomi, K (2004). Past Present, and Future of Work Ability. Ilmarinen, J & Lehtinen, S. (toim.) Past, Present and Future Work Ability. Reports 65, Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki, 1-25.
- Ilmarinen J, Tuomi, K, Klockars M (1995). Ikääntyminen ja työkykyindeksin muutokset työssä jatkaneiden seurantatutkimus. Tuomi K (toim.) Ikääntyvä työntekijä v. 1998-92. Työn, elämäntyylin, terveyden ja työkyvyn muutokset. Kyselytutkimus. Työterveyslaitos. Tutkimusraportti 2. Helsinki, 95-117.
- Ilmarinen J. (1995). Työkykyindeksi. Matikainen E, Aro T, Kalimo R, Ilmarinen J, Torstila I. (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki, Työterveyslaitos, Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, Helsinki, 76-92.
- Janatuinen E (2001). Miksi ennenaikaiselle eläkkeelle? Tutkimus valtion työntekijöiden työkyvyttömyyseläkkeelle, yksilölliselle varhaiseläkkeelle tai työttömyyseläkkeelle siirtymisen taustoista. Valtionkonttori, Helsinki.
- Julkunen R, Pärnänen A (2005). Uusi ikäsopimus. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Juuti P (2001). Ikäjohtaminen. JTO-tutkimuksia 13, Työministeriö. Helsinki.
- Kahila J (2002). "Ikäohjelma Oraksen malliin: ei hiojusta, vaan hyvinvointia." Ahjo(2): 8-10.
- Kankainen H (2007). Osa-aikaeläkkeen kahdet kasvot. Nurmela, J. (toim.) Tuottavaa työtä kaiken ikää - näkökulmia HKR-Tekniikan ikäohjelmasta. Tykes. Raportteja 51, Helsinki,
- Karisalmi S (2001). Työelämän laatu ja eläkesuuntautuminen. Forss S, Karisalmi S & Tuuli P. (toim.) Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatus. Eläketurvakeskuksen raportteja 26, Eläketurvakeskus, Helsinki
- Kauppinen T, Hanhela R, Heikkilä P, Lehtinen S, Lindström K, Toikkanen J, Tossavainen A (2004). Työ ja terveys Suomessa 2003. Työterveyslaitos, Helsinki.

- Kazi, M A.F. (2003). *Realist Evaluation in Practice.*, Sage Publications Ltd. London, Thousand Oaks, New Delhi.
- King N (2004). *Using Templates in the Thematic Analysis of Text.* Cassell C., Symon G. (toim.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research.* London, Sage, 256-270.
- Koskensalmi S, Lauttio L-M (2002). *Kehittämishankkeet - muutos parempaan.* Lindström K & Leppänen A (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi..* Työterveyslaitos, Helsinki, 86-93.
- Lehto A-M, Sutela H (2004). *Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2003.* Tilastokeskus. Helsinki.
- Leppänen A, Elo A-L, Ilmarinen J, Alanko O (2001). *Parempaa työkykyä tavoittelemassa. Kolmivuotisen työkykyohjelman evaluointi. Työ ja ihminen tutkimusraportti 19,* Työterveyslaitos, Helsinki.
- Lindström K (2002). *Työkonferenssimenetelmä.* Lindström, K. & Leppänen, A (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi.* , Vammalan Kirjapaino Oy, Helsinki, 132-140.
- Linna A (2002). *Raision kaupungin työyhteisöjen kehittämishanke.* Vahtera J, Kivimäki M, Virtanen P (toim.) *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita.* Työterveyslaitos, Helsinki, 71-76.
- Louhevaara V, Heikkinen A, Polari J, Korhonen O (2001). *Ikääntyvä ja nuori asentaja: Työn kuormittavuus, fyysinen toimintakyky ja työkyky.* Ilmarinen I, Louhevaara V (toim.) *Ikääntyvä arvoonsa - ikääntyvien työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämishjelma 1990-1996.* Työterveyslaitos. Työ ja Ihminen Tutkimusraportti 17, Helsinki, 205-218.
- Louhevaara, V, Leppänen A, Klemola S (2003). *Changes in the work ability index of ageing workers related to participation in activities for promoting health and work ability: A 3-year program.* Kumashiro M, Cox T, Goedhard W, Ilmarinen J (toim.) *Ageing and Work.* Taylor & Francis: London & New York, 185-192.
- Lähteenmäki S (1999). *"Osaamisen johtaminen on tieteellisen kirjaston kilpailuvaltti."* Acatiimi 2.
- Manderbacka K (1998). *Questions on survey Questions on Health.* Swedish Institute for Social Research, Stockholm.
- Manderbacka K (2006). *Perceived health and morbidity.* Koskinen S, Aromaa A, Huttunen J & Teperi J. (toim.) *Health in Finland.* Helsinki, National Public Health Institute KTL, National Research and Development Centre for Welfare and Health STAKES, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, 52-63.
- Matikainen E, Malmivaara A, Müller K, Juntunen J, Kivekäs J, Leino P, Klockars M (1993). *Rakentajien työkyky : Kyselytutkimus rakennustyöntekijöiden terveydentilasta, työkyvystä ja eläkeasenteista.* Helsinki.
- Matikainen M, Rytönen H, Aro T, Dunderfelt-Lövegren E, Juntunen J, Kivekäs J, Klockars M, Kovala T, Leino-Arjas P, Liira J, Lundström S, Malmivaara A, Mutanen P, Müller K, Portin R (2001): *Rakentajien terveys, työolot ja työkyky, seuranta tutkimus 1991-1995.* Ilmarinen I, Louhevaara V (toim.) *Ikääntyvä arvoonsa - ikääntyvien työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämishjelma 1990-1996.* Työ ja Ihminen Tutkimusraportti 17, Työterveyslaitos Helsinki, 99-108.
- Mykletun R J, Furunes T, Friberg N, Malberg L, Eriksson L, Carler T (2006). *Vattenfall Nordic on Senior Policy - Preliminary research results.* Paper presented at the Age Management: Working After 60+?-seminar, 20-24.3.2006 Saariselkä.

- Mäkinen A, Kivimäki M, Elovainio M, Virtanen M (2002). Myönteiset sairaalaosastot. Vahtera J, Kivimäki M, Virtanen P. (toim.) Työtekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos, Helsinki, 76-80.
- Niemi-Korpi P, Pello P, Liira J (2007). Työterveyshuolto työntekijän ja työnantajan kumppanina. Nurmela, J. (toim.) Tuottavaa työtä kaiken ikää - näkökulmia HKR-Tekniikan ikäohjelmasta. Tykes. Raportteja 51, Helsinki, 20-28.
- Notkola V (toim.) (2002). Työhyvinvointi ei ole sattumaa - tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Työssä jaksamisen ohjelma. Kirjapaino Snellman Oy. Helsinki.
- Nurmela J (2007). Tuottavaa työtä kaiken ikää - näkökulmia HKR-Tekniikan ikäohjelmasta. Tykes Raportteja 51, Helsinki.
- Näsman O (2001). Ikääntyvä arvoonsa -ohjelma Fundiassa. Ilmarinen I, Louhevaara V (toim.) Ikääntyvä arvoonsa - ikääntyvien työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämishjelma 1990-1996. Työ ja Ihminen. Tutkimusraportti 17. Työterveyslaitos. Helsinki, 51-65.
- Otala L, Ahonen G (2003). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY, Helsinki.
- Pawson R, Tilley N (1997). Realistic evaluation. Sage. London.
- Pelkonen J (2005). Vanhimpien palkansaajien työssä jatkaminen työeläkeuudistuksen jälkeisessä valintatilanteessa. Eläketurvakeskus. Raportteja 2005:1. Helsinki.
- Pello P, Kankainen H, Niemi-Korpi P, Liira J (2007). Fyysisen suorituskyvyn kartoitusten ja terveystarkastusten tulokset. Nurmela J. (toim.) Tuottavaa työtä kaiken ikää - näkökulmia HKR-Tekniikan ikäohjelmasta. Tykes. Raportteja 51: Helsinki, 43-57.
- Peltomäki P, Viluksela M, Hiltunen M-L, Kauppinen T, Lamberg M E., Mikkola J, Pirttilä, I, Räsänen K, Suurnäkki T, Tuomi K, Husman K (2002). TYKY-Barometri. Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 2001. Työterveyslaitos, Sosiaali- Ja Terveysministeriö. Helsinki.
- Pensola T, Järvikoski A (2006). Psykkiset rasittuneisuusoireet ja niiden huomioon otto työpaikalla. Lehto A-M & Sutela H, Miettinen A. (toim.) Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. tutkimuksia 244, Tilastokeskus. Helsinki, 317-336.
- Perkiö-Mäkelä M, Hirvonen M, Elo A-L, Ervasti J, Huuhtanen P, Kandolin I, Kauppinen T, Ketola R, Lindström K, Manninen P, Mikkola J, Reijula K, Riala R, Salminen S, Toivanen M, Viluksela M (2006). Työ ja Terveys- haastattelututkimus 2006. Taulukkoraportti. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Piha K (2003). Helsingin kaupungin henkilöstön sairauspoissaolot 1990-luvulla. Tutkimuskatsauksia 5. Helsingin kaupungin tietokeskus. Helsinki.
- Rasanen M-L, Liira J (1999). Edistyykö hyvinvointi? Valtion työkykyhankkeen arviointitutkimus. Työterveyslaitos, Valtionkonttori, Hakapaino, Helsinki.
- Rissa K (2007). Druvan -malli. Tulosta ja hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Rytkönen H, Hänninen K, Juntunen J (2005). LEL Työterveystutkimus 3T. Eteran tutkimuksia 3/2005, Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö, 2002. Ikäohjelman monet kasvot - kansallisen ikäohjelman 1998-2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 9 Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2003). VETO-OHJELMA 2003 - 2007. Valtakunnallinen toimenpideohjelma työssäoloajan jatkamisesta, työssä jaksamisesta ja kuntoutuksesta. Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 7, Helsinki.
- STT (2001). "Oraksessa senioreilla vähemmän poissaoloja." Locus 38.

- Sumelahti K, Bjurström L-M, Kupi E (1998). Mitä sairauspoissaolot maksavat. Työolot ja taloudellinen ajattelu. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojelurahasto. Tampe-re, 33-43.
- Takala M (2001). Ennakkotietoja vuoden 2001 osa-aikaeläketutkimuksesta. Monisteita 34, Eläketurvakeskus. Helsinki.
- Teronen A (1999). Ikääntyvien sairauspoissaolot: Työkyky ja osaamisen tehokas hyödyntäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 24. Helsinki.
- Tuomi J, Sarajärvi A (2004). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä,
- Tuomi K, Ilmarinen J, Jahkola A, Katajarinne L, Tulkki A (1997). Työkykyindeksi. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Tuomi K, Seitsamo, J Ilmarinen, J Gould, R (2006). Työ ja ympäristö. Gould R., Ilmarinen J., Järvisalo J. & Koskinen S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos, Helsinki, 176-189.
- Työaikakatsaus, 2004, - Toukokuu (2004). Teollisuuden ja työnantajain Keskusliitto. Työministeriö (1996a). Ikääntyvät työelämässä. Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean mietintö. Työministeriö. Helsinki.
- Työministeriö (1996b). Ikääntyvät työelämässä. Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean mietintö, liiteosa. Työministeriö. Helsinki.
- Työministeriö (2003). Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma. Päätös- ja arviointiraportti. Työministeriö. Helsinki.
- Vahtera J, Kivimäki M, Pentti J, Theorell, T (2000). Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees. *Journal of Epidemiology and Community Health* 54(Jul 7): 484-93.
- Vahtera J, Kivimäki M, Virtanen P (toim.) (2002). Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Virtanen P, Nakari R, Ahonen H, Vahtera J, Pentti J (2000). "Locality and habitus: the origins of sickness absence practices." *Social Science and Medicine* 50(1): 27-39.
- Väänänen-Tomppo I, Tuominen E, Tuominen K (2006). Ikääntyvien palkansaajien työolot ja työhön sitoutumisen edellytykset. Lehto, A-M & Sutela, H, Miettinen, A.(toim.) Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tutkimuksia 244. Tilastokeskus. Helsinki, 179-202.
- Øvretveit, J (1998). Evaluating Health Interventions. Open University Press. Buckingham.