

TAMPEREEN YLIOPISTO

Oikeustieteiden laitos

---

Sari Itäniemi-Korhonen

**MATKALLA IKÄOHJELMAAN –  
KUVAUS KELAN ESIMIESTEN IKÄÄNTYMISEEN JA  
IKÄJOHTAMISEEN LIITTYVISTÄ NÄKEMYKSISTÄ**

---

Pro gradu -tutkielma

Vakuutustiede  
Tampere 2008

Tampereen yliopisto  
Oikeustieteiden laitos

ITÄNIEMI-KORHONEN, SARI: Matkalla ikäohjelmaan – kuvaus Kelan esimiesten ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyvistä näkemyksistä

Pro gradu -tutkielma, 69 s., 3 liitesivua.

Vakuutustiede

Huhtikuu 2008

---

Tutkimuksen aiheena on Kansaneläkelaitoksen eri hallintotasoilla toimivien esimiesten ikääntymiseen ja ikäjohtamisen liittyvät asenteet sekä näkemykset Kelaan valmisteilla olevan ikäohjelman tavoitteista. Kelan henkilöstöstä kolmannes on ikääntyneitä, iältään 55 -vuotiaita tai sitä vanhempia. Tässä tutkimuksessa selvitetään, huomioidaanko tätä työntekijäryhmää nyt ja tulevaisuudessa joillakin erityistoimilla, millaisia toimia käytetään ja mihin toimilla pyritään.

Ensimmäisen tutkimusongelman avulla selvitetään, miten Kelan esimiehet suhtautuvat ikääntymiseen. Tutkimusongelman avulla määritetään, millaiseen asenneilmapiiriin valmisteilla oleva ikäohjelma tullaan laatimaan. Toisena tutkimusongelmana on määrittää, millaisia kokemuksia Kelan esimiehillä on ikäjohtamisesta. Tämän kysymyksen myötä löydetään mahdollisia ikäjohtamiseen liittyviä kehittämiskohteita tai jo hyväksi koettuja käytäntöjä, joita on tarkoituksenmukaista vahvistaa. Kolmantena tutkimusongelmana pohditaan, mitä Kelan esimiehet pitävät valmisteilla olevan ikäohjelman tärkeimpänä tavoitteena. Tällä kysymyksellä saadaan selville, mikä esimiesten mielestä tulisi olla ikäohjelman tavoite.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksän esimiestä sekä yksi toimihenkilö. Haastateltavien vastauksia on työstetty vastaajan sukupuolen ja iän mukaan. Toimihenkilöä haasteltiin vertailutiedon saamiseksi aiemmille, työntekijöiden mielipiteitä kuvaaville tutkimuksille sekä esimiesten näkemyksille. Toimihenkilö on yli 60 -vuotias nainen, esimiehet ovat iältään 35 – 62 -vuotiaita. Esimiehistä kolme on miehiä ja kuusinaisia. Esimiehet työskentelevät joko Kelan keskushallinnossa, Etelä-Suomen aluehallinnossa tai Kelan eteläsuomalaisissa vakuutuspiireissä.

Tämän tutkimuksen avulla saatiin selville, että haastatellut esimiehet eivät ole ikääntymiseen kielteisesti suhtautuvia henkilöitä. Heillä on hyviä ja huonoja kokemuksia ikääntyneiden osa-aikaisista työjärjestelyistä, mutta pääsääntöisesti he kokevat osa-aikajärjestelyiden tukeneen henkilöiden työkykyä ja siten työssä jatkamista. Esimiesten näkemykset ikäohjelman tavoitteista vaihtelevat toisiinsa nähden, mutta yksilöllisyyden huomioimista ikääntymisen yhteydessä korosti valtaosa haastatelluista.

**Avainsanat: ikääntynyt työntekijä, ikäjohtaminen, ikäohjelma, ageismi, hiljainen tieto, työyhteisön monimuotoisuus**

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1	TUTKIMUKSEN AIHE JA TUTKIMUSONGELMAT .....	1
1.2	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET .....	2
1.3	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	4
1.4	RAJAUKSET .....	4
1.5	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS .....	5
1.6	KESKEISET KÄSITTEET.....	5
1.7	TUTKIMUKSEN RAKENNE .....	6
<b>2</b>	<b>IKÄÄNTYMISEEN JA JOHTAMISEEN LIITTYVIÄ ASEENTEITA.....</b>	<b>6</b>
2.1	VALTION LAITOS TUTKIMUSKOHTENA .....	7
2.2	KUNTA-ALAN TYÖNANTAJA TUTKIMUSKOHTENA .....	8
2.3	ESIMIESTEN JA IKÄÄNTYNEIDEN KÄSITYKSIÄ IKÄÄNTYMISESTÄ JA IKÄÄNTYNEISTÄ.....	10
<b>3</b>	<b>IKÄJOHTAMINEN.....</b>	<b>11</b>
3.1	IKÄJOHTAMISEN MÄÄRITELMÄ .....	11
3.2	IKÄJOHTAMISEN PERIAATTEET .....	11
3.3	IKÄJOHTAMINEN KOKONAISUUTENA .....	12
<b>4</b>	<b>IKÄÄNTYMINEN .....</b>	<b>14</b>
4.1	PSYKKINEN TYÖKYKY .....	14
4.2	FYYSINEN TYÖKYKY.....	16
4.3	SOSIAALINEN TYÖKYKY .....	18
<b>5</b>	<b>IKÄJOHTAMISTA SÄÄTELEVÄ LAINSÄÄDÄNTÖ JA ORGANISAATIO-OHJEISTUS.....</b>	<b>20</b>
5.1	ELÄKELAINSÄÄDÄNTÖ .....	20
5.2	SYRJIMISEN KIELTÄVÄ LAINSÄÄDÄNTÖ.....	22
5.3	TYÖSUOJELULAINSÄÄDÄNTÖ .....	23
5.4	TYÖNTEKIJÄN VELVOLLISUUDET .....	24
5.5	KELAN HENKILÖSTÖSUUNNITELMA 2011 .....	24
5.6	YLEISTÄ KELAN TYÖEHDOISTA.....	25
<b>6</b>	<b>MIELIPITEITÄ IKÄÄNTYMISESTÄ, KÄJOHTAMISESTA JA IKÄOHJELMASTA.....</b>	<b>26</b>
6.1	TUTKIMUSJOUKKO JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	26
6.2	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	27
6.3	TAUSTATIEDOT .....	28
6.4	ESIMIESTEN IKÄASENTEET .....	29
6.4.1	<i>Esimiesten käsitys ikääntymisestä .....</i>	<i>29</i>
6.4.2	<i>Esimiesten käsitys muiden ikäryhmien ominaisuuksista .....</i>	<i>31</i>

6.4.3	<i>Eri-ikäisten yhdenvertaisesta kohtelusta.....</i>	32
6.4.4	<i>Organisaation ja työyksikön monimuotoisuuteen liittyviä näkemyksiä.....</i>	33
6.4.5	<i>Ikä suhteessa nimityksiin .....</i>	34
6.4.6	<i>Työtehtävät suhteessa ikään.....</i>	35
<b>6.5</b>	<b>KÄYTÄNNÖN KOKEMUKSIA IKÄJOHTAMISESTA.....</b>	<b>37</b>
6.5.1	<i>Yksilölliset toimenkuvat .....</i>	37
6.5.2	<i>Eläkkeelle siirtymisen ajankohta.....</i>	39
6.5.3	<i>Kokemukset osa-aikajärjestelyistä.....</i>	41
6.5.4	<i>Hiljaisen tiedon siirtäminen.....</i>	42
6.5.5	<i>Eri-ikäiset samassa työyhteisössä .....</i>	43
<b>6.6</b>	<b>IKÄOHJELMAN TAVOITTEET ESIMIESTEN MIELESTÄ .....</b>	<b>44</b>
6.6.1	<i>Ikäohjelman tavoite .....</i>	45
6.6.2	<i>Ikäjohtaminen suhteessa muihin organisaation tavoitteisiin.....</i>	47
6.6.3	<i>Työuran jatkamiseen tähtäävät kannustimet.....</i>	49
6.6.4	<i>Eläkevalmennuksen järjestäminen.....</i>	50
6.6.5	<i>Työntekijän osuus ikäohjelman toteutuksessa.....</i>	51
6.6.6	<i>Ikääntymiseen liittyvän koulutuksen tarve .....</i>	52
6.6.7	<i>Eläkelainsäädännön suomat mahdollisuudet suhteessa ikäohjelmiin.....</i>	53
6.6.8	<i>Työntekijöiden ikäasenteista ja ikäohjelman tavoitteista.....</i>	54
<b>7</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>56</b>
7.1	<b>TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....</b>	<b>56</b>
7.2	<b>ESIMIESTEN IKÄASENTEET .....</b>	<b>58</b>
7.3	<b>KÄYTÄNNÖN KOKEMUKSET IKÄJOHTAMISESTA .....</b>	<b>59</b>
7.4	<b>IKÄOHJELMAN TAVOITTEET.....</b>	<b>61</b>
7.5	<b>LOPUKSI.....</b>	<b>63</b>
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>64</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>67</b>

## KUVIOT

<b>KUVIO 1. IKÄJOHTAMISEN TUTKIMISEEN OLEELLISESTI VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....</b>	<b>5</b>
--	----------

## TAULUKOT

<b>TAULUKKO 1. VASTAAJAT IÄN - JA SUKUPUOLEN MUKAAN. ....</b>	<b>28</b>
<b>TAULUKKO 2. VASTAAJAT SUKUPUOLEN JA ESIMIESKOKEMUKSEN MUKAAN. ....</b>	<b>28</b>
<b>TAULUKKO 3. IKÄÄNTYMISEEN LIITTYVÄT TYÖJÄRJESTELYT .....</b>	<b>38</b>
<b>TAULUKKO 4. KESKUSTELUT ELÄKKEEN AJANKOHDASTA .....</b>	<b>39</b>
<b>TAULUKKO 5. ”HILJAISEN TIEDON” SIIRTÄMISEEN LIITTYVIÄ KOKEMUKSIA .....</b>	<b>42</b>
<b>TAULUKKO 6. MINKÄLAISEN IKÄOHJELMAN ITSE LAATISIT? .....</b>	<b>46</b>
<b>TAULUKKO 7. ORGANISAATIOKOHTAISTEN KANNUSTIMIEN AIHEELLISUUS.....</b>	<b>49</b>
<b>TAULUKKO 8. IKÄÄNTYMISEN LIITTYVÄN KOULUTUKSEN TARVE .....</b>	<b>53</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja tutkimusongelmat

Ikääntyneiden suuri osuus työvoimasta on saanut organisaatiot pohtimaan oma käytäntöään ikääntyneiden johtamiseen liittyen. Tässä tutkimuksessa kartoitetaan Kansaneläkelaitoksen esimiesten ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyviä näkemyksiä.

Yhteiskunnassa tutkitaan ikääntyneen työvoiman käyttöä lähivuosien voimakkaan eläkkeelle siirtymisen ja nykyisin taas uhaksi koettavan työvoimapulan myötä. 1990-luvun laman jälkeisinä vuosina ikääntyvään työvoimaan liittyvässä tutkimuksessa painottui myös ikääntyneiden mahdollisuudet palata työmarkkinoille työttömyyden kohdattua. Nyt työvoimapulan ja mahdollisesti osaamisvajeen uhatessa yhteiskuntaa keskustellaan aiempaa aktiivisemmin ikääntyneiden säilyttämisestä työelämässä mahdollisimman pitkään.

Pääministeri Matti Vanhanen toteaa vuonna 2005 toteutetun eläkeuudistuksen tuoneen hyviä tuloksia, ” kun ihmiset ovat vapaaehtoisesti pidentäneet työuriaan ”. Vanhanen ei omien sanojensa mukaan usko mihinkään pakkoratkaisuihin, vaan toteaa: ” se mikä olisi lisää tehtävissä, olisi se, että miten saadaan työssä viihtymistä lisättyä” (Kouvolan Sanomat 19.4.2008, 7).

Elinkeinoelämän Keskusliiton apulaisjohtaja Eeva-Liisa Inkeroinen toteaa Työeläke-lehden haastattelussa (5/2007) työnantajien näkemyksen muuttuneen suhteessa tulevaan työvoimatilanteeseen. EK:n jäsenyritysten suurimmat haasteet liittyvät Inkeroinen mukaan ikäpolitiikkaan ja osaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseen. ”Jos yrityksillä on tarvetta pitää huolta ikääntyvästä työvoimasta, on tärkeintä pitää johtamisjärjestelmät kunnossa” Inkeroinen toteaa ja kehottaa panostamaan menettelytapoihin, jotka huomioivat työaikajärjestelyissä ikänäkökulman. Inkeroinen toteaa myös, että ”enää meidän ei pitäisi ylläpitää työstä poistumista edistäviä järjestelmiä” (Työeläke 5/2007, 4-5).

Toisaalta toiminnan tehostumisen myötä voidaan ikääntyneiden eläkkeelle siirtyminen nähdä myös mahdollisuutena muuttaa organisaation toimirakennetta; ei rekrytoida siihen tehtävään, josta henkilö lähtee eläkkeelle, vaan perustetaan uusi, kenties tarkoituksenmukaisemmin tavoitteiden saavuttamista hyödyttävä toimi. Kelan henkilöstöosaston päällikkö Pasi Lankinen

toteaa Kelan henkilöstön ikärakenteen henkilöstöhallinnon suurimmaksi haasteeksi. Vuoteen 2012 mennessä Kelasta jää eläkkeelle noin tuhat henkeä. Tässä Lankinen näkee paitsi uhan osaamisen häviämisen suhteen myös mahdollisuuden muuttaa henkilöstörakennetta tulevaisuuden osaamistarpeita vastaavaksi (Yhteispeli 1/2008, 7).

Kela on sosiaaliturvaa toteuttava julkisoikeudellinen organisaatio, jonka työvoimasta yli kolmannes on iältään yli 55 -vuotiaita, vallitsevan määritelmä mukaan siis ikääntyneitä. Vakinaisten toimihenkilöiden keski-ikä Kelassa oli 47 vuotta vuonna 2006 ja keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä 61,8 vuotta. (Kelan henkilöstötilinpäätös 2006, Kelan henkilöstösuunnitelma 2011).

Kelaan on valmisteilla ikäohjelma. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Kelan esimiesten asenteita ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyen. Tutkimuksen tulosten myötä selviää, millaiseen asenneilmapiirissä valmisteilla oleva ikäohjelma tulisi toteutettavaksi, millaisia kokemuksia Kelan esimiehillä on ikääntyneiden esimiehenä toimimisesta ja millaisiin asioihin Kelan esimiehet toivovat ikäohjelmassa kiinnitettävän huomiota. Päästäänkö ikäohjelman avulla työssä jatkamista ja työurien pidentämisiä toteuttavaan ikäsopimukseen selvinnee myös. Tutkimusongelmat ovat:

- Miten Kelan esimiehet suhtautuvat ikääntymiseen?
- Minkälaisia kokemuksia Kelan esimiehillä on ikäjohtamisesta?
- Mitä Kelan esimiehet pitävät valmisteilla olevan ikäohjelman tärkeimpänä tavoitteena?

## **1.2 Aikaisemmat tutkimukset**

Vuosina 1997 – 2000 toteutettiin Suomessa kansallinen ikäohjelma opetusministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön sekä työministeriön yhteisvoimin. Kansallisen ikäohjelman tavoitteena oli ”edistää ikääntyvien ja ikääntyneiden työssä jatkamista, jaksamista ja työllistymistä”. Ohjelma toteutettiin ajankohtana jolloin niin kutsutut suuret ikäluokat alkoivat lähestyä eläkeikää ja oltiin huolissaan eläkekustannusten kasvusta ja työvoiman riittävyydestä sekä varhaisesta eläkkeelle siirtymisestä (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja, 2002: 3,9).

Kansallisen ikäohjelman loppuraportissa esitettiin neljä tekijää tasapainoisen ikäohjelman onnistumisen edellytyksiksi. Nämä edellytykset ovat työkyvyn edistäminen, työllisyys eli tilaisuus tehdä työtä, työllistyvyyteen eli työntekoon kannustavat toimet sekä yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Tutkimuksen mukaan Kansallisen Ikäohjelman avulla ”on lisätty tietoisuutta ikääntymisestä ja ikääntyvien työntekijöiden vahvuuksista ja tarpeista” (Sosiaali- ja

terveysministeriön julkaisuja 2002: 3, 140 – 141). Kansallisen ikäohjelman teemojen tutkimusta jatkettiin sittemmin sosiaali- ja terveysministeriön toteuttamassa Veto-ohjelmassa, joka painotti työelämän vetovoiman ja työikäisen väestön toimintakyvyn lisäämistä.

Leenamaria Ikonen on opinnäytetyössään ”Ikäjohtaminen ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukena” (2007) kartoittanut Jyväskylän kaupungin vanhuspalveluiden esimiesten ikäjohtamisen ja ikääntyviin työntekijöihin liittyviä käsityksiä. Haastatteluin toteutetun tutkimuksen mukaan ikäjohtaminen toteutuu lähiesimiesten mukaan parhaiten vuorovaikutuksessa, työaikajärjestelyissä sekä kuntoutusjaksojen hyödyntämisessä. Haastellut lähiesimiehet halusivat edelleen lisätä ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemista mm. yksilöllisillä työjärjestelyillä, työajan lyhentämisellä, työnkierron mahdollisuuksien lisäämisellä sekä systemaattisella ikäohjelmalla ([www.oa.doria.fi/130408](http://www.oa.doria.fi/130408)).

Pinja Halme on diskursiivisen analyysin keinoin tutkinut muun mm. eri-ikäisyydelle ja ikäjohtamiselle annettuja merkityksiä organisaatioissa. Artikkelissaan Eri-ikäisyys ja johtaminen – diskursiivinen tutkimus (2005) Halme toteaa, että ”ikäjohtaminen käsitetään enemmän henkilöstöhallinnoksi kuin johtamistavaksi” ja jatkaa, että ”ikäjohtaminen ei ole looginen malli paremmasta johtamisesta vaan paremminkin melko hajanainen joukko uusia ja vanhoja käsityksiä ihmisistä ja johtamisesta”. Halme pitää tärkeänä uusien tutkimusmenetelmien kuten diskurssinanalyysin ja käsitetutkimuksen käyttämistä ikäjohtamisen tutkimuksessa tuomaan erilaisia selityksiä ikäjohtamiselle ja ikääntymiselle ([http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vo110\\_no2\\_pages\\_31-40.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vo110_no2_pages_31-40.pdf)).

Eläketurvakeskus, Kuntien eläkevakuutuksen ja Valtiokonttorin yhteishankkeena on toteutettu tutkimus ”Työssä jatkamisen haasteet yksityisellä ja julkisella sektorilla”. Tutkimuksessa kartoitettiin 45 – 64 -vuotiaiden palkansaajien suunnitelmia jatkaa työssä sekä työssä jatkamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tulosten mukaan myönteisimmin työssä jatkamiseen suhtautuvat miehet ja hyvin koulutetut henkilöt. Tehostuneen tulosseurannan, aikapaineisuuden ja työmäärän kasvun todettiin lisäävän aikeita jäädä eläkkeelle. Työssä jatkamiseen puolestaan kannusti mahdollisuus vaikuttaa omaan työtahtiin sekä varmuus työpaikan säilymisestä. Tutkijoiden mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen ja työssä jatkamisen tukeminen ovat tärkeitä keinoja lisätä työelämän houkuttelevuutta ja turvata työvoiman saatavuutta tulevaisuudessa ([www.etk.fi](http://www.etk.fi) 2004).



Kansalliseen ikäohjelmaan liittyvää Pauli Juutin (2000) tutkimusta ”Ikäjohtaminen” käsitellään tämän tutkimuksen luvussa 2. Samassa luvussa käsitellään Raija Julkusen ja Anna Pärnäsen ikääntymisen hallintaan liittyvän tutkimuksen tuloksia teoksensa ”Uusi ikäsopimus” (2005) pohjalta.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara ovat teoksessa ”Tutki ja Kirjoita” (2000) listanneet tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ja niistä seuraavia on toteutettu tässä tutkimuksessa: on käytetty ihmistä tiedon keruun instrumenttina, on käytetty induktiivista analyysiä eli tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Aineiston hankinnassa on käytetty laadullista metodologiaa, jossa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Metodina on käytetty teemahaastattelua ja ryhmähaastattelua. Tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti tiettyjen kriteerien mukaisesti eikä satunnaisotontaa käyttäen. Tutkimussuunnitelma on osin muotoutunut tutkimuksen edetessä (Hirsijärvi ym. 2000, 155). Tutkimusote on ollut induktiivinen: yksityisistä havainnoista päädytään yleistyksiin (Hirsijärvi ym. 2000, 246). Tutkimusmenetelmästä kerrotaan tarkemmin tämän tutkimuksen kuudennessa luvussa.

### **1.4 Rajaukset**

Tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan ikäjohtamiseen liittyviä teemoja Kelan esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen taustatietona on käytetty Kelan henkilöstölle suunnatun henkilöstöbarometrikyselyn tuloksia. Samoin tulosten tarkastelun yhteydessä viitataan toimihenkilöille suunnatun haastattelun vastauksiin, mutta varsinainen tutkimuksen kohde on Kelan Etelä-Suomen alueella sekä Kelan keskushallinnossa työskentelevät esimiehet.

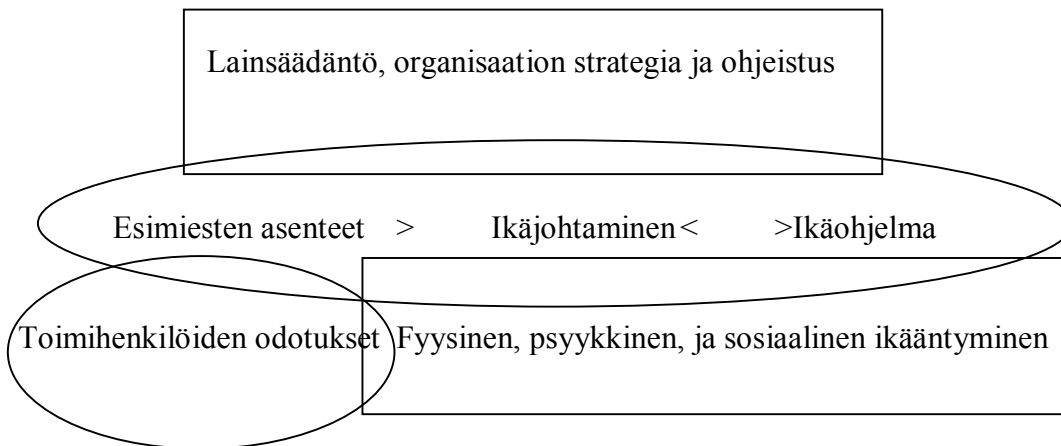
Tutkimuksesta rajataan pois muun ikäisiä kuin ikääntyneitä työntekijöitä koskeva tutkimus. Osa haastattelun teemoista liittyy eri-ikäisten yhdenvertaiseen kohteluun, mutta näissäkin yhteyksissä pääasiallinen tarkoitus on selittää ikääntyneiden kohtelua.

Tutkimusta ei toteuteta Kelan toimeksiantona. Kohde on valittu sosiaalivakuutusta toteuttavan yhteytensä vuoksi.

## 1.5 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimustehtäviä: esimiesten ikäasenteita, ikäjohtamiskokemuksia sekä ikäohjelman painotuksia tarkastellaan ikääntyneiden työntekoa ja eläkkeelle siirtymistä säätelevän ohjeistuksen ja lainsäädännön taustalta. Edelleen ikääntymisen yhteydessä tulee tarkastella siihen liittyviä fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä. Vaikka tutkimuksessa keskitytäänkin kuvaamaan aihetta esimiesten haastatteluiden perusteella, on tarkoituksenmukaista esittää tutkimustulosten yhteydessä katsaus henkilöstön näkemyksistä ikääntymiseen liittyen.

**KUVIO 1. Ikäjohtamisen tutkimiseen oleellisesti vaikuttavat tekijät**



## 1.6 Keskeiset käsitteet

Tässä työssä käsitteellä *ikäntynyt työntekijä* tarkoitetaan 55 - vuotta täyttäneitä henkilöä. Vastaava merkitys voidaan antaa tutkimuksen teoriaosuudessa esiintyvälle termille *seniori*.

*Ikäjohtaminen* määritellään tämän tutkimuksen kolmannessa luvussa omana kokonaisuutenaan.

Filosofian tohtori Hannele Koivusen määrittelee *hiljaisen tiedon* ”kaikeksi tiedoksi, joka vaikuttaa valintoihimme ja toimintamme, mutta jota ei voida ilmaista sanoilla tai muilla merkeillä” (<http://www.yle.fi/vierivatkivet/index.php/aiheet/258/> 26.4.2008) Edelleen Koivunen määrittää *hiljaisen tiedon* kokemustiedoksi. Tässä tutkimuksessa *hiljaisella tiedolla* tarkoitetaan myös sitä työkokemuksen mukanaan tuomaa teoreettisen tiedon hallintaa, jota pitkään Kelassa työskennelleillä toimihenkilöillä on, mutta jota ei enää välttämättä ole saatavissa kirjallisessa muodossa.

*Ikäohjelmalla* tässä tutkimuksessa tarkoitetaan ikääntyneiden työkyvyn tukemiseen tähtääviä toimia, joiden soveltamisesta organisaatiossa on sovittu.

*Ageismi* suomennetaan pelkistetyimmillään ikärasismiksi. Tässä tutkimuksessa sekä ageismi - että ikäsyrijintä -termillä viitataan pääasiassa työikäisten vanhenemiseen liittyvässä merkityksessä, vaikka ageismia on tutkitusti todettu myös nuoriin kohdistuvaksi (esim. Vaahtio 2002, 156). Ikäsyrijintää on kuvattu perusteellisemmin tämän tutkimuksen luvussa 4.3.

Aulikki Sippola on väitöstutkimuksensa (2005) yhteydessä määritellyt *monimuotoisuuden* yksilölliseksi erilaisuudeksi niin työkyvyssä, iässä, sukupuolella kuin etnisessä ja kulttuurisessa taustassakin. Sippolan mukaan *monimuotoisuus* ja mainittu yksilöllisen erilaisuus voi ilmetä erilaisina näkökulmina ja työntekotapoina ([http://www.pkt.fi/Info/vaitos\\_sippola.htm](http://www.pkt.fi/Info/vaitos_sippola.htm) 26.4.2008). Tässä tutkimuksessa *monimuotoisuus*-termiä käytetään Sippolan määrittämässä merkityksessä.

## **1.7 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa kuvataan tutkimuksen tarkoitusta ja käytettyä tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen toisesta luvusta viidenteen kuvataan tutkimuksen teoreettista taustaa; ikäasenteita, ikäjohtamista, ikääntymistä ja ikääntymisen huomioimiseen vaikuttavaa lainsäädäntöä ja organisaation ohjeistusta. Tutkimuksen viidennessä luvussa kuvataan haastatteluiden kautta saatuja tutkimustuloksia ja seitsemännessä luvussa keskitytään pohtimaan tutkimuksen tarkoituksen toteutumista.

Tutkimuksen liitteenä esitetään puolistrukturoiduissa haastatteluissa käytetty haastattelurunko.

## **2 IKÄÄNTYMISEEN JA JOHTAMISEEN LIITTYVIÄ ASEENTEITA**

Tässä osiossa tarkastellaan ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyviä asenteita aiheesta aiemmin valmistuneiden tutkimusten tulosten valossa.

Pauli Juuti on vuonna 2000 toteuttamassaan, Kansalliseen ikäohjelmaan (1998 - 2002) kuuluvassa tutkimuksessaan kartoittanut eri organisaatioiden henkilökunnan ikäjohtamiseen liittyviä asenteita. Tutkimus menetelminä käytettiin kyselytutkimusta, ryhmähaastattelua ja haastatteluja. Tutkimuksen

kohteena oli valtion, kunnan, liikelaitoksen, oppilaitoksen, tekniikan alan, metallialan, elintarvikealan ja konepajan henkilöstöä. (Juuti 2000, 22).

Juuti etsi tutkimuksellaan vastausta muun muassa siihen, kuinka ikäjohtamista tulisi levittää työpaikoilla. Samoin hän tutkimuksellaan kartoitti johdon, ikääntyvien ja nuorten työntekijöiden asenteita ikäjohtamiseen liittyen. Edelleen Juuti haki vastausta siihen, kuinka johtamiskoulutuksen avulla voitaisiin lisätä ikäjohtamisen liittyvä tietoutta ilman, että samalla lisätään ikärasismia. (Juuti 2000, 21).

Tutkimus kartoittaa näkemyksiä, joita eri ammattialoilla ja työpaikoilla on ikääntymiseen ja sen erityiseen huomioimiseen liittyen. Tässä yhteydessä lienee tarkoituksenmukaisinta tarkastella kuntaa ja valtiota työnantajina koskevia tutkimustuloksia, koska niiden voidaan olettaa lähinnä vastaavan Kansaneläkelaitoksen toimintakulttuuria.

## **2.1 Valtion laitos tutkimuskohteena**

Haastattelututkimuksen keinoin Juuti (2000) sai selville työpaikkojen johtamiseen liittyviä käytäntöjä ja niissä tapahtuneita muutoksia. Valtion hallintoon kuuluvassa työpaikassa kerrottiin johtamisen muuttuneen ammattimaisempaan suuntaan aiemmin vallinneesta, autoritäärisestä ja etäisestä johtamistavasta. Kun aiemmin esimiehen ei tarvinnut tuntea toimintaa vaan hän johti ”arvomerkkinsä takaa” ja niin uudessa johtamiskulttuurissa esimiehet ovat tulleet mukaan toimintaan ja on siirrytty keskustelempaan johtamistyyliin. Uusi, vallitseva kulttuuri on koettu kannustavaksi ja demokraattiseksi sekä rationaaliseksi, asialliseksi ja kykeneväksi ennalta ehkäisevään toimintaan. (Juuti 2000, 115 -116).

Uudistunut johtamiskulttuuri vaikuttaa myös ikäjohtamiseen tutkitussa valtion laitoksessa. Kun aiemmin virkanimitysten perusteena oli senioriteetti, niin uudessa kulttuurissa annetaan arvoa tuloksille ja koulutukselle. Haastatellut kokivat, että ”kokemus on arvokasta vain tiettyyn rajaan asti” (Juuti 2000, 117). Kuitenkin haastatteluissa ilmeni myös, että ”tulisi olla esimiehinä vanhempia ja kokeneempia” ja toisaalta taas, että ”systeemin pitäisi ohjata sellaisiin tehtäviin, joihin kyvyt riittää” ja että ”eläkeikään jatkuvat virkasuhteet ovat vanhanaikaisia. Myös esimiehiä ja johtajia pitää voida siirtää ja vaihtaa, jos tulos ei ole sitä, mitä kansa haluaa.” (Juuti 2000, 117).

Tutkimuksen kohteena olleessa valtion laitoksessa todettiin olevan poikkeuksellisen tiivis ja vahva ryhmähengi. Tämä ilmeni mm. ”vahvojen rajojen ylläpitämisenä sisäpuolisten ja ulkopuolisten kesken” (Juuti 2000, 118). Ryhmästä poistuminen esim. eläkkeelle siirtymisen yhteydessä nähtiin riskinä. Toisaalta tutkimustuloksissa todetaan vahvan ryhmähengen vetäneen työyhteisössä työskenteleviä voimakkaasti puoleensa ja voittanee ajatella vahvan ryhmähengen tukevan näin työuran jatkamista. (Juuti 2000, 118 – 119).

Osa-aikaeläkkeisiin tutkitun työyhteisön johdossa oli otettu kielteinen kanta. Koettiin, että työn luonteesta johtuen työssä piti joko olla mukana tai sitten ei, ”rajalla olemista” työn ja vapaa-ajan välillä pidettiin työn luonteen vuoksi mahdottomana. (Juuti 2000, 120).

Ennen vuoden 2005 eläkeuudistusta vallitsevaa eläkkeelle siirtymisikää varhaisempaa eläkkeelle jäämistä oli suosittu ja pidetty yhtenä keinona hoitaa kuormittavan työn aiheuttamaa rasittuneisuutta ja ennaltaehkäisyä työyhteisössä ilmeneviä ongelmia.

## **2.2 Kunta-alan työnantaja tutkimuskohteena**

Kunta-alan työntekijöiden haastatteluissa nousi merkittävästi esiin kunnassa käyttöön otettu senioritoiminta. Kuntaa oli perustettu 15 senioritointia, joihin saattoi siirtyä täytettyään 56 - vuotta. Seniorivakanssille on voinut siirtyä työnantajan kanssa neuvoteltuaan ja sovittuaan seniorivakanssiin liittyvistä, aiemmasta poikkeavista tehtävistä. Työnantaja on pitänyt kannattavana järjestelmää, jossa seniorivakanssille siirtyneen vakanssi on voitu muokata työnantajan tarpeisiin parhaiten sopivaksi ja tarvittaessa valita uusi viranhaltija vakanssiin (Juuti 2000, 122).

Seniorivakanssiin on sisällytetty mentorointia, hiljaisen tiedon tietoista siirtämistä mentorilta aktorille. Haastatellut pitivät hyvänä senioriohjelman käyttöönottoa sitä, että ”on ainakin yritetty muuttaa työtehtäviä sillä tavalla, että ne voisivat paremmin vastata henkilön työkykyä” (Juuti 2000, 123). Ongelmana pidettiin sitä, että ohjelma oli kohdistettu vain ylempiin viranhaltijoihin. Koettiin, että lähitulevaisuudessa koetaan ongelmia esim. osaamisen siirtämisen suhteen, mikäli senioriohjelmaa vastaavaa, aktiivisesti hiljaisen tiedon siirtämiseen tähtäävää ohjelmaa ei uloteta ”alempiin portaisiin”, varsinaisen toiminnan tasolle (Juuti 2000, 123).

Kokemustietoa haastatellut pitivät sekä hyvänä että huonona asiana. Koettiin, että prosessien kokonaisuuden hahmottamisessa kokemustiedosta on etua. Samoin koettiin, että ikääntyneiden ammattitaito perustuu kokemustietoon, kun monelta puuttuu varsinainen ammattikoulutus. Kielteisenä kokemustieto nähtiin esimerkiksi muutosten yhteydessä; ”ruvetaan hiljaisen tiedon perusteella takertumaan johonkin menneisyyteen. Tästä hiljaisesta tiedosta on tulossa sellainen pakotie turvalliseen historiaan.” (Juuti 2000, 124).

Osa-aikaeläkkeisiin suhtauduttiin niin ikään kaksijakoisesti. Osa-aikaeläkettä pidettiin hyvänä vaihtoehtona yksilön kannalta, mutta usein ongelmallisena työyhteisön kannalta. Koettiin, että osa-aikaeläkkeitä on käytetty jopa liikaa ja ongelmia syntyy siitä, kun aina joku on poissa työpaikalta. Haastatellut kokivat kuitenkin, että suurin into siirtyä ennenaikaiselle eläkkeelle on nyt ohitettu. ”Muutama vuosi sitten oli aika masentavaa, kun ikäisiään ihmisiä tapasi, niin se oli sitä, että koska sä oot aikonu jäädä eläkkeelle? Etkö hae edes osa-aikaeläkkeelle?” Toisaalta koettiin, että osaamisen ylläpitämiseen liittyvät ongelmat ja puutteet olisivat olleet perussyy monen ennenaikaiselle eläkkeelle päätyneen ratkaisuun (Juuti 2000, 125).

Juuti tutki kyselytutkimuksen keinoin kaikkien tutkimuskohteidensa näkemyksiä ja asenteita ikäjohtamiseen sekä ikääntymiseen liittyen. Kyselyn perusteella kolme suurinta epäkohtaa ikäjohtamiseen liittyen olivat: selkeän sisällön puuttuminen työpaikan ikäjohtamisessa, työpaikalle ei palkata ikääntyneitä työntekijöitä ja se, että ikääntyvät henkilöt tulevat työpaikalla helposti katkeriksi (Juuti 2000, 41).

Tutkimuksensa yhteenvedossa Juuti (2000, 128) toteaa ikäasenteista seuraavaa: ”Johdolla ja nuorilla oli muita useammin kielteinen kuva ikääntyvistä. Tämä on suuri haaste ikäjohtamisen kannalta, sillä juuri johto voi vaikuttaa työyhteisöjen kulttuuriin muita enemmän.” Edelleen tutkimustuloksista ilmenee, että kyselytutkimukseen vastanneet kokivat, että ihmisiltä vaaditaan niin paljon, että ikääntyneillä on vaikeuksia selvittää työstään. Samoin nähtiin, että ikääntyneet joutuvat pitämään kiinni työpaikoistaan ja heidät nähdään kustannuksena ja pyritään siirtämään nopeasti eläkkeelle (Juuti 2000, 127).

Ikääntyneiden kunnioittamiseen työpaikoilla liittyi tutkimuksen mukaan kannustava johtaminen, toimiva järjestelmä kokemustiedon siirtämisessä sekä ikääntyneiden jaksamisen kehittäminen. Kielteisiin ikäasenteisiin liittyi ikääntyneiden kunnioituksen puute työpaikoilla sekä ikääntymiseen liitettävät negatiiviset käsitykset esim. oppimiseen liittyen (Juuti 2000, 126 – 129).

### **2.3 Esimiesten ja ikääntyneiden käsityksiä ikääntymisestä ja ikääntyneistä**

Raija Julkunen ja Anna Pärnänen kartoittivat tutkimuksessaan ”Uusi ikäsopimus” (2005) henkilöstöjohdon ja kuusikymmentä vuotta täyttäneiden työntekijöiden käsityksiä ikääntymisestä ja ikääntyneistä. Kuusikymmentä vuotta täyttäneet työntekijät kokivat ikääntyneeksi iältään vanhemmat ihmiset kuin henkilöstöjohdon edustajat kokivat. Henkilöstöjohto katsoi ikääntymisen riippuvan pitkälti kunkin henkilökohtaisista ominaisuuksista, mutta iällisesti he asettivat ikääntyneen 50 -55 -vuotiaaksi. Kuusikymmentä vuotta täyttäneet eivät pitäneet itseään vielä ikääntyneenä (Julkunen & Pärnänen 2005, 129 – 131).

Ikääntyneiden ominaisuuksia arvioitaessa sekä henkilöstöjohdon edustajat että ikääntyneet itse kokivat ikääntymiseen liittyvän sekä myönteisiä että kielteisiä ominaisuuksia. Myönteisenä koettiin ammattitaito ja kokemus, vahvuus, varmuus ja luotettavuus. Kielteisenä koettiin jaksamiseen ja motivaatioon liittyvät ongelmat. Henkilöstöjohdon näkemyksissä kuitenkin korostui näkemys ”hyvästä tyypistä”; korostettiin, että yksilöllisyys pätee myös ikääntyneisiin eikä stereotypioita pelkästään kronologisen iän perusteella voi esittää (Julkunen & Pärnänen 2005, 131- 133).

Pyrkinessään selvittämään henkilöstöjohdon ikääntymiseen liittyviä asenteista rekrytoinnin yhteydessä törmäsivät tutkijat arkaan aiheeseen; onhan ikäsyrajintä lainsäädännössäkkin kielletty. Haastateltu julkisen hallinnon edustaja piti epätodennäköisenä, että heidän organisaatioonsa palkattaisiin 50 -vuotta täyttäneitä. Sen sijaan yksityiset palvelualojen ja teollisuuden edustajat kertoivat rekrytoineensa ikääntyneitäkin periaatteella ”oikea ikä oikeaan paikkaan”. Palvelualoilla on koettu, että henkilöstön ikärakenteen kannattaa mukaila asiakaskunnan ikärakennetta (Julkunen & Pärnänen 2005, 143 – 152).

Ikäsyrajintää koskevassa kartoituksessa sekä henkilöstöjohto että ikääntyneet työntekijät kokivat, että ikäsyrajintää ei heidän organisaatiossaan esiinny. Ratkaisut, joissa voitiin havaita ikääntymisellä olleen merkitystä, miellettiin pikemminkin yleiseen käytäntöön, esimerkiksi saneeraukseen liittyviksi toimiksi kuin ikääntymiseen liittyneiksi ratkaisuisiksi. Ikääntyneet mielsivät mahdolliset ikäsyrajintään liittyvät kokemukset työyhteisöön liittyviksi ja nuorten työkavereiden käytökseksi, eivät työnantajan toiminnaksi (Julkunen & Pärnänen 2005, 161 -167).

### **3 IKÄJOHTAMINEN**

Tässä osiossa tarkastellaan ikäjohtamisen määritelmiä sekä tarkastellaan ikäjohtamisen merkitystä henkilöstön työsisäviihtymiseen.

#### **3.1 Ikäjohtamisen määritelmä**

Ikäjohtaminen mielletään yhtäältä organisaation ikääntyviin ja ikääntyneisiin työntekijöihin liittyviksi toimenpiteiksi, joilla tähdätään esim. työuran pidentämiseen ja työstä suoriutumisen tukemiseen, toisaalta organisaation eri-ikäiset huomioivaksi strategiaksi jolla tähdätään siihen, että ”jokaisen työntekijän ominaisuudet tulisivat hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla” (Halme, 2005).

Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huuhtasen (2003) määritelmän mukaan ”ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen voi, ikään katsomatta, terveellisesti ja turvallisesti saavuttaa sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet.” ([Http://www.nk.chamber.fi](http://www.nk.chamber.fi) 2.3.2008) Tämä määritelmä huomioi myös tavoitteenasetannan ja työterveysnäkökulman.

#### **3.2 Ikäjohtamisen periaatteet**

Tutkittaessa ikäjohtamista Euroopan tasolla on päädytty listaamaan hyvän ikäjohtamisen periaatteiksi mm. seuraavaa;

- ennalta ehkäisevän toiminnan korostaminen korjaavien toimenpiteiden sijaan
- toimien kohdentaminen kaikkiin ikäryhmiin, ei pelkästään ikääntyviin työntekijöihin.

Euroopan-laajuinen tutkimus on toteutettu osana hanketta ”Kansainvälinen tietojen vaihto aktiivisessa ikääntymisessä” (2006). Tutkimuksen mukaan koko elämänkaaren kattavan ikäjohtamismallin avulla savutetaan ikästrategian tavoitteet paremmin kuin ikäsidonnaisella ohjelmalla. Tasa-arvoisen, kaikkiin ikäryhmiin samanaikaisesti kohdistuvan ohjelman todetaan takaavan sen, ”että kaikenikäisten ihmisten asiat ovat järjestyksessä.” Ennalta ehkäisevää toimintaa pidetään korjaavia toimenpiteitä parempina, mutta yhtä kaikki korjaaviakin toimenpiteitä lyhyellä aikavälillä välttämättöminä. Edelleen pidetään tärkeänä ikätietoisuuden lisäämistä kaikilla



organisaatiotasolla ja rohkaisemista ikästrategiaa ja ikäjohtamista käsittelevään keskusteluun (Ketsetzopoulou ym. 2007, 40 – 41).

Teoksessa suositellaan eri maista saatujen tutkimustulosten siirtämistä työpaikoille johdon ja esimiesten kouluttamisen kautta. Suosituksissa veloitetaan myös työntekijä kantamaan vastuuta itsestään ja työkyvystään. Työn organisointiin liittyen korostetaan joustavuutta, joka huomioi työntekijän elämäntilanteen ja työn vaatimukset. Paitsi työssä jatkamista, teoksen suosituksissa korostetaan toimia, joilla ylläpidetään ikääntyvien ihmisten itsenäistä ja aktiivista otetta koko yhteiskuntaan, ei pelkästään työhön (Ketsetzopoulou ym. 2007, 41 - 42).

Euroopan tasolla, eri maista haastatteluin kerättyjen mielipiteiden mukaan korostetaan siis mallia, jossa toimenpiteitä kohdistetaan kaikkiin ikäryhmiin. Ilmarinen ym. (2003, 166 - 167) puolestaan ei pidä järkevänä eri-ikäisten käsittelemistä samanlaisina. Ilmarinen on todennut ikäjohtamisesta, että ”ikäjohtaminen on välttämätön lisä esimiestaitoihin ” (<http://www.pre20031103.stm.fi> 2.3.2008) ja esittääkin esimiehen johtamistehtävässä suoriutumisen tueksi Työterveyslaitoksen www-sivuilla ”Ikäjohtamisen työkalupakin”.

”Työkalupakin” keskeinen sisältö Ilmarisen mukaan:

- ikäasenne, joka perustuu sekä myönteisiin että kielteisiin ikääntymiseen liittyviin muutoksiin
- yhteistyön rakentaminen, joka huomioi eri-ikäisten erilaisen osaamisen. Hierarkisen mallin sijaan pidetään hyvänä tiimi- ja ryhmätyömalleja
- töiden yksilöllinen suunnittelu, joka huomioi ikääntyneen henkisen kasvun ja muuttuneet tarpeet. Yksilölliset mallit vaativat toimiakseen myös työyhteisön hyväksynnän
- kommunikaatiotaito; kaikkien kuuleminen ja yhteinen muutosten suunnittelu luovat edellytykset sille, että eri-ikäiset voivat sitoutua tarvittaviin muutoksiin (<http://www.ttl.fi> 2.3.2007). Tässä mallissa siis liitetään ikäjohtamiseen esimiehen ikäasenne ja kommunikaatiotaito aiemmissa malleissa mainittujen työn organisointia koskevien ohjeiden rinnalle.

### **3.3 Ikäjohtaminen kokonaisuutena**

Työministeriön projektipäällikkö Pertti Linkola on todennut, että ikäjohtamisen keskeisin idea on kehittää kolmas järjestelmäkokonaisuus laatujohtamisen ja tulosjohtamisen rinnalle. Tässä näkemyksessään hän viittaa Pauli Juutin (2001) tutkimustuloksiin, joiden mukaan henkilöstön uran

ja elämänhallinnan tukeminen ei suju aiemmin mainituissa laatujohtamisen ja tulosjohtamisen järjestelmissä, koska näiden painopiste on muualla. Siinä missä tulosjohtaminen ja laatujohtaminen ovat jo vakiintuneet kansallisiksi johtamisjärjestelmiksi, on ikäjohtamisen Linkolan mukaan saavutettava vastaava, itsenäinen asema joka painottaa ”työllistyvyyden tukemista, työvoiman pitämistä osaavana, motivoituneena, työkykyisenä ja tuottavana.” (<http://20031103.stm.fi> 020308).

Linkola mainitsee ikäjohtamisen liittyen kaksi päämäärää;

- työnantajan velvollisuuden luoda olosuhteet, joissa työntekijät voivat hallita uraansa ja ikääntymistään sekä
- työntekijän velvollisuuden käyttää tarjotut mahdollisuudet ja tilaisuudet hyväkseen. (<http://200322037stm.fi>). Linkola mainitsee näin eurooppalaista ikäjohtamis-strategiaa tutkineen teoksen tavoin työntekijän velvollisuudet ikäjohtamisen osana.

Ikäjohtamismallien esimerkinomainen esittely on haastavaa, sillä vaikka ikääntymiseen liittyviä kysymyksiä on varmaankin sivuttu valtaosassa ikääntyviä työntekijöitä työllistävissä yrityksissä, on varsinaisten ikäohjelmien olemassaolo vielä vähäistä. Pikemminkin ikäjohtamisen liittyvät käytännöt on yrityksissä liitetty TYKY -toimintaan, työterveyshuoltoon ja kuntoutukseen. Varsinaisia ikäjohtamisstrategioita, joissa varauduttaisiin työvoiman vanhenemiseen ja sitoudutaan työurien pidentämiseen, on tutkimuksen mukaan vähän käytössä. (Julkunen & Pärnänen 2005, 255).

Pitkälti TYKY -toimintaan ja kuntoutukseen tavoitteiltaan painottuvana voidaan pitää osana Kansallista ikäohjelmaa (1998 -2002) toteutettua Työkyky tehdään yhdessä -hanketta. Ohjelmaan osallistui suomalaisia pienyrityksiä ja ohjelman tavoitteena oli mm. tukea henkilöstön työkykyä ja työssä jaksamista normaaliin vanhuuseläkeikään asti. Kehitysohjelman toimenpidesuosituksissa on mainittu useita työjärjestelyihin ja joustavuuteen liittyviä toimia, mutta myös ”osa-aikaeläkkeille siirtymisen helpottaminen, kuntoutukset ja vuorotteluvapaat” (Ketsetzopoulou ym. 2007, 86 - 87).

Sen sijaan vuosina 2003 – 2007 toteutetussa, Sosiaali- ja terveysministeriön ohjaaman Veto-ohjelman tavoitteina mainittiin nuorten työuran aloittaminen aiempaa aikaisemmin sekä ikääntyneiden kannustaminen pysymään työelämässä pidempään (Ketsetzopoulou ym. 2007, 87). Veto-ohjelman nimi juontaa ohjelman tavoitteesta ylläpitää ja edistää työelämän vetovoimaa. Ohjelman päämääränä oli innostaa ihmisiä jatkamaan työuraansa kahdella, kolmella vuodella (<http://www.stm.fi> 2.3.2008).

## 4 IKÄÄNTYMINEN

Tässä osiossa tarkastellaan ikääntymistä psyykkisellä, fyysisellä ja sosiaalisella tasolla suhteessa työkykyyn. Kaikessa tarkastelussa on huomioitava, että ikääntyminen on hyvin yksilöllistä sekä iän tuomien muutosten että ikääntyneen itsestään muodostaman käsityksen suhteen.

### 4.1 Psyykkinen työkyky

Psyykkisen työkyvyn määrittely nojaa psyykkisen toimintakyvyn määrittelyyn. Gerlander esim. (1995) määrittää psyykkisen toimintakyvyn kyvyksi suoriutua erilaisista älyllistä ja henkistä ponnistelua vaativista tehtävistä sekä selviytymistä päivittäisen elämän vaatimuksista. Psyykkinen toimintakyky määrittää yksilön kyvyn saavuttaa toiminnalleen asettamia tavoitteita ja tyydyttää näin tarpeitaan. Psyykkinen työkyky puolestaan voidaan määrittää yksilön toimintakyvyksi suhteutettuna työn vaatimuksiin. Psyykkinen työkyky kertoo kyvyn selviytyä oman työn tai vastaavan työn vaatimuksista normitasolla ja edellyttää niin sopeutumista työyhteisöön, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia kuin tasapainoa työtehtävien ja työntekijän ominaisuuksien välillä (Raitanen ym. 2005, 451).

Ilmarisen (1999) mukaan merkittävimmät iän myötä psyykkiseen toimintakykyyn vaikuttavat muutokset liittyvät havaintotoimintojen tarkkuuden ja nopeuden heikentymiseen. Muutokset koskevat sekä havaintojärjestelmää, kognitiivista järjestelmää että motorista järjestelmää. Havaintojärjestelmä huolehtii tiedon vastaanotosta aistielinten kautta, kognitiivinen järjestelmä käsittelee tätä aistielimistä sekä muistijärjestelmistä tullutta tietoa. Motorinen järjestelmä puolestaan vastaa päätettyjen toimintojen toteuttamisesta. Ilmarinen huomauttaa kuitenkin, että vaikka kaikissa edellä mainituissa toiminnoissa tapahtuukin hidastumista ikääntymisen myötä, voidaan muutoksia kompensoida tehokkaasti apuvälinein ja työjärjestelyin (Ilmarinen 1999, 102 - 103).

Ilmarinen (1999) mainitsee monien kognitiivisten toimintojen pikemminkin lisääntyvän kuin vähenevän iän myötä, esimerkkinä hän mainitsee kielenkäytön hallinnan ja viisauden käsitellä monimutkaisia ongelmia epävarmuuden tilanteissa. Edelleen hän huomauttaa, että vaikka oppiminen iän myötä voikin hidastua, voi voimakas motivaatio jälleen kompensoida oppimisen hidastumista. Muita ominaisuuksia, jotka voivat vahvistua ikääntymisen myötä ovat Ilmarisen teoksen mukaan esim. strateginen ajattelu, kokonaisvaltainen hahmottaminen, kyky pohdiskella ja perustella sekä elämänhallinta (Ilmarinen 1999, 103).

Termi työuupumus on vakiintunut kielenkäyttöömme kuvaamaan uupumusasteista väsymystä työssä, exhaustiota (Kinnunen & Hättinen 2002). Työuupumuksen on osoitettu voivan kehittyä missä tahansa työssä ja ammatissa (Kalimo & Toppinen 1997). Nykyisin työuupumusta ja työstressiä sivuavaa tutkimusta on suunnattu uudelleen kohti käsitettä työn imusta. Korostetaan sitä, että työhyvinvointi ei ole pelkästään työuupumuksen ja stressin puutetta, vaan myös työn imua lisääviä tekijöitä. Kun työ sisältää sekä voimavaroja kuluttavia että psyykkistä hyvinvointia tukevia tekijöitä, on ratkaisevaa saada nämä tekijät yksilön kohdalla tasapainoon (Raitanen ym. 2005, 452 – 453).

Tieto ja osaaminen ovat nousseet keskeisiksi tuotannon tekijöiksi ja kilpailukyvyn keinoksi. Osaamiseen ja oppimiseen liittyvät vaatimukset ja ongelmat ovat nousemassa keskeisimmiksi työn kuormitustekijöiksi Huuhtasen ja Kivistön (Raitanen ym. 2005) mukaan. Oppiminen ja osaaminen ovat aktiivista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja sen sovellus yhtyvät (esimerkiksi Ristimäki ym. 2003). Työsuoritusten kannalta on ratkaisevaa, miten hyvin opitun siirto työtehtäviin onnistuu. Yhä useammin oppiminen pyritään järjestämään todellisten työtilanteiden yhteyteen. Pyritään yhteistoiminnalliseen oppimiseen, jossa oppijat oppivat toinen toisiltaan, vuorovaikutuksen ja käytännön ongelmatilanteiden ratkaisun kautta (Raitanen ym. 2005, 455).

Työvoiman ikärakenteen muutoksen myötä työyhteisössä kohtaavat eri-ikäiset työhön tulijat ja työstä lähtijät. Huuhtanen ja Kivimäki (2005) pitävät ensiarvoisen tärkeänä mahdollisuuksien luomista hiljaisen tiedon siirtämiseen pitkän työuran omaavilta uusille työntekijöille ja käytännön toimiin. He pitävät tärkeänä kannustaa kaikkia tiedon jakamiseen, muiden kuunteluun ja uusien ajatusten esittelyyn. Huuhtasen ja Kivimäen mukaan (2005) oppimista tukevassa työyhteisössä rohkaistaan kokeiluja ja sallitaan virheitä sekä opetellaan virheiden ehkäisemistä ja korjaamista. Edelleen oppimisen esteiden poistamista pidetään tärkeänä. Esteitä ovat esim. liian kilpaileva ja jännittänyt ilmapiiri, oppimista ehkäisevät ulkoiset häiriötekijät sekä se, että ei huomioida riittävästi oppijoiden erityispiirteitä (Raitanen ym. 2005, 455 – 456).

Psyykkistä ikää ja ikääntymistä voidaan tarkastella myös ikääntymiseen liittyvän psykologian tutkimuksen keinoin. Eysenckin (1969) kehittämän piirremallin mukaan ihmisen persoonallisuuden määrittää pääasiassa se, missä määrin hänessä ilmenee piirteitä ekstroversio- introversio, neuroottisuus ja psykoottisuus. Ekstrovertti on ulospäin suuntautunut ja itsevarma kun taas introvertti on ujo ja vetäytyvä. Psykoottisuuden piirre mittaa, missä määrin henkilö on emotionaalisesti kylmä ja epäsosiaalinen ja neuroottisuus mittaa, missä määrin henkilö on

ahdistunut ja omaa melko epävakaa tunne-elämän (Stuart-Hamilton 1996).

Ekstroversio, neuroottisuus ja psykoottisuus muuttuvat ihmisen vanhetessa. Psykoottisuus vähenee iän myötä, samoin ekstroversio. Sekä miehistä että naisista tulee iän myötä introvertimpia niin, että 60 -69 -vuotiaat miehet ovat introvertimpia kuin samanikäiset naiset. Neuroottisuuden muutokset ikääntymisen myötä eivät ole yhtä selkeitä kuin muiden piirteiden. Stuart-Hamilton (1996) toteaa, että Eysenckin mukaan persoonallisuuden muutokset elämänkaaren aikana johtuvan pääasiassa fysiologisista muutoksista, jotka muuttavat keskushermoston ärsytystasoa. Toiset psykologit puolestaan ovat kiistäneet Eysenckin näkemyksen ja pitävät edellä mainittujen piirteiden muutosten ensisijaisena syynä elämäntyylin muutoksia. Introversio lisääntyminen iän myötä ei siis johtuisi hermoston ärsytystason muutoksista vaan siitä, että yhteiskunta ei enää sovi ikääntyvän tarpeisiin kuten aiemmin ja ikääntynyt vetäytyy syrjään (Stuart-Hamilton 1996, 132 – 133).

## **4.2 Fyysinen työkyky**

Fyysinen työkyky on kiinteässä yhteydessä psyykkiseen ja sosiaaliseen työkykyyn, nämä yhdessä vaikuttavat henkilön toimintakykyyn. Ikääntyminen ja sairaus eivät suinkaan ole synonyymejä keskenään tässäkin tutkimuksessa vaikka seuraavassa sairastavuuteen liittyvään tutkimukseen viitataan.

1980-luvulla kerättiin materiaalia väestön sairastavuudesta ja oman terveydentilan kokemisesta Mini-Suomi -tutkimukseen (1989). Tulokset antoivat kuvan väestön terveydentilasta ja oman terveydentilan kokemisesta; noin 30 % tutkituista 55 – 64 – vuotiaista arvioi terveytensä melko hyväksi tai hyväksi. Terveiden koettiin heikkenevän erityisesti 45 ikävuoden jälkeen. Edelleen 60 %:lla 60 – 64 -vuotiaita esiintyi jokin haittaava sairaus (Ilmarinen 1999, 63 – 67). Haittaavien sairauksien määrän on todettu kasvavan iän myötä työikäisessä väestössä. Eläkkeelle siirtymisen jälkeen haittaavien sairauksien määrä pysyy samalla tasolla 10 -15 vuoden ajan kunnes vanhuudessa niiden esiintyvyys uudelleen kasvaa (Kuusinen ym. 1994, 33).

Myös tiettyjen sairauksien esiintymistä ikäryhmittäin on kartoitettu Mini – Suomi -tutkimuksen yhteydessä. Tulosten mukaan kliinisesti diagnostisoitujen sydän- ja verisuonisairauksien esiintyvyys kasvaa lineaarisesti sekä miehillä että naisilla noin 40. ikävuoden jälkeen. Sairastuvuus sydän – ja verisuonitauteihin painottuu vanhempiin ikäluokkiin. Tuki- ja liikuntaelinsairauksien

esiintyvyydessä on eroa sen mukaan, liittyykö sairaus nivelten rappeutumiseen vai onko kyseessä esim. selkäsairaus. Nivelten rappeutumisesta johtuva oireilu lisääntyy iän myötä vanhimpiin ikäryhmiin asti kun taas selkäsairauksia esiintyy eniten 50 -60 -vuotiailla ja ne vähenevät siirryttäessä vanhempiin ikäluokkiin (Kuusinen ym. 1994, 33).

Sittemmin toteutetussa Työ ja terveys – tutkimuksessa noin puolella 45- 64 -vuotiaista työntekijöistä oli jokin lääkärin toteama pitkäaikaissairaus, vika tai vamma, joka haittasi työntekoa. Tarkasteltaessa ikäryhmää 55 - 64 -vuotiaat kohosi jonkun pitkäaikaissairauden omaavien määrä jo 70 %:in. (Ilmarinen 1999, 257).

Ihmiset arvioivat omaa terveyttään iän, sukupuolen ja sosiaalikuttuurisen taustansa mukaan (Kuusinen ym. 1994, 28). Stahl (1994) väittää, että sairaus perustuu niihin tarkoituksiin, joita yksilö antaa terveydentilassaan havaitsemilleen muutoksille. Ollakseen sairas yksilön täytyy suostua leimaamaan itsensä. Leimaamien voi perustua lääkärin arvioon, kyvyttömyyteen selviytyä normaaleista tehtävistä tai tuntemukseen siitä, että jokin on vialla. Ihmiset myös sopeutuvat ikääntyessään joihin oireisiin. Koetaan, että oireet kuuluvat vanhenemiseen eikä niitä koeta vakavina terveyden häiriöinä elleivät ne haittaa jokapäiväisistä toiminnoista selviytymistä. (Kuusinen ym. 1994, 28,36). Vaatimustaso terveydelle voi alentua ikääntymisen myötä; vaikka suoritustaso alenee, niin koetaan, että terveydentila on hyvä (Kuusinen ym. 1994 E. Heikkistä 1991 siteeraten).

Klockars (Kuusinen ym. 1994, 234) toteaa, että yksilön oma näkemys terveydestä, mahdollisesta sairaudesta ja työkyvyn tunteesta vaikuttaa siihen, kuinka suuren osan työ- ja toimintakyvystään hän ottaa käyttöönsä. Klockars toteaa myös, että jokaisen yksilön työ- ja toimintakyvyn kohdalla on ajallisesti suurta vaihtelua.

Yksilön työkykyä ei arvioida pelkästään suhteessa työn vaatimukseen vaan myös suhteessa toiseen, samaa työtä tekevään yksilöön. Klockarsin mukaan yksilö itse arvioi omat oireensa ja työkykynsä osittain suhteessa samanikäisten terveydentilaan mutta myös suhteessa omaan, aiempaan työkykyynsä. Yksilöllisen työkyvyn määrittävät edelleen muutkin tekijät kuin sairaus, esim. ikä, oma halu ja motivaatio, ympäristön ja sukulaisten asenne sekä vallitsevan järjestelmän suomat mahdollisuudet Niin ikään työkyvyn asteeseen vaikuttavat työn vaativuuden taso sekä ihmisen fyysinen ja psyykinen rakenne (Kuusinen ym. 1994, 234).

Gerontologian näkökulma ikääntymisen vaikutuksesta fyysiseen toimintakykyyn painottaa

toimintakyvyn ja toiminnanvajauksen arviointia. Verbruggen (1990) mukaan toiminnanvajaus on kuilu henkilön toimintakyvyn ja ympäristön vaatimusten välillä. Edelleen Nagi (1990) määrittää toiminnanvajauksen kyvyttömyydeksi tai alentuneeksi kyvyksi selviytyä sosiaalisesti määritetyistä rooleista ja tehtävistä, joiden suorittamista yksilöltä odotetaan tietystä sosiaalikkulttuurisessa ja fyysisessä ympäristössä (Kuusinen ym. 1994, 29 – 30).

Toimintakyvyn osalta ihmisen elämäntapa voidaan Kuusisen ym. mukaan jakaa eri vaiheisiin. 40 - 45 ikävuoteen asti valtaosa ihmisistä on terveitä, kuitenkin palautuminen raskaan fyysisen ponnistuksen tai valvomisen jälkeen vie kauemmin kuin nuoremmilla henkilöillä vastaavan rasituksen jälkeen. 45 - 65 -vuotiaana toimintakyky heikkenee edelleen; sairauden, vian tai vamman vuoksi tai siitä syystä, että elämäntapa on muuttunut passiivisempaan suuntaan. Näkö on heikentynyt noin 20 %:lla 50 – 60 -vuotiaista, samoin kuulo. 60 – 70 -vuotiaista noin kolmanneksella on vaikeuksia liikkumisessa. Erilaisten toiminnanvajauksien keskinäisten vaikutukset voivat tuottaa yksittäisten toiminnanvajauksien summaa suuremman kokonaisvaikutuksen (Kuusinen ym. 1994, 31, 37 - 38).

Elimistön vanhenemisprosessi ei ole yksiselitteisesti mitattavissa vaikka vanhenemistä esiintyykin monella tasolla; fysiologisella, psykologisella, sosiaalisella ja solu- ja molekyyalitasolla esim. On kuitenkin osoitettu, että esim. solujen ja elinten toiminnallisuutta säätelevät järjestelmät heikentyvät ikääntymisen myötä. Tämän johdosta heikkenee kyky sietää fysiologisia stressitilanteita samoin kuin elinvoima ylipäättään. Edelleen yksilön haavoittuvuus ulkoisille ärsykkeille kasvaa. On tarpeen huomata käsitteiden *sisäinen vanheneminen* ja *ulkoisen vanheneminen* ero; ulkoisella vanhenemisella (extrinsic) ymmärretään elintapojen ja elinympäristön vaikutusta, sisäisellä vanhenemisella (intrinsic) puolestaan geneettistä vanhenemistä (Kuusinen ym. 1994, 31).

### **4.3 Sosiaalinen työkyky**

Sosiaalisella vanhenemisella ymmärretään muutoksia, joita tapahtuu ikääntyvän ihmisen ja häntä ympäröivän yhteiskunnan välisessä suhteessa. Vanheneminen saa sosiaalisen muodon siinä, kuinka muut suhtautuvat ikääntyneeseen henkilöön vuorovaikutuksessa hänen kanssaan. Ikääntymiselle annetaan tiettyjä sosiaalisia määrittäjiä, joko totuuteen perustuvia tai oletuksia (Kuusinen 1994, 76).

Varsinaista ikääntyneiden syrjintää kutsutaan ageismiksi. Ageismia on tosin voitu havaita

kaikkiinkin ikäryhmiin kohdistuvana (Duncan 2001, 28 - 29). Myös nuoret voivat olla ageismin uhreja, puhutaanhan nykyään yleisesti esim. nuorten uusavuttomuudesta (Vaahtio 2002, 155). Tässä yhteydessä käsitellään kuitenkin tarkemmin ikääntyneisiin kohdistunutta ageismia.

1960- luvulla Robert Butler nimesi ageismin vanhoihin ihmisiin kohdistuvaksi negatiiviseksi asenteeksi. Myöhemmät tutkijat kuten Bytheway (Bytheway & Johnson 1990) ovat halunneet tehdä eron Butlerin näkemykseen, jonka mukaan ageismi on rasismien ja seksismin kaltaista kiihkoilua. Bythewayn mukaan sukupuoli ja etninen alkuperä ovat annettuja, mutta kaikki ikääntyvät eivät muodosta sukupuolen ja etnisen alkuperän kaltaista eksklusiivista ryhmää. Duncan (2001, 28 - 29) puolestaan esittää, että jos halumme määrittää ihminen vanhaksi tai halumme määrittää iän mukanaan tuomia muutoksia on sinällään jo ageismia. Hänen mukaansa iän mukanaan tuomien muutosten ei pitäisi johtaa sosiaaliseen erotteluun (Vaahtio 2002, 154 - 155).

Duncan (2001, 30) on pohtinut voiko vanhoihin ihmisiin kohdistuvaa ageismia rinnastaa ikään perustuvaan syrjintään työelämässä. Hän osoittaa kuitenkin muutamia yhtäläisyyksiä näiden välillä, kuten; negatiivinen tyypittely, yksilön kykyjen ja potentiaalinen aliarvostus, mahdollisuuksien kieltäminen sekä heterogeenisuuden huomiotta jättäminen. Gerontologian liittyvän kirjallisuuden on tietyissä yhteyksissä osaltaan väitetty lisänneen ageismia dokumentoidessaan iän tuomia muutoksia, jotka eivät välttämättä ole merkityksellisiä (Vaahtio 2002, 157 - 158).

Myös Koskinen (1994) pitää eri sukupolvien välisiä suhteita ratkaisevina määriteltäessä sosiaalista vanhenemista. Se, kokevatko nuoremmat sukupolvet ikääntyneet huollettavana taakkana vai kunnioitettavana voimavarana vaikuttaa ikääntyneiden kohteluun (Kuusinen ym. 1994, 77).

Paitsi muiden ikäryhmien, myös yhteiskunnan suhtautuminen ikääntyneisiin vaikuttaa heidän mahdollisuuksiinsa. Koskinen (1994) toteaa yhteiskunnan vanhentavan osan kansalaisiaan. Vanhentamisesta Koskinen (1994) puhuu niiden rakenteiden yhteydessä, joita ikääntyneiden osalle on yhteiskunnassa luotu. Eläkelainsäädäntö ja erityisesti eläkeikään liittyvät säädökset samoin kuin luottamustoimille säädetyt yläikärajat ovat esimerkkejä sosiaalisesta vanhentamisesta. (Kuusinen ym. 1994, 77).

Myös ikääntynyt itse luo merkitystä sosiaaliselle vanhenemiselle kokemustensa kautta. Taloudellisesti turvattu, terve vanhuus ja myönteinen elämänsäsenne koetaan (Jyrkänne 1991) hyvän sosiaalisen vanhuuden edellytyksiksi. Merkitystä on sillä, missä määrin ikääntynyt voi itse vaikuttaa



elämäänsä koskeviin ratkaisuihin (Kuusinen ym. 1994, 78). Edelleen ikääntyneellä itsellään voi ageistisia asenteita joko toisia ikäryhmiä tai muita ikääntyneitä kohtaan (Vaahtio 2002, 156).

Yksilön kannalta tarkasteltu sosiaalinen vanheneminen edustaa ilmiön mikrotason tarkastelua. Mikrotasolla tarkastellaan vanhenemisprosesseja yksilön elämänsä kulun yhteydessä. Seurataan esim. ikääntyneen yhteiskunnallisessa asemassa, suhteessa työhön ja perheeseen sekä vapaa-aikaan ja sosiaalisiin rooleihin liittyviä muutoksia. Makrotasolla keskitytään niihin vaikutuksiin, joita yhteiskunnallisilla muutoksilla on ikääntyneen väestön asemaan työmarkkinoilla, hyvinvointipalveluiden käyttämiseen, poliittiseen vallankäyttöön sekä sukupolvien välisiin suhteisiin (Kuusinen ym. 1994, 78).

## **5 IKÄJOHTAMISTA SÄÄTELEVÄ LAINSÄÄDÄNTÖ JA ORGANISAATIO-OHJEISTUS**

Tässä osiossa tarkastellaan ikääntyneen Kelan työntekijän työtä säätelevää juridiikkaa sekä Kelan henkilöstöjohtamiseen liittyvä ohjeistusta. Lainsäädäntö velvoittaa yhdenvertaisuuteen, tasa-arvoon ja työsuojeluun. Työntekijälle on laeissa omat velvoitteensa. Eläkelainsäädäntö määrittää vaihtoehdot työstöpoistumiselle iän tai muiden syiden vuoksi. Kelan toimiehtosopimus määrittää organisaatiokohtaiset, henkilöstötoimenpiteisiin liittyvät säännöt.

### **5.1 Eläkelainsäädäntö**

Kelan toimitusuhde-eläkkeet perustuvat valtion eläkelakiin. Valtion eläkelain mukaiselle eläkkeelle voi siirtyä joustavasti 63 -68 -vuotiaana. 1.1.1940 – 31.12.1959 syntyneillä, kauan Kelan palveluksessa olleilla henkilöillä, on henkilökohtainen eläkeikä. Eläkeikä on porrastettu 63 -65 vuoden välille sen mukaan, paljonko Kelan toimitusuhde-eläkkeeseen oikeuttavaa aikaa oli kertynyt 31.12.1994 mennessä. (<http://www.vael.fi/Public/default.aspx?contentid=23502> 9.3.2008)

Eläkkeelle voi jäädä myös varhennettuna, ennen 63 -vuoden ikää. Varhennetulle vanhuuseläkkeelle voi jäädä aikaisintaan 62 -vuotiaana. Jos henkilökohtainen eläkeikä täyttyy ennen vuotta 2010, voi varhennetulle vanhuuseläkkeelle jäädä milloin vain halutessaan. Kuitenkin vuonna 1940 -1959 syntyneet voivat varhentaa vanhuuseläkkeelle jäämistään enintään kolmella vuodella ([www.vael.fi](http://www.vael.fi)).

Valtion eläkelain mukainen vanhuuseläkkeen määrä muodostuu vuoden 2004 loppuun mennessä karttuneesta eläkkeestä sekä vuoden 2005 alusta lukien eläkkeelle jäämiseen mennessä kertyneestä eläkkeestä. Varhennettuna aloitettuun eläkkeeseen tehdään varhennusvähennys. Varhennusvähennys on 0,6 % jokaiselta varhennetulta kuukaudelta ennen 63 vuoden ikää, enimmillään 7,2 %. Varhentaminen vähentää eläkkeen määrää pysyvästi. Henkilökohtaisen eläkeiän omaavilla varhennusvähennys on 0,4 % kuukaudessa eläkkeelle jäämiseen mennessä karttuneesta eläkkeestä. Varhennuskuukaudet lasketaan henkilökohtaisesta eläkeiästä. Lisäksi vuonna 1940 – 1959 syntyneillä varhennuksen yhteydessä ennen vuotta 1995 karttuneeseen eläkkeen osaan tehdään muuntaminen, jolloin vuosikarttuma pienenee 2 %:sta noin 1,8 %:iin ja lisäeläkeoikeus menetetään. Edelleen eläkkeelle jäämiseen mennessä karttuneeseen eläkkeeseen tehdään heillä 0,6 %:n varhennusvähennys jokaiselta varhennetulta kuukaudelta ennen 63 vuoden ikää ([www.vael.fi](http://www.vael.fi) 9.3.2008).

Osittaisen työnteon mahdollistavat osa-aikaeläke ja osatyökyvyttömyyseläke. Osa-aikaeläkkeen myöntäminen on työntantajalle vapaaehtoista. Osa-aikaeläkkeelle voi hakeutua 58 - 67 -vuotiaana. Työnantajan suosituksen lisäksi osa-aikaeläkkeen edellytyksenä on kokoaikatyöhön, ansiotasoon ja poissaoloihin liittyviä ehtoja ([www.vael.fi](http://www.vael.fi) 9.3.2008).

Osatyökyvyttömyyseläkkeelle voi hakeutua henkilö, jonka työkyky on pitkäaikaisen sairauden vuoksi alentunut vähintään 40 %:a. Osatyökyvyttömyyseläke muuttuu täyden työkyvyttömyyseläkkeen suuruiseksi vanhuuseläkkeeksi viimeistään 63 -vuotiaana, jos osatyökyvyttömyyseläke on alkanut 1.2.2006 tai sen jälkeen ja viimeistään 65-vuotiaana niillä henkilöillä, joilla osatyökyvyttömyyseläke alkoi ennen 1.2.2006 ([www.vael.fi](http://www.vael.fi) 9.3.2008)

Täyden työkyvyttömyyseläkkeen ehtona on, että henkilön työ - ja toimintakyvyn arvioidaan alentuneen vähintään 60 %:lla ainakin vuoden ajaksi. Jos hakijaa pidetään Valtion eläkelain tarkoittamassa mielessä pysyvästi työkyvyttömänä, eläke myönnetään toistaiseksi. Kun taas työkyvyn oletetaan palaavan kuntoutuksen tai hoidon johdosta, myönnetään eläke määräaikaisena kuntoutustukena, jonka määrä voi olla osatyökyvyttömyyseläkkeen tai täyden työkyvyttömyyseläkkeen suuruinen ([www.vael.fi](http://www.vael.fi) 9.3.2008).

## 5.2 Syrjimisen kieltävä lainsäädäntö

Syrjintää säätelee Suomessa usea laki rinnakkain, tuoreimpana 1.2.2004 voimaan tullut yhdenvertaisuuslaki. Laissa kielletään syrjintä sekä etnisillä perusteilla että iän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai sukupuolisen suuntaamisen perusteella mm. työelämässä, koulutuksessa ja jaettaessa sosiaalisia tai muita etuja (Ahtela, Bruun, Koskinen, Nummijärvi & Saloheimo 2006, 19 - 20).

Suomen perustuslain yhdenvertaisuussäännös, 6§ 1 momentti, on saanut nykyisen muotonsa vuonna 1995 ja vahvistettu vuonna 2000. Aiemmin perustuslaissa viitattiin Suomen kansalaisten yhdenvertaisuuteen, nykyisen perustuslain mukaan kaikki ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä (Ahtela ym. 2006, 18).

Työlainsäädännössä on otettu kantaa syrjintäkieltoon jo 1970 -luvulla. Tuolloin vahvistetun työsopimuslain 17 §:n 3 momentti velvoitti työnantajan kohtelemaan työntekijöitään tasapuolisesti syrjimättä ketään laissa luetelluilla perusteilla. Vuonna 1987 lakiin liitettiin säädös syrjinnän kieltämisestä työhönotossa. Voimassaolevan työsopimuslain mukaan työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä tai työnhakijoita keskenään erilaiseen asemaan näiden iän, terveydentilan, kansallisen tai etnisen alkuperän, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun niihin verrattavan syyn vuoksi. Sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää ei mainita työsopimuslaissa, mutta sukupuoleen kohdistuva syrjintä on kielletty tasa-arvolaisissa. Syrjintäkielto ja tasapuolisuusvelvoite on liitetty myös valtion virkamiehiä ja kunnallisia viranhaltijoita koskeviin lakeihin (Ahtela ym. 2006, 18 – 19).

Syrjintä työelämässä on kriminalisoitu. Rangaistuksena voidaan määrätä sakkoa tai vankeusrangaistus. Lainoppineet esim. Ahtela ym. (2006) pitävät syrjitylle edullisempänä tilannetta, jossa syrjintä perustuu tasa-arvolakiin tai yhdenvertaisuuslakiin, koska näissä laeissa on säädetty loukatulle maksettavasta hyvityksestä. Näiden lakien perusteella maksettu hyvitys ei myöskään estä taloudellisen vahingon korvaamista vahingonkorvauslain perusteella. Edelleen todistustaakkasäännökset ovat syrjitylle tasa-arvolain ja yhdenvertaisuuslain mukaan muuta lainsäädäntöä edullisemmat (Ahtela ym. 2006, 19 -21).

Iän perusteella tapahtuvasta syrjinnästä on säädetty Yhdenvertaisuuslain 7 §:n 1 momentissa seuraavaa: ”Tässä laissa tarkoitettuna syrjintänä ei pidetä ikään perustuvaa erilaista kohtelua

*silloin, kun sillä on objektiivisesti ja asianmukaisesti perusteltu työllisyyspoliittinen taikka työmarkkinoita tai ammatillista koulutusta koskeva tai muu näihin rinnastettava oikeutettu tavoite tai kun erilainen kohtelu johtuu sosiaaliturvajärjestelmien eläke- tai työkyvyttömyysetuuksien saamisedellytykseksi vahvistetuista ikärajoista.”* Lainoppineet (Ahtela ym.) pitävät tätä esitettyä lainkohtaa ongelmamallisena. Kohdan tarkoituksena on mahdollistaa monet ikään perustuvat lait työlainsäädännössä, koulutusjärjestelmässä ja sosiaaliturvajärjestelmässä. Samalla lainkohta kuitenkin jättää mahdollisuuden ikään perustuvalla erilaisella kohtelulla, kun ”kohtelu on perusteltu objektiivisesti ja asianmukaisesti ” (Ahtela ym. 2006, 255 - 256).

### **5.3 Työsuojelulainsäädäntö**

Työntekijän työturvallisuutta ja asemaa työyhteisössä turvaa moni laki. Edelleen työnantajalla on aina mahdollisuus ”joustaa” työtä ja työolosuhteita koskevissa kysymyksissä, lainsäädäntö määrittää vähimmäistason, mitä on noudatettava. Työturvallisuuslaki (2 luku, 8 §) säätelee työnantajan velvollisuuksista seuraavaa: *”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.”* Edelleen laki velvoittaa työnantajan jatkuvasti tarkkailemaan työtapojen turvallisuutta. Työturvallisuuslain 2 luku 13 § velvoittaa työnantajaa huomioimaan työn suunnittelussa ja mitoituksessa työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset *”jotta työn kuormitustekijöistä työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle aiheutuvaa haittaa tai vaaraa voidaan välttää tai vähentää.”* (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>).

Ikääntymisen huomioimiseen viittaa työturvallisuuslain 2 luvun 10 §. Siinä todetaan, kuinka *”työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, milloin niitä ei voida poistaa, arvioida niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Tällöin on otettava huomioon muun ohella työntekijän ikä, sukupuoli, ammattitaito ja muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä.”* Edelleen työturvallisuuslaissa on erikseen säädetty mm. ergonomiasta, fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta kuormittavuudesta sekä näyttöpäätetyöstä. (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>).

## 5.4 Työntekijän velvollisuudet

Työntekijän yleisistä velvollisuuksista työturvallisuuden suhteen on säädetty työturvallisuuslain 14 luvun 18 §: ssä mm. seuraavaa: *”Työntekijän on kokemuksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa mukaisesti huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijän on vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa”* (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>).

## 5.5 Kelan henkilöstösuunnitelma 2011

Noudatettavan työläinsäädännön lisäksi Kelassa on ohjeistettu henkilöstötoimenpiteitä mm. henkilöstösuunnitelman (13.12.2007) avulla. Henkilöstösuunnitelman mukaan ”strategisena päämääränä on, että Kela on haluttu ja kilpailukykyinen työnantaja” ja että ”työyhteisö on hyvin johdettu, ihmistä arvostava, osaava, uudistuva ja yhteistyökykyinen”. Mainitut työyhteisöön liittyvät tavoitteet ovat myös Kelan toiminnalleen vahvistamat arvot.

Henkilöstöstrategian toteuttamiseksi on päädytty kehittämään mm.

- henkilöstön työskentelytaitoja sekä esimiesten kannustavaa ja vuorovaikutteista johtamista
- varmistamaan henkilöstön osaaminen ja jatkuva kehittyminen osaamiskartoitusten ja osaamisohjelmien avulla
- rekrytoimaan vuorovaikutuskykyisiä ja palvelusuuntautuneita henkilöitä sekä
- huolehtimaan henkilöstön työkyvystä, työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista

Vuosina 2008 – 2011 Kelassa toteutettavan Palvelutoiminnan kehittämisohjelman ennakoidaan vaikuttavan merkittävästi työhön ja työn tekemiseen Kelassa. Palvelutoiminnan kehittämisohjelman vaikutuksista henkilöstöpolitiikkaan on valmisteilla erillinen, tämän tutkimuksen valmistumisen jälkeen julkaistava henkilöstösuunnitelma (Henkilöstösuunnitelma 2011, 5).

Kelan hoidettavaksi on vahvistettu siirtyvän uusia tehtäviä lähivuosina. Näillä muutoksilla arvioidaan myös olevan merkittäviä vaikutuksia Kelan työmäärään ja palvelurakenteisiin. Kela on nimitetty sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisten tietojärjestelmien toteuttajaksi vuonna 2007.

Kuntien hoitama elatustuki ja elatustuen takaisinperintä siirtyvät Kelan hoidettavaksi vuonna 2009. Valtioneuvoston asettaman Sosiaaliturvan uudistamiskomitean tehtävänä on laatia yleisarvio nykyisen sosiaaliturvan toimivuudesta ja tarvittavista uudistuksista sosiaaliturvajärjestelmään liittyen. Kelan hoidettavaksi on esitetty mm. omaishoidon tuen ja vammaisten tukipalveluiden järjestämistä, mutta komitean esitysten henkilöstövaikutuksia Kelan kannalta on vielä liian aikaista arvioida (Henkilöstösuunnitelma 2011, 6).

Väestöennusteiden mukaan Suomen väestörakenteessa ei ole henkilöstösuunnitelman voimassaoloaikana odotettavissa merkittäviä, Kelan asiakaskuntaan vaikuttavia muutoksia. Väestön ikääntymisen ja alueellisen keskittymisen tiedetään jatkuvan, samoin maahanmuuton Suomeen lisääntyvän (Henkilöstösuunnitelma 2011, 7).

## **5.6 Yleistä Kelan työehdoista**

Kelan toimihenkilöiden työehdoista on erikseen sovittu työnantajan ja Kelan toimihenkilöiden yhdistyksen välisesti.

Päivittäinen työaika Kelassa on 7 tuntia 15 minuuttia. Työaika sijoitetaan pääsääntöisesti kello 8.15 ja 16.00 väliselle ajalle. Toimihenkilö saa vuosilomaa 28 lomapäivää 12 täydeltä lomanmääräytymiskaudelta, 32 lomapäivää työskenneltyään Kelassa täyden vuoden ja 38 lomapäivää, kun vuosilomaan oikeuttavaa palvelusaikaa on vähintään viisitoista vuotta. Vuosiloma annetaan lomakautena, joka on 1.6 ja 30.9 välinen aika. Vastoin asianomaisen tahtoa vuosilomaa ei saa antaa ilman painavia syitä useammassa kuin kahdessa osassa. Toinen osa on pyrittävä sijoittamaan lomakaudelle.

Varhaiskuntoutuksen tai kuntoutusrahan oikeuttavan kuntoutuksen perusteella maksetaan säännöllistä kuukausipalkkaa kuntoutusrahaa vastaavalta ajalta. Kuntoutuksena annettavan ammatillisen koulutuksen ajalta palkkaa ei kuitenkaan makseta. Toimihenkilön irtisanoutumisaika on 14 päivää, kun palvelu on kestänyt enintään 5 vuotta ja yksi kuukausi, kun palvelu on kestänyt yli viisi vuotta (Kansaeläkelaitoksen ja Kelan toimihenkilöt ry:n välinen työehtosopimus, 3-4, 10).

## **6 MIELIPITEITÄ IKÄÄNTYMISESTÄ, KÄJOHTAMISESTA JA IKÄOHJELMASTA**

### **6.1 Tutkimusjoukko ja tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksen empiiristä osuutta varten haastateltiin yhdeksää Kelan esimiestä Etelä-Suomesta ja Kelan keskushallinnosta. Lisäksi haasteltiin yhtä ikääntynyttä, osa-aikaisella eläkkeellä olevaa toimihenkilöä vertailutietona muille tutkimustuloksille, joita ikääntyneiden ikäasenteisiin liittyen on saatavilla.

Kansaeläkelaitoksen palveluksessa työskenteli vuoden 2006 lopussa 6095 toimihenkilöä, joista määräaikaisena noin 500 henkilöä. Syyskuussa 2007 vakinaisten toimihenkilöiden määrä oli 5378 ja määräaikaisten toimihenkilöiden 400. Osa-aikaeläkkeellä olevien toimihenkilöiden määrä oli vuoden 2006 lopussa 472 henkilöä (Kelan henkilöstötilinpäätös 2006, Kelan henkilöstösuunnitelma 2011).

Haastatellut esimiehet edustavat Kelassa eri organisaatiotasoja. Haastateltujen nimikkeitä ovat osastopäällikkö, vakuutuspiirin johtaja, toimistonjohtaja ja palvelupäällikkö. Osa haastatelluista toimii Kelan keskushallinnossa, osa Etelä-Suomen aluehallinnossa ja osa vakuutuspiireissä.

Haastattelut toteutettiin 11.4 - 21.4.2008 välisenä aikana. Haastateltavia lähestyttiin etukäteen puhelimitse tai sähköpostitse haastattelusta sopimiseksi. Kaikki puhelimitse esitetyt haastattelupyynnöt toteutuivat. Kahdeksaan sähköpostitse esitettyyn haastattelupyyntöön kolme esimiestä vastasi oma-aloitteisesti. Osaan sähköpostitse vastaamatta jättäneisiin otettiin uudelleen yhteyttä puhelimitse, jolloin haastattelupyyntöön vastattiin myönteisesti. Kaikkia sähköpostitse pyydettyjä ei lähestytty uusintapyynnöllä vaan vastaamatta jääneiden tilalle etsittiin uusia haastateltavia. Ratkaisuun päädyttiin haastatteluiden toteutuksen käytettävissä olevan ajan rajallisuuden vuoksi.

Haastatteluista yhdeksän toteutettiin haastateltavien työpaikalla ja kaksi haastattelua toteutettiin puhelinhaastatteluina. Puhelinhaastatteluihin päädyttiin käytännön syistä, haastattelut voitiin toteuttaa matkustamatta haastateltavien työpaikkakunnille. Puhelimitse haastellut olivat haastateltavalle työtehtävien kautta entuudestaan tuttuja, mikä osaltaan varmaankin auttoi luontevan ja luottamuksellisen keskustelun syntymistä, vaikka haastateltavat eivät kohdanneetkaan

haastattelutilanteessa kasvokkain.

Puhelinhaastatteluihin haastateltavat vastasivat työpaikallaan tai työkäyttöön osoitetusta matkapuhelimesta. Haastatteluista kuusi toteutettiin yksilöhaastatteluina ja yksi ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastatteluun osallistui kolme samassa työyksikössä työskentelevää esimiestä. Haastattelut kestivät 45 minuutista runsaaseen tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

## **6.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu ja tämä menetelmä toteutui käytännön haastattelutilanteissa.

Kaikille haasteltaville esitettiin pääsääntöisesti samansisältöiset kysymykset. Kysymysten esittämisjärjestys kuitenkin vaihteli sen mukaan, kuinka keskustelu haastattelun myötä eteni. Kun haastateltava vastauksessaan mahdollisesti viittasi myöhemmin esitettäväksi ajateltuun kysymykseen, etsitettiin tätä aihetta koskeva kysymys jo samassa yhteydessä luontevan asiayhteytensä vuoksi.

Haastattelut sujuivat häiriöittä yhä haastattelua lukuun ottamatta. Ryhmähaastattelun aikana nauhoituslaite sammui kesken haastattelun ja tilalle jouduttiin vaihtamaan toinen nauhoittava laite. Haastattelun jälkeen sovittiin mahdollisuudesta täydentää mahdollisesti puutteellista nauhoitusta myöhemmin uudelleen esitettävillä, tarkentavilla kysymyksillä. Kysyttäessä haasteltavilta lupaa haastatteluiden nauhoittamisen haastateltaville korostettiin nauhoitteiden luottamuksellista käyttöä ja taltiointia. Haastateltaville kerrottiin, haastattelut tallennetaan haastattelijan henkilökohtaisen päänteen tiedostoihin ja että tallenteet tuhotaan raportoinnin valmistuttua. Osalle haastateltavista kerrottiin lisäksi, että heille ilmoitetaan, kun tallenne on hävitetty. Tallenteen hävittämisestä päädyttiin ilmoittamaan kaikille haastatelluille tasapuolisesti.

Tutkimustuloksissa julkaistaan haastateltujen ikä- ja sukupuolijakauma sekä esimieskokemuksen määrä vuosina. Tuloksissa viitataan vastaajaan ikään ja sukupuoleen. Näillä taustatiedoilla katsotaan olevan merkitystä tulosten tarkastelussa. Vastaajan asemaa organisaatiossa tai toimintayksikköä ei vastauksissa julkisteta luottamuksellisesta käsittelystä annetun lupauksen johdosta. Näillä taustatiedoilla ei myöskään katsota olevan oleellista merkitystä tämän tutkimuksen



tulosten tarkastelussa. Tutkimusjoukkoon on valittu esimiehiä eri hallintotasoilta kattavan otoksen saamiseksi, mutta eri organisaatiotasojen väliseen vertailuun tutkimuksessa ei tähdätä.

### 6.3 Taustatiedot

Haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin taustatiedoksi määritelmä, jota ikääntyneistä tässä tutkimuksessa käytetään; ikääntyneillä tarkoitetaan 55 -vuotta täyttäneitä ja sitä vanhempia henkilöitä. Edelleen taustatietona kerrottiin, että Kelan henkilöstöstä noin kolmasosa on ikääntyneitä.

Haastateltavaksi valittiin niitä esimiehiä, joilla on kokemusta ikääntyneiden esimiehenä toimimisesta. Haastateltavien tämänhetkisen työyksikön ikärakennetta ei erikseen haastatteluiden yhteydessä tarkennettu, joskin se usean haastattelun yhteydessä tuli esille haastateltavien vastauksissa. Haastateltavaksi valittiin esimiehiä niin paikallistasolta, aluetasolta kuin keskushallinnostakin. Kaikki haastateltavat toimivat lähiesimiehinä.

Haastateltavilta kysyttiin tutkimuksen taustaksi heidän ikäänsä, koulutustaustaansa, tämänhetkistä alaistensa määrää sekä aikaa, jonka ovat esimiestehtävissä toimineet. Tässä yhteydessä pyydettiin muistelemaan koko työuraa ja kertynyttä esimieskokemusta, ei pelkästään Kelan tehtävissä hankittua esimieskokemusta. Myös osaan haastatteluiden kysymyksistä oli mahdollisuus vastata muunkin työuran kuin Kelassa hankitun kokemuksen pohjalta, mutta pääosin vastaajat pitäytyivät vastauksissaan kuvaamaan tämänhetkisen työyksikkönsä tilannetta ja sieltä saatuja kokemuksia. Haastateltavien ikä- ja sukupuolijakaumaa sekä esimieskokemuksen määrää on kuvattu seuraavissa taulukoissa:

**TAULUKKO 1. Vastaajat iän - ja sukupuolen mukaan (lukumääräisesti ilmoitettuna).**

	> 30 v.	> 40 v.	> 50 v.	> 60 v.	Yhteensä
1. Nainen	1	1	3	1	6
2. Mies		2		1	3

**TAULUKKO 2. Vastaajat sukupuolen ja esimieskokemuksen mukaan (lukumääräisesti ilmoitettuna).**

	Alle 5 v.	5 – 10 v	10 -20 v.	+ 30 v.	yhteensä
1. Nainen	1	2	2	1	6
2. Mies	1		1	1	3

## 6.4 Esimiesten ikäasenteet

Tulosten ensimmäisessä osassa käsitellään haastateltujen ikääntymiseen, ikäkausiin ja työyhteisön monimuotoisuuteen liittyviä näkemyksiä. Toisessa osassa tarkastellaan käytännön kokemuksia työjärjestelyiden osalta ja kolmannessa osassa tarkastellaan ikäohjelmaan liittyviä mielipiteitä.

### 6.4.1 Esimiesten käsitys ikääntymisestä

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, liittyykö heidän mielestään ikääntymiseen tiettyjä ominaisuuksia, joka vaikuttavat työssä suoriutumiseen. Edelleen pyydettiin kertomaan käytännön esimerkkejä tilanteista, joissa ikääntyminen mielestään ilmenee, silloin kun esimies katsoi ikääntymiseen liittyvän tiettyjä työn tekemiseen vaikuttavia ominaisuuksia. Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää esimiesten ikääntymiseen liittyviä asenteita sekä pyrkiä löytämään mainituille ominaisuuksille todistettavuutta käytännön kokemusten kysymisen kautta.

Kahdeksan esimiestä yhdeksästä oli sitä mieltä, että ikääntymiseen liittyy tiettyjä työn tekemiseen ja työssä suoriutumiseen vaikuttavia ominaisuuksia. Luetellut ominaisuudet eivät kuitenkaan olleet pääsääntöisesti negatiivisia vaan moni esimiehistä mainitsi mielestään ikääntymiseen liittyvät positiiviset piirteet vastauksessaan ensimmäisenä.

Yksi esimiehistä katsoi, että ei voinut nimetä mitään negatiivista ikääntymiseen liittyen, mutta luetteli vastauksessaan kuitenkin ominaisuuksia, joiden sinällään voidaan katsoa ainakin osittain kuvaavan ikääntymiseen liittyviä, työn suorittamiseen vaikuttavia ominaisuuksia. Esimies kertoi osa-aikaisesti työskentelevien alaisten olevan hyvin tehokkaita sen ajan kun he ovat työssä. Edelleen työntekijät olivat oppineet suhtautumaan työntekoon rennommin kuin ikää oli karttunut.

Positiivisina ikääntymiseen liitettyinä ominaisuuksina esimiehet toivat edelleen esille mm. seuraavia näkemyksiä:

*”Näkemyksen rinnalle tulee kokemus, ehdottomuus vähenee, kun on nähnyt paljon ja erilaisia juttuja, osaa suhteuttaa..”* (nainen, yli 50 vuotta).

*”on tiettyä iän mukanaan tuomaa viisautta ja sellaista rauhallisuuttakin, ei sillä tavalla joka asiasta hätkähdä kuin joku nuorempi... ja totta kai kokemus kaiken kaikkiaan... nuoremmat on ehkä*

*nopeita oppimaan ja nopeita tekemään ja innostumaan, mutta se kokemus tuo sille vanhemmalle rutiinia niin moneen asiaan, että loppujenlopuksi kuitenkin vanhemmat on usein myös nopeampia tekemään monia asioita”* (nainen, yli 50vuotta).

Myös työhön sitoutumisessa oli havaittu eroja ikääntyneiden ja nuorempien välillä. Vaikka todettiin ikääntymiseen liittyvän kulumista fyysisellä puolella, oltiin sitä mieltä, että se ei ehkä kuitenkaan näkynyt runsaampina sairaspöissaoloina.

*”..ollaan ehkä niin kuin sairaanakin töissä mitä nuorempi polvi ei tee, ...on ehkä sellainen vakavampi suhtautuminen työntekoon..”* (mies, yli 60 vuotta).

Yksilöllisyyttä ikään liittyvissä ominaisuuksissa korostettiin myös. Todettiin, että toisilla ikääntyminen näkyy vain aavistuksen, toisilla enemmän. Edelleen vastauksissa korostui tietotekniikan käyttämiseen liittyvät ominaisuudet. Koettiin, että niinkään ikääntyneemmän tietotaidoissa ei ole puutteita, mutta työasemien käyttämisessä on luonnollisesti eroja suhteessa nuorempiin. Siinä missä nuorempi sukupolvi on *”syntynyt näppis sylissä”* (nainen, yli 30vuotta), tarvitsee ikääntynyt enemmän aikaa ja harjoittelua päätteen käyttämiseen ja päätteen kautta saatavan tiedon hyödyntämiseen. Eräälle esimiehistä ikääntyneet olivat antaneet palautetta, jonka mukaan palautumiseen tarvitaan kyllä aiempaa enemmän aikaa, mutta kevennetyt työjärjestelyt puolestaan ovat antaneet energiaa ja oma asennoituminenkin työtä kohtaan on muuttunut.

Negatiivisina kokemuksina voidaan pitää tilanteita, joissa työntekijän on koettu liiaksi ripustautuneen työhönsä. Vastauksissa tuli esille useita tapauksia, joissa työuran loppuvaiheessa oleva työntekijä ei olekaan valmis luovuttamaan osaa tehtävistä nuorempien tehtäväksi, vaikka oma työpaine on koettu kuormittavaksi tai siirtämään tietämystään seuraajien käyttöön tai luopumaan jo vanhentuneista menettelytavoista. Edelleen todettiin;

*”Halu tehdä muutoksia, se kyllä jossain vaiheessa useimmilla vähenee.”* (nainen, yli 50 vuotta).

Kaikki esimiesten voidaan katsoa tunnustaneen ikääntymiseen liittyviä, työn tekemiseen tai työssä suoriutumiseen vaikuttavia ominaisuuksia ja pystyivät nimeämään mainitsemiensa ominaisuuksien tueksi käytännön esimerkkejä. Valtaosa tunnisti sekä myönteisiä että kielteisiä ominaisuuksia ja korosti, että ominaisuudet ovat yksilöllisiä. Monia työn tekemiseen liittyviä ominaisuuksia pohdittaessa todettiin yhtä lailla, että ominaisuus ei varsinaisesti ikääntymiseen. Tällaisten

ominaisuuksien käsittelyä on tässä yhteydessä vältetty.

#### 6.4.2 Esimiesten käsitys muiden ikäryhmien ominaisuuksista

Seuraavaksi esimiehiltä kysyttiin, liittykö heidän mielestään muiden ikäkausien edustajiin tiettyjä työn tekemiseen ja työssä suoriutumiseen vaikuttavia ominaisuuksia.

Näistä pyydettiin jälleen mainitsemaan käytännön esimerkkejä. Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa mahdollisia muihin ikäkausiin liittyviä asenteita.

Jälleen valtaosa esimiehistä oli sitä mieltä, että myös ikääntyneitä nuorempiin liittyy tiettyjä ominaisuuksia, joilla on vaikutusta työn tekemiseen ja työssä suoriutumiseen.

Kaksi naispuolista esimiestä (yli 60 vuotta ja yli 30 vuotta) toivat esille sen, kuinka pienten lasten huoltajat voivat olla valvomisen myötä yhtä lailla rasittuneita kuin ikääntynetkin ja ovat oma erityisesti huomioitava työntekijäryhmänsä. Nuorten tietokoneen käyttöön liittyvä näppäryys sekä nopeus työssä mainittiin, mutta oltiin myös sitä mieltä, että nopeus ei ole hyve ellei siihen liity hyvä työn jälki. Kokemuksen yhdistämistä tietotekniikan hallitsemiseen on pidetty hyvänä yhdistelmänä.

Miespuolinen, yli 40 -vuotias esimies toi esille nuorten erilaisen suhtautumisen työhön suhteessa ikääntyneisiin työntekijöihin:

*”yleisellä tasolla suhtautuminen ehkä työhön on toisenlainen nuoremmilla kuin suurilla ikäluokilla... nuoret kaipaa joustoa molemmin puolin, työtä kyllä sinänsä tehdään mutta työnteko on enemmän omakohtaista... nuoret hoitaa ikään kuin urakkana asian ja siirtyy sitten mahdollisesti muiden asioiden pariin...”*

Edelleen useissa vastauksissa korostettiin ominaisuuksien olevan hyvin yksilöllisiä eikä kaikkiin nuorempia ikäluokkia edustaviin yleistettävissä. Vastauksissaan esimiehet mainitsivat nuorempien ikäluokkien vahvuudeksi atk-aidot, mutta kukaan ei maininnut, että tekninen näppäryys tai työn tekemisen nopeus olisi jotenkin ylivertaista ajateltaessa kokonaisuutena työssä suoriutumista suhteessa ikääntyneisiin työntekijöihin.

### 6.4.3 Eri-ikäisten yhdenvertaisesta kohtelusta

Esimiehiltä kysyttiin ”Kohdellaanko mielestäsi eri-ikäisiä yhdenvertaisesti työyhteisössä? Jos ei kohdella, niin miten tämä ilmenee?” Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa mahdollisen ikäsyrjinnän, teoriaosuudessa mainitun *ageism*in esiintymistä esimiesten mielestä.

Kahdeksan esimiestä yhdeksästä kiisti eriarvoisen kohtelun iän perusteella negatiiviseen suuntaan: kenelläkään ei ollut kokemusta rekrytointitilanteesta tai organisaation sisäisiin tehtäviin nimittämistä, joissa ikääntyminen olisi ollut syy siihen, että henkilö ei tullut nimitetyksi tehtävään. Sen sijaan päin vastaisia esimerkkejä mainittiin; oli nimitetty vakinaisiin toimiin ikääntynyt tai yli 50 -vuotiaita.

Kuitenkin kahden esimiehen vastauksissa tunnistettiin tilanteista, joissa henkilön iällä on ollut merkitystä toimenkuvien suhteen tai nimitystilanteissa ainakin välillisesti.

Naispuolinen, yli 50 -vuotias esimies vastasi kysymykseen;

*”periaatteessa kyllä, (kohdellaan tasapuolisesti) käytännössä ei...joihinkin tehtäviin on etu, että on kokemusta ja kokemusta nimenomaan ihmisenä olemisesta...joihinkin tehtäviin on etua nopeasta sopeutumisesta, siitä, ettei tiedä entuudestaan niin paljon... hänestä pystyy kouluttamaan ”mieheisensä” ”*

Miespuolinen, yli 40 -vuotias esimies puolestaan muisteli osa-aikaisesti työskentelevien vuosilomien sopimisessa noudatetun kokoaikaisten vuosiloman sijoittamisesta poikkeavaa käytäntöä. Edelleen oli kokemusta siitä, että osa-aikajärjestelyiden yhteydessä toimenkuvaa on muutettu ja toisinaan toimihenkilön yksitoikkoisemmiksi ja staattisemmiksi kokemien tehtävien pariin.

Ikääntyneen henkilön palkkaamiseen liittyen mainittiin (nainen, yli 30 vuotta), että: *”se ei ole rasite, että on iäkäs”*. Esimies totesi, kuinka nopeasti muuttuvissa tilanteissa ei voi olla varma 25-vuotiaankaan nimittäessään, onko hän sen pitkäaikaisempi rekrytointi kuin ikääntynyt. Ikääntynyt kuitenkin todennäköisesti sitoutuu viimeisiksi työvuosikseen siihen tehtävään, johon hänet nimitetään. Edelleen tuotiin esille, että organisaatiota pyritään rakentamaan henkilöiden vahvuuksien varaan ja *”pyritään löytämään jokaiselle se sopivin tehtävä”* (mies, yli 60 vuotta).

Esimiesten kommenteissa korostui avoinna olevan tehtävän määrittävän valittavan henkilön ominaisuuden. Henkilön ikää, nuoruutta tai ikääntyneisyyttä, kukaan esimiehistä ei maininnut nimittämisestä poissulkevaksi tekijäksi. Todettiin, että ratkaisut ovat liittyneet koulutustaso ja kokemusvaatimuksiin. Se, että vastaajista nuorin kiistää ikääntymisen olevan riski on mielenkiintoisen havainto, vaikka ei ikäryhmänsä ainoana edustajana anna mahdollisuutta yleistää käsitystä laajemmin nuoriin esimiehiin liitettäväksi.

#### *6.4.4 Organisaation ja työyksikön monimuotoisuuteen liittyviä näkemyksiä*

Haastateltavilta kysyttiin, pitäisikö heidän mielestään panostaa Kelan ja oman työyksikön monimuotoisuuteen. Monimuotoisuuden määritelmänä kerrottiin pyrkimys yhteisöön, jossa on eri-ikäisiä, eri sukupuolta olevia sekä eri etnistä taustaa olevia henkilöitä. *Monimuotoisuus*-käsite on määritelty tutkimuksen luvussa 1.6.

Etnisen taustan mainitseminen kysymysten yhteydessä harhautti keskustelun kulun pois ikääntymisen teemasta. Etninen tausta liittyy kuitenkin kiinteästi monimuotoisuuden teemaan ja siksi se monimuotoisuuteen liittyvän kysymyksen yhteydessä mainittiin.

Kaikki esimiehet pitivät rikkautena sitä, että työyhteisössä työskentelee eri-ikäisiä ja eri sukupuolta olevia työntekijöitä ja pääsääntöisesti esimiehet vastasivat kysymykseen omaa työyksikköään ajatellen. Miesten toimimisesta työyhteisön jäsenenä saatiin pelkästään myönteistä palautetta. Myös asiakkailta kerrottiin saadun erittäin myönteistä palautetta miespuolisista asiakaspalvelijoista.

*On tavoiteltavaa, että on eri-ikäisiä ja eri sukupuolta olevia. Se on siihen työilmapiiriin vaikuttava asia, miehet suhtautuu eri tavalla asioihin kuin naiset täällä töissäkin, se on rikastuttava asia, en ole peilannut asiaa suoritustasoon.... kyllä se tietyllä tavalla leimaa, jos on kovin naisvaltainen työyhteisö...”* (nainen, yli 40 vuotta).

*”Se olisi hyvä, että ryhmässä olisi eri sukupuolta olevia, eri-ikäisiä, eri taustaa olevia henkilöitä... muutoksen läpivieminen olisi ehkä helpompaa jos siellä joukossa olisi erilaisia, eri taustoista olevia ihmisiä...”* (nainen, yli 30 vuotta).

*”se on sitä arkipäivää rikastuttavaa se, että olisi erilainen joukko ihmisiä työskentelemässä, välttäisinkö ääripäitten olemassaoloa... tieteen tahtoen ehkä tulisi vältettyä tietynlaisten riskien*

*rekrytointia... riskien siinä mielessä, että se uhkasi ryhmädynamiikkaa, että se menisi ihan rikki... osittain sisältää arvailua, että mitä se sitten olisi...” (mies, yli 40 vuotta).*

Eri etnistä taustaa olevien henkilöiden palkkaamiseen esimiehet suhtautuivat myönteisesti, vastaajat kuitenkin korostivat suomen kielen taidon tärkeyttä lainsäädännön ymmärtämisen vuoksi. Todettiin, että valitulla täytyy kuitenkin olla mahdollisuudet selviytyä työstä eikä ketään voi nimittää pelkästään etnisen taustan perustella. Eri etnistä taustaa olevia hakijoita kerrottiin ollen kovin vähän, jos laisinkaan. Yksi esimies (nainen, yli 50 vuotta) kertoi haaveilleensa saavansa työyhteisöön eri etnistä taustaa olevia henkilöitä tukemaan osaltaan myös yhteisön monikulttuurisuuden ymmärtämistä. Toinen esimies (mies, yli 60 vuotta) arveli olevan huikea etu, että varsinkin maahanmuuttajavaltaisilla paikkakunnilla olisi asiakaspalvelijoita, joihin asiakkaat voisivat samaistua. Organisaatiotasoa ajatellen asia nähtiin seuraavalla tavalla:

*”Kela on sosiaaliturvan sekatarvatalo, miksei se voisi heijastua myös työntekijäkuntaan... tietynlainen tehokkuusvaatimus tuo näihin omia haasteitaan näihin rekrytointitilanteisiin”* (nainen, yli 60 vuotta).

Työyhteisön monimuotoisuuden voidaan vastausten perusteella todeta olevan esimiesten mielestä tavoiteltavaa, erityisesti miesten läsnäolo työyhteisöissä koetaan hyväksi ja heitä toivottaisiinkin olevan nykyistä suurempi määrä Kelassa töissä. Miespuolisten työntekijöiden tärkeydestä työyhteisössä kertoivat sekä mies- että naispuoliset esimiehet. Vastauksissa sukupuoliteema siis korostui ja eri-ikäisten osuutta työyhteisössä koskeva keskustelu jäi tämän kysymyksen kohdalla vähäisemmäksi.

#### *6.4.5 Ikä suhteessa nimityksiin*

Seuraavaksi esimiehiltä tiedusteltiin, olivatko he pohtineet suhtautumistaan ikään ja suoriutumiseen rekrytointien ja organisaation sisäisten nimitysten yhteydessä. Tällä kysymyksellä haettiin aiemmin selostetun, eri-ikäisten yhdenvertaisuutta koskevan kysymyksen tavoin mahdollisia ikään liittyviä asenteita, jotka vaikuttaisivat rekrytointi – ja muissa valintatilanteissa. Jatkokysymyksenä esitettiin edelliseen kysymyksen läheisesti liittyen, olivatko esimiehet pohtineet oman työyksikön mahdollisimman monipuolista rakennetta rekrytointien ja muiden nimitysten yhteydessä.

Paljon rekrytointikokemusta omaava esimies (nainen, yli 50 vuotta) totesi tietoisesti pyrkineensä rakentamaan työyhteisöjä nimitystilanteiden yhteydessä siten, että ryhmässä olisi eri-käsiä, eri sukupuolta olevia, eri koulutustaustaisia ja myös eriluonteisia ihmisiä. Valintaperuste on ollut, että valitun henkilön on ominaisuuksiltaan katsottu ”istuvan ryhmään” ja täydentävän osaltaan sen monipuolista rakennetta. Nuorten joukkoon on palkattu ikääntyneempiä ja ikääntyneiden joukkoon nuoria.

Toinen esimies (nainen, yli 40 vuotta) puolestaan kertoi esimerkin, että nuoria ei ole voitu palkata tehtäviin, joissa vaatimuksena on ollut tiettyjä työkokemukseen ja osaamiseen liittyviä vaateita.

Muutoin esimiesten vastauksissa vallitsi yksimielisyys siitä, että heidän henkilöstövalinnoissaan ikääntyminen ei ole ollut peruste valintatilanteissa. Yksi esimiehistä totesi, että ”onhan se saattanut alitajuisesti vaikuttaa” (nainen, yli 60 vuotta), mutta valintaperusteena ikä ei ole ollut.

#### 6.4.6 *Työtehtävät suhteessa ikään*

Haastattelussa esitettiin kysymys: ” Jos ikääntymiseen liittyy tiettyjä ominaisuuksia, niin millaisissa tehtävissä ikääntyneiden vahvuudet ja myönteiset ominaisuudet tulisivat parhaiten esille ja mitä tehtäviä kenties tulisi välttää? Kysymyksellä haluttiin selvittää esimiesten mielipiteitä ikääntyneiden sopivuudesta Kelan erilaisiin tehtäviin.

Vastausten perusteella ikääntyneiden katsotaan sopivan erityisen hyvin asiantuntija- tehtäviin, perehdyttäjiksi, kouluttajiksi, tiedon siirtäjiksi, mentoreiksi. Nämä ominaisuudet yli 40-vuotias miesjohtaja luetteli vastauksessaan ja samat tehtävät toistuivat muidenkin esimiesten vastauksissa. Asiakaspalveluun sopivuudesta kysyttäessä korostui näkemys siitä, että sopivuus asiakaspalveluun ei ole niinkään ikä- kuin asenne- ja persoonakysymys.

*”Vanhoissa ja nuorissa on henkilöitä, jotka sopivat asiakaspalveluun”* (nainen, yli 40 vuotta).

Koettiin, että asiakaspalvelussa *”ikäihminen”* on pikemminkin *”plussaa”*. Ikääntyneillä on taitoa käsitellä ihmisiä ja asiakkaat kunnioittaa heitä (nainen, yli 60 vuotta). Toisaalta nähtiin, että ikääntyneillä ei ehkä ole nuorempien kaltaista teknistä näppäryyttä, mikä voi tulla esille asiakaspalvelutilanteissa hoidettaessa asiaa päätteen avulla. Kuitenkin ratkaisevana asiakaspalvelussa pidettiin palveluasennetta, mikä taas ei vastaajan (nainen, yli 60 vuotta) mukaan



riipu iästä. Edelleen esimiehillä oli kokemusta ikääntyvän nimittämisestä kokoaikaiseen asiakaspalvelutehtävään sekä toimihenkilöiden omista toiveista voida välttää kokopäiväistä asiakaspalvelua. Eli henkilön sijoittaminen muihin kuin asiakaspalvelutehtäviin on voinut perustua toimihenkilön omaan toiveeseen.

*”Minun mielestä kyllä ihan kaikkiin tehtäviin soveltuu... ehkä ihan jotkut uusimmat kehityshankkeet, niitä voisi joku nuorempi vetää, kun ihminen täyttää kuusikymmentä, kyllä se halu muutoksiin alkaa olla heikko... kyllä mieltymys niihin asioihin joita on ehkä itse kehittänyt on niin suuri, ettei halua niitä enää muuttaa...” Ikä ja kokemus ovat erityinen etu meidän asiantuntijatehtävissä ja meidän esimiestehtävissäkin kokemuksen mukanaan tuoma kaikki tieto ja viisaus, kyllä se on etu.”* (nainen, yli 50 vuotta)

*”Asiantuntijatehtäviin sopivat vallan mainiosti. Se ei ole enää niin hektinen työ... vaan se mahdollistaa asioiden pohdiskelun ja ammattitaidon hyödyntämisen... kun on elämäkokemusta ja ammatinhallinnan kokemusta pystyy tekemään itsenäisiä ratkaisuja ja ottamaan kantaa..”* (nainen, yli 30 vuotta).

Sama vastaaja totesi myös, että hektinen asiakaspalvelu voi olla raskasta, samoin korkeat tavoitteet ratkaisutyössä, mutta on kuitenkin persoonakohtaista, soveltuuko johonkin tehtävään.

*”...vahvuudeton laajojen kokonaisuuksien hahmottamisessa...valvontaan ja tarkastustoimintaan liittyvissä jutuissa... mikrotukihenkilön ja tämän tyypiset tehtävät käytännössä aika lailla näyttää menevän nuorempien ihmisten hoidettavaksi...”* (mies, yli 40 vuotta).

Osa-aikajärjestelyin työtä tekeville sopivista tehtävistä toinen, yli 40 -vuotias esimies toteaa:

*”Liittyy työaseman hallintaan ja työvälineitten käyttörutiiniin ja sitten myöskin siihen tehtävään. Jotkut tehtävät on sellaisia, että sen tason pystyy säilyttämään riippumatta työjärjestelyistä, toiset tehtävät taas on koko ajan uusiutuvia ja näissä mukana pysyminen aika haasteellista”* (mies, yli 40 vuotta).

Esimiesten ikääntymiseen liittyvien asenteiden kartoittamiseen tähtäävien kysymysten vastauksista piirtyy kuva varsin ikääntymismyönteisestä esimiesjoukosta. Ikääntyminen kielteisenä ominaisuutena mainittiin niiden tapausten yhteydessä, joissa työntekijän koettiin omistautuvan

liiksi pelkästään työnteolle ja tilanteissa, joissa töistä luopumisen ja tiedon siirtämisen yhteydessä on ilmennyt ongelmia. Myös ikääntyneiden halukuutta muutoksiin epäiltiin. Ikääntymiseen liittyvinä fyysisinä ominaisuuksina mainittiin nivelten kulumat, mutta fysiologisia muutoksia ei voitane pitää kielteisinä ominaisuuksina, vaan tekijöinä, jotka ovat olemassa ja jotka on huomioitava työjärjestelyissä ja ergonomiassa.

Sen sijaan myönteisiä ikääntymiseen liittyviä ominaisuuksia tuotiin vastauksissa runsaasti esille. Kokemus yhdistettiin ikääntymiseen ja siitä katsottiin olevan hyötyä monissa Kelan tehtävissä sekä suhtautumisessa asioihin ylipäättään. Ikääntyneiden koettiin myös olevan sitoutuneempia työhön ja työnantajaan kuin nuorien työntekijöiden. Esimiesten vastauksissa korostui myös yksilöllisyys sen suhteen, kuinka ikääntyminen kuhunkin henkilöön vaikuttaa.

## **6.5 Käytännön kokemuksia ikäjohtamisesta**

Esimiehille esitettiin seuraavaksi joukko kysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään, onko ikääntymistä huomioitu käytännön työjärjestelyissä ja minkälaisilla järjestelyillä ikääntymistä on mahdollisesti pyritty huomioimaan.

### *6.5.1 Yksilölliset toimenkuvat*

Esimiehiltä kysyttiin, ovatko he tehneet yksilöllisiä toimenkuvan muutoksia ikääntymiseen ja siihen liittyvän suoriutumisen perustella. Järjestelyitä tehneiltä kysyttiin edelleen, kenen aloitteesta järjestelyitä on tehty, millaisiin tehtäviin on siirrytty ja mitä tehtäviä kenties on jätetty toimenkuvista pois.

Neljä vastaajista ilmoitti tehneensä ikääntyneen työntekijän suoriutumistasoon liittyviä käytännön järjestelyitä. Muut esimerkit toimenkuvien järjestelyistä liittyivät vastaajien mielestä osajärjestelyihin, ei sinällään ikääntymiseen ja suoriutumistasoon. Kun vastauksissa mainitaan, että ikääntyneiden toiveita on pyritty huomioimaan, työjärjestelyissä voidaan katsoa olevan kyse ikääntyneen suoritustasoon liittyvästä ratkaisusta. Kun kokopäiväinen asiakaspalvelu on koettu rasittavaksi, voisi ajatella kyseessä olevan ikääntymisen liittyvän työjärjestelyn, mutta samalla tuodaan esille, että vastaavaa rasittuneisuutta ovat nuoremmatkin maininneet. Asiakaspalveluun liittyvien ratkaisujen voidaan siis yhtä lailla katsoa perustuneen niin tehtävään kuin ikäänkin. Ikääntymiseen liittyviin työjärjestelyihin viittaavia esimiesten kokemuksia on kostettu alla olevaan

taulukkoon.

**TAULUKKO 3. Ikääntymiseen liittyvät työjärjestelyt**

Mies > 40 vuotta	Ei ole tehty pelkän suoriutumiskyvyn perusteella, osa-aikajärjestelyiden yhteydessä kyllä.
Nainen > 50 vuotta	On tehty. Molempien aloitteesta. Asiakaspalveluun ja työtilan sijaintiin liittyviä järjestelyitä.
Nainen > 60 vuotta	Ei ikääntymiseen vaan terveydentilaan liittyviä järjestelyitä.
Nainen > 50 vuotta	On pohdittu ja tehty, lähinnä tietotekniikan käyttöön liittyviä ratkaisuja.
Mies > 40 vuotta	Ei niinkään iästä kuin tehtävistä johtuvia ratkaisuja. Vahvuudet voi olla muissa tehtävissä kuin esim. asiakaspalvelussa, joka kokopäiväisenä koettu raskaaksi.
Mies > 60 vuotta	”Asiakaspalvelussa jaksamiseen on tullut palautetta myös nuoremmilta, ei pelkästään ikääntyneiltä. ”Ei mainintaa järjestelyistä.
Nainen > 50 vuotta	On pyritty huomioimaan osa-aikaisten toiveita työjärjestelyissä.
Nainen > 30 vuotta	Osa-aikaisten toimenkuvia on muutettu heidän aloitteestaan, liittyy osittain ikään.
Nainen > 40 vuotta	On siirrytty kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisempiin tehtäviin, sulassa sovussa, mitään tehtäviä ei ole karsittu sen vuoksi, että on ikääntynyt vaan jäljellä olevien työvuosien tehtävissä on keskitytty esim. neuvontaan.

Ikääntymiseen liittyvien ratkaisujen yhteydessä tuotiin oma-aloitteisesti esille myös työsuojelullisia näkemyksiä:

*”kun vahvuuksia muillakin alueilla (kuin asiakaspalvelussa) löytyy, niin se on sitten tavallaan palapelin miettimistä, kuka on vahvimmillaan missäkin tehtävässä... jaksamiskysymykset... tärkeitä juttujahan ne on jokaisen yksikön kannalta, ei loppuun kannata ketään polttaa, että päätetty mikä päätetty” (mies, yli 40 vuotta).*

### 6.5.2 Eläkkeelle siirtymisen ajankohta

Seuraavaksi esimiehiltä kysyttiin eläkkeelle siirtymisen ajankohtaa käsittelevistä keskusteluista toimihenkilöiden kanssa. Esimiehiltä kysyttiin: ”Oletko keskustellut eläkkeelle jäämisen ajankohdasta ikääntyneiden toimihenkilöiden kanssa? Onko keskusteltu työuran jatkamisesta (ohi henkilökohtaisen eläkeiän)? Onko työuran jatkamiseen kannustettu? Kenen aloitteesta eläkkeelle jäämisen ajankohdasta on keskusteltu? Onko toimihenkilön eläkkeelle siirtymisen ajankohta myöhentynyt keskustelun myötä? Haastateltavien vastausten tiivistelmät on koostettu alla olevaan taulukkoon.

**TAULUKKO 4. Keskustelut eläkkeen ajankohdasta**

Mies > 40 vuotta	On keskusteltu ja on kannustettu. Valitettavasti eläkkeelle siirtymisen ajankohta ei myöhentynyt.
Nainen > 50 vuotta	On keskusteltu. Kahta ryhmää; toiset kertoo avoimesti eläkkeelle jäämisen ajankohdasta, toiset haluaa säilyttää tiedon itsellään ja kertovat ajankohdan yllättäen. Keskustelut on käyty luonteivissa tilanteissa. Joku kertoo jatkavansa työssä niin pitkään kuin mahdollista.
Nainen > 60 vuotta	On tullut keskusteluissa esiin. Esimies on osin huumorilla esittänyt työuran jatkamista, kukaan ei siihen ratkaisuun ole konkreettisesti lähtenyt.
Nainen > 50 vuotta	On keskusteltu kaikkien eläkeikää lähestyvien kanssa. Osaa on kannustettu myöhentämään eläkeikä ja osa onkin työskennellyt ohi laskennallisen eläkeiän.
Mies > 40 vuotta	Toisille toimihenkilöille arka asia keskusteltavaksi.
Mies > 60 vuotta	Ei ole keskusteltu. Eläkeikä ei ole pakko työnantajalle ilmoittaa. että on jokaisen henkilökohtainen asia.
Nainen > 50 vuotta	On keskustellut kehityskeskusteluiden yhteydessä, hedelmällisiä keskusteluista esimiehelle. Yksi on jo jatkanut työuraa ohi henkilökohtaisen eläkeiän.
Nainen > 30 vuotta	On keskustellut siinä hengessä, että pakko ei ole kertoa mutta tulevaisuuden suunnitelmien vuoksi olisi hyvä tietää. Osa haluaa pikkuhiljaa luopua osasta tehtäviä,

	joku harkitsee pitempääkin työssäoloa jos tehtävät pysyy mielekkäinä ja työpanosta arvostetaan, toki oman kunto ratkaisee.
Nainen > 40 vuotta	Ei ole keskustellut. Joku on ilmoittanut tarkan eläkkeelle jäämisen ajankohdan eikä halua ajankohdasta enää keskustella.

Eläkkeelle lähtemisen myöhemmäksi siirtämiseen suhtauduttiin sekä varauksellisesti että myönteisesti;

*”En ole kenenkään kanssa keskustellut (organisaation toimesta järjestetyn kyselyn lisäksi). Ehkä työnantajan pitäisi kannustaa, mutta olen ajatellut, että se on jokaisen henkilökohtainen asia. Jos nyt muuten luodaan sellainen ilmapiiri, että ei ole asenne sellainenkaan, että ollaan pois ajamassa, niin jokainen tekee omat ratkaisunsa” (mies, yli 60 vuotta).*

*”..tulee tunne, että jää nyt jotain hyvää hyödyntämättä, kun täysin työkykyinen ja lujalla ammattitaidolla varustettu henkilö eläköityy, kun olisi vielä monia hyviä työvuosia jäljellä... valitettavasti ei ole myöhentynyt (eläkkeelle lähteminen)..” (mies, yli 40 vuotta).*

Muutamissa vastauksissa mainittiin ongelmallisina tilanteet, joissa koettiin, että henkilön olisi jo tarkoituksenmukaisinta siirtyä eläkkeelle, mutta henkilö jatkaa työuraansa edelleen. Näihin puuttumisessa esimiehet kokivat olevansa keinottomia. Samoin viime hetkellä, irtisanomisajan puitteissa saadut tiedot henkilön vanhuuseläkkeelle siirtymisen ajankohdasta koettiin ongelmallisina etenkin seuraajien perehdytyksen järjestämisen kannalta. Eläkkeelle jäämisen ajankohtaa koskevat keskustelut koettiin herkäksi asiaksi, osan toimihenkilöistä on koettu pahastuvan, kun eläkkeelle siirtymisen ajankohdasta on keskusteltu. On ikään kuin koettu, että työntekijästä haluttaisiin päästä eroon, vaikka tarkoituksena olisi ollut selvittää ajankohtaa yksikön tulevaisuuden suunnitelmien vuoksi.

Tätä yhteiskunnallisesti ajankohtaista ja eläkepoliittisesti mielenkiintoista keskustelua halukkuudesta siirtää eläkkeelle jäämisen ajankohtaa myöhemmäksi oli valtaosa haastatelluista Kelan esimiehistä käynyt ja kahden työuran jatkamisen kannustaneen esimiehen voidaan ainakin osittain katsoa onnistuneen motivoinnissa työuran jatkamiseen. Kokemukset eläkeikänsä myöhemmäksi siirtäneistä olivat kuitenkin vielä vähäisiä.

### 6.5.3 Kokemukset osa-aikajärjestelyistä

Haasteltavia pyydettiin kertomaan käytännön kokemuksia osa-aikajärjestelyistä eli osaaikaeläkkeistä ja osatyökyvyttömyyseläkkeistä silloin, kun osatyökyvyttömyysjärjestelyt koskivat ikääntyneitä toimihenkilöitä. Kysymystä tarkennettiin tiedustelemalla sitä, olivatko osa-aikajärjestelyt esimiesten mielestä tukeneet työssä suoriutumista ja työuran jatkamista.

Erillisenä kysymyksenä tiedusteltiin osa-aikajärjestelyiden vaikutusta työyhteisöön ja yksikön työjärjestelyihin sekä sitä, kuinka muu työyhteisö on osa-aikajärjestelyihin suhtautunut.

Edellä mainittuihin kysymyksiin saadut vastaukset käsitellään tässä yhtenä kokonaisuutena, sillä saadut vastaukset limittyivät keskenään ja esimiehet käsitelivät asiaa vastauksissaan pitkälti yhtenä kokonaisuutena.

Kaikki vastaajat katsoivat osa-aikajärjestelyiden ainakin osittain tukeneen työssä suoriutumista ja siten työssä jatkamista. Kuitenkin esimerkkejä myös niistä tapauksista, joissa järjestely ei ole työyhteisön tai työnantajan kannalta näyttäytynyt pelkästään positiivisena, mainittiin myös.

Erityisen voimakkaasti vastauksissa korostui osa-aikajärjestelyiden suomalaiselta vapaalta, kuten ”eläkeviikolta,” palavan henkilön siirtyminen työtehtävien pariin. Nähtiin, että on yksilöllisiä eroja sen suhteen, kuinka eläkevapaalta palaava suhtautuu ja perehtyy vapaan aikana saapuneeseen tietoon, lähinnä sähköposteihin ja muistioihin. Osa keskittyy omaan työtehtäväänsä liittyviin viesteihin jättäen muut tiedon vähemmälle tarkastelulle ja siirtyy näin joustavasti työtehtäviensä pariin vapaan päätyttyä. Jos taas on tarve perehtyä valtaosaan vapaan aikana saapuneesta tiedosta perusteellisesti, on varsinaisiin työtehtäviin siirtyminen luonnollisesti hitaampaa. Toimivaksi oli koettu järjestely, jossa esimies oli sitoutunut kertomaan töihin palaavalle olennaisen, hänen työtään ja tehtäviään koskevan uuden tiedon. Jossain työyhteisössä korostui työtovereiden velvoite pitää yllä poissaolevan osaamista välittämällä hänelle keskeistä tietoa.

Työyhteisöissä oli pääosin suhtauduttu osa-aikajärjestelyihin toverillisen kannustavasti. Välittyi sellaisiakin kokemuksia, että työntekijät pitävät osa-aikajärjestelyä jossain määrin pitkästä työurasta suotavana palkintona, vaikka kyseessä on kuitenkin työssä jaksamista ja työssä jatkamista tukevat järjestelyt. Toisaalta osa-aikaisen työtehtävien hoitamiseen osallistuvia oli pitänyt tukea ja kannustaa osa-aikaisen poissaolossa yhteisten tehtävien hoitamiseen liittyen. Työn ja vapaan

vuorottelua oli suunniteltu myös työtehtävien tarkoituksenmukaisen hoitamisen näkökulmasta ja koettiin, että kun on hyvin räätälöidyt toimenkuvat ja kokemusta, niin vapaalta palaavat henkilöt pääsevät hyvin työhön mukaan vapaan jälkeen. Jos taas työn ja vapaan vuorottelu ei toiminut työyhteisön kannalta hyvin, oli luonnollisesti kielteisempiä kokemuksia järjestelyistä.

*”Osittain on ollut ihan hyviä ratkaisuja ja osin sitten tosi huonoja. Osa työtehtävistä on sellaisia että osa-aikaisuus sopii niihin huonosti. Työntekijät ovat kyllä itse olleet tyytyväisiä, kyllä se on selvästi pidentänyt sitä aikaa, minkä he ovat olleet työssä... Osa tekee melkein sen saman mitä on kokoaikaisenakin tehnyt, osa työtehtävistä on sellaisia, että niitä pitää muille jakaa ja silloin on koettu, että he ei tee enää oikein mitään (työyhteisössä on koettu). Selvästi parhaita ratkaisuja on sellaiset, että on osan päivää työssä”* (nainen, yli 50 vuotta).

*”On ehdottomasti on kaikissa tapauksissa (järjestely tukenut työuran jatkamista), sekä työkyvyttömyyseläke että osa-aikajärjestelyissä, keskusteluissa on tullut esille, että eivät ehkä olisi enää työelämässä ilman näitä järjestelyitä”* (mies, yli 40 vuotta).

#### 6.5.4 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Esimiehiltä kysyttiin, ovatko he pohtineet *hiljaisen tiedon* siirtämistä ja mahdollisesti tehneet tätä tukevia käytännön järjestelyitä. *Hiljainen tieto* on määritelty tutkimuksen luvussa 1.6. Esimiesten hiljaisen tiedon siirtämisestä liittyviä kokemuksia on koottu oheiseen taulukkoon.

**TAULUKKO 5. ”Hiljaisen tiedon” siirtämiseen liittyviä kokemuksia**

Mies > 40 vuotta	Ei ehkä tarpeeksi. Etuusvastaava perehdytti seuraajaansa tietyn siirtymäajan puitteissa. Kokeneet antavat neuvoa ja tukea ilman järjestelyitäkin, tähän luotetaan.
Nainen > 50 vuotta	Pitkän ajan juttuja, ryhmän kanssa käyty asiaa läpi. Mestari-kisälli -malli on hyvä. Vain hyvää ”hiljaista tietoa” kannattaa siirtää, ei välttämättä kaikkia asenteita.
Nainen > 60 vuotta	On pohtinut ja antanut käytännön vinkkejä muihinkin työyksiköihin. Kantaa huolta erityisesti eläke-etuksiin liittyen. ”Vierihoito” on hyvä muoto, tämä on mahdollista etenkin osaamiskeskuksissa.

Nainen > 50 vuotta	On paljon kokemusta ja ryhmissä on tiedon siirtoon tähdätty. Ollut mahdollisuus palkata nuoria kokeneiden rinnalle oppimaan.
Mies > 40 vuotta	Toimihenkilöt kysyy niiltä, joilla kokemusta on, ei välttämättä paperille kirjattua suunnitelmaa.
Mies > 60 vuotta	On sellaistaakin tietoa, mitä ei kannata siirtää. Pitää olla tarkkana, kuka on oikea ihminen tietoa siirtämään.
Nainen > 50 vuotta	Tutuilta ”konkareilta” kysytään helpommin, tämä voi joskus olla rasitekin kokeneelle.
Nainen > 30 vuotta	Asiaa on käsitelty kehityskeskusteluissa. Kokeneen, ikääntynen osa-aikaisen työtoverin yksi tehtävä on toimia mentorina hänen aiempaa tehtäväänsä hoitaneelle.
Nainen > 40 vuotta	On keskusteltu osa-aikaisten kanssa, he perehdyttävät tietyiltä osin koko ajan muita henkilöitä.

*Hiljaisen tiedon* siirtämiseen tähtääviä systemaattisia malleja tai tätä suoraan tukevia työjärjestelyitä oli käytössä haastatelluista neljän työyhteisössä. Kaikissa työyhteisöissä oli kuitenkin mahdollisuus kysyä kokeneilta työntekijöiltä neuvoa ja mahdollisuus hiljaisen tiedon siirtämiseen näin kysymisen kautta. Tässä toiminta-tavassa nähtiin myös riskinä se, että kysymykset ohjautuvat pitkälti samoille henkilöille ja se voi osaltaan kuormittaa heidän työtänsä. Kaksi haastatelluista toi selkeästi esille sen, että tiedon siirtämisen yhteydessä on hyvä kiinnittää huomioita niihin asenteisiin, joita kokenut työntekijä siirtää seuraajilleen. Tavoiteltavana pidetään työskentelyä uusimpien menetelmin ja uudistumista tukevin asentein.

#### 6.5.5 Eri-ikäiset samassa työyhteisössä

Haastateltaville esitettiin kysymyksiä eri-ikäisten toimimisesta samassa työyhteisössä. Kysymyksillä haluttiin selvittää, liittykö esimiesten kokemusten mukaan eri sukupolvien edustajien väliseen työtoveruuteen joitakin ongelmia tai erityisiä etuja ja vahvuuksia.

Yli 50-vuotias naispuolinen esimies piti keskeisenä yhteistyön onnistumisen kannalta puolin ja tosin



arvostava asennetta. Kun ikääntynyt hienotunteisesti kysyy, haluaako nuorempi kuulla hänen kokemuksistaan, on vuorovaikutustilanne jo lähtökohdiltaan myönteinen.

Miespuolisella, yli 40 -vuotiaalla esimiehellä oli myös kokemusta eri ikäpolvien edustajien työskentelystä samassa työyksikössä. Hänen mielestään kokemukset liittyvät pikemminkin ryhmädynamiikan kuin osaamiseen tai tietotaitoon. Uusi henkilö tuo uutta vireyttä työyhteisöön, mutta hän voi olla myös asenteellisen käyttäytymisen kohteena. Uuden työntekijän työyhteisöön saapumista ennakoivissa keskusteluissa tulisi hänen mielestään korostaa sitä, että uusi tulija voi kokea olonsa tervetulleeksi.

Haastatteluissa tuli esille myös kokemus vaikeasta ja pitkällisestä sukupolvenvaihdostilanteesta työyhteisössä. Ikääntyneiden oli vaikea luopua osasta tehtäviään ja jättää näitä nuorempien tehtäväksi, nuorempien kunnianhimo ja pyrkimys nopeaan etenemiseen puolestaan ärsytti ikääntyneitä työntekijöitä.

Yli 30 -vuotias naispuolinen esimies koki, että eri-ikäisten yhdessä työskentelyn onnistuminen on pikemminkin persoonakysymys kuin ikäkysymys. Eri-ikäisten yhteistyö voi sujua ongelmitta, kun taas joskus kahdella samanikäisellä, nuorellakin työntekijällä voi olla ongelmia keskinäisessä kanssakäymisessä. Hänen kanssaan samaa mieltä oli vastauksensa perusteella yli 40 -vuotias naisiesimies. Hänen mukaansa mahdolliset ongelmat voivat pikemminkin liittyä erilaiseen tapaan tehdä työtä kuin ikään.

Vastausten perusteella vain yhdessä työyhteisössä oli koettu vaikeita ristiriitoja eri ikäpolvien edustajien yhteistyössä. Muissa yhteisöissä oli ehkä tätä yksikköä useammin ja varhaisemmin tapahtunut vaihtuvuutta työyhteisön ikärakenteessa, jolloin työyhteisön homogeenisesta ikärakenteesta ei päässyt muodostumaan ongelmaa.

## **6.6 Ikäohjelman tavoitteet esimiesten mielestä**

Seuraavaksi haastatelluille kerrottiin, että Kelaan on sen henkilöstöosastolta saadun tiedon mukaan valmisteilla ikäohjelma. Mahdollisen ikäohjelman sisällöstä ei haastattelijallakaan haastattelun yhteydessä ollut tietoa eikä sitä tarkoituksella selvitetty, vaan aihetta haluttiin tarkastella esimiesten näkökulmasta.

### 6.6.1 Ikäohjelman tavoite

Haastattelussa kysyttiin, mikä esimiesten mielestä pitäisi olla mahdollisen ikäohjelman tavoite.

Naisjohtaja, yli 30-vuotias, korosti muutoksen tukemista. Hänen mukaansa muutos on pysyvää ja ikääntyneille pitäisi taata riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia tutustua muutoksen kohteena olevan asiaan. Esimerkiksi tietokonesovellusten kouluttamisen yhteydessä voitaisiin jo opetusryhmät muodostaa aiemman osaamistason mukaisesti ja suunnata kullekin ryhmälle sen osaamistason ja omaksumiskyvyn huomioiva koulutus.

Yli 50 -vuotias naisjohtaja koki, että ikäohjelma olisi varmaankin tarpeellinen. Hänen mielestään ikääntyneet tarvitsevat tukea, monilla heistä on pelkoja uutta kohtaan, pelkoja itseään korkeammin koulutettuja nuorempia työntekijöitä kohtaan. Naisjohtaja pitää tavoiteltavana, että ikääntyneet jaksaisivat vielä motivoitua työssään ja kokisivat arvostusta ja olevansa tarpeellisia ja pärjäävänsä tehtävissään.

Ikäohjelman avulla voitaisiin kannustaa ikääntyneiden osa-aikatyön tekemistä henkilökohtaisen eläkeiän jälkeen yli 60 -vuotiaan naisjohtajan mielestä, mikäli ikääntyneet pysyvät terveinä ja työntekijöistä on pulaa. Työajat voitaisiin mitoittaa yksilöllisesti ja kukin voisi tehdä työtä jaksamisensa mukaan, kokopäivätyötä tai osapäivätyötä.

Poislähteville pitää jäädä hyvä mieli, korosti puolestaan toinen, yli 50-vuotias naisjohtaja. Hänen mielestään on tärkeitä, että mahdolliset ristiriidat selvitetään ennen organisaatiosta poistumista, tästä jää positiivinen mieli niin lähtijälle kuin työhön jäävillekin. Kun työntekijä kokee, että häntä kunnioitettiin ja hänellä oli mielekkäät työtehtävät, hän lähtee tyytyväisenä ja puhuu entisestä työnantajastaan myönteiseen sävyyn, mikä on merkittävä imagoiteija organisaatiolle.

Yli 40 -vuotias naisjohtaja puolestaan toteaa, että *”aika aikaa kutakin”*. Hänen mielestään pitäisi keskittyä tukemaan 55 -vuotta täyttäneiden jaksamista 64 ikävuoteen. Tavoitteena ei niinkään pitäisi olla työuran jatkaminen tämän iän jälkeen. *”Ei ole kiva olla 70-vuotiaaksi töissä, eikö voisi nauttia eläkkeellä olostakin?”* Osa työntekijöistä voi olla liiankin työorientoituneita, eikä työuran jatkamista ohi vanhuuseläkeiän tässä mielessä pitäisi tukea.

Ikäohjelman keskeiseen tavoitteeseen liittyy myös haastateltaville haastattelun lopuksi esitetty

kysymys siitä, minkälaisen ikäohjelman he itse laatisivat. Tässä yhteydessä haastatelluilla oli mahdollisuus tuoda esille muutakin ikäjohtamiseen liittyvää, mikäli sellaiseen kokivat tarvetta.

Yli 50-vuotiaalla naisjohtajalla oli toimihenkilöiden kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta kokemusta siitä, että ikääntyneet kaipaavat huomiota ja arvostusta ja kiitosta. Hän totesi ikääntymiseen liittyvien teemojen olevan hienona teemana esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa, mutta hieman mystistä vielä on, mitä käytännön keinoja ikääntymisen huomioimiseen on. Ikääntynyt kaipaa huomiota, mutta palaute pitäisi pystyä antamaan luontevasti ja sopivassa yhteydessä. Palautteenanto sinällään ei ole yksistään ikäkysymys, hän muistutti. Oheiseen taulukkoon on koottu esimiesten näkemyksiä heidän mielestään keskeisimmistä ikäohjelman tavoitteista.

**TAULUKKO 6. Minkälaisen ikäohjelman itse laatisit?**

Mies > 40 vuotta	Että huomioisi terveydentilan tai rajoitteita, mutta pelkän iän perusteella ei odottaisi huomiota. Jos ikääntymisestä aiheutuu jotakin huomioitava, niin sitten.
Nainen > 50 vuotta	Että ihmiset oppisivat arvostamaan itseään eivätkä vähätelisi oppimistaan, opittaisiin arvostettaisiin sitä, mitä jo ollaan. Yksilöllisyyden huomioiminen, ei roikuteta väkisin niitä, jotka ei halua työssä jatkaa, toisaalta; Yhdysvalloissa 70 -vuotias on vielä arvostettu johtaja.
Nainen > 60 vuotta	Mikä se ikä on? Monesti itsensä kokee nuoremaksi ”kuin mitä peili näyttää”. Yksilöllinen huomioiminen, ei kaavamainen. Eläkkeelle siirtyminen joustavasti. Osa-aika mahdollisuus, töissä voisi käydä kahtena, kolmena päivänä viikossa siten, että työnantajakin hyötyy.
Nainen > 50 vuotta	Ikäohjelman painopiste tulisi olla ikääntyneen asema Kelassa. Työssä jaksamisen tukeminen, työpaineiden helpottaminen.
Mies > 40 vuotta	Kelan tulee tulevaisuudessa huolehtia kaiken ikäisistä työntekijöitä.
Mies > 60 vuotta	En kaipaa, että minua huomioitaisiin pelkästään sen vuoksi, että olen ikääntynyt. Teen työtä ja jään sitten eläkkeelle.

Nainen > 50 vuotta	Huomioida ”molempia päitä”: huomion kohteeksi tulovaihe Kelaan ja lähtövaihe Kelasta, lähtökeskustelut. Ei yksin ikäkysymys, voi tulla kyseeseen myös työpaikan vaihdon yhteydessä. Hallittua eläkkeelle jäämistä voisi tukea.
Nainen > 30 vuotta	Keskeistä ajankäyttö ja suunnitelmallisuus. Ei niinkään lisää lomaa, vaan että työ on mielekästä ja siihen on hyvin perehdytetty. Kun on perehdytetty, työ on tehokasta ja tuottavaa. ”Kun pohjat on kunnossa, lähtee muutkin asiat rullamaan.”
Nainen > 40 vuotta	Työnantajan ja esimiesten tulisi huolehtia osaamisen varmistamisesta ja tiedon siirtämisestä ajoissa. Aika kuluu nopeasti mutta tiedon siirto ei tapahdu nopeasti.

Vastaukset ikäohjelman keskeisimpään tavoitteeseen liittyen poikkesivat toisistaan varsin paljon. Yhteisenä näkemyksenä voidaan pitää useissa vastauksissa mainittua pyrkimystä tukea pikemminkin työssä jaksamista kuin ohi vanhuseläkeiän ulottuvaa työuran jatkamista. Toinen useassa vastauksessa korostettu seikka oli yksilöllisyys, eläkkeelle lähtemiseen liittyvät ratkaisut tulisi tehdä yksilöllisesti kunkin motivaation ja voimavarat huomioiden.

Kahden miesvastaajan vastauksissa korostettiin, että he eivät toivo ikääntymiseen sinällään liitettävän erityistä huomioimista. Kaksi vastaajaa puolestaan toi esille, että ohjelmassa tulisi huomioida kaikenikäisiä ”kelalaisia”. Muutoin vastaukset antavat mielestäni laajan ja monipuolisen kuvan keskeisiin tavoitteisiin liittyvistä mielipiteistä kun huomioidaan vastaajajoukon koko, yhdeksän henkeä.

#### 6.6.2 Ikäjohtaminen suhteessa muihin organisaation tavoitteisiin

Tässä yhteydessä esimiesten kanssa keskusteltiin organisaation viimeisimmistä, meneillään olevista uudistuksista, jotka osaltaan ohjaavat työn suunnittelua ja toteutusta jossakin määrin kaikilla organisaatiotasolla. Uudistukset liittyvät tavoitteenasetantaan ja palvelutoiminnan kehittämiseen. Uudistusten sisältö oli esimiehille heidän työnsä kautta ennalta tuttu. Uudistusten sisältöä ei ole perusteltua tämän tutkimuksen yhteydessä yksityiskohtaisemmin esitellä.

Esimiehiltä kuitenkin kysyttiin, kokevatko he, että meneillään olevien uudistusten ja ikääntymisestä mahdollisesti aiheutuvien yksilöllisten toimenkuvien muodostamisen välillä on ristiriitaa.

Vastausten perusteella piirtyi varsin yksimielinen näkemys siitä, että uudistusten ja ikääntymisen huomioimisen välillä ei ole ristiriitaa. Asia nähtiin pääsääntöisesti päinvastoin. Tavoitteenasetanta mahdollistaa esimiesten mielestä yksilöllisten toimenkuvien rakentamisen oikein toteutettuna. Tämä puoltaa myös ikääntymisestä aiheutuvien yksilöllisten toimenkuvien tarpeen huomioimista jopa aiempaa paremmin.

Koettiin, että tavoitteenasetannan kautta päästään aiempaa aikaisemmin keskustelemaan työjärjestelyiden toimivuudesta ja sopivuudesta ja ”*päästään ajoissa epäkohtiin kiinni*” (mies, yli 40 v.). Mainittiin, että tavoitteenasetanta palvelee ikääntynyttäkin kun henkilö voidaan sijoittaa juuri niihin tehtäviin, missä hänen osaamisestaan on hyötyä.

Tärkeänä pidettiin, että tavoitteenasetanta toteutetaan yksiköissä yksilöllisesti, ei tasapäistämällä (nainen, yli 50 v.). Yksilöllisyys tavoitteen asettamisen toteutuksessa korostui edelleen; toisten todettiin kaipaavan selkeitä tavoitteita kun taas toisille tavoitteet voivat aiheuttaa paineita (nainen, yli 30 v.)

Tavoitteenasetannan onnistumista sinällään ei kytkeyty ikään liittyväksi vaan todettiin, että ikä on vain yksi kokonaisuuteen vaikuttava tekijä (mies, yli 60 v.). Esimiehen osuutta sen sijaan korostettiin, alaisten työt ja alaiset on tunnettava, jotta yksilöllisyyttä voidaan huomioida (nainen, yli 40 v.)

Yksi vastaajista koki, että ikääntymisen liittyvän yksilöllisten työjärjestelyiden ja meneillään olevien uudistusten välillä on ristiriitaa. Hänellä oli kokemus, että muutoksia pidetään rajuna ja että oma, aikaisempi tapa tehdä työtä tuntuu uudistusten valossa väärältä. Ikääntymisestä johtuvat seikat pitäisi pystyä nimeämään, jotta ne voitaisiin tavoitteenasetannassa huomioida, sillä mielestään yksikkökohtaisen tavoitteeseen ”*ei mahdu alisuorittajia*” (Nainen, yli 50 v.)

Kysymyksellä ikääntymisen huomioimisesta meneillään olevien uudistusten yhteydessä haettiin lähinnä näkemystä siitä, mieltävätkö esimiehet jotakin käytännön esteitä ikääntymisestä mahdollisesti johtuvien seikkojen huomioimiselle. Vastausten perustella meneillään olevat uudistukset eivät mitenkään este ikääntymisen huomioimista yhtä vastausta lukuun ottamatta.

### 6.6.3 Työuran jatkamiseen tähtäävät kannustimet

Kysymyksen taustaksi esimiehille kerrottiin Nordea -pankin Senioriohjelmasta, jossa työuraansa jatkaville luvataan ylimääräisiä, palkallisia vapaapäiviä. Tieto Nordea -pankin senioriohjelmasta oli saatu Yleisradion uutisista 7.4.2008. Haastelussa kysyttiin:

”Onko tarpeen sisällyttää ikäohjelmaan organisaatiokohtaisia kannustimia työuran jatkamista tukemaan?”

**TAULUKKO 7. Organisaatiokohtaisten kannustimien aiheellisuus**

Mies > 40 vuotta	Kannustimien tulee olla todellisia ja tavoiteltavia. Ylimääräistä vapaata tuskin koetaan tavoiteltavana. Pitäisi kartoittaa, mitä työntekijät pitävät tavoiteltavana.
Nainen > 50 vuotta	Olisi tarpeen. Eläkkeen karttuminen on jo lainsäädännön suoma taloudellinen ”porkkana”. Vapaat koetaan arvokkaiksi. Työnteon tulee säilyä päätarkoituksena.
Nainen > 60 vuotta	Tottakai ”porkkanat” olisi hyvä asia, toteaa ”ikäihmisenä”. Välillä voisi levätä ja sitten taas jatkaa. Perhevapaita myös ikääntyneille iäkkäiden vanhempien tai lastenlasten hoitamiseen.
Nainen > 50 vuotta	Kannustin olisi raha sekä työpaineiden helpottaminen, että ei tarvitsisi tehdä niin pitkää päivää. Nykyisiäkään lomapäiviä ei Kelassa ehditä pitää, joten nykyisissä työpaineissa vapaa ei toimisi kannustimena.
Mies > 40 vuotta	Kannustin on se, että työ koetaan sellaiseksi, että siellä viihdytään ja halutaan jatkaa. Paras tulos saavutetaan varmaan sillä, että löydetään yksilön vahvuudet ja pyritään niitä toimenkuvissa huomioimaan.
Mies > 60 vuotta	Helpotukset vaatisivat varmaan totuttelua työyhteisössä. Kelassa on totuttu tasapuolisuuteen.
Nainen > 50 vuotta	Oikeudenmukaisuus pitäisi toteutua, rajan veto vaikeaa. Intoa jatkaa.
Nainen > 30 vuotta	Kannustimet olisi hyvä juttu. Hiljaista tietoa lähtee kohta paljon pois Kelasta, uusia ei ehditä kouluttaa sitä mukaa kun

	”konkareita” lähtee. Etu olisi jos ”konkarit” olisi työssä mahdollisimman pitkään ja positiivisella mielellä.
Nainen > 40 vuotta	Ne jotka jatkaa työuraansa jatkaa sitä ilman houkuttimiakin. Monella 64-vuotiaalla Kelassa on jo 40 vuotta työuraa takana. Tasapuolisuuden kannattaja suhteessa vapaisiin, lomapäiviä on nytkin jo 38 vuodessa.

Suhtautumien ylimääräisiin vapaisiin ikäohjelman kannustimena jakoi esimiesten mielipiteet. Neljä vastaajaa ilmoitti epäilevänsä ylimääräisten vapaiden kannustavaa vaikutusta tai muun työyhteisön hyväksyntää ylimääräisille vapaille. Kaksi vastaajista puolestaan koki juuri lisääntyneen vapaan hyväksi kannustimeksi työuran jatkamisessa.

Kahden vastaajan näkemyksissä korostui työn sisällön merkitys työuran jatkamista kannustavana tekijänä, kolmaskin toivoi työuraansa jatkavien tekevän sen positiivisella mielellä. Taloudellisen kannustimen toimivuus mainittiin selkeästi vain yhdessä vastauksessa, vaikka haastattelujen yhteydessä kyllä kuultiinkin toiveita paremmasta eläkkeestä ja paremmasta palkasta.

#### 6.6.4 Eläkevalmennuksen järjestäminen

Paitsi työuran jatkamiseen liittyvistä kannustimista, esimiehiltä kysyttiin myös suhtautumisesta eläkevalmennukseen. Esimiehiltä kysyttiin, tulisiko eläkkeelle lähteville heidän mielestään järjestää eläkevalmennusta työnantajan toimesta. Eläkevalmennuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä lähinnä tiedottamista eläkkeelle jäämiseen liittyvistä sosiaalisista ja taloudellisista muutoksista. Eläkevalmennuksella pyritään yleensä ennakoimaan mainittujen muutosten vaikutuksia. Seuraavassa esimiesten kommentteja eläkevalmennukseen liittyen:

*”Ei työnantajan tehtävä, pikemminkin työeläkelaitosten tai kansanterveystyöntehtävä. Onko tällaiselle tilausta? Pikemminkin riemuiten ja iloiten on lähdetty, ehkä haikeana, mutta ei suruissaan”* (mies, yli 40 vuotta).

*”On tarpeen järjestää. On kokemusta eläkevalmennuksista aiemmassa työpaikassa. Liian moni putoaa tyhjän päälle kun jää eläkkeelle. Enää ei ole tarjolla eri-ikäisten seuraa kuten työpaikalla oli”* (nainen, yli 50 vuotta).

*”Olen ollut järjestämässä, voisi olla ihan hyväkin, on niin erilaisia tunnelmia eläkkeelle siirtymisessä, osa joutuu, osa pääsee. Voisi olla ainakin jotain työnantajan järjestämää elämäntilanteen muutoksia ennakoivaa koulututusta”* (nainen, yli 60 vuotta).

*”En osaa sanoa, en ole kuullut kenenkään kaivanneen sellaista”*(nainen, yli 50 vuotta).

*”En haluasi (eläkevalmennusta). Tiedän kyllä, mitä teen kun jään eläkkeelle”* (mies, yli 60 vuotta).

*”Ollaan aika lähellä yksityisyyteen puuttumista, ei työnantajan tehtävä”* (mies, yli 40 vuotta).

*”Onko työnantajan tehtävä huolehtia työntekijästään miten viettää eläkepäivät?”*(nainen, yli 50 vuotta).

*”On enemmänkin alueellisen eläkeyhdistyksen tehtävä. Työnantajan rooli on kannustaa, että oltaisiin hyväkuntoisina työssä niin kauan ollaan, ja joku muu taho on vastaanottamassa, kun eläkkeelle siirrytään”* (nainen, yli 30 vuotta).

*”Tätä pidän ihan hyvänä. On monia työnarkomaaneja, joiden elämä ilman työtä on tosi tyhjää”* (nainen, yli 40 vuotta).

Eläkevalmennuksen kannatus haastateltujen esimiesten keskuudessa jäi vähäiseksi, kolme esimiestä oli sitä mieltä, että työnantajan toimesta olisi tarpeen tarjota eläkevalmennusta. Eläkkeellä oloaika on työntekijän yksityisaikaa ja ilmeisesti tähän yhteyteen liittyvien palveluiden tarjoamista työnantajan toimesta vierastetaan.

#### *6.6.5 Työntekijän osuus ikäohjelman toteutuksessa*

Seuraavaksi esimiehiltä kysyttiin osin teoreettinen kysymys, kun Kelassa mahdollisesti toteutettavan ikäohjelman muoto ei ollut tiedossa: mikä heidän mielestään olisi työntekijän osuus toteutettavassa ikäohjelmassa?

Vastauksissa todettiin monen muun tekijän kuin työnantajan vaikuttavan työntekijän päätöksentekoon eläkkeeseen liittyen. Todettiin, että mahdollisen puolison eläkkeen ajankohta



vaikuttaa ratkaisuun suuresti (nainen, yli 60 vuotta). Työntekijän roolina nähtiin sitoutuminen omalta osaltaan ikäohjelmaan, hiljaisen tiedon jakamiseen, seuraajien kouluttamiseen ja tiettyyn eläkeikään (nainen, yli 50 vuotta). Ikäohjelmaa pidettiin kahden välisenä juttuna ja korostettiin oman vireyden säilyttämistä (nainen, yli 50 vuotta). Edelleen todettiin, että Kelassa ei ole tehty kahden välisiä sopimuksia, kuten muissa organisaatioissa esimerkiksi koulutuksiin ja sen jälkeiseen työntekoon liittyvissä tilanteissa (nainen, yli 50 vuotta). Todettiin vielä, että ikäohjelma on ”ihan ok” kun sopimuksen ehdot on oikeassa suhteessa puolin ja toisin (mies, yli 40 vuotta).

*”Työntekijällä pitää olla aktiivinen rooli, esimiehen ja työntekijän pitää keskustella, mihin pyritään. Ikäohjelman pitää olla tavoitteellista ja koko lopulle työajalle pitää olla suunnitelma. Siinä on mahdollisuus tehdä henkilökohtaisia suunnitelmia. Työntekijän pitää tehdä itselleen selväksi, mikä on ikäohjelman tavoite”* (nainen, yli 30 vuotta).

*”Työntekijän pitää sitoutua tosissaan ikäohjelman tavoitteisiin”* (nainen, yli 40 vuotta).

Vastauksissa tuli selkeästi esille ikäohjelman tavoitteellisuus, työnantajan ja työntekijän pitää yhdessä sopia siitä, mihin ikäohjelmalla pyritään. Eräs vastaajista ilmoitti, että kysymykseen on vaikea vastata, kun ei tiedä ikäohjelman sisältöä ja niin varmasti olikin.

#### *6.6.6 Ikääntymiseen liittyvän koulutuksen tarve*

Haastattelulla haluttiin myös kartoittaa esimiesten mahdollisesti kokemaa tarvetta ikääntymiseen liittyvän teoreettisen tiedon saamiseen. Esimiehiltä kysyttiin, kaipaavatko he koulutusta ikääntymiseen liittyvien piirteiden tunnistamiseen.

Esimiehistä vain kaksi ilmaisi selkeästi koulutuksen tarpeen. Useimmat kokivat, että elämäkokemus tai aikaisempi työkokemus oli antanut valmiuksia käsitellä ikääntymiseen liittyviä tilanteita. Osa ei tunnistanut lainkaan tilanteita, joissa olisi mielestään kaivannut ikääntymiseen liittyvää lisätietoa. Näkemykset koulutuksen tarpeesta on lueteltu alla olevassa taulukossa.

**TAULUKKO 8. Ikääntymisen liittyvän koulutuksen tarve**

Mies > 40 vuotta	Ehkä organisaatiopsykologiaan liittyvää koulutusta.
Nainen > 50 vuotta	Oma elämäkokemus on tuonut varmuutta, ehkä enemmänkin koulutusta nuorempiin liittyen. Koulutus on tosin aina hyvästä.
Nainen > 60 vuotta	Ei koulutusta tässä mielessä. Teoriaa on riittävästi tarjolla.
Nainen > 50 vuotta	Koulutusta pitäisi järjestää. Eri ikäpolvien välisiin ongelmiin liittyvissä tilanteissa esimies on varsin yksin. Koulutuksen painotus psykologisiin tekijöihin, fysiologiasta meillä on jo tietoa.
Mies > 40 vuotta	Jokainen tuntee ikääntyneitä Kelan ulkopuolelta. Voiko koulutus tarjota mitään lisää?
Mies > 60 vuotta	Käytännön elämä on opettanut. Ei ole mennyt ”sormi suuhun”. Ei ikääntyminen ole mikään mörkö.
Nainen > 50 vuotta	Esimieskoulutuksessa on ollut tätä sivuvaava teema. Nyt teema on pyörinyt paljon Kelan ulkopuolisen koulutuksen tarjonnassa.
Nainen > 30 vuotta	Oma työkokemus tuonut ammattitaitoa. Erilaisesta taustasta tulevalle voisi olla ihan paikallaan, että voitaisiin käydä ikääntymiseen liittyviä teemoja läpi.
Nainen > 40 vuotta	Ei ole kaivannut, ei ole huomannut sellaisia tilanteita, missä olisi kaivannut.

#### 6.6.7 Eläkelainsäädännön suomat mahdollisuudet suhteessa ikäohjelmiin

Haastattelussa haluttiin vielä kartoittaa esimiesten mielipiteitä sen suhteen, kokevatko he ristiriitaiseksi nykyisen vallitsevan järjestelmän, jossa eläkelainsäädäntö mahdollistaa vanhuuseläkeikää varhaisemman eläkkeelle siirtymisen kun samalla yhteiskunnassa ja osassa organisaatioita kannustetaan työntekijöitä myöhentämään eläkkeelle lähtemistään. Tähän eläkelainsäädäntökin kannustaa korotetun karttuman turvin esimerkiksi.

Kukaan tähän kysymykseen vastanneista esimiehistä ei nähnyt ristiriitaa heidän mielestään yksilöllisyyden huomioivassa, joustavassa eläkejärjestelmässä. Järjestelmän katsottiin tarjoavan kunniakkaan tavan poistua työelämästä.

*”Kysymys on johdatteleva, että se olisi ristiriita. Sekin voitaisiin nähdä mahdollisuutena, yksilöinä täällä ollaan ja työskennellään.. jos yksilöllisyyttä halutaan huomioida... jollain on isommat voimavarat ja jollain on pienemmät voima- voimavarat ja terveys on aina yksilöllistä. Ennemminkin työnantaja voi kannustaa itsensä ylläpitämiseen sekä fyysisellä että psyykkisellä puolella esimerkiksi, jos Taika- ohjelmat ja muut huomioisi sen työnantajan puolelta, jos kannustettaisi, se ei olisi ristiriita vaan mahdollisuus” (nainen, yli 60 vuotta).*

#### 6.6.8 Työntekijöiden ikäasenteista ja ikäohjelman tavoitteista

Tutkimusta varten haastateltiin yli 60-vuotiasta Kelan toimihenkilöä ja hänen vastauksiaan verrataan sekä tässä luvussa että tutkimuksen pohdinta osassa aiempaan tutkimustietoon sekä esimiesten vastausten perusteella saatuihin tuloksiin.

Työntekijöiden ikäasenteita kartoittaneen tutkimuksen mukaan kuusikymmentä vuotta täyttäneet torjuvat olevansa vanhoja tai ikääntyneitä, vaikka saattavat kokea jotkut itsensä ikäiset ihmiset vanhoiksi tai ikääntyneiksi. Tutkimuksen mukaan 60-vuotiaat määrittävät ikääntyneen ominaisuuksien, eivät iän perusteella (Julkunen & Pärnänen 2005, 131).

Toimihenkilölle esitettiin esimiehille esitettyä vastaava kysymys; kokeeko hän, että ikääntymiseen liittyy tiettyjä työn tekemiseen ja työssä suoriutumiseen vaikuttavia ominaisuuksia? Toimihenkilö vastaa:

*”Kyllä varmaan rutiini kasvaa, mutta uskon, että suuremmalla osalla varmaan vaikuttaa se, että pikkusen hidastuu... tää hektisyys on se mitä ei enää niellä samalla tavalla kuin nuorempana... jotta pysyi kunnossa, kyllähän ihminen venyy, mutta lopputulos voi olla huono... kyllä sitä pikkusen pitäis ottaa huomioon...ne viat mitä on, ne tulee esille kovin pakkotahtisessa työssä,... nuoret reagoi kehollaan enemmän, vanhempi ei enää koe sillä tavalla asioita, tulee seesteisemmäksi.*

*”vaikea sanoa, mistä johtuu ettei ole enää niin sisällä työssä, johtuuko uusista järjestelmistä, ei välttämättä johdu iästä”*

Kelan yksittäisen toimihenkilön vastaus ei vahvista vallitsevaa käsitystä siitä, että 60-vuotias ei kokisi itseään ikääntyneeksi. Vaikka toimihenkilö viittasikin laajemmin ikääntyneiden ongelmiin, kertoi hän haastattelun yhteydessä myös omakohtaisia, itsensä ikääntyneeksi mieltävän

kokemuksia. Yksilöllisyys korostui toimihenkilön vastauksissa aivan kuten esimiestenkin vastauksissa.

Kysymykseen muihin ikäkausiin mahdollisesti liitettävistä ominaisuuksista toimihenkilö mainitsi nuorten atk-osaamisen, mutta aprikoi myös sitä, kuin näppäriä nuoret koneenkäytössä olisivat, jos näkisivät koneen ensimmäistä kertaa elämässään työsää, kuten ikääntyneet ovat nähneet. Toimihenkilö kokee nuorilla olevan korkeamman itsetunnon, mutta samalla myös henkistä epävarmuutta vastoinikäymisten yhteydessä

Toimihenkilö ei ole kokenut, että eri-ikäisiä kohdeltaisiin eri tavalla, mutta mainitsee, että ehkä ikääntymistä ei oteta huomioon, kun kohdellaan kaikkia samalla tavalla.

Työyhteisön monimuotoisuutta käsittelevän kysymyksen yhteydessä toimihenkilö keskittyi pitkälti uuden toimihenkilön perehdytykseen liittyviin asioihin.

Ikääntyneelle sopivista tehtävistä keskusteltaessa toimihenkilö korostaa toimihenkilöiden kuulemista, heitä pitäisi haastella, miten he kokevat esimerkiksi asiakaspalvelun, pitävätkö hän sitä liian kuormittavana tehtävänä. Toimihenkilön mielestä ikääntyneillä voisi olla enemmän rutiinitöitäkin, riippuen tosin henkilöstä. Liian hajanaisia toimenkuvia toimihenkilö ei pidä hyvänä ja korostaa edelleen yksilöllisyyden huomioimista:

*”pitäisi haastatella, eikä vaan ajatella, että tossahan ne menee joukon jatkona”*

Sopivana ajankohtana ikääntymiseen liittyvien työjärjestelyiden suhteen toimihenkilö pitää 55- 58 vuoden ikää ja toteaa, että: *” jos joku on oikein skarppina, tuntee olevansa terve, onko hänellä intressiä tällaiseen keskusteluun?”*

Eri-ikäisiä työntekijöitä toimihenkilö kokee kohdeltavan työyhteisössä tasapuolisesti ja kertoo, että työyhteisössä hän ei mieti ikäänsä. Hetken pohdittuaan toimihenkilö kuitenkin toteaa, että ehkä nuoria kuunnellaan herkemmin kuin ikääntyneitä.

Ikäohjelman tavoitteena tulisi toimihenkilön mukaan olla se, että ikääntyneen kanssa keskustellaan toiveista työjärjestelyiden suhteen, mikäli ikääntyneellä itsellään on kiinnostusta kyseisen keskustelun käymiseen. Toiveet työjärjestelyiden suhteen ovat

toimihenkilön näkemyksen mukaan yksilökohtaisia: siinä missä toinen voi haluta jo luovuttaa osasta tehtäviä, joku toinen *”haluaa tehdä ja kehittyä viimeiseen saakka.”* Toimihenkilön mielestä ikäohjelman toimia ei voi yleistää kaikin ikääntyneisiin samanlaisina. Työterveyshuollon kontrollikäyntejä toimihenkilö pitäisi tärkeänä järjestää ikääntyneille useammin kuin nyt vallitsevan käytännön mukaan eli viiden vuoden välein.

Kysyttäessä, minkälaiset kannustimet saisivat toimihenkilön mahdollisesti jatkamaan työuraansa ohi henkilökohtaisen eläkeiän, toimihenkilö kertoo nykyisen järjestelyn olevan hyvän. Osa-aikaisena hänellä työn ja vapaa-ajan suhde on tasapainossa.

*”On kiva, että on töitä ja kiva, että on vapaata. Riippuu terveydestä, jos on hyvässä kunnossa...ehkä työjärjestelyt, ehkä pieni palkankorotus. Mitä todellakin työnantaja vaatii, vois jossain etuudessa sanoa päiväkohtaisesti, ettei vaan sen takia käy töissä, että käy.”*

Eläkevalmennusta toimihenkilö ei henkilökohtaisesti koe kaipaavansa, mutta tietää, että eläkkeelle siirtymiseen tulee valmistautua. Toimihenkilö arvelee, että monelle eläkkeelle jäämiseen liittyvät elämänmuutokset voivat tulla yllätyksenä eikä siirtyminen olekaan niin helppoa. Etenkin henkilöille, joille *”työ on kaikki kaikessa, jotka ovat henkisesti kiinni työssään”*.

## **7 POHDINTA**

### **7.1 Tutkimuksen arviointi**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Kelassa toimien esimiesten ikääntymiseen liittyviä näkemyksiä, kokemuksia ikäjohtamiseen liittyvistä käytännön toimista sekä mielipiteitä ikäohjelman keskeisimmistä tavoitteista. Tutkimus on toteutettu yhdeksän Kelan eri organisaatiotasoilla työskentelevien esimiesten syvähaastatteluin. Taustatiedoksi tutkimukselle haastateltiin yhtä ikääntynyttä toimihenkilöä sekä analysoitiin henkilöstökyselyn perusteella saatuja tuloksia.

Yhdeksän esimiehen ja yhden toimihenkilön haastattelut tarjoaa syvällisen läpileikkauksen Kelan eri hallintotasoilla työskentelevien esimiesten mielipiteisiin ikääntymiseen liittyen. Haastateltavat valittiin siten, että eri hallinnontasot tulisivat edustetuiksi. Myös sukupuoli ja ikä olivat merkittäviä

tekijöitä haastateltavien valinnassa. Toimihenkilön haasteleminen tutkimuksen tuloksien vertailutiedoksi antaa arvokkaan lisän tulosten tarkasteluun. Koko Kelan esimieskunnan näkemyksistä kertomiseen tarvittaisiin valtakunnan kattava kyselyaineistoon perustuva tutkimus. Samoin laajemmin henkilötön näkemyksiä kuvaavan tutkimuksen aineisto tulisi hankkia Kelan koko toimialueelta eli valtakunnallisesti. Tämän laadullisen tutkimuksen lähtökohtana oli haastattelun keinoin antaa mahdollisuus aiheen perusteelliselle, yksityiskohtaiselle tarkastelulle sekä tilaa yllätyksellisillekin, ennen haastattelua arvaamattomille tekijöille. Kvalitatiivisen toteutustavan mukaisesti *”tutkittavien näkökulma ja ääni pääsivät esille:”* Aineistosta ei ole niinkään tarkoitus tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, vaan ilmiön kannalta merkittävät seikat saadaan selville tutkimalla yksittäisiä tapauksia riittävän tarkasti. (Hirsijärvi ym. 2000, 155, 169). Tutkimuksen tekijä pitää otoksen kokoa riittävänä tutkimuksen teeman käsittelyyn.

Tulokset analysoitiin laatimalla kooste kuhunkin kysymykseen saaduista vastauksista. Tämä oli teknisesti vaivaton toimenpide, kun haastelujen litteroinnin tuloksena kaikki vastaukset tallennettuina ja siten helposti työstettävissä. Koosteita analysoimalla etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia sekä yhteyksiä aiempaan tutkimustietoon sekä toimihenkilön haastattelun vastauksiin. Aineistoa ei ole analysoitu minkään tietokoneohjelman avulla, vaan aineiston tulkintaan on päädytty edellä kuvatuin keinoin. Oleellisia, kutakin teemaa kuvaavia, joko poikkeavuuksia tai samankaltaisuutta osoittavia vastauksia on lainattu tutkimuksen tulosten kertomisen yhteydessä.

Tämä tutkimus on lisännyt tietoa esimiesten näkemyksistä niistä henkilöstötoimenpiteistä ja työjärjestelyistä, joita heidän mielestään ikääntyneiden toimihenkilöiden suhteen tulisi huomioida. Edelleen tutkimuksen avulla on saavutettu läpileikkaus esimiesten ikääntyneisiin ja ikääntymiseen liittyvistä asenteista.

Tuloksi voidaan tarvittaessa huomioida Kelan valmisteilla olevan ikäohjelman valmistelussa sekä käyttää hyväksi Kelan eri yksiköissä ikääntymisen liittyvien teemojen työstämisessä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää mahdollisten jatkotutkimusaiheiden taustatietona.

Tutkimusta ei ole toteutettu Kelan toimeksiannon perustella, vaan itsenäisenä tutkimushankkeena. Tutkimuksen tekijän työsuhde organisaatioon helpotti tutkimuksen toteutusta taustatyön osalta sekä osassa haastattelujen sopimista: Organisaatiokohtainen ohjeistus ja menettelytavatkin olivat ennalta

tuttuja. Sen sijaan eri hallinnonaloilla toteutetut haastattelut antoivat paljon uutta ja ennakoimatonta tietoa organisaatiossa työskentelevällekin.

## 7.2 Esimiesten ikäasenteet

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena, tutkimusongelmana oli selvittää, minkälaisia ovat Kelan esimiesten ikääntymisen liittyvät asenteet. Asenteita kartoitettiin paitsi ikääntymiseen, myös työyhteisön monimuotoisuuteen ja eri-ikäisten kohteluun sekä työtehtäviin liittyvillä kysymyksillä. Kaikki haastellut esimiehet nimesivät vastauksissaan ikääntymisen liittyviä ominaisuuksia, joilla on vaikutuksia työn tekemiseen ja työssä suoriutumiseen eli esimiehillä voidaan todeta olevan ikääntymisen liittyviä asenteita. Asenteiden voidaan todeta olevan enemmän positiivisia kuin negatiivisia, sillä vähemmistö vastaajista mainitsi ikääntymiseen liittyviä negatiivisia ominaisuuksia, ja nekin jotka mainitsivat, toivat negatiivisia ominaisuuksia painokkaammin esille positiiviset ominaisuudet. Ymmärtävää suhtautumisen oli ikääntyneiden tietotekniikan hallintaa ja mahdollisiin fyysisiin rajoitteisiin nähden: näihin liittyvissä vastauksissa eroja ja muutoksia todettiin olevan, mutta niitä ei mainittu negatiivisina, vaan huomioon otettavina ominaisuuksina. Esimiehet suhtautuvat positiivisesti ikääntyneiden kokemukseen ja maltilliseen asenteeseen, negatiivisina ominaisuuksina nähdään haluttomuus muutoksiin ja liiallinen työhön sitoutuminen. Vahva työhön sitoutuminen tiettyyn rajaan asti koettiin positiivisena. Vastausten perusteella voidaan myös todeta, että esimiehet suhtautuvat ikääntyneisiin työntekijöihin enemmän yksilöinä ennemmin kuin ikääntyneen ikäpolven edustajina.

Tämän tutkimusten tulosten mukaan Kelan esimiesten ikääntymiseen liittyvä asenne on myönteisempi kuin aikaisemmassa, muiden työyhteisöjen johdon ikäasenteita kartoittaneiden tutkimusten tuloksissa. Tämän tutkimuksen luvussa 2.2 todetaan Juutin (2000) tutkimuksen perusteella: ”Johdolla ja nuorilla oli muita useammin kielteinen kuva ikääntyvistä.” Sen sijaan luvussa 2.3 kuvattuun Julkusen & Pärnäsen (2005) tutkimuksen tuloksiin nähden tämän tutkimuksen asenteisiin liittyvät tulokset ovat yhteneväiset; henkilöstöjohto liitti ikääntymiseen sekä myönteisiä että kielteisiä ominaisuuksia, mutta ennen kaikkea ikääntyneet nähtiin yksilöinä. Myös toimihenkilön antama vastaus on tutkimuksen esimiesten vastausten mukainen, ikääntymiseen liittyviä, työssä suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä on, mutta niiden tarkastelussa on muistettava yksilöllisyys.

Suhtautumisessa muiden ikäluokkien edustajiin esimiehet toivat välillisesti esille myös ikääntyneisiin liittyviä asenteita. Vastauksissa todettiin, että pienten lasten vanhemmat vastaavat toisinaan rasittuneisuudessaan ikääntyneitä. Ikääntyneiden tietotekniikan käyttämisen sujuvuuteen liittyviä ominaisuuksia verrattiin nuorempien vastaaviin, mutta ei siinä mielessä, että nuoremmat tietoteknisen sujuvuuden perusteella olisivat ikääntyneitä pystyvämpiä työstä suoriutumisessaan kokonaisuutena, vaan vain yhdenosa-alueen, tieteknisen osaamisen, osalta.

Eri-ikäisten tasa-arvoiseen kohteluun liittyen haastateltavat mainitsivat joitakin ikääntyneisiin liittyviä positiivisen erikoiskohtelun piirteitä. Nimitystilanteissa nuorempia ei ollut voitu hyväksyä puuttuvan kokemuksen ja osaamisen vuoksi, samoin ikääntyminen on voinut olla etu ikärakenteeltaan nuoriin painottuvan ryhmän ikärakenteen tasapainottamisessa. Esimiehet eivät myöntäneet ikääntymisen olevan tehtäviin valittaessa poissulkeva tekijä. Vuosilomajärjestelyssä sekä osa-aikaisten, ikääntyneiden työntekijöiden toimenkuvien määrittelyssä on voitu poiketa kokoaikaisin sovelletuista käytännöistä. Toimihenkilö piti samanarvoisena kohtelua ehkä ongelmana, silloin ei tunnisteta ikääntymisestä johtuvaa erikoiskohtelun tarvetta.

Esimiehet pitivät tavoiteltavan työyhteisön monimuotoisuutta, pidettiin rikkautena sitä, että työyhteisössä on eri-ikäisiä ja eri sukupuolta olevia työntekijöitä. Myös eri etnisistä taustaa olevien työntekijöiden palkkaamiseen suhteuduttiin positiivisesti, heidän suomen kielen taitoaan lainsäädännön tuntemuksen vuoksi kuitenkin korostettiin.

Ikääntyneiden vahvuuksiksi koettujen ominaisuuksien katsottiin tulevan parhaiten esille perehdytykseen, kouluttamiseen ja mentorointiin liittyvissä tehtävissä. Pitkästi tietotekniikkaan liittyviin tehtäviin pidettiin tarkoituksenmukaisempaan nimittää nuorempien sukupolvien edustajia.

### **7.3 Käytännön kokemukset ikäjohtamisesta**

Ikääntymisen perusteella muokattuja työjärjestelyitä oli toteutettu pääasiassa osa-aikajärjestelyiden yhteydessä. Toimihenkilön vapaan ja työn vuorottelun suhde saattoi määritellä työtehtäviä, samoin tietotekniset taidot. Toimihenkilöiden omia toiveita jaksamiseen liittyen oli huomioitu esim. asiakaspalvelutehtäviin sijoittamisen yhteydessä. Valtaosa esimiehistä oli keskustellut eläkkeelle siirtymisen ajankohdasta toimihenkilöiden kanssa, joko tulevaisuuden suunnitelmiansa perustella ja niiden tueksi tai kannustaakseen toimihenkilöä jatkamaan työuraansa ohi alun perin aiotun eläkkeelle siirtymisen ajankohdan. Kaikki esimiehet eivät pitäneet perusteltuna kannustaa



toimihenkilöitä työuran pidentämiseen, vaan säilyttää vallitsevat työolot ja tehtävät motivoivina ja kunnioittaa työntekijöiden omia ratkaisuja eläkkeelle siirtymisen ajankohdan suhteen. Eläkkeelle jäämistään oli siirtänyt kaksi toimihenkilöä. Esimiehen kannustuksen osuutta päätökseen ei voida tämän tutkimuksen perusteella vielä aukotta osoittaa, kun siirtopäätöksen tehneitä toimihenkilöitä ei ole päätöksen perusteluiden suhteen haastateltu.

Kelan henkilöstökyselyn tuloksiin perustuvassa raportissa (2007) luetellaan kelalaisten työmotivaatioon kyselyn mukaan eniten vaikuttavia tekijöitä. Kelan henkilökunnalle suunnatussa kyselyssä kysyttiin: ”Mikä työntekoon vaikuttava tekijä parhaiten edistää työmotivaatiota nykyisessä työssäsi?” Tärkeimpinä työmotivaatioon vaikuttavin tekijöinä mainittiin mukavat työkaverit ja hyvä työilmapiiri, työn haasteellisuus ja vaihtelevuus sekä palkka. Hyvään työilmapiiriin koettiin keskinäisen arvostuksen auttavan, palkan rinnalla tärkeäksi koettiin työnantajan osoittama arvostus sekä asiakkailta saatava palaute (Kapanen, Laatu & Mattila 2007, 17 - 18). Kyselyyn vastasivat ja tuloksiin vaikuttivat muidenkin ikäluokkien kuin ikääntyneiden edustajat.

Kuitenkin esitetyt tulokset vahvistavat sitä esimiesten esittämää käsitystä, että toimenkuvien säilyttäminen motivoivina on vielä rahaa ja lisääntyntä vapaatakin tärkeämpi työsuhteen jatkumiseen vaikuttava tekijä.

Osa-aikajärjestelyiden toimivuuteen vaikutti suuresti vapaalta palaavan työntekijän kyky ja mahdollisuus omaksua vapaan aikana hänelle toimitetuista viesteistä ja tiedotteista oleelliset, hänen työnsä kannalta merkittävät tiedotteet kohtuullisessa ajassa. Osa-aikajärjestelyiden katsottiin ainakin osittain tukenne työssä suoriutumista. Työyhteisöissä osa-aikajärjestelyihin suhtauduttiin pääasiassa myönteisesti. Yksikön toimivuuden kannalta pidettiin tarkoituksenmukaisena rajata vapaaehtoisten osa-aikajärjestelyiden samanaikaista toteuttamista tarvittaessa lukumääräisesti. Vapaalta palaavan toimihenkilön tietojen ylläpitämisen suhteen vaikuttaa olevan tarvetta erillisen tiedottamiseen liittyvän mallin, toimintatavan käyttöönottamiselle. Aiemmassa, Juutin (2000) tutkimuksessa todettiin, että osa-aikajärjestelyihin suhtaudutaan pääasiassa myönteisesti, mutta ongelmalliseksi koettiin, että työyhteisöstä on melkein aina joku poissa. Edelleen tutkimuksessa todettiin yhdessä työyhteisössä otetun kielteinen kanta osa-aika-eläkkeisiin. Juutin tutkimuksesta on kerrottu tämän tutkimuksen luvussa 2.2.

Ikääntyneiden hiljaisen tiedon siirtämiseksi heitä työuralla seuraavien tietoisuuteen oli tehty tietoisia, tiedon välittämistä tukevia käytännön toimia. Osa-aikaisten toimenkuviiin sisällytettiin

nuorempien mentorointia tai pyrittiin mahdollistamaan tiedon vaihtoa ikääntyneiden, kokeneiden työntekijöiden ja nuorempien välillä jokapäiväisen työn ohessa. Tärkeänä nähtiin, että siirretään vain ”hyvää” hiljaista tietoa, ei esimiesten miestä kielteisiä, jo ”aikansa eläneitä” asenteita. Eri-ikäisten työskentelemisestä samassa työyksikössä omattiin hyviä ja huonoja kokemuksia. Keskinäisen kunnioituksen todettiin olevan edellytys yhteistyön sujumiselle. Ongelmia oli koettu eri-ikäisten erilaisiin tavoitteisiin ja arvostuksiin kärjistyneissä tilanteissa.

Hiljaisen tiedon luokittelu edelleen hyvään ja huonoon hiljaiseen tietoon on yhtenäinen aiemmista tutkimuksista saatujen tulosten kanssa. Tämän tutkimuksen luvuissa 2.1 ja 2.2 on esitelty Pauli Juutin (2000) tutkimusta, jonka tuloksissa kokemustieto oli mielletty sekä hyväksi että huonoksi asiaksi. Samoin kokemustiedosta koettiin arvokkaaksi vain tiettyyn rajaan asti.

#### **7.4 Ikäohjelman tavoitteet**

Kolmantena tutkimuskohteena pyrittiin määrittämään esimiesten mieleisen ikäohjelman sisältö. Tavoiteltavana pidettiin motivoivan työn kuvan luomista ja sen säilyttämistä työuran loppuun asti sekä ikäohjelman kohdistamista kaikkiin Kelassa työtekeviin ikäluokkiin. Ikäohjelmalta toivottiin suunnitelmallisuutta sekä riittävän varhaista tiedon siirtämiseen ikääntyneiltä nuoremmille tähtäävää toimintaa. Yksilöllisyyttä ikääntymisen huomioimisen suhteen pidettiin tärkeänä. Vaikka kannustimien käyttöön liittyvässä keskustelussa osin korostui tasapuolisuuden perinne Kelassa, korostui kuitenkin muussa ikääntymiseen liittyvässä keskustelussa yksilöllisyyden huomioiminen ja sen kunnioittaminen. Tätä yksilöllisyyden huomioimista tukee sekä henkilöstön näkemys että aikaisempi tutkimustieto. Haastateltu henkilöstön edustaja korosti ikääntyneiden yksilökohtaista huomioimista. Samoin tutkimuksen luvussa 2.3 esitellyssä Julkunen & Pärnänen (2005) tutkimuksessa korostuu näkemys, jonka mukaan stereotyyppioita pelkästään kronologisen iän perustella ei voi esittää.

Yksilöllisyyden tarve ikääntymisen huomioimisessa vaikuttaa ennalta mietittynä itsestäänselvyydeltä. Ajankohtainen kysymys kuitenkin on, kuinka yhteiskunta lainsäädännössään ja organisaatiot toimissaan suhtautuvat eri elämäntilanteiden vaiheisiin ja niistä osalle ryhmää aiheutuvien erityistarpeiden huomioimiseen. Julkunen & Pärnänen (2005) ovat teoksessaan esitelleet pitkille työurille kaksi kulttuurista mallia: eri-ikäisten yhtäläisyyteen nojaavan mallin ja iän tunnustamiseen ja ikäeroon perustuvan mallin. Iästä riippumattoman, eri-ikäisten yhtäläisyyteen nojaavan mallin mukaan ikääntyvien työntekijöiden koulutukseen ja uralla etenemiseen

investoidaan, mutta suoritusvaateet ovat myös yhtäläiset työntekijän iästä riippumatta. Julkunen & Pärnänen mukaan iättömyyden normi olisi yleistymässä myös Suomessa (Julkunen & Pärnänen 2005, 262).

Työuran jatkamista tukeviin kannustimiin, ”porkkanoihin” suhtauduttiin vastaajaryhmää tarkasteltaessa kaksijakoisesti, toiset vastaajat puolesta, toiset epäillen. Kannustimet koettiin tarpeellisina, jotta kokeneita ”konkareita” saataisiin jatkamaa työuraansa ja pienennettäisiin näin suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen yhteydessä uhkaavaa osaamistason notkahdusta.. Toisaalta koettiin, että täysipainoinen työ toimihenkilön valitsemaan, hänelle mahdolliseen eläkeikään asti on riittävä panostus työelämään eikä tarvetta työuran jatkamisen kannustamiseen siten ole. Hyvänä kannustimena toiset vastaajat pitivät rahaa, toiset vapaa-aikaa, yhtä lailla kummankin kannustimen toimimattomuuden perusteeksi esitettiin mielipiteitä. Kelan pitkien vuosilomien esimerkiksi koettiin tekevän tarpeettomaksi lisääntyneen vapaa-ajan tarjoamisen. Motivoiva työ itsessään nähtiin hyvänä kannustimena työssä pysymiseksi ja työuran jatkamiseen mahdollisesti motivoivaksi.

Eläkkeelle siirtymiseen valmistavaa eläkevalmennusta pidettiin tarpeellisena pitkälti niiden esimiesten mielestä, joilla oli aiempaa kokemusta eläkevalmennuksesta. Eläkevalmennuksesta toivottiin apua työstä luopumiseen työhön vahvasti sitoutuneiden toimihenkilöiden kohdalla sekä turvaamaan mielekkään ja monipuolisen arjen ja sosiaalisten suhteiden jatkumista eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Eläkevalmennusta työnantajan toimenkuvan liittyvänä myös epäiltiin, samoin valmennuksen tarpeellisuutta.

Myös ikääntymisestä aiheutuvien tekijöiden tunnistamiseen liittyvän koulutuksen tarpeellisuuteen suhtauduttiin kaksijakoisesti. Koulutusta pidettiin tarpeellisena yksinäistä esimiestyötä tekeville eri ikäkausien edustajien väliseen kanssakäymiseen liittyvien ongelmien ratkaisemisen avuksi. Koettiin myös, että ikääntymiseen liittyvä koulutus turvaisi sen, että kaikilla esimiehillä olisi tietty tiedon taso aiheen ja mahdollisten ongelmien ratkaisemisen tai kehittämistoimien tueksi. Toisaalta nähtiin, että jokaisella on sen verran kokemusta ikääntyneistä jo yksityiselämänkin puolelta, että ikääntymiseen liittyvällä koulutuksella tuskin saavutetaan lisäarvoa. Tulosten perusteella voi todeta, ainakin tarvittaessa ja pyydettyä saatava, ikääntymisen liittyvän koulutus, joko Kelan itsensä tai ulkopuolisen tahon järjestämänä, on perusteltua turvata Kelan henkilöstön ikärakenteen huomioiden. Systemaattisen koulutuksen järjestäminen liittyy pitkälti henkilöstön ikääntymiseen liittyviin linjauksiin organisaatiossa.

Ikäohjelma katsottiin kahden väliseksi sopimukseksi, jonka tulee olla tavoitteellista toimintaa. Pidettiin tärkeänä, että esimiehen ja toimihenkilön välisissä keskusteluissa määritetään toimenpiteet, joilla ikääntyneen työssäoloa tuetaan sekä tavoitteet, joihin työntekijä sitoutuu. Kelassa parhaillaan käyttöön otettavan tavoitteenasetantamallin sekä palvelutoiminnan kehittämiseen tähtäävän mallin ei katsottu rajoittavan ikääntymisestä johtuvien tekijöiden huomioimista vaan pikemminkin mahdollistavan niitä: koettiin, että yksilön työssä suortumisen tavoitteiden määrittely auttaa luomaan entistä paremmin yksilöllisyyttä huomioivia toimenkuvia ja siten tukemaan työssä jaksamista ja siten työssä jatkamista.

## **7.5 Lopuksi**

Kelan esimiehet ovat suhtautumisessaan ikäjohtamiseen pitkälti tutkimuksen johdannossa mainitun pääministeri Vanhasen kanssa samaa mieltä: työurien jatkamista tärkeämpänä pidetään työn sisällön kehittämistä työssä jaksamista motivoivaan suuntaan, vaikka kannatusta työurien jatkaminen ohi aiemmin aiotun eläkeiänkin kannatettiin. Elinkeinoelämän keskusliiton apulaisjohtaja Inkeröisen näkemys siitä, että ei pitäisi ylläpitää työstä poistumista edistäviä järjestelmiä, ei tämän tutkimuksen tuloksissa saa lainkaan kannatusta. Kelan esimiehet pitävät tärkeänä säilyttää yksilöllisten eläkeratkaisujen mahdollisuuden eläkeiänkin suhteen. Kelan henkilöstöosaston päällikön, Pasi Lankisen, ajatusta korvata eläkkeelle lähtevän henkilön toimi nykyisen toimintaympäristön suhteen tarkoituksenmukaisemmalla toimella, ei tässä tutkimuksessa testattu. Mahdollisen ikäohjelman toteutuksessa Kelassa onkin ratkaistava suhtautuminen työurien jatkamiseen ohi henkilökohtaisen eläkeiän. Tutkimustuloksissa korostui ikäohjelman tavoitteellisuuden tärkeys. Oltaisiinko Kelassa kiinnostuneita ja valmiita kahdenvälisen ikäsopimusten solmimiseen ja millaisin ehdoin, olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Olisiko työnantaja valmis sitoutumaan tiettyihin joustoihin ja kannustimiin säilyttääkseen nykyiset työntekijänsä pidempään Kelan palveluksessa ja kuinka valmis henkilöstö todellisuudessa olisi sitoutumaan tiettyihin tavoitteisiin työnantajan kannustimista hyödyttääkseen?

## LÄHTEET

- Aho S. & Österman P. 1999. Ikääntyvien työssäkäynti, työttömyys ja varhainen eläkkeelle siirtyminen 1987-1996. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen Julkaisuja 1999:7. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ahtela, K., Bruun, N., Koskinen, P.K., Nummijärvi, A. & Saloheimo, J. 2006. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy, 2000.
- Huuhtanen, P., Kalimo, R., Lindström, K., Linkola, P. & Liukkonen, U. 1999. Ageing workers and changing working life. Helsinki.
- Ilmarinen, J. 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa -tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Helsinki: Miktör.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni, ikäjohtaminen yritysstrategiana. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Joronen, L. 1993. Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 135. Saarijärvi 1993: Saarijärven Offset Oy.
- Julkunen, R. & Nätti, J. 1994. Joustavaan työaikaan vai työajan uusjakoon. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. Jyväskylä: Kopijyvä Oy
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2000. Ikäjohtaminen. Ikäohjelma 1998-2002. JTO-tutkimuksia, nro 13. Työministeriö.
- Järnefelt, N. 2003. Ikääntyvien työuran päätyminen lamavuosina ja nousukaudella. Työmarkkinat 2003: 10. Helsinki: Valopaino Oy.
- Kapanen, M., Laatu, M. & Mattila, H. 2007. Kela-barometri, tuloksia Kelan työyhteisöjen toiminnasta. Sosiaali- ja terveysturvan selosteita 59/2007. Helsinki, Kelan tutkimusosasto.
- Kansaeläkelaitoksen ja Kelan toimihenkilöt r.y:n välinen työehtosopimus 1.10.2007-31.1.2010.
- Kasvio A. & Nieminen A. 1999. Kilpailu työstä. Tutkimus globalisaatiosta, maailmanlaajuisesta työpaikkakilpailusta ja Suomen mahdollisuuksista. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kela Henkilöstösasto: Henkilöstösuunnitelma 2011. Julkaisematon.
- Kevätsalo, K. 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Ketsetzopoulou, M. 2007. Ikäjohtamisstrategia, Kansainvälinen tietojen vaihto aktiivisesta ikääntymisestä hanke. Athens

Kuusinen, J., Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O. & Rautoja, S. 1994. Ikääntyminen ja työ. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Nieminen, K. 2005. Tasa-arvolaki työsuhteessa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Raitanen, T., Hänninen, T., Pajunen, H. & Suutama, T. 2004. Geropsykologia. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Romppanen, A. 2000. Ikääntymisen vaikutuksia työmarkkinoilla. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2000:12. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002: 3. Ikäohjelman monet kasvot, kansallisen ikäohjelman loppuraportti. Helsinki: Edita Prima Oy, 2.painos.

Stuart-Hamilton, I. 1994. Vanhenemisen psykologia. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus, 1996.

Vahtio, E-L. 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työministeriö: Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Hakapaino Oy.

## ARTIKKELIT

Inkeroinen, E-L. 2007. ikäpolitiikka elinkeinoelämän lempilapsi. Työeläke 5/2007, 4.-5.

Vanhanen, M. 2008. Kouvolan Sanomat. 19.4.2008, 7.

Lankinen, P. 2008. Yhteispeli 21.2.2008, 7.

## INTERNET

[Http://oa.doria.fi/handle710024/31256](http://oa.doria.fi/handle710024/31256) 13.4.2008. Ikäjohtaminen ikääntyvän työntekijän tukena. IkonenL. 2007 Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Julkaisun pysyvä osoite:<http://urn.fi/URN:NBN:fi:jamk-1197977939-1>

[Http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol10\\_no2\\_pages\\_31-40.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no2_pages_31-40.pdf) 2.3.2008 Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen - Diskurssiivinen tutkimus. Halme, P. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies

[Http://www.nk.chamber.fi](http://www.nk.chamber.fi) 02.03.2008

[Http://www.yle.fi/vierivatkivet/index.php/aiheet/258/](http://www.yle.fi/vierivatkivet/index.php/aiheet/258/) 26.4.2008 Hiljainen tieto

[Http://www.pkt.fi/Info/vaitos\\_sippola.htm](http://www.pkt.fi/Info/vaitos_sippola.htm) 26.4.2008 Konsulttiväitös työyhteisöjen monimuotoisuudesta

[Http://www.etk.fi /page.8.12.2004](http://www.etk.fi/page.8.12.2004) Lehdistötiedote: Yksityiseltä sektorilta halutaan aiemmin eläkkeelle kuin julkiselta.

[Http://20031103.stm.fi](http://20031103.stm.fi) 2.3.2008 Sosiaali- ja terveysministeriö

[Http://www.pre20031103.stm.fi](http://www.pre20031103.stm.fi) 2.3.2008 Sosiaali- ja terveysministeriö

[Hhttp://www.vael.fi/Public/default.aspx?contentid=23502](http://www.vael.fi/Public/default.aspx?contentid=23502) 9.3.2008 Varhennettu vanhuuseläke

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/2002073](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/2002073) Työturvallisuuslaki 28.3.2003/738

# LIITTEET

## Liite 1: Haastattelurunko

### HAASTATTELURUNKO

**Taustatietona haastateltaville kuvataan, mitä käsitteellä ikääntynyt tässä haastattelussa tarkoitetaan (= 55 vuotta täyttänyt henkilö) sekä Kelan ikärakenteesta; kolmasosa Kelan henkilöstöstä on ikääntyneitä.**

#### **A Asenteita; mielipiteet ikääntymisestä;**

- A1) Kokeeko, että ikääntymiseen liittyy tiettyjä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat työn tekemiseen ja työssä suoriutumiseen? A1b) Mitä, miten ilmenee?
- A2) Kokeeko, että muihinkin ikäkausiin kuin ikääntyviin (+ 55v) liittyy tiettyjä tunnistettavia työn tekemiseen ja työssä suoriutumiseen vaikuttavia ominaisuuksia?  
A2b) Mitä?
- A3) Kohdellaanko mielestään eri-ikäisiä yhdenvertaisesti työyhteisössä/organisaatiossa?  
A3b) Jos ei kohdella, missä tilanteissa tämä ilmenee?
- A4) Onko mielestään tarpeen panostaa organisaation monimuotoisuuteen (eri-ikäisiä, eri sukupuolta, eri etnistä taustaa olevia henkilöitä?) A4b) Entä oman yksikön monimuotoisuuteen?
- A5) Onko pohtinut työyhteisön mahdollisimman monipuolista rakennetta esim. rekrytoinnin/nimitysten yhteydessä?  
A5b) Onko pohtinut suhtautumistaan työntekijöiden ikään ja suoriutumiseen rekrytoinnin/sisäisten nimitysten yhteydessä?
- A6) Jos kokee ikääntymiseen liittyvän tiettyjä ominaisuuksia, niin;  
A6b) millaisissa tehtävissä ikääntyneiden vahvuudet (myönteiset ominaisuudet) tulisi esille?  
A6c) mitä tehtäviä tulisi kenties välttää ikääntyneiden toimenkuvissa? (kielteiset ominaisuudet)

#### **B Käytännön kokemuksia;**

- B1) Onko tehnyt yksilöllisiä toimenkuvan muutoksia ikääntymisen ja siihen liittyvän suoriutumisen perusteella?  
B1a) Kenen aloitteesta?



B1b) Millaisiin tehtäviin on siirrytty? Mitä tehtäviä mahdollisesti karsittu?

B2) Onko keskusteltu eläköitymisen ajankohdasta ikääntyneiden toimihenkilöiden kanssa?

B2a) Onko keskusteltu työuran jatkamisesta? B2b) Onko tähän kannustettu?

B2c) Kenen aloitteesta eläköitymisen ajankohdasta on keskusteltu?

B2d) Onko keskustelun myötä toimihenkilön eläköitymisen ajankohta myöhentynyt?

B3) Onko keskusteltu työuran jatkamista tukevista käytännön toimista? B3a) Millaisista?

B4) Millaisia kokemuksia käytännössä esim. osa-aikajärjestelyistä (osatk-eläke tai osaaikaeläke)

B4a) Muista ikääntyneen työssä suoriutumista koskevista järjestelyistä?

B4b) Järjestelty tukeneet työssä suoriutumista? B4c) Työuran jatkamista?

B5) Osa-aika järjestelyiden tai muiden yksilöllisten toimenkuvien vaikutukset työyhteisöön?

B5a) Yksikön työjärjestelyihin?

B5b) Työyhteisön suhtautuminen yksilöllisiin, ikääntymistä huomioiviin toimenkuviin ja työjärjestelyihin?

B6) Onko pohdittu hiljaisen tiedon siirtämistä? B6a) Tehty tätä tukevia käytännön järjestelyitä?  
B6b) Millaisia?

B7) Millaisia kokemuksia eri-ikäisten yhdessä työskentelystä? B7a) Hyviä, huonoja kokemuksia/käytännön toimia tilanteen korjaamiseksi/vahvistamiseksi?

## **C Ikäohjelmasta;**

C1) On valmisteilla ikäohjelma C1a) Mitä pitäisi olla tavoitteena?

C2) Onko ristiriitaa ikäohjelman tavoitteiden (esim. tukea ikääntyneen työssä jatkamista, huomioida ikääntyminen työjärjestelyissä) ja organisaation muiden henkilöstöä ja tuloksellisuutta koskevien ohjeiden kanssa?

C2a) Millaisia?

C3) Tarpeen sisällyttää ohjelmaan organisaatiokohtaisia kannustimia/porkkanoita työuran jatkamista kannustamaan? (vrt. Senioriohjelmat muissa organisaatioissa)

C4) Entä tarpeen tarjota eläkevalmennusta työnantajan toimesta onnistuneen eläköitymisen tueksi?

- C5) Työntekijän osuus ikäohjelman toteutuksessa?
  - C6) Kaipaako koulutusta ikääntymisestä aiheutuvien piirteiden tunnistamiseen?
  - C7) Millaisen ikäohjelman itse laatisit?
- 
- 

Haastateltavan taustatiedot; ikä, sukupuoli, asema yksikössä/organisaatiossa, kauanko esimiestehtävissä?