

IKÄSYRJINNÄN TORJUMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

TIIVISTELMÄ



Euroopan elin-
ja työolojen kehittämissäätiö

IKÄSYRJINNÄN TORJUMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

TIIVISTELMÄ



Euroopan elin-
ja työolojen kehittämissäätiö



Tiivistelmän on säätölle kirjoittanut hankkeessa mukana ollut tutkija, professori Alan Walker Sheffieldin yliopistosta.

Tässä raportissa mainittuja säätöön julkaisuja voi ostaa EU:n virallisista myyntipisteistä tai Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimistosta, L-2985, Luxemburg. Jos hintaa ei ole mainittu, julkaisu on maksuton ja sitä saa pyydettyessä säätöitä.

1. **Combating Age Barriers in Employment - Portfolio of Good Practice.**
Luett. n:o SX-05-97-454-EN-C, ISBN 92-828-0412-7. Hinta 30 ecua
2. **Combating Age Barriers in Employment - European Research Report.**
Luett. n:o SC-05-97-446-EN-C, ISBN 92-828-0414-3. Hinta 25 ecua
3. **Investing in Ageing Workers - A Framework for Analysing Good Practice in Europe.** (WP/95/33/EN)
4. **Older Workers and Labour Market Programmes and Policies in the European Union.**

Luettelointitiedot ovat julkaisun lopussa.

Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto, 1998

ISBN 92-828-0318-X

© Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö 1998

Käännös- tai jäljentämisoikeuksia koskevat hakemukset pyydetään osoittamaan Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön johtajalle, Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irlanti.

Printed in Ireland

Sisällys

	Sivu
Johdanto	5
1 Hyvät toimintatavat ikäkysymyksen hoidossa	11
2 Hyvien toimintatapojen periaatteet	19
3 Ikäkysymyksen integroitu hallintastrategia	27
4 Suositukset hyväksi toimintatavoiksi	31
5 Johtopäätökset	39
Lähdeluettelo	41
Liite 1 Tutkimusryhmät	43
Liite 2 Tapaustutkimusten profiili	45



Johdanto

Liioiteltua ei ole sanoa, että tässä kirjasessa esitelty tutkimus koskee yhtä painavimmista ongelmista, joiden edessä eurooppalainen yhteiskunta on: väestön ikääntymisen vaikutusta työllisyyteen ja työmarkkinoihin. Euroopan päättäjien, työnantajien ja ammattiyhdistysten on yhä enenevässä määrin tultava toimeen uuden ristiriidan kanssa, joka liittyy ikääntymiseen ja työllisyyteen. Taloudellisesti aktiivisen väestön keski-ikä nousee Euroopan unionissa. Seuraavien 10 vuoden aikana työikäisen väestön ikärakenne muuttuu huomattavasti: nuorten (15–19) määrä pienenee yli miljoonalla (-5 prosenttia) ja 20–29-vuotiaiden määrä pienenee 9 miljoonalla (-17 prosenttia), kun taas 50–59-vuotiaiden määrä kasvaa 5,5 miljoonalla (+12 prosenttia) ja 60–64-vuotiaiden ikäryhmä kasvaa yhdellä miljoonalla (Euroopan komissio, 1996). Toisaalta kuitenkin työvoiman eläkkeellejäämiskynnyksen jatkuvan madaltumisen ja työmarkkinoiden ikäsytyrjinnän tuloksena yli 40-vuotiaiden katsotaan olevan jo uransa loppupuolella.

Tähän uuteen ja entistä ajankohtaisempaan ristiriitaan on tartuttava makro- ja mikrotasolla (päättäjät ja organisaatiot). Useiden Euroopan maiden kuten Itävallan, Suomen, Ranskan ja Saksan hallitukset ovat paraikaa perumassa varhain työelämästä poistumiselle aiemmin annettua julkista tukea ja etsimässä tapoja vähentää varhaiseläkkeelle siirtymisen mahdollisuuksia ja

kustannuksia (Delsen ja Reday-Mulvey, 1996). Jotkut työnantajat arvioivat myös uudestaan asenteitaan vanhempia työntekijöitä kohtaan, ja jotkut heistä jopa esittävät vahvoja perusteita tämän ryhmän työllistämisen puolesta. Tämä 'business case' perustuu viiteen kohtaan: tuotto inhimilliseen pääomaan tehdyille investoinneille, ammattitaitoisen työvoiman puutteen ehkäiseminen, työhönottomahdollisuuksien maksimoiminen, väestörakenteen muutokseen valmistautuminen ja työvoiman monipuolisuuden edistäminen (Walker, 1995). Myös jotkin ammattiyhdistykset harkitsevat uudelleen tukeansa varhaisen eläkkeellejäämisen strategioille.

Lyhyesti sanottuna ikäsyrynnän torjumisella työhönnotossa ja koulutuksessa on kiire pragmaattiselta, kaupalliselta, hyvän henkilöstöpolitiikan sekä oikeudenmukaisuuden ja kohtuullisuuden kannalta. Käytännön toimia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on toteuttanut kuitenkin vain pieni osa eurooppalaisia työnantajia ja julkishallintoja. Lisäksi Euroopan maissa on eroja ikäsyrynnän vastustamisen laajuudessa (Guillemard ja Walker, 1994).

■ Ikäsyryntä eurooppalaisena ongelmana

Ikärajojen ongelma työhönnotossa ja erityisesti ikääntyvien työntekijöiden syrjiminä on nyt siirtymässä eteenpäin Euroopan poliittisessa työjärjestyksessä. Kun Euroopan ikääntymisen ja ikääntyvien ihmisten seurantakeskus perustettiin vuonna 1990, se määritteli iän ja työllisyyden yhdeksi neljästä politiikan avainalueesta, joita se aikoo seurata (muut olivat tulot ja elintaso, terveyden- ja sosiaalihuolto sekä sosiaalinen yhdentyminen) (Walker, Guillemard ja Alber, 1991, 1993). Sen seurauksena Euroopan ikääntyvien ihmisten ja sukupolvien välisen solidaarisuuden vuosi 1993 kohdistettiin osin tähän samaan aiheeseen, jonka puitteissa julkaistiin ensimmäinen laaja kertomus ikääntyvien työntekijöiden ikäsyrynnästä Euroopan yhteisössä (Drury, 1993). Lisäksi Euroopan teemavuotta varten tehdyssä Eurobarometri-tutkimuksessa paljastettiin ensimmäisen kerran kaikkien kahdentoista jäsenvaltion kansalaisten huomattavan enemmistön uskon, että ikääntyviä työntekijöitä syrjitään työhönnotossa, ylennyksissä ja koulutuksessa (Walker, 1993, s. 26).



Euroopan teemavuoden lopussa Euroopan komission ja parlamentin asiakirjoissa vahvistettiin, että ikääntyvät työntekijät ovat etusijalla heidän hyväkseen suunnitellussa toisessa toimintaohjelmassa.

Vuoden 1993 puolivälissä komissio laati valkoisen kirjan **kasvusta, kilpailukyystä ja työllisyydestä**, jonka valtionpäämiehet hyväksyivät Euroopan unionin tulevan toiminnan perustaksi. Valkoisessa kirjassa asetettiin tärkeät strategiset tavoitteet työvoiman joustavuudelle ja entistä joustavimmille työllistämiskäytännöille, jotta voidaan vastata maailmanlaajuisen kilpailun haasteisiin. Siinä Euroopan unioni tunnusti ensimmäisen kerran julkisesti työvoiman ikääntymisen vaikutukset, vaikkakaan se ei ehdottanut ikääntyviin työntekijöihin kohdistettavaa erityistoimintaa. Vuoden 1994 valkoisessa kirjassa **Euroopan sosiaalipolitiikasta: tie kohti unionia** ei erikseen mainittu ikääntyviä työntekijöitä, mutta siinä viitattiin ikääntyvien ihmisten aktiivisen yhteiskuntaan osallistumisen tarpeeseen talouden kannalta. Delors'in puheenjohtajuuden viimeisenä vuotena annettiin myös **yritysten julkilausuma syrjintää vastaan**. Siinä korostettiin alueita, joilla yritykset voivat kehittää politiikkaansa syrjinnän estämiseksi ja paremman sosiaalisen yhteenkuuluvuuden luomiseksi. Aloitteisiin sisältyi osallistuminen köyhien alueiden ja syrjäytyneiden ryhmien sosiaalisen yhteenkuuluvuuden lisäämiseen ja yhdentymisen edistämiseen työmarkkinoilla, ja niiden yhdeksi kohderyhmäksi on määritelty ikääntyvät työntekijät (Griffiths, 1996).

Joulukuussa 1994 Essenissä kokoontuneessa Eurooppa-neuvostossa hallitusten ja valtioiden päämiehet vahvistivat työttömyyden vastaisen taistelun olevan Euroopan unionin päätehtävä ja talouspolitiikan keskeinen tavoite. Eurooppa-neuvoston antamassa julistuksessa esiteltiin viisi toiminnan avainaluetta työllisyyden parantamiseksi. Viidennellä niistä on tarkoitus parantaa toimenpiteitä työttömyyden vaikutuksista erityisen paljon kärsivien ryhmien auttamiseksi, ja siinä todetaan, että on kiinnitettävä erityistä huomiota työttömien naisten ja ikääntyvien työntekijöiden vaikeaan tilanteeseen. Ranskan ollessa

Eurooppa-neuvoston puheenjohtajamaa annettiin kesäkuussa 1995 Euroopan unionin tasolla ensimmäinen poliittinen julistus tarpeesta ryhtyä erityistoimiin tällä alueella. **Päätöslauselmassa iäkkäiden työntekijöiden työllisyydestä** korostettiin kahta periaatetta:

- tarve lisätä ponnisteluja ammatillisen koulutuksen ja työolojen sopeuttamiseksi ikääntyvien työntekijöiden tarpeisiin
- toimenpiteisiin ryhtyminen ikääntyvien työntekijöiden työmarkkinoilta syrjäytymisen estämiseksi ja riittävien taloudellisten voimavarojen takaaminen ikääntyville työntekijöille.

Päätöslauselmassa ehdotettiin erityistoimia kansallisten hallitusten ja/tai työmarkkinaosapuolten toteuttavaksi, mukaan luettuna työntekijöiden tietoisuuden lisääminen ikääntyvien työntekijöiden irtisanomisen seurauksista, ikääntyvien työntekijöiden työhön paluun edistäminen ja mahdollisten oikeudellisten esteiden poistaminen ikääntyvien työntekijöiden työllistämiseltä, vaikkakaan toimet eivät sido jäsenvaltioita. Päätöslauselmassa vaadittiin myös Euroopan komissiota edistämään ikääntyvien työntekijöiden työllistämiseen liittyvien tietojen ja hyvien toimintatapojen vaihtoa kaikkialla Euroopan unionissa (lisätietoja Euroopan unionin ikääntyviin työntekijöihin liittyvistä toimista teoksessa Drury, 1995). (G7-maiden sosiaalikeskustelussa huippukokouksessa Lillessä 2. huhtikuuta 1996 vaadittiin toimenpiteitä sen inhimillisten voimavarojen tuhlauksen lopettamiseksi, joka aiheutuu varhaiseläkkeelle siirtyvien määrän kasvusta ikääntyvissä yhteiskunnissa.) Ikääntyville työntekijöille kesäkuun 1995 päätöslauselmassa annettua etusijaa ei ole vahvistettu uudelleen muissa Euroopan unionin huippukokouksissa, joissa on korostettu pitkäaikais- ja nuorisotyöttömyyttä.

■ Ikäsyryntäprojekti

Euroopan unionin työllisyyspolitiikan muutoksien yhteydessä ja työllisyyspolitiikkaa korostaen Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö käynnisti huhtikuussa 1994 Euroopan laajuisen hankkeen ikäsyrynnän torjumiseksi työhönotossa ja koulutuksessa. Projektin painopiste oli aloitteissa, joissa suosittiin



ikäntyvien työntekijöiden työpaikkojen säilyttämistä, työhön-paluuta ja uudelleen koulutusta, ja siihen osallistui seitsemän jäsenvaltiota: Belgia, Ranska, Saksa, Kreikka, Italia, Alankomaat ja Yhdistynyt kuningaskunta. Lisäksi kerättiin jonkin verran suppeaa aineistoa kahdesta uudesta jäsenvaltiosta Suomesta ja Ruotsista. Hankkeen perustavoitteet olivat

- tiedon kerääminen hyviä toimintatapoja koskevista aloitteista, jotka on suunniteltu ikäyrjinnän torjumiseksi työhönotossa ja koulutuksessa eri jäsenvaltioissa
- työmarkkinaosapuolien näkökulmien tutkiminen ottaen erityisesti huomioon ehdotukset ikärajoitusten poistamiseksi
- joidenkin aloitteiden dokumentoiminen ja arvioiminen, joihin kuuluu sekä julkisen että yksityisen sektorin kattavia työpaikan sisäisiä ja ulkopuolisia aloitteita, jotta voidaan tuoda esiin ikääntyviin työntekijöihin liittyvien hyvien toimintatapojen toteuttamisesta saadut kokemukset.

Jokainen tutkimusryhmä valmisteli kansallisen raportin, joka koostuu seuraavista neljästä osatekijästä: ikääntymiseen ja työllisyyteen liittyvien kysymysten tarkastelu omassa maassa, työmarkkinaosapuolten näkökulmien yhteenveto perustuen olemassa oleviin asiakirjoihin ja työryhmän järjestämään seminaariin, ikäkysymyksen hoitoon liittyviä hyviä toimintatapoja esittelevien noin 20 aloitteen kokoelma ja 2–3 syvällistä tapaustutkimusta tutkimukseen osallistuvista organisaatioista. Huolimatta projektin aikaan ja resursseihin liittyvistä rajoitteista kansalliset tutkimusryhmät onnistuivat löytämään laajan valikoiman aloitteita ja ottamaan mukaan muutaman syvällisen tapaustutkimuksen.

Euroopan säätiö julkaisee yhteenvedon lisäksi myös kaksi tärkeää projektiraporttia. Tärkeimmässä niistä, **Combating Age Barriers in Employment - a European Research Report**, on yhdistetty kansallisten tutkimusryhmien keräämät aineistot. Raportin viidessä luvussa esitetään yhteenvedo yhdeksän jäsenvaltion (Suomi ja Ruotsi mukaan luettuna) tärkeimmistä työmarkkina-ongelmista, kuvataan kansallisten asiantuntijoiden selostamien hyvien toimintatapojen eri ulottuvuuksia, käytetään syvällisiä

tapaustutkimuksia hyvien toimintatapojen toteuttamisesta saatavien oppien esiintuomiseksi ja tärkeimpien tulosten yhdistämiseksi sekä kaikkien osapuolten toimintasuositusten esittämiseksi ikäsyryjinnän torjuntaa varten. Pääraportin lisäksi säätiö julkaisee kokoelman hyvistä toimintatavoista ikäsyryjinnän torjumisessa (**European Portfolio of Good Practice**), joka sisältää lyhyen luonnehdinnan yhdeksän maan laaja-alaisista aloitteista. Projektin tavoitteena on alusta lähtien ollut vaikuttaa politiikkaan ja toimintapoihin, ja julkaisut ovat näin ollen hyvin käytännönläheisiä luonteeltaan.

Tämä on ensimmäinen eurooppalainen tutkimus, jossa keskitytään ikääntyvien työntekijöiden työhönottoon ja koulutukseen liittyviin hyviin toimintatapoihin. Mutta mitä ovat "hyvät toimintatavat"? Järkevintä on määritellä ne tietyn politiikan perusteella, ja tässä tutkimuksessa on hyvien toimintatapojen näkökohtien luokittelemiseksi käytetty viittä ikäkysymyksen hoidon pääulottuvuutta organisaatioissa:

- työhönotto ja työstä lähteminen
- koulutus, kehitys ja yleneminen
- joustavat työtavat
- ergonomia ja työn suunnittelu
- ikääntyviin työntekijöihin kohdistuvien asenteiden muuttaminen (Casey, Metcalf ja Lakey, 1993)

Yleisesti ajatellen hyvät toimintatavat ikääntyvien työntekijöiden työllistämisessä koostuvat ikärajoitusten välillisestä tai suorasta torjumisesta ja sellaisen ympäristön muodostamisesta, jossa jokainen yksilö pystyy hyödyntämään potentiaalinsa tulematta syrjityksi ikänsä vuoksi. Tämä tavoitteen saavuttamiseksi politiikkaa ei tarvitse välttämättä leimata "ikäntyvien työntekijöiden" politiikaksi. Käytössä voi olla yleisiä henkilöstöstrategioita, jotka ovat erityisen hyödyllisiä ikääntyville työntekijöille. Esimerkiksi vuosituntijärjestelmä on osoittautunut erityisen

hyödylliseksi ikääntyville työntekijöille, joilla on hoidettavia omaisia, mutta sitä ei ole tarkoitettu erityiseksi ikääntyvien työntekijöiden henkilöstöstrategiaksi. Väistämättä hyvien toimintatapojen esimerkkeihin kuuluu sellainen arvoasetelma, että tietty aloite vähentää ikäsyryjintää työhönotossa ja että tämä on toivottu tulos. Tämän tyyppiseen arvottamiseen liittyviä ristiriitoja ja hyvien toimintatapojen arviointia käsitellään pääraporttissa (Walker, 1997).

■ Hyvät toimintatavat ikäsyryjinnän torjumisessa

Tutkimuksen pääaihe on ikäsyryjinnän torjuminen työhönotossa ja koulutuksessa, mutta kansalliset tutkimusryhmät keräsivät esimerkkejä hyvistä toimintatavoista kaikilla ikäkysymyksen hallinnan viidellä alueella. Yhteensä 159 esimerkkiä on esitetty kansallisissa kokoelmissa ja useimmat niistä on, yhdessä kahdeksan suomalaisen ja ruotsalaisen lisäesimerkin kanssa, kuvattu hyvien toimintatapojen kokoelmassa. Usein käy niin, että hyvien toimintatapojen eri ulottuvuuksien rajat ikäkysymyksen hoidossa hämärtyvät. Tämä ei ole yllätys: organisaatiot, jotka ovat kehittäneet hyvien toimintatapojen yhtä osatekijää, eivät todennäköisesti ole tehneet sitä erillään muista henkilöstöhallinnon näkökohdista. Usein käy myös niin, että hyvien toimintatapojen saavuttamiseksi työhönotossa tai koulutuksessa laaja-alaisempi henkilöstöhallinnon käytäntöjen muuttaminen voi olla tarpeen tai että vaihtoehtoisesti itse koulutus ei ehkä ole päätavoite, vaan lähinnä keino toteuttaa hyvien toimintatapojen eri osatekijöitä, kuten asenteiden tai työprosessien muuttaminen.

Kokoelman esimerkkien enemmistö on peräisin suhteellisen suurista yksityisistä, voittoa tuottavista organisaatioista. Ikääntyvien työntekijöiden työhönnottoon kohdistuvat aloitteet ovat vähemmän yleisiä kuin joustaviin työtapoihin ja työpaikka-koulutukseen liittyvät. Yritykset muuttaa asenteita ikääntyviä työntekijöitä kohtaan organisaatioissa ovat harvinaisia.

Yhdistyneen kuningaskunnan esimerkeissä painopiste on työhönotossa ja joustavissa työskentelykäytännöissä. Italian esimerkit koskevat työhönnottoa ja koulutusta. Belgiassa ja Ranskassa yleisin hyvien toimintatapojen alue ikäkysymyksessä on joustavat



työskentelykäytännöt. Kreikan esimerkeissä keskitytään eniten koulutukseen samoin kuin Saksassa ja Alankomaissa.

■ Hyvien toimintatapojen kehittäminen

Tutkimuksen tärkein tavoite on korostaa tärkeitä oppeja, jotka voidaan saada hyvien toimintatapojen aloitteiden siirtämisestä muihin organisaatioihin ja maihin Belgiassa, Ranskassa, Saksassa Kreikassa, Italiassa, Alankomaissa ja Yhdistyneessä kuningaskunnassa toteutetusta 22 yksityiskohtaisesta tapaustutkimuksesta. Nämä tapaustutkimukset muodostavat tämän hankkeen ytimen ja edustavat aikarajoitteista huolimatta kansallisten tutkijoiden huomattavia tutkimuksia, joihin sisältyi käyntejä työpaikoilla ja haastatteluja. Tuloksena on runsas tietolähde, joka liittyy hyvien toimintatapojen aloitteiden luonteen lisäksi myös siihen, miten niitä on kehitetty ja toteutettu ja mikä niiden vaikutus on ollut (ks. liite 2). Edes pääraportissa ei ole mahdollista antaa kuin pieni näyte kansallisten tutkimustiimien yksityiskohtaisista tutkimuksista.

Useimmat tapaustutkimukset (14) ovat yksityisten yritysten tekemiä aloitteita, julkisen sektorin aloitteita on kolme ja loput viisi ovat voittoa tavoittelemattomia järjestöjä. Useimmat tapaustutkimukset ovat työpaikkakohtaisia (eli aloitteita, jotka toteutetaan kyseisten työntekijöiden työllistämistä suoraan vastuussa olevien organisaatioiden sisällä). Tutkittujen organisaatioiden koot vaihtelevat suuresti 5 työntekijästä 18 000 työntekijään, mutta itse asiassa tämä ulottuvuus ei osoittautunut merkittäväksi ajateltaessa yksittäisen tapaustutkimuksen havainnollistavuutta. Tapaustutkimuksiin sisältyy joitakin suuria eurooppalaisia yhtiöitä ja joitakin huipputekniikan yrityksiä ja paikallisviranomaisia, mikä osoittaa, että ikäkysymyksen hoidon hyvät toimintatavat eivät rajoitu mihinkään teollisuuden syrjäseutuihin.

Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation päätökseen hyvien toimintatapojen kehittämisestä ikäsyrjinnän torjumisessa? Päätekijöitä on kolme, mutta niiden lopullinen tärkeysjärjestys vaihtelee eri organisaatioissa. Ensinnäkin organisaatio toimii tietyssä talous- ja työmarkkinaympäristössä. Monet aloitteet

kehitettiin esimerkiksi vastauksena työvoimapulaan, tai työvoimapula oli tärkeässä asemassa aloitteiden painopisteitä määritettäessä. Toisia aloitteita kannusti työvoiman ylijäämä. Pätevän sairaanhoitohenkilöstön puute on tuttua kaikkialla Euroopassa ja kaksi aloitetta - L'Incontro (Italia) ja Onze Lieve Vrouw Middelares Hospital (Belgia) - kohdistettiin suoraan tämän puutteen voittamiseen käyttämällä hyväksi ikääntyvien sairaanhoitajien varantoa. Sitä vastoin Trenton työvoimatoimisto ja ranskalaiset vakuutus- ja kemikaaliyhtiöt ottivat käyttöön hyvien toimintatapojen aloitteen vastatoimena työvoiman ylijäämään.

Toiseksi on tapahtunut muutoksia yleisessä politiikassa, kuten varhaiseläkkeiden tukemisen lopettaminen sekä tuen tarjoaminen erityiskoulutusapurahojen ja työpaikkojen luomiseen. Esimerkiksi osaeläkettä täyden eläkkeen sijasta suosivan yleisen politiikan muuttaminen vaikutti ranskalaisten vakuutus- ja kemikaaliyhtiöiden päätöksiin eläkkeellejäämispolitiikan muuttamisesta. Hollantilaisen opettajille kohdistetun Job Exchange -ohjelman tuloksena oli suuri muutos hallituksen koulutussektoriin liittyvässä politiikassa.

Keskus- ja paikallishallinnot voivat tietysti vaikuttaa hyviin toimintatapoihin monin tavoin: ne voivat maksaa niiden kehittämisestä, varmistaa niiden toteutuksen sääntelyllä, kehottaa organisaatioita noudattamaan niitä, tai ne voivat itse työnantajina ottaa hyvät toimintatavat käyttöön omassa koneistossaan. Julkisen sektorin tuet olivat ratkaisevan tärkeitä sen varmistamiseksi, että monet aloitteet saatiin käyntiin, mukaan lukien hollantilainen Job Exchange -hanke, Stahlwerke Bremen ja työnvälitystoimisto POPE (Yhdistynyt kuningaskunta). Kolmeen tapaustutkimukseen osallistui paikallishallinto, ja niistä käy ilmi tällaisten puoli-itsenäisten hallintomuotojen edut. Erityisesti tapaukset GFAW (Saksa) ja Trenton työvoimatoimisto havainnollistavat sitä valtavaa potentiaalia työpaikkojen luomiseen ja hyvien toimintatapojen edistämiseen ikäkysymyksen hoidossa, joka syntyy, kun vastuuta työllistämisestä ja koulutuksesta delegoidaan.



Julkinen sektori voi vaikuttaa myönteisesti hyvien toimintatapojen kehitykseen, mutta sillä voi olla myös ehkäisevä vaikutus. Tätä julkisen sektorin aseman kielteistä puolta kuvattiin useissa aloitteissa. Pääsyylliset ovat tällöin sosiaaliturva- ja työttömyyskorvausjärjestelmät (Job Exchange, L'Incontro Coop) sekä verojärjestelmä (SISEMA).

Kolmas sysäys kohti hyviä toimintatapoja on organisaatiokulttuuri. Tällä tarkoitetaan henkilöstöhallinnon perinteitä, nykyisiä henkilöstöpolitiikkoja ja johtamistapaa, jotka voivat yhdessä tukea ja kannustaa hyvien toimintatapojen kehittämistä tai vaihtoehtoisesti suosia ikärajoitusten säilyttämistä. Koska tapaustutkimukset ovat esimerkkejä hyvistä toimintatavoista, niistä saa kuvan organisaatiokulttuurin ratkaisevasta, mutta vain yhdensuuntaisesta vaikutuksesta. Kuten jäljempänä todetaan, tutkimuksissa kuitenkin esitetään myös, miten organisaatiokulttuurin tietyt kielteiset ominaisuudet voidaan voittaa.

Joissakin kaupallisissa organisaatioissa on pitkään ollut käytössä konsensukseen perustuva johtaminen ja työntekijöiden kuuntelemisen perinteet. Joskus tämä muistuttaa työmarkkinaosapuolten välistä suhdetta tai sitä, mitä kutsutaan muodikkaasti osakkuuteen perustuvaksi kapitalismiksi, kuten Wilkhahnin huonekaluyhtiön tapauksessa, ja joskus se heijastaa holhoavampaa perhesidonnaista perinnettä, kuten TITAN- ja DELTA-yhtiöissä Kreikassa. Näin ollen ikäkysymyksen hoidon hyvillä toimintatavoille suotuisa organisaatiokulttuuriyhteys voidaan luoda kunkin yhtiön ammattiperinteiden tai perhesidonnaisuuden mukaan. Se voi kuitenkin johtua myös hyvin erilaisista, hyvin ajankohtaisista paineista, kuten Fontijne Hollandin tapauksessa, jonka koulutusmyönteinen organisaatiokulttuuri johtuu yhtiön tarpeesta pysyä hengissä erittäin kilpailuhenkisellä koneenrakennussektorilla. Vastaavasti brittiläisessä yhtiössä Glaxo R & D pidetään vanhemman henkilökunnan säilyttämistä ja uudelleen-koulutusta elintärkeänä tekijänä yhtiön kilpailukyvyyn säilyttämisessä.

■ Hyvät toimintatavat käytännössä

Jos työmarkkinoiden avaintoimijat aikovat käyttää hyvien toimintatapojen esimerkkejä mahdollisimman hyvin hyväkseen, on tärkeää tietää, miten ne on toteutettu ja erityisesti mitä prosessin onnistumisista ja salakuopista voidaan oppia.

Kuten edellä mainittiin, hyvien toimintatapojen kehittymisen varmistamiseksi työpaikan kaikissa osissa voi olla välttämätöntä ryhtyä yleisiin toimiin organisaatiokulttuurin muuttamiseksi. "Ikätietoisuusohjelman" käyttöönotto koko organisaatiossa on yksi perustavanlaatuinen keino muuttaa organisaatiokulttuuria, ja juuri sitä London Borough of Hounslow noudatti. Vaikka useimmat muut työpaikka-aloitteet eivät edenneet näin pitkälle, on selvää, että huolellinen suunnittelu ja valmistelu olivat yksi onnistuneen toteutuksen tärkeimmistä tekijöistä. Fontijne Holland on loistava esimerkki aloitteellisesta toteutuksesta, johon sisältyi neuvotteluja henkilöstön kanssa ja sen mielipiteiden huomioiminen sekä kohdennetusti yhtiön lehdessä julkaistu aineisto. Yhtiön lähestymistapa toteutukseen on hyvien toimintatapojen malli, jota muut voivat noudattaa.

Suuressa osassa yritysten ikärajoituksia koskevasta tutkimuksesta tuodaan esiin, että linjapäälliköt saattavat estää hyvien toimintatapojen toteuttamisen. (Tämä voi johtua syrjivistä uskomuksista ja asenteista tai paineista tiettyjen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi.) Tämä oli yksi niistä tekijöistä, jotka kannustivat DSM:ää (Alankomaat) ottamaan käyttöön kokonaisvaltaisen "ikä tietoisuuden" henkilöstöhallintostrategian. Itse asiassa DSM:llä oli jo hyvin myönteinen organisaatiokulttuuri, mutta ikärajoitukset saattavat kuitenkin edelleen olla vallitsevia valistuneessakin henkilöstöhallinnossa, ja tässä tapauksessa niitä pitivät hengissä tietyt linjapäälliköt. Linjapäälliköiden asenteet aiheuttivat kielteisiä vaikutuksia myös Glaxo R&D nimisessä yrityksessä. Niinikään Yhdistyneessä kuningaskunnassa sijaitsevassa yhtiössä St Ivelissä todettiin, että ikäsyrynnän torjumiseen tähtäävien politiikkojen toteutusongelmat johtuvat paikallisten johtajien kaavamaisista asenteista. Vastauksena tähän henkilöstöosasto vaati, että johtajat kokeilisivat



ikäntyvien työntekijöiden käyttämistä töissä, joihin he olivat heidän olevan sopimattomia.

Olipa organisaatiokulttuuri kuinka halukas tahansa toteuttamaan hyviä toimintatapoja, ongelmia voidaan kohdata itse prosessissa. Stahlweke Bremenin ja DSM:n aloitteiden kohtaamiin ongelmiin lukeutuivat käynnistysvaikeudet koulutettavista iäkkäimpien suostuttelemisessa ottamaan osaa koulutustilaisuuksiin ja kokemuksen puute ikätietoisuusstrategioiden toteuttamisessa. Nämä ongelmat voitettiin kuitenkin suostuttelemalla ikääntyviä työntekijöitä osallistumaan kouluttajien ominaisuudessa ja toteuttamalla uutta politiikkaa vähitellen ja kokeiluvaiheiden kautta.

Ikäsyrrinnän torjumiseen tähtäävän politiikan toteuttaminen luo ongelmia myös ammattiliitoille. Ne esittivätkin epäilyksiä useiden tapaustutkimusten alkuvaiheessa, joista mainittakoon L'Incontron ja DSM:n tapaukset, mutta asian perusteellinen selittäminen hälvensi niiden epäilykset ja teki niistä sen kannattajia.

■ Hyvien toimintatapojen vaikutus

On sanomattakin selvää, että kaikkein tärkeimmät tulokset 22 tapaustutkimuksesta ovat hyvien toimintatapojen yhden tai usean näkökohdan todellinen saavuttaminen ja ikääntyvien työntekijöiden työllistämisen ja koulutuksen arvon osoittaminen käytännössä. Tämä ei ole lainkaan yllättävää, koska ne valittiin malliesimerkeiksi hyvistä toimintatavoista kyseisissä maissa. Tässä suhteessa monet tapaustutkimukset ovat loistavia esimerkkejä, johtotähtiä, joita muut voivat seurata. Ne ovat omiaan hälventämään sellaisia myyttejä kuin että ikääntyvät työntekijät ovat tuottamattomia ja että he eivät ole kiinnostuneita koulutuksesta. Se tosiasia, että niin monet kaupalliset yhtiöt ovat aloittaneet ikäsyrrinnän torjumisen osoittaa, että sille on perusteita.

Aloitteista on saatu paljon muitakin myönteisiä sekä myös joitakin kielteisiä tuloksia. Myönteisellä puolella ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta on lisääntynyt hyvinvointi johtuen siitä, että he tuntevat itsensä hyödyllisiksi ja tuottaviksi, ja joissakin

tapauksissa työmarkkinoille paluusta aiheutuvat taloudelliset ja sosiaaliset edut. Kielteisenä puolena on se, että jotkut osallistujat kokevat olevansa toisen luokan kansalaisia verrattuna muuhun organisaatioon.

Osa tuloksista on aloitteen päätavoitteen tahatonta sivutuotetta, mukaan lukien jotkin huomattavat taloudelliset edut. Parempi yhteishenki ja työskentely ryhmissä liittyvät Fontijnen ja Stahlwerke Bremenin koulutusaloitteisiin ja kahteen IBM:n tapaustutkimukseen. Henkilöstön vaihtumisen väheneminen on ollut tuloksena L'Incontro Coopin työhönottohankkeesta. Tämä on erityisen tärkeä tulos ottaen huomioon henkilöstön suuren vaihtuvuuden, joka on ominaista monille terveyden- ja sosiaalihuoltoalan laitoksille. Sernet-aloitteen pohjalta on kehitetty hanke, joka yhteistyössä korkeakoulujen kanssa keskittyy taitojen siirtämiseen sukupolvelta toiselle. Lisäksi aloitteen kehittämisen kautta levinneen hyvien toimintatapojen hengen ansiosta IBM kertoo suhteiden ammattiliittoiin parantuneen. SISEMA:n koulutusaloitteen odottamattomia etuja ovat lisääntynyt tuottavuus ja korkealaatuinen yleisön palvelu. Trenton ympäristön entistämisen- ja parannustoimisto laskee saavuttavansa huomattavat säästöt (miljoona liiraa) jokaista työntekijää kohti verrattuna varhaisen eläkkeelle siirtymisen kustannuksiin. Lisäksi Trenton tavoite on esimerkki sekä hyvistä toimintatavoista työpaikkojen luonnissa ympäristönsuojelun alalla että ikäkysymyksen hyvästä hoidosta.

Kun puhutaan tapaustutkimusten toteutuksen tärkeimmistä opetuksista, muille organisaatioille hyviä toimintatapoja esittelevät voivat käyttää ohjenuorana neljää pääperiaatetta (olettaen, että tälle toiminnalle on olemassa ulkoinen kiihoke).

1. **Ylimmän johdon tuki.** On monia eri syitä, miksi johto saattaa tukea hyviä toimintatapoja ikäkysymyksen hoidossa, mutta ilman tukea aloite ei todennäköisesti etene kovin pitkälle. Tämä on miltei sanomattakin selvää, mutta ajateltaessa hyvien toimintatapojen siirtämistä on tärkeää pitää mielessä, että useissa aloitteissa tätä tukea oli kehitettävä. Henkilöstöhallinnon johdon asema ranskalaisessa kemikaaliyhtiössä ja Yhdistyneen kuningaskunnan St Ivelin, Glaxon ja Hounslowin tapauksissa osoittautui ratkaisevaksi puolustettaessa hyviä toimintatapoja.

2. **Kannustava henkilöstöhallinto.** Tämän ei välttämättä tarvitse olla avoimesti vanhempia työntekijöitä suosiva ja ikäsyrrjinnän vastaisten toimenpiteiden käyttöönottoa ajava. Näin ei ollut esimerkiksi kolmen ranskalaisen yhtiön tapauksessa, mutta koulutuksen arvo kyllä tunnustettiin. Kaikki työpaikkojen tapaustutkimukset hyötyivät kannustavasta henkilöstöhallinnosta. Joissakin tähän sisältyi suuren arvon antaminen ikääntyville työntekijöille (esimerkiksi Stahlwerke Bremen, Wilkhahn GmbH ja Glaxo). Niissä yhtiöissä, joissa näin tapahtui, tähän oli hyvät

liiketoiminnalliset perusteet. Kuten tapaustutkimukset osoittavat, kannustava henkilöstöhallinto voidaan luoda perinteisessä organisaatiokulttuurissa (kuten Kreikan epämuodollisen yhteiskuntasopimuksen mallissa) ja perinteisellä johtamistyyllillä (kuten Ranskassa ja Yhdistyneessä kuningaskunnassa).

3. Ikääntyvien työntekijöiden sitoutuminen. Vaikka yhtä lukuunottamatta kaikki työpaikka-aloitteet ovat ylhäältä alaspäin suuntautuvien poliittisten päätösten tuloksia, ei ole epäilystäkään, etteikö kyseisten ikääntyvien työntekijöiden tuki olisi ollut elintärkeää osatekijä näiden tapaustutkimusten onnistumisessa. Tämä ei alussa ollut aina itsestäänselvää, ja useat organisaatiot tekivät paljon töitä suostutellakseen ikääntyviä työntekijöitä hyväksymään ja ottamaan omakseen jonkin aloitteen, kuten erityisseminaarien järjestämisen. Koulutusaloitteiden osalta tärkein tekijä sitoutumisen takaamisessa on periaate, että kurssit on sovittava näiden ihmisten erityistarpeiden mukaisiksi, ja on käytettävä esimerkiksi sellaisia opetusmenetelmiä, joihin he voivat osallistua helposti. Toisin sanoen koulutuskurssija olisi kehitettävä yhdessä ikääntyvien työntekijöiden kanssa.

4. Huolellinen ja joustava toteutus. Jos kaikki muut hyvien toimintatapojen kehittämisen takana olevat osatekijät on varmistettu, loppu riippuu toteutuksesta. Tapaustutkimuksista saatu kokemus osoittaa, että on yhdeksän vaihetta, joita on seurattava toteutuksen onnistumisen takaamiseksi:

- huolellinen valmistelu, mukaan lukien työhönottotrendien ja työntekijöiden ikäprofiilien tutkiminen sekä heijastuminen työmarkkinoille
- avoin tiedonkulku sekä henkilöstön kanssa yleisesti että kohderyhmän kanssa aloitteiden tavoitteista, mukaan lukien seminaarien, työryhmien ja tiedotteiden käyttö
- ammattiyhdistysten, yritysneuvostojen ja henkilöstöyhdistysten osallistuminen alusta lähtien
- ikääntyvien työntekijöiden itsensä osallistuminen aloitteen läpivientiin alusta lähtien, mistä on paljon apua toteutuksessa
- linjapäälliköiden koulutus ja tietoisuuden lisääminen



- vaiheittain järjestetty toteutus, mukaan lukien pilottivaihe aloitteen testaamiseksi ja epäilijöiden vakuuttamiseksi aloitteen tehokkuudesta (tämä voidaan toteuttaa organisaation sellaisessa osassa, jossa suhtaudutaan positiivisesti hyviin toimintatapoihin ikäyrityksen hoidossa, jolloin kokeilun tulokset moninkertaistuvat), säännöllinen seuranta ja palaute sekä aloitteen mukauttaminen tarvittaessa
- säännöllinen vaikutusten ja palautteen arviointi toteutuksen jälkeen
- jatkuva yhteydenpito kaikkien työntekijöiden kanssa, jotta vältetään "ne vastaan me" asenteiden kehittymistä
- huomion kiinnittäminen työympäristön muihin näkökohtiin, kuten vaikeisiin tehtäviin ja olosuhteisiin, jotka saattavat hidastaa hyvien toimintatapojen antaman esimerkin aiottua vaikutusta.

Näiden yhdeksän vaiheen lisäksi on selvää, että hyvät toimintatapa koskevan aloitteen toteutus etenee kaikkein joustavimmin ja tehokkaimmin, jos se on osa laajempaa ikäyrityksen torjumiseen suunniteltua henkilöstöhallintostrategiaa. Tähän aiheeseen palataan myöhemmin.

Joitakin näistä periaatteista voidaan soveltaa yhtäläillä aloitteisiin työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella, mutta seuraavat on räätälöity erityisesti viimeksi mainittua varten.

(i) **Taloudellisen tuen tarve.** Julkisen sektorin organisaatioissa, kuten Trentossa ja Treuhand Agency of Thuringiassa, rahoitus voidaan varmistaa sisäisesti. Valtioista riippumattomissa järjestöissä, kuten Job Exchange ja POPEssa, ulkopuolinen rahoitus on ratkaisevan tärkeää ainakin aloitteen käynnistysvaiheessa. Valtiosta riippumattomien järjestöjen on noudatettava tätä periaatetta, mutta niiden toimintaan liittyy väistämättä sekä epävarmuus rahoituksen saamisesta alunperin että sen säilyttämisestä riittävän pitkän ajan toiminnan vakiinnuttamiseksi. Rahoituksen saamisen kannalta hyvä suunnitelma ei yksin riitä takaamaan sen onnistumista. Toiminta on kohdistettava myös päättäjiä kiinnostavalle alueelle julkisella sektorilla.

(ii) **Kohteena olevien ihmisten sitoutuminen.** Samoin kuin työpaikka-aloitteissa niiden ihmisten tuki, joihin hanke on kohdistettu, on ratkaisevan tärkeä näkökohta hyvien toimintatapojen toteuttamisessa. Tällainen sitoutuminen on joskus vaikea saavuttaa yhteisöpohjaisissa hankkeissa, ja siihen vaikuttaa paljolti se, voidaanko osallistumiselta odottaa myönteisiä tuloksia. Tapaustutkimuksissa sekä GFAW-ohjelman että POPE-toimiston suosio johtuu pitkälti niiden menestyksestä työhön sijoittamisessa. Tämä ei ehkä kuitenkaan riitä, ja siksi toisena tavoitteena onkin ikääntyvien työntekijöiden itsensä osallistuminen hankkeen toimintaan ja markkinoimiseen.

(iii) **Huolellinen ja joustava toteutus.** Prosessi on yhtä tärkeä aloitteille niin työpaikoilla kuin niiden ulkopuolellakin. Monia edellä kuvatuista tärkeistä vaiheista voidaan soveltaa myös tähän. Erityisesti hyvää tiedonkulkua ja hankkeen sekä ikääntyvien työntekijöiden huolellista markkinointia ja esittämistä työnantajille on pidettävä oleellisen tärkeänä.

■ Hyvien toimintatapojen laajempi soveltaminen

Valitessaan tapaustutkimuksia kansallisiin raportteihin tutkijoita pyydettiin ottamaan huomioon tarve käyttää esimerkkejä, joilla on laajempi eurooppalainen merkitys. Siksi ei ole yllättävää, että näin todella tapahtui. Kukaan hankkeen esisuunnitteluun osallistunut ei silti osannut odottaa niin monipuolisia ja monenlaisia tapaustutkimuksia, kuin mitä saatiin tulokseksi. Lisäksi useimmilla heistä on myös huomioonotettavia mahdollisuuksia tiedottaa työllisyyspolitiikasta Euroopan unionissa. Seuraavassa esitellään kunkin tapaustutkimuksen sellaiset oleelliset osatekijät, joita voidaan käyttää muissakin maissa. Kun viitataan jonkin aloitteen "hyvään siirtomahdollisuuteen" tarkoitetaan, että se on helppo toistaa muualla ja että sillä on huomattava merkitys ikäsyrynnän vastustamisessa.



IBM Skill Team (Belgia)

IBM Sernet (Italia)

- korkeasti koulutettujen ikääntyvien työntekijöiden työiän pidentäminen
- joustotyö
- tietämyksen välittäminen sukupolvelta toiselle

Onze Lieve Vrouw Middleaeres Hospital (Belgia)

Passantenhuis (Belgia)

L'Incontro Cooperative (Italia)

- työpaikkojen luominen ikääntyville, myös vähän ammattitaitoa omaaville työntekijöille
- strategisesti tärkeä terveydenhuolto- ja sosiaalisektori
- henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen ja ammattitaitoisen henkilöstön puutteen poistaminen
- hoidon laadullinen parantaminen
- hyvät siirtomahdollisuudet

London Borough of Hounslow (Yhdistynyt kuningaskunta)

DSM Limburg BV (Alankomaat)

- ikätietoisuusstrategiat organisaatiokulttuurin muuttamiseksi
- julkinen ja yksityinen sektori
- huolellinen suunnittelu ja toteutus
- hyvät siirtomahdollisuudet

Wilkhahn GmbH (Saksa)

Titan Group (Kreikka)

Delta Group (Kreikka)

- ikääntyvät työntekijät huomioiva organisaatiokulttuuri
- työehtosopimus ikääntyvien työntekijöiden työhön sijoittamisesta (Wilkhahn)
- ikääntyvien työntekijöiden kouluttaminen uudessa teknologiassa (Titan)
- joustotyö/alihankinta
- ikääntyville työntekijöille sopivat koulutusmenetelmät

Huonekaluyhtiö (Ranska)

- ikääntyvien työntekijöiden suosiminen työhönotossa

Stahlwerke Bremen (Saksa)

Fontijne Holland (Alankomaat)

- ikääntyviä työntekijöitä koskevat koulutusaloitteet
- huipputekniikan yritykset
- rauta- ja terästeollisuus (Stahlwerke) ja koneenrakennukseen erikoistunut teollisuus (Fontijne)
- jatkuvat koulutusprosessit
- huolellinen suunnittelu ja toteutus
- ikääntyvien työntekijöiden osallistuminen toteutukseen
- hyvät siirtomahdollisuudet

Vakuutusyhtiö (Ranska)

Kemikaaliyhtiö (Yhdistynyt kuningaskunta)

- suuria yhtiöitä palvelu- ja valmistussektorilla
- kokonaan varhaiseläkkeelle siirtymisen korvaaminen vaiheittaisella varhaiseläkkeelle siirtymisellä
- ikääntyvän henkilöstön työssäkäynnin jatkuminen

St Ivel (Ranska)

Glaxo R & D (Yhdistynyt kuningaskunta)

- yhtenäiset ikäkysymyksen strategiat
- työhönotto- ja koulutuskampanjat
- erityisohjelmat naisille
- vaiheittainen toteutus
- hyvät siirtomahdollisuudet

SISEMA (Kreikka)

- koulutus pienyrityssectorilla
- toiminnan kohdistaminen vähän muodollista koulutusta omaavien tarpeisiin
- hyvät siirtomahdollisuudet

Province Trento (Italia)

GFAW (Saksa)

- työpaikkojen luominen ikääntyville työntekijöille
- strategisesti tärkeä ympäristösektori (Trento)
- ikääntyvien miesten ja naisten osallistuminen
- julkisen sektorin varojen käyttäminen työpaikkojen luomiseen työvoimatoimistojen kautta



- itse-apuryhmien avustaminen (GFAW)
- ikääntyvien työntekijöiden käyttö perehdyttäjänä
- hyvät siirtomahdollisuudet

Forum Wechselwerk (Alankomaat)

- henkilöstön työtyytyväisyyden parantaminen koulutussektorilla

POPE (Yhdistynyt kuningaskunta)

- ikääntyvien työntekijöiden työllistämisen aktiivinen edistäminen
- ikääntyvien työntekijöiden käyttö kouluttajina
- hyvät siirtomahdollisuudet

Tämä tutkimus on paljastanut joukon onnistuneita ja siirtokelpoisia aloitteita, joita voidaan pitää ikään ja työllisyyteen liittyvän politiikan kehittämisen lähtökohtana. Ne ansaitsevat tulla laajasti levitetyksi ympäri Eurooppaa. Kaikissa aloitteissa vaaditaan myönteistä toimintaa ikäsyrrjinnän vastustamiseksi. On olemassa myös merkittäviä vaaroja, kuten se, että politiikka ja toimintatavat kohdistetaan pelkästään ikääntyviin työntekijöihin, jolloin koko ryhmä saattaa leimautua. Tasapainoisen työmarkkinapolitiikan säilyttämiseksi ja sukupolvien välisten ristiriitojen välttämiseksi on tärkeää, että ei keskitytä pelkästään ikääntyviä työntekijöitä koskeviin aloitteisiin. On myös tunnusmerkittävä, että jotkut ikääntyvät työntekijät eivät halua palata työhön tai jäädä työelämään. Tämän ryhmän koko vaihtelee maittain sen mukaan, miten merkittävää varhaiseläkepolitiikka on ja miten anteliaita sosiaaliedut suhteellisesti ovat (esimerkiksi Ranskassa harvat ikääntyvät ihmiset haluavat palata töihin). Yhtä tärkeitä ovat myös sellaisen politiikan vaarat, jossa pakotetaan ikääntyvät ihmiset pysymään töissä joko suoraan eläkeikää kohottamalla tai välillisesti leimaamalla varhaiseläkkeelle siirtyminen kielteisesti. Nämä saattavat aiheuttaa epäoikeudenmukaista painetta ikääntyville työntekijöille, varsinkin jos heidän terveytensä on heikko.

Tämä tutkimus on myös osoittanut, että ikäsyrrjinnän vastustamiseen liittyvillä hyvillä toimintatavoilla voi olla monta eri

muotoa. Sekä tapaustutkimukset että kokoelman esimerkit heijastavat hyvien toimintatapojen jatkumoa, joka ulottuu erittäin rajoitetuista ja tarkkaan kohdennetuista toimenpiteistä (esimerkiksi huonekaluyhtiö) laajempiin (esimerkiksi DSM, Hounslow, St Ivel). Tässä analyysissä on osoitettu epäsuorasti, että organisaatiot voivat kehittää laajempia strategioita ja rakentaa jopa hyvin pienimuotoisten hyvien toimintatapojen varaan. Ikäkäsyyksen hoidossa hyvät toimintatavat voidaan näin nähdä dynaamisena prosessina, jonka pitäisi ihanteellisessa tapauksessa siirtyä jatkumoa pitkin kohti integroitua ikäkäsyyksen hallintastrategiaa. Jos näin toimitaan, laajalti vastareaktionä syntyneet hyvät toimintatavat, jotka on kohdennettu ongelman ratkaisuun, voidaan korvata kokonaisvaltaisella lähestymistavalla, joka on suunniteltu estämään ikäsyryntää, työttömyyttä ja ikäkäsyyksen hoitoon liittyvien ongelmien syntymistä.

Mitä tällainen lähestymistapa sitten edellyttää? Sen sijaan, että keskitytään vain henkilön työelämän jälkipuoliskoon, integroitu politiikka käsittäisi koko uran. Näin ollen kertaluonteisten tai tapauskohtaisten toimenpiteiden sijasta tämä näkökulma vaatii kokonaisvaltaista, ikään ja työllisyyteen liittyvää henkilöstöstrategiaa. Tällaiseen strategiaan voisi kuulua ehkäiseviä toimenpiteitä, kuten elinikäinen oppiminen ja koulutus ja korjaavia toimenpiteitä, kuten puuttuvien, esimerkiksi uuteen teknologiaan liittyvien erityistaitojen opettaminen ikääntyville työntekijöille. Tällainen strategia auttaisi myös välttämään sukupolvien välistä hankausta.

Vaikkakin on mahdollista eristää yksittäisiä esimerkkejä tehokkaasta toiminnasta ikäsyrynnän torjumiseksi työhönotossa ja koulutuksessa ja suositella niiden laajaa soveltamista muuallakin, integroitu lähestymistapa on tehokkain tapa ehkäistä ja poistaa kaikki ikäsyrynnän muodot työllistämässä. Jotkin kokoelman esimerkit ja tapaustutkimukset kuvaavat tiettyjen ikääntyvien työntekijöiden ryhmien jatkuvan poissulkemisen vaaroja. Esimerkiksi kaikilla ikääntyvien työntekijöiden ryhmillä ei ole tasavertaisia mahdollisuuksia osallistua koulutusaloitteisiin. Etnisiä vähemmistöjä edustavat ryhmät voivat jäädä ulkopuolelle (POPE) ja ammattitaidottomat yli 55-vuotiaat saatetaan sulkea



pois, kun suositaan 40–50-vuotiaiden ammattitaitoisten ryhmää (IBM - Skill Team, IBM-Sernet). Toisaalta on hyviä esimerkkejä siitä, miten ikääntyvät ammattitaidottomat työntekijät ovat kohteena (Passantenhuis, Trento, GFAW), ja myös aloitteista, jotka on tarkoitettu erityisesti ikääntyville naisille (Passantenhuis, Middelan Hospital). Edelleen on tunnustettava, että ikääntyville työntekijöille kohdistetuilla erityistoimenpiteillä voi olla kielteisiä seurauksia nuorten kannalta, vaikkakaan tapaustutkimuksissa ei ole todisteita tästä.

Tässä viimeisessä jaksossa esitetään joitakin keskeisiä suosituksia hyvien toimintatapojen leviämisen edistämiseksi Euroopan työmarkkinoiden kaikilla tasoilla. Ne on poimittu tutkimusraportissa **Combating Age Barriers in Employment - European Research Report** olevasta täydellisestä luettelosta. Suositukset kohdistetaan työllisyyspolitiikan ja -alan eri toimijoille.

■ Työnantajat

Ikä syrjinnän torjumisen ja hyvien toimintatapojen kehittämisen ikääntymisen hallinnassa on oltava organisaatiojohtoista. Euroopan eri maiden hallitukset ovat toteuttaneet erilaisia toimenpiteitä makrotasolla, ja työmarkkinaosapuolilla on omat tärkeät tehtävänsä asiassa. Julkiset ja yksityiset työnantajat ovat vastuussa sellaisten olosuhteiden luomisesta, joissa työntekijät voivat hallita omaa uraansa ja ikääntymistään. Työnantajien on tunnustettava työvoiman ikääntymisen vaikutukset. Tärkeimmät toimintakohdat työnantajille hyvien toimintatapojen kehittämiseksi ikäkysymyksen hoidossa ovat seuraavat:

- ikätietoisuuspolitiikan kehittäminen, joka kohdistuu organisaation kaikille tasoille ja joka toteutetaan vaiheittaisena prosessina alkaen pilottihankkeesta, jossa mitataan työhönoton, koulutuksen ja muiden työllistämisen näkökohtien vaikutusta

- ikätietoisuuskooulutuksen toteutus henkilöstöhallinnon henkilöstölle, johtajille ja muille avainhenkilöille
- ikääntyvien työntekijöiden oma osallistuminen keskusteluun ikärajoituksista ja niiden voittamisesta
- niiden yksilöiden tai henkilöstöryhmien tukeminen, jotka haluavat kehittää aloitteita ikärajoitusten torjumiseksi
- vanhemmuussääntöjen (varsinkin palkkaukseen liittyvien) vaikutuksen tutkiminen ja kannustaminen vaakasuntaisiin uramuutoksiin pystysuuntaisten sijasta.

Jos työnantajat eivät halua toteuttaa edellä kuvattua laajaa toimenpideohjelmaa, heitä varten on olemassa kolme keskeistä suositusta, joilla on tarkoitus saada alkuun ikäsyrynnän torjuminen työhönotossa ja koulutuksessa:

- organisaation työhönottokäytäntöjen tutkiminen sen selvittämiseksi, kiinnitetäänkö ikään huomiota väärin perustein
- ikärajojen poistaminen työpaikkailmoituksista
- iästä riippumattomien erityiskoulutusmenetelmien käyttö ja tarvittaessa koulutusmenetelmät, joissa otetaan huomioon ikääntyvien työntekijöiden erityiset oppimisvaatimukset.

On tärkeää tunnistaa erot suurten sekä pienten ja keskisuurten (pk-) yritysten välillä ja jälkimmäisten merkitys Euroopan työmarkkinoilla (esimerkiksi Alankomaissa 92 prosentissa liikeyrityksistä on alle 10 työntekijää, ja koko Euroopan unionissa pk-yritykset työllistävät 90 prosenttia työntekijöistä).

Monia edellä kuvattuja suosituksia voidaan soveltaa kokonaan tai osin pk-yrityksiin, mutta esimerkiksi ikäsyrynnän poistamiseksi työhönotossa ja iästä riippumattomien erityiskoulutusmenetelmien käyttämiseksi tarvitaan ilman muuta suuren organisaation infrastruktuuri. Kuten Fontijnjen ja SISEMAN esimerkit osoittavat, keskisuuret ja pienet organisaatiot voivat silti kehittää toimenpiteitä ikäsyrynnän vastustamiseksi, ja ikääntyvien työntekijöiden työllistymismahdollisuudet Euroopassa riippuvat niiden toteutuksesta. Pienten yritysten kohdalla kauppiasyhdistyksillä, kauppakamareilla ja muilla kattojärjestöillä on tärkeä



asema tarpeeksi laajan taloudellisen pohjan luomisessa, jotta jonkin muotoinen koulutus olisi mahdollista.

■ Ikääntyvät työntekijät

Jos työnantajien ensisijainen velvollisuus on luoda olosuhteet, joissa henkilöt voivat hallita omaa uraansa ja ikääntymistään, viimeksi mainitulla on vastaavasti velvollisuus käyttää tilaisuutta hyväkseen. Samoin työelämän ulkopuolella olevat ikääntyvät työntekijät tarvitsevat tukea ja rohkaisua ottaakseen vastuuta omien työllistymismahdollisuuksiensa parantamisesta. Seuraavassa on joitakin erityissuosituksia ikääntyville työntekijöille:

- omien koulutus- ja urakehitystarpeiden arviointi
- koulutustarpeista tiedottaminen esimiehille
- kaikkien koulutustilaisuuksien hyödyntäminen
- toimiminen nuorten työhonohjaajina
- vaakasuuntaiseen liikkuvuuteen sopeutuminen uran loppupuolella pystysuuntaisen sijasta (ja tästä aiheutuviin muutoksiin virkaikään liittyvissä palkanlisissä).

■ Ammattiyhdistykset

Työpaikalla ammattiyhdistykset ovat epäilemättä ongelman edessä: puolustaako nykyisten jäsenten etuja vai edistääkö heidän tulevia etujaan. Seuraavat keskeiset suositukset voivat auttaa tämän ristiriidan selvittämisessä:

- kaikkien työntekijöiden etujen edustaminen lästä riippumatta
- sellaisten työhönotto- ja koulutustoimenpiteiden sisällyttäminen yleisiin työehtosopimuksiin, jotka parantavat ikääntyvien työntekijöiden asemaa
- ikätietoisuuteen liittyvä koulutus
- ikääntyvien työntekijöiden auttaminen edistämään omia etujaan koulutukseen ja uranohjaukseen pääsyssä
- perinteisten urakehitysmallien muutostarpeen tunnustaminen.

■ Kansalliset työnantaja- ja työntekijäjärjestöt

Kansalliset työnantaja- ja työntekijäjärjestöt ovat tärkeässä asemassa tuotaessa esiin iän ja työllisyyden välistä suhdetta ja

levitettäessä hyvien toimintatapojen esimerkkejä niiden jäsenille koulutus- ja tiedotuskampanjoilla. Erityisesti niiden pitäisi tiedottaa paikallisille edustajilleen ikärajoitusten haitoista. Nämä järjestöt voivat myös toimia kanavana Euroopan unionin muista maista tuleville tiedoille. Ammattilaisten jäsenjärjestöt, kuten Yhdistyneen kuningaskunnan Institute of Personnel and Development, voivat olla tärkeässä asemassa hyvien toimintatapojen levittämisessä.

■ Valtiosta riippumattomat järjestöt työllistämisen alalla

Yksi tämän tutkimuksen tärkeistä piirteistä on valtiosta riippumattomien järjestöjen merkityksen esille tuominen. Terveysten- ja sosiaalihuoltoalan sekä ympäristönsuojelun merkitys työllisyydelle ja talouden elpymiselle Euroopassa korostaa valtiosta riippumattomien järjestöjen johtamien hankkeiden mahdollisuuksia ikääntyvien työntekijöiden työhön- otossa ja/tai koulutuksessa. Valtion- ja paikallishallinnon on tunnustettava tämäntyyppinen toiminta ja tuettava sitä, koska se voi edistää paikallista ja alueellista talouden elpymistä ja ikäsyrynnän vastustamista. Kuten GFAW:n ja Trenton esimerkit osoittavat, työpaikkojen luominen ikääntyville työttömille miehille ja naisille valtiosta riippumattomien järjestöjen kautta voi lisäksi olla hyvinkin kustannustehokasta.

■ Kansalliset hallitukset

Ikäkäsyyksen hoitoon liittyvien hyvien toimintatapojen kehittämistä osana politiikkaa on kuvattu tässä hankkeessa paljon. Jäsenvaltioilla on kolme tärkeää tehtävää ikäsyrynnän torjumisessa: ne voivat rahoittaa tai tukea aloitteita suoraan, säännellä työmarkkinoita tai yhteiskuntaa yleisesti ikärajojen vastustamiseksi ja/tai tarjota vapaaehtoisia kannusteita työnantajille. Euroopan unionin ja kansallisten hallitusten tuki on osoittautunut ratkaisevan tärkeäksi useissa aloitteissa (julkisissa ja yksityisissä). Joissakin tapaustutkimuksissa aluehallinto osoit- tautui ratkaisevan tärkeäksi, ja alueellisten toimielinten kohdalla hyvien toimintatapojen aloitteita pitäisi käyttää havainnollis- tamaan niiden valtavaa potentiaalia aikaansaada toimintaa, jolla luodaan työpaikkoja syrjäytyneille ikääntyville työntekijöille ja



osallistutaan näin paikalliseen ja kansalliseen talouden elvytykseen. Kansallisen hallituksen toimintaa suositellaan useilla rintamilla sen varmistamiseksi, että hallitukset osoittavat esimerkkiä työnantajina, sopimuskumppaneina, lainsäätäjinä ja sääntöjen luojina.

Koulutus

- työnantajien tietoisuuden lisääminen ikäsyrrinnän ja ikääntyvien työntekijöiden menetyksen aiheuttamista piilokustannuksista
- yleinen koulutus ikääntyviin työntekijöihin liitettyjen kielteisten mielikuvien ja väärin stereotyyppien torjumiseksi ja hyvien toimintatapojen levittämiseksi (esimerkiksi Getting-On -kampanja Yhdistyneessä kuningaskunnassa, ikäsyrrintää käsittelevä työvaliokunta Alankomaissa)

Työvoimapolitiikka

- hallitusten ei pitäisi ryhtyä mihinkään politiikkaa koskevaan toimintaan, joka on ristiriidassa yritysten henkilöstön säilyttämiseen liittyvien nykyisten kannusteiden kanssa
- yleisen työvoimapolitiikan tarve, jossa korostetaan enemmän työttömyyden ehkäisemistä ja ikääntyvien työntekijöiden työnteon jatkamisen kannustamista
- huomiota on kiinnitettävä lyhytaikaisten tukien tarjoamiseen työnantajille, jotka työllistävät vanhempia työntekijöitä, esimerkiksi verojen tai sosiaalimaksujen vähennysten muodossa
- ikärajoitusten poistaminen valtion työpaikkojen luonti- ja koulutus suunnitelmissa
- aktiivisen työmarkkinapolitiikan kehittäminen epäsuotuisassa asemassa olevien ryhmien, kuten ikääntyvien työntekijöiden, työhön sijoittumisen helpottamiseksi esimerkiksi parantamalla työmarkkinapalveluita
- ehkäisevien toimenpiteiden kehittäminen työssä oleville ja työttömille

Eläkkeet ja sosiaaliturvapolitiikka

On tärkeää, että kansalliset hallitukset tutkivat tarkasti eläke-, sosiaaliturva- ja työttömyyskorvaussäännösten sekä ikääntyvien

työntekijöiden työllistämisen välistä suhdetta. Ainakin kahdessa maassa (Kreikassa ja Italiassa) ne toimivat esteinä hyvien toimintatapojen kehittämislle.

Erityiskannusteet ikääntyvien työntekijöiden mukaan ottamiselle

Työhönotossa on tärkeää tunnistaa ero ulkopuolisen ja sisäisen rekrytoinnin välillä. Sisäinen rekrytointi saattaa koskea ikääntyviä työntekijöitä, vaikka he samanaikaisesti jäävät ulkopuolisen rekrytoinnin ulkopuolelle. Viimeksi mainittuun on helpompi puuttua politiikan keinoin, ja tämä vaikuttaa sitten puolestaan ensiksi mainittuun.

- ikärajojen käytön kieltäminen työhönotossa (kuten Kanadassa ja Yhdysvalloissa on tehty ja Alankomaissa suunniteltu)
- yhtiöiden kannustaminen perustamaan laajoja toimintaohjelmia ikään ja työllistämiseen liittyen julkaisemalla hyvien toimintatapojen oppaita, levittämällä tietoa onnistuneista aloitteista, jakamalla ikätietoisuuteen liittyvää kirjallisuutta ja kurssiaineistoa
- toiminta koulutusstandardien määrittämiseksi (ikä tietoisuuden laatustandardi) ja erityisesti pk-yritysten kannustaminen ja auttaminen koulutuksessa
- rahoituksen myöntäminen valtiosta riippumattomille järjestöille pilottihankkeiden kehittämiseksi

■ Euroopan unioni

Euroopan komissio on ratkaisevassa asemassa tällä alueella, kun se dokumentoi ja analysoi ikääntymisen ja työllistämisen muuttuvia suhteita kaikkialla Euroopan unionissa. Kansalliset erot työmarkkinaosapuolten tiedoissa ikääntyvän työvoiman vaikutuksista ja hyvien toimintatapojen eri näkökohtien korostamisessa asettavat komission entistä tärkeämpään asemaan. Seuraavassa on joitakin keskeisiä suosituksia Euroopan unionin tasolla tapahtuvaa toimintaa varten:

- komission omien työhönottokäytäntöjen tutkiminen ikärajoitusten poistamiseksi



- iän ja työllisyyden väliseen suhteeseen liittyvän tiedon ja kokemuksen parempi jakaminen sekä hyvien toimintatapojen toteuttaminen
- ikääntyviä työntekijöitä koskevien toimenpiteiden sisällyttäminen Euroopan sosiaalirahaston seuraavaan uudistukseen
- keskustelut työmarkkinaosapuolia edustavien eurooppalaisten järjestöjen ja ikääntyvien ihmisten edustajien kanssa siitä, kuinka ikäsyryntään voitaisiin puuttua.

Vuonna 1995 annetussa **neuvoston päätöslauselmassa iäkkäiden työntekijöiden työllisyydestä** vaadittiin Euroopan komissiota järjestämään ikääntyvien työntekijöiden työllistämistä koskevien tietojen, kokemusten ja hyvien toimintatapojen vaihto. Tässä tiivistetyssä muodossa esitetty tutkimus on tarkoitettu merkittäväksi panokseksi tätä tavoitetta kohti. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön hanke on osoittanut, että monissa EU-maissa eräät sekä julkisen että yksityisen sektorin työnantajat ja valtiosta riippumattomat järjestöt ovat alkaneet kehittää hyviä toimintatapoja ikääntyvien työntekijöiden työhönotossa ja koulutuksessa.

Emme väitä, että tutkimuksessa siteeratut esimerkit ovat edustavia tai että ikääntyvien työntekijöiden enemmistö EU:ssa ei enää koe ikä syrjintää. Aikomuksemme oli pikemmin etsiä hyviä toimintatapoja, jotta niitä voitaisiin käyttää sekä esimerkkinä että osoituksena siitä, mitä niiden käyttöönotosta voidaan oppia. Kasvavaa tietoisuutta kysymyksen tärkeydestä osoittaa se tosiasia, että vaikka vain pieni osa organisaatioista toteuttaa toimia ikä syrjintää vastaan, jotkut todella tekevät niin ja että näihin tiennäyttäjiin kuuluu johtavia eurooppalaisia kaupallisia yrityksiä ja tärkeitä julkisia viranomaisia.

Ei ole epäilystäkään siitä, että jäsenvaltiot ovat alkaneet kiinnittää huomiota ikääntymisen ja työllisyyden paradoksiin: samanaikaisesti tapahtuva työvoiman ikääntyminen ja laajamittainen varhaiseläkkeelle siirtyminen. Nyt on työmarkkinaosapuolten aika ryhtyä toimenpiteisiin. Siksi tämän tutkimuksen painopiste hyvien toimintatapojen toteuttamisessa on käytännön toimenpiteissä. Sosiaali- ja talouspoliittinen tilanne on tällä hetkellä suotuisa ikäsyryjinnän torjumiseksi, ja kuten tämä tutkimus on osoittanut, on olemassa hyvät kaupalliset ja henkilöstöhallinnolliset syyt toimia ikärajoja vastaan. **European Portfolio** käsittää yli 150 esimerkkiä hyviä toimintatapoja koskevista aloitteista yhdeksästä maasta, kun taas **Combating Age Barriers in Employment** raportoi seitsemässä maassa suoritettujen yksityiskohtaisten tapaustutkimusten käytännön kokemuksista. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että hyvät toimintatavat työhönotossa ja koulutuksessa hyödyttävät organisaatiota kokonaisuudessaan eivätkä vain ikääntyviä työntekijöitä. Epäonnistuminen ikäsyryjinnän torjumisessa on henkilöstöressurssien tuhlausta, joka työvoiman ikääntyessä merkitsee melkoista riskinottoa.



Kirjallisuutta

Casey, B., Metcalf, H., Lakey, J. (1993) 'Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK' teoksessa P. Taylor, et al, *Age and Employment*, Lontoo, IPM.

Delsen, L. ja Reday Mulvey, G. (1996) *Gradual Retirement in the OECD Countries*, Lontoo, Dartmouth Press.

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

Drury, E. (1995) *Older Workers and Labour Market Programmes and Policies in the European Union*, Dublin, Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö.

Euroopan komissio (1996) *The Demographic Situation in the European Union*, Luxemburg, OOEPEC.

Griffiths, J. (1996)(toim.) *Business and Social Exclusion - a Guide to Good Practice*, Lontoo, British Telecom.

Walker, A. (1993) *Age and Attitudes*, Bryssel, Euroopan komissio.

Walker, A. (1995) *Investing in Ageing Workers - A Framework for Analysing Good Practice in Europe*, Dublin, Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö.

Walker, A. (1997) *Combating Age Barriers in Employment - European Research Report*, Dublin, Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö

Walker, A. (1997) *Combating Age Barriers in Employment - Portfolio of Good Practice*, Dublin, Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö

Walker, A., Guillemand, A.M. ja Alber, J. (1991) *Social and Economic Policies and Older People*, Bryssel, Euroopan komissio.

Walker, A., Guillemand, A.M. ja Alber, J. (1993) *Older People in Europe: Social and Economic Policies*, Bryssel, Euroopan komissio.

Liite 1

Tutkimusryhmät

Belgia

Jan Denys
Peter Simoens
Katholieke Universiteit Leuven

Ranska

Anne-Marie Guillemard
Annie Jolivet
Julien Foure
Alexandre Iellatchitch
Sandrine Mélan
Université de Paris I

Saksa

Gerhard Naegele
Frerich Frerichs
Dortmund Universität

Kreikka

Elizabeth Mestheneos
Elizabeth Ionnadi
SEXTANT

Italia

Luciano Covi
Maruo Friscano
Azione & Ricerca Sociale

Alankomaat

Bert de Vroom
Willy Rombout
Ad Kooimans
Universiteit Twente

Yhdistynyt kuningaskunta	Alan Walker Philip Taylor <i>University of Sheffield</i>
Suomi	Susan Kuivalainen Aino Ukkola <i>Turun yliopisto</i>
Ruotsi	Gunnar Olofsson Pia Forsberg <i>Lunds Universitet</i>

Euroopan säätöön tutkimuspäälliköt tässä hankkeessa olivat:
Robert Anderson
Wendy O'Conghaile

Hanketta avusti myös Euroopan politiikan asiantuntija
Elizabeth Drury

Liite 2

Tapaustutkimusten profiili

Maa/nimi	Pääkohde	Alaluokitus	Organisaation koko
BELGIA			
1. IBM Skill Team	Työhönotto	Yksityinen Yrityspalvelut	Keskisuuri
2. Onze Lieve Vrouw Middelares Hospital	Työhönotto	Yksityinen Terveystenhoito	Keskisuuri
3. Passantenhuis (päiväkeskus)	Työhönotto	Voittoa tavoittelematon Sosiaalihuolto	Pieni
RANSKA			
1. Huonekalutehdas	Työhönotto	Yksityinen Valmistusteollisuus	Suuri
2. Vakuutusyhtiö	Joustotyö	Julkinen-voittoa tuottava Rahoituspalvelut	Suuri
3. Kemikaaliyhtiö	Joustotyö	Yksityinen Valmistusteollisuus	Suuri
SAKSA			
1. GFAW (Thuringia)	Työhönotto	Julkinen Työvoimatoimisto	Pieni
2. Stahlwerke Bremen	Koulutus Ergonomia	Yksityinen Terästuotanto	Suuri
3. Wilkhahn GmbH & Co	Integroitu	Yksityinen Huonekaluvalmistusteollisuus	Suuri

KREIKKA

1. TITAN Group	Koulutus Työhönotto	Yksityinen Sementin valmistuste- ollisuus	Suuri
2. DELTA Model Milk Industry	Koulutus	Yksityinen Elintarvikkeiden tuotanto ja jakelu	Suuri
3. SISEMA (automekaanikkojen yhdistys)	Koulutus	Voittoa tavoittelematon Ammatillinen yhdistys	Suuri

ITALIA

1. L'Incontro Coop	Työhönotto Joustotyö	Voittoa tavoittelematon Sosiaalihuolto	Pieni
2. IBM Sernet	Työhönotto	Yksityinen Yrityspalvelut	Pieni
3. Trenton maakunta (työvoimatoimisto)	Työhönotto	Julkinen Julkishallinto	Suuri

ALANKOMAAT

1. Fontijne Holland	Koulutus	Yksityinen Konetekniikka	Keskisuuri
2. Forum Wisselwerk (Job Exchange)	Koulutus Joustotyö	Voittoa tavoittelematon Yrityspalvelut	Pieni
3. DSM	Integroitu	Yksityinen Kemikaalituotanto	Suuri

YHDISTYNYT KUNINGASKUNTA

1. St Ivel	Integroitu	Yksityinen Elintarvikkeiden tuotanto ja jakelu	Suuri
2. Glaxo R&D	Integroitu	Yksityinen Tutkimus ja kehitys	Suuri
3. POPE Recruitment Agency	Työhönotto Koulutus	Voittoa tavoittelematon Työvoimatoimisto	Pieni
4. London Borough of Hounslow	Integroitu	Julkinen Julkishallinto	Suuri

Lähde: Kansalliset raportit

Huomautus: Pieni = alle 100 työntekijää Keskisuuri = 100–149 Suuri = yli 500

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö

Ikäyrjinnän torjuminen työelämässä

Tiivistelmä

Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto

1998 – 46 pp. – 14.8 cm x 21 cm

ISBN 92-828-0318-X

IKÄSYRJINNÄN TORJUMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

TIIVISTELMÄ

Tämä kirjanen sisältää tiivistelmän ikääntyvän työvoiman työllisyyttä parantavien toimien näkymiä koskevan EU:n laajuisen tutkimuksen päätuloksista ja johtopäätöksistä.

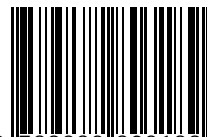
Väestön ikääntymisen vaikutus työllisyyteen ja työmarkkinoihin on kasvavassa määrin tunnustettu erääksi tärkeäksi eurooppalaista yhteiskuntaa koskevaksi kysymykseksi. Tämä tiivistelmä kartoittaa aloitteita, joita on tehty varhaisen eläkkeelle jäämisen ja työmarkkinoilta poisjäämisen kehityssuuntien muuttamiseksi kohti ikääntyvien työntekijöiden työssä pysymistä, työelämään uudelleen integroitumista ja uudelleenkoulutusta. Näistä aloitteista saaduista opeista ja toimintasuosituksista on juuri nyt välitöntä hyötyä hallituksille, työmarkkinaosapuolille ja kaikille ikääntyvään työvoimaan kuuluville.



EUROOPAN YHTEISÖJEN
VIRALLISTEN JULKAISUJEN TOIMISTO

L-2985 Luxemburg

ISBN 92-828-0318-X



9 789282 803189