

Työelämä ja ikääntyvä työvoima

Hyvien käytäntöjen opas



*Euroopan elin-
ja työolojen kehittämissäätiö*

Työelämä ja ikääntyvä työvoima
Hyvien käytäntöjen opas

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö on erillinen Euroopan unionin toimielin, joka on perustettu edistämään yhteiskuntaan ja työelämään liittyvän uuden politiikan luomista. Lisätietoja säätiöstä on saatavissa sen Internet-sivuilta osoitteesta <http://www.eurofound.ie/>.

Tämän oppaan kirjoittaja on Sheffieldin yliopiston professori Alan Walker, joka toimi ikäsyynnän torjumista työelämässä koskevan hankkeen johtavana tutkijana.

Työelämä ja ikääntyvä työvoima

Hyvien käytäntöjen opas

Alan Walker



*Euroopan elin-
ja työolojen kehittämissäätiö*

Luettelointitiedot ovat julkaisun lopussa.

Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto, 1999

ISBN 92-828-5587-2

Hanke n:o 0151

© Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö, 1999

Käännös- ja jäljentämis lupaa on mahdollista hakea Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön johtajalta osoitteella European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Ireland.

Printed in Ireland

Julkaisu on painettu kloorivalkaisemattomalle paperille, joka on peräisin Pohjois-Euroopan hoidetuista metsistä. Jokaista kaadettua puuta kohti istutetaan vähintään yksi uusi puu.

	Sivu
Johdanto	I
Millainen on hyvä käytäntö?	3
Hyvän käytännön noudattaminen	7
Kokonaisvaltainen ikästrategia	11
Suosituksset hyvän käytännön mukaisiksi toimenpiteiksi	13

Johdanto

Tämä hyvien käytäntöjen opas perustuu Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätien johdolla toteutetun mittavan hankkeen tuloksiin (jotka on julkaistu nimellä Ikäsyrynnän torjuminen työelämässä). Hankkeessa keskityttiin aloitteisiin, joilla edistetään ikääntyvien työntekijöiden pysymistä työelämässä, heidän sopeuttamistaan uudelleen työhön ja kouluttamistaan uudelleen, ja siinä kerättiin tietoja koko EU:n alueelta. Hanke oli ensimmäinen järjestelmällinen Euroopan laajuinen tutkimus tämän alan hyvien käytäntöjen löytämiseksi.

Tässä kirjasessa hahmotellaan ikääntyvää työvoimaa koskevien hyvien käytäntöjen tärkeimmät tekijät. Julkaisu on tarkoitettu oppaaksi poliittisille päättäjille ja esimiesasemassa toimiville henkilöille, varsinkin jos he hoitavat uusien työntekijöiden valintaa ja koulutusta.

Miksi ikäsyryntää on torjuttava?

Ikäsyryntää on sanottu viimeiseksi syrjinnän muodoksi, jonka olemassaoloa ei ole tunnustettu. Tilanne on kuitenkin nopeasti muuttumassa sitä mukaa, kun tiedot koko EU:n alueella eri muodoissa tapahtuvasta avoimesta ja kätkeytyneestä ikäsyrynnästä lisääntyvät. Ikääntyneet työntekijät ovat nuorempia useammin pitkäaikaistyöttöminä ja heitä koulutetaan vähemmän kuin nuoria.

Samalla valtava tieteellisen aineiston määrä osoittaa, että ikääntyneet työntekijät eivät ole tehottomampia kuin nuoremmat kollegansa – vaikka eri työtehtävien välillä on luonnollisesti eroja. Iäkkäämmän henkilöstön tapaturma-alttius on myös nuoria vähäisempi, ja todennäköisyys, että ikääntynyt työntekijä vaihtaa työpaikkaa, on pienempi kuin se on nuorten keskuudessa. Työnantajalle vanhemmista työntekijöistä koituvat keskimääräiset nettokustannukset vastaavat nuoremmasta henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia.

Lisäksi on käytännön syitä, miksi työmarkkinaosapuolet alkavat kiinnostua tavoista, joilla ikäsyryntää voitaisiin poistaa tai vähentää. Jotkut työnantajat ovat jopa alkaneet vedota vanhempien työntekijöiden puolesta puhuviin liiketoiminnallisiin syihin.

- **Työvoiman ikärakenne** on kaikissa maissa muuttumassa nopeasti. EU:ssa nuorten ihmisten (15–19-vuotiaiden) määrä laskee seuraavien 10 vuoden aikana yli miljoonalla ja 20–29-vuotiaiden määrä laskee 9 miljoonalla, kun taas 50–59-vuotiaiden määrä kasvaa 5,5 miljoonalla ja 60–64-vuotiaiden ikäluokka lisääntyy miljoonalla. Työvoiman ikääntyminen merkitsee jyrkkää strategian muutosta suhtautumisessa henkilöresursseihin ja uutta asennoitumista ikäkysymyksiin työpaikalla. Osa tulevaisuuden kilpailukyvyistä riippuu ikääntyvän työvoiman suorituskyvystä ja tuottavuudesta ja näin tehokkuudesta, jolla iäkkäitä työntekijöitä hyödynnetään.
- Työpaikkatasolla työnantajat arvioivat uudelleen **aikaistetun työelämästä poistumisen seurauksia**. Jotkut pitävät sitä kokemuksen ja henkilöresurssien sekä työvoimaan tehtyjen investointien tuhlausena. Toisten mielestä ikääntyvien työntekijöiden tehtäviin kuuluu nuorempien kouluttaminen tai ammattitaidon säilymisen varmistaminen.
- Työnantajat ja ammattijärjestöt ovat entistä tietoisempia siitä, että paikanhakijoiden valikoimaa keinotekoisesti supistavat ikärajoitukset pienentävät yritysten **mahdollisuuksia valita työntekijänsä**.
- Jotkin yritykset myöntävät, että organisaatiolla, jonka **ikärakenne on monipuolinen** – sekoitus nuoruutta ja kypsyyttä – on todennäköisesti parhaat mahdollisuudet sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Varsinkin

palvelualalla työnantajat näkevät ne hyödyt, joita työntekijöiden ikärakenteen mukauttaminen asiakaskunnan ikärakennetta paremmin vastaavaksi tuo mukanaan.

- **Valtioiden viranomaiset** ovat laajalti **huolissaan** työllisyyslukuista ja eläkkeiden rahoituksesta. Samanaikaisesti työvoiman ikääntymisen kanssa ihmisten työelämästä vetäytymisikä on useimmissa EU-maissa laskenut jatkuvasti. Tästä aiheutuu rahoitusongelmia kansallisille eläkejärjestelmille, ja tämä on tärkein syy siihen, että valtiot ovat ryhtyneet toimenpiteisiin vähentääkseen mahdollisuuksia aikaistaa työelämästä poistumista.
- **Poliittiset päättäjät** ovat alkaneet EU:n kaikilla tasoilla kiinnittää huomiota ikäsyrjintään. Se on vakiinnuttanut asemansa käsiteltävien poliittisten kysymysten joukossa ja sisältyy myös Amsterdamin sopimukseen.

Eurooppalainen näkökulma

Työvoiman ikääntyminen on tullut viime vuosina yhä tärkeämmäksi aiheeksi Euroopan poliittisten kysymysten joukossa, ja viimeaikaisissa EU:n väestötieteellisissä raporteissa se on ollut tärkein aihe. Se sai suurta huomiota osakseen 1990-luvun alussa, osaksi Euroopan ikääntyvien ja iäkkäiden ihmisten seurantar ryhmän (European Observatory on Ageing and Older People) perustamisen vuoksi ja osittain tuloksena Eurolink Agen toteuttamasta ensimmäisestä Euroopassa tapahtuvaa ikäsyrjintää koskevasta tutkimuksesta. Euroopan komissio on tuottanut joukon merkittäviä asiakirjoja, joissa yhä useammin korostetaan tarvetta puuttua ikäsyrjintään osana työttömyyden torjuntaa ja aktiivisemman työmarkkinapolitiikan edistämistä sen sijaan, että tyydyttäisiin vain toteamaan työvoiman ikääntyvän.

Eurooppa-neuvoston kesäkuussa 1998 pitämässä Cardiffin huippukokouksessa korostettiin tarvetta kiinnittää erityistä huomiota ikääntyneisiin työntekijöihin kehitettäessä tarvittavaa ammattitaitoista ja muuntautumiskykyistä työvoimaa, ja lisäksi siinä korostettiin syrjinnän torjumisen tärkeyttä työmarkkinoilla. Työllisyyspolitiikkaa vuonna 1999 koskevissa komission ehdotuksissa painotetaan tarvetta arvioida uudelleen toimenpiteitä, joihin sisältyy työntekijöille tarjottava mahdollisuus aikaistettuun poistumiseen työelämästä, ja ikääntyneiden työntekijöiden saatavilla olevien oppimismahdollisuuksien tärkeyttä.

Oppaan sisältö

Ikääntyvää työvoimaa työelämässä koskevia hyviä käytäntöjä käsitellään seuraavien otsikoiden mukaisesti:

- millainen on hyvä käytäntö?
- miten sellaista noudatetaan?
- kokonaisvaltaisen ikästrategian luominen
- suosituksia hyviksi käytännöiksi.

Millainen on hyvä käytäntö?

Hyvää käytäntöä ei tulisi tarkastella kertakaikkisena saavutuksena, vaan joukkona mahdollisia pieniä ja suuria toimenpiteitä, jotka edistävät osaltaan sekä ikääntyneiden työntekijöiden että työyhteisöjen etuja. Toimenpiteet eivät välttämättä merkitse suuria rahallisia kustannuksia, monet tärkeät muutokset ovat päinvastoin halpoja toteuttaa. Hyvän käytännön olisi oltava "mitoitettu tavoitteensa mukaan", toisin sanoen kustannuksiinsa nähden tehokas ja tarkoituksenmukainen. Sitä on seurattava ja arvioitava, jotta tavoitteen saavuttaminen voidaan varmistaa.

Ikäsyöjinnästä ja aikaistettua työelämästä poistumista vanhastaan suosivasta kulttuurista johtuu, että monilta organisaatioilta puuttuu sekä työpaikoilla että yhteiskunnassa kokemus positiivisesta asenteesta ikääntyneisiin työntekijöihin. Siksi lähtökohdat suhtautumisessa työvoiman vanhenemiseen ovat usein vähäiset tai olemattomat. Avainviestinä on, että hyvien käytäntöjen kyseessä ollen pieni ei ehkä ole nimenomaan kaunista, mutta hyvin pienillä muutoksilla voi olla positiivinen vaikutus.

Vanhenevaa työvoimaa koskevat hyvät käytännöt sisältävät sekä erityistoimenpiteitä ikäsyöjinnän torjumiseksi että sellaisten yleisten työllistämisen- ja työvoimapolitiittisten käytäntöjen omaksumista, joilla jokaiselle yksilölle luodaan omien kykyjensä toteuttamisen mahdollistava ympäristö, jossa kukaan ei joudu iän vuoksi muita heikompaan asemaan. On kuitenkin myös mahdollista toteuttaa tarkasti kohdennettuja aloitteita, kuten ikärajoitusten poistaminen ilmoitettaessa avoimista työpaikoista, vaikka organisaation ikäkysymyksiä koskevia periaatteita ei kokonaisuudessaan muutettaisi. Näin ollen esimerkkejä hyvistä käytännöistä voidaan löytää organisaatioista, joissa esiintyy silti paljon muuta ikäsyöjintää. Ikään perustuvien rajoitteiden kokonaisvaltainen poistaminen edellyttää laajan ikästrategian luomista (katso sivu 11).

Esimerkkejä hyvistä käytännöistä

Seuraavat esimerkit on poimittu European Portfolio of Good Practice -nimisestä hyvien käytäntöjen luettelosta, joka sisältää 155 esimerkkikäytäntöä yhdeksästä säätiön hankkeeseen osallistuneesta maasta. Hyvien käytäntöjen omaksuminen ikäsyöjinnän torjunnassa ei edellytä erityisiä iäkkäisiin työntekijöihin liittyviä aloitteita – ne voivat hyvin olla yleisiä työvoimaan liittyviä periaatteita, jotka hyödyttävät erityisesti iäkkäitä työntekijöitä. Esimerkiksi joissakin Yhdistyneen kuningaskunnan yrityksissä vuosityöaikaan siirtymisen järjestelmä on osoittautunut erityisen hyödylliseksi iäkkäille työntekijöille, joilla on hoitovelvoitteita, vaikka sitä ei ollut tarkoitettu nimenomaan ikään liittyväksi työvoimastrategiaksi.

Hyvä käytäntö voidaan ryhmitellä viiden tärkeimmän ulottuvuuden mukaan.

Hyvän käytännön pääulottuvuudet ovat:

- työhönotto
- koulutus, kehittäminen ja ylennykset
- joustavat työskentelytavat
- ergonomia/työnkuva
- organisaatioiden muuttuvat asenteet

Työhönotto

Hyvä käytäntö merkitsee sen varmistamista, että ikääntyneillä työntekijöillä on joko muihin nähden tasavertaiset tai erityiset pääsymahdollisuudet avoinna oleviin työpaikkoihin ja että mahdollisia hakijoita ei syrjitä suoraan eikä välillisesti. Esimerkkinä mainittakoon ikärajojen ja muiden syrjintäkeinojen puuttuminen ilmoituksista tai muista työhönottomenetelmistä.

- Keskisuuri ruotsalainen yritys (RAPID), jonka palveluksessa on ammattitaitoisia metallityöntekijöitä, on tietoisesti palkannut pienen määrän iäkkäitä työntekijöitä varmistaakseen työvoimansa **ikärakenteen monipuolisuuden** ja välttääkseen ammattitaitoisen työvoiman puutteen.
- Suuri Yhdistyneen kuningaskunnan paikallisviranomaisen (London Borough of Hounslow) on **kieltänyt ikärajoitusten käytön** työpaikkailmoittelussaan.
- IBM-Sernet perustettiin vuonna 1991 Italiassa ryhmän IBM:n johtajia ja IBM:n itsensä yhdessä omistamaksi avoimeksi yhtiöksi. Se tarjoaa konsulttipalveluja kaikkien alojen kaikenkokoisille yrityksille. Aloite oli **alihankintaluonteinen**, ja sen tavoitteena oli saada ryhmä hyvin taitavia ammattilaisia pysymään IBM:n vaikutuspiirissä.
- Eräs paikallinen työnvälitystoimisto (Uitzendbureau 55+) Alankomaissa on erikoistunut auttamaan **ikäntyneitä työntekijöitä (55 täyttäneitä) ja vapaita työpaikkoja kohtaamaan toisensa**.

Koulutus, kehittäminen ja ylennykset

Tämän alueen hyvä käytäntö tarkoittaa huolehtimista siitä, että ikääntyneitä työntekijöitä ei lyödä laimin koulutus- eikä urakehityksasioissa, että oppimismahdollisuuksia tarjotaan koko työssäoloajan, että koulutusmenetelmät soveltuvat ikääntyneille työntekijöille ja että myönteisiä toimia toteutetaan aina tarpeen mukaan aiemmin tapahtuneen syrjinnän korvaamiseksi.

- Eräs saksalainen metallinjalostusyritys (Keller GmbH) on alkanut tarjota ikääntyneille työntekijöilleen **kursseja tietotekniikkataidoissa**. Kurssit on erityisesti suunniteltu niin, että ikääntyneiden ammattityöntekijöiden aiemmin hankkimien kokemusten ja uusina opittavien teknisten taitojen välille syntyy läheinen vuorovaikutus.
- FORUM on Alankomaissa toteutettava yhteisön aloite, jossa opetuslalle pyritään luomaan **ikätietoista henkilöstöajattelua**. FORUM pitää yllä "tehtävöpörssiä" kutsuttua hanketta, joka tarjoaa opettajille mahdollisuuden olla vapaaehtoisesti varalla erilaisiin tilapäisiin tehtäviin joko opetuslalla tai muualla.
- Italiassa toimiva voittoa tavoittelematon järjestö Higher Training Institute on järjestänyt **koulutusohjelman työttömille**, joista useimmat ovat yli 50-vuotiaita. Tämä aloite keskittyy eräälle Italian köyhimmistä alueista ja toimii yhteistyössä maan suurimpiin kuuluvan ammattijärjestön kanssa.
- Eräs keskisuuri hollantilainen yritys (Fontijne Holland) on järjestänyt 40 vuotta täyttäneille työntekijöille tarkoitetun "**työpaikan teknologiaa**" **koskevan täydennyskurssin**. Kurssi on suunniteltu ikääntyneille työntekijöille, jotka eivät ole pitkään aikaan olleet tuotantoprosessiin liittyvillä kursseilla, jotka eivät tunne osallistuvansa tarpeeksi tuotantoprosessiin tai jotka haluavat opiskella uutta tekniikkaa syvemmin tai laajentaa ammatillista tietämystään.
- Saksan työnantajaliiton ammatillinen koulutuskeskus on kehittänyt teollisuuden palveluksesta työttömiksi jääneille **ikäntyneille työntekijöille** useita **koulutuksen pilottialoitteita**. Niiden tarkoituksena on antaa työllistymismahdollisuuksia pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.
- Suuri Kreikassa toimiva alumiinituotteiden valmistaja (Hellas Can) kannustaa ikääntyneitä työntekijöitä hyödyntämään kaikkia sen **koulutusohjelmia, tietotekniikka** mukaan lukien. Ikääntyneet työntekijät osallistuvat usein itse työssä tapahtuvan koulutuksen antamiseen.

Joustavat työskentelytavat

Tämän alan hyvä käytäntö merkitsee suuremman joustavuuden sallimista ikääntyneille työntekijöille heidän työaikansa suhteen tai eläkkeelle siirtymisajankohdan taikka -tavan suhteen. Tällainen joustavuus voi luonnollisesti hyödyttää niin nuoria kuin vanhempiakin työntekijöitä ja erityisesti niitä, joilla on hoitovelvollisuuksia (esimerkiksi sovellettaessa vuosityöaika), mutta erityisesti ikääntyneiden henkilöiden osalta jousto voi olla merkittävä keino mahdollistaa tämän ryhmän pysyminen mukana työelämässä.

- Keskisuuri belgialainen rahoitusyritys (Fidisco NV) antaa työntekijöilleen mahdollisuuden noudattaa hyvin **joustavia työskentelytapoja**. Se antaa iäkkään henkilöstönsä (60 vuotta täyttäneiden miesten ja 55 vuotta täyttäneiden naisten) työskennellä viikossa kaksi tuntia vähemmän ilman, että se vaikuttaisi ansiotasoon. Tämä lyhennetty työaika on mahdollista muuttaa ylimääräisiksi lomapäiviksi.
- Keskisuuri Ranskassa sijaitseva rakennusalan yritys poisti vuonna 1993 mahdollisuuden siirtyä varhaiseläkkeelle ja korvasi sen oppisopimuskoulutusohjelman yhteydessä toteutetulla **porrastetulla siirtymisellä varhaiseläkkeelle**. Tavoitteena on pehmentää siirtymistä työstä eläkkeelle, helpottaa uusien työntekijöiden palkkaamista ja käyttää iäkkäintä henkilöstöä nuorimman kouluttajana.
- Eräs hyvin suuri ranskalainen sokeriteollisuusyritys sallii porrastetusti varhaiseläkkeelle siirtyvän henkilöstön **vaikuttaa** jonkin verran **omaan työskentelyaikatauluunsa**. Ohjelmaan osallistuvat saavat vähintään 90 prosenttia aikaisemmista tuloistaan. Porrastetusti varhaiseläkkeelle siirtyvät työntekijät voivat säästää loma-oikeuttaan ja aikaistaa näin lopullista eläkkeelle siirtymistään.

Ergonomia/työnkuva

Työnkuvaan liittyvä hyvä käytäntö voi sisältää ennalta ehkäiseviä tai sellaisia toimenpiteitä, jotka on tarkoitettu kompensoimaan fyysisen toimintakyvyn alenemista. On monia tapoja torjua työperäisiä sairauksia tai työkyvyttömyyttä työnkuva kehittämällä, esimerkiksi poistamalla raskaiden esineiden nostaminen tai rajut kierto- ja kiertoliikkeet tai huolehtimalla valaistuksen ja tuolien asianmukaisuudesta. Ajatellen ikääntyviä työntekijöitä, joiden fyysinen toimintakyky heikkenee, työpaikka voidaan muuttaa sellaiseksi, että se auttaa heitä säilyttämään tuottavuutensa ja jatkamaan näin työntekoa – esimerkiksi muuttamalla valaistustasoa näkökyvyn heikkenemisen kompensoimiseksi tai suunnittelemalla työpisteet sellaisiksi, että rasittavat kumartumiset ja kurkottelut käyvät tarpeettomiksi.

- Suuri Suomessa toimiva eineksiä valmistava yritys (Ruoka-Saarioinen Oy) on investoinut yhdessä julkisten ja yksityisten vakuutuslaitosten kanssa hankkeeseen, jonka tarkoituksena on lisätä yrityksen työntekijöiden työssäolovuosia yhdellä tai kahdella. Fyysistä työympäristöä on parannettu esimerkiksi ostamalla uusia työvälineitä. **Ergonomiset parannukset** ovat mahdollistaneet paremmat työskentelyasennot. Työntekijöillä on henkilökohtaisia taukojumppa- ja kuntoiluhjelmia ja laihduttamisesta on tullut suosittua. Hankkeella on ollut hyvin suotuisa vaikutus sekä fyysiseen että henkiseen työkykyyn.
- Keskisuuri hollantilainen rakennusalan yritys (Hazenbergh Construction) pyrkii ennakoimaan ikääntymisen työssä mahdollisesti aiheuttamia ongelmia **sopeuttamalla työtehtäviä ja toteuttamalla sosiaalis-**

lääketieteellistä valvontaa. Asiaan kuuluvat myös säännölliset terveystarkastukset. Yrityksen lääkäri antaa sekä työntekijälle että työnantajalle neuvoja siitä, mikä on kuormituksen ja kapasiteetin järkevä yhdistelmä. Sopeuttamistapoja ovat esimerkiksi siirtyminen kirvesmiehen työstä valvontatehtäviin, nuoremman ja vähemmän kokemusta saaneen suorittavan henkilöstön opastaminen työhön vähemmän rasittavissa kunnostuskohteissa, nuoremman työntekijän sijoittaminen työskentelemään iäkkäämmän parina, jolloin nuorempi tekee raskaan työn ja iäkkäämpi kouluttaa, sekä työtahdin mukauttaminen.

Organisaatioiden muuttuvat asenteet

Hyvien käytäntöjen omaksuminen kaikilla näillä alueilla riippuu organisaation avainhenkilöiden sitoutumisesta asian toteuttamiseen. On tunnettua, että toisinaan suurissa organisaatioissa ylempien johtajien halu luoda ikääntyneille työntekijöille yhtäläiset mahdollisuudet vesittyä työhön otosta ja koulutuksesta suoraan vastuussa olevan keskijohdon tasolla. Siksi tämän henkilöstöosan asenteiden muuttuminen ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan voi olla ratkaiseva edellytys hyvän käytännön syntymiselle. On olennaisen tärkeää luoda kokonaisvaltainen "ikä tietoisuusstrategia" (katso s. 11).

Myönteisenä toimenä ikä syrjinnän torjumiseksi voidaan keskijohdolle, työnjohtotasolle ja koko henkilöstölle esittää todistusaineistoa, joka osoittaa ikääntyneiden työntekijöiden palkkaamisesta ja heihin panostamisesta koituvat edut. Tällaiset todisteet voivat olla samasta organisaatiosta tai vastaavista muista organisaatioista peräisin olevia esimerkkejä tai laajapohjaisemmista tieteellisistä tutkimuksista saatuja tuloksia. Sen lisäksi, että on syytä parantaa tietämystä ikääntyneiden työntekijöiden palkkaamiseen ja koulutukseen liittyvien hyvien käytäntöjen tarpeesta, voi olla paikallaan järjestää erityistä koulutusta, jossa käsitellään iästä riippumattomia yhtäläisiä mahdollisuuksia tai tietoisuuden lisäämistä ikääntyvän työvoiman erityistarpeista.

- Suuri ruotsalainen henkilöautojen valmistaja (Volvo Penta) on reagoinut henkilöstönsä ikääntymiseen käynnistämällä ohjelman työntekijöiden yrityksen sisäistä tehtäväkiertoa koskevien asenteiden muuttamiseksi. Aloitteeseen sisältyy varojen osoittaminen yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisiin kehittämisohjelmiin.
- Pieni tilapäistä henkilöstöä välittävä toimisto on toteuttanut Belgiassa kampanjan, joka kohdistui sen omaan henkilöstöön ja toimialaan ja jonka sanomana oli, että ikääntyneillä ihmisillä on suuri määrä ammatillista ja yleistä kokemusta ja että he ovat usein hyvin joustavia.
- Keskikokoinen Alankomaissa toimiva eläinlääkintäalan organisaatio on kehittämässä ikätietoisuuteen perustuvaa strategista henkilöstöpolitiikkaa. Kaikille 200 työntekijälle lähetettiin ensimmäiseksi kyselylomake, jossa tiedusteltiin mielipiteitä työpaikan laadusta, työskentelyolosuhteista, motivaatiosta ja liikkuvuudesta. Työntekijöiltä kysyttiin myös, mitä mieltä he olivat iän ja työn välisestä suhteesta.

Vaikka työpaikan ikäkysymykset on havainnollisuuden vuoksi erotettu viideksi ulottuvuudeksi, niiden väliset rajat ovat usein käytännössä hämärtyneet. Tämä ei ole yllättävää, sillä jos organisaatio ottaa käyttöön ikääntyneiden työntekijöiden yhtäläisiä mahdollisuuksia korostavan työvoimapolitiikan, tämä suhtautumistapa leviää todennäköisesti myös muihin organisaation henkilöstöasioita koskeviin näkökohtiin.

Hyvän käytännön noudattaminen

Edellisessä jaksossa saatiin tuntumaa hyvin laajaan valikoimaan hyviä käytäntöjä koskevia erilaisia aloitteita, joita julkiset ja yksityiset organisaatiot ovat kehittäneet eri maissa. Hyvien käytäntöjen omaksumisessa on hyödyllistä noudattaa neljää tärkeintä suuntaviivaa.

Hyvien käytäntöjen omaksumisessa noudatettavat tärkeimmät suuntaviivat:

- ylimmän johdon kannatus toimille
- toimia tukeva henkilöstöhallintoympäristö
- asianomaisten ikääntyvien työntekijöiden sitoutuminen toimiin
- huolellinen ja joustava toteutus

Ylimmän johdon kannatus toimille

Ilman tätä tukea aloite ei todennäköisesti edisty kovin pitkälle. Tavallisesti hyvän käytännön läpiviemisen ottaa asiakseen kyseisen organisaation henkilöstöhallinnosta ensisijaisesti vastuussa oleva henkilö.

On monia syitä siihen, miksi ylin johto kannattaa aloitteita hyviksi käytännöiksi ikäkysymysten hoitamisessa: tietoisuus työvoiman ikääntymisen seurauksista ja tarpeesta pitää iäkkäät työntekijät työssä sekä tarjota heille uudelleen koulutusta, paikallisten työmarkkinoiden kapeikot, johdon vaihtuessa omaksutut uudet toimintatavat tai periaatteet taikka julkisen rahoituksen saatavuus tietyn tyyppisille aloitteille. Pyrittäessä varmistamaan kannatus hyvään käytäntöön johtavalle aloitteelle on tärkeää tuoda esille organisaation erityistarpeet ja edellisessä jaksossa esitetyt yleiset näkökohdat.

Toimia tukeva henkilöstöhallintoympäristö

Hyvään käytäntöön johtavan aloitteen käynnistäminen ei edellytä, että yrityksessä noudatettaisiin ikääntyneitä työntekijöitä avoimesti suosivaa henkilöstöpolitiikkaa. Kuitenkin tällaiset aloitteet onnistuvat todennäköisimmin ympäristössä, jossa henkilöresurssia arvostetaan. Hyvää käytäntöä todennäköisesti edistävän ympäristön merkkejä ovat sitoutuminen koulutukseen ja laatua korostava organisaation toimintafilosofia.

Hyvän henkilöstöpoliittisen käytännön taustalla on kaksi erilaista perinnettä. Toisaalta joissakin yrityksissä noudatetaan henkilökohtaisia, holhoavia lähestymistapoja, kun taas toisaalta esiintyy nykyaikaisia johtamisstrategioita, joissa korostetaan suunnittelua, laatua, yhteistyötä ja henkilöstön arvostamista. Hyvä käytäntö ikäkysymysten hoitamisessa voi menestyä kummankin tyyppistä toimintatapaa vaalivissa ympäristössä (jälkimmäisen tyyppisessä ympäristössä se voi tosin osoittautua kestävämmäksi). Hyvää käytäntöä tukeva henkilöstöhallintoympäristö tarkoittaa, että keskijohto tai muut aloitteiden toteuttamisesta vastaavat henkilöt eivät aseta sille esteitä.

Asianomaisten ikääntyvien työntekijöiden sitoutuminen toimiin

Vaikka yleisin tapa ottaa käyttöön ikäkysymyksiä koskeva hyvä käytäntö onkin ylhäältä alas suuntautuva johdon päätös, kyseisten aloitteiden onnistuminen riippuu epäilemättä ratkaisevasti asianomaisten henkilöiden ja erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden tuesta. Sitoutuminen ei tapahdu välttämättä heti alussa, varsinkaan jos ilmapiiri on ollut aikaistettua työelämästä poistumista odottava. Siksi voidaan tarvita pitkiäkin suostutteluja, ennen kuin ikääntyneet työntekijät saadaan hyväksymään aloite ja "ottamaan se omakseen". Tässä tarkoituksessa voidaan järjestää esimerkiksi erityisiä seminaareja, joiden yhteydessä asianomaisilta saadaan palautetta. Ammattijärjestöjen edustajat voivat antaa tarvittaessa merkittävää tukea.

Koulutusaloitteiden osalta sitoutumisen takaa ennen kaikkea periaate, jonka mukaan kurssit on mukautettava vastaamaan ikääntyneiden työntekijöiden erityistarpeita ja niissä on noudatettava heidän valitsemiaan menetelmiä. Toisin sanoen koulutus on suunniteltava yhteistyössä ikääntyvien työntekijöiden kanssa. Eräs keskisuuri hollantilainen teollisuusyritys, jolla on pitkät perinteet nuorempien työntekijöiden kouluttamisessa, yritti aloittaa yli 40-vuotiaiden koulutuksen, mutta osallistujat hylkäsivät ajatuksen ja ilmoittivat, ettei koulutus vastannut heidän tarpeitaan. Yritys muutti kurssin sisältöä, toteutusta, kestoa ja ajoitusta vanhemmilta työntekijöiltä saamansa palautteen mukaisesti, minkä ansiosta heidän osallistumisensa kurssille oli innokasta ja tehokasta.

Huolellinen ja joustava toteutus

Jos kaikki hyvän käytännön kehittämisedellytykset ovat ennalta olemassa, kaikki riippuu toteutuksesta. Jotta hyvään käytäntöön pyrkivä aloite saataisiin onnistumaan ilman turhia lastentauteja, se on toteutettava huolellisesti ja joustavasti. Johdon ja henkilöstön välinen toimiva viestintäyhteys on ratkaisevan tärkeää tässä prosessissa. Tarvitaan ehkä huolellista esivalmistelua, jolloin kaikille asianosaisille selitetään, mistä on kysymys. Erityinen koulutus voi olla välttämätöntä, esimerkiksi yhtäläisiä mahdollisuuksia tai ikäkysymysten hoitamista koskevien periaatteiden selvittämiseksi.

Toteutuksen pitäisi onnistua seuraavien yhdeksän vaiheen avulla.

Vaiheet hyvän käytännön toteuttamisen onnistumiseksi:

- **huolellinen valmistelu**, joka sisältää myös työhönotossa noudatettavien periaatteiden ja henkilöstön sekä työmarkkinoiden ikäjakaumien tutkimisen
- **avoin keskustelu** aloitteen tavoitteista niin koko henkilöstön kuin kohderyhmänkin kanssa käyttäen tarvittaessa hyväksi seminaareja, työryhmiä ja tiedotteita
- **ammattijärjestöjen**, yhteistyökomiteoiden ja työntekijäyhdistysten **mukaantulo varhaisessa vaiheessa**
- **ikäntyneiden työntekijöiden** itsensä **mukaantulo varhaisessa vaiheessa**
- keskijohdon **kouluttaminen** ja sen **tietoisuuden lisääminen**
- **hallittu toteuttaminen**, niin että pilottivaiheessa aloite testataan ja mahdollisille epäilijöille osoitetaan sen mahdollisuudet toimia (kokeen vaikutuksen moninkertaistamiseksi se voidaan suorittaa sellaisessa organisaation osassa, joka jo suhtautuu suopeasti hyviin käytäntöihin ikäkysymysten hoidossa), säännöllinen seuranta ja palaute, jotta aloitteeseen voidaan tarvittaessa tehdä muutoksia
- vaikutuksen ja palautteen **säännöllinen arviointi**
- **jatkuva keskustelu** kaikkien työntekijöiden kanssa ikääntyneiden työntekijöiden leimautumisen ja alemmuudentunteen tai henkilöstöä kahtia jakavien asenteiden välttämiseksi
- **huomion kiinnittäminen työympäristön muihin kysymyksiin** kuten rasittaviin tehtäviin ja olosuhteisiin, jotka voivat estää hyvään käytäntöön tähtäävää aloitetta saavuttamasta tavoitettaan.

Näiden yhdeksän toteuttamisvaiheen lisäksi on syytä toteuttaa pitkäaikainen **seuranta**, jossa aloitteen vaikutus arvioidaan ja tulokset ilmoitetaan selvästi henkilöstölle, jotta kokemuksista saadaan oppia tulevaisuutta varten.

Yhteisön aloitteet ikääntyneiden työntekijöiden työllisyyden edistämiseksi on samoin syytä toteuttaa joustavasti, ja myös ne edellyttävät kohderyhmän sitoutumista. Taloudellisen tuen tarve on myös tunnustettava, erityisesti kansalaisjärjestöjen osalta.

Kokonaisvaltainen ikästrategia

Kuten edellisessä jaksossa käsitellyt toteuttamisen suuntaviivat, myös mikä tahansa hyvään käytäntöön pyrkivä aloite onnistuu parhaiten, jos se toteutetaan osana iästä johtuvien esteiden minimoimiseen tai poistamiseen tähtäävää laajempaa henkilöstöstrategiaa.

Organisaatiot haluavat ehkä toteuttaa suhteellisen pienimuotoisia aloitteita, jotka kohdistuvat tiettyihin ongelmiin kuten ammattitaidon puutteisiin. Tällaisten toimenpiteiden rajoitteet on kuitenkin syytä tiedostaa samoin kuin ne ongelmat, joita voi syntyä, kun samanaikaisesti noudatetaan ikääntyneiden työntekijöiden kannalta sekä hyviä että huonoja henkilöstökäytäntöjä. Siksi suppeasti kohdistetut toimenpiteet ikäsyrynnän torjumiseksi, niin hyödyllisiä kuin ne ovatkin, olisi nähtävä esiasteena pyrittäessä kohti kokonaisvaltaista ikään ja työllisyyteen liittyvää henkilöstöstrategiaa.

Mitkä ovat kokonaisvaltaisen ikästrategian ensisijaiset ainekset?

- Suuremman huomion kiinnittäminen **ennaltaehkäisyyn ikäkysymysten hallintaan liittyvissä ongelmissa**, joita ovat esimerkiksi ikääntyneiden työntekijöiden ammattitaidon aleneminen tai työperäiset terveysongelmat, sen sijaan että ongelmiin puututtaisiin vasta niiden tultua esiin.
- **Keskittyminen koko työikään** ja kaikkiin ikäryhmiin eikä yksinomaan iäkkäisiin työntekijöihin.
- **Kokonaisvaltainen suhtautuminen**, joka käsittää kaikki tehokkaaseen ikäkysymysten hallintaan vaikuttavat näkökohdat.
- Lyhyen aikavälin tavoitteena **ikäntyneiden työntekijöiden tilannetta parantavat toimet** silloin, kun he ovat jääneet ilman erityistaitoja tarjoavaa koulutusta tai kun heidän terveytensä on heikentynyt työn vuoksi.

Ikäkysymysten hallintaan liittyvän kokonaisvaltaisen lähestymistavan ydintavoitteena on poistaa ikääntymisen kielteiset vaikutukset työntekoon. Tämän pitäisi olla politiikan ja käytännön pitkän aikavälin tavoitteena. Tässäkin yhteydessä on elintärkeää arvioida kuvatuunlaiseen laajan strategian ja siihen kuuluvien erillisten aloitteiden vaikutusta ja tehokkuutta.

Suosituksset hyvän käytännön mukaisiksi toimenpiteiksi

Jokaisella Euroopan työmarkkinoilla toimivalla on velvollisuus luoda kaikilla tasoilla olosuhteita, joissa ikääntyvään työvoimaan liittyvien kysymysten hallinnan hyvät käytännöt voivat menestyä. Tämä koskee EU:n politiikasta ja kansallisesta politiikasta päättäviä, työnantajia ja ammattijärjestöjä sekä itse ikääntyneitä työntekijöitä.

Työnantajat. Niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin työnantajien olisi pyrittävä luomaan olosuhteet, joissa työntekijät voivat hallita omaa uraansa ja ikääntymistään. Heidän on tunnistettava työvoiman ikääntymisen vaikutukset. Lukuisat esimerkit osoittavat, että suuret, keski-suuret ja pienet organisaatiot voivat kehittää aloitteita, joilla ikäsyrintä voidaan poistaa.

Toimenpiteet: ikätietoisuuden luominen koko organisaatioon ja sen varmistaminen, että ikää ei käytetä asiattomasti perusteena valittaessa palkattavia tai koulutettavia henkilöitä.

Ikääntyvät työntekijät. Jos työnantajien ensisijainen velvollisuus on luoda olosuhteet, joissa yksilöt voivat hallita omaa uraansa ja ikääntymistään, ikääntyvillä työntekijöillä on vastaavasti velvollisuus käyttää tuo tilaisuus hyväkseen.

Toimenpiteet: koulutuksen ja elinikäisen oppimisen mahdollisuuksien hyödyntäminen sekä oman koulutuksen ja urakehitysedellytysten säännöllinen arviointi.

Ammattijärjestöt. Ammattijärjestöjen väitetään toisinaan olevan ristiriitatilanteessa ratkaistessaan, puolustaako jäsenten (työntekijöiden) nykyisiä etuja vai ajaako heidän tulevia eläke-etujaan. Valistuneet ammattijärjestöt eivät kuitenkaan näe tilanteessa ristiriitaa, vaan ne keskittävät ponnistelunsa kaikille ikäryhmille yhtäläisten mahdollisuuksien edistämiseen ja sen varmistamiseen, että ikääntyneet työntekijät saavat eläkkeelle jäädessään riittävän eläkkeen.

Toimenpiteet: järjestöjen edustajien tulisi rutiininomaisesti osallistua ikätietoisuutta lisäävään koulutukseen, ja työehtosopimukseen tulisi sisällyttää koulutustoimenpiteitä, joilla ikääntyneiden työntekijöiden asemaa heikentäviksi koetut puutteet korjataan.

Työnantajajärjestöjen ja ammattiliittojen kansalliset organisaatiot

Toimenpiteet: hyviä käytäntöjä kuvaavien esimerkkien levittäminen asianomaiselle jäsenistölle osana sellaisia toimia, joilla edistetään ikäkysymysten hallintaan liittyvää myönteistä lähestymistapaa / myönteisiä asenteita.

Hallitukset. Kansallisilla hallituksilla on iästä johtuvien esteiden torjunnassa kolme ratkaisevaa tehtävää. Hallitukset voivat rahoittaa tai tukea aloitteita suoraan, säännellä työmarkkinoita tai yhteiskuntaa kokonaisuutena iästä johtuvien esteiden torjumiseksi ja/tai tarjota työnantajille kannustimia. Hallitusten tulisi näyttää esimerkkiä työnantajina, sopimuskumppaneina, lainsäätäjinä ja sääntöjen laatijoina.

Toimenpiteet: **Tietoisuuden lisääminen:** kampanjat ikääntyneisiin työntekijöihin liittyvien kielteisten mielikuvien torjumiseksi ja elinikäisen oppimisen edistämiseksi.

Työllisyyspolitiikka: aktiivinen työmarkkinapolitiikka, jonka tavoitteena on antaa ikääntyneille työntekijöille mahdollisuus jatkaa työelämässä tai palata siihen, ja laadukkaiden työtehtävien saatavuuden edistäminen tälle ikäryhmälle ja muille ikäryhmille.

Eläke- ja sosiaaliturvapolitiikka: sellaisten kannustimien poistaminen, jotka saavat työnantajat hankkiutumaan eroon ikääntyvistä työntekijöistä.

Ikääntyvien työntekijöiden sopeuttaminen: työnantajien kannustaminen toteuttamaan ikäkysymyksiä ja työllisyyttä koskevia kattavia toimintaohjelmia julkaisemalla oppaita hyvistä käytännöistä ja levittämällä ikätietoisuutta koskevaa kirjallisuutta.

Euroopan unioni. Euroopan komissiolla on tällä alueella hyvin tärkeä tehtävä hyvien käytäntöjen esimerkkien levittäjänä ja jäsenvaltioiden välisen tiedonsiirron edistäjänä.

Toimenpiteet: ikään perustuvien rajoitteiden poistaminen komission omista työhönottokäytännöistä, sen varmistaminen, että uusi Euroopan sosiaalirahasto asettaa ikääntyneet työntekijät ryhmänä etusijalle, sen varmistaminen, että ikääntyneiden työntekijöiden tarpeet otetaan riittävästi huomioon työllistämisen suuntaviivoissa ja yhtäläisiä oikeuksia edistävissä politiikassa sekä ikääntyneiden työntekijöiden työllistämistä koskevien uusien Euroopan hyvän käytännön periaatteiden käyttöönotto.

Päätelmä

Näiden suuntaviivojen perustana oleva tutkimus käynnistettiin tarkoituksena löytää esimerkkejä hyvistä käytännöistä vuonna 1995 annetun ikääntyneiden työntekijöiden työllisyyttä koskevan neuvoston päätöslauselman hengessä. Vaikka ikäsyrjinnän torjuntaan ja ikääntyvän henkilöstön hallintaan liittyvää toimintaa harjoittavien organisaatioiden lukumäärä on vähäinen, ne ovat edelläkävijöitä. Se, että niihin kuuluu joitakin Euroopan johtavia yrityksiä ja suuria julkishallinnon viranomaisia, osoittaa tämän aiheen tärkeyttä koskevan tietoisuuden kasvavan.

Valtioiden hallitukset ovat alkaneet kiinnittää huomiota iän ja työllisyyden väliseen paradoksiin – samanaikaisesti, kun työvoima ikääntyy, ihmisten aikaistettu poistuminen työelämästä on yleistä – ja työmarkkinaosapuolten on nyt aika tehostaa toimintaansa. Tämä opas osoittaa, mitkä käytännön toimet ovat tarpeen, jotta työntekijöiden tietoisuus näistä asioista lisääntyisi ja organisaatiot aloittaisivat ikääntyvän työvoimansa tehokkaamman ja tuloksetikkaamman hallinnan.

Lisätietoja

Lähempiä tietoja tämän oppaan perustana olevasta hankkeesta ja siihen liittyvistä aloitteista on saatavissa seuraavista säätiön julkaisuista:

1. *Combating Age Barriers in Employment: European Research Report* (1997) ISBN 92-828-0414-3. Saatavissa myös ranskaksi ja saksaksi.

2. *Ikä syrjinnän torjuminen työelämässä: Tiivistelmä* (1997) ISBN 92-828-0313-9. Saatavissa kaikilla virallisilla EU-kielillä.

3. *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice* (1998) ISBN 92-828-0412-7.

Näitä julkaisuja saa Luxemburgissa sijaitsevasta Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimistosta.

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö

Työelämä ja ikääntyvä työvoima: Hyvien käytäntöjen opas

Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto

1999 – 15 s. – 21 x 29,7 cm

ISBN 92-828-5587-2



Työelämä ja ikääntyvä työvoima

Hyvien käytäntöjen opas

Tässä kirjasessa hahmotellaan pääkohtia hyvistä käytännöistä, jotka liittyvät ikääntyvän työvoiman asemaan työelämässä. Tiedot perustuvat Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön johdolla toteutetun hankkeen "Ikäsyrynnän torjuminen työelämässä" tuloksiin. Hankkeessa keskityttiin toimenpiteisiin, joilla työkykyisen elämänsä jälkipuoliskolle ehtineet työntekijät saataisiin pysymään työelämässä, heille järjestettäisiin uudelleen koulutusta ja heidät sopeutettaisiin uudelleen työelämään. Kirjanen on tarkoitettu oppaaksi työmarkkinaosapuolille, poliittisille päättäjille ja esimiesasemassa toimiville henkilöille, varsinkin jos he hoitavat uusien työntekijöiden valintaa ja koulutusta.



EUROOPAN YHTEISÖJEN
VIRALLISTEN JULKAISUJEN TOIMISTO

L- 2985 LUXEMBOURG

ISBN 92-828-5587-2



9 789282 855874