


Ikäsyrrjintä työelämässä – organisaatiotason näkökulma

Uusi ikäpolitiikka pyrkii pidentämään työuria nostamalla ikääntyneiden työllisyyttä. Sen tiellä on ikäsyrrjintä rekrytoinneissa.

Anna Pärnänen
Tutkija
Tilastokeskus (vv.)
annaparnanen@gmail.com

Työurien pidentäminen ja ikääntyneiden 55–64-vuotiaiden työllisyysasteiden nostaminen ovat sekä EU:n että kansallisen tason tärkeimpiä yhteiskuntapoliittisia tavoitteita. Tämä työurien pidentämiseen tähtäävä *uusi ikäpolitiikka*¹ kulminoitui Suomessa vuosituhanen vaihteessa tavoitteeksi pidentää työuria 2–3 vuodella. Ikääntyneiden työllisyyden parantaminen on edelleen keskeinen yhteiskuntapoliittinen tavoite. Uutta ikäpolitiikkaa on toteutettu Suomessa laajalla toimenpiteiden repertuaarilla, joista tärkeimpänä keinona edistää ikääntyneiden

¹ Käsitteeseen ”vanha ikäpolitiikka” tiivistän sen työvoima- ja eläkepolitiikan, jossa työvoiman tarjontaa säädeltiin eläkepolitiikan kautta. Varhaiseläkkeet toimivat rakennemuutoksen ja työttömyyden säätelyn välineenä siten, että työvoiman tarjontaa vähennettiin nimenomaan vanhimmasta ikäluokasta päin (Ilmakunnas ja Rantala 2005).



Anna Pärnänen osoitti väitös-
tutkimuksessaan, että ikäyrjintä
ilmenee ennen kaikkea nuorten
suosimisena rekrytoinneissa.

”Ikäsyrrintä näyttää olevan erityisesti työtä etsivien ikääntyneiden työttömien ongelma.”

työllisyysasteiden nostoa voi pitää eläkejärjestelmään tehtyjä muutoksia (Ilmakunnas ja Rantala 2005; Julkunen ja Pärnänen 2005).

Uudella ikäpolitiikalla on myös tasa-arvotavoitteita: pyrkimys eri-ikäisten tasaarvoiseen kohteluun työmarkkinoilla. Se korostaa ikääntyneiden osaamista ja arvostusta työntekijöinä ja kiinnittää huomiota työmarkkinoilla esiintyvään ikäsyrrintään (Ikäohjelman...2002). Vaikka ikäsyrrintää kokevat myös nuoret (Lehto ja Sutela 2008), on ikääntyneiden kokemaa syrrintää työelämässä nähty merkittävämpänä ongelmana.

Ikäsyrrintä näyttää olevan erityisesti työtä etsivien ikääntyneiden työttömien ongelma, vaikka yksittäisen työnhakijan olisikin vaikea todistaa kohdattua ikäsyrrintää (Kouvonen 1999). Mikään toinen tekijä kuten koulutustaso, sukupuoli tai alue ei selitä ikääntyneiden suurempaa työttömyyttä (Järnefelt 1999). Syrrinnän – myös ikään perustuvan syrrinnän – kohteeksi joutuneen oikeussuojaa onkin pyritty tehostamaan vuonna 2004 voimaan tulleen yhdenvertaisuuslain avulla.

Uuden ikäpolitiikan merkittävä kohde-ryhmä ovat olleet työnantajat, joiden on toivottu yhtäältä välttävän varhaiseläke-rettien käyttöä ja toteuttavan sellaista henkilöstöpolitiikkaa, joka tukee pitkiä työuria. Toisaalta työnantajilta on toivottu aikaisempaa suurempaa halukkuutta palkata ikääntyneitä työttömiä.

Toiseksi ikäpolitiikan kohteena ovat olleet ikääntyneet itse. Työllisiä ikääntyneitä on kannustettu pysymään työssä aina vanhuuseläkeikään saakka. Työttömiä ikääntyneitä on tuettu uudelleentyöllistymisessä palkkatuoin, työnantajamaksun muutoksin ja erillisin ammattitaitoa kohottavin ohjelmin. Heitä on niin ikään kannustettu pitämään huolta sekä terveydestään että oman osaamisensa ajantasaaisuudesta kouluttautumisen kautta.

Väitöstutkimuksessani (Pärnänen 2011) tarkastelin, miten uuden ikäpolitiikan tavoitteet pidemmistä työurista ja ikääntyneiden palkkaamisesta otetaan työpaikkatasolla vastaan. Lähtökohtana oli ajatus siitä, että työntekijät ja työnantajat eivät tee valintojaan erillisinä yksikköinä, vaan *työorganisaatiot* luovat sen mikrokontekstin, jossa molemmat työnantajat ja ikääntyneet itse – valintojaan tekevät. Tutkittaessa ikäpoliittisen käänteiden edellytyksiä katse on käännettävä työpaikoille, sillä lopulta päätökset niin työurien pidentämisestä kuin uusien työntekijöiden palkkaamisesta tehdään organisaatiotasolla, kullekin työpaikalle ominaisin reunaehdoin.

Tässä artikkelissa keskityn tutkimustuloksiini ikäsyrrinnän osalta. Artikkelissa tarkastellaan, miten ja missä tilanteissa ikäsyrrintä ilmenee työorganisaatioissa henkilöstöpäälliköiden, luottamushenkilöiden ja ikääntyneiden työntekijöiden kertomana.

Tutkimuksen yksi keskeinen tulos oli, että ikä on osa strategista henkilöstöpolitiikkaa. Ikäpolitiikat voidaan tunnistaa organisaatioiden toiminnasta niiden tekemien ikäsidonnaisten henkilöstöpoliittisten valintojen kautta. Ikäpolitiikat ovat osa organisaatioiden kilpailustrategiaa, tehokkuuden tavoittelua, työn muutokseen sopeutumista ja pitkän tähtäimen henkilöstöresurssien suunnittelua. Ikäpolitiikkoja ei siten voida erottaa omaksi erityisalueekseen organisaation sisällä, vaan ne muotoutuvat osana yleistä toimintaympäristön muutokseen sopeutu-

mista. Myös ikäsyrrintää tulee tarkastella tässä viitekehyksessä.

Tutkimusaineisto koostuu kymmenestä organisaatiosta tehdyistä laadullisista haastatteluista. Jokaisessa organisaatiosta haastateltiin henkilöstöpäällikköä, luottamushenkilöä ja kahta tai kolmea ikääntyntä työntekijää. Organisaatioista kolme edusti julkista sektoria, kaksi teollisuutta ja viisi yksityisiä palveluita. Haastattelut tehtiin vuosina 2000 ja 2001. Lukijan tulee siten ottaa huomioon, että eläkejärjestelmässä on tällä välin tehty merkittäviä muutoksia, kuten eläkeiän muuttuminen joustavaksi 63–68 vuoden iäksi ja työttömyyseläkkeen lakkauttaminen. Uusi eläkeikä tuo työpaikoille uusia kysymyksiä, kuten kuka vanhuuseläkkeelle siirtymisestä päättää. Työttömyysreitin käytön osalta tilanne on kuitenkin pysynyt samankaltaisena, sillä huolimatta tehdyistä muutoksista se on edelleen mahdollinen työstä poistumisreitti.

Työnantajat – ikäsyrrinnän rationaalisuus

Työnantajaa tutkimuksessa edustavat henkilöstöpäälliköt, joita haastateltiin laajasti ikään liittyvistä teemoista. Ikäsyrrintää ja sen esiintymistä organisaatioissa ei kuitenkaan kysytty suoraan, sillä oletus oli, etteivät henkilöstöpäälliköt todennäköisesti kertoisi, jos organisaatioissa esiintyisi ikäsyrrintää. Mahdollinen ikäsyrrintä tuli kuitenkin ilmi muutoin, kun haastatteluissa keskusteltiin iästä osana organisaatioiden henkilöstöpoliittisia päätöksiä. Kaiken kaikkiaan ikä tuli merkityksellisenä tekijänä esille irtisanomisten, rekrytoinnin ja työtehtävien iän mukaisen segmentoinnin yhteydessä. Näistä tilanteista ikäsyrrintä nousi esille henkilöstöpäälliköiden haastatteluissa vain silloin, kun puhuttiin rekrytoinnista.

Kaikki kymmenen organisaatiota suosivat rekrytoinnissa pääsääntöisesti nuo-

Rekrytoinneissa suosittiin nuoria, tärkeimpänä syynä henkilöstön korkea keski-ikä.

ria. Ikä menetti merkityksensä vain tilanteissa, joissa etsittiin työntekijää johtavaan asemaan tai erikoisosaamista vaativaan tehtävään. Niin ikään vanhempia työnhakijoita suosittiin palvelualoilla silloin, kun asiakaskunnan keski-ikä oli korkeahko ja työntekijöiden ikärakenteen haluttiin vastaavan asiakaskunnan ikärakennetta. Tällöin haussa usein oli kuitenkin noin 40-vuotias, harvemmin tätä vanhempi.

Henkilöstöpäälliköt eivät mielellään myöntäneet nuorten suosimista rekrytoinnissa, mikä on ymmärrettävää. Haastateltavat olivat asemansa vuoksi hyvin tietoisia niin syrjintään liittyvästä laisäädännöstä kuin myös uuden ikäpolitiikan tavoitteista. Joidenkin oli selvästi vaikea vastata esitettyihin kysymyksiin, jos rehellinen vastaus tarkoitti ikäsyrjivien käytäntöjen myöntämistä.

Yhtä kaikki nuorten suosiminen rekrytoinnissa oli ilmeistä. Mutta miksi rekrytoinnissa suosittiin nuoria? Yhtenä syynä ikääntyneiden vaikean työllistymisen taustalla on alan tutkimuskirjallisuudessa nähty työnantajien kielteiset käsitykset ikääntyneistä. Tällaisia käsityksiä ovat muun muassa se, että ikääntyneet ovat nuoria vaikeammin koulutettavissa, heillä on heikompi osaamistaso ja korkeamat palkkavaatimukset, he ovat joustamattomampia, heillä on vaikeuksia uuden teknologian oppimisessa ja heidän fyysinen ja psyykinen kuntonsa on heikentynyt (Taylor ja Walker 1994; Vaah-

tio 2002; Ilmarinen ym. 2003). Tämän tapaisia tuloksia työnantajien asenteista on käytetty selittämään ikäsyrjintää rekrytoinnissa, ylennyksissä ja varhaisten työstä poistumisreittien käytössä (Duncan 2003).

Vastaavanlaisia syitä nousi esille myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen perusteella syyt ikäsyrjintään rekrytoinnissa ovat kuitenkin pääsääntöisesti organisaatiolähtöisiä ja harvemmin kielteisiin asenteisiin nojaavia. Kaikkein tärkeimmäksi syyksi suosia nuoria uusia työntekijöitä palkattaessa nousi organisaatioiden henkilöstön korkea keski-ikä. ”Vanha” ikärakenne ikään kuin pakotti suuntaamaan rekrytoinnin nuoriin, jotta organisaatio pystyisi turvaamaan tarvittavan työvoiman tulevaisuudessa ja varmistamaan organisatorisen tietotaidon siirtymisen eteenpäin. Organisaatioissa katsottiin, että uusina työntekijöinä yli 50-vuotiaat olivat liian lähellä eläkeikää, jotta heidän kouluttamiseensa kannattaisi panostaa.

AP: Jos te palkkaatte ihmisiä, (–) niin ... onko iällä siinä merkitystä? Palkkaatteko ikääntyneitä ikinä?

HP: En uskalla ääneen sanoa.

AP: Ette uskalla tässäkin sanoa ääneen?

HP: Joo, ei, mut siis... Siis terveen organisaation ikärakenteen turvaamiseksi, niin kyllähän se varmaan se tosiasia on, että sitä nuorempaa porukkaa me tarvitaan. Se on niin ku tosiasia. (–) Tätä on niin ku se, että me tavallaan tarvitaan nuorempaa porukkaa myöskin. Uusia ajatuksia, uusia, uusia... tuota niin vähän toimintatapojakin

(Henkilöstöpäällikkö)

Henkilöstön korkea keski-ikä oli legitimi peruste ikäsyrjintään rekrytoinnissa, ja käytäntö sai ymmärrystä niin ikääntyneiltä työntekijöiltä kuin luottamushenkilöiltäkin (Pärnänen 2011).

Myös muita syitä nuorten suosimiseen rekrytoinnissa nousi esille. Ensinnäkin

Nuorten suosimiseen työhönotossa vaikuttivat myös palkkataso, työkyvyttömyyseläkkeet, osaaminen ja jaksaminen.

nuorten alhaisempi palkkataso teki näistä houkuttelevampaa työvoimaa. Toinen syy oli pyrkimys minimoida mahdolliset työkyvyttömyyseläkkeiden kustannukset. Nuoria suosittiin, koska riski työkyvyttömyyteen oli vanhemmilla suurempi. Kolmas tekijä liittyi jaksamiseen ja osaamiseen. Haastatelluilla oli selkeä käsitys, että nuoret jaksavat paremmin hektistä työtahtia ja fyysistä rasitusta. Niin ikään nuorilla katsottiin olevan uudemman koulutuksen vuoksi uudempi tieto alan oppilaitoksista sekä parempi kielitaito. Vanhempien työntekijöiden valtti, pitkä kokemus, ei juuri painanut rekrytointipäätösten teossa, sillä työnantaja arvosti nimenomaan omassa organisaatiossaan hankittua kokemusta ja ”hiljais-tietoa”.

HP5: (–) Kyllä se on niin ku kokemuksen kautta tullu tuntuma siihen, että silloin kun jos ihminen vaihtaa alaa vanhemmalla iällä ja käy sitten kurssin jollekin toiselle alalle, niin varsinkin tämmöselle alalle, joka vaatii niin ku ihmiseltä hyvin paljon, niin se ei taho onnistua. (–) Nimenomaan siitä se johtuu, ei niinkään siitä, etteikö pystyis oppimaan niitä kaikkia asioita, vaan siitä, että se paineensietokyky ei oo enää niin hyvä. Että kuitenkin osittain tämmönen stressinsietokyky ja (–) tämmönen skarppina olo, niin se on kuitenkin osaltaan myöskin kokemuksen kautta tulevaa. (–)

(Henkilöstöpäällikkö)



Näiden tekijöiden lisäksi rekrytointipäätöksien taustalla vaikuttaa elämänsäkulun institutionalisoituminen, siis eläkeajan tuleminen osaksi normaalia elämänsäkulua. Niin työntekijöillä kuin työnantajilla on taipumus luoda sekä taloudellisia että sosiaalisia odotuksia oletetun eläkeiän ympärille. Siten eläkeikä ja varhaisen työstä poistumisen mahdollistavat järjestelyt eivät vaikuta vain työntekijöiden valintoihin työstä poistumisen ajankohdasta, vaan myös työnantajan käsityksiin työstä poistumisen iästä ja näin ollen yritysten toimintaan rekrytinnissa.

Tutkimuksen valossa kielteiset ikäasenteet eivät saaneet niin suurta painoarvoa rekrytointipäätösten perusteissa kuin organisatoriset syyt. Rekrytointilinjasta vas-

taavilla henkilöstöpäälliköillä toki oli myönteisten ikäkäsitysten ohella myös kielteisiä ikäasenteita, mutta ennen kaikkea ikä vahvasti yksilöllistettiin. Informantit huomauttivat, että vaikka he tekivät ikään perustuvia yleistyksiä, ei tietyn ikäisiä kuitenkaan voinut yleistää tietynlaisiksi, sillä ominaisuudet olivat kuitenkin lopulta yksilöllisiä eikä niinkään ikään sidottuja.

Merkittävin syy nuorten suosimisen rekrytinnissa oli organisaation vanha ikärakenne, tarve varmistaa organisaation toiminnan jatkuvuus sekä tiedon siirtäminen uusille työntekijöille. Organisaatioilla on ikäsyrviviä käytäntöjä rekrytinnissa, koska se on niille rationaalista toimintaa.

Luottamushenkilöt ja ikäsyrvintä

Luottamushenkilöitä haastateltiin tutkimuksessa, koska heidän katsottiin omaavan yksittäisiä työntekijöitä laajemmin tietoa organisaation ikäkäytännöistä. Ovathan luottamushenkilöt asemansa kautta tietoisempia konflikteista ja ongelmista kuin keskivertotyöntekijä. Kuinka luottamushenkilöt sitten näkivät ikäsyrvintä?

Valtaosa luottamushenkilöistä ei ollut havainnut ikäsyrvintää, eivätkä he siten nähneet syrvintää isona ongelmana. Luottamushenkilöillä oli kuitenkin kertoa kaksi selkeää ikäsyrvintätilannetta. Ensimmäinen tapaus liittyi palkkaukseen; nuorempien palkkoja oli nostettu roimasti, jotta heitä ei parempien palkkojen avulla olisi vedetty julkiselta sektorilta yksityiselle sektorille tilanteessa, jossa atk-alan osajista oli työmarkkinoilla kova kysyntä. Vastaavaa palkankorotusta

Luottamushenkilöillä oli yllättävän vähän havaintoja ikäsyrvinnästä.

ei kuitenkaan ollut annettu vanhemmille työntekijöille, koska arveltiin heidän pysyvän nykyisessä työpaikassa joka tapauksessa. Selkeää näyttöä palkkaikäsyrvinnästä luottamushenkilöillä ei kuitenkaan ollut, sillä palkankorotukset perusteltiin "ammattissa kehityksessä".

Toinen tapaus liittyi uralla etenemiseen, jossa vanhemmalle hakijalle oli selkeästi sanottu, että nuorempi hakija valittiin, ei sopivamman pätevyytensä, vaan ikänsä vuoksi. Tämä oli ainoa tapaus, jossa ikäsyrvintää kokenut harkitsi asian riitauttamista.

Yllättävää oli, että vain yksi luottamushenkilöistä nosti esille ikäsyrvintä rekrytinnissa. Joko rekrytointia ei nähty luottamushenkilöille kuuluvan alueena tai heillä oli hyvin vähän tietoa rekrytointiprosesseista.

Muitakin mahdollisia ikäsyrvintätilanteita nousi esille, jos kohta ne olivat syrvintänsä osalta epäselvempiä tapauksia. Kolmas tilanne, jossa mahdollinen ikäsyrvintä nousi esille, liittyi henkilöstön vähentämiseen eläkereittiä pitkin. Kymmenestä luottamushenkilöstä kaksi otti tässä yhteydessä esille ikäsyrvintänsä.

AP: (--) Missä tilanteissa tai miten te ootte havainnu ikäsyrvintää?

LH11: Ensinnäkin (--) vähentämisyjärjestys on se, et tuota sieltä lähtee vanhemmasta päästä ulos, olipa sitten -- työteho, työtaito (--) mitä tahansa.

(Luottamushenkilö)

Ikääntyneet työntekijät saattavat pitää saavutettuna etuna sitä, että heidät voidaan irtisanoa työttömyyseläkeputkeen.

Se, onko eläkeputken käyttö saneerausten tilanteissa ikäsyrvivä käytäntö vai ei, riippuu siitä, kokeeko henkilö itse sen ikäsyrintänä vai ei. Työttömyysreitti suuntaa irtisanomisia ikääntyneisiin, jolloin poislähtijöiden listalle joutumisen perusteena on ensisijaisesti ikä. Toisaalta tutkimuksen haastatteluaineisto tuo esille tapauksia, joissa työnantajan vetäytyminen eläkeputken käytöstä on koettu epäoikeudenmukaisena käytäntönä ikääntyneitä kohtaan. Työttömyysreitin käyttö merkitsi vanhuuseläkeikää varhaisempaa työstä poistumista, ja siten se koettiin myös eräänlaisena saavutettuna etuna, jota työnantajan tulisi käyttää, vaikkei suurta tarvetta irtisanomisiin olisi ollutkaan. Siten eläkeputken käyttöä ei voi yksin nimetä ikäsyrijinnäksi.

Muutoin luottamushenkilöiden esille nostamat tapaukset olivat sellaisia, joiden osalta he itse empivät, oliko kyseessä ikäsyrintätapaus vai ei. Ensimmäisessä tapauksessa oli kyse vanhemman työntekijän ”savustamisesta ulos” uuden nuoremman päällikön toimesta. Luottamushenkilö päättyi kuitenkin pohtimaan, oliko kyse sittenkin ”henkilökemioista” eikä ikäsyrijinnästä, kun myös lähteneen tilalle valittu oli ”iäkkäämpi” (LH2). Toisessa tapauksessa uudelleenorganisoinnin yhteydessä vanhemmalle ennen päällikkötason töitä tehneelle oli vaikea löytää vastaavaa esimiestason tehtävää. Luottamushenkilö kysyy kui-

tenkin, onko kyse ikääntyneiden syrjään laittamisesta vai henkilöstä, jota työntekijät eivät toivo esimieheksien.

Nämä kaksi viimeksi mainittua tapausta kuvaavat hyvin kuinka ikäsyrintää on vaikea tunnistaa ja nimetä. Useinkaan kyse ei ole vain tai ensisijaisesti iästä, eivätkä tapahtumien havainnoitsijat pysty suoraan nimeämään epäkohtaa juuri ikäsyrijinnäksi.

Ikäsyrijinnan havaitseminen työpaikoilla näyttää kuitenkin liittyvän työstä poistumiseen. Työpaikallaan ikäsyrintää havainneiden osuus on suurempi silloin, jos työttömyyseläkeputkea on käytetty työpaikalla irtisanomisyälänään (Pärnänen ja Kontiainen 2007). Ikäsyrijinnan havaitseminen työpaikalla myös lisää eläkehalukkuutta (Viitasalo 2009). Voidaan sanoa, että työttömyysreitillä on ikäsyrivä aspektinsa, jota ei voi kiistää.

Työntekijöiden kokema ikäsyrintää

Itse koettu vanhaan ikään perustuva ikäsyrintää on varsin marginaalinen ilmiö. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen 2008 mukaan vanhaan ikään perustuvaa syrintää oli itse kokenut vain 1,6 prosenttia palkansaajista. Noin 10 prosenttia palkansaajista oli havainnut työpaikallaan ikäsyrintää, mikä on vähemmän kuin suosikkijärjestelmiin tai työsuhteen tyyppiin perustavan syrijinnan kokemisen (Lehto ja Sutela 2008).

Kun survey-tutkimusten tulokset kerotavat vain harvan itse kokeneen ikäsyrintää, ei ole yllätys, että haastatellut eivät yhtä lukuun ottamatta olleet kokeneet ikäsyrintää. Usein he kielsivät sen hyvin jyrkästi. Ainoa ikäsyrijinnan kokemus liittyi lähiesimiehen toimintaan, joka syrintää kokeneen mukaan ei arvostanut vanhempien työntekijöiden osaamista.

Työntekijöiden osalta kysymys ikäsyrijinnästä kääntyi sellaisten ikäsyrintään liitettyjen tilanteiden kuten koulutukseen pääsyn, urakehityksen tai palkan

Työntekijöistä vain harva on kokenut ikäsyrintää.

sijaan kysymykseksi ikätasa-arvoisesta kohtelusta työtovereiden kesken. Jos nuoremmat kollegat pyysivät heitä mukaan töiden jälkeen kaljalle tai muualle vapaa-aikaa viettämään eli työyhteisössä ei ollut jakoa vanhempiin ja nuorempiin työntekijöihin, ei myöskään ikäsyrintää koettu. Ikääntyneille itselleen ikäsyrijinnässä ei siten ollut kysymys työnantajan politiikasta, vaan suhteista lähimpiin työtovereihin ja lähiesimieheen.

Tulos osoittaa, että lähiesimiehellä ja työyhteisöllä on merkittävä rooli siinä, kuinka ikätasa-arvoiseksi työpaikka koetaan. Työntekijätasolla ikäsyrijinnan paikantaminen työtovereiden ja lähiesimiehen käytökseen korostaa lähiyöyhteisön suhtautumisen tärkeyttä työnantajan yleisiin linjauksiin nähden. Organisaatiotason linjaukset ja esimiesten koulutus ikäsensitiivisiksi kuitenkin tukee ja opastaa yksikkötason toimintaa ja siten se on tärkeää.

Lopuksi

Tutkimus osoittaa, että ilmiönä ikäsyrintää on nimenomaan työmarkkinoille tuloon tai sieltä poistumiseen liittyvä ilmiö – siis pikemminkin työmarkkina- kuin työolokysymys. Myös survey-tutkimusten antama kuva ikäsyrijinnästä tukee tätä näkemystä.

Yksittäisen ikääntyneen työnhakijan kannalta tämän tutkimuksen tulokset ovat varsin karuja. Kun syyt nuorten

suosimiseen rekrytoinnissa ovat organisaation henkilöstörakenteessa, omalla toiminnalla voi vain varsin rajoitetusti vaikuttaa uudelleentyöllistymiseensä. Rekrytointikäytäntöjen soisi kuitenkin muuttuvat tulevaisuudessa. Työnantajien tulisi nähdä yli 50-vuotiaat potentiaalisena työvoimana, joilla useimmilla on yli 10 vuotta työkäkö jäljellä. ■

KIRJALLISUUS

Duncan, C. (2003), *Assessing Anti-ageism Routes to Older Worker Re-engagement*, *Work, Employment & Society*, 13, 101–120.

Ilmarinen, J. & Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. (2003), *Kyvystä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana*, Helsinki: Talentum.

Ikäohjelman monet kasvot (2002), Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti, Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2002:3.

Ilmakunnas, S. & Rantala, J. (2005), *Oikeat asenteet vai onnistunut politiikka ikään-tyneiden paremman työllisyyden taustalla?* Työpoliittinen aikakauskirja, 2/2005, 74–81.

Julkunen, R. & Pärnänen, A. (2005), *Uusi ikäsopimus*, Jyväskylä: SoPhi.

Kouvonen, A. (1999), *Ikäsyryntäkokemukset työssä ja työhönotossa*, Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus 203.

Lehto, A. & Sutela, H. (2008), *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.

Pärnänen, A. (2011), *Organisaatioiden ikäpolitiikat: strategiat, instituutiot ja moraali*, Helsinki: Tilastokeskus.

Pärnänen, A. & Kontiainen, N. (2007), *Vanhhat, nuoret ja ikäsyryntä*. Konferenssiesitys, Työelämän tutkimuspäivät 8.–9.11.2007, Tampere, julkaisematon konferenssipaperi.

Taylor, P. & Walker, A. (1994), *The Ageing Workforce: Employers' Attitudes Towards Older People*, *Work, Employment & Society*, 8, 569–591.

Vahtio, E. (2002), *Ikä, rekrytointi ja ageismi*, Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus 244.

Viitasalo, N. (2009), *Suomalaisten palkansaajien ikäsyryntäkokemusten yhteys eläkehalukkuuteen*, Pro gradu -tutkielma, Sosiaalitutkimuksen laitos, Tampereen yliopisto.