

Työelämän sopeuttaminen elämäntilanteeseen

– mahdoton haaste vai
ainutkertainen mahdollisuus?

Työssä jaksamisen haasteita kohdataan kaikissa ikäryhmissä, mutta ne ovat erilaisia ja vaativat kohdennettuja toimenpiteitä.

Mia Latta
Johtaja
Nordic Institute for Advanced Training in Occupational Health (NIVA)
mia.latta@ttl.fi

Tomi Hussi
Erikoistutkija
Työterveyslaitos
tomi.hussi@ttl.fi

Guy Ahonen
Tutkimusprofessori
Työterveyslaitos
guy.ahonen@ttl.fi

Suomalaiseen työelämään kohdistuu väestön ikääntymisen myötä perustavanlaatuinen haaste, sillä tarvitsemme tulevaisuudessa pidempiä, mutta samalla myös ehjempää työuria. Aiemmin, ehjemmin, pitemmälle on tämän päivän työelämää kuvaava versio olympialiikkeen motosta Citius, Altius, Fortius (nopeammin, korkeammalle, voimakkaammin). Työurien pidentäminen pelkästään loppupäästä ei yksin riitä, vaan myös nuoret on saatava aiempaa varhaisemmin kiinnittymään työelämään. Samaan aikaan huomiota on kiinnitettävä myös nk. keskiryhmiin, jotta pitkät sairauspoissaolot ja työttömyysjaksot eivät rikkoisi heidän työuriaan.

Eri-ikäisten yhteistyö tulee olemaan kauaskantoinen haaste työyhteisöjen toiminnalle. Ikääntyneen työväestön kysymykset eivät rajoi-



Ikäjohtamisessa tulee ottaa senioreiden ohella myös nuoremmat ikäryhmät huomioon, toteavat Tomi Hussi, Mia Latta ja Guy Ahonen.

tu pelkästään suuriin ikäluokkiin, vaan tämä tilanne on ajankohtainen seuraavan kolmenkymmenen vuoden ajan. Suurten ikäluokkien (1945–1950) jälkeen syntyvyys kääntyi laskuun, joka jatkui aina 1970-luvun alkupuolelle saakka. Pienin yksittäinen ikäluokka syntyi vuonna 1973, ja sen jälkeenkin syntyvyys on pysynyt matalalla tasolla. Samaan aikaan eliniän odote on kasvanut voimakkaasti. Ikääntyneen väestön osuus on siis tulevana vuosina merkittävästi nuorempia suurempi.

Voidaan kuitenkin sanoa, että Suomi on monessa suhteessa onnekaassa asemassa verrattuna muihin OECD-maihin, jotka ovat tulossa samojen kohtalokysymysten äärelle. Suomessa on aktiivisesti tutkittu iän ja työelämän välistä suhdetta aina 1980-luvun alkupuolelta saakka. Meillä on käyty laaja-alaista yhteiskunnallista keskustelua, ja olemme toteuttaneet mittavia valtakunnallisia hankkeita asenneilmaston muokkaamiseksi (esim. Kansallinen ikäohjelma 1998–2002, Kansallinen Veto-ohjelma 2003–2007). Tämän pitkäjänteisen toiminnan vaikutukset näkyvät todennäköisesti mm. myöhentyneinä eläkkeellejäämisodotuksina. Tärkeä seikka on myös vuoden 2005 eläkeuudistuksen yleinen hyväksyntä. Esimerkiksi Ranskassa vastaavan uudistuksen vastustus on ollut hyvin voimakasta.

Työmarkkinoiden lähitulevaisuuden näköaloja

Näin laman, irtisanomisten ja lomautusten keskellä on ehkä vaikeaa muistaa, saati uskoa todeksi sitä tosiasiaa, että jo lähitulevai-

Vuonna 2008 noin neljännes työikäisistä, 900 000 henkeä ei ollut työmarkkinoiden käytettävissä.

suudessa tulemme kohtaamaan hyvinkin akuuttia työvoimapulaa. On ennakoitu, että työvoima vähenee Suomessa noin 0,35 prosenttia vuodessa vuoteen 2020 mentessä, ja että yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä nousee 25 prosenttiin vuonna 2020 (Ilmarinen 2006, 17). Tätä taustaa vasten lienee selvää, että tulemme tarvitsemaan jokaista kynnelle kykenevää työntekijää työmarkkinoilla jo hyvinkin pian. On myös huomioitava, että kun Suomessa huoltosuhde (eli työntekijöiden määrä yhtä huollettavaa kohden) oli vuonna 2005 vielä 2:1, sen on arveltu olevan vuonna 2025 jo 1,5:1.

Tällä hetkellä eläkeläisiä on lähes puolet suhteessa työvoiman määrään (Ilmarinen, 2005).

Tilastokeskuksen viimeisimpien työllisyystilastojen mukaan Suomessa oli vuonna 2008 noin 3,5 miljoonaa työikäistä (15–64-vuotiaista). Heistä 2,5 miljoonaa oli työllisiä, ja työttöminä oli 172 000 henkilöä. Työllisyysaste oli Suomessa siis noin 70 prosenttia (63 prosenttia, jos mukaan otetaan myös 65–74-vuotiaat) (Tilastokeskus, Työvoimatutkimus).

Toisin päin käännettynä tämä tarkoittaa sitä, että noin neljännes työikäisistä oli samaan aikaan työvoimaan kuulumattomia, toisin sanoen ei työssä, mutta ei myöskään rekisteröityneinä työttöminä. Tämä tarkoittaa lähes 900 000 ihmistä. Työvoimaan kuulumattomat voivat olla esimerkiksi opiskelijoita, asevelvollisuutta suorittavia, omia lapsia hoitavia, eläkeläisiä, työttömyyseläkkeellä olevia, työkyvyttömiä tai korko- ja pääomatuloilla eläviä. Hieman useampi heistä on naisia (53 prosenttia), mutta ero ei ole suuri.

Taulukko 1. Väestön työmarkkina-asema ikäryhmittäin (5-v.), 2008 (1000 henkeä), vuosikeskiarvo.

	Työlliset		Työvoimaan kuulumattomat		Työttömät		Summa	Työlliset tässä ikäryhmässä	
		%		%		%			
Summa	15-74	2531	100 %	1301	100 %	172	100 %	4004	63 %
	15-19	80	3 %	224	17 %	29	17 %		
	20-24	205	8 %	94	7 %	27	16 %		
	25-29	267	11 %	51	4 %	19	11 %		
	30-34	273	11 %	41	3 %	14	8 %		
Välisumma	15-34	825	33 %	1711	32 %	89	52 %	2625	31 %
	35-39	273	11 %	31	2 %	13	8 %		
	40-44	323	13 %	34	3 %	15	9 %		
	45-49	327	13 %	35	3 %	14	8 %		
	50-54	319	13 %	49	4 %	16	9 %		
Välisumma	35-54	1242	49 %	149	11 %	58	34 %	1449	86 %
	55-59	281	11 %	100	8 %	19	11 %		
	60-64	149	6 %	207	16 %	6	3 %		
Välisumma	55-64	430	17 %	307	24 %	25	15 %	762	56 %
	65-69	25	1 %	229	18 %	0	0 %		
	70-74	9	0 %	204	16 %	0	0 %		
Välisumma	65-74	34	1 %	433	33 %	0	0 %	467	7 %

Lähde: Tilastokeskus, PX-Web-tietokannat.

Taulukko 2. Työmarkkinoille osallistuminen, virta-analyysi 2001–2004.

Ryhmä	Työelämä			
	Ulos	Sisään	Ero	
Työttömät	-112911	102680	-10231	työmarkkinoilla
Eläkeläiset	-60736	1210	-59526	ulkona
Opiskelijat	-53741	186922	133181	ulkona
Vapailla*, sairauslomalla	-44537	49896	5359	työmarkkinoilla
Sairaseläkkeellä	-32793	6084	-26709	ulkona
Maastamuuttajat, kuolleet	-19346		-19346	ulkona
Työkyvyttömyyseläkkeellä	-4437	521	-3916	ulkona
Asepalvelusta suorittavat	-2713	11116	8403	ulkona
Maahanmuuttajat		14608	14608	ulkona
Yht.	-157567	269147	41823	

* sis. vanhempainvapaat.

Lähde: Ilmarinen ja Hussi (2008).

Jos huomioidaan, että noin kolmannes työvoimaan kuulumattomista kuuluu ikäryhmään 15–24 vuotta (ja on siten todennäköisesti pääsääntöisesti koululaisia tai opiskelijoita), tämä jättää edelleenkin yli 550 000 potentiaalista työllistä työmarkkinoiden ulkopuolelle. Tämä tarkoittaa noin joka kuudetta työkäistä, ja voidaankin sanoa, että **ensimmäinen työvoiman saatavuuteen liittyvä haaste on juuri mahdollisimman monen työkäisen aktivointi työhön.**

Työllisyyden lisääminen ei tosin ole aivan yksinkertaista ja vaatii eri ryhmille kohdennettuja erityisiä strategioita. Esimerkiksi paljon keskustelua herättänyt maahanmuuttajien ryhmä on meillä vielä verrattain pieni eikä sellaisenaan pysty tarjoamaan ratkaisua ikärakenteen vinoutumisen tarjoamiin haasteisiin. Ilmarisen johdolla toteutetun virta-analyysin avulla pystymme näkemään, että esimerkiksi vuosina 2001–2004 suurimpia työstä poissaolon tai kokonaan poisjäämisen syitä olivat työttömyys, eläköityminen ja opiskelu (taulukko 2). Vasta näiden jälkeen ja kaukana perässä erilaisten vapaiden, sairauslomien ja sairauseläkkeelle siirtymisen jälkeen tulee maahanmuuttajien ryhmä (Ilmarinen ja Hussi 2008).

Työmarkkinoille osallistumista analysoitaessa on myös syytä huomioida eräiden keskeisten määritelmien asettamat rajoitukset. Esimerkiksi Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksessa työlliseksi on määritelty henkilö, joka on tutkimusviikolla tehnyt ansiotyötä vähintään yhden tunnin rahapalkkaa vastaan, tai on vanhempainvapaalla tai alle kolme kuukautta kestäneellä sairauslomalla. Pelkästään työllisyyteen/työttömyyteen tuijottaminen peittää siis alleen sen tosiasian, että työntensiteetti saattaa työllisten ryhmän sisällä vaihdella suurestikin, ja tämä voi tapahtua osittain työn tekijän omasta tahdosta (esim. toivottu osa-aikatyö), mutta myös vastoin tahtoa (alityöllisyys, jossa työtunteja voitettaisiin lisää).

Toinen työvoiman saatavuuteen liittyvä haaste on siis työntensiteetin lisääminen, ja kuten alussa jo mainittiin, tähän liittyy paitsi yleinen työuran pituus, ts. sekä työputken mahdollisimman aikainen alkamisajankohta että mahdollisimman myöhäinen loppumisajankohta, myös työtun-

tien lisääminen ja työuran katkeamattomuus koko työuran aikana.

Tätä vasten nouseekin tärkeäksi huomioida **kolmas haaste, joka liittyy työssä jaksamiseen**, ja on erityisen tärkeää, että tätä haastetta tarkastellaan erikseen jokaisen eri ikäryhmän kohdalla, ei pelkästään uransa loppupäässä olevia vanhempia ikäryhmiä silmälläpitäen. Myös nuorten ja keskiryhmien erityistarpeet on siis pyrittävä kartoittamaan, koska pitkään työssä jaksamisen juuret luodaan koko työuran kestäessä, ei vain viimeisten kymmenen työvuoden aikana. Tässä suhteessa keskustelu työssä jaksamisesta on ollut Suomessa usein puutteellista, koska se on ollut niin vahvasti painottunutta työurien loppupään pidentämiseen, ja juuri siksi tarkastelemmekin seuraavaksi kolmea eri ikäryhmää, yli 55-vuotiaita, 35–55-vuotiaita, ja alle 35-vuotiaita, erikseen.

Työelämän seniorit, yli 55-vuotiaat

Noin joka kuudes työelämässä vaikuttava henkilö on tällä hetkellä yli 55-vuotias. Tyypillinen ikääntyneisiin liitettävä piirre on fyysisten voimavarojen heikkeneminen. On totta, että esimerkiksi pitkäaikaisairastavuus lisääntyy iän myötä, mutta sairauksien aiheuttama koettu haitta ei samalla tavalla lisäännä.

Senioreiden terveydentila ja itse koettu terveys

Noin 66 prosentilla kaikista 55–64-vuotiaista on jokin krooninen sairaus kuten krooninen bronkiitti, jokin verenkiertoelinten sairaus, diabetes, tai tuki- ja liikuntaelinten sairaus (Aromaa ja Koskinen 2002). Jos katsomme vain työssäkäyviä miehiä täs-

”Pitkään työssä jaksamisen juuret luodaan koko työuran kestäessä, ei vain viimeisten kymmenen työvuoden aikana.”

On pikemminkin keskityttävä jäljellä olevan työkyvyn käyttämiseen kuin osittaiseen työkyvyttömyyteen tuijottamiseen, sillä senioreilla on tietotaitoa, jota pitäisi pyrkiä käyttämään.

sä ikäryhmässä, luku oli 50 prosenttia. Naisilla se oli 60 prosenttia, ja kaikilla työssäkäyvillä vastaava luku oli 38 prosenttia. Kaikissa ikäryhmissä ammatti ja koulutus korreloivat sairastumisen kanssa siten, että alemmat toimihenkilöt ja maatalousyrittäjät ovat alttiimpia sairastamaan, ja vain ammattikurssin käyneet sairastivat muita enemmän (Ilmarinen 2005, 107).

Sairauksien haitta nykyisessä työssä on kuitenkin tärkeämpi kysymys kuin itse pitkäaikaissairastavuus. Työterveyslaitoksen kolmen vuoden välein tekemä tietokoneavusteinen puhelinhaastattelu paljastaa, että työelämän senioreiden ryhmässä 18 prosenttia kokee pitkäaikaissairautensa haittaavan työssäkäyntiä. Työtä haittaavat tuki- ja liikuntaelinsairaudet olivat erityisen yleisiä tämän ikäryhmän naisten parissa (12 prosenttia) sekä palvelu-, myynti- ja hoitotyötä (10 prosenttia) ja rakennus-, korjaus- ja valmistustyötä (9 prosenttia) tekevillä (Perkiö-Mäkelä ym. 2007, 34–35).

Kroonisten sairauksien haitta koetaan huomattavasti pienemmäksi kuin sairauksien yleisyys. Tätä vasten on erityisen tärkeää myös huomioida, että työtehtävien fyysinen kuormittavuus on

monilla aloilla merkittävästi vähentynyt. Työelämän muutosnopeus on kiihtynyt ja kehittyvä teknologia asettaa tiuhaan tahtiin uudenlaisia osaamisvaatimuksia. Nämä tekijät voivat omalta osaltaan työntää ihmisiä ulos työelämästä. Toisaalta työelämän ulkopuoliset asiat saattavat houkuttaa siirtymään työelämän ulkopuolelle.

Joka tapauksessa on tärkeää huomioida, että tämän ryhmän ”työelämän konkareilla” on myös sellaista tietotaitoa, jota nuoremmilla sukupolvilla ei ole. Koska monelle seniorille kertyy ikään ja fyysiseen toimintakykyyn liittyviä rajoituksia, on hyvän ikäjohtamisen mukaista löytää keinoja, joilla nämä henkilöt voivat jatkaa työelämässä mahdollisimman pitkään. On siis pikemminkin keskityttävä jäljellä olevan työkyvyn käyttämiseen kuin osittaiseen työkyvyttömyyteen tuijottamiseen, sillä työkykyä on yleensä aina selvästi enemmän jäljellä verrattuna siihen, mikä osa työkyvystä on esimerkiksi sairauden takia väliaikaisesti tai pysyvästi rajoittunut (Ilmarinen 2006, 224).

Jäljellä olevaa työkykyä voidaan pyrkiä hyödyntämään kuormitusta vähentämällä. Monissa yrityksissä käyttöön otettu ikävapaiden malli liittyy juuri tähän tavoitteeseen. Tietyn ikärajan jälkeen (tyypillisesti noin 58 vuotta) työntekijä on oikeutettu saamaan ylimääräisiä palkallisia vapaapäiviä. Ikävapaa on sovittujen käytäntöjen mukaan jaettava koko työvuoden ajalle eikä niitä voi liittää esimerkiksi lomiin. Ikävapaa tarjoavat useammin toistuvia mahdollisuuksia palautumiseen, joka tapahtuu iän myötä väistämättä hitaammin. Kun ikävapaiden pitämisestä sovitaan hyvissä ajoin etukäteen, on niihin mahdollista varautua jo ennakolta työvuorosunnittelussa, ja sairauspoissaoloihin liittyvä äkillinen paikkaamisen tarve jää pois. Ikävapaita soveltaneet yritykset ovat havainneet käytännön myös taloudellisesti kannattavaksi.

Ikävapaa ja työtehtävien sisällön muokkaaminen auttaisivat ikääntyneitä jaksamaan pitempään työelämässä.

Kuormituksen vähentämisen ohella työtehtävien sisällön muokkaaminen on tärkeä mahdollisuus kokemuksen kautta kertyneen tietotaidon hyödyntämiseen. Yksilön vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen ohella myös työtehtäviä tulisi kyetä kehittämään sellaiseen suuntaan, että työelämä koettaisiin houkuttelevana mahdollisuutena itsensä toteuttamiseen. Kokemuksen kautta kertyneen hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeä mielekkyyden lisäämisen mahdollisuus, joka hyödyttää samalla myös koko organisaatiota. Itse asiassa vain mielikuvituksemme on rajana sille, minkälaisia mahdollisuuksia työnjanon uudelleenorganisointiin liittyy. Fyysisen kuormituksen vähentäminen ja henkisen vaativuuden lisääminen ei rajoitu pelkästään toimihenkilö- ja asian tuntijatehtäviin, vaan samanlaisia mahdollisuuksia on lähes kaikissa muissakin töissä. Esimerkiksi perehdyttämiseen liittyvien tehtävien keskittäminen senioreille on hyödyllistä sekä perehdyttäjän että myös perehdytettävän kannalta.

Aikaisen eläköitymisen taloudellinen hinta

Nykyisen eläkelainsäädännön mukaan vanhuuseläkkeelle voi jäädä joustavasti 63–68-vuotiaana. Käytännössä ihmiset siirtyvät eläkkeelle huomattavasti tätä ikää nuorempina. Vuonna 2008 Suomes-

Taulukko 3. Ennenaikaisen eläköitymisen kustannukset eri ikäryhmissä, miljardia euroa (M€).

Ikäryhmä	2003		2004		2005	
	Lukumäärä	Menetys M€	Lukumäärä	Menetys M€	Lukumäärä	Menetys M€
-34	2745	4849	2923	5256	3058	5554
35-54	13178	10321	12619	9900	12515	9738
55-	43918	8186	46055	8191	55490	9178
Yhteensä	59841	22823	61597	22654	71063	23554
Ikäryhmä	2006		2007		2008	
	Lukumäärä	Menetys M€	Lukumäärä	Menetys M€	Lukumäärä	Menetys M€
-34	3182	5844	3441	6285	3640	6633
35-54	11758	9256	11847	9345	11502	9098
55-	52130	9073	54806	9548	61963	9579
Yhteensä	67070	23449	70094	24506	77105	24507

Oletukset: Vertailueläkeikä 65, työvuoden arvo: keskiukuukausipalkka 2008 = 2876 + henkilösivukulut 26,3 % x 12,5 kk = 45.405 €.

Guy Ahonen 17.12.2009, ETK Maija Hiltunen.

sa siirtyi eläkkeelle 77 105 henkilöä, ja heidän keski-ikä oli 58,0 vuotta. Jos vertaamme tätä ikää keskimääräiseen 65 vuoden odoteikään, menetys on keskimäärin 7 vuotta jokaista eläkkeelle siirtynyttä kohden. Yhteensä menetys on noin puoli miljoona työvuotta. Rahassa ilmaistuna menetys on 24,5 miljardia euroa (taulukko 3). Luku on noin puolet tuon vuoden valtion budjetista ja noin 50 kertaa suurempi kuin kyseisen vuoden panostus työterveyshuoltoon. Laskelemaan voidaan liittää monta huomautusta, mutta lopputulokseksi jää, että menetys on tähtitieteellinen. Luku haastaa vakavasti pohtimaan, mitä voitaisiin tehdä suomalaisten työurien pidentämiseksi.

Kuten aikaisemmin totesimme, työurien pidentäminen ei liity vain loppupäähän, vaan työuran kaikkiin vaiheisiin. Taulukko 3 kertoo, miten työpanosmenetys jakautuu eri ikäryhmien kesken. Taulukosta näemme, että menetykset ovat samaa suuruusluokkaa kaikissa kolmessa mainitsemassamme ikäryhmässä. Jos menetykset indeksoidaan (kuvio 1), menetysten kehitys vuosina 2003–2008 nähdään selvästi. Näin tarkasteltuna menetykset ovat kasvaneet vanhimman ja

erityisesti nuorimman ikäluokan kohdalla, ja vähentyneet keskiryhmän kohdalla.

Keskiryhmät, 35–55 -vuotiaat

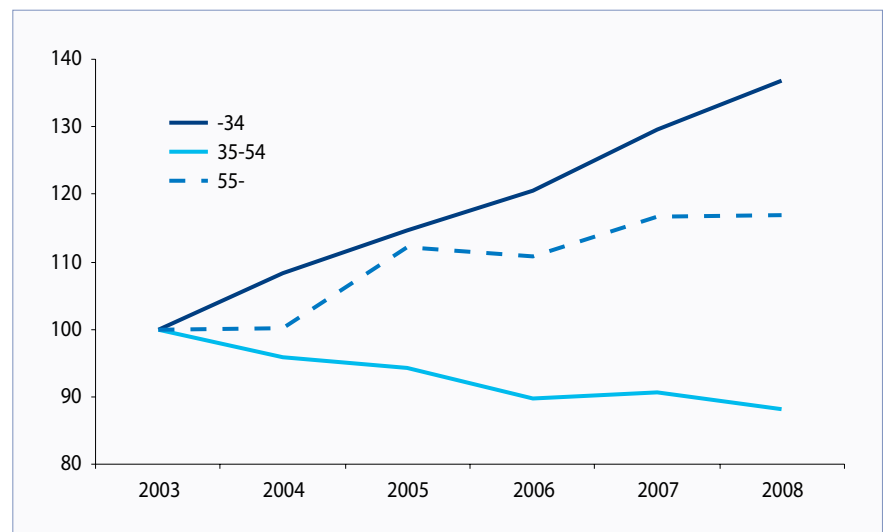
Lähes puolet työllisistä kuuluu tällä hetkellä tähän ikäryhmään, ja kaikkiaan 86 prosenttia tästä ikäryhmästä on työllisiä. Voidaankin ajatella, että keskiryhmät

ovat työväestömme selkäranka. Toisaalta nk. prime age- eli paras työikä-ajattelu on myös vaarallinen, sillä se asettaa eri ikäryhmät hyvin eriarvoiseen asemaan. Samalla se kohdistaa myös kohtuuttomia odotuksia työuransa keskivaiheilla olevia kohtaan. Keskiryhmään kohdistuu monenlaisia ristipaineita mm. työn ja muun elämän yhteensovittamisesta, eivätkä nämäkään ikäryhmät ole suojassa sairauksilta.

Keskiryhmien terveydentila ja itse koettu terveys

Tässä ikäryhmässä krooniset sairaudet eivät vielä ole yhtä yleisiä kuin senioreiden ryhmässä, mutta ne kuitenkin yleistyvät jo verrattaessa 45–54-vuotiaita 35–44-vuotiaisiin. Keskiryhmän ”nuoremman pään” sairastavuusluvut olivat 29 prosenttia naisilla ja 32 prosenttia miehillä, mutta vanhemman ikäryhmän luvut olivat jo huomattavasti korkeammat eli 44 prosenttia naisilla ja 42 prosenttia miehillä. Jos katsotaan vain tämän ikäryhmän työssäkäyviä, huomataan, että 23 prosenttia haastatelluista ilmoittaa sairastavansa jotain kroonista tautia (Perkiö-Mäkelä ym. 2007, taulukko 155).

Kuvio 1. Ennenaikaisen eläköitymisen kustannusten kehitys 2003–2008 ikäryhmittäin, 2003=100.



Keski-ikäisten työllisyysastetta alentavat työttömyys ja pitkät sairauspoissaolot.

On kuitenkin huomioitava, että tässäkin ikäryhmässä kroonisen sairauden haittaavuus työssä koettiin paljon vähäisemmäksi, sillä 35–44-vuotiaiden ryhmässä vain 10 prosenttia koki sairauden haittaavan työtä, ja 45–54-vuotiaidenkin ryhmässä luvut olivat miehille vain 16 prosenttia ja naisillekin 17 prosenttia (Perkiö-Mäkelä ym. 2007, taulukko 156).

Aikaisen eläköitymisen taloudellinen hinta

Keskiryhmien työllisyysasteet ovat edelleen noin 10 prosenttia matalammalla tasolla kuin 1990-luvun alun lamaa edeltävinä vuosina, eikä tilanne ole juurikaan muuttunut vuosina 2000–2005. Onkin mielenkiintoista nähdä, miten tämän hetkinen lama vaikuttaa tämän ryhmän työllisyyteen, ja varsinkin se, laskeeko työllisyysaste entisestään.

Keskiryhmien ehjemmät työurat edellyttävät työttömyyden vähentämisen ohella myös aiempaa tehokkaampaa pitkien sairauspoissaolojen hallintaa. Pitkien sairauspoissaolojen tärkeimpiä aiheuttajia ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden ongelmat, erityisesti masennus. Pitkät sairauspoissaolot aiheuttavat esimerkiksi valtio sektorilla 3/4 sairauspoissaolopäivistä. Lyhyiden sairauspoissaolojen karsiminen minimiin johtaa presenteeismeihin, eli työntekijä on työpaikalla, mutta antaa vain vajavaisen panoksen työtehtävien suorittamiseen. Tämä on tuottavuuden kannalta erityi-

sen haitallista tietointensiivisissä työtehtävissä.

Kuten taulukosta 3 ja kuviosta 1 käy ilmi, keskiryhmän aiheuttaman työpanosmenetyksen määrä on tasaistesti laskenut vuosina 2003–2008. Muutokseen saattaa vaikuttaa myös ikäluokkien koon muutos.

Keskiryhmän eläköitymisiän kehitys on menossa hyvään suuntaan. Siksi se ei vaadi erityistoimenpiteitä niiden toimenpiteiden lisäksi, joita yleisesti tulisi toteuttaa työssä jaksamisen parantamiseksi Suomessa.

Työelämän juniorit, alle 35-vuotiaat

Noin joka kolmas työllisistä kuuluu tähän työelämän junioreiden ryhmään. Itse ryhmästä vain 31 prosenttia on töissä, mikä selittyy enimmäkseen Suomessa tyypillisellä suhteellisen pitkällä koulutusajalla – moni tähän ikäryhmään kuuluvista ei ole vielä valmistunut.

Työelämän tulokkaille on ominaista pyrkimys erilaisten verkostojen hyödyntämiseen ja haasteiden ratkaisemiseen yhdessä. He kyseenalaistavat hanakasti perinteisen auktoriteetteihin perustuvan johtamistavan ja korostavat erilaisen näkökulmien yhdistämistä uusien ajatuksien lähteenä. Junioreille työtehtävien mielekkyyden kokemus on erityisen tärkeää, ja he odottavat jopa elämyksellisyyttä työelämältä. Kun odotukset täyttyvät, junioritkin ovat kyllä valmiita sitoutumaan ja ponnistelemaan kovasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Osallistava johtamistapa on työelämän junioreiden näkökulmasta hyvän ansiotason ohella perusedellytys.

Junioriryhmän terveydentila ja itse koettu terveys

Vuonna 2006 hiukan yli neljänneksellä (28 prosenttia) tähän ikäryhmään kuuluvista miehistä ja hiukan alle neljän-

neksellä (24 prosenttia) naisista oli jokin krooninen sairaus, mutta haitat työssä koettiin suhteellisen vähäisiksi. Vain joka kymmenes tämän ikäryhmän miehistä ja 8 prosenttia naisista koki kroonisen sairauden haittaavan työntekoa (Perkiö-Mäkelä ym. 2007, taulukot 155 ja 156).

Aikaisen eläköitymisen taloudellinen hinta

Nuoriin liittyvistä huolenaiheista keskeisin on nuorten miesten heikko kiinnittyminen työelämään. Vuosina 2000–2005 alle 28-vuotiaiden miesten työllisyysasteet pääsääntöisesti laskivat, kun muissa ikäryhmissä, mukaan lukien nuoret naiset, kehitys oli positiivista (Myrskylä 2008).

Taulukon 3 ja kuvion 1 mukaan ennenaikaisen eläköitymisen aiheuttama työpanosmenetyks kasvaa eniten juuri junioreiden joukossa. Tämä on huolestuttavaa ja vaatii äkillisiä toimenpiteitä. Työpanosmenetyks on kasvanut kuudessa vuodessa 4,8 miljardista eurosta 6,6 miljardiin euroon. Koska masennus on suuri työkyvyttömyyden syy nuorten keskuudessa, olisi työkykyä lisäävän toiminnan keskitettävä juuri riittäviin satsauksiin psykisen hoidon alueella. Olisi pyrittävä lisäämään työn mielekkyyttä nuorten silmissä. Tämä ei ole helppoa, koska vaihtoehtoiset toiminnat vapaa-ajalla saavat yhä suuremman sijan nuorten ajatusmaailmassa. Tämä on tilanne, josta voi tuskin nuoria yksin syyttää, koska työpaikoilla on heille tarjolla lähinnä pätkätöitä ja sitoutumattomuutta myös työnantajan puolelta.

Eri sukupolvien yhteistoiminta – ”valaistuneen” johtamisen tärkeys

Kun suuret ikäluokat tulivat työelämään, käskyttämiseen perustuva byrokraattinen johtamistapa oli vallitseva käytäntö suomalaisessa työelämässä. Tämän seurauksena heihin on iskostunut aja-

Työuria voitaisiin pidentää erilaisilla työaikajoustoilla, jopa nelipäiväisellä työviikolla.

tus siitä, että kyseenalaistaminen ei ole soveliaista. Kun tätä suhtautumistapaa verrataan nuorten johtamisodotuksiin, niin yhteentörmäyksiä tapahtuu väistämättä.

Vuorovaikutus seuraavan sukupolven edustajan kanssa sujuu tyypillisesti helpommin kuin hyvin suuren ikäeron valitessa (Ilmarinen ym. 2004, 34). Tässä mielessä kaksikyttäiset ikärakenteet asettavat melkoisen haasteen työyhteisöjen vuorovaikutukselle. 1990-luvun alun lama näkyy edelleen työpaikoilla keskiryhmien puuttumisena. Työyhteisössä on ikääntyneitä jäseniä, ja uusissa rekrytoinneissa on tyypillisesti pyritty alentamaan henkilöstön keski-ikää palkkaamalla erityisesti nuorempia. Ikääntyviä ja nuoria ei kuitenkaan pidä asettaa työmarkkinoilla vastakkain. Hietalan (1996, 6) ikäkomitealle tekemän selvityksen mukaan vain joka neljäs veteraani antoi työpaikan työttömälle nuorelle siirtyessään eläkkeelle.

Mentoroinnin roolia mm. hiljaisen tiedon jakamisessa on korostettu voimakkaasti. Olisi tärkeää huomata, että parhaimmillaan mentorointi voi olla itse asiassa kahdensuuntaista – myös juni-orilla on paljon annettavaa esimerkiksi informaatio- ja kommunikaatioteknologian käyttövalmiuksiin liittyen. Yhteiset onnistumisen kokemukset luovat hyvän perustan sujuvalle vuorovaikutukselle eri sukupolvien välillä.¹

¹ Esimerkiksi Ilmarinen (2009) on hyvä lisälähde sukupolvien vuorovaikutuksen aiheesta.

Koska ikääntymisprosessi on itse asiassa äärimmäisen yksilöllinen ilmiö, työka-vereiden luokittelu pelkästään kalenteri-än eli ikävuosien perusteella on hyvin harhaanjohtavaa. Sujuvan yhteistyön taustalla meidän jokaisen oman asennoitumisen tarkasteleminen on olennainen lähtökohta. Elämänkaarijatteluun liittyvä ”suuren unelman rakentaminen” ja lakipisteen saavuttaminen myöhäisellä keski-ikällä ohjaa meidät ajattelemaan seniorivuotia heikkenevien voimavarojen vaiheena. Eri elämänvaiheisiin liitty- meillä jokaisella ylä- ja alamäkiä, jotka elämänkulun käsite tavoittaa kaarta pa-remmin. Huippukohtia sijoittuukin eri ikävaiheisiin, ja ne ovat erilaisia.

Henkilöstön erilaisuuden taidokas hyödyntäminen on organisaatioiden kilpailukyvyyn turvaamisen paras tae. Ikäjohtaminen täydentää ja vahvistaa henkilöstöstrategiaa sillä lisäarvolla, minkä henkilöstön eri-ikäisyyden vahvuudet ja haasteet tuovat mukanaan. Ikäjohtami- nen ei ole vielä toteutunut käytännös- sä monellakaan alalla tai työpaikalla, sillä vielä ei ole havahduttu siihen tosiasiaan että työvoiman ikärakenteet ovat varsin pysyvästi muuttumassa, ja että tämä muutos koskee kaikkia aloja ja organi- saatioita (Ilmarinen 2006; Työterveyslai- tos 2004).

On esitetty, että työurien pidentämis- tä tulisi edistää radikaalein toimenpitein (Ahonen ja Vainio 2010). Lyhytnäköinen tuottavuus- ja tehostamisajattelu, joka näännyttää Suomen työväestön ennen aikojaan, tulisi korvata pitkäjänteisel- lä tuottavuusajattelulla, esimerkiksi työ- ajan huokoisuuden lisäämisellä työurien pidentämiseksi. Äärimmäisenä keino- na on esitetty siirtymistä nelipäiväiseen työviikkoon. Tätä miedompia keino- ja ovat työntekijöiden toivomien työ- aikajousten ja erilaisten sosiaalisten taukojen lisääminen. Myös siestan jon- kinlainen käyttöönotto voisi tulla kysy- mykseen. Kaikkia näitä toimenpiteitä to- teutetaan eri puolilla maailmaa. ■

KIRJALLISUUS

- Ahonen, G. (2009), Aikaisen eläköitymisen todellista hintaa ei ole täysin tiedostettu, Helsingin Sanomat, Vieraskynä 6.4.2009.
- Ahonen, G. & Vainio, H. (2010), Työurien pidentäminen vaatii uudenlaista ajattelua, Helsingin Sanomat, Vieraskynä 12.1.2010.
- Aromaa, A. & Koskinen, S. (toim.) (2002), Terveys ja toimintakyky Suomessa, Terveys 2000-tutkimuksen perustulokset, Kansanterveyslaitos.
- ETK (2009), Eläketilastoja vuodelta 2003–2009 tilauksen mukaan. Toim. Maija Hiltunen.
- Hietala, K. (1996), Ikääntymisen haittojen lieventämisen kansantaloudelliset kustannus-hyötyvaikutukset, teoksessa Ikääntyvät työelämässä, Komiteanmietintö 1996:14, Liiteosa, 5–32.
- Ilmarinen, J. (2006), Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unio- nissa Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J. & Hussi, T. (2008) (toim.), Työhön osallistuminen ja työllisyyden kehitys. Raportti työhön osallistumisen tulo- ja lähtövirroista sekä Työterveyslaitoksen toiminnasta strategiakaudella 2004–2007. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ilmarinen, J. & Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. (2004), Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yri- tysstrategiana, Helsinki: Talentum.
- Ilmarinen, J. & Mertanen, V. (toim.) (2009), Työtoveri toista sukupolvea, Helsinki: Työ- terveyslaitos, 3. korjattu painos.
- Kauppinen, T. & Hanhela, R. & Heikkilä, P. & Kasvio, A. & Lehtinen, S. & Lindström, K. & Toikkanen, J. & Tossavainen, A. (toim.) (2007), Työ ja terveys Suomessa 2006, Hel- sinki: Työterveyslaitos.
- Myrskylä, P. (2008), Työhön osallistumista koskevien tilastoanalyysien tulokset, teoksessa Ilmarinen, J. & Hussi, T. (toim.): Työhön osallistuminen ja työllisyyden ke- hitys. Raportti työhön osallistumisen tulo- ja lähtövirroista sekä Työterveyslaitoksen toiminnasta strategiakaudella 2004–2007, Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Perkiö-Mäkelä, M. ym. (2007), Työ ja terve- ys-haastattelututkimus 2006. Taulukkoraportti. Työterveyslaitos. http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/8435263D-4EEC-42AE-AE68-FB7B3B4E9A94/0/tyo_ ja_terveys_2006_taulukkoraportti.pdf
- Tilastokeskus, Työvoimatutkimus (2009), PX-Web-tietokannat.
- Työterveyslaitos (2004), Ikäjohtamista ke- hittämään. Työkirja. Helsinki: Työterveys- laitos.