

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Laaksonen, H. (2021) Tavoitteena työurien pidentäminen. TAMKjournal, 21.1.2021.  
Tampereen ammattikorkeakoulu.

URL: <https://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyourien-pidentaminen/>

# Tavoitteena työurien pidentäminen

21.1.2021

*Suomen hallituksen tavoitteena on nostaa työllisyysastetta erityisesti osatyökykyisten vaikeasti työllistyvien, nuorten, ikääntyvien ja maahanmuuttajataustaisten kohdalla. Työuria on tarkoitus pidentää erilaisin keinoin työuran alusta, keskeltä ja lopusta. Tässä artikkelissa tarkastellaan ikääntyvän väestön ja työllisten määrän kehitystä sekä ikäjohtamista ja työssä pysymistä edistäviä tekijöitä. Ikääntyvien työssä pysymistä edistää muun muassa korkea työttyytyväisyys, osallistava johtaminen ja koettu työn imu sekä hyvä työkyky. Rekrytointiin tarvitaan asenteellista muutosta ja ikääntyvien osaamisen arvostamista.*

---

Kirjoittaja: Hannele Laaksonen

## Väestö ikääntyy ja työllisten määrä vähenee

Koko Suomen väkiluku oli vuoden 2017 lopussa noin 5,5 miljoonaa, josta 21,4 % eli noin 1,2 miljoonaa oli yli 65-vuotiaita. Vuonna 2030 tulee ennusteen mukaan yli 65-vuotiaita olemaan 25,6% koko väestöstä eli noin 1,5 miljoonaa. On kuitenkin otettava huomioon se, että kuntakohtaiset erot voivat olla suuria, koska alueiden väestörakenteet ovat erilaisia. (Väestön ikääntyminen Suomessa 2019.)

Eläkeuudistuksilla on tavoiteltu työurien pidentämistä, mutta tämän tavoitteen toteutumiseen vaikuttaa muun muassa se, miten halukkaita työnantajat ovat työllistämään ikääntyneitä. Toisaalta kyse on myös siitä, miten työssä pysymistä voidaan edistää ja kuinka työterveyttä sekä työssä jatkamisen muotoja kehitetään. (Takala ym. 2015, 22-23.) Ikääntyvien työllisyysaste oli vuonna 2010 tavoitteiden mukainen, eli 50 prosenttia 55–64-vuotiaista oli töissä. (Lundell ym. 2011, 21.) Ikääntyvän työvoiman työllisyysaste on Suomessa noussut huomattavasti viimeisten 20 vuoden ajan, mutta on todettu, että työttömäksi joutuvien on erittäin vaikea palata takaisin vakaalle työuralle. Työllisyysasteen nousun lisäksi tavoitteena on lisätä myös eläkkeellä olevien työntekoa taloudellisten kannustimien avulla. (Shemeikka ym. 2017, 135, 137, 141.)

Hallituksen tavoitteena on työllisyysasteen nostaminen vähintään 75 prosenttiin. Ikääntyvän väestön töissä pysymisen eteen olisi tehtävä kaikki voitava ja keksittävä myös uusia keinoja työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi sekä työn houkuttelevuuden lisäämiseksi.

## Ikäjohtaminen ottaa huomioon eri ikäiset

Suurin merkitys ikääntyvän väestön työssä pysymiseen on johtamisella, työyhteisön kulttuurilla ja työpaikan organisatorisilla tekijöillä, joissa kaikissa on esimiehellä merkittävä rooli (Vaahtio 2006, 142). Eri ikäisten työntekijöiden johtaminen on haastavaa ja edellyttää ikäjohtamisen osaamista. Ikäjohtamisella on usein ymmärretty vain iäkkäämpien työntekijöiden johtamista, mutta ikäjohtaminen tarkoittaa kaikenikäisten hyvää johtamista, missä otetaan huomioon eri-ikäisten tarpeet ja odotukset sekä mahdollistetaan jokaisen vahvuuksien käyttöönotto (Ikäjohtaminen 2020). Lundell ym. (2011, 301) painottavat, että

ikäjohtamisessa otetaan huomioon ikäsidonaiset tekijät ja hyödynnetään ikätietoutta. Myös Wallin (2014, 8-9) muotoilee ikäjohtamisen tarkoittavan ikään liittyvien tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa siten, että kaiken ikäiset voivat saavuttaa sekä omat että organisaation tavoitteet. Ikäjohtamisen kehittämisessä on kyse eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien monipuolisesta hyödyntämisestä ja eri elämänvaiheisiin liittyvien riskien huomioimisesta.

Naegele ja Walker (2006, 7-25) esittävät EU:n tasoisessa ikäjohtamisen oppaassaan kahdeksan ikäystävällistä työpaikan strategisen tason käytäntöä, joilla myös voidaan edistää työssä jaksamista ja jatkamista. Ne ovat rekrytointi; oppiminen ja koulutus; urakehitys; joustavat työajat; terveyden edistäminen ja turvallisuus sekä ergonomiset työjärjestelyt; uudelleensijoittaminen; irtisanominen ja eläkesiirtymä sekä kokonaisvaltaiset lähestymistavat. Kaikissa näissä käytännöissä olisi pohdittava sitä, että ikä ei ole syrjivä tekijä vaan ennemmin mahdollisuus. Henkilöstön rekrytoinnissa tulisi kiinnittää huomiota työssä vaadittaviin taitoihin, tietoihin ja kokemuksiin eikä hakijan ikään.

Suomalaisten organisaatioiden toimintavalmius ikäjohtamiseen on proaktiivista, ennakoivaa, mikä poikkeaa useimmista muista Euroopan maista. Tämä johtuu mahdollisesti siitä, että Suomessa on kiinnitetty työelämän ikäkysymyksiin jo pidempään huomiota, ja lainsäädäntöä on kehitetty siten, että perusteet työkyvyn ylläpitämiseen ja ennaltaehkäisevään lähestymistapaan ovat käytännössä mahdollisia. (Wallin 2014, 28.)

## **Eläkkeelle siirtymistä hidastavia tekijöitä**

Takala ym. (2015, 19-20) ovat tehneet yhteenvetoa yli sadasta suomalaisesta tutkimuksesta (2000-2014), joissa on käsitelty yli 50-vuotiaiden työhön osallistumista. Työssä pysymistä ovat edistäneet varhaiseläkkeiden karsiminen, eläkeikärajojen nostaminen sekä osasairausvapaan käyttö. Työuran jatkamista lisäävät työaikojen itsesääntelyn mahdollisuus, työpaikalta saatu tuki, sosiaalinen pääoma sekä koettu oikeudenmukaisuus. (Takala ym. 2015, 19-21.)

Böckermanin ja Ilmakunnaan (2016, 160) tutkimuksessa nousi esille työtyytyväisyyden ja eläkeaikomuksen välinen yhteys; erittäin tyytyväisistä 63 % ei ollut ajatellut lainkaan eläkkeelle siirtymistä, mutta tyytymättömistä 54 % oli ajatellut sitä usein. Niistä henkilöistä, joilla ei ollut tutkimushetkellä lainkaan aikomusta jäädä eläkkeelle, 71 % siirtyi eläkkeelle vasta vanhuuseläkeiän jälkeen. Korkean työtyytyväisyyden omaavat henkilöt ajattelevat harvemmin eläkkeelle jäämistä. Osallistumista korostavan johtamisen elementtien, kuten itseohjautuvat tiimit, kannustinpalkkaus, työnantajan tarjoama koulutus sekä informaation jakaminen työntekijöiden kanssa työtä koskevista muutoksista jo suunnitteluvaiheessa, todettiin lisäävän työhyvinvointia. (Böckerman ym. 2016, 155-163.)

Ikäjohtamisessa kehitetään eri-ikäisten vahvuuksia. Perhoniemen (2016, 177-198) työolotutkimuksessa tarkasteltiin työn imun ja henkisen kuormittumisen yhteyttä eläkeaikeisiin työkyvyn mukaan. Tässä vuoden 2013 tutkimuksessa tarkasteltiin 50–64-vuotiaita (n=1 772). Tulosten mukaan työn imu on myönteisessä yhteydessä haluun jatkaa työssä omaan eläkeikään asti ja mahdollisesti sen ylikin. Hyvä työkyky yhdessä työn imun kanssa vähentää eläkeaikeita. Henkistä kuormittuneisuutta kokevien työuria voidaan

pidentää vahvistamalla työn voimavaroja ja työn imua. Työelämän laatua parantamalla, kuten fyysisiä ja psyykkisiä rasitustekijöitä vähentämällä, voidaan Oinaan, Anttilan ja Nätin (2016, 127, 140-142) mukaan pidentää työuria ja vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä erityisesti työntekijäammateissa.

Ikääntyvien työllisyysasteen hyvä taso Suomessa on merkki siitä, että työssä on niitä vetäviä tekijöitä, jotka houkuttelevat pysymään töissä ja toisaalta löytyy myös työkykyä. Etenkin sote-alalla ikäluokka 55-64 -vuotiaat ovat kriittinen ryhmä työkyvyn säilymisen näkökulmasta, koska alalle on tyypillistä raskas työ ja monesti myös ergonomiset haasteet työolosuhteissa.

Ikäjohtamiseen liittyvässä riskinäkökulmassa on kyse sekä työn teon helpottamisesta että vaatimusten muuttamisesta. Ikääntyvältä henkilöltä voidaan esimerkiksi vähentää fyysistä työkuormaa ja sen vastineeksi lisätään vaativampia asiantuntijatehtäviä, jotka eivät vielä sovellu nuoremmille työntekijöille heidän kokemattomuutensa takia. (Wallin 2014, 4-9.)

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että ikääntyvien työssä pysymistä voivat edistää muun muassa korkea työtyytyväisyys ja osallistava johtaminen sekä koettu työn imu. Hyvä henkinen ja fyysinen työkyky on kuitenkin kaiken lähtökohta. Työssä pysymistä voidaan edistää myös työaikojen säätelymahdollisuudella, esimiehen tuella, koetulla johtamisen oikeudenmukaisuudella sekä hyvällä työn organisoinnilla ja osaamisen vahvistamisella.

## **Tarvitaan asenteellista muutosta ja osaamisen arvostamista**

Suomalaisessa yhteiskunnassa on nähtävissä yleisellä tasolla ikääntyvien työntekijöiden ja työn hakijoiden heikko arvostus, mikä osaltaan luo sellaista yleistä ajattelua, että ikääntyviä ei kannata palkata töihin, jos nuorempiakin on tarjolla. Tämä vaikuttaa heikentävästi yli 50-vuotiaiden työllistymiseen. On myös havaittu, että ikääntyvien työntekijöiden arvostus on usein sukupuolisidonnasta. Korkeampiin johtajien paikkoihin valitaan vielä yli 55-vuotiaita miehiä, mutta harvemmin naisia. Naisten markkina-asema on ylemmissä johtajien paikoissa heikompi kaikissa ikäryhmissä koko Euroopan tasolla, mutta myös alakohtaisia eroja löytyy. Pohjoismaissa naisia on noin 30-40% yritysten johtajistosta Suomen sijoituessa kolmanneksi viimeiseksi listalla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 16.)

Viimeisten vuosien aikana on rekrytointiprosessiin ilmaantunut uusi menetelmä, anonyymi työnhaku, jota Kuntarekrykin (Anonyymi työnhaku n.d.) markkinoi www-sivuillaan. Tämä menetelmä tarkoittaa käytännössä sitä, että avoimena olleeseen paikkaan saapuneita hakemuksia käsitellään tiettyyn pisteeseen saakka ilman hakijoiden tunnistetietoja. Menettelyllä pyritään edistämään hakemusten tasapuolista, osaamiseen ja pätevyyteen perustuvaa käsittelyä rekrytointiprosessin ajan. Hakijoiden tiedot tulevat esille viimeistään siinä vaiheessa, kun päätetään haastatteluun kutsuttavat. Mallia on kokeiltu jo useissa kaupungeissa, mikä on ilahduttavaa nimenomaan ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta.

Jokaisella yrityksellä ja julkisen sektorin organisaatiolla on yhteiskunnallista vastuuta edistää ikääntyvien henkilöiden työnsaantia ja työssä pysymistä. Tämä edellyttää organisaatioissa rekrytointeja toteuttavien esihenkilöiden kouluttamista, jotta asenteet ikääntyviä

työhakijoita kohtaan voivat muuttua myönteisiksi. Toisaalta esihenkilöt tarvitsevat uutta asennetta myös siihen, että he eivät aktiivisesti ehdota ikääntyvälle työntekijälle eläkkeelle siirtymistä vaan pikemminkin kannustavat heitä jatkamaan työssä ja pyrkivät räätälöimään työtehtäviä niin, että ikääntyvä voi jatkaa työssä.

Arvostavalla johtamisella (Hyytiäinen ym. 2015) voidaan työntekijöitä sitouttaa työhön ja edistää myös urakehitystä. Pitkän työ- ja myös elämäkokemuksen omaavalla henkilöllä on paljon hiljaista tietoa, jota hän voi opettaa nuoremmille työntekijöille ja siksi hänen osaamistaan tulisi hyödyntää paremmin, esimerkiksi luomalla organisaatioihin erilaisia arvostettuja senioriasiantuntijoiden tehtäviä. Sote-sektorilla asiantuntijatehtävät voisivat sisältää erilaisia suunnittelu- ja kehittämismvastuita. Koska ikääntyvät työntekijät ovat ”monissa liemissä keitettyjä”, on heillä sitkeyttä ja pitkäjänteisyyttä edetä olosuhteissa kuin olosuhteissa tulokselliseen sekä tuottavaan toimintaan. Heillä on myös oivaltamiskykyä pitkän työhistorian kautta nähdä ja ymmärtää asioita laaja-alaisesti, mikä luo hyvän pohjan tämän päivän ja tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointiin.

---

## Lähteet

Anonyymi työnhaku (N.d.). Kuntarekry-palvelu. Luettu 17.1.2021.  
<https://www.kuntarekry.fi/fi/anonyymi-tyonhaku/>

Böckerman, P & Ilmakunnas, P. (2016). Työolojen ja johtamisen yhteys eläköitymisaikaisiin ja toteutuneeseen eläkkeelle jäämiseen. Teoksessa Järnefelt, N. (toim.), Työolot ja työurat – tutkimuksia työurien vakaudesta ja eläkkeelle siirtymisestä, 149-176. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2016/08

Elinkeinoelämän keskusliitto 2013. Naiset ja miehet työelämässä. Helsinki.

Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoninen, M. & Suominen, T. (2015). Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede* 2015, 27 (3), 213-224.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. (2011). Ikävoimaa työhön. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Naegele, G. & Walker, A. 2006. A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luettu 17,1,2021.  
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>

Oinas, T., Anttila, T. & Nätti, J. (2016). Parempi työn laatu, pidemmät työurat? Työn laadun vaikutus varhaiseen eläkkeelle siirtymiseen. Teoksessa Järnefelt, N. (toim.), Työolot ja työurat – tutkimuksia työurien vakaudesta ja eläkkeelle siirtymisestä, 127-144. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2016/08

Perhoniemi, R. (2016). Työn imun ja henkisen kuormittumisen yhteys eläkeaikeisiin työkyvyn mukaan. Teoksessa Järnefelt, N. (toim.), Työolot ja työurat – tutkimuksia työurien vakaudesta ja eläkkeelle siirtymisestä, 177-198. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2016/08

Schemeikka, R., Aho, S., Jokinen, E., Järnefelt, N., Kaakinen, M., Kivimäki, R., Korkeamäki, J., Mertala, S., Mäkiäho, A., Parkkinen, M., Pitkänen, S., Terävä, K. & Vuorento, M. (2017). Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan numerojulkaisusarja 38/2017. Valtioneuvoston kanslia.

Takala, E-P., Seitsamo, J., Henriksson, L., Härmä, M., Gould, R., Nivalainen, S. & Kuivalainen, S. (2015). Ikääntyvien työhön osallistuminen. Työterveyslaitos. Luettu 24.7.2020. <http://urn.fi/URN:978-952-261-568-8>

Ikäjohtaminen. (2020). Työterveyslaitos. Toimiva työyhteisö. Luettu 6.7.2020: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>

Vahtio, E-L. (2006). Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Wallin, M. (2014). Ikäjohtaminen Euroopassa: näkemykset parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27-maissa.

Väestön ikääntyminen Suomessa. (2019). Terveyskylä.fi. Päivitetty 7.11.2019. Luettu 24.7.2020. <https://www.terveyskyla.fi/ikatalo/ik%C3%A4%C3%A4ntyneelle/ik%C3%A4-ja-arki/v%C3%A4est%C3%B6n-ik%C3%A4%C3%A4ntyminen-suomessa>

---

## Kirjoittaja

**Hannele Laaksonen**, HTT, terveysalan johtamisen yliopettaja, TAMK

*Asiantuntijuusalueet: henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi.*

*Laaksonen on mukana asiantuntijana Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeessa. Hankkeen kokonaistavoitteena on lisätä sote- alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa sekä tuottavuutta. Hanketta rahoittavat Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja sosiaali- ja terveysministeriö (STM).*