

HEIKKI SILVENNOINEN &amp; HANNA NORI

# IKÄÄNTYVIEN KOULUTUS

## MONIMUOTOISTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ



Kouluttautuminen ja oppimismahdollisuudet voivat pitää yllä työkykyä ja yleistä aktiivisuutta, mikäli työt ja koulutus osataan organisoida työntekijöiden edellytysten ja tarpeiden mukaisiksi. Paneudumme tässä artikkelissa ikääntyvien (45–54-vuotiaat) ja ikääntyneiden (55–64-vuotiaat) oppimis- ja koulutusmahdollisuuksiin työelämässä.

LÄNTISEN MAAILMAN väestö harmaantuu. Kansantalouksien huoltosuhde kääntyy epäedulliseksi, ja työssä käyvien ikäryhmien elätettävänä on yhä suurempi eläkeläisväestö. Suomessakin on viime vuodet hellittämättä väännetty kättä siitä, milloin ja minkä verran yleistä eläkeikää nostetaan, jotta työsäkävien rasitus ei käy kohtuuttomaksi.

Arvioiden mukaan 65 vuotta täyttäneiden osuus Euroopan unionin väestöstä kaksinkertaistuu vuosien 1995 ja 2050 välisenä aikana. Väestön ikääntymisen seurauksena vuonna 2050 EU:n väestöstä lähes joka kolmas on 65-vuotias tai sitä vanhempi. Ikääntyneiden osuus tulee olemaan keskimääräistä suurempi Etelä-Euroopan maissa, kuten Italiassa (35 %) ja Espanjassa (36 %). Suomessa (27 %) ja Ruotsissa (24 %) osuus arvioidaan jonkin verran pienemmäksi. Väestön ikääntyminen heijastuu myös työelämään, mikä on pakottanut pohtimaan työpaikkojen vetovoimaisuutta myös ikänäkökulmasta. Nykyisellään vetovoima on arvioitu heikoksi. (Kauppinen & Haavio-Mannila 2007.)

Suomalaisen työelämän vetovoimaa kuvaavista tekijöistä eräänlainen jäävuoren huippu on (keskimäärin 52-vuotiaana) työkyvyttömyyseläkkeelle joutuvien suuri joukko. Vuoden 2010 lopussa työkyvyttömyyseläkettä sai 211 000 henkilöä. (Eläketurvakeskus 2012.) Työelämässä ei ole kaikki kohdallaan, kun joukoittain ennen aikojaan terveytensä menettäneitä joutuu työstä pois. Mikäli työuria tahdotaan pidentää, on järkevää kohdistaa huomio ihmisten työkykyyn ja sen ylläpitämiseen. Eri-ikäisten tarpeet työelämässä ovat erilaiset.

Uudenlaisen henkilöstöpolitiikan ja johtamisen kannalta vanhempien ikäluokkien suuri osuus työpaikoilla voidaan nähdä osana yleisempää työelämän monimuotoistumista (*diversity in organisations, workplace diversity*). Kun henkilöstö on yhä heterogeenisempää ja erilaisten ihmisten työntekoon kohdistuvat preferenssit yhä moninaisemmat, henkilöstöpolitiikkaa, organisaatioiden tasa-arvotavoitteita, työn organisointia ja johtamistapoja on jouduttu

arvioimaan uusista näkökulmista (Cox 1993; Konrad ym. 2006; Bell 2011; Harvey 2012).

Yhdysvalloissa vuonna 1987 julkaistussa raportissa *Workforce 2000: Work and Workers for The 21st Century* ennustettiin työvoiman rakenteen muuttuvan merkittävästi: työvoiman määrän kasvu tulisi hidastumaan, työntekijöiden keski-ikä nousemaan ja naisten sekä etnisten vähemmistöjen määrä työvoimasta kasvamaan. Raportti nostatti huolen siitä, miten työvoiman demografinen muutos ja organisaatioiden henkilöstön heterogenisoituminen vaikuttaisivat työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen, yritysten toimintaan yleensä ja kuinka monimuotoista joukkoa tulisi johtaa. Kulttuurien sulatusuuneina monet metropolialueet Yhdysvalloissa ovat jo kauan saaneet tottua työvoiman monimuotoisuuteen, minkä vuoksi valmiudet hyväksyä ihmisten erilaisuutta voivat olla paremmat kuin esimerkiksi kulttuuriin ja väestölliseen homogeenisuuteen tottuneessa Suomessa. Viime aikoina kiinnostusta monimuotoisuuden tutkimiseen ovat edelleen vahvistaneet työvoiman vanheneminen ja siihen liittyvä työvoiman määrän hidastunut kasvu sekä lisääntynyt maahanmuutto, joka Euroopassa liittyy erityisesti Euroopan unionin myötä avautuneisiin työmarkkinoihin. (Heikkinen 2005, 3–4.)

Monimuotoisuustutkimuksen yhtenä perusparina on ollut tasa-arvon edistämiseen tähtäävät ohjelmat. Sittemmin monimuotoisuuden johtamisateet ovat kuitenkin erkaantuneet niistä. Tasaarvonedistämishjelmat nojaavat lakiin kirjattuihin tasa-arvomääräyksiin ja moraalisiin näkökohtiin, mutta monimuotoisuuden johtaminen hakee perusteensa enemmänkin liiketoiminnallisista ja taloudellisista motiiveista, mikä näkyy muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön ohjelmallisesta raportista *Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta* (TEM 2010) ja Elinkeinoelämän Keskusliiton *Monimuotoisuus menestystekijänä* -hankkeen teeseistä ([http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat\\_ym/tyoelama/monimuotoisuus](http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/monimuotoisuus)).

Liiketaloudellisesta näkökulmasta ajateltuna kysymys on siitä, miten sekä henkilöstön (työvoiman) että asiakkaiden (kuluttajien) monimuotoisuus saadaan edistämään tuottavuutta ja myyntiä: miten monimuo-

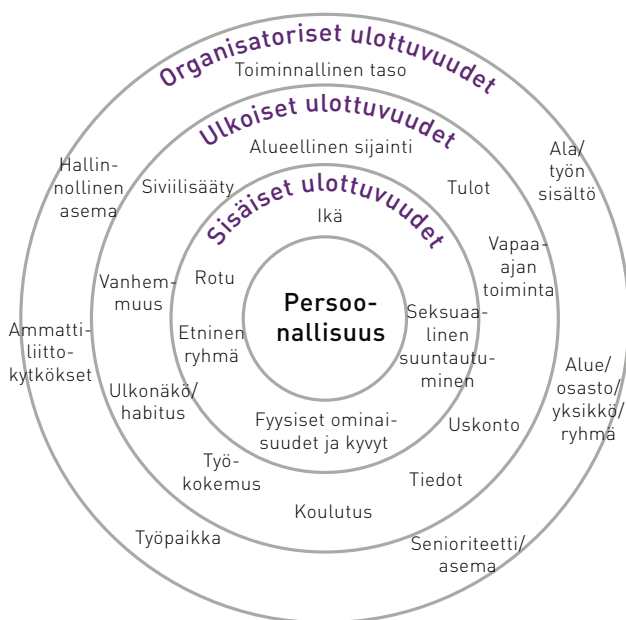
toisuus saadaan tuottamaan? Toisaalta jo 1980-luvulla Yhdysvalloissa lanseerattiin *tuottavan ikääntymisen* (*productive ageing*) käsite (Butler & Gleason 1985; Morrow-Howell ym. 2001), jolla kiinnitettiin huomiota siihen, ettei työkyky katoa ihmisen tullessa eläkeikään. Euroopan unionin tasolla tuottava ikääntyminen yhdistetään myös ikääntyneiden ja eläköityneiden ihmisen osallistumisena vapaaehtoistyöhön (Hank 2011). Työkykyisinä eläkkeelle pääsevät voivat jatkaa tuottavassa työssä kolmannella sektorilla.

Gardenswartz ja Rowe (1994) ovat havainnollistaneet monimuotoisuutta kuvion 1 kaltaisella sisäkkäisten lohkokkehien mallilla, jossa yksilön persoonan ohella tärkeimpiä tekijöitä ovat iän ohella sukupuoli, ihonväri, etninen ryhmä ja jotkut fyysiset ominaisuudet sekä seksuaalinen suuntautuminen. Ikä, sukupuoli, ihonväri ja fyysiset ominaisuudet ovat näkyviä ominaisuuksia, joita ei voi edes halutessaan piilottaa tai salata muilta, toisin kuin seksuaalisen orientaation, uskonnon, aviosäädyn, koulutuksen ja vaikkapa yhteiskuntaluokan (esim. Guirdham 1999). Työelämän kontekstissa uloimmalle kehälle sijoittuvat tekijät kuten asema organisaation hierarkiassa, työtehtävät, osasto ja esimerkiksi ammattiyhdistysjäsenyys.

Kuvion anti on lähinnä heuristinen muistuttaessaan, kuinka monia erilaisia ja eritasoisia tekijöitä yksilössä yhdistyy. Ihminen ei ole koskaan vain esimerkiksi vanha, hän on samalla myös muun muassa reilusti ylipainoinen, huonosti suomea puhuva, ammattikouluttamaton, toistotyötä tekevä, ammattiosaston naisaktiivi. Ikäihmisten syrjintä työelämässä ei yleensä perustu ainoastaan ikään. Syrjintä on usein moniperusteista. Yksilö voi joutua syrjinnän kohteeksi samanaikaisesti monista syistä, esimerkiksi iän, kielen, sukupuolen, ihonvärin, ja yhteiskuntaluokan.

Monimuotoisuusaatteissa puhutaan yleisesti myös kulttuurisesta monimuotoisuudesta, jolla tarkoitetaan ihmisten kulttuurista eroavaisuutta, arvojen, asenteiden, normien, tyylien ja käyttäytymisen eli kaikkien kulttuuristen piirteiden heterogeenisyyttä. Kulttuuri käsitetään laajasti niin, että kyseessä eivät ole vain kansalliset tai etniset kulttuurit, vaan myös esimerkiksi ammattiryhmien ja osastojen kulttuurit yrityksen sisällä. (Heikkinen 2005, 6.)

Se, millä tavoin ja millaisin seurauksin ikäänty-



**Kuvio 1.** Monimuotoisuuden kehät  
[Gardenswartz & Rowe 1994, 33]

minen ja sukupuoli kietoutuvat toisiinsa, vaihtelee kulttuureittain. Susan Sontag kiinnitti vuonna 1978 ilmestyneessä artikkelissaan *The Double Standard of Ageing* huomiota siihen, kuinka naisen ja miehen ikääntymisen prosessi tapahtuu niin ruumiillisesti kuin sosiaalisesti eri tavoin. Kaksoisstandardi kuvaa naisen ikääntymisen lähes sairastumiseen rinnastettavana häpeällisenä prosessina. Miehellä ikääntyminen aiheuttaa vähemmän ikäpaniikkia ja ikäahdistusta. Naiset törmäävät miehiä aikaisemmin ja nuorempina 'ikäntymisen lasikattoon'. Ikääntymisen myötä naisesta tulee monesti sosiaalisesti 'näkyvä', mutta miehen ikääntyessä urakehitys, vaurastuminen ja yhteiskunnallinen menestys tuovat pikemminkin lisää 'näkyvyyttä'. (Kauppinen 2007.)

Monimuotoinen työpaikka on parhaimmillaan moninäkökulmainen yhteisö, jossa erilaiset ajatukset ja tulkinnat törmäävät tavalla, jota voi kutsua innovatiivisuudeksi (Cox & Blake 1991). Syntyy jotain uutta ja odottamatonta, jotain johon yksilöt eivät erillisinä pysty ja jota ei homogeenisessä yhteisössä synny. Mutta salliva monimuotoisuus ei synny itsestään, koska kyse on viime kädessä intressi- ja väestöryhmi- en vallan ja mahdollisuuksien epätasaisen jakautumisen muuttamisesta (Moisio & Martikainen 2006; Martikainen & Moisio 2007). Monimuotoisuuden diskurssissa käydään myös ideologista kädenvääntöä

todellisuuden (hierarkkisen työelämän ja epäsymmetristen valtasuhteiden) uudelleen määrittelystä ja nimeämisestä (Jordan & Weedon 1995): mikä tai ketkä edustavat 'normaalia', 'legitiimiä' ja 'oikeaa', ja keiden 'olemusta', toimintamalleja ja kulttuuria marginalisoidaan?

Henkilöstöhallinto ja henkilöstön kehittämisen menetelmät ovat vanhastaan ideologisen vaikuttamisen vahvaa aluetta, jolle on kehkeytnyt suuri joukko keskenään (konsulttirahoituksesta) kilpailevia opinkappaleita ja käytäntöjä. *Monimuotoisuuden johtaminen* (*diversity management*) onkin synnyttänyt laajan konsulttikirjallisuuden haaran (ks. esim. Mor Barak 2011). Työvoiman monimuotoistumisen ja ikääntymisen innoittamana on kehittynyt myös esimerkiksi *ikä tietoisien henkilöstöhallinnon* (*age-aware human resource management*) koulukuntia (Brooke 2003; Brooke & Taylor 2005). On yhä runsaammin yrityksiä, joille on rakennettu konsulttivoimin myönteistä brändiä. Markkinointitarkoituksessa kiillotettu kuva ei kuitenkaan läheskään aina vastaa todellisuutta, joka vallitsee yrityksen sisällä ja henkilöstön keskuudessa. Moninaisuuden mainostaminen on monesti noussut monimuotoisuusohjelmien sisältöä tärkeämmäksi. Kriittisten arvioiden mukaan organisaatioiden johtajat esitetään monimuotoisuusohjelmissa usein etuoikeutettuina henkilöinä, jotka johtavat monimuotoista työntekijäjoukkoa. Johtajien oma monimuotoisuus on häivytetty – ikään kuin vain johdettavan henkilöstön monimuotoisuus olisi ongelman ydin. (Dass & Parker 1999; Bairoh 2007.) Asetelma tulee osaltaan kuvanneeksi epäsymmetrisiä valtasuhteita johtajien ja johdettavien välillä: henkilöstö on ongelmallisuuteen saakka monimuotoista (ja kaitsemista tarvitsevaa) laumaa, jonka yläpuolella hyvää tarkoittavat johtajat kamppailevat tasapuolisuuden ja moniarvoisuuden toteuttamiseksi.

Susanna Bairoh (2007; myös TEM 2010) on eritellyt monimuotoisuuden johtamista käsittelevät tutkimussuuntaukset kolmeen ryhmään. *Monimuotoisuuden valtavirtatutkimus* keskittyy vaikutussuhteisiin monimuotoisuutta indikoivien piirteiden (kuten ikä, sukupolvi, sukupuoli, etninen ryhmä) ja odotettujen tulosten (kuten kasvanut työn tuottavuus, yrityksen tulos) välillä. *Käytännön toteuttajan*

*näkökulma tai konsulttinäkökulma* korostaa keinoja, joilla monimuotoisuudesta tehdään kannattavaa ja tuottavaa yritykselle ja monimuotoisuuden johtamisesta toteuttamiskelpoinen käytäntö. *Kriittiset lähestymistavat* ovat syntyneet edellisten kritiikistä korostaen sitä, että ihmisellä on useita, monisyisiä identiteettejä. Kriittinen tutkimus on keskittynyt monimuotoisuuden ja johtamisen moniin tulkintoihin erilaisissa konteksteissa, eri maissa, organisaatioissa ja tilanteissa. Joissakin tutkimuksissa monimuotoisuuden puhetapa on vaihtunut puheeksi osallistamisesta eli inklusiosta tavoitteena kääntää huomiota itse monimuotoisuudesta niihin organisatorisiin esteisiin, jotka vaikeuttavat työyhteisön jäsenten täysimääräistä osallistumista niin yhteisöön kuin organisaation tavoitteisiin.

Joissakin maissa monimuotoisuuden edellytysten kehittymistä on ryhdytty seuraamaan survey-tutkimusten avulla. Esimerkiksi Ruotsissa Uppsalan yliopisto on kartoittanut yhteiskunnallista ilmapiiriä *monimuotoisuusbarometrillä (mångfaldsbarometer)* vuodesta 2005 lähtien (ks. Mella ym. 2011). Vastaavasti Suomessa Työterveyslaitos kerää empiristä tietoa suhtautumisesta monimuotoisuuteen suomalaisessa työelämässä. Vuoden 2007 barometrikyselyllä tutkittiin, mitkä monimuotoisuuden osa-alueet koetaan työelämän kannalta tärkeimmiksi ja millä tavalla monimuotoisuus vaikuttaa käytännön työelämässä. Monimuotoisuuden ulottuvuuksina kyselyssä olivat ikä, sukupuoli, perhetilanne, etninen tausta, äidinkieli, seksuaalinen suuntautuminen, vammaisuus, uskonto ja vakaumus. Tulosten mukaan ikää ja äidinkieltä pidetään työelämässä tärkeimpinä monimuotoisuuden ulottuvuuksina. Tulevaisuudessa iän merkityksen uskotaan kasvavan muita tekijöitä enemmän. Toiseksi eniten kasvaa etnisen taustan merkitys. (Haapanen 2007.)

#### **MONIMUOTOISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

Huolehtiminen erilaisuuden hyväksymisestä ja monimuotoisen osaamisen hyödyntämisestä kiinnostaa yhteiskunnallisia osapuolia hieman toisistaan poikkeavista lähtökohdista. Työntekijäpuolen kollektiivinen kiinnostus kohdistuu ennen muuta tasapuoliseen kohteluun työpaikalla sekä mahdollisuuteen

sijoittua koulutusta, osaamista ja kykyjä vastaaviin tehtäviin riippumatta iästä, sukupuolesta, etnisestä taustasta tai muista vastaavista ominaisuuksista. Eri henkilöstöryhmien intressit saattavat joutua myös vastakkain, kuten monissa vakiintuneisiin valta-asetelmiin liittyvissä muutoksissa käykin. Valtiovallan näkökulmasta monimuotoisuus liittyy läheisesti työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen sekä väestöryhmien tasapuoliseen työllistymiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa asia tiivistetään kahteen olennaiseen kysymykseen (TEM 2010, 7): ”Onnistutaanko jokaisen työikäisen osaamispotentiaali valjastamaan parhaalla mahdollisella tavalla elinkeinoelämän tai julkisten palvelujen käyttöön? Miten tarjotaan jokaiselle mahdollisuus hankkia toimeentulonsa valitsemallaan työllä, ammatilla tai elinkeinolla?”

Elinkeinoelämän Keskusliiton *Monimuotoisuus menestystekijänä* –hankkeessa on koottu kokemuksia yritysten monimuotoisuuskäytännöistä. EK:lle monimuotoisuuden ulottuvuuksia ovat sukupuoli, monikulttuurisuus ja kansainvälisyys, osittainen työpanos sekä ikä ja sukupolvet työpaikalla. Miten monimuotoisuuteen suhtaudutaan yrityksissä ja työorganisaatioissa kiinnostaa olennaisesti työnantajapuolta ainakin, mikäli on näyttöä siitä, että monimuotoisuus todella ’tuottaa’. EK ([www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat\\_ym/tyoelama/monimuotoisuus](http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/monimuotoisuus)) linjaa oppimiseen ja osaamiseen liittyvää ikä- ja monimuotoisuuspolitiikkaa seuraavasti:

- Markkinoilla on yhä vaikeampi menestyä, jos yrityksen osaaminen on yksipuolista tai osajat samasta muotista. Monimuotoisen, toistensa vahvuuksia täydentävän henkilöstön avulla yritys voi vahvistaa kilpailukykyään. Työntekijät haluavat töihin yrityksiin, joissa he pääsevät etenemään urallaan ja joissa heidän taustaansa ja osaamistaan arvostetaan.
- Eri-ikäisyys on olennainen osa työpaikan tai –ryhmän monimuotoisuutta. Erilaisten työntekijöiden yksilölliset taidot, tiedot, osaaminen ja muut vahvuudet täydentävät toisiaan. Jos yrityksen ikärakenne on pahasti vinoutunut, se ei saa täysimääräisesti hyödynnettyä eri sukupolvilla olevaa kokemusta, näkemystä, osaamista ja tietoa. Iän tuoma

ammattikokemus, verkostot ja pitkä perspektiivi voivat täydentää uusien tulokkaiden innostusta, uusien teknologioiden tai muiden menetelmien hallintaa tai uuden sukupolven työkuultuuria.

- Tulevaisuuden työelämässä tärkeä perusedellytys on työnantajan luonteva, tasapuolinen ja arvostava suhtautuminen eri-ikäisiin työntekijöihin. Ei ole olemassa yhtä ideaali-ikää, vaan monipuolisuus on rikkaus. Siksi myös vuorovaikutuksen ja oppimisen on oltava vastavuoroista.
- Yhä useampi ikääntynyt ilmoittaa haluavansa jatkaa aiempaa pidempään työelämässä. Yritysten pitäisikin kannustaa eläkkeelle siirtymässä olevia työntekijöitä pohtimaan aktiivisesti työuran loppuvuotia: miten työmotivaatiota, työkykyä ja työsuoritusta voitaisiin parantaa ja edistää työssä jatkamista mahdollisimman pitkään. Työnantajan ja työntekijän olisi hyvä yhdessä pohtia hyvisä ajoin, voidaanko eläkkeelle siirtyvän työpanosta hyödyntää myöhemmin erilaisissa tehtävissä.
- Osa eläkkeelle jo siirtyneistä haluaa palata takaisin työhön joko koko- tai osa-aikaisesti. Työhaluisia eläkeläisiä on enemmän kuin heille sovellettuja työmahdollisuuksia. Hyväkuntoisten ja työhaluisien eläkeläisten työvoimareservin käyttö työelämässä pitäisi selvittää.

Näitä linjauksia vasten on mielenkiintoista tarkastella, miten työnantajan koulutustoiminta on viime vuosikymmenten aikana kehittynyt ja millä tavoin erityisesti iäkkäät työntekijät voivat saada koulutusta ja kehittää omaamistaan työelämässä. Toki täytyy muistaa, että yksittäisessä yrityksessä koulutus- ja henkilöstöpolitiikkaa ei tehdä EK:n retoriikan vaan taloustilanteen ja kannattavuuslaskelmien mukaan.

Ikääntyvien koulutuskysymyksiin kohdistuva tutkimus on lisääntynyt Suomessa 1990-luvulta lähtien, mikä on paitsi lisännyt tietämystä myös nostanut esiin uusia näkökulmia esimerkiksi sukupuolen, luokka-aseman ja iän yhteisvaikutuksista oppimisvalmiuksiin, motivaatioon ja kouluttautumiseen (Tikkanen 1998, Paloniemi 2004; Ruoholinna 2009; myös Ilmarinen 2005). Ruoholinna (2009; 2011) tutkimuksen aineisto oli kerätty 2000-luvun alkupuolella, eli aikana, jolloin tietotekniikan laajamittainen käyttöönotto työpaikoilla aiheutti monille työntekijäryh-

mille uusia paineita. Etenkin terveydenhuoltoalan ikääntyvät työntekijät arvostelivat tietotekniikkakoulutuksen riittämättömyyttä ja laatua. Moni myönsi, ettei tietotekniikka heitä innostanut. Ikääntyneillä ”uskalluskynnyskin” uusia laitteita kohtaan on korkealla. Työnantajan järjestämän koulutuksen riittämättömyys harmittaa työntekijöitä; ikäihmiset eivät innostu siitä, että uusia työssä vaadittavia tietoja ja taitoja on opeteltava omalla kustannuksella vapaa-aikana. Kriittisimmät työntekijät pitivät Ruoholinna tutkimuksessa uusien asioiden oppimista johdon keinona arvioida työntekijöiden selviytymistä uudesta tilanteesta. He uskoivat johdon määrittävän samalla sitä, miten kutakin työntekijää esimerkiksi seuraavien organisaatiouudistusten yhteydessä kohdellaan. Jatkuvaa uuden opettelua ja koulutusta, elinikäistä oppimista ei siis pidetty aivan kyseenalais-tamattomana hyvänä, vaan se nähtiin myös kontrolli-välineenä. Työn tunkeutuminen vapaa-ajalle suuren työmäärän ja uusien taitojen opettelun vuoksi saa ikääntyvät työntekijät ihmettelemään, kuinka paljon työlle oikein joutuu nykypäivänä uhraamaan. (Ruoholinna 2009, 300.)

Tikkasen ym. (1997) tutkimuksessa sekä miehillä että naisilla erityisesti ikävuosien 50-54 paikkeilla koulutukseen osallistumisessa tapahtui huomattava muutos nimenomaan koulutuksesta kiinnostumattomien joukossa (korkeimmin koulutettuja lukuun ottamatta). Tuossa ikäryhmässä koulutukseen osallistumisaste putosi lähes puoleen aiemmas-ta. Ruoholinna (2009) tutkimuksessa ikääntyvät työntekijät korostavat yksilöllisyyttä haluten kieltää uskomukset, joiden mukaan ikääntyminen ja ammatillisen osaamisen puutteet kävisivät yhtä jalkaa: ikä ei heidän mukaansa määritä koulutus- tai muutos-halukkuutta – yksilön asenne ja muut ominaisuudet ovat ratkaisevampia. ”Ikä on itsestä kiinni” –asenne on ainakin sikäli totta, että kronologinen ikä ei aina määritä yksilön ominaisuuksia, vaan työntekijä pystyy tuottamaan itsensä ”nuoreksi” olemalla tehokas ja innokas uudenoppija. Tällöin hän myös vastaa uuden työn ideaalityöntekijää. Mutta ’itsensä nuoreksi tuottavaakin’ kehystävät työelämän rakenteet, kulttuurit ja instituutiot: esimerkiksi organisaatioiden oma ikärakenne, muut strategiset tekijät (esimerkiksi

asiakaskunnan ikä), institutionalisoitunut elämäntapa (oletus eläkkeelle siirtymisestä) ja nuoriin liitetyt ominaisuudet kuten uusin tietotaito, vaikuttavat työorganisaatioissa kronologiselle iälle annettavaan painoarvoon. (Pärnänen 2011.)

## AINEISTO JA HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN PERUSTIEDOT

Käytämme empiirisenä aineistona Tilastokeskuksen työolotutkimuksen yhteydessä tietokoneavusteisina puhelinhaastatteluina kerättyä Työolobarometriä. Sitä on tehty vuosittain vuodesta 1992 lähtien. Sen tarkoituksena on suomalaisen työelämän laadun muutosten seuraaminen työntekijöiden näkökulmasta. Työolobarometriin sisältyy kysymys henkilöstökoulutukseen osallistumisesta ja saadun koulutuksen pituudesta. Lisäksi barometrissä on kysymyksiä muun muassa työpaikan oppimis- ja vaikutusmahdollisuuksista. Satunnaisesti poimitun otoksen tiedot voidaan yleistää koskemaan kaikkia työssä olevia palkansaajia koko Suomessa. Työolobarometrin vastausprosentti on poikkeuksellisen korkea, yleensä yli 80 prosenttia. Tämän artikkelin tarpeisiin on yhdistetty Työolobarometriä aineistot vuosilta 2008, 2009 ja 2010. Näin on saatu 3326 henkilön vastauksista koostuva aineisto.

Työolotutkimusten ja -barometriä mukaan 1980-luku oli työelämän koulutuksessa nopean kasvun aikaa. Vuosikymmenen alussa työnantajat kouluttivat noin puolta miljoonaa suomalaista vuodessa. Vuonna 1989 henkilöstökoulutuksessa oli jo 900 000 ihmistä. Vastaavasti koulutuksessa olleiden osuus koko palkansaajakunnasta nousi 1980-luvulla 29 prosentista 44 prosenttiin. Talouskriisi ja syvä lama 1990-luvun alussa verottivat työelämän koulutustoimintaa kovalla kädellä. Työnantajan koulutustoiminnan kasvu pysähtyi pitkäksi aikaa. (Silvennoinen 1998.) Mutta 2000-luvulla kasvu on jatkunut, ja nyt yli puolet työvoimasta osallistuu työnantajan kustantamaan koulutukseen.

Työnantajan kustantama koulutus on kolmenkymmenen viime vuoden aikana yleistynyt selvästi työelämän hierarkian alaportaille. Suhteelliset erot sosioekonomisten ryhmien välillä ovat kuitenkin säilyneet jotakuinkin entisellään. Työntekijäta-

solla koulutus on lisääntynyt 1980-luvun alun noin 10 prosentista 30 prosenttiin vuonna 2010. Ero toimihenkilöihin on kuitenkin entisellään. Alempien toimihenkilöiden kouluttaminen on lisääntynyt vastaavana aikana vajaasta 40 prosentista lähes 60 prosenttiin ja ylempien toimihenkilöiden kouluttaminen reilusta 50 prosentista noin 70 prosenttiin. (Työolobarometrit.)

Työsuhteen luonne määrittää hyvin vahvasti työnantajan motivaatiota tarjota koulutusta henkilöstölle (esim. Wiens-Tuers & Hill 2002). Eriyisen suuri ero on miehillä: määräaikaisessa työsuhteessa olevista miehistä neljännes ja vakinaisessa suhteessa olevista miehistä puolet saa vuosittain koulutusta. Naisilla suhteellinen ero ei ole yhtä suuri, mutta suuri kuitenkin: määräaikaisista koulutusta saa kaksi viidesosaa ja vakinaisista kolme viidesosaa. Kauhasen ym. (2012) tutkimuksen mukaan määräaikaiset ja osa-aikaiset eivät ole henkilöstökoulutuksen suhteen samanarvoisessa asemassa: vähiten työnantaja kouluttaa niitä, jotka joutuvat tahtomattaan työskentelemään osa- ja määräaikaisessa työsuhteessa. Pysyvää kokoaikatyötä tekevät osallistuvat työnantajan kustantamaan koulutukseen noin 1,5-kertaa todennäköisemmin kuin vasten tahtoaan osa- ja määräaikaisessa työsuhteessa olevat.

Koulutukseen osallistumisen osuudet ovat tietysti mielessä aika karkea mittari kuvaamaan työnantajan koulutustoiminnan laajuutta. Osallistumisosuudet kertovat vain sen, kuinka suuri osuus eri henkilöstöryhmistä on osallistunut, mutta kuvaa voidaan tarkentaa tiedoilla eri henkilöstöryhmille tarjolla olevan koulutuksen määrästä: kuinka monta päivää koulutusta saaneet ovat olleet koulutuksessa vuoden aikana, ja kuinka monta päivää eri henkilöstöryhmille on ylipäätään tarjolla koulutusta työnantajan kustantamana. Työolobarometriä aineiston mukaan 2000-luvulla koulutukseen käytettyjen päivien (osallistujaa kohti laskettu) määrä on ollut hienoisessa laskusuunnassa. Vuosikymmenen alkuvuosina koulutusmäärä oli kuusi päivää vuodessa, mutta vuosikymmenen lopulla noin 5,5 päivää vuodessa.

Kun koulutukseen osallistuneiden osuus kasvaa ja samanaikaisesti koulutusta saaneiden koulutusmäärät pienenevät, koulutus jakautuu tasaisemmin

eli koulutuksen kasaantuminen vähenee. Kun palkansaajista puolet osallistuu vuoden aikana koulutukseen ja osallistuneiden keskimääräinen koulutusmäärä on 5,5 päivää, se tarkoittaa, että koulutukseen osallistumattomat mukaan lukien palkansaajille on tarjolla koulutusta reilut 2,5 päivää vuodessa. Luku kuvaa teoreettista tilannetta, jossa käytettävissä oleva koulutuspanos jakautuisi tasaisesti kaikkien palkansaajien kesken. Aiempaa tasaisemmasta jakautumisesta huolimatta niin osallistuminen kuin koulutusmäärät edelleen eriytyvät selkeästi sosioekonomisen aseman mukaan. Työntekijäta- salla työskentelevät ovat koulutuksessa keskimäärin neljä päivää vuodessa; alemmat toimihenkilöt noin viisi päivää ja ylemmät toimihenkilöt noin seitsemän päivää.

#### TULOKSET: IKÄÄNTYVIEN KOULUTTAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

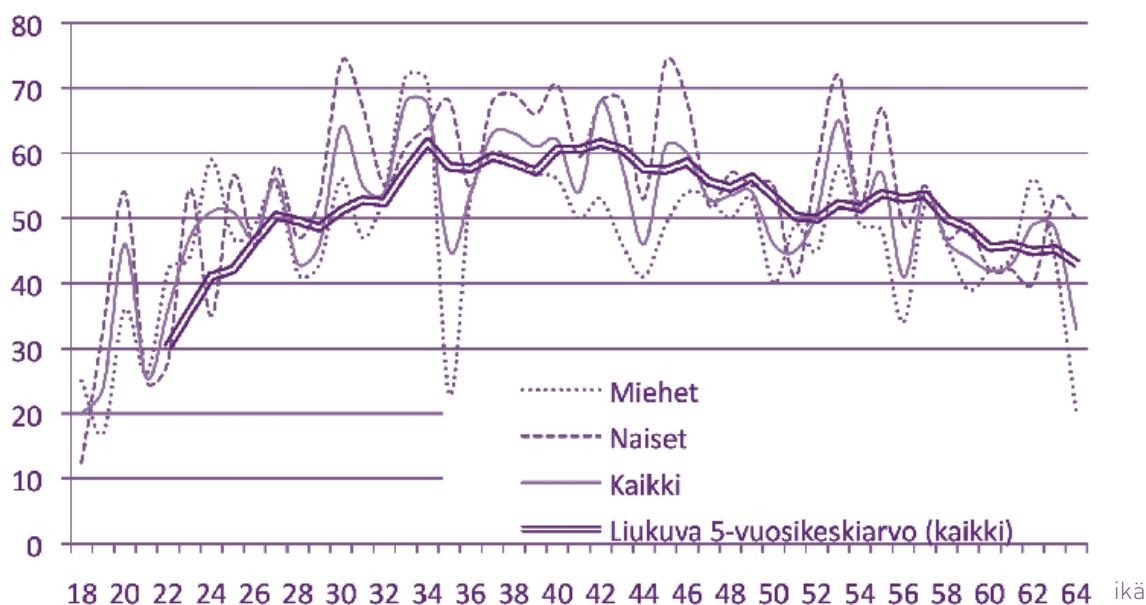
Henkilöstökoulutus noudattaa tiettyjä työelämän rakenteellisiin tekijöihin ja työntekijän ominaisuuksiin liittyviin tekijöihin kytkeytyviä säännönmukaisuuksia. Rakenteellisiin tekijöihin lukeutuvat muun muassa yrityskokoon, toimialaan, sijaintiin, omistajatyyp- piin, ammattiin sekä organisaation hierarkiaan liittyvät säännönmukaisuudet (Rinne ym. 1995; Bishop 1996; Barron ym. 1997; Asplund 2005). Myös yksilön ominaisuuksien, kuten sukupuolen, iän, työko-

kemuksen ja koulutuksen, on havaittu olevan yhtey- dessä siihen, kouluttaako työnantaja häntä ja kuinka paljon. Toisaalta on huomattava, että esimerkiksi sukupuoli voidaan ymmärtää myös rakenteellisenä tekijänä, koska ammatit ja koulutustutkinnot ovat vahvasti sukupuolittuneet niin, että usein puhutaan miesammateista ja naisammateista (esim. Jacobs 2001; Naumanen 2002; Julkunen 2008, 155–162).

Iän mukaisessa tarkastelussa (kuvio 2) työnanta- jan koulutustoimintaa näyttää kuvaavan eräänlainen käänteinen u-käyrä: mitä nuorempi työntekijä, sitä epätodennäköisemmin hän osallistuu työnantajan koulutukseen. Osallistumisaste nousee keski-ikää kohti kääntyäkseen taas laskuun työntekijän lähes- tyessä 60 ikävuotta. Työnantajat kouluttavat aktiivi- simmin keski-ikäistä henkilöstöään.

Naisten osallistuminen henkilöstökoulutukseen on miehiä yleisempää melkein kaikenikäisillä. Selvin- tä naisten yleisempi kouluttaminen näyttää olevan ikäryhmissä 35–46-vuotiaat. Miehistä vain 33- ja 34-vuotiaat yltyvät osallistumisessaan yli 60 prosen- tin osuuden, kun taas keski-ikäisten naisten osallistu- minen yltyä usein lähelle 70 prosenttia ja sen ylikin. Työnantajan henkilöstölleen tarjoama koulutus ei kuitenkaan romahda iän myötä, vaan kuusikymppisistäkin noin reilu 40 prosenttia osallistuu koulu- tukseen. Ihmisen omat motiivit ja kiinnostus kou- lutukseen on tärkeä tekijä erityisesti omaehtoisessa

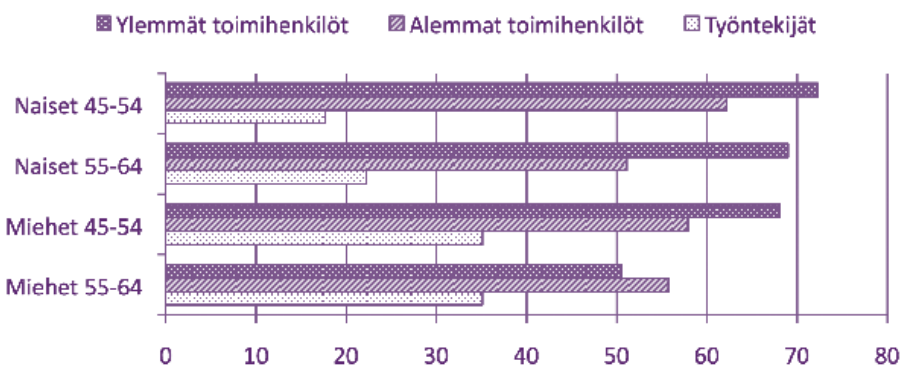
**Kuvio 2.** Työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistuminen iän ja sukupuolen mukaan (%)



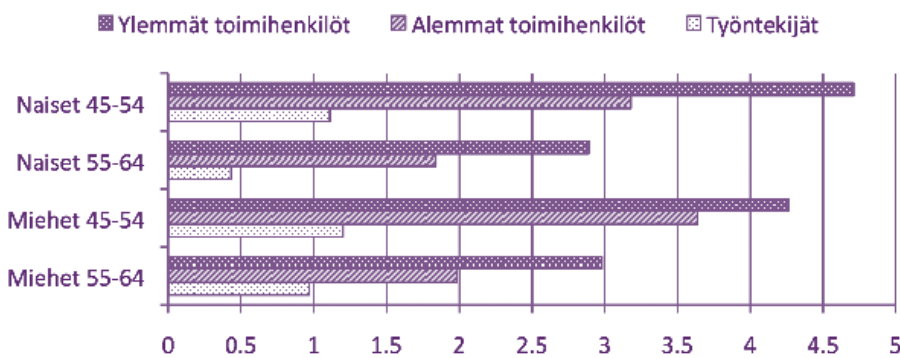
koulutuksessa, ja iän vaikutus motivoitumiseen ja kiinnostukseen on erityisesti alemmissa sosiaaliryhmissä suuri.

Kun tarkasteluun poimitaan ikääntyvät (45–54-vuotiaat) ja ikääntyneet (55–64-vuotiaat), monimuotoisuus alkaa hahmottua tarkemmin esiin (kuviot 3 ja 4). Ensinnäkin, niin ikääntyvien kuin ikääntyneiden ryhmissä sosioekonomisen aseman mukaiset erot sekä koulutukseen osallistumises-

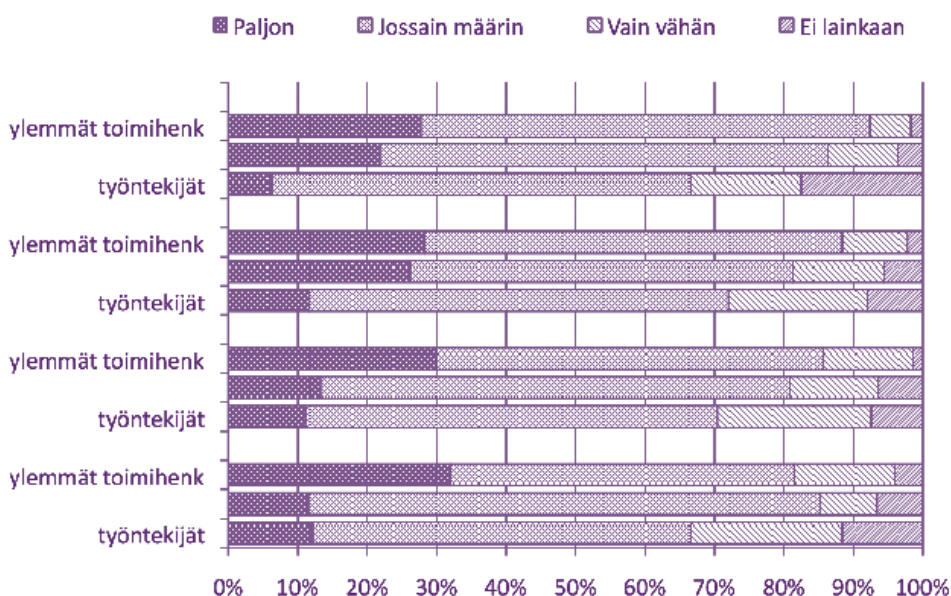
sa että koulutusmäärissä ovat huomattavan suuret. Ikä ei siis näytä vähentävän tasaisesti kaikkien palkansaajien koulutusta ikään kuin 'juustohöylämenetelmällä'. Toiseksi kummallakin sukupuolella sekä koulutukseen osallistumisaste että koulutuspäivien määrä on ikääntyneiden ryhmässä pienempi kuin ikääntyvien ryhmässä. Kolmanneksi, miehillä sosioekonomisen aseman mukaiset koulutukseen osallistumisen erot ikääntyvien ja ikääntyneiden ryh-



**Kuvio 3.** Ikääntyvien ja ikääntyneiden miesten ja naisten osallistuminen työnantajan kustantamaan koulutukseen sosioekonomisen aseman mukaan (%)



**Kuvio 4.** Työnantajan kustantaman koulutuksen määrä sosioekonomisen aseman mukaan ikääntyvien ja ikääntyneiden miesten ja naisten ryhmissä (koulutuspäivää vuodessa ryhmän henkilömäärää kohti)



Onko Teidän työpaikallanne pyritty systemaattisesti vaikuttamaan osaamiseen ja ammattitaidon kehittämiseen?

**Kuvio 5.** Palkansaajien käsitys siitä, onko heidän työpaikallaan pyritty systemaattisesti vaikuttamaan osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen, ikäryhmän, sukupuolen ja sosioekonomisen aseman mukaan (%)



missä ovat selvästi pienemmät kuin naisten vastaavissa ikäryhmissä. Työnantajan koulutustoiminta on siis naisten osalta vahvemmin valikoivaa iän mukaan kuin miespalkansaajilla. Neljänneksi, naisten miehiä keskimäärin korkeampi osallistumisaste ja suurempi koulutuspäivien määrä eivät päde työntekijätasolla. Työnantajan kustantamaa koulutusta on siis tarjolla erityisen vähän ikääntyville ja ikääntyneille työläisnaisille. Ikääntyneiden työläisnaisten ryhmässä jaossa on alle puoli koulutuspäivää vuodessa, kun vastaavassa ylempien toimihenkilönaisten ryhmässä koulutuspäiviä on jaossa kuusinkertaisesti.

Yrityksissä henkilöstön osaamista kehitetään koulutuksen lisäksi myös muulla tavoin. Aina ei työssä oppimista nähdä erityisenä ammattitaitojen kehittämisenä. Iso osa oppimisesta on informaalia ja tapahtuu satunnaisesti työnteon sivutuotteena (Marsick & Watkins 1990). Työolobarometrissä kysytään palkansaajilta myös, ”onko Teidän työpaikallanne pyritty systemaattisesti vaikuttamaan osaamiseen ja ammattitaidon kehittämiseen”. Yleiskuvan mukaan ikääntyvien ja ikääntyneiden palkansaajien käsitys osaamisen kehittämispyrkimyksistä suomalaisilla työpaikoilla on aika myönteinen (kuvio 5). Myönteisin kuva on ylempillä toimihenkilöillä, joista reilu neljännes ajattelee, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen on heidän työpaikallaan pyritty vaikuttamaan paljon. Työntekijöiden käsitys on toimihenkilöiden näkemystä selvästi negatiivisempi. Työntekijöiden ryhmässä sukupuolten ja ikäryhmien välillä ei ole juurikaan eroja: vain pieni osa työntekijöistä katsoo osaamisen kehittämiseen panostetun paljon, ja joka kolmannen mielestä heidän työpaikallaan osaamisen kehittämiseen on pyritty vaikuttamaan vain vähän tai ei lainkaan. Miten tulokseen pitäisi suhtautua? Tässä asiassa kolmasosa on paljon.

Eri-ikäisten käsitykset työnantajan panostuksesta henkilöstön kehittämiseen eivät eroa olennaisesti toisistaan. Ei siis voida sanoa, että esimerkiksi ikääntyneet olisivat yleisemmin sitä mieltä, että heidän työpaikallaan ei panosteta henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen.

Lopuksi tutkimme logistisen regressioanalyysin avulla, missä määrin palkansaajan sukupuoli, ikä, koulutusaste, sosioekonominen asema ja toimiala

		p-arvo.	odds ratio	95%:n luottamusväli	
				alempi	ylempi
A S K E L  1 a	sukup(1)	.367	1.122	.873	1.442
	teollisuus/rakennus/kaivos	.069			
	yksityiset palvelut	.539	.917	.695	1.209
	valtion palvelut	.488	1.183	.736	1.900
	kuntien palvelut	.077	1.347	.968	1.873
	työntekijät	.000			
	ylemmät toimihenkilöt	.000	2.643	1.815	3.849
	alemmat toimihenkilöt	.000	2.152	1.578	2.936
	keskiaste	.965			
	alin korkea-aste	.793	.960	.705	1.307
	alempi korkea-aste	.849	1.042	.686	1.581
	ylempi korkea-aste	.569	.880	.567	1.366
	tutkijakoulutus	.883	.932	.362	2.400
	ikääntyneet	.185			
	ikääntyvät	.073	1.312	.975	1.764
30-44-vuotiaat	.400	1.126	.854	1.486	
Constant	.317	1.675			

**Taulukko 1.** Logistinen regressioanalyysi palkansaajien käsityksestä osaamisen ja ammattitaidon systemaattisesta kehittämisestä työpaikalla

Muuttujan ”onko Teidän työpaikallanne pyritty systemaattisesti vaikuttamaan osaamiseen ja ammattitaidon kehittämiseen” vastausvaihtoehdot ”paljon, jossain määrin, vain vähän ja ei lainkaan” on muutettu kaksiluokkaiseksi niin, että ”paljon” ja ”jossain määrin” kuvaavat työpaikan hyviä kehittämispyrkimyksiä ja ”vain vähän” ja ”ei lainkaan” huonoja kehittämispyrkimyksiä. Analyysissä mukana ovat: toimialoista teollisuus, yksityiset, valtion ja kuntien palvelut (poistettu: muut/sekalaiset); sosioekonomisista ryhmistä ylemmät toimihenkilöt, alemmat toimihenkilöt ja työntekijät (poistettu maataloustyöntekijät); ikäryhmistä 30-44-vuotiaat, ikääntyvät (45-54-vuotiaat), ikääntyneet (55-74-vuotiaat), poistettu alle 30-vuotiaat.

**Taulukko 2.** Logistinen regressioanalyysi henkilöstökoulutukseen osallistumisesta

		p-arvo	odds ratio	95%:n luottamusväli	
				alempi	ylempi
A S K E L  1 a	sukupu(1)	.514	1.071	.872	1.315
	teollisuus/rakennus/kaivos	.000			
	yksityiset palvelut	.340	1.121	.886	1.418
	valtion palvelut	.002	1.815	1.244	2.647
	kuntien palvelut	.000	2.069	1.578	2.711
	työntekijät	.000			
	ylemmät toimihenkilöt	.000	2.865	2.115	3.881
	alemmat toimihenkilöt	.000	1.959	1.511	2.540
	keskiaste	.046			
	alin korkea-aste	.042	1.288	1.009	1.645
	alempi korkea-aste	.375	1.155	.840	1.589
	ylempi korkea-aste	.040	1.440	1.016	2.039
	tutkijakoulutus.	.270	.681	.345	1.347
	ikäntyneet	.000			
	ikäntyvät	.006	1.412	1.107	1.801
	30-44-vuotiaat	.000	1.672	1.323	2.113
	Constant	.000	.223		

selittävät kokemuksia työpaikan osaamisen ja ammattitaidon kehittämispyrkimyksistä (taulukko 1). Analyysissä ovat mukana yli 30-vuotiaat palkansaajat. Tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi osoittautuu vain sosioekonominen asema. Työntekijöihin verrattuna ylempillä toimihenkilöillä on miltei kolminkertainen (odds ratio=2,6) todennäköisyys kokea työpaikkansa osaamisen kehittämispyrkimykset hyväksi. Alemmat toimihenkilöt pitävät kehittämispyrkimyksiä hyvinä noin kaksi kertaa todennäköisemmin kuin työntekijät. Mutta sen enempää ikääntyvien kuin ikääntyneiden käsitys työpaikkansa ammattitaidon kehittämispyrkimyksistä ei eroa 30-44-vuotiaiden näkemyksestä.

Entä miten sukupuoli, ikä, koulutusaste, sosioekonominen asema ja toimiala selittävät työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistumista? Logistisen

regressioanalyysin mukaan nämä kaikki muuttujat sukupuolta lukuun ottamatta selittävät tilastollisesti merkitsevästi koulutukseen osallistumista (taulukko 2). Iän yhteys henkilöstökoulutukseen osallistumiseen näkyy myös tässä analyysissä. Ikääntyneisiin palkansaajiin verrattuna 30–44-vuotiaiden koulutusmahdollisuudet ovat noin 1,7-kertaiset ja ikääntyvien 1,4-kertaiset.

Valtion (odds ratio=1,8) ja kuntien (odds ratio =2,1) palveluksessa olevien osallistumismahdollisuudet paikalliseen koulutukseen ovat noin kaksinkertaiset verrattuna teollisuuden alalla toimivien mahdollisuuksiin. Sen sijaan yksityisten ja teollisuuden palveluksessa toimivien välillä ei ole eroa ( $p=0.340$ ) osallistumismahdollisuuksien suhteen. Sosioekonominen aseman mukaan tarkasteltuna erot koulutukseen osallistumisessa ovat niin ikään selvät. Työntekijöihin verrattuna ylempien toimihenkilöiden koulutukseen osallistumisen mahdollisuudet ovat miltei kolminkertaiset (odds ratio =2,9) ja alempienkin toimihenkilöiden kaksinkertaiset (odds ratio =2,0). Koulutusasteen vaikutus henkilöstökoulutukseen ei ole yhtä selvä kuin muilla analyysissä mukana olevilla muuttujilla. Matalimmin koulutettuihin verrattuna koulutusmahdollisuuksissa oli tilastollisesti merkitsevää eroa vain alimman korkea-asteen (odds ratio =1,3) ja ylempään korkeakoulututkinnon (odds ratio =1,4) suorittaneilla.

## YHTEENVETO JA PÄÄTELMIÄ

Työelämä on erittäin merkittävä aikuisten kouluttaja Suomessa: työnantajat kouluttavat noin miljoonaa palkansaajaa vuosittain. Suomalainen ja pohjoismainen työelämä erottuu tässä suhteessa selvästi monista Euroopan maista. Sen sijaan julkisen aikuiskoulutuspolitiikan keskeinen tavoite, tasa-arvo, ei ole työnantajien koulutustoiminnassa keskeinen arvo. Asema työpaikan hierarkiassa on erittäin tärkeä kriteeri työnantajan päättäessä keitä kouluttaa ja keitä ei. Sosioekonomisten ryhmien väliset erot ovat säilyneet suhteellisesti yhtä suurina ainakin kolme viime vuosikymmentä. Henkilön koulutustaso ja asema hierarkiassa käyvät usein käsi kädessä: mitä korkeamman koulutuksen on hankkinut, sitä korkeammalle sijoittuu työelämän hierarkioissa. Mutta henkilöstökoulutukseen osallistuminen on vahvasti yhteydessä

nimenomaan sosioekonomiseen asemaan, ei koulutustasoon, kuten logistisen regressioanalyysin tulokset edellä osoittavat.

Työnantajan intressi kouluttaa riippuu, paitsi henkilön asemasta työelämän hierarkiassa, myös tämän iästä. Toisaalta omaehtoinenkin kouluttautuminen vähenee iän myötä, ja eri sukupolviin kuuluvat ihmiset suhtautuvat keskimäärin erilaisilla kouluttautumiseen aikuisiällä (ks. Olkinuora ym. 2008; Jauhiainen 2011). Toimihenkilötason palkansaajien kouluttaminen on kansainvälisesti vertaillen korkealla tasolla vanhimmissakin ikäryhmissä (OECD 2011). Mutta henkilöstökoulutuksessa erityisesti ikääntyneet työläisnaiset jäävät katveeseen. Mikäli monimuotoisen työelämän ja monimuotoisuuden johtamisen ajatukset otetaan todesta, on pakko todeta, ettei ikääntyneiden työntekijöiden osaamispotentiaalien kehittäminen näytä lunastavan monimuotoisuusretoriikan lupauksia. Ikääntyneiden työläisnaisten heikko asema tulee esiin monissa muissakin tutkimuksissa. Esimerkiksi työkykyongelmat painottuvat miehillä alle 60-vuotiaisiin, mutta naisilla 60 vuotta täyttäneisiin (esim. Gould & Polvinen 2006).

Työnantajan koulutustoiminta kiinnittyy pikemmin hierarkkisiin rakenteisiin kuin yksilöiden potentiaalien kehittämiseen. Luultavasti monet ikääntyvät työntekijät työskentelevät verraten yksitoikkoisiksi ja vähävirikkeisiksi organisoiduissa tehtävissä, jotka eivät motivoi sen enempää yritysjohtoa järjestämään koulutusta kuin työntekijöitä hakeutumaan koulutukseen. Työnantajienkaan puolelta kysymys ei ole aina vain ikääntyneiden oppimista ja osaamista koskevista ennakkoluuloista, vaan rationaalisesta päättelystä: eikö koulutus kannata suunnata pikemmin niihin, joilla on vuosikymmenten työura vielä edessään kuin niihin, jotka alkavat lähestyä eläkkeelle siirtymisen ikää?

Kansalaisen hyvä työkyky on kuitenkin tärkeää muutenkin kuin yritysten tuottavuuden kannalta: se on myös inhimillisen kohtelun ja moraalien asia. Sen vuoksi ikääntyvien osaamista ja työkykyä ei pitäisi jättää vain yritysten hoidettavaksi ja liiketaloudellisen päätöksenteon varaan. Iän perusteella tuotannollisesta työelämästä pois jäävien terveys, työkyky ja hyvinvointi ovat myös kansantaloudellisesti merkittävä

asia, johon olisi syytä puuttua yhteiskuntapoliittisin toimenpitein. Kansalaisten terveys ja hyvinvointi ovat liian tärkeä asia jätettäväksi voittoa tavoittelevan toiminnan vastuulle.

Pärnäsen mukaan (2011) työorganisaatioiden ikäpolitiikat (so. miten tärkeä kriteeri työntekijän ikä on organisaatioissa, ja miten organisaatioissa kohdellaan eri-ikäisiä työntekijöitä) on parasta ymmärtää strategisten valintojen yhtenä sivujuonena lähtökohdina se tosiasia, että voidakseen toteuttaa kilpailu- ja operationaalista strategiaansa menestyksekkäästi yritys tekee sen ensisijaisesti henkilöstönsä kautta. Henkilöstön iällä ja ikärakenteella on oma roolinsa siinä, kuinka hyvin organisaatio onnistuu toteuttamaan operationaalista suunnitelmaansa. Ikäpolitiikat saavat muotonsa osana strategista päätöksentekoa organisaatioiden sopeuttaessa toimintaansa muuttuvassa ympäristössä, ja ne voidaan tunnistaa organisaatioiden tekemien ikäsidoista valintojen eli ikäkäytäntöjen kautta. Organisaation ikäpolitiikka löytyy siis teoista ja toiminnasta, ei henkilöstöpolitiikan ohjelma-asiakirjoista tai työnantajien kollektiivisista julkilausumista. Organisaatioiden ikäpolitiikkojen muotoutumiseen vaikuttavat ennen kaikkea yleinen taloustilanne suhdannevaihteluineen, muutokset työmarkkinoilla (esimerkiksi joukkotyöttömyyden kasvu tai työvoimapulan uhka), organisaation ikärakenne ja palveluiden ikäsegmentointi. Näin ollen myös pitkiin työuriin kannustavan ikäpolitiikan ehto on, että se hyödyttää yritystä itseään kilpailustrategian toimeenpanossa eli voiton tavoittelussa. Ne organisaatiot, joiden omaa strategiaa pitkiin työuriin kannustava politiikka tukee, toteuttavat todennäköisimmin sellaista henkilöstöpolitiikkaa, jota myös julkinen yhteiskuntapolitiikka toivoo yritysten toteuttavan. (Pärnänen 2011, 234.)

Vaikka vanhempien ikäryhmien koulutusta ei aina voidakaan perustella liiketaloudellisin perustein, koulutuksen ulkopuolelle jäämisellä voi olla epätoivottavia seurauksia niin yksilön kuin julkisen talouden kannalta. Työelämän koulutukseen osallistumattomien on todennäköisesti vaikeampi työllistyä uudelleen ikääntyvästä työttömäksi jäädessään. Henkilöstökoulutuksella voi olla työllistymismahdollisuuksia lisääviä vaikutuksia varsinkin, mikäli

koulutukseen osallistuminen on ollut systemaattista. Toisaalta työelämässä koulutuksen ja oppimismahdollisuuksien ulkopuolelle jääneiden 'koulutusitsetunto' ja usko omiin oppimiskykyihin ovat koulutettuja kollegoita heikompia (Maurer 2001), mikä on omiaan edelleen nostamaan kynnystä hakeutua koulutukseen. Henkilöstökoulutuksella ei voi merkittävästi muuttaa ikääntyvän työvoiman matalaa koulutustasoa, mutta sillä voidaan toki kompensoida joitakin matalan pohjakoulutuksen ja ikääntymisen yhteisvaikutuksia.

Kiitokset anonyymeille refereille artikkelia parantaneista korjausehdotuksista ja täydentävistä huomioista.



Heikki Silvennoinen  
*Professori, kasvatustieteiden  
 laitos  
 Turun yliopisto*



Hanna Nori  
*tutkijatohtori, kasvatustieteiden  
 laitos,  
 Turun yliopisto*

## LÄHTEET .....

- Asplund, R. (2005). The Provision and Effects of Company Training: A Brief Review of the Literature. *Nordic Journal of Political Economy* 31, 47–73.
- Bairon, S. (2007). *Current debates on classifying diversity management: review and proposal*. Working Papers 534. Helsinki: Svenska Handelshögskolan.
- Barron, J., Berger, M. & Black, D. (1997). *On-the-job training*. Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute for Economic Research.
- Bell, M.P. (2011). *Diversity in organizations*. 2nd Edition. Mason, OH: South-Western.
- Bishop, J. (1996). *What we know about employer-provided training: A review of literature*. CAHRS Working Paper Series 180. Ithaca: Cornell University.
- Brooke, L. (2003). Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International Journal of Manpower* 24 (3), 260–283.
- Brooke, L. & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing and Society* 25 (3), 415–429.
- Butler, R. & Gleason, H. (1985). *Productive aging: Enhancing vitality in later life*. New York: Springer.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations – Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive* 5 (3), 45–56.
- Dass, P. & Parker, B. (1991). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive* 5 (3), 68–80.
- Eläketurvakeskus. (2012). *Suomen työeläkkeensaajat ja vakuutetut 2010*. Helsin-ki: Eläketurvakeskus.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1994). *Divers teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Gould, R. & Polvinen, A. (2006). Työkyky työuran loppupuolella. Teoksessa R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet*. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos, 255–290.
- Guirdham, M. (1999). *Communicating across cultures*. Hampshire: Ichor Business Books
- Haapanen, A. (2007). *Monimuotoisuusbarometri 2007 – ikä ja monikulttuurisuus haasteena ja voimavarana*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hank, K. (2011). Societal Determinants of Productive Aging: A Multilevel Analysis across 11 European Countries. *European Sociological Review* 27 (4), 526–541.
- Harvey, C.P. (2012). *Understanding and managing diversity*. New Jersey: Pearson Education
- Heikkinen, M. (2005). Monimuotoisuus organisaatiossa – monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. *Hallinnon tutkimus* 24 (1), 3–13.
- Ilmarinen, J. (2005). *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa*. Helsinki: Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Jacobs, J. (2001). Evolving Patterns of Sex Segregation. Teoksessa I. Berg & A. Kalleberg (eds) *Sourcebook of labor markets: Evolving structures and processes*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 535–550.

- Jauhiainen, A. 2011. Ikääntyneet sukupolvet ja oppimisyhteiskunnan realiteetit. Teoksessa R. Rinne & A. Jauhiainen (toim.) *Aikuiskasvatus ja demokratian haaste*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 216–241.
- Kauhanen, M., Nätti, J. & Miettinen, J. (2012). Vastentahtoinen määrä- ja osa-aikainen työ sekä koulutukseen osallistuminen. *Työpoliittinen aikakauskirja* 55 (1), 45–54.
- Kauppinen, K. (2007). Ikä, ikääntyminen ja sukupuolinäkökulma. Teoksessa K. Kauppinen ja J. Evans (toim.) *Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä*. Helsinki: Työterveyslaitos, 20–33.
- Kauppinen, K. & Haavio-Mannila, E. (2007). Ikäystävällinen työpaikka ja sen vetovoima. Teoksessa K. Kauppinen ja J. Evans (toim.) *Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Konrad, A., Prasad, P. & Pringle, J. (2006). *Handbook of workplace diversity*. London: Sage.
- Marsick, V.J.; Watkins, K.E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge, 1990.
- Martikainen, T. & Moisio, E. (2007). Monimuotoisuuden haaste suomalaiselle työelämälle. *Työelämän tutkimus* 5 (1), 52–56.
- Maurer, T. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management* 27 (2), 123–140.
- Mella, O., Palm, I. & Bromark, K. (2011). *Mångfaldsbarometer 2011*. Uppsala: Uppsala Universitet.
- Moilanen, L. & Virtanen, S. (2010). Työn arvon muutos ja mielekkäisyys. *Työelämän tutkimus* 8 (1), 26–41.
- Moisio, E. & Martikainen, T. (2006). *Kykyjen mosaiikki? Suomalaisen asiantun-tijoiden näkemyksiä moninaisuudesta työelämässä vuonna 2020*. Väestöntutkimuslaitoksen katsauksia E 25/2006. Helsinki: Väestöntutkimuslaitos.
- Mor Barak, M. (2011). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. 2nd Ed. London: Sage.
- Morrow-Howell, N., Hinterlong, J. & Sherraden, M. (eds.) (2001). *Productive aging: Concepts and challenges*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Naumanen, P. (2002). *Koulutuksella kilpailukykyä*. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 57. Turku: Turun yliopisto.
- OECD (2011). *Education at glance 2011*. Paris: OECD.
- Olkinuora, E., Rinne, R., Mäkinen, J., Järvinen, T. & Jauhiainen, A. (2008). Promises and risks of the learning society: The meanings of lifelong learning for three Finnish generations. *Studen in the education of Adults* 40 (1), 40–61.
- Paloniemi, S. (2003). Iän monimerkityksellisyys ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittymisessä. *Aikuiskasvatus* 23 (3), 193–203.
- Paloniemi, S. (2004). *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 253. Jyväskylä: Jyväskylän yli-opisto.
- Purhonen, K. (1994). Ikääntyvä aikuinen koulutuksessa. Teoksessa J. Kuusinen ja toimituskunta (toim.) *Ikääntyminen ja työ*. Helsinki: WSOY & Työterveyslaitos, 274–284.
- Pärnänen, A. (2011). *Organisaatioiden ikäpolitiikat: strategiat, instituutiot ja moraali*. Tutkimuksia 255. Helsinki: Tilastokeskus.
- Rinne, R., Silvennoinen, H. & Valanta, J. (1995). *Työelämän aikuiskoulutus: val-ta, vastuu ja intressit henkilöstökoulutuksessa*. Koulutussosiologian tutkimus-keskuksen raportti 29. Turku: Turun yliopisto.
- Ruoholinna, T. 2009. *Ikääntyvät työelämässä*. Annales Universitatis Turkuensis C 288. Turku: Turun yliopisto.
- Ruoholinna, T. 2011. Kaupanalan muutos ikääntyvien silmin. *Aikuiskasvatus* 31 (2), 84–98.
- Silvennoinen, H. 1998. Työelämä ja aikuiskoulutuspolitiikka. *Aikuiskasvatus* 18 (4), 281–290.
- Sontag, S. 1978. The Double Standard of Ageing. [Http://www.mediawatch.com/wordpress/?p=33](http://www.mediawatch.com/wordpress/?p=33).
- TEM 2010. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Tikkanen, T. 1998. Learning and Education of Older Workers: Lifelong Learning at the Margin. *Studies in education, psychology and social research* 137. Jyväskylä: Jyväskylä University.
- Tikkanen, T., Paloniemi, S. & Penttinen, A. 1997. Ikääntyvien työntekijöiden koulutuskiinnostus ja koulutukseen osallistuminen. *Gerontologia* 11 (2),
- Wiens-Tuers, B. & Hill, E. 2002. Do They Bother? Employer Training of Temporary Workers. *Review of Social Economy* 60 (4), 543–566.

#### AINEISTOT .....

- Työolobarometri 2008 [elektroninen aineisto]. FSD2647, versio 1.0 (2011-07-29).
- Työolobarometri 2009 [elektroninen aineisto]. FSD2648, versio 1.0 (2011-07-29).
- Työolobarometri 2010 [elektroninen aineisto]. FSD2649, versio 1.0 (2011-08-02).
- Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö & Helsinki: Tilastokeskus [tuottajat], 2008, 2009, 2010.
- Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja], 2011.