

Aina on oikea ikä vaihtaa suuntaa

– työpaikka tukee työuran siirtymävaiheissa



Sosiaalisesti kestävä Suomen tulevaisuus edellyttää pidempiä ja eheämpiä työuria. Työuralla tarkoitetaan elinaikana kerääntyneiden työvuosien summaa. Tällä hetkellä suomalaisille kertyy keskimäärin 32 työvuotta. Työeläkejärjestelmän täysi eläke rakennettiin aikanaan 40 vuoden työura-ajatukselle (Paula Risikko 31.5.2012).

TARVITAAN KÄYTÄNNÖNLÄHEISIÄ ratkaisuja, jotta nuoret pääsevät paremmin työuransa alkuun ja työssä olevat saavat tarvitsemaansa tukea työuran aikana, jotta viimeisetkin työvuoden olisivat mielekkäitä ja välttäisi liian varhaiselta eläkkeelle siirtymiseltä. Tämä on ydinajatuksena myös eurooppalaisessa teemavuodessa 2012, jonka nimenä on *Aktiivinen ikääntyminen ja sukupolvien välinen solidaarisuus*.

Suomi harmaantuu Euroopan etunenässä. Meillä sodan jälkeen syntyneet suuret ikäluokat ovat jo nyt jättämässä työelämän. Vuonna 2011 työeläkkeelle siirtyi lähes 72 000 suomalaista (ETK 2012). Työllisten määrä väheni viime vuodesta 2000 ihmisellä (Tilastokeskus 2012). Huolimatta eläkkeellesiirtymisiän noususta elämme Suomessa jo toista vuotta tilanteessa, jossa työelämästä siirtyy konkareita enemmän ulos kun saamme uusia osajia tilalle.

Tämä tilanne ei Suomessa ole suinkaan tullut yllätyksenä. Olemme tutkineet ikääntyvien ihmisten toiminta- ja työkykyä jo vuosikymmenet. Tutkimustulokset ovat osoittaneet ikääntyneiden työkykyyn

vaikuttavia tekijöitä, kuten fyysisesti raskas työkuormitus ja epäoikeudenmukainen lähiesimiestyö, joita on alettu työstää yhteistyössä työmarkkinaosapuolten kanssa jo reilu kaksikymmentä vuotta sitten. Suomi onkin ollut edelläkävijänä muulle Euroopalle työkykyä ylläpitävässä toiminnassa ja ikäjohtamisessa.

PIDEMMÄT TYÖURAT JA TYÖPAIKAN ARKI

Miltä työpaikan arki näyttää konkareiden näkökulmasta? Työpaikoilla koetaan yhä ikääntymiseen liittyvää epätasa-arvoista kohtelua. Eurobarometrin Suomen tulosten (2012) mukaan joka viides oli joko todistanut tai ollut itse ikä syrjinnän kohteena työpaikalla tai töitä hakiessa. Vuonna 2009 yli puolet 55-64-vuotiaista naisista ja 43 prosenttia saman ikäryhmä miehistä oli kokenut epätasapuolista kohtelua ikänsä vuoksi (Perkiö-Mäkelä ym. 2010).

Ilmarisen (2012) toteuttamassa aktiivinen ikääntyminen tutkimuksessa kartoitettiin hiljattain eläkkeelle siirtyneiden käsityksiä eläkkeellä työskentelestä, työssä jatkamisesta ja pidemmistä työurista.

Näiden tutkimukseen osallistuneiden tuoreiden eläkeläisten mukaan paras keino työurien loppupään pidentämiseksi olisi työelämän muokkaaminen iäkkäille sopivammaksi. Mahdollisina keinoina mainittiin mahdollisuudet siirtyä kevyempiin työtehtäviin tai lyhennettyyn työaikaan. Lisäksi iäkkäiden arvostus työpaikoilla tulisi olla parempi. Työ ja terveys kyselytutkimuksen (Perkiö-Mäkelä ym. 2010) mukaan 45–64-vuotiaiden päätökseen jatkaa työssä vaikuttavat erityisesti oma terveydentila, taloudelliset tekijät ja mielekäs, mielenkiintoinen ja haastava työ.

Näihin edellä mainittuihin työurien pidentämiseen liittyviin haasteisiin on kehitetty ahkerasti menetelmiä, mutta niiden vieminen käytäntöön on vielä kesken monella työpaikalla. Nyt konkreettisia toimia pitää saada työpaikkojen ulottuville aktiivisen ikään-tymisen teemavuoden aikana yhteistyössä valtakunnallisen johtamisen kehittämisen verkoston rakentamisen kanssa. <<http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/Sivut/default.aspx/>>

Työurien loppupään pidentämiseen keskittyminen ei ole riittävän laaja-alainen lähestymistapa. Työuria tulee tukea jo niiden alkupäässä ja myös keskivaiheilla.

Työpaikalla on mahdollisuudet tukea henkilöstöä työuran aikaisissa kriittisissä siirtymissä.

ELÄMÄNKULUN SIIRTYMÄ KOSKETAA KAIKKIA

Siirtymät voidaan nähdä roolimutoksina opiskelussa, ihmissuhteissa tai työssä.

Tyypillisiä siirtymiä ovat esimerkiksi siirtyminen opiskelijasta työntekijäksi, lapsettomasta vanhemmaksi, työttömästä työlliseksi, terveestä vajaakuntoiseksi, työntekijästä eläkeläiseksi. Psykologisesti siirtymällä tarkoitetaan elämänrakenteen pohdintaa ja sen muuttamista. Se on normaalin elämän vaihe, ei ainoastaan kriisi, joka koskee jokaista yksilö- tai työyhteisötasoilla eikä ole suoraan ikään sidottua, vaikka useat siirtymät pulpahtavatkin meille samassa järjestyksessä ja osa tietysti ikähaarukassa.

On kuitenkin tärkeää tunnistaa, että yhteiskunnassamme elämänkulku/työurat yksilöllistyvät ja moninaistuvat, mutta samalla lisäävät valinnan vaikeutta omissa ratkaisuisissa. Nykyään voimme kieltäytyä tai siirtyä yllättävään ikä- tai elämänvaiheeseen. Myönteistä siinä on, että yksilö voi kieltäytyä sellai-

sesta, jota ei tunne sopivaksi kuten jättää lukion ja siirtyä ammatillisen koulutuksen, tai siirtyä johonkin normaalielämänsä yllättävään vaiheeseen kuten hankkia lapsen 60-vuotiaana. Täten siirtymät eivät ole enää niin lokeroivia ja pysyviä.

On mahdollista olla samanaikaisesti opiskelija, työntekijä ja pienen lapsen vanhempi tai siirtyä eläkeläisestä takaisin työntekijäksi.

Siirtymää voivat sanella sisäinen paine kuten omissa motiivien tai arvojen muuttuminen tai ulkoiset mahdollisuudet ja vaatimukset kehittyä.

Toimintaamme käynnistävät myös henkilökohdalliset kehittymistehtävät kuten halu pärjätä ammatissa ja jaksaa hyvin, mutta myös äkkiarvaamattomat traumatisoivat kriisit kuten vakava tapaturma.

Siirtymillä on merkitys hyvinvoinnillemme. Ne ovat valintatilanteita, jotka johdattavat uusille poluille. Niistä voidaan selvitä hyvin tai huonosti. Niissä onnistumisella tai epäonnistumisella on vaikutus yksilön lisäksi työyhteisöön. Aiemmassa siirtymässä onnistuminen lisää uskallusta rohkeasti ottaa seuraava askel ja vastaavasti epäonnistuminen voi lamaanuttaa. Siirtymissä pärjäämisellä on taipumus kasaantua – aikaansaada hyvinvoinnin ja kurjuuden kierre. (Saarelma-Thiel 2006.)

Työelämänsä aikana esille tulevia siirtymiä voidaan tarjoilla eri näkökulmista. Ne edustavat eri elämänvaiheita: nuoruutta, keski-ikäisyyttä tai senioriteettiä tai

kriittisiä ikäkausia kuten seitsemän, 15:n, 18:n, 20:n, 42:n tai 68- vuoden iät. – joihin liittyy oikeuksia ja velvollisuuksia kuten koulun alku, täysikäisyys, työelämän päättyminen tai elämäntapahtumien kasaantuminen ruuhkavuosiin.

Eri elämänsäalueissa kuten koulutuksessa, työssä tai vapaa-ajassa teemme monia siirtymiä ja on hedelmällistä tarkastella myös niiden samanaikaisia vaikutuksia toisiinsa.

Siirtymiä tapahtuu myös eri tasoilla. Ne voivat koskettaa yksilöä, koko henkilöstöä työpaikalla kuten organisaatiouudistuksissa tai työelämää kuten muutokset työmarkkinatilanteessa tai kuntoutuslainsäädännön vaikutukset.

Siirtymiä voidaan tarkastella myös niiden aiheuttaman tunnesäryn mukaan joko myönteisinä kuten uusi, mielenkiintoinen työ tai vanhemmuus tai kiel-



Kuva: Elämäntien aikuiset siirtymät ja niitä tukevat johtamiskäytännöt 2011, Ikävoimaa työhön –kirja, Työterveyslaitos

Tiina Saarelma-Thiel, TTL

teisinä kuten irtisanominen. Ne voivat liittyä tiettyssä elämänvaiheessa odotuksien toteutumiseen työuralta, ammatissa tai johtamisodotuksissa. Siirtymää voi vauhdittaa oma halu vaihtaa uraa tai muiden aloite esimerkiksi patkätöiden päättymisenä.

MITEN TYÖPAIKALLA EDISTETÄÄN KRIITTISTEN SIIRTYMIEN SUJUVUUTTA?

Olisi hyvä tunnistaa omalle työpaikalle ajankohtaiset, kriittiset, yksilöitä, työyhteisöjä tai organisaatiota koskevat siirtymät, ennakoita niiden merkitys yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnille ja rakentaa menettelytapoja ja johtamiskäytäntöjä, joiden avulla siirtymästä toiseen sujuvasti selvitään.

Työelämäntien aikana kohtaamamme kriittiset siirtymät voidaan luokitella kuuteen ryppäeseen. (ks. kuva). Jokaista tyyppistä siirtymää varten voidaan työpaikoilla luoda menettelytapoja, joilla autetaan henkilöstöä nopeasti ja sujuvasti selviytymään eteenpäin. Kuvaamme niitä tässä tarkemmin.

(1) Työuran alussa on tärkeä auttaa nuoria kiinnittymään opiskelusta työelämään. Työpaikat voivat solmia suhteita oppilaitoksiin, tarjota oppisopimuksia tai kesätöitä, antaa mahdollisuuden joustavasti vuorotella opiskelussa ja työkajoissa. Kun työhöntulovaiheessa perehdytetään ja opastetaan hyvin uusiin tehtäviin, niin nopeutetaan tulokkaan ”sisäänkäyntiä” työhön ja yhteisöön. Nuori–konkari-työpari on tässä hyvä ratkaisu.

(2) Työtehtävät voivat merkittävästi muuttua tai henkilö voi edetä ja vaihtaa roolia työntekijästä esimieheksi. On tärkeää tukea pitkäjänteisesti henkilöstön urakehitystä. Työnopastusta tai täydennyskoulutusta tarvitaan uusien tehtävien oppimiseen. Uusia esimiehiä voidaan valmentaa ottamaan vastaan uusi roolinsa johtamiskoulutuksen, mento-

roinnin tai työnohjauksen avulla. On hyvä huomioida uusien työntekijöiden lisäksi myös vanhempien työntekijöiden uran loppupään suunnittelu.

(3) Työntekijän perhe-elämä muuttuu, kun hän yrittää samanaikaisesti hoivata lapsiaan tai vanhoja, sairaita omaisiaan sekä hoitaa työtehtävänsä. Ratkaisuna voivat olla erilaiset työt ja perhe-elämää tasapainottavat joustot kuten perhevapaa, joustot työajoissa, etätömahdollisuus, tehtäväkuvan uudelleenjärjestely tai sijaiset. Työntekijällä voi myös tulla tarve esimerkiksi opiskelu- tai harrastussyiden vuoksi keskittyä väliaikaisesti muuhun kuin työntekoon. Tällöin voidaan työpaikalla neuvotella joustoista ja paluumahdollisuuksista.

(4) Työ- ja toimintakykymme vaihtelee elämäntien aikana. Tavoitteena on nopeuttaa paluuta työhön pitkän sairauspoissaolon ja vakavan tapaturman jälkeen tai vajaakuntoisuuden/osatyökyvyttömyyden yhteydessä. Johtamiskäytäntöinä voivat olla varhaisen tuen ja työhön paluun -toimintamallit. Ammatillinen kuntoutus tai osa-aikainen työnteko tulevat tärkeiksi vaihtoehtoiksi työelämän jättämiselle, kun työkyky alenee merkittävästi.

(5) Työuramme voi tulla tienhaaraan. Tyypillisiä tilanteita ovat omaehtoinen halu vaihtaa työpaikkaa, uuteen ammattiin kouluttautumien tai organisaation muutostilanteisiin liittyvä työttömyysuhka tai työttömyys. Työpaikan vaihto on työntekijälle usein myönteinen, haluttu vaihtelu- ja kehittymismahdollisuus. Työmarkkinakelpoisuutta ylläpitävä jatkuva, elinikäinen oppimismahdollisuus tukee työpaikan vaihtomahdollisuutta. Työpaikka voi tukea uudelleen koulutusta, mikäli uusi osaaminen on siellä hyödynnettävissä. Organisaation muutostilanteissa on tärkeää lisätä henkilöstön muutosvalmiuksia

kuten mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon ja keskustella tilanteesta sekä tarjota emotionaalista, henkistä ja sosiaalista tukea. Ripeää uudelleensijoitumista voidaan helpottaa sekä työpaikan että työvoimaviranomaisten toimin.

(6) Eläkkeelle siirtyminen ja työstä luopuminen voivat parhaassa tapauksessa tapahtua suunnitelmallisesti, arvostavasti ja oikea-aikaisesti sekä työntekijän että organisaation kannalta. Hyvään eläköitymispolitiikkaan voi kuulua, että tehdään jo kauaskantoisesti etukäteen henkilökohtainen lähtösuunnitelma. Työuran viimeisinä vuosina voidaan joustaa esimerkiksi työajoissa palautumisen varmistamiseksi. Tunnistetaan mitä merkittävää osaamista häviää eläköidytessä ja miten se saataisiin säilytettyä työpaikalla ja varmistetaan seuraaja. Eläkevalmennus valottaa omaa tulevaa taloudellisesta tilannetta ja auttaa sopeutumaan uuteen elämänvaiheeseen. Eläkkeelle jäävät ja vielä työhaluiset voivat ilmoittautua työpaikkojen senioripankkeihin.

SIIRTYMÄRYPPÄÄT JA JOHTAMISKÄYTÄNNÖT

Siirtyminen hallinta on uusi viitekehys henkilöstöpolitiikkaan, ikäjohtamiseen ja henkilöstöriskien hallintaan työpaikoilla. Se kattaa koko elämänsä, kun-

nosta esiin kriittiset vaiheet ja tarjoaa johtamiskäytäntöjä sujuvoittamiseen. Siirtymämanagerikoulutus juurruttaa ajatusrakennelman organisaatioihin ja yhteiskunta tulee vastaan säätämällä lakeja mm. työeläkkeistä, opintotuesta, vuorotteluvapaista tai vanhempainlomista.

Motto: *Jos et vaihda suuntaa, joudut sinne minne olet matkalla!*



Tiina Saarelma-Thiel
koulutuspäällikkö
Työterveyslaitos



Marjo Wallin
erikoistutkija
Työterveyslaitos

LÄHTEET

Eurobarometri 2012. *Aktiivinen ikääntyminen, maakohtainen raportti Suomi 01/2012*. Saatavilla: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_379_360_en.htm [viitattu 1.6.2012]

Ilmarinen J. (2012). Aktiivinen ikääntyminen -tutkimuksen uutinen. Saatavilla: http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/06_mediapalvelu/02_uutiset_tiedotteet/0_uutiset_2012/2012_02_09.jsp [viitattu 31.5.2012]

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. and Ilmarinen, J. (2011). *Ikävoimaa työhön*. Helsinki: Työterveyslaitos.

ETK 2012. Eläketurvakeskuksen lehdistötiedote 08.02.2012. Saatavilla: http://www.etk.fi/fi/service/etusivu/304/arkisto?contentPath=fi/tiedotteet/08022012_elakkeellesiirtymisiassa_pienta_nousua&tab=notices [viitattu 1.6.2012]

Saarelma-Thiel, T. (2009). A model for connecting

critical transitions with good managerial practices. 14th European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela, May 13–16, 2009

Saarelma-Thiel T. (2009). *Eteenpäin kriisistä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Risikko 31.5.2012. Ministeri Risikon puhe 31.5.2012 Kevan tilaisuudessa. Saatavilla: http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/mita_sitten_jos_tyourat_eivat_pitene_vuoteen_2025_mennessa.aspx [viitattu 31.5.2012]

Tilastokeskus 2012. Työvoimatutkimus 2012, tammikuu. Saatavilla: http://www.stat.fi/ti/tyti/2012/01/tyti_2012_01_2012-02-21_tie_001.fi.html [viitattu 31.5.2012]

Perkiö-Mäkelä M ym. (2010). *Työ ja terveys haastattelututkimus 2009*. Taulukkoliite. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Sivut/default.aspx [viitattu 31.5.2012]