

# Tehtävien vaihtaminen: Arviointi uran keskivaiheessa ja sisäinen liikkuvuus

## Johdanto

Useimmissa työelämän pidentämiseen tähtävissä yhteiskunnallisissa ja taloudellisissa toimintalinjoissa korostetaan, että lakisääteistä eläkeikää on nostettava 67 vuoteen ja että todellisen eläkkeellejäämisiän pitäisi nousta. Työelämän pidentäminen on yksi strategioista, joiden tarkoituksena on välttää vanhuusiän köyhyyttä ja vähentää eläkkeistä ja sosiaaliturvasta johtuvia valtion kustannuksia.

Ihmisten on työskenneltävä entistä pidempään – ja usein he haluaisivatkin työskennellä pidempään. Tehtävän työn tyyppi ei kuitenkaan ehkä enää sovellu iäkkäille työntekijöille. Heidän osaamistaan ei myöskään ehkä enää tarvita. Työelämän pidentämiseksi tosiasiallisesti on ennakoitava keski-ikäisten työntekijöiden tulevia tarpeita. Tämä pohdinta on myös aloitettava hyvissä ajoin ennen kuin työntekijöiden valinnanmahdollisuudet vähenevät ja muutosta ei enää voida toteuttaa. Tämä kysymys on erityisen tärkeä raskasta työtä tekeville.

Tässä raportissa selvitetään, mitä etuja saadaan työntekijöiden uratilanteen tarkastelusta uran keskivaiheessa ja mitä vaihtoehtoja heillä on työssä pidempään jatkamiseksi. Raportissa esitellään ura- ja ammatinvalinnanohjausta koskevaa kirjallisuutta taloustieteen, yhteiskuntatieteiden ja psykologian alalta. Siinä esitetään arvioita työurien pituudesta, ns. elinikäisten työpaikkojen keskimääräisestä kestosta ja mahdollisesta kestosta sekä työmarkkinoilta poistuvien työn kestosta EU:n työvoimatutkimuksen tietojen perusteella. Raportissa kuvataan myös lainsäädäntöä ja strategioita, joiden tavoitteena on pitää raskasta työtä tekevät työntekijät pitempään työelämässä. Lopuksi siinä tehdään yhteenveto havainnoista ura-arviointien toteutuksesta kolmessa maassa ja käsitellään kahdeksasta yrityksestä tehtyjen tapaustutkimusten tuloksia.

## Taustaa

Euroopan komission vuonna 2012 eläkkeistä julkaisemassa valkoisessa kirjassa käsitellään haasteita, joita väestön ikääntyminen aiheuttaa eläkejärjestelmien kestävyydelle.

Lakisääteistä eläkeikää on nostettu, ja varhaista poistumista työmarkkinoilta on pyritty rajoittamaan. Keskeinen kysymys on, miten voidaan kehittää strategioita, joilla ihmiset saadaan pysymään töissä vaikuttamatta kielteisesti heidän terveyteensä ja hyvinvointiinsa.

## Keskeiset havainnot

Työvoiman odotetaan vähenevän Euroopassa keskimäärin kaksi miljoonaa henkilöä vuosittain vuosina 2010–2030. Se tarkoittaa joka vuosi yhden prosentin vähennystä nykyiseen verrattuna 20 vuoden aikana. Monissa maissa useimmat työntekijät jäävät kuitenkin edelleen eläkkeelle liian aikaisin. He eivät useinkaan tee niin omasta halustaan vaan siksi, että heistä tuntuu, että heidän on tehtävä niin eikä heillä ole muita vaihtoehtoja. He eivät voi jatkaa työnsä luonteen ja työympäristön vuoksi. Syyt tähän voivat olla sekä fyysisiä että psykologisia.

## Urat

Vaikka useimmat uudet työt päättyvät aikaisin, työntekijöiden enemmistö päätyy pitkään työsuhteeseen saman työnantajan leivissä. Jatkuvat, pitkäaikaiset ja säännölliset työsuhteet ovat edelleen vakiona koko Euroopassa, ja havaintojen mukaan useimmat ihmiset jäävät eläkkeelle työpaikasta, jossa he ovat olleet yli 20 vuotta. Merkkejä on siitäkin, että pitkäaikaisten työsuhteiden ilmiö voi jopa yleistyä tulevaisuudessa. Sekä työnantajat että työntekijät ovat kiinnostuneita pitkäaikaisista työsuhteista, koska niistä on hyötyä molemmille osapuolille.

## Raskasta työtä tekevät työntekijät

Noin 9–15 prosenttia työntekijöistä Euroopassa tekee työtä, jota voidaan kuvata ”raskaaksi” eli intensiiviseksi, vaaralliseksi ja epäterveelliseksi tai kuluttavaksi. Tutkimus osoittaa, että nämä työntekijät lähtevät työelämästä todennäköisesti huomattavasti muita työntekijöitä aikaisemmin.

Useimmissa maissa raskasta työtä tekevien mahdollisuuksia jäädä varhaiseläkkeelle on vähennetty merkittävästi. Näiden työntekijöiden pitämiseksi

pitempään työelämässä on nykyään monia strategioita, joilla vähennetään heidän työmääräänsä tai mahdollistetaan ammatinvaihto.

## Ura-arvioinnit kansallisella tasolla

Ura-arvioinnit eli uran keskivaiheen arvioinnit ovat työpaikalla tehtäviä työntekijöiden arviointeja, eikä niitä pitäisi sekoittaa aktiivisiin työmarkkinapoliittisiin toimiin, kuten työttömien uraohjaukseen (uudelleenohjaukseen). Uran keskivaiheen arvioinnit pitäisi tehdä yrityksissä ja yritysten järjestäminä, vaikka itse arviointi onkin parasta jättää puolueettoman osapuolen kuten ammattiliiton edustajan tai ulkopuolisen palveluntarjoajan tehtäväksi. Tämä auttaa välttämään työnantajien ja työntekijöiden väliset luottamusongelmat.

Uran keskivaiheen arviointien säännöllinen ja ammattimainen suorittaminen on kaikkien etujen mukaista, mutta henkilöosastoilla tai työnvälityspalveluilla ei aina ole valmiuksia tehdä niitä. Arvioinnin pitäisi olla puolueeton ja neutraali henkilöstöhallinnon näkökulmasta.

Lakisääteinen vaatimus uran keskivaiheen arvioinnin suorittamisesta ei välttämättä takaa, että se tehdään. Työmarkkinaosapuolet voisivat toimia välittäjinä, jotta tätä käytäntöä voitaisiin edistää yrityksissä.

## Yrityksen käytännöt

Yritysten asenteet iäkkäiden työntekijöiden työelämässä pitämistä kohtaan ovat muuttuneet aiempaa myönteisemmiksi. Työnantajat ovat kuitenkin taipuvaisempia omaksumaan uran keskivaiheen arvioinnin sijasta yleisen elämänkaareen perustuvan toimintatavan voidakseen välttää syrjäintäsytykset, jotka liittyvät iäkkäiden työntekijöiden käsittelemiseen erikseen. Yritysten on

- saatava tietoa ikääntymisen hallintaa koskevista käytännöistä
- otettava muitakin tekijöitä (terveys, perhe ja hoiva) huomioon pelkästään työolojen ja osaamisen käsittelemisen sijasta
- sallittava iäkkäille työntekijöille enemmän joustavuutta työaikajärjestelyjen ja tehtävien osoittamisen osalta.

## Päätelmät

Työntekijöiden pitämisestä työelämässä on tullut työnantajille keskeinen huolenaihe. Useimmilla yrityksillä ei ole toimintalinjoja väestön ikääntymisen ja mahdollisten työvoiman puutteiden käsittelemiseksi tulevana vuosina – tärkeitä asioita, joihin on puututtava.

Ikääntymisen hallinta ja työtä koskeva elinkaariajattelu ovat keskeisiä ratkaisuja työnantajien ongelmiin. Työehtosopimukset näyttävät olevan asianmukainen keino sisällyttää ne yrityksen käytäntöihin.

Raskasta työtä tekevien ja uran vaihtoa haluavien työntekijöiden vaihtoehtoja ovat

- suuntautuminen uudelleen muihin ammatteihin työnantajien ja työnvälityspalvelujen tuella
- osa-aikaeläke tai vähennetty työaika korvauksineen
- uraohjaus
- ikääntymisen hallinnan strategiat
- siirtyminen ohjaus- ja neuvontatehtäviin
- osallistuminen tietämyksen hallintaan ja tietämyksen siirtämiseen sukupolvien välillä.

Uran keskivaiheen arvioinnit tarjoavat sopivaan aikaan toteutettavan tavan tarkastaa työntekijän soveltuvuus työhön sen määrittämiseksi, mitä toimia (kuten koulutusta) tarvitaan, jotta työntekijän osaaminen vastaisi edelleen työn vaatimuksia, tai sen selvittämiseksi, tarvitaanko tehtävien tai uran muutosta.

Uran keskivaiheen arvioinneilla voidaan myös auttaa parantamaan työntekijän ja työpaikan vastaavuutta ja säilyttää työntekijän työllistettävyyttä tai lisätä sitä, mikä on myös työnantajien edun mukaista.

Uran keskivaiheen arviointien pitäisi kattaa kaikki työn keskeiset näkökohdat, mutta erityisen tärkeitä ovat terveys, taitojen taso, työ- ja yksityiselämän tasapaino, henkilökohtainen talous, eläke-etuudet ja tietämyksen hallinta.

Uran keskivaiheen arviointien on liityttävä kollektiivisiin käytäntöihin sekä strategioihin, kuten valmennukseen, työnantajan tai valtion toimenpiteisiin ja iän huomioon ottaviin henkilöstöhallinnon käytäntöihin. Tärkeimpiä työelämän näkökohtia, joita uran keskivaiheen arvioinneissa olisi käsiteltävä, ovat muun muassa

- henkilön fyysiset ja henkiset valmiudet jatkaa nykyisen työnsä tekemistä
- taloudellinen välttämättömyys jatkaa työssä (tai sen puuttuminen)
- halu (tai haluttomuus) jatkaa nykyisessä tehtävässä
- ammatin todennäköinen tarve seuraavien 15–20 vuoden aikana
- todennäköiset vaihtoehtoiset ammatit (tai erityisalat kyseisessä ammatissa) ja miten niihin päästään
- mahdollinen tarve siirtyä organisaatioiden välillä tai itsenäiseksi ammatinharjoittajaksi
- mukautusstrategiat tuottavuuden säilyttämiseksi ja tehtäviensä täyttämisen tunteen takaamiseksi nykyisissä ja tulevaisuudessa töissä.

### Lisätietoja

Raportti *Changing places: Mid-career review and internal mobility* on saatavana osoitteessa <http://eurofound.europa.eu/publications>.

Lisätietoja antaa tutkija Jean-Marie Jungblut, [jmj@eurofound.europa.eu](mailto:jmj@eurofound.europa.eu).