

TIIVISTELMÄ

Reina-Knuutila Ulla. Ikä, työkyky ja tuottavuus. Helsinki. 2001. 14 s. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä, ISSN 1236-2115; 2001:2.) ISBN 952-00-0923-X

Julkaisussa tarkastellaan työkyvyn muuttumista ihmisen ikääntyessä ja näiden muutosten vaikutusta työn tuottavuuteen. Työympäristön taloudellisten vaikutusten tarkastelussa on otettu erityisesti huomioon ikänäkökulma.

Iän lisääntyessä fyysinen suorituskyky heikkenee, mutta psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky kehittyy. Iän tuomilla vahvuuksilla ja kokemuksella voidaan korvata fyysisen suorituskyvyn heikkenemistä. Normaali vanheneminen ei ole työnteon este tai rajoita ihmisen kykyä hoitaa vaativiakin tehtäviä.

Iän tuomilla muutoksilla ja kokemuksella on myös taloudellista merkitystä. Sairastavuus usein lisääntyy iän myötä, mutta lyhyiden poissaolojen määrä vähenee. Iäkkäämmät eivät myöskään ole tapaturma-alttiimpia kuin nuoret. Usein oletetaan, että iän myötä tuottavuus heikkenee ja nuoret ovat tuottavampia, mutta monissa tutkimuksissa on saatu päinvastaisia tuloksia.

Tutkimusten mukaan tärkeimpiä työympäristön kehittämiskohteita ovat vuorovaikutukseen ja työn organisoimiseen liittyvät tekijät. Iän myötä odotukset johtamisesta, oikeudenmukaisesta kohtelusta ja vaikutusmahdollisuuksista korostuvat. Työyhteisö on merkittävä työhön sitova tai työstä poistoyöntävä voima.

Vanhempien työntekijöiden kokemus ovat arvokas pääoma, joka usein häviää heidän jättäessään työyhteisön. Ikääntyvien työkykyä ja työssä jaksamista voidaan tukea monilla eri tavoilla. Työolojen kehittäminen parantaa kaikkien, ei vain ikääntyvien, työkykyisyyttä ja tuottavuutta.

Asiasanat: ikääntyminen, työkyky, tuottavuus

SAMMANDRAG

Reina-Knuutila Ulla. Ålder, arbetsförmåga och produktivitet. Helsingfors. 2001. 14 s.
(Social- och hälsovårdsministeriets publikationer, ISSN 1236-2115; 2001:2.)
ISBN 952-00-0923-X

I publikationen betraktas hur arbetsförmågan förändras med åldern och hur dessa förändringar påverkar arbetets produktivitet. Vid granskningen av arbetsmiljöns ekonomiska verkningar har ålderssynpunkten ägnats särskild uppmärksamhet.

När man blir äldre, försämras den fysiska prestationsförmågan, men den psykiska och sociala funktionsförmågan fortsätter att utvecklas. De psykiska resurserna och den erfarenhet som åldern medför kan ersätta försvagningen av den fysiska prestationsförmågan. Det normala åldrandet hindrar inte arbetet och begränsar inte förmågan att sköta även krävande uppgifter.

De ändringar och den erfarenhet som åldern medför har också ekonomisk betydelse. Sjukdomar blir vanligare med åldern men antalet kortvariga sjukskrivningar minskar. Äldre personer är inte heller mera utsatta för olycksfall än de unga. Man antar ofta att produktiviteten minskar med åldern och att de unga är mer produktiva, men många forskningar har gett motsatta resultat.

Enligt forskningar är det viktigast att vid utveckling av arbetsmiljön koncentrera sig på faktorer förknippade med kommunikation och organisering av arbetet. Med åldern betonas de förväntningar som gäller ledningen, rättvis behandling och möjlighet till medbestämmande. Arbetsgemenskapen är en betydelsefull resurs som binder en person till arbetet eller skjuter honom eller henne bort från arbetet.

Äldre arbetstagares erfarenhet är värdefullt kapital som ofta försvinner när dessa personer lämnar arbetsgemenskapen. Åldrande personer kan på många sätt stödjas att orka jobba och behålla sin arbetsförmåga. I takt med att arbetsförhållandena blir bättre förbättras också allas, inte bara åldrande personers, arbetsförmåga och produktivitet.

Nyckelord: åldrande, arbetsförmåga, produktivitet

SUMMARY

Reina-Knuutila Ulla: Age, work ability and productivity. Helsinki 2001. 14 p.
(Publications of the Ministry of Social Affairs and Health, ISSN 1236-2115; 2001:2.)
ISBN 952-00-0923-X

This publication examines changes in the work ability of an ageing person and the impact of these changes on the productivity of work. When examining the economic effects of the working environment the viewpoint regarding age has been taken into account in particular.

Ageing persons' physical capacity is weakened but their psychological and social capacities continue to develop. The competence and experience that come with age can replace the loss of physical fitness. Normal ageing is not an obstacle to working and does not limit the person's capacity to perform even demanding work tasks.

The changes and experience brought by age also have economic effects. Often ill health increases with age but short-term absenteeism decreases. Older persons are not more susceptible to accidents than younger ones, either. It is often assumed that when a person grows older productivity is weakened, and that young people are more productive. However, in many studies the results have been the opposite.

According to studies, the most important targets for developing the working environment are the aspects related to communication and work organisation. When a person grows older, his/her expectations regarding management, fair treatment and own possibilities of influencing become emphasised. The work community is an important force that binds a person to the work or pushes him/her away from it.

The experience of older workforce is a valuable asset that often disappears when these persons leave the work community. Work ability and coping of ageing workers can be supported in many different ways. By developing the working conditions, the work ability and productivity of both ageing and other workers will be improved.

Keywords: ageing, work ability, productivity

ESIPUHE

Vuosina 1998-2002 toteutettavan kansallisen ikäohjelman tavoitteena on tukea ikääntyvien asemaa työmarkkinoilla. Tätä on pyritty edistämään useilla erilaisilla toimenpiteillä ja kehittämishankkeilla. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosastolla on toteutettu useita työympäristön taloudellisia vaikutuksia selvittäviä hankkeita, joiden tavoitteena on ollut motiivoida työpaikkoja kehittämään ja parantamaan työntekijöiden hyvinvointia. Tässä julkaisussa on pyritty hyödyntämään tätä kehitystyötä ja tarkastelemaan asioita erityisesti ikääntymisen näkökulmasta.

Henkilöstön hyvinvoinnilla ja työpaikan työoloilla on merkittävä vaikutus työn laatuun ja tuottavuuteen. Iän myötä fyysinen suorituskyky saattaa heikentyä, mutta elämäkokemuksen myötä ikääntyneille on kertynyt suorituskykyä parantavaa viisautta, harkitsevaisuutta ja kykyä hahmottaa asiat kokonaisvaltaisemmin. Näin ollen ikääntymisen aiheuttamat taloudelliset vaikutukset ovat myös hyvin monimuotoiset. Tässä julkaisussa tuodaan esille ikääntymiseen ja tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä tutkimuksissa tehtyjä havaintoja ikääntyvien suorituskyvystä.

Julkaisun on laatinut tutkija Ulla Reina-Knuutila sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosastolta. Valmisteluun ovat osallistuneet myös kehityspäällikkö Lars-Mikael Bjurström ja tutkija Arto Teronen. Julkaisu on osa sosiaali- ja terveysministeriön Ikäohjelmaan kuuluvaa hankekokonaisuutta, jossa selvitettiin työoloihin liittyviä taloudellisia kysymyksiä ja tuottavuusvaikutuksia erityisesti henkilöstön ikääntymisen kannalta.

Helsingissä joulukuussa 2000

Markku Lehto
kansliapäällikkö

SISÄLLYSLUETTELO

1. IKÄÄNTYVIEN KOKEMUSTA TARVITAAN	1
2. VANHAKO KEHÄRAAKKI? - TUTKIMUKSISTA TAUSTAA.....	2
2.1. Ikääntyminen ja toimintakyky	2
2.2. Työkyky	3
2.2.1. Keskeisimmät toimintakyvyn muutokset ikääntyvien työkyvyn kannalta	3
2.2.2. Osaaminen ja kokemus ikääntyvien vahvuutena	4
2.2.3. Työ	5
3. MISTÄ TUOTTAVUUS SYNTYY	6
3.1. Mitkä tekijät vaikuttavat tuottavuuteen?	7
3.2. Miten ikääntyminen vaikuttaa työn tuottavuuteen?	10
4. MITEN PITÄÄ HENKILÖSTÖ TUOTTAVANA TYÖSSÄ?	14

1. IKÄÄNTYVIEN KOKEMUSTA TARVITAAN

”Tyhjästä on paha nyhjäistä” sanotaan. Tuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan erilaisia aineksia: työpaikoilla niitä ovat koneet, raaka-aineet, tilat, energia ja työvoima. Näistä keskeisimpiä ovat henkilöstövoimavarat, täysin ilman ihmisiä ei mikään pyöri tai lähde liikkeelle - tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi tarvitaan ihminen ohjaamaan muiden voimavarojen hyödyntämistä.

Ihmisen ikääntyminen tuo väistämättä tullessaan muutoksia työkykyyn, mutta maksimaalisen fyysisen voiman käyttö on tarpeen vain harvoissa tehtävissä. Iän karttuessa lisääntyy myös kokemus ja viisaus, jotka auttavat toimintatapojen tehostamisessa ja kehittämisessä.

Jokaisessa työyhteisössä on roppakaupalla arvokasta ihmisiin sitoutunutta, vuosien myötä kertynyttä kokemusta ja osaamista, joihin pohjautuen toimintaa on hyvä kehittää. Kokemus on siis henkilökohtaista osaamista: tietoja ja taitoja. Toisaalta se on yhteyksiä ja sosiaalisia verkostoja sekä kykyä niiden hyväksikäyttöön.

Ihminen kehittyy kokemuksen - hyvien ja huonojen - kautta. Samaan tapaan kuin lapsi oppii kokemuksen karttuessa hallitsemaan entistä laajempaa elinympäristöä, kokeneet työntekijät pystyvät kokemattomia paremmin hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia ja soveltamaan osaamistaan monipuolisesti.

Moni toimintatapa on muotoutunut kokeilujen kautta, sillä kaikkea arvokasta tietoa ei ole kirjoissa ja kansissa. Organisaation vahvuus on vahva osaaminen ja sen vuoksi kokemustiedon siirtäminen nuorille on tärkeää. Työt muuttuvat, mutta aina tarvitaan tiettyä perusosaamista.

Haasteena onkin luoda tapa, jolla henkilöstölle kertynyt kokemuspääoma, tiedot ja taidot, saadaan tallennettua työyhteisön yhteiseen käyttöön ja miten henkilöstölle kertynyttä hiljaista tietoa hyödynnetään parhaiten. Erityisen ajankohtaiseksi se tulee kokeneimpien siirtyessä eläkkeelle tai vaihtaessa työpaikkaa. Ikääntyvät eivät näin ollen kuulu vain yrityksen historiaan vaan ovat myös tulevaisuuden rakentajia.

2. VANHAKO KEHÄRAAKKI? - TUTKIMUKSISTA TAUSTAA

2.12.1. Ikääntyminen ja toimintakyky

Me kaikki ikäännyimme päivittäin. Ikääntyvillä työntekijöillä tarkoitetaan tässä julkaisussa yli 45-vuotiaita ja jos erikseen halutaan korostaa yli 55 –vuotiaita työntekijöitä, puhutaan ikääntyneistä.

Iän mukana ihmisen toimintakyky - fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen - muuttuu. Nuoruudessa toimintakyvyn kaikki osa-alueet ovat kasvusuunnassa, ikääntyessä ne kehittyvät ja muuttuvat erilaisilla jokaisen omaan yksilölliseen tahtiin ja tapaan.



Iän karttuessa fyysisen toimintakyvyn heikkenee väistämättä, mutta muutokset ovat hyvin yksilöllisiä. Merkkejä toimintakyvyn muuttumisesta ovat tuki- ja liikuntaelinten heikkeneminen, hengitys- ja verenkiertoelimistön suorituskyvyn lasku, lihasvoiman heikkeneminen, tasapainonhallinnan vaikeutuminen sekä muutokset kuulo- ja näkökyvyssä.

Älylliset toiminnot puolestaan paranevat tai säilyvät ainakin suhteellisen ennallaan koko aikuisiän. Psyykinen toimintakyky kuvaa kykyä suoriutua erilaisista älyllisistä ja muuta henkistä ponnistelua vaativista tehtävistä. Se käsittää havaintotoiminnot, motoriikan, ajattelun sekä yksilön suhteen itseensä ja ulkomaailmaan. Yleensä havaintojen tarkkuus ja nopeus sekä reagointiajat heikentyvät iän myötä, sillä fyysiset muutokset, kuten kuulon ja näön heikkeneminen, vaikuttavat myös havaintokykyyn.

Sosiaaliseen toimintakyky muuttuu hyvin yksilökohtaisesti. Siihen vaikuttavat vuorovaikutustaidot ja kyky toimia toisten kanssa. Sosiaalisen osallistumisen ja aktiivisuuden uskotaan edistävän terveyden, toimintakyvyn ja henkisen hyvinvoinnin säilymistä. (Hyypä... 2000)

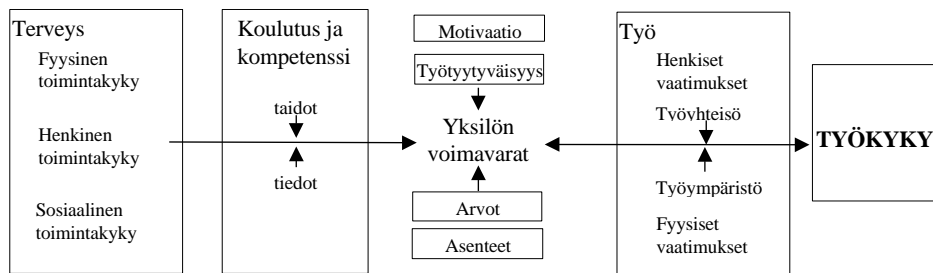
Ikääntymisen myötä toimintakyky muuttuu, mutta normaali vanheneminen ei ole työnteen este tai rajoita ihmisen kykyä hoitaa vaativiakin tehtäviä. Lähinnä fyysisen toimintakyvyn muutokset voivat heikentää työsuoritusta raskaissa fyysisistä voimaa ja kestävyyttä vaativissa tehtävissä. Toimintakyvyn muutokset asettavat kuitenkin muutospaineita myös työn tekemiselle ja työoloille.

Muotoiltu: Luettelomerkit ja numerointi

Muotoiltu: Luettelomerkit ja numerointi

2.2.2. Työkyky

Työkyky on monen tekijän summa. Se koostuu yksilön voimavarojen ja työn vuorovaikutuksesta. Hyvä terveys ja toimintakyky yhdessä ammatillisen osaamisen kanssa eivät vielä takaa hyvää työkykyä, siihen vaikuttavat myös työolot ja työyhteisö sekä työntekijän halu tehdä työtä.



Kuva 1. Työkykyyn vaikuttavat tekijät yksilön kannalta katsottuna (Ilmarinen, 1999)

Työkyvyn lähtökohtana on osaaminen, mutta työtyytyväisyys, motivaatio, arvot ja asenteet vaikuttavat olennaisesti siihen, miten työntekijän voimavarat saadaan käyttöön. Motivaatio ja työhalukkuus vaikuttavat olennaisesti myös työn tuloksiin. Työntekijän elämäntilanne ja muut työn ulkopuolelta tulevat paineet sekä elintavatkin vaikuttavat yksilön kykyyn suoriutua työn asettamista vaatimuksista.

Elämäkokemus tuo mukanaan monia henkisiä ja sosiaalisia voimavaroja, joilla ikääntyvät pystyvät säilyttämään toiminta- ja työkykynsä. Näitä ovat esimerkiksi suuntautuminen oman suorituksen korostamisesta muiden huomioon ottoon ja viisauden mukanaan tuoma asioiden suhteellisuuden ymmärtäminen. Monissa tehtävissä nopeus ja tarkkuus voidaan osittain korvata iän mukanaan tuomalla motivaatiolla, kokemuksella ja viisaudella. Lisäksi ikääntyvät ovat nuoria realistisempia tavoitteiden asettelussa. Myös itsetuntemuksen lisääntyminen ja realistiset käsitykset itsestä tukevat työssä suoriutumista. (Ilmarinen, 1999)

Merkittävimmiten työkykyä heikentäviksi tekijöiksi on todettu tunnustuksen ja arvostuksen väheneminen työssä, työtilojen ja työvälineiden huono kunto ja seisominen työssä. Myös vapaa-aikana harjoitetun liikunnan vähenemisellä on havaittu olevan vaikutusta yksilön työkykyyn.

2.2.2.1. Keskeisimmät toimintakyvyn muutokset ikääntyvien työkyvyn kannalta

Ikääntyvien toimintakyvyn muutosten vaikutus työsuoritukseen riippuu paljon tehtävästä ja sen kuormittavuudesta. Biologiset muutokset ovat yleensä hitaita eivätkä vielä työikäisellä tunnu arkielämässä.

Muotoilu: Luettelomerkit ja numerointi

Työpiteiden ergonomian lähtökohtana on usein terve kolmikymppinen mies. Jos maailma olisi rakennettu ikääntyvien toimintakyky huomioon ottaen, se saattaisi näyttää toisenlaiselta. Nyt ulkoiset olosuhteet voivat olla jopa este tehokkaalle työsuoritukselle.

Taulukko 1. Ikääntymisen myötä tapahtuvia toimintakyvyn muutoksia työn kannalta (STM (I), 1999)

Fyysinen toimintakyky	Psykinen toimintakyky	Sosiaalinen toimintakyky
<ul style="list-style-type: none"> - hengityselimistön kapasiteetti heikkenee - tuki- ja liikuntaelimistön kapasiteetti laskee - murtumariski kasvaa - tasapaino-, näkö- ja kuuloaisti heikentyvät - palautumisaika pitenee 	<ul style="list-style-type: none"> - havaintotoimintojen nopeus ja tarkkuus heikentyvät - psykomotoriset suoritukset hidastuvat - tietojen käsittely ja muistiinpalauttaminen hidastuu +laajojen ja monimutkaisten asioiden hallinta paranee +työ- ja elämäkokemus karttuu +työnteon merkitys ja työmotivaatio kasvavat 	<ul style="list-style-type: none"> + vuorovaikutustaidot kehittyvät + parempi itsensä hallinta + vastuullisuus ja itsenäisyys työtehtävissä vahvistuvat + parempi itsetuntemus ja kyky kesittää ihmissuhdetekijöitä + lojalisempia tavoitteille + kielenkäytönhallinta paranee

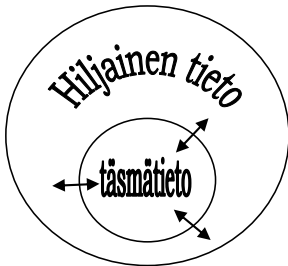
2.2.2

2.2.2.2.2. Osaaminen ja kokemus ikääntyvien vahvuutena

Muotoilu: Luettelomerkit ja numerointi

Työntekijän ammattitaidolla ja osaamisella on merkittävä vaikutus työn suorittamiseen ja hallintaan. Tehokkuus ja tuloksellisuus riippuvat useimmiten siitä, miten työntekijä hallitsee tehtävänsä. Teknisen osaamisen ja tiedon lisäksi työtehtävien suorittamiseen vaikuttavat myös kokemus ja vuorovaikutustaidot eli valmiudet toimia työyhteisössä.

Vaikka nuorten koulutustaso on usein ikääntyviä parempi, ikääntyvien työntekijöiden vahvuutena on pitkän työuran aikana hankittu tietotaito. Kokemuksen tuomat tiedot ja taidot ovat suurelta osalta ns. hiljaista tietoa, jota ei koulusta tai kirjoista saa. Kokemus tuo myös yhteyksiä ja sosiaalisia verkostoja sekä kykyä niiden hyväksikäyttöön.^{15??}

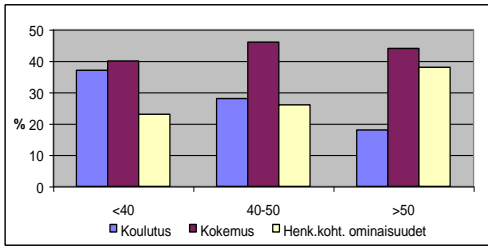


Työssä tarvittava osaaminen muodostuu koulutuksen välittämästä täsmätiedosta ja kokemuksen tuomasta hiljaisesta tiedosta. Täsmätieto on helppo määritellä sanallisesti ja sitä välittävät myös ohjekirjat ja lakipykälät. Hiljainen tieto on pitkän ajan kuluessa hankittua kokemustietoa ja oman alan konkreettista osaamista ja sen selkeä ilmaiseminen sanoin on vaikeaa. Se on niin sanotusti selkäyttimeen tallennettu sisäinen kyky toimia erilaisissa tilanteissa.

Hiljaisen tiedon pohjalta pitkälti määritetään, miten ongelmat ratkaistaan, mutta ratkaisuun päätyminen on vaikea kuvata täsmällisesti. Viulunrakentajan on mahdoton selittää, millä perusteella hän lautoja koputeltuaan ja rahisteltuaan valitsee kansipuun; 'sen tietää, kun koettaa'. Samoin leipuri tuntee näpeissään, milloin taikinassa on riittävästi jauhoja. Samalla tavalla työvälineiden ja -tapojen valinnassa hyödynnetään hiljaista tietoa.(Linkola, 2000)

Pitkä kokemus kasvattaa ja syventää sanatonta tietoa, ja sen hyöty näkyy työsuorituksissa. Hiljainen tieto nostaa ikääntyvien vahvuusalueeksi esimerkiksi harjaantuneen kätevyuden ja kyvyn tulkita sellaista tietoa, jota varten ei ole muodollisia käsittelysääntöjä. Tietotaito syntyy kokemuksen kautta, ja se on luontaista kätevyyttä ja käytännöllisyyttä. Kyky prosessoida monimutkaisia ongelmia epävarmoissa oloissa paranee iän myötä ja kokemus aiemmista ongel-

matilanteista voi antaa osviittaa, mistä lähteä liikkeelle. Hiljainen tieto voi näkyä käytännössä luotettavuutena, omatoimisuutena, vastuuntuntona, luovuutena ja intuitiivisuutena. Yhdessä työssä hankitusta sanattomasta tiedosta, kuten kyvystä käsitellä asiakkaita eri tilanteissa, on usein hyötyä myös muissa töissä. (Ilmarinen, 1999; Työterveyslaitos (II), 1999)



Kyky oppia uutta säilyy iän karttuessa, mutta oppimistavat voivat muuttua. Etenkin ikääntyneillä oppiminen tehostuu, jos uuden asian voi yhdistää ennestään tuttuihin asioihin, ja toisaalta uuden tiedon arvo ja hyödyllisyys punnitaan suhteuttamalla ne vanhoihin tietoihin. Syvällisellä ymmärtämisellä oppiminen paranee iän mukana, kun taas ulkoa oppiminen heikkenee. Keskeistä kaikenikäisten oppimisessa on kuitenkin

Kuva 2. Eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen muodostuminen (STM(II), 1999)

Muotoiltu

2.2.3. Työ

Työkykyyn vaikuttavat tehtävät, työn henkiset ja fyysiset vaatimukset sekä työyhteisö ja työympäristö. Työkyvyn arviointi on paljolti riippuvainen työtehtävistä – henkilö voi olla täysin kykenevä kevyeen sisätyöhön kun taas raskaiden taakkojen nosteluun hänen työkykynsä ei riitä. Työn ja työyhteisön asettamat henkiset vaatimukset vaikuttavat työn raskauden kokemiseen.

Fyysisen työympäristön ja etenkin työpisteiden suunnittelun lähtökohtana on usein sen sopivuus suurimmalle osalle ihmisistä. Useat työympäristön eri osatekijät vaikuttavat voimakkaammin ikääntyvien toimintaan kuin nuorempien työntekijöiden johtuen vanhenemisprosessin aiheuttamista toimintakyvyn muutoksista. Taulukkoon 2 on eritelty ne altistustekijät, joilla on erityisen suuri vaikutus ikääntyvän työkykyyn.

Taulukko 2. Ikääntyviin työntekijöihin vaikuttavia altistustekijöitä (STM (I), 1999)

Altistustekijä	Vaikutus ikääntyvien työntekijöiden kannalta
Fyysinen kuormitus	- fyysisen toimintakyvyn monipuolinen heikkeneminen - altistuminen tuki- ja liikuntaelämistön ongelmille
Huono valaistus	- valontarpeen voimakas lisääntyminen - herkistyminen häikäistymiselle
Melu	- kuulon heikentyminen, muutokset ja vauriot - melu häiritsee todennäköisesti enemmän ikääntyvää työntekijää
Tärinä	- kudosten rasituksensietokyvyn heikkeneminen - lihasvoimakkuuden heikkeneminen
Kylmäaltistus	- kylmän siedon heikkeneminen
Kuumatyö	- fyysisen kunnan heikkeneminen
Psyykinen kuormitus	- havaintotoimintojen nopeuden ja tarkkuuden heikkeneminen - psykomotoristen suoritusten hidastuminen - tapahtumamuistin mahdollinen heikentyminen
Kiire	- havaintotoimintojen nopeuden ja tarkkuuden heikentyminen - psykomotoristen suoritusten hidastuminen - tapahtumamuistin mahdollinen heikentyminen
Kemikaalit	- altistumisten kumuloituminen - myrkyllisille kemikaaleille herkistyminen

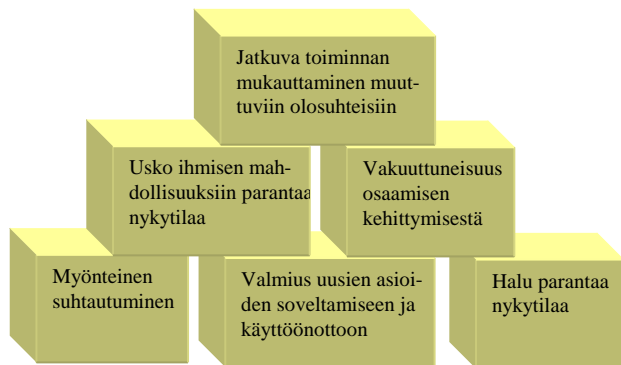
3. MISTÄ TUOTTAVUUS SYNTYY

Tuottavuudella tarkoitetaan yleisesti tuotosten ja niiden aikaansaamiseksi käytettyjen panosten suhdetta. Tuotoksena on normaalitapauksessa tuotannon määrä, ja panoksena tuotannon tekijöiden määrä yksikköinä. Tuottavuus määritellään siis:

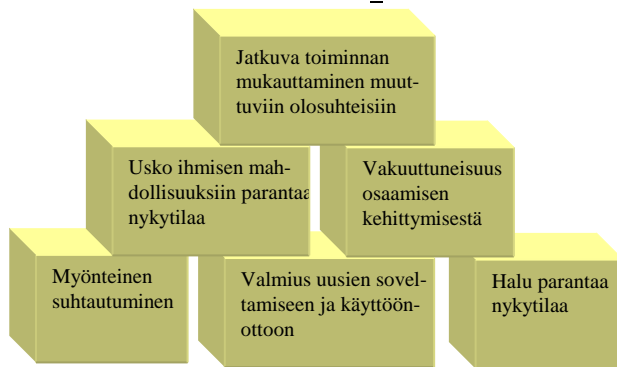
$$\text{Tuottavuus} = \frac{\text{tuotos}}{\text{panos}}$$

Tietyn tuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan määrätyt resurssit kuten työ, materiaalit, energia ja pääoma. Tuottavuus kuvaa organisaation sisäistä tehokkuutta, sillä se mittaa yrityksen kykyä yhdistää eri panostekijöitä toisiinsa mahdollisimman hyvän tuotantotuloksen aikaansaamiseksi. Mitä pienemmät ovat omasta toiminnasta johtuvat menot, sitä parempi on sisäinen tehokkuus. Tarkastelukohteina tuottavuudessa voivat olla kansantaloudet, toimialat, yritykset, tulosyksiköt, osastot ja toiminnot, työryhmät, työmenetelmät, yksittäiset työntekijät tai työn vaiheet.

Vuonna 1958 Euroopan tuottavuusviraston* Rooman konferenssissa julkaistiin määritelmä, jonka mukaan tuottavuus on sitä, mitä ihminen saa aikaan materiaalilla, pääomalla ja teknologialla. Tuottavuus on ennen kaikkea henkilökohtainen asenne: halu parantaa nykytilannetta ja usko ihmisen mahdollisuuksiin parantaa valitsevaa olotilaa. (Uusi-Rauva, 1996)



* European Productivity Agency



Kuva 3. Tuottavuus on henkilökohtainen asenne

Laaja tuottavuus-määritelmä kohdistaa mielenkiinnon ihmiseen, siihen mitä ihminen voi ja tahtoo olla. Määritelmä korostaa myös tekemistä, kehittymistä ja aikaansaamista. Tuottavuutta ei yrityksissä pidä tarkastella liian kapeasti, vaan laajasti kaikki toiminnot huomioon ottaen. Laajimmillaan tuottavuuden kehittämällä ymmärretään kaikkea mahdollista yrityksen toiminnan kehittämistä.

Tarkka tuottavuuden määrittäminen on hankalaa, koska panostekijöistä pääomaa ja luonnonvaroja ei voida tarkastelussa ottaa huomioon aivan tarkasti. Käytännössä käsitellään usein ns. osatuottavuuksia, jolloin tarkastellaan tuottavuutta yhden tärkeän panoskomponentin suhteen. Usein käytetty osatuottavuus on työn tuottavuus.

Hyvä tuottavuus yksin ei kuitenkaan takaa hyvää taloudellista menestymistä, vaan aikaansaatu tuotos on voitava myydä markkinoille hyvään hintaan. Tällöin puhutaan kannattavuudesta, johon vaikuttavat myös yrityksen ulkopuoliset asiat kuten hintatekijät.

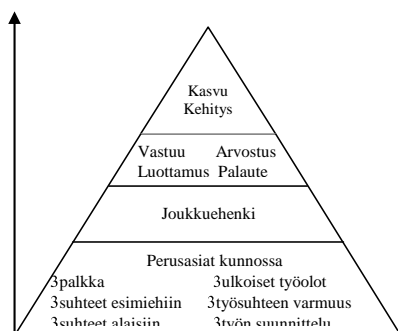
3.13.1. Mitkä tekijät vaikuttavat tuottavuuteen?

Yrityksen tuottavuuden lähtökohtia ovat mm. sen henkilöstön työpanos, viihtyvyys, taidot ja osaaminen, käytössä oleva teknologia ja laitteisto sekä yritysjohtoon kyky johtaa tehokkaasti näistä muodostuvaa kokonaisuutta. Toiminnan tuottavuutta heikentävät mm. kone- ja laitehäiriöt, virheelliset tuotokset ja työn tekeminen uudelleen, raaka-aineiden tuhlaus, tarpeettomat toiminnot ja työvaiheet, pitkät odotusajat, ylisuuret varastot, yleinen epäjärjestys, huono työilmapiiritapaturmien ja poissaolojen suuri määrä sekä henkilöstön vaihtuvuus. (Uusi-Rauva, 1996)

Kilpailijayrityksellä voi olla yhtä hyvät koneet ja laitteet, mutta parempi tuottavuus syntyy hyvinvoivan ja motivoituneen henkilöstön kautta. Työntekijän tuottavuuteen vaikuttavat työmotivaatio ja henkilökohtaiset ominaisuudet sekä tiedot ja taidot. Lisäksi erilaiset ympäristötekijät kuten työyhteisö ja työympäristö vaikuttavat siihen, miten työpanos hyödynnetään. Voidaan sanoa, että tuottavuus kuvaa myös henkilöstön kaikinpuolista hyvinvointia.

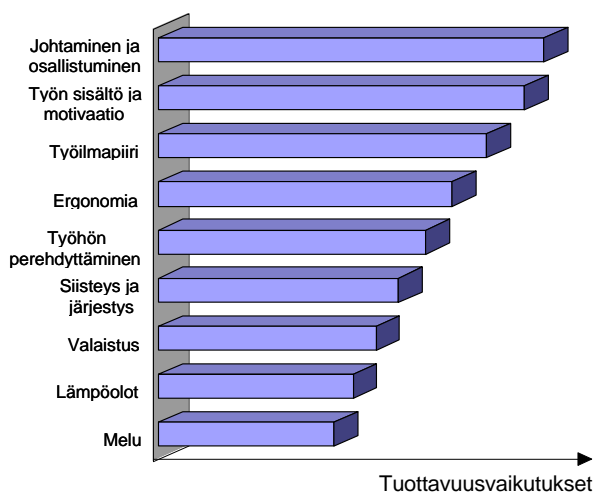
Työntekijän tuottavuutta ja työympäristön parannusten kannattavuutta voidaan tarkastella tarpeiden tyydyttämisen näkökulmasta. Hyvän tuottavuuden edellytyksenä on, että työhön liittyvät perusasiat ovat kunnossa. Tuottavuuden parantaminen vaatii myös yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeiden tyydyttämistä. Tuottavuuden jatkuva parantaminen edellyttää ihmisen kasvun tarpeiden huomioonottamista.

Muotoilu: Luettelomerkit ja numerointi



Kuva 4. Työympäristöpanostuksen kannattavuus (STM, 1998)

Useiden tutkimusten mukaan tuottavuuden kannalta tärkeitä työympäristöön panostamisen kohteita ovat vuorovaikutukseen ja työnorganoimiseen liittyvät tekijät. Työntekijät odottavat oikeudenmukaista kohtelua, mutta iän myötä sen merkitys korostuu. Ikääntyneiden osalta korostuvat myös johtamisen ja vaikutusmahdollisuuksien merkitys. Kuvassa 4. on esitetty yhteenvedo eri työympäristötekijöiden vaikutuksista työn tuottavuuteen.



Kuva 5. Työympäristötekijöiden vaikutus tuottavuuteen (STM, 1998)

Tuottavuuden kehittämisen tavoitteena on tuloksen parantaminen entisillä panoksilla tai saman tuloksen saavuttaminen aiempaa pienemmillä panoksilla ja kustannuksilla. Tuotoksen parantaminen voi tarkoittaa määrän lisäksi myös laadullisesti parempaa tuotosta, sillä panosten määrän ja laadun muutokset heijastuvat tuottavuuteen. Käytettävissä olevan työpanosten määrään ja laatuun vaikuttavat mm. seuraavat yksilöön, työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät:

- + fyysinen työympäristö
- välinpitämättömyys

- | | |
|------------------------|--|
| + työvälineet | - turha liikkuminen ja tavaroiden siirtely |
| + työmenetelmät | - tapaturmat |
| + työyhteisö | - poissaolot |
| + työn organisointi | - henkilöstön suuri vaihtuvuus |
| + osaaminen ja kokemus | - ennenaikainen eläköityminen |
| + motivaatio | |

Tuottavuusmittarit jättävät monet työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät tekijät, kuten asiakaspalvelijan kokemukseen perustuvan osaamisen ja asiakkaan kokeman palvelutason, huomioimatta. Palvelukokemuksen elämyksellisyys, luottamus ja asioinnin vaivattomuus asiakkaalle voivat olla keskeisiä lisäarvoja, joiden synnyttäminen riippuu useinkin asiakaspalvelijan kokemuksesta, jopa suoraan iästä. Elämän aikana kertynyt kokemus auttaa työssä menestymistä. Usein kuitenkin kokemukseen perustuvan lisäarvon arviointi on vaikeaa.

HONKONEN PUKEE HYVIN

• **Puetko sinä miehet?**
Jos puet miehille puvut, takit, housut, farkut ja paidat, jos hymysi pukee sinua ja pidät myymälätyöstä, ota yhteys kirjeellä 28.4.2000 mennessä.

• **Haemme ammattitaitoisia, n. 40–50 v. MYYJÄTÄRTÄ perinteiseen miesten vaatekauppaan, 30 t/vko**

Honkonen oy
Perustettu 1922

Hallituskatu 9, 33200 Tampere

Keski-ikäiset ovat palvelualalla haluttua työvoimaa, sillä heillä on kokemusta, näkemystä ja elämäntilanteenfilosofiaa. Myös heidän elämäntilanteensa on kaikin tavoin vakiintunut. Lisäksi on huomattu, että varttuneille myyjille kertyy ikioma asiakaskunta. (Ikäohjelma, 1998)

Kuva 6. Työpaikkailmoitus Aamulehdessä 22.4.2000

3.23.2. Miten ikääntyminen vaikuttaa työn tuottavuuteen?

Muotoiltu: Luettelomerkit ja numerointi

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että iän ja suorituskyvyn välillä ei ole selvää yhteyttä, vaan ikääntyvät työntekijät ovat yhtä tuottavia ja ammattitaitoisia kuin nuoremmatkin. (STM, 2000) Tuottavan työntekijän kriteerit määräytyvät työn ominaisuuksien mukaan eivätkä työt useinkaan edellytä maksimaalista suoritusta. Tutkimusten mukaan ikä vaikuttaa positiivisesti sellaisista tehtävistä suoriutumiseen, jotka sisältävät tietoperusteista arviointia ja tiedon tuottamista ilman aikapainetta. Tällöin myös kokemus usein parantaa suoritusta. Iällä ei tutkimuksen mukaan ole vaikutusta helpoissa tehtävissä, jotka eivät edellytä laajaa koulutusta tai kokemusta. Myöskään ammattitaitoa vaativissa suunnittelu- tai käsityötehtävissä ikääntyminen ei vaikuta, sillä toimintakyvyn heikkenemistä voidaan usein korvata kokemuksen avulla. Ikääntymisen myötä suoriutuminen jatkuvassa aikapaineisessa tietojen käsittelyssä tai raskaissa ruumiillisissa töissä heikenee. (Kirjonen, 1994) Tuottavuutta tuleekin tarkastella laajasti, kun pohditaan ikääntymisen vaikutuksia siihen, sillä ikääntyminen vaikuttaa hyvin monien kanavien kautta toiminnan lopputulokseen.

Ikääntymisen negatiiviset vaikutukset

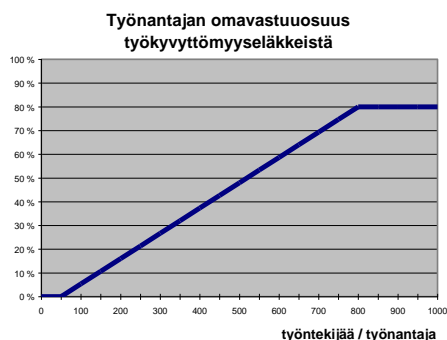
Ikääntyvän henkilöstön tuottavuutta vähentävät fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen, psykomotoriikan hidastuminen, kroonisten sairauksien ja ammattitautien yleistyminen, tapaturmien vuoksi aiheutuvat poissaolot, uupumus sekä ennen aikainen siirtyminen työkyvyttömyyseläkkeelle.

Ikääntyminen ei sinällään aina lisää sairastumisriskiä. Ikääntymismuutosten ohella kuitenkin erilaiset altistumiset, kuten altistuminen ammattitaudeille, kumuloituvat ja seuraukset kohdistuvat yleensä useammin ja vakavammin ikääntyviin kuin nuoriin työntekijöihin.

Ikääntyvät sairastavat nuoria harvemmin, mutta sairauspoissaolot ovat usein pidempiä. Kunnissa tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että 18–39-vuotiailla lyhyet sairauspoissaolot olivat 70 prosenttia yleisempiä kuin 51–63-vuotiailla, mutta sairauspäiviä ikääntyvillä oli enemmän. (Työterveyslaitos, 1999) Sairauspoissaolojen on todettu iän lisäksi olevan yhteydessä myös sukupuoleen, tulo- ja koulutustasoon, toimialaan, työyhteisön kokoon, työn hallintaan, työyhteisön sosiaaliseen tilaan, suhdanteisiin, sairausvakuutusjärjestelmään yms. Poissaolojen määrään voidaan vaikuttaa mm. työoloja kehittämällä. Elintarviketeollisuudessa toteutetun kehittämissohjelman havaittiin tasoitaneen iän vaikutusta sairauspoissaoloihin. (Manka, 1999)

Työn tuottavuuden ja yrityksen näkökulmasta tarkastellen pitkät sairauspoissaolot aiheuttavat usein vähemmän suorita lisäkustannuksia kuin lyhyet, koska sairausvakuutusjärjestelmä korvaa työnantajalle yli kymmenen päivän poissaolojen aiheuttamat kustannukset, ja toisaalta pitkän poissaolon korvaaminen voidaan hoitaa usein suunnitelmallisemmin ja pienemmillä lisäkustannuksilla kuin lyhyen. Sairauspoissaolojen kustannusvaikutukset riippuvat kuitenkin aina työtehtävistä ja työpanoksen korvattavuudesta sekä poissaolosta johtuvista välillisistä kustannuksista.

Yrityksen omavastuuosuus työkyvyttömyyseläkkeiden kustannuksista vaihtelee 0–80 prosenttia yrityksen koosta riippuen. Alle 50 työntekijän yrityksillä ei ole tapauskohtaista omavastuuta ja suurten, yli 800 työntekijän yritysten omavastuuosuus eläketapahtumaa kohden on 80 prosenttia. Mitä nuorempi työntekijä mitä suuremmassa yrityksessä joutuu työkyvyttömyyseläkkeelle, sitä suuremmat kustannukset siitä aiheutuu yritykselle.

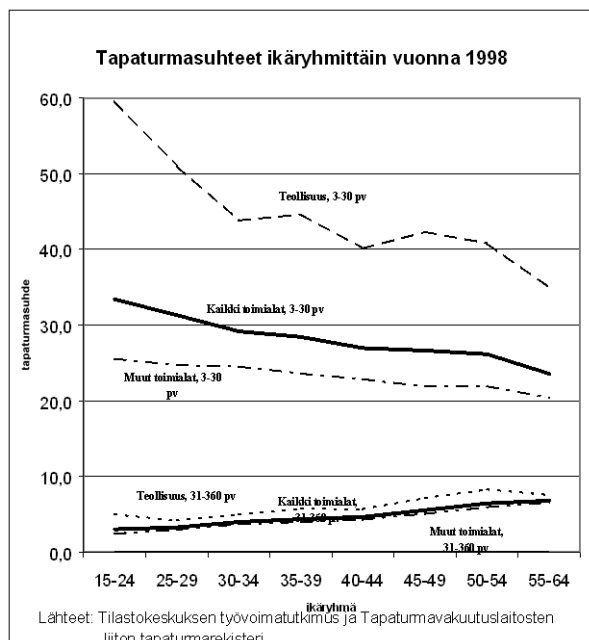


Työkyvyttömyyseläkkeen kertakustannukset yritykselle	
Eläke 5000 mk/kk, 50 –vuotias mies	
Lähde: Eläke-Tapiola, 1999	
<i>Työntekijöiden määrä</i>	<i>Eläkekustannus</i>
51	660 mk
150	66 000 mk
300	165 000 mk
800	494 800 mk

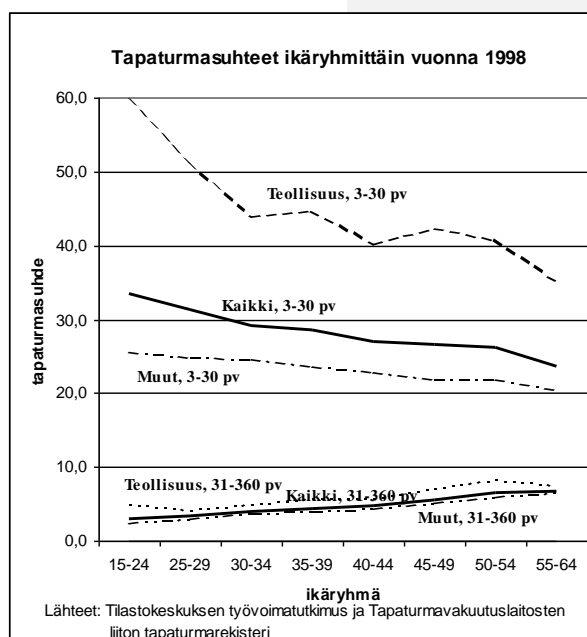
Kuva 7. TEL-työnantajan omavastuuosuus työkyvyttömyyseläkkeistä

Kuntien eläkevakuutuksen myöntämissä työkyvyttömyyseläkkeissä omavastuumaksuna peritään 20 prosenttia tulevan eläkkeen pääoma-arvosta ja saamatta jäävistä KVTEL-maksuista. Molemmilla järjestelmissä maksu peritään pääsääntöisesti eläkkeen alkaessa. (Kuntien ..., 2000)

Ikääntyvien todennäköisyydestä joutua työtapaturman uhriksi ei ole ristiriidatonta tietoa. Ikääntyvien tapaturmat ovat usein seurauksiltaan vakavampia kuin nuorten ja johtavat pidempiin pois-saoloihin johtuen fyysisen toimintakyvyn heikkenemisestä, kuten luuston haurastumisesta ja reaktioaikojen pidentymisestä. Ikääntyneille työntekijöille tyypillisimpiä tapaturmia ovat liu-



kastumiset, kompastumiset ja kaatumiset.



Tapaturmista aiheutuvat kustannukset yritykselle riippuvat pitkälti yrityksen koosta ja tapaturmavakuutusjärjestelmästä. Jos tapaturma johtaa eläköitymiseen, myös loukkaantuneen ikä vaikuttaa kustannuksiin. Lisäksi epäsuoria kustannuksia voi aiheutua tuotannon häiriöistä ja keskeytyksistä, omaisuus- ja materiaalivahingoista sekä laatumenetyksistä. (STM, 1998)

Kuva 8. Tapaturmasuhteet ikäryhmittäin poissaolon pituuden mukaan vuonna 1998

Ikääntymisen positiiviset vaikutukset tuottavuuteen

Kokeneilla työntekijöillä on yleensä nuoria kokonaisvaltaisempi näkemys asioista ja siihen pohjautuva kyky ratkaista monimutkaisiakin ongelmia. Ikääntyvien työntekijöiden parempaa tuottavuutta voidaan selittää esimerkiksi kokemuksella, työn arvostamisella ja sitoutuneisuudella, motivaatiolla, sosiaalisella älykkyydellä ja persoonallisilla ominaisuuksilla. Elämäkokemuksen myötä myös itsetuntemus ja kyky ottaa toiset huomioon lisääntyvät. Näitä ominaisuuksia on vaikea mitata, mutta ne voivat olla tärkeimpiä tekijöitä suorituksessa. (Ilmarinen, 1999)

Kodinhoitajien työtä tekeviä tutkittaessa havaittiin, että kokeneemmilla työntekijöillä oli paremmat valmiudet eläytyä ja hoivata potilasta työntehon siitä kärsimättä. Samalla he pyrkivät työasentojen valinnoillaan suojelemaan omaa selkäänsä. Tyypillisin tehtävä oli potilaan kylvetys: ikääntyvät hoitajat työskentelivät polvillaan neljä kertaa enemmän kuin nuoret, jotka työskentelivät paljon enemmän kumarassa asennossa. Koska työ tapahtuu kodeissa ja mahdollisuudet vaikuttaa työoloihin ovat rajalliset, kokeneiden kodinhoitajien tietotaito on tärkeä työväline. Kokeneet kodinhoitajat olivat kehittäneet erilaisia strategioita ajan säästämiseksi, suojaus- ja tukimenetelmien parantamiseksi, onnettomuuksien välttämiseksi sekä hätä- ja vaaratilanteissa toimimista varten. (Cloutier et al, 1999)

Pätevyys, kyky vaihdella työn strategiaa tilanteen mukaan ja laajojen kokonaisuuksien hallinta auttavat välttämään virheitä ja ratkaisemaan ongelmia nopeasti, mikä vähentää häiriöitä ja niiden pituutta. Oma-aloitteisuus ja vastuuntunto yhdessä tavoitteisiin sitoutumisen kanssa lisäävät työn tuloksellisuutta. Useimmissa töissä kokemus parantaa myös työn laatua ja auttaa toimimaan järkevästi. Kokemuksen avulla voidaan korvata toimintakyvyn heikentymistä raskaisakin työtehtävissä.

Vertaillaessa alle ja yli 35-vuotiaiden puhtaanapitotyöntekijöiden (kuljettaja ja jäteastioiden tyhjentäjä) työskentelytapoja ja tapaturmariskejä havaittiin, että vanhemmat työntekijät olivat kehittäneet taloudellisemman työtavan, työskentelivät hitaammin, saivat useammin apua työkaverilta, tekivät vähemmän virheitä, kolhivat vähemmän autoja ja roskasäiliöitä sekä pudottivat vähemmän roskapusseja kuin nuoret. Lisäksi vanhemmat olivat vähemmän väsyneitä työpäivän jälkeen kuin nuoret.

Kolmivuotisen tarkastelun aikana vanhemmille työntekijöille sattui vähemmän tapaturmia kuin nuorille. Vammat olivat myös erilaisia. Ikääntyville sattuneet tapaturmat olivat usein kiertymisistä ja ylikuormituksesta johtuvia selän ja niskan vammoja sekä kaatumisen ja liukastumisen aiheuttamia polven ja jalkojen vaurioita. Nuorilla oli puolestaan haavoja käsivarsissa ja polvissa, he kolhivat itseään autoon ja roskatynnyreihin ja olivat useammin tekemisissä vaarallisten kemikaalien kanssa. Työtehtävissä tai tapaturmien aiheuttamien poissaolojen pituudessa ei ollut eroja.

Kokemuksella oli keskeinen rooli kehitettäessä uusia työtapoja kompensoimaan iän mukanaan tuomia muutoksia, kuten heikentynyttä fyysistä toimintakykyä. Ikääntyvät puhtaanapitotyöntekijät kehittivät yksilöllisen työtavan ja -tahdin sekä tekivät yhteistyötä voidakseen jatkaa töitään. (Arbetslivsinstitutet, 1996)

Kyky ja halu toimia erilaisten ihmisten kanssa on yksi tärkeimmistä työkykyyn myötävaikuttavista tekijöistä. Ikääntyvät pystyvät nuoria paremmin sopeuttamaan käyttäytymistä tilanteen mukaan ja usein heillä on kehittyneempi ihmistuntemus. Kokemus edesauttaa ennakoimaan ja välttämään hankalia tilanteita sekä järjestämään osatehtävät sujuvasti. Ikääntyvät ovat tietoisia omista rajoituksistaan ja mahdollisuuksistaan ja valitsevat usein taloudellisemman toimintatavan.

Tekstiiliteollisuudessa tehdyssä tutkimuksessa vertailtiin eri ikäisten työntekijöiden suoriutumista nopeutta vaativassa ompelutyössä ja taitoa vaativassa tuotteiden tarkastustyössä. Vastoin lähtöolettamuksia vanhemmat työntekijät pärjäsivät molemmissa työvaiheissa nuoria paremmin. He olivat tuottavampia ja ylsivät parempiin tuntiansioihin, suoriutuivat usein tehtävistään paremmin, ja olivat harvemmin pois töistä. Tarkastustyössä nuorille ja vanhemmille sattui keskimäärin yhtä paljon tapaturmia, mutta ompelutyössä ikääntyville sattui vähemmän tapaturmia kuin nuorille. Vanhempien työntekijöiden vaihtuvuus kummassakin työvaiheessa oli vähäisempää kuin nuorten. (Arbetslivsinstitutet, 1996)

Meistä jokaisella on joukko erilaisia vahvuuksia, mutta yleisesti voitaneen sanoa, että mitä vanhempi henkilö, sitä todennäköisemmin hänellä on useampi kuin yksi vahvuus. Kehitettäessä työtä ja työnjakoa ei aina kiinnitetä huomiota siihen, että eri ikäisillä on eri tyyppiset valmiudet tehdä työtä ja usein kokeneiden työntekijöiden vahvuudet jäävät hyödyntämättä, jos heille osoitetaan samoja töitä kuin kaikkein nuorimmillekin.

Taulukko 3. Ikääntyneiden vahvuudet ja kokemuksen merkitys työn kannalta

+ työhön sitoutuminen	+ huolellisuus
+ työn arvostus, lojaalisuus, uskollisuus	+ kyky harkita ja päätellä
+ motivaatio	+ kyky pohdiskella ja perustella
+ kokemuksen tuoma osaaminen ja viisaus	+ oma-aloitteisuus
+ huomattava työkokemus	+ tehokkaat tuotannon rutiinit
+ hiljainen tieto työstä	+ kielenkäytön hallinta
+ hyvä itse- ja ihmistuntemus	+ hyvä elämänhallinta
+ perusteellinen asiakaskommunikaatio	+ kokemuksen hyödyntäminen uuden asian oppimisessa ja käytäntöön soveltamisessa
+ hyvät sosiaaliset taidot ja kyky ottaa toiset huomioon	+ vähän pikkutapaturmia ja lyhyitä poissaoloja
+ kyky ymmärtää ja hallita kokonaisuuksia	
+ strateginen ajattelu	
+ terävä-älyisyys	
+ kyky välttää virheitä	
+ hyvä ja luova ongelmien ratkaisukyky;	
häiriöiden syiden nopea löytäminen	
+ valmiudet itsenäiseen työskentelyyn	
+ vastuullisuus	



4. MITEN PITÄÄ HENKILÖSTÖ TUOTTAVANA TYÖSSÄ?

Ikä ei ratkaise työntekijän työn tuottavuutta ja suoriutumista työtehtävistä vaikka osa työntekijän voimavaroihin vaikuttavista tekijöistä onkin ikäsidonnaisia. Yksilön voimavaroihin vaikuttavat toimintakyvyn lisäksi myös tiedot ja taidot sekä halu tehdä työtä. Työkykyyn ja voimavarojen tehokkaaseen hyödyntämiseen vaikuttavat merkittävästi työn ulkoiset ja sisäiset puitteet kuten fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työympäristö, johtaminen ja töiden organisointi. Iän huomioon ottaminen johtamisessa koskee kaikkia ikäryhmiä.

Tuottavuuden kehittämisessä saatetaan korostaa lyhytjänteisiä kustannuksia painottavia mittareita. Yhä useammin yrityksen menestys perustuu elämyksen antamiseen asiakkaalle. Asiakas ei maksa vain tuotteen ominaisuuksista tai hyvästä palvelusta vaan juuri elämys antaa arvonalisäyksen, josta asiakas on valmis maksamaan. Arvonlisäyksen tuottamisen tarkka mittaaminen rahassa on kuitenkin mahdotonta. Elämysten aikaansaaminen vaatii yleensä kokemukseen perustuvaa osaamista ja kokemuspääoman puute esimerkiksi asiakassuhteiden hoidossa voi kaataa suuriakin hankkeita.

Kokenut työntekijä voi vielä 64-vuotiaana olla erityisen arvokas yritykselle, ja hänen asiantuntemustaan nuoremmatkin voivat käyttää hyödyksi. Uusien työntekijöiden uudet opit ja tiedot yhdistettynä ikääntyneiden kokemukseräiseen tietoon voi tuoda uudenlaista luovuutta työpaikoille. Ikä ei ole este uuden oppimiselle: uusi tietoa yhdistettynä laajaan kokemukseen voi sallia aivan uudenlaisten tehtävien hoitamisen.

Ikääntyvät eivät kuulu vain yrityksen historiaan, he ovat tulevaisuuden rakentajia. Heillä on paljon käytännön työssä kertynyttä tietotaitoa, josta on hyötyä myös nuorille työntekijöille ja koko organisaatiolle. Koska henkilöstö on tärkein tuottavuuden lähde, työntekijöiden työoloista, osaamisesta ja työssä jaksamisesta tulee huolehtia. Eri-ikäisten työkykyä, tuottavuutta ja työssä jaksamista voidaan tukea työtapojen ja työympäristön kehittämällä. Ihminen ei ole 50 vuoden iän ylitettyään liian vanha oppimaan ja innostumaan itsensä kehittämisestä. Sopivilla toimilla työkykyä voidaan ylläpitää ja jopa kehittää. (Manka, 1999)

- ❖ Mieti, miten konkareiden osaaminen ja käytännön kokemus saadaan osaksi organisaation osaamista. Iän myötä työntekijälle on kertynyt paljon kokemukseräistä tietoa ja osaamista.
- ❖ Ota työntekijän ikä ja ikäsidonnaiset tekijät huomioon johtamisessa. Iän sijasta päähuomio kannattaa kuitenkin kiinnittää työntekijän henkilökohtaisiin taipumuksiin, osaamiseen ja pyrkimyksiin.
- ❖ Paranna työoloja vastaamaan kunkin työntekijän työkykyä.
- ❖ Ota huomioon ikä työ- ja lepoaikojen suunnittelussa.
- ❖ Hyödynnä osaajia uusien työntekijöiden ohjaajina työnopastuksessa ja perehdyttämisessä.
- ❖ Opettele kuuntelemaan.
- ❖ Tue työkyvyn säilymistä koulutuksella ja työkykyä tukevalla ja parantavalla toiminnalla. Kannusta työntekijöitä liikkumaan ja kehittämään itseään myös vapaa-ajalla.
- ❖ Luo työpaikkakulttuuri, jossa jokainen voi kokea olevansa tärkeä ja arvokas.

Kirjallisuus

Arbetslivsinstitutet, 1996. Arbete efter 45. Historiska, psykologiska och fysiologiska perspektiv p äldre i arbetslivet.

Cloutier, E., David, H., Prévost, J., Teiger, C., 1999. Importance of Experience for Older Home Care Workers in Facing up to the Constraints of Work. Teoksessa: *Experimental Ageing Research*, Vol. 25, Number 4.

Hyypä, M., Mäki, J., 2000. Edistääkö sosiaalinen pääoma terveyttä? *Suomen Lääkärilehti* 8/2000 vsk 55

Ikäohjelma, 1998. Ikäohjelma Stockmannin tapaan. Mm. Kauppalehden liitteenä ollut esite.

Ilmarinen, J., 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö.

Kirjonen, J., 1994. Muuttuva työ ja ikääntyvä ihminen. Teoksessa: *Ikääntyminen ja työ*. WSOY, Työterveyslaitos

Kuntien eläkevakuutus, 2000. Työelämän kehittämissryhmän muistio: selvitys kunta-alan henkilöstötyössä selviytymisestä ja ehdotuksia toimenpiteiksi henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Julkaisuja 2/2000.

Linkola, P., 2000. Uusi ote työn ilosta. *Ikäohjelma 1998-2002*, Työministeriö

Manka, M., 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. *Acta Universitatis Tamperensis* 668

Sosiaali- ja terveysministeriö, työsuojeluosasto, 1998. Työolot ja taloudellinen ajattelu

Sosiaali- ja terveysministeriö (I), 1999. Työolojen vaikutukset ikääntyvän henkilöstön työkyvyn ja niiden taloudellinen merkitys. Julkaisuja 1999:13.

Sosiaali- ja terveysministeriö (II), 1999. Ikääntyvien sairauspoissaolot, työkyky ja osaamisen tehokas hyödyntäminen. Julkaisuja 1999:24.

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2000. Ikääntymisen vaikutuksista työmarkkinoilla. Julkaisuja 2000:12.

Työterveyslaitos, 1999. Missä kunnossa kolmannelle vuosituhannele? Kunta-alan 1990 luvun henkilöstötilinpäätös.

Työterveyslaitos (II), 1999. Ikääntyminen ja työ. Opetusaineisto työelämän kouluttajille. Toim. Mäkitalo, M.

Uusi-Rauva, E., 1996. Tuottavuus - mittaa ja menesty. Tuottavuudella tulevaisuuteen -ohjelma, TT-Kustannustieto