

Reetta Annala

ONNISTUNEELLA IKÄJOHTAMISELLA PIDEMPIIN TYÖURIIN

Eläköitymisen ajankohtaisuus Oulun evankelis-luterilaisessa seurakuntayhtymässä

ONNISTUNEELLA IKÄJOHTAMISELLA PIDEMPIIN TYÖURIIN

Eläköitymisen ajankohtaisuus Oulun evankelis-luterilaisessa seurakuntayhtymässä

Reetta Annala
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Reetta Annala

Opinnäytetyön nimi: Onnistuneella ikäjohtamisella pidempiin työuriin: Eläköitymisen ajankohtaisuus Oulun evankelis-luterilaisessa seurakuntayhtymässä

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2017

Sivumäärä: 46 + 2

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Oulun evankelis-luterilainen seurakuntayhtymä ja tässä työssä keskitytään sen henkilöstön eläkeikää lähestyviin työntekijöihin. Tavoitteena on kerätä toimeksiantajalle tietoa siitä, miten työurien pitenemiseen voitaisiin positiivisesti vaikuttaa ikäjohtamisen avulla. Lisäksi halutaan selvittää, kuinka eläkeikää lähestyvien työntekijöiden motivaatiota voitaisiin parantaa sekä kuinka sitä kyettäisiin ylläpitämään.

Ensimmäisenä työn tietoperustassa esitellään toimeksiantaja ja tuodaan esille työn kannalta olennaisia asioita sen henkilöstön tilasta, kuten iästä ja eläköitymisestä. Pääteemoina työssä toimii ikäjohtaminen ja motivaatio. Näitä teemoja tarkastellaan varttuneemman työntekijän näkökulmasta, eli keskitytään työuran loppupäähän. Teoreettinen viitekehys koostuu ammattikirjallisuudesta, internetlähteistä, artikkeleista sekä sisäisistä lähteistä. Empiirisessä osuudessa käydään läpi työssä käytetty tutkimusmenetelmä, tutkimusprosessi ja sen tulokset.

Tutkimuksen toteutukseen osallistui kuusi seurakuntayhtymän kuusissakymmenissä olevaa entistä tai nykyistä työntekijää. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelumuotona hyödynnettiin yksilöhaastatteluja, jotka toteutettiin maaliskuun 2017 aikana. Haastattelujen runko koostui eläköitymiseen, ikäjohtamiseen ja motivaatioon liittyvistä kysymyksistä.

Tutkimustulosten perusteella varttuneiden työntekijöiden työssä jaksamiseen tuli kiinnittää huomiota yksilötasolla. Motivaation koettiin olevan sisäistä, eli työ itsessään kannusti työskentelemään, mutta myös käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä koettiin hyvänä. Yleisesti työnantaja nähtiin hyvänä ja luotettavana, mikä heijastuu pitkänä työurina. Kiittämisen ja palautekulttuuria toivottiin kehitettävän, sillä sen koettiin omalta osaltaan vaikuttavan työmotivaatioon. Johtopäätöksenä näihin tuloksiin tulisi lähteä vaikuttamaan esimiesten esimerkin kautta. Toimeksiantaja voi käyttää tämän työn tuloksia ja johtopäätöksiä hyödykseen esimerkiksi yksilö- ja tiimikehityskusteluissa sekä käsitellä aihetta erilaisissa kokouksissa.

Asiasanat: ikäjohtaminen, eläköityminen, motivaatio, työmotivaatio, seurakuntayhtymä

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics

Author: Reetta Annala

Title of thesis: Towards longer careers via Successful Age Management: Topicality of Retirement in the Federation of Evangelical Lutheran Parishes in Oulu

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017 Number of pages: 46 + 2

The case company of this thesis is the Federation of Evangelical Lutheran Parishes in Oulu and this study focuses on its older employees for whom retirement is more topical. The aim of the Bachelor's thesis is to study how the employer can have a positive impact on forming long-term careers via age management. Improving older employees' motivation and how it is possible to maintain are also examined.

First, the theoretical background covers the federation of parishes and provides essential information on the state of its employees, such as age and retirement. The main themes of this thesis are age management and motivation. These themes are examined from an older employee's point of view. The theoretical framework consists of professional literature, Internet sources, articles and internal sources. The research methodology, process of the study and its results are dealt with in the empirical part.

Six of the former or current employees in their sixties participated in this study. Qualitative research data was collected via theme interviews. Personal interviews were carried out during March 2017. The interviews framework consisted of questions regarding retirement, age management and motivation.

Based on the results from the research, the well-being of older workers should be examined individually. Motivation was perceived as intrinsic motivation and that job itself encouraged to work, but also reward system was experienced as a good way to reward the staff. Generally, the employer was characterized as a reliable employer, which manifests itself as long careers. Recognition and feedback were issues that were wished to be developed as they influence work motivation. As a conclusion, supervisors should have responsibility to show an example of how to improve these results. Federation of parishes can utilize the results and conclusions of this thesis for example at performance appraisals and different meetings.

Keywords: age management, retirement, motivation, work motivation, federation of parishes

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OULUN SEURAKUNTAYHTYMÄ.....	8
3	IKÄJOHTAMINEN.....	11
3.1	Ikäjohtamisen hyödyt.....	11
3.2	Esimiehen rooli.....	12
3.3	Varttuneempien työssä jaksaminen ja jatkaminen.....	13
3.4	Eläkeikä ja uudistukset.....	14
4	MOTIVAATIO	16
4.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	17
4.2	Maslowin tarvehierarkia motivaatioteorian.....	18
4.3	Työmotivaatio	19
4.4	Palautteen merkitys.....	21
4.5	Työn imu.....	22
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	24
5.1	Laadullinen tutkimus.....	24
5.2	Teemahaastattelu.....	25
5.3	Aineiston läpikäynti.....	25
5.4	Tutkimusprosessi	26
6	TUTKIMUSTULOKSET	27
6.1	Henkilökohtainen eläkeikä ja ikääntymiseen liittyvät toimenpiteet.....	27
6.2	Motivaatiotekijät ja motivointikeinot	30
6.3	Palautteen antamisen ja kiittämisen kulttuuri.....	33
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	35
8	POHDINTA	40
	LÄHTEET.....	43
	LIITTEET	47

1 JOHDANTO

Suuriin ikäluokkiin kuuluvat ne ihmiset, jotka näinä vuosina ovat jääneet tai jäämässä eläkkeelle. He syntyivät toisen maailmansodan jälkeen, jolloin elettiin kasvun ja jälleenrakentamisen aikaa. (Jabe 2015, 15.) Valtaosa Suomessa syntyneistä suuriin ikäluokkiin kuuluvista henkilöistä on jo siirtynyt eläkkeelle. Työnteon jatkamista 68 ikävuoteen asti tai sen yli ei pidetä kovin yleisenä, vaikka useat näistä kohdehenkilöistä nähdään hyvin toimeentulevina ja suhteellisen hyväkuntoisina. (Tilastokeskus 2012, viitattu 13.12.2016.) Koska eläkkeeseen ja eläköitymiseen liittyvät asiat ovat aina ajankohtaisia ja koskettavat kaikkia suomalaisia, herättävät ne myös paljon keskustelua sekä saavat näkyvyyttä mediassa, niin hyvässä kuin huonossakin valossa.

Vuoden 2017 alusta voimaan astui eläkeuudistus, jonka keskeisenä tavoitteena on pidentää työuria. Lisäksi sen turvin halutaan muun muassa varmistaa riittävä eläketurva sekä sukupolvien välinen oikeudenmukaisuus, edistää työllisyyttä ja tukea julkista taloutta. On hyvä muistaa, että työurien pidentäminen ei kuitenkaan ole sama asia kuin vanhuuseläkeiän nosto, vaan siihen on muitakin keinoja, joita voidaan kohdistaa työuran loppupään lisäksi myös sen alkuun ja keskelle. Esimerkiksi opintojen pariin pääsyn nopeuttamisen, opiskeluaikojen lyhentämisen ja vastavalmistuneiden työllistymisen helpottamisen myötä halutaan ihmiset työelämäänsä yhä tehokkaammin. Heidät halutaan myös pitää työelämässä kaikkien ikäluokkien työllisyyden parantamisen, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kehittämisen sekä osatyökykyisten työllistymisen parantamisen avulla. (Tela 2016, viitattu 13.12.2016.)

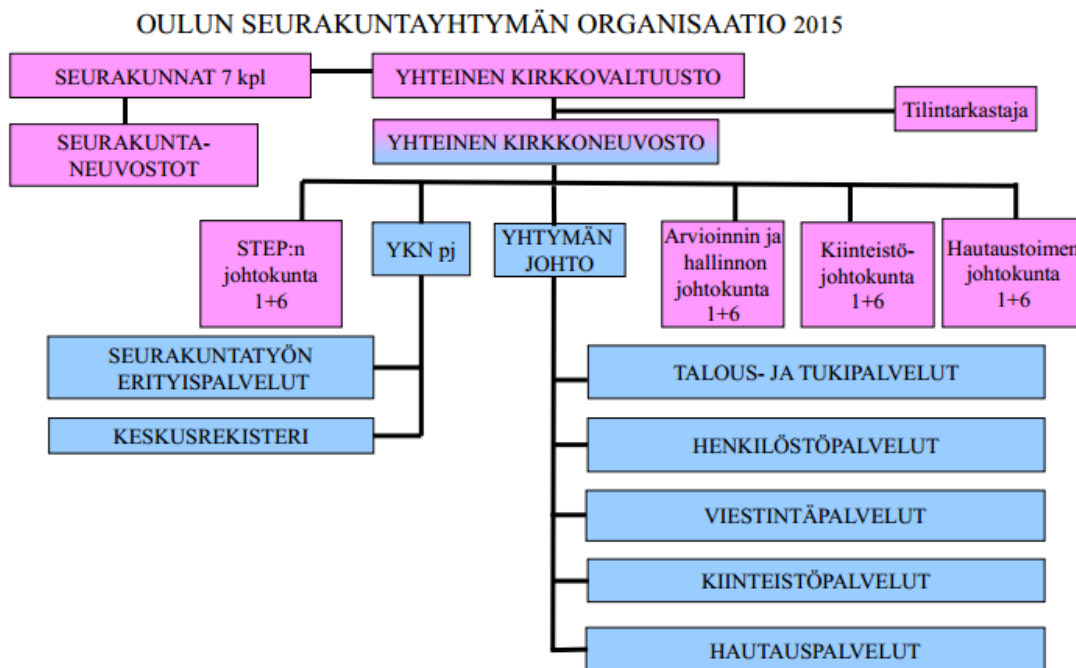
Työntekijöiden eläköityminen on ajankohtainen aihe myös Oulun evankelis-luterilaisessa seurakuntayhtymässä, joka toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantajana. Pääsääntöisesti yhä useampi virka tai työsuhde julistetaan seurakuntayhtymässä avoimeksi sisäiseen tai julkiseen hakuun työntekijöiden saavutettua työuriensa viimeiset vuodet. Työntekijöiden vaihdoksissa tapahtuu niin sanotun hiljaisen tiedon katoamista, kun arvokasta kokemuksen ja pitkän työuran myötä syntyneitä tietotaitoa poistuu seurakuntayhtymästä. Rekrytointi ja uudet työntekijät vaikuttavat luonnollisesti myös yhtymän ikärakenteeseen. Kuinka osaava henkilöstö saataisiin pysymään työelämässä pidempään? Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda laajempaa näkemystä ikäjohtamiseen ja nostaa esille eläkeikää lähestyvien työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuskysymyksen tarkoitus on löytää vastaus siihen, miten ikäjohtamisen avulla voitaisiin positiivisesti vaikuttaa työurien pitenemiseen. Lisäksi tavoitteena on selvittää, kuinka eläkeikää lähestyvien työntekijöiden motivaatiota voitaisiin parantaa sekä kuinka sitä voitaisiin ylläpitää. Pääteemoina teoriaosuudessa toimivat ikäjohtaminen ja motivaatio. Alan kirjallisuudesta, artikkeleista, sisäisistä lähteistä sekä internet-lähteistä koottu viitekehys pyrkii avaamaan työn kannalta oleellisia aihepiirejä.

Oulun ev.-lut. seurakuntayhtymä esitellään lyhyesti seuraavassa luvussa, ennen kuin siirrytään viitekehysten ensimmäiseen pääteemaan, eli ikäjohtamiseen. Ikäjohtamisen teorian käsittely painottuu enimmäkseen eläkeikää lähestyvien ihmisten näkökulmaan tukien opinnäytetyön tutkimusvaihetta. Neljännessä luvussa perehdytään sisäiseen sekä ulkoiseen motivaatioon ja aihepiiriin mennään vielä syvemmälle yhdistämällä teemaan työmotivaatio sekä työn imu. Laadullisen tutkimuksen teoriaa ja tutkimuksen toteuttamista käsitellään viidennessä luvussa. Kuudes luku esittelee tutkimuksen tuloksia ja seitsemännessä luvussa kootaan yhteen johtopäätöksiä tutkimustulosten ja teorian tiimoilta. Työn viimeinen luku on opinnäytetyöprosessin kokonaisuuden pohdintaa.

2 OULUN SEURAKUNTAYHTYMÄ

Vuonna 1966 perustettu Oulun evankelis-luterilainen seurakuntayhtymä koostuu tänä päivänä seitsemästä eri seurakunnasta. Alkuaikoina seurakuntayhtymän muodostivat Oulun tuomiokirkkoseurakunta sekä Oulujoen, Karjasillan ja Tuiran seurakunnat. Vuoden 2013 alussa kuntaliitosten ja uuden Oulun perustamisen myötä myös Haukiputaan, Kiimingin ja Oulunsalon seurakunnat liittyivät Oulun seurakuntayhtymään. Yhtymän vastuualueisiin kuuluu seurakuntien taloudesta, henkilöstöhallinnosta, kiinteistöistä, hautausmaista, kirkonkirjojen pidosta ja viestinnästä huolehtiminen. Myös perheneuvonta, sairaan sielunhoito ja kansainvälinen työ kuuluvat yhtymään. (Kähkönen 2016, viitattu 29.9.2016.) Kuviossa 1 on esitettyä Oulun seurakuntayhtymän organisaatiokaavio vuodelta 2015.

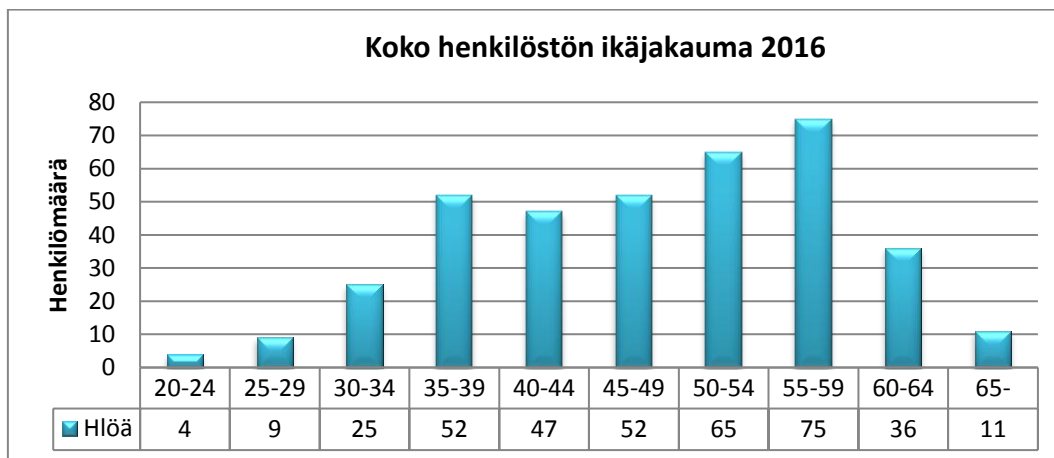


KUVIO 1. Oulun seurakuntayhtymän organisaatiokaavio 2015 (Oulun seurakunnat 2016, viitattu 29.9.2016)

Oulun seurakuntayhtymän henkilöstötilinpäätös vuodelta 2016 kuvaa henkilöstön tilaa sekä sanallisesti että taulukoin ja kuvioin. Se on laadittu kuvaamaan työyhteisön ja henkilöstön tilaa ja siitä hyötyvät niin luottamushenkilöt, esimiehet, koko henkilöstö kuin seurakuntalaisetkin. Keskei-

senä Oulun seurakuntayhtymän voimavarana on seurakuntien ja seurakuntayhtymän henkilöstö, josta myös kertoo se, että taloudellisesti tarkasteltuna vuosittaisista toimintamenoista yli puolet olivat henkilöstömenoja. Säästösuunnitelman avulla kyseisiä menoja kuitenkin saatiin vuonna 2016 laskettua huomattavasti. Esimerkiksi aktiivisen sisäisen koulutuksen myötä säästettiin sekä työajallisesti että taloudellisesti. (Oulun ev.-lut. seurakuntayhtymä henkilöstöpalvelut 2017.)

Kuten edellisenäkin vuonna, henkilöstön määrä jatkoi laskuaan tarkoituksenmukaisesti. Henkilöstön säästösuunnitelman mukaisesti pääosin eläköitymisen myötä vapautuvia virkoja ja työsuhteita jätettiin täyttämättä, mikä osaltaan vaikutti henkilöstön ikäjakaumaan painottaen sitä viistomaisesti oikealle kuvion 2 mukaan. Kyseisessä kuviossa on tarkasteltu päivämäärän 31.12.2016 tilannetta. Henkilöstön keski-ikä sen sijaan jatkoi nousuaan vakinaisten työntekijöiden keski-ikänsä vuonna 2016 48,6 vuotta. Kuten vuonna 2016, myös tulevina vuosina yleisimpänä palvelusuhteen päättymisen syynä tulee olemaan eläköityminen. Kolmen viimeisimmän vuoden aikana 41 työntekijää on joko osa- tai kokoaikaisesti siirtynyt eläkkeelle. (Oulun ev.-lut. seurakuntayhtymä henkilöstöpalvelut 2017.)



KUVIO 2. Koko henkilöstön ikäjakauma 2016 (Oulun ev.-lut. seurakuntayhtymä henkilöstöpalvelut 2017)

Vuoteen 2015 saakka määritelty kirkon vanhustyön strategia kiinnittää huomiota seurakuntatyön lisäksi myös kirkon omaan henkilöstöön. Sen mukaan hyvinvointiin, tyytyväisyyteen ja jaksamiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota vanhenevien työntekijöiden myötä. Työssä viihtyminen ja hyvinvointi näkyvät hyvänä toimintakyknä ja työssä jaksetaan myös muuttuvissa oloissa. Työtaidon ja osaamisen siirtymistä pidetään tärkeänä, varsinkin työntekijöiden eläköityessä. Tiedon-

siirron keinoina nähdäänkin perehdytys, mentorointi, työnohjaus, työnkierto sekä pari- ja tiimityöskentely. Johtajien vastuulla on kiinnittää huomiota ikäjohtamiseen osana seurakunnallista johtamiskulttuuria. (Sakasti 2005, viitattu 22.4.2017.) Kyseistä strategiaa laadittiin yhteistyössä useiden eri tahojen kanssa ja se valmistui syksyllä 2005 (Sakasti 2017, viitattu 22.4.2017). On positiivista, että ikäjohtamisen tärkeyttä kirkon työssä on korostettu jo silloin. Tässä työssä kyseiseen johtamisen muotoon keskitytään luvussa 3.

Seurakuntayhtymä tarjoaa työntekijöilleen erilaisia henkilöstöetuja, eli esimerkiksi liikkumisen tueksi työntekijä voi lunastaa käyttöönsä liikuntaseteleitä tai hakea itselleen OuluCardia. Osa eduista on työntekijöille maksuttomia, osaan kuuluu tietyn suuruinen omavastuu. Oikeus hyödyntää henkilöstöetuja perustuu työsuhteen pituuteen, mutta osa eduista on kaikkien työntekijöiden käytettävissä. Henkilökuntaa palkitaan myös määrävuosittain. 50 ja 60 vuotta täyttäviä sekä eläkkeelle jääviä työntekijöitä muistetaan myös omilla lahjoilla. (Oulun ev.-lut. seurakunnat 2017.) Kirkon yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan portaittain määräytyvät vuosisidonnainen palkanosa sekä lomapäivien määrä.

Vuoden 2015 jäsentietojen perusteella seurakuntayhtymään kuuluu 148 982 ihmistä ja väkimäärän perusteella Oulun seurakuntayhtymä on Suomen viidenneksi suurin seurakuntayhtymä. Oululaisista 75,3 % kuuluu evankelisluterilaiseen kirkkoon. Kirkkoon liittyneiden määrä vuonna 2015 oli 750, kun taas kirkosta eronneita oli 1 922. (Oulun ev.-lut. seurakunnat, viitattu 29.9.2016.) Kirkon jäsenmäärään koko Suomessa on viime vuosina vaikuttanut muun muassa näkemuserot tasa-arvoisesta avioliitosta.

Tutuin ajankohtaisten asioiden tiedotuskanava on kotitalouksiin jaettava seurakuntalehti Rauhan Tervehdys, jonka jokaisessa numerossa käsitellään pinnalla olevia aiheita. Lehdestä seurakuntalaiset saavat myös tietoa muun muassa oman alueensa tapahtumista. Sen julkaisijana toimii Rauhan Tervehdys ry ja yhdistykseen kuuluu Oulun seurakuntayhtymän lisäksi Hailuodon, Kempeleen, Limingan, Lumijoen, Muhoksen, Siikalatvan ja Tyrnävän seurakunnat (Rauhan Tervehdys, viitattu 3.12.2016). Oulun ev.-lut. seurakunnat ovat lähellä seurakuntalaisiaan myös sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi Facebookissa ja Instagramissa.

3 IKÄJOHTAMINEN

Kun työntekijä voi kokea olevansa arvokas ja kyvykäs saavuttamaan tavoitteensa ikään katsomatta, ikäjohtamisessa on onnistuttu. Ikäjohtamisessa huomioidaan työntekijän ikä ja kokemus esimerkiksi työn suunnittelun, organisoinnin ja työympäristön kannalta. Tällöin huomioidaan myös toiminnan kannalta kriittisiä ikätekijöitä, joita osataan hyödyntää. Lähtökohtina ikäjohtamiselle pidetään organisaation perustehtävää, arvoja ja strategiaa. Se ei kosketa vain tiettyä ikäryhmää, vaan huomioi yksilöllisyyden ja hyvä henkilöjohtaja pitääkin erilaisuutta voimavarana sekä arvostaa kaikkia työntekijöitä. On tärkeää, että jokainen saa tehdä osaamistaan vastaavaa työtä. Osaamisen yhteensovittaminen on tärkein huomioitava asia eri-ikäisten johtamisessa ja osaamisen kehittämisen tulee myös olla jatkuvaa. Ikääntyvän organisaation kannattaa pohtia, kuinka avainosaaminen saadaan siirrettyä kokeneilta nuoremmille ja mistä seuraavat osaajat kannattaa rekrytoida. Yhtä lailla tulee kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, miten kokeneet, osaavat työntekijät voidaan motivoida pysymään työssään pidempään. (Valtiokonttori 2015b, viitattu 4.12.2016.)

Rytikankaan (2011, 129–130) mukaan työntekijä kokee enemmän tyytyväisyyttä ja hyvinvointia, kun hän pääsee hyödyntämään omia kykyjään, lahjojaan ja vahvuuksiaan. Kun omat vahvuudet ovat tiedostettuja, on helpompi tarttua sopiviin haasteisiin ja tehdä parempia valintoja. Lisäksi syntyy luovempia ratkaisuja, kun niin sanotusti oikea ihminen on laitettu oikealle paikalle. Hyvässä organisaatiossa koko yhteisö oppii aina myös toisiltaan. Onnistumisien tapahtuessa niiden voidaan ajatella olevan koko yhteisön ansiota, koska osaamista on saatu jaettu ihmiseltä toiselle.

3.1 Ikäjohtamisen hyödyt

Työntekijän kannalta ikäjohtaminen pidentää työuria ja parantaa jaksamista. Nuorilla opiskelupaikan saaminen, työharjoittelu ja nopea työllistyminen ehkäisevät syrjäytymistä ja pidemmän työuran voi ajatella tuovan mukanaan paremman eläkkeen. Työkyky ja elämänlaatu kohenevat samalla kun terveys, hyvinvointi ja toimintakyky ovat kunnossa. Mielekkään työn mukana elämään tulee enemmän sisältöä, sosiaalisia suhteita sekä oppimismahdollisuuksia. (Valtiokonttori 2015a, viitattu 4.12.2016.)

Ikäjohtamisen huomioivassa organisaatiossa tuottavuus ja laatu paranevat, kun koko henkilöstön voimavarat saadaan käyttöön. Poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät, kun henkilöstö pysyy mielekkäissä ja merkityksellisenä pitämässään työssään. Motivoivien tehtävien, hyvän esimiestyön ja hyvän ilmapiirin vaikutus työssä pidempään jaksamiseen on suuri. Organisaatiossa kannattaa muistaa arvostuksen tärkeys niin esimies- kuin työntekijätasolla. (Valtiokonttori 2015a, viitattu 4.12.2016.)

Yhteiskuntaa ikäjohtaminen hyödyttää syrjäytymisen vähenemisen ja työvoiman riittävyyden kannalta. Lisäksi eläke- ja sairauskustannukset pienenevät ja hyvinvointiyhteiskunta on helpommin turvattavissa. Samalla voidaan ajatella maan kilpailukyvyin vahvistuvan. (Valtiokonttori 2015a, viitattu 4.12.2016.) Onnistuneen ikäjohtamisen kautta osaltaan säästetään myös siinä, kun työ- ja elinkeinopalvelujen työllistämispalveluja ei ole tarpeen käyttää.

3.2 Esimiehen rooli

Esimiehen rooli ei ole helppo. Hänen odotetaan toimivan esimerkkinä työyhteisölle ja häneen kohdistuu monenlaisia odotuksia. Esimiehen tulee olla jämäkkä, mutta samalla tarvittaessa kyvykäs joustamaan. Päätöksiä joudutaan tekemään, vaikka niiden seurauksista ei ole varmuutta, joten kyky sietää epävarmuutta nousee tärkeäksi tekijäksi. Esimiehen harteilla on työn tuloksien lisäksi alaisten hyvinvointi: ihmistuntemus ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, sillä johtamista pidetään ennen kaikkea ihmissuhdetyönä. Tärkeä taito on myös kyky asettua muiden asemaan iästä riippumatta. Jotta esimies voisi motivoida ja tukea alaisiaan, hänen täytyy olla tietoinen siitä, mitä työtehtävien hoitamiseen vaaditaan työyhteisön jäseniltä. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 313–314.)

Eri-ikäisyydestä johtuva erilaisuus voi aiheuttaa haasteita esimiehen johtamistyylin valinnalle. Kokeneiden työntekijöiden kanssa keskustelun tulee painottua kokonaisuuksien tarkasteluun, tulevaisuuden suunnitteluun, muutosten läpikäymiseen ja tarpeeksi kannustaviin tavoitteisiin. Heille on tärkeää kokea arvokkuutta, joka on tärkeä tekijä työssä jaksamisen ja työuran jatkamisen kannalta. Kehitys ja tavoitteiden asettaminen ovat välttämättömiä asioita, mutta ikääntyvät työntekijät haluavat kuitenkin kokea, että heidän asiantuntijuuteen luotetaan. (Kiviranta 2010, 57.)

Niina Viitasalo käsittelee väitöskirjassaan ikäsyryntää. Ikäsyryntää on muun muassa epäoikeudenmukainen torjunta, painostaminen, vähättely ja eristäminen. Viitasalon tutkimuksien mukaan se lisää merkittävästi halukkuutta jäädä eläkkeelle. Ikäsyryntään liittyy myös terveydellisiä riskejä esimerkiksi pitkien sairauslomien muodossa. Väitöskirjan tutkimukseen osallistui 22 naista ja yhdeksän miestä eri ammattialoilta, ikähaarukan ulottuessa hieman yli 40-vuotiaista eläkeikäisiin. Tuloksien mukaan noin kaksi prosenttia palkansaajista koki ikäsyryntää, eli keskimääräisesti sen voidaan sanoa olevan melko vähäistä. Kuitenkin sukupuolten ja ikäryhmien välillä ikäsyryntän jakautuminen on epätasaista, esimerkiksi vertailtaessa yli 55-vuotiaita naisia ja miehiä. Yli 55-vuotiaiden miesten kokemukset ikäsyrynnästä ovat melko vähäisiä, nuorempiin ikäryhmiin verrattuna melkein samalla tasolla. Sen sijaan liki kahdeksalla prosentilla yli 55-vuotiailla naisista on omakohtaisia kokemuksia ikäsyrynnästä. Suurimpana syynä tyytymättömyys johtamiseen sekä muutostilanteet työpaikoilla ovat alttiita luomaan ikäsyryntäkokemuksia. Yllättävää tutkimuksessa oli myös se, että työpaikkaa ja työmarkkina-asemaa ei pystytty turvaamaan edes hyvän koulutuksen, aktiivisen lisäkoulutautumisen ja ajan hermolla pysymisen turvin. (Viitasalo 2015, viitattu 29.5.2017.)

3.3 Varttuneempien työssä jaksaminen ja jatkaminen

Kokonaisvaltainen panostaminen työntekijöiden työhyvinvointiin voi vähentää ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymisen mahdollisuutta sekä lisätä motivaatiota työssä jatkamiseen sen jälkeenkin, kun vanhuuseläkeikä on saavutettu. Hyvää terveydentilaa pidetään tärkeänä perustana sille, että työssä halutaan jatkaa eläkeikään saakka ja jopa sen saavuttamisen jälkeen. Sairauksien hyvän hoidon ja niihin mukautumisen sekä terveellisten elämäntapojen arvostus työpaikalla tukevat yksilön hyvinvointia. Psykososiaaliseen toimintaympäristöön, työn sisältöön ja organisointiin, työyhteisön toimivuuteen, johtamiseen sekä lähiesimiestyöhön on tärkeää kiinnittää huomiota ja pyrkiä kehittämään niitä, jotta työntekijät jaksaisivat ja olisivat halukkaita jatkamaan työssä 63. ikävuoden jälkeenkin. Esimerkiksi henkisen rasittavuuden osalta tulee tunnistaa sitä luovat tekijät eri ammattiryhmien, ammattien ja tehtävien osalta ja sen myötä pyrkiä ennaltaehkäisemään voimavaroja vievien työtilanteiden muodostumista. (Perkiö-Mäkelä & Kauppinen 2012, 192–195.)

Organisaation johtajien tulee olla tietoisia ikääntymisen vaikutuksista työhön liittyviin tekijöihin, kuten motivaatioon ja työssä suoriutumiseen. Jos vanhemmat työntekijät nähdään epämotivoituneina, haluttomina ottamaan haasteita vastaan eivätkä heidän taitonsa ole ajanmukaiset, heidän

hyödyntämiseen ja kehittämiseen saattaa ilmetä vastahakoisuutta organisaation puolelta. Tällaiset stereotyyppit voivat johtaa syrjiviin käytäntöihin ja toimimattomiin suhteisiin kollegoiden välillä, minkä seurauksena varttuneiden kokemuksen ja taitojen hyödyntäminen on vaikeampaa. Stereotyyppioiden vähentämiseksi organisaatiossa näitä asioita tulee käsitellä kaikenikäisten keskuudessa, ei pelkästään nuorempien. Lisäksi on tärkeää huomioida se, että sisäinen motivaatio kantaa varttuneilla pidemmälle kuin ulkoiset palkinnot. (Calo, Patterson & Decker 2014, viitattu 23.4.2017.) Motivaation teoriaa käsitellään tässä työssä tarkemmin luvussa 4.

Työpaikoilla voidaan laatia erillinen ikäohjelma kehittämistoimien ja toimintatapojen pohjalta. Sen tavoitteena on muun muassa auttaa työyhteisöjä hyödyntämään monimuotoisia vahvuuksiaan ja näkemään eri-ikäisyys voimavarana. Avoimen ja hyväksyvän työyhteisön syntyminen vaatii paljon keskustelua, erilaisuuden hyväksymistä ja työyhteisötaitojen edistämistä. Ikänäkökulman huomioivat kehittämistoimet on myös mahdollista lisätä jo olemassa oleviin ohjelmiin tai suunnitelmiin, kuten henkilöstö- tai työkykysuunnitelmiin. Jotta päästään hyvään lopputulokseen, toiminnan tulee olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä sekä kaikkia osapuolia aktivoivaa. Ikäohjelman laadinnassa on mahdollista käyttää myös yleistä työkaarimallia. Sitä ei ole kuitenkaan tarkoitettu käytettäväksi sellaisenaan, vaan pikemminkin se tarjoaa työkaluja organisaatiolle omanlaisen ikäohjelman luomiseen. (Andersson, Haggrén, Haring, Lantto, Marttila, Schugk, & Työläjärvä 2013, viitattu 14.12.2016.)

3.4 Eläkeikä ja uudistukset

Työeläkkeet uudistuivat vuoden 2017 alusta. Uudistuksen myötä muun muassa eläkeikä nousee vähitellen, eläkettä karttuu koko palkasta sekä käyttöön otettiin lykkäyskorotus, osittainen varhennettu vanhuuseläke ja työuraeläke. Vanhuuseläkeikäen uudet ikäraajat koskettavat vuonna 1955 tai sitä myöhemmin syntyneitä. Lykkäyskorotuksen tarkoitus on kannustaa pidempiin työuriin, jolloin jokaista lykkäyskuukautta kohden saa peruskarttuman lisäksi 0,4 prosentin korotuksen. Osa-aikaeläkkeen tilalle tullut osittainen varhennettu vanhuuseläke mahdollistaa 25 tai 50 prosentin eläkkeen noston, vaikka työsuhdetta ei päätettäisi tai työntöön määrää vähennettäisi. (Etera 2016b, viitattu 14.12.2016.) Näillä toimenpiteillä voidaan kannustaa ihmisiä pysymään työelämässä pidempään, jolloin pystytään helpommin turvaamaan oma toimeentulon taso myös työelämästä poistumisen jälkeen.

Eteran nettisivuilta löytyy eläkelaskuri, jota voi käyttää tulevan eläkkeen suuruusluokan arviointiin, jos jatkaa työskentelyä vuoden 2016 jälkeen. Laskuri laskee työeläkkeen määrän ja sitä voivat käyttää vuonna 1949 tai myöhemmin syntyneet. Laskuriin syötetään ikävuosi, syntymäkuukausi, kertynyt eläke ja kuukausipalkka bruttona. Työskentelyn päättymisiään laskuri valitsee syntymäajan mukaan automaattisesti alimman mahdollisen vanhuuseläkeiän mukaiseksi, mutta kyseistä ikää pystyy myös nostamaan. Tulokseksi saadaan eläkkeen summa per kuukausi, elinaikaker-toimella tarkistettuna. (Etera 2016a, viitattu 14.12.2016.) Kyseisen laskurin kautta saatava tulos voi toimia merkittävänä lisäkannustimena työuran jatkamisen pohdinnassa. Lisäksi tulevaisuuden suunnittelu voi helpottua, kun tietää mikä oma henkilökohtainen elintaso tulee pääpiirteittäin olemaan.

4 MOTIVAATIO

Moveo on latinankielen kantasana motivaatiolle, joka viittaa liikuttamiseen. Ilman motivaatiota ihminen olisi pysähtyneessä tilassa, eikä pyrkisi kohti päämäärää. Motivaationa voidaan pitää kaikkea, mikä kannustaa eteenpäin ja aktivoi ihmistä toimimaan. Se on eri motiivien yhdistelmä, joka juontaa tiettyyn käyttäytymiseen, eli toiminta on harvoin riippuvaista vain yhdestä motiivista. (Rasila & Pitkonen 2011, 5–11.) Motiiveiksi voidaan luokitella tarpeet, halut, vietit, palkkiot tai rangaistukset. Ne voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia, mutta kuitenkin päämääräsuuntautuneita. (Terveysverkko 2011, viitattu 23.11.2016.)

Vaikka motivaatiota pidetään tilannesidonnaisena, se voidaan jakaa tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatiossa sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet tuottavat motiiveja, jonka seurauksena syntyy tavoitteisiin tähtäävää toimintaa. Päätöksenteko tilanteessa määräytyy oman kiinnostuksen ja tilanteen mahdollisuuksien perusteella. Tilannemotivaation voidaan sanoa olevan riippuvainen yleismotivaatiosta, jossa esille nousevat käyttäytymisen pysyvyys, suunta ja vireys sekä kiinnostus toimintaan. Yleismotivaatioon liittyy pysyväisluonteinen tavoitteellisuus. (Terveysverkko 2011, viitattu 23.11.2016.) Yleismotivaatiota voidaan kuvata lyhyesti sanalla asenne, joka myös vaikuttaa työn tuloksen laadukkuuteen (Otavan Opisto 2015b, viitattu 23.11.2016).



KUVIO 3. Motivaation yksinkertaistettu laskukaava (Rasila ym. 2011, 20)

Yllä oleva kuvio 3 on laskukaava, jonka avulla voidaan yksinkertaistetusti kuvata motivaation määrää. Jos esimerkiksi mahdollisuus onnistua on nolla, myös motivaatio pysyy nollana. Innostuminen ei siis yksistään riitä. Vastaavasti pelkkä onnistumisen mahdollisuus ei nostata motivaatiota. Asiaa voi pohtia rutiinitehtävien kautta, joissa onnistuminen on varmaa, mutta jotka eivät ole innostavia. Tällöin motivaatiokin niiden suorittamiseen pysyy alhaisena. (Rasila ym. 2011, 20.)

Haasteellisuus on iso tekijä innostumisessa. Monille ihmisille työn haasteellisuus on tärkeää, sillä silloin ihminen pystyy näkemään omat kykynsä, osaamisensa ja täyden potentiaalinsa. Prosessin myötä oppiminen ja kehittyminen on todennäköistä, jolloin entistä suurempien haasteiden vastaanottaminen on helpompaa. Tehtävissä onnistuminen ruokkii myös innostumista. Haasteiden ei tule kuitenkaan olla liian suuria, koska jos osaaminen tai käytettävissä oleva aika on riittämätöntä, ahdistuminen nousee pintaan motivoitumisen sijaan. Omiin kykyihin nähden liian vaatimattomat tehtävätkään eivät ruoki motivaatiota, vaan lähinnä ikävystyttävät. Rutiinitehtävät ovat kuitenkin tarpeellisia niin sanotusti levähtämisen kannalta. (Rasila ym. 2011, 20–21.) Jokaisella on työssään tehtäviä, joiden tekemisessä aivojen ei tarvitse työskennellä täydellä teholla, vaan tehtävät hoituvat kokemuksella ja siitä karttuneella osaamisella. Voidaan kuitenkin ajatella, että nämä rutiinitehtävät ovat joskus aikanaan olleet niitä uusia, haasteellisia tehtäviä.

4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäisesti motivoitunut ihminen pyrkii työskentelemään sellaisten asioiden äärelle, jotka ovat hänelle kiinnostavia ja innostavia sekä joita hän pitää arvokkaina. Näiden asioiden tekemiseen ei tarvitse pakottaa, vaan halu ja energia tulevat luonnostaan. Näiden seikkojen takia tekeminen ei ole samalla tavalla yksilöä kuormittavaa kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio on proaktiivista. (Martela & Jarenko 2015, 26.) Esimerkiksi lasten leikit ja aikuisten harrastukset ovat aktiiviteetteja, joihin motivaatio tulee useimmiten sisältäpäin. Tekemistä itsessään pidetään palkkiona, eli suorittamiseen ei liity palkkioita tai rangaistuksia. (Sama, 34.)

Sisäistä motivaatiota on pohjimmiltaan kahdenlaista. Sisäsyntyisen motivaation myötä tekeminen itsessään tuottaa nautintoa sekä on innostavaa. Tekemisen riemu on hyvä termi kuvaamaan tätä. Sisäistetyssä motivaatiossa taas tekemisellä on yhteys itselle tärkeisiin tavoitteisiin ja arvoihin, jonka vuoksi se myös tuntuu arvokkaalta. Tekemisellä on siis itseisarvo, koska sitä pidetään tärkeänä. (Martela ym. 2015, 32.)

Ulkoinen motivaation kautta syntyvässä tekemisessä pyritään keräämään selviytymisen kannalta olennaisia resursseja ja vastaamaan uhkiin. Tällöin tekeminen on vain väline, jotta saavutettaisiin joitakin ulkoisia päämääriä. Ulkoista motivaatiota voidaan nimittää reaktiiviseksi. Jos ihminen joutuu pakon edessä tekemään asioita, se kuluttaa henkisiä resursseja ja voi ahdistaa sekä pidemmän päälle tuntua raskaalta. (Martela ym. 2015, 26.)

Myös ulkoista motivaatiota on kahdenlaista. Ulkoisessa kontrollissa asioita tehdään, koska kontrolli tulee ulkoapäin. Esimerkiksi kiristämistä, uhkailua ja lahjontaa voidaan pitää klassisina ulkoisen kontrollin keinoina. Sisäänotetussa kontrollissa itseään pakotetaan tekemään asioita, joita ei pohjimmiltaan edes haluaisi tehdä. Asioita siis tehdään, ettei niiden tekemättömyydestä tarvitsisi tuntea syyllisyyttä tai häpeää. Kummassakaan näissä, ulkoisessa tai sisäisessä kontrollissa, tekemisen myötä ei päästä toteuttamaan itseään, vaan tehtävät tuntuvat enemmänkin pakollisilta suorittaa. (Martela ym. 2015, 36.)

4.2 Maslowin tarvehierarkia motivaatioteorian

Maslowin tarvehierarkia lienee tunnetuin motivaatioteoria, jossa hierarkian muodostavat toimintaa ohjaavat tarpeet. Yksinkertaisin esimerkki on nälkä: kun ihminen on nälkäinen, hän hankkii ravintoa ja syö. Tarvehierarkiassa ylempien tasojen tarpeiden tyydyttäminen on hankalaa, jollei alemmalla tasolla olevat tarpeet ole riittävässä määrin tyydytettyjä. (Rasila ym. 2011, 36.) Alla oleva kuvio 4 kuvaa tarvehierarkiaa pyramidimuodossa.



KUVIO 4. Maslowin tarvehierarkia (Rasila ym. 2011, 36)

Alimman tason fysiologisiin tarpeisiin eli perustarpeisiin kuuluvat esimerkiksi ruoka, juoma ja lepo. Seuraavan tason turvallisuuden tarpeet käsittävät nimensä mukaisesti turvallisuuden tuntemiseen liittyvät tekijät kuten esimerkiksi järjestyksen ja lain. Pyramidin keskivaiheille, yhteenkuulumisen ja rakkauden tarpeisiin kuuluvat ihmissuhteet, hyväksyntä ja yhteenkuuluvuus niin perheessä, ystäväpiirissä kuin töissä. Sosiaalisen arvostuksen tarpeisiin liittyvät yksilön saavutukset, asema, maine, itsekunnioitus sekä muilta saatava kunnioitus. Ylimpänä pyramidissa on itsensä toteutta-

misen tarpeet, joihin liittyvät oman potentiaalinsa ymmärtäminen sekä pyrkiminen henkilökohtaiseen kasvuun ja oman huippunsa löytämiseen. Itsensä toteuttaminen on silti jatkuva prosessi, eli yhden huipun saavuttamisen jälkeen tulee uusia tavoiteltavia asioita. (McLeod 2016, viitattu 7.12.2016.)

Teorian etuihin kuuluvat sen selkeys sekä käytännöllisyys ja kyseistä mallia pystytään hyödyntämään esimerkiksi kaupan ja markkinoinnin suunnan määrittelyssä. Tarvehierarkiateoriaa on kuitenkin myös kritisoitu ja Maslow on itsekin tunnustanut monet teoriaan liittyvät heikkoudet. Hänen toiveenaan on ollut, että teoriaa jatkettaisiin ja kehitettäisiin eteenpäin. (Otavan Opisto 2015a, viitattu 7.12.2016.)

4.3 Työmotivaatio

Työmotivaation tarkasteluun on olemassa kolme eri näkökulmaa suhteessa työtehtävän laajuuteen ja aikaan. Ensimmäinen tarkastelunäkökulma käsittää koko työuran. Mistä juuri tietyn alan, tietyn työtehtävän ja tietyn työnantajan valinta on lähtöisin? Toisessa näkökulmassa keskitytään rajallisen ajan kestäviin tehtäviin, jotka ovat kertaluontoisia tai toistuvia. Mistä saataisiin motivaatiota eri työtehtäviin, kuten uuteen projektiin, vaikean ongelman ratkaisemiseen tai kuukausiraportointiin? Vaikka motivaatio omaan työhön olisi korkea, kaikista siihen liittyvistä tehtävistä ei kuitenkaan jakseta innostua samalla tavalla. Kolmas näkökulma tarkastelee motivaatiota jollain tietyllä hetkellä. Miten motivoitua tiettyyn toimintaan tai tilanteeseen juuri sillä hetkellä? Kuinka suoriutua itselleen epäsuotuisista tai ikävyyttävistä tilanteista? Entä kuinka pitää yllä motivaatiota, kun kiinnostus asiaan alkaa hiipua? (Rasila ym. 2011, 11.)

Saavutuksista motivoituvat ihmiset kaipaavat ammatillisia haasteita sekä asettavat itselleen realistisia tavoitteita, joita kohti ponnistella. Tällaiset ihmiset uskaltavat tarvittaessa ottaa riskejä eivätkä anna pienten vastoinkäymisten lannistaa. Palautteen saaminen on heille tärkeää ja arvostusta halutaan saada nimenomaan työn tulosten perusteella. Kun ihminen motivoituu vallantunteesta, hänelle luonnollisia tehtäviä ovat sellaiset, joissa vaikuttaminen ja muiden johtaminen ovat pääroolissa. Hän haluaa itseään arvostettavan ja hänen mielipiteiden huomioiminen on tärkeää. Joillekin ihmisille yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeä motivaation synnyttäjä. Yhteistyön, yhdessä olon ja hyvähenkisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu näiden ihmisten keskuudessa. Toi-

set osataan ottaa huomioon, mutta vastavuoroisesti samaa odotetaan myös muilta. (Rasila ym. 2011, 12–13.)

Anu Tuomolin työskentelee Accenturen henkilöstöjohtajana Suomessa ja hän on käsitellyt työmotivaatiota Talouselämän blogiosiossa otsikolla ”Viisi varmaa keinoa tappaa työmotivaatio”. Eräällä HR-seminaarissa listattiin viisi varmaa tapaa, joilla esimies voi heikentää työntekijöidensä motivaatiota. Ensimmäisenä listalla on epäselvien tavoitteiden ja mahdottomien taka-aikarajojen antaminen, sekä resurssien riittämättömyyden varmistaminen. Toiseksi kehoitetaan epäreiluteen, epäjohdonmukaisuuteen ja puolueellisuuteen. Kolmas tapa motivaation lyttämiseen on olla kuuntelematta – esimies kyllä tietää kaiken parhaiten. Neljäntenä keinona on osoittaa selvästi epäilevänsä kaikkien kykyjä. Viimeisenä kannattaa muistaa, että kiittäminen on yliarvostettua, eli palautteen ja tunnustuksen antamista tulee välttää. Kun nämä negatiiviset asiat käännetään päällelleen, saadaan ohjeita motivoivan ja onnistumiseen kannustavan työskulttuurin luomiseen. Yrityskulttuurin muokkaaminen tavoiteltuun suuntaan ei kuitenkaan ole hetkessä tapahtuva asia, vaan vaatii aikaa ja sitoutumista. (Tuomolin 2015, viitattu 6.12.2016.)

Valitettavan usein yllä luetellut huonon esimiehen ohjenuorat toistuvat eri organisaatioissa ja sitä myötä vaikuttavat työntekijöiden omaan jaksamiseen, hyvinvointiin ja motivaatioon. Lueteltujen huonojen tapojen vastakohtat huomioivat myös työntekijän pelkän tuloksen jahtaamisen sijaan. Ideaalissa organisaatiossa esimies ilmaisee tavoitteet selkeästi ja antaa niiden saavuttamiseen tarpeeksi aikaa ja työkaluja. Näin kaikki ovat tietoisia siitä, mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Reiluus, johdonmukaisuus ja puolueettomuus nähdään noudatettavina hyveinä niin työelämässä, kuin muillakin elämän osa-alueilla. Työntekijöiden ideoita ja ajatuksia kuunnellaan ja niistä keskustelemalla saadaan uusia näkökulmia asioihin, jolloin niiden kautta voi jopa syntyä uusia, parempia toimintatapoja. Työntekijöiden osaamiseen luotetaan ja heille tarjotaan myös mahdollisuuksia hankkia syvempää osaamista ja tietotaitoa erilaisten koulutusten avulla. Kiittämisen tärkeys muistetaan myös tavanomaisissa asioissa ja palautetta annetaan niin hyvistä kuin huonommistakin asioista, mutta palaute pidetään aina rakentavana. Tällaisen kulttuurin omaava organisaatio pystyy tukemaan työntekijöidensä työmotivaatiota, mikä on tärkeää myös organisaation kehittämisessä ja kasvussa.

4.4 Palautteen merkitys

lina Rytikangas on Kehity ja jaksaa tiimissä -kirjassaan korostanut positiivisen palautteen myönteisiä vaikutuksia niin yksilölle kuin ryhmällekin. Turhautuminen, riittämättömyyden tunne sekä muut negatiiviset tunteet vähenevät ja suorituskyky paranee positiivisen palautteen myötä. Hän kirjoittaa sen olevan jopa nopein tapa työntekijöiden motivoimiseen, eikä se itsessään maksa mitään. Positiivisen palautteen saamisen myötä muiden hyvien puolien näkeminen helpottuu ja kyky antaa palautetta paranee. (2011, 82.)

Jatkuvan palautteen saaminen on tärkeää yksilölle, ja sitä tulee saada niin kollegoilta kuin esimiehiltäkin. Erityisesti toisen saman alan asiantuntijan palaute ja arvostus vahvistaa yksilön omaa kyvykkyyden käsitystä. Esimiehen palautteeksi ei riitä vain pari kertaa vuodessa järjestettävät kehityskeskustelut, vaan palautetta tulisi saada paljon useammin. Palautteen puute voidaan ajatella yhtenä suurimpana motivaation tappajana ja mielenkiintoinen tehtäväkin voi tuntua turhalta, jos palautteen saanti on mitätöntä. Negatiivisenkin palautteen saaminen on parempi vaihtoehto kuin ilman jääminen: ihminen kokee kuitenkin tulevaisuutensa huomioiduksi, mikä liittyy ihmisen luontaiseen tarpeeseen. Negatiivinen palaute voi myös sisunnuttaa työskentelemään kovemmin. (Rasila ym. 2011, 32–33.) On tärkeää antaa suoraa ja rehellistä palautetta mahdollisimman pian, ja niin, että se kohdistuu tekemiseen tai tekemättä jättämiseen, ei ikinä henkilöön. Huonosti annettu palaute voi johtaa siihen, että itse asia ja sen kehittäminen saattavat jäädä sisäistämättä. (Rytikangas 2011, 83-84.)

Palaute toimii keinona osoittaa arvostusta ja kiinnostusta. Se toimii myös yhtenä tärkeimmistä keinoista luoda hyvää yhteishenkeä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Palautteen myötä oma rooli ja työn merkitys työyhteisössä selkeytyy ja oman edistymisen ja onnistumisen ymmärtäminen on helpompaa, kuten myös uusien tavoitteiden asettaminen. Palaute toimii niin työhön kuin työnantajaan sitoutumista edistävänä tekijänä. Jos työntekijä ei koe saavansa riittävästi palautetta, hän voi itse näyttää esimerkkiä antamalla palautetta muille. Palautetta voi myös suoraan pyytää muilta. Lisäksi itselleen on hyvä antaa palautetta, sillä se on hyväksi motivaatiolle, itsetunnolle, itsetuntemukselle sekä omalle oppimiselle. Tärkeää on olla rehellinen ja pyrkiä löytämään negatiivisistakin asioista jotain positiivista ja opettavaista. (Rasila ym. 2011, 33–35.)

4.5 Työn imu

Työn imu voidaan määritellä myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi työssä. Silloin työ koetaan mielekkääksi ja innostavaksi, siitä nautitaan ja aamuisin lähdetään yleensä mielellään töihin, koska työ tuottaa iloa. Kaikilla aloilla ja kaikissa ammateissa voidaan kokea työn imua, ja sitä kokevat työntekijät ovat aloitekykyisiä ja uudistushakuisia, toimien hyvänä esimerkkinä myös muille työyhteisön jäsenille. Lisäksi he ovat sitoutuneita työhönsä ja auttavaisia työkavereitaan kohtaan. Työn imun kokemisella on useita myönteisiä seurauksia organisaatiolle ja työntekijälle itselleen, mukaan lukien myös työn ulkopuolinen elämä. Sen kokeminen on positiivisessa yhteydessä työntekijän terveyteen, työsuoritukseen ja organisaation menestymiseen. Työn koetaan parantavan elämänlaatua ja työn imua kokevia työntekijöitä voidaan kaiken kaikkiaan pitää onnellisempina kuin muita työntekijöitä. (Työterveyslaitos 2016a, viitattu 9.12.2016.) Työn imun vaikutusta työuran pituuteen ja työelämässä pysymiseen on tutkittu Suomessa ja tulokset ovat olleet selkeitä: se lisää aikomusta jatkaa työntekoa pidempään (Björklund 2012, viitattu 9.12.2016).

Työn imusta voidaan erotella kolme hyvinvointiin liittyvää ulottuvuutta, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus tarkoittaa energisyyden kokemista, työhön panostamisen halua sekä sinnikkyyttä ja ponnistelua myös vastoinkäymisissä. Omistautuminen on merkityksellisyyden, innokkuuden, inspiraation, ylpeyden ja haasteellisuuden kokemista työssä. Syvän keskittymisen ja työhön paneutumisen myötä uppoudutaan työhön ja siitä koetaan nautintoa. Tällöin aika kuluu kuin siivillä, eikä työntekoa malteta lopettaa. On tutkittu, että suomalaisista työntekijöistä ainakin kaksi kolmesta kokee olevansa tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työhönsä vähintään kerran viikossa, eli työn imua ei pidetä harvinaisena ilmiönä. (Työterveyslaitos 2016a, viitattu 9.12.2016.)

Erilaiset työhön liittyvät voimavarat edistävät työn imua. Ne voidaan luetella tehtävään, työn järjestämiseen, työyhteisön vuorovaikutukseen ja organisaatioon liittyviksi voimavaroiksi. Nämä voimavarat auttavat onnistumisessa ja ne myös luovat tahtoa tehdä työt hyvin. (Työterveyslaitos 2016a, viitattu 9.12.2016.) Kuviossa 5 esitellään näihin neljään osa-alueeseen kuuluvia ominaisuuksia.

Tehtävään liittyvät voimavarat

- palkitsevuus
- kehittävyys
- monipuolisuus

Työn järjestämiseen liittyvät voimavarat

- vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
- työroolien ja tavoitteiden selkeys
- työaikojen joustavuus

Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat

- esimiehen ja työyhteisön tuki
- oikeudenmukaisuus
- johtamisen selkeät käytännöt
- arkinen huomaavaisuus
- ystävällisyys
- palaute
- arvostus
- muiden kokema työn imu

Organisaatioon liittyvät voimavarat

- työn varmuus
- innovatiiviset toimintatavat
- työpaikan ilmapiiri
- työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt

KUVIO 5. Työhön liittyvät voimavarat (Työterveyslaitos 2016a, viitattu 9.12.2016)

Työn tuunaus on keino vähentää kyllästymistä ja vahvistaa omaa työn imua. Se on rutiineista poikkeamista, arkipäivien innovatiivisuutta ja unelmien tavoittelua. Perinteisesti ajatellaan työn kehittämisen olevan pelkästään työnantajan vastuulla, mutta työn tuunauksessa työntekijä on itse aktiivisessa roolissa esimerkiksi työtehtävien osien muokkaamisessa tai uusien näkökulmien omaksumisessa. Tarkoituksena ei ole pyrkiä muuttamaan työtä itsessään, vaikka jonkin verran vaikutetaan myös työn sisältöön ja työtapoihin. Kykyjen hyödyntäminen uudella tavalla, vuorovaikutuksen parantaminen, läsnäoloon panostaminen, myönteinen asenne ja armollisuus itseään kohtaan ovat hyviä esimerkkejä työn tuunaamisesta. (Työterveyslaitos 2016b, viitattu 9.12.2016.) Tällä ajatusmallilla työstä voi hahmottaa uusia ulottuvuuksia ja laajentaa omaa ajatusmaailmaa. Rutiinitehtävistäkin voi löytää uusia puolia omaa näkökulmaa muuttamalla ja esimerkiksi uusien ihmisten kanssa lounaalla käyminen voi tuoda sisältöä myös työn ulkopuoliseen elämään.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla Oulun seurakuntayhtymän eläkeiän kynnyksellä sekä jo eläkkeellä olevia työntekijöitä henkilökohtaisesti. Haastattelujen ajankohdan on tarkoitus sijoittua vuoden 2017 tammi-helmikuuhun, haastateltavien henkilöiden aikataulujen mukaisesti. Kohdehenkilöille lähetetään saatekirje (LIITE 1), josta käy ilmi työn tarkoitus ja toteutustapa. Haastattelupaikkana toimii keskustan seurakuntatalon tarkoitukseen soveltuvat neuvotteluhuoneet tai muut äänieristetyt tilat. Nauhoitettu aineisto litteroidaan ja teemoitellaan analysointia ja raportointia varten. Tulosten pohjalta tehdään johtopäätöksiä, joita käsitellään toiseksi viimeisessä luvussa.

Empiirisen osion tarkoituksena on löytää vastaus tutkimuskysymykseen, eli miten ikäjohtamisen avulla voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työurien pitenemiseen. Lisäksi tavoitteena on selvittää, kuinka eläkeikää lähestyvien työntekijöiden motivaatiota voitaisiin parantaa sekä kuinka sitä voitaisiin ylläpitää. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista.

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kokonaisvaltaisesti ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä (Jyväskylän yliopisto 2015, viitattu 10.12.2016). Laadullisen tutkimuksen haastatteluissa haastateltavat ovat tarkoituksella valittuja yksilöitä ja haastatteluista saatava aineisto esitetään useimmiten pelkkänä tekstinä (Virsta 2016, viitattu 10.12.2016). Kyseinen tutkimusmuoto on tälle opinnäytetyölle sopiva, sillä tutkittavasta asiasta saadaan syvällistä tietoa pienelläkin vastaajajoukolla, mikä tukee opinnäytetyön tutkimuksen onnistumista. Lisäksi, koska haastateltavat pysyvät anonyymeinä, heidän on helpompi uskaltanut kertoa jopa sellaisiakin asioita, joita olisi muutoin hankalaa tuoda ilmi.

Keskeistä laadullisessa tutkimuksessa on löytää tietyt johtavat ideat, joihin peilaten tehdä tutkimuksellisia ratkaisuja. Aloittelevan tutkijan ominaispiirteinä on usein halukkuus kaikkien eteen tulevien mielenkiintoisten asioiden käsittelyyn, jolloin hajanaisuuden riski kasvaa. Rajaamisen välttämättömyyttä on oleellista korostaa. Sen myötä voidaan löytää mielekäs ja selkeästi rajattu

ongelmanasettelu. (Kiviniemi 2015, 77.) Laadullisessa tutkimuksessa ei ole keskeistä kootun aineiston määrää, vaan se, mitä siitä on mahdollista saada irti (Hakala 2010, 19).

5.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelua nimitetään myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi ja se on yksi yleisimmin käytetyistä tutkimushaastattelun muodoista. Siinä tarkoituksena on poimia tutkimusongelmasta keskeiset aiheet tai teemat, joita tutkimushaastattelussa on tarpeen käsitellä vastauksien löytämiseksi. Haastattelun aikana ei ole väliä, missä järjestyksessä teemoja käsitellään ja tavoitteena onkin, että vastaaja voi kertoa oman näkemyksensä kaikista teemoista, hänelle luontevassa järjestyksessä. (Vilka 2015, 124.)

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun pohjana käytetään viitekehyksen pääteemojen pohjalta rakennettua haastattelun runkoa (LIITE 2). Keskeisinä teemoina ovat ikäjohtaminen ja työn kannalta tarkasteltava motivaatio. Koska tarkoitus on haastatella eläköitymistä lähestyviä sekä jo eläkkeelle jääneitä työntekijöitä, haastattelun runko sisältää myös siihen liittyviä kysymyksiä. Tavoitteena on saada vastaaja kertomaan kokemuksistaan ja näkemyksistään omin sanoin, ilman johdattelua.

5.3 Aineiston läpikäynti

Haastatteluista saatava aineisto litteroidaan sen käsittelyä varten. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun aineiston muuttamista tekstimuotoon, koska laadullisen tutkimuksen aineisto esiintyy aina kuva- tai tekstimuodossa. Vaikka kyseinen toiminto on työläs, se kuitenkin vuoropuhelun kautta helpottaa tutkimusongelman kannalta riittävän aineiston ja tulkinnan määrittelyä. Tekstimuodossa oleva aineisto on myös helpompi analysoida eli käydä läpi, ryhmitellä ja luokitella. (Vilka 2015, 137.) Nauhoituksen lisäksi haastattelutilanteessa haastattelijan on tarkoitus kirjata ylös tärkeimpiä ja olennaisimpia seikkoja.

Litteroinnin yhteydessä puhekielisten täytesanojen tarpeellisuutta on syytä arvioida kriittisin silmin, jos vastauksessa ei tutkimuskysymyksen kannalta ole merkittäviä tekijöitä. Lyhenteiden käyttöä voi myös harkita, jos tietyt sanat toistuvat useasti haastattelujen aikana. Työssä hyödynnettäviä kohtia on tarkoitus merkitä Wordin erilaisilla tekstin muotoilutyökaluilla, joiden avulla keskei-

simmät vastaukset ja huomiot erottuvat helpommin muun tekstin joukosta. Tällöin raportin loppuosaa kirjoittaessa kyseisiä pääasioita on helpompaa poimia mukaan.

5.4 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyön haastattelut suoritettiin aikavälillä 21.-28.3.2017. Haastatteluja oli suunniteltu tehtävän kuudesta kahdeksaan kappaletta ja lopulta myöntäviä vastauksia haastatteluun osallistumisesta saatiin kuusi. Suunnitelmana oli kuitenkin lähettää haastattelukutsuja vielä useammalle kohderyhmään sopivalle henkilölle, jos sovituista kuudesta haastattelusta ei saataisi tarpeeksi aineistoa. Tämä osoittautui lopulta tarpeettomaksi, sillä lähes kaikki haastattelut kestivät arvioidusta 30-60 minuutista poiketen lähemmäs tunnin, jotkut jopa ylikin. Tämä oli kuitenkin positiivinen asia, sillä haastateltavat kertoivat avoimesti omakohtaisista kokemuksistaan ja samalla esille nousi mielenkiintoisia asioita työntekijöiden työhistoriasta. Kaikki haastattelut saatiin sovittua ongelmitta keskustan seurakuntatalon tiloihin, mikä helpotti rauhallisen keskustelutilan varaamista. Haastatteluihin osallistui neljä naista ja kaksi miestä, iältään 59-67-vuotiaita. Rajausta eri ammattialojen suhteen ei katsottu tarpeelliseksi tehdä, vaan joukkoon kuului niin hallinnollisen kuin seurakunnallisen työn parissa työskenteleviä ja työskennelleitä. Kaikki haastateltavat omasivat pitkän työhistorian seurakuntayhtymän palveluksessa, mutta yksityisyyden suojaamiseksi heidän ominaisuuksiaan ei eritellä tarkemmin.

Haastattelut nauhoitettiin koululta lainatulla äänitallentimella, josta äänitiedostot oli helppo siirtää koneelle. Varmuuden vuoksi käytettiin myös puhelimen ääninauhuria, jos kesken haastattelun tallentimeen olisi tullut jokin odottamaton vika. Loppujen lopuksi puhelimen tiedostoja ei tarvittu, kun lainatun äänitallentimen äänenlaatu oli riittävän hyvä litterointia varten. Litterointi toteutettiin käyttämällä hitaampaa äänentoistoa, jolloin tarkka sanasta sanaan kirjoittaminen oli helpompaa ja nauhaa ei tarvinnut niin usein siirtää taaksepäin. Kuitenkin täytesanat ja ylimääräinen, vastauksen kannalta epäolennainen toisto jätettiin pois. Siitä huolimatta tekstiä tuli kirjasintyyppillä 11 kirjoitettuna 35 sivua. Tuloksista olennaisimmat asiat värjätettiin punaisella, jotta ne erottuisivat muun tekstin joukosta. Toisena huomiovärinä käytettiin sinistä. Etsi-toiminto osoittautui hyödylliseksi tiedoston pituuden vuoksi, sillä sen avulla pystyi nopeammin tutkimaan saman aihepiirin vastauksia. Seuraavassa luvussa esiteltävissä tutkimustuloksissa anonyymiteetin säilyttämiseksi haastateltaviin viitataan nimin ”haastateltava X”, X:n tilalla vaihdellen haastattelun numero haastattelujärjestyksen mukaan. Välillä on tarpeen puhua pelkistä haastateltavista tai vastaajista.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, miten työurien pitenemiseen voitaisiin positiivisesti vaikuttaa ikäjohtamisen kautta. Lisäksi haluttiin saada tietoa siitä, kuinka eläkeikää lähestyvien työntekijöiden motivaatiota voitaisiin parantaa sekä ylläpitää, jotta se kantaisi työuran loppuun saakka. Tutkimuksen haastatteluihin osallistui kuusi Oulun ev.-lut. seurakuntayhtymän pitkäaikaista työntekijää niin hallinnollisen kuin seurakunnallisen työn puolelta. Tutkimustuloksia eritellessä kaikki vastaajat käsitellään nykyisinä työntekijöinä, jotta erottelua entisten ja nykyisten työntekijöiden ei synny, eikä sitä kautta vihjaa tiettyjen vastaajien suuntaan. Haastatteluissa pohdittiin muun muassa suhtautumista ikääntymiseen ja eläkeikään sekä motivaatiotekijöitä ja palautekulttuuria.

6.1 Henkilökohtainen eläkeikä ja ikääntymiseen liittyvät toimenpiteet

Haastattelulomakkeen ensimmäisessä osiossa kysyttiin eläköitymiseen liittyviä kysymyksiä, joiden tarkoitus oli toimia aloittelukysymyksinä ennen varsinaisiin teemoihin, ikäjohtamiseen ja motivaatioon, siirtymistä. Puolella haastateltavista oma suunniteltu eläköitymisajankohta oli tiedossa, kun taas lopuilla sitä ei ollut vielä päätettynä. Suurimpana tekijänä eläkeiän ja työssä jatkamisen pohdinnassa oli oma terveys. Haastateltava 1 pohti, että ”jos terveenä on niin ei kai nytkään, nythän on ihan mukava tehdä töitä, jos on terveenä. Se riippuu ihmisen kunnosta, monet kaverit sanoo jotka on jääny, että tekee mieli takasi töihin”. Kolme vastaajista piti mahdollisena sitä, että he jatkaisivat vielä työskentelyä alimman eläkeiän saavutettuaan, kaksi vastaajista ajatteli jäävänsä siinä kohtaa pois työelämästä. Haastateltava 4 ei ollut vielä päättänyt, mutta ajatteli asiaa muidenkin työntekijöiden kannalta: ”- - En varmaan ihan noin yksiselitteisesti halua sanoa, että jatkaisin. Ku määhän ajattelen, että kuitenkin täällä on niin paljon tätä, jäämässä eläkkeelle ja kiva saada sitten nuoremmille työpaikka”. Vastauksista ei kuitenkaan sen suuremmin noussut esille työnantajan toteutettavissa olevia seikkoja, joiden vuoksi työuraa oltaisiin valmiita jatkamaan. Ainoastaan työn mielekkäänä pitäminen ja mahdollisuus osa-aikaisuuteen olivat sellaisia. Yksi vastaajista koki hyötyvänsä jatkamisesta niin eläkekertymän karttumisen kuin yhtymän määrävuosittain palkitsemisen tiimoilta.

Suurin osa haastateltavista ei ollut suoranaisesti kohdannut ikäjohtamisen käsitettä, mutta kaikki haastateltavat osasivat muodostaa pelkän termin perusteella oikeanlaisia mielikuvia. Yksi haastateltavista ajatteli siihen kuuluvan erilaisia näkökulmia, kuten esimiehen ja työntekijän näkökulmat. Lisäksi hän ajatteli ikäjohtamisessa otettavan huomioon fyysiset ja henkiset puolet sekä yksilön osaaminen. Fyysinen ja henkinen jaksaminen nousi esille myös toisen haastateltavan vastauksessa.

Haastateltava 6: ”No tietenkin, jos ajatellaan, että eri sukupolvilla eri aikana lapsuutensa, nuoruutensa eläneillä on tietenkin erilaiset lähtökohdat, niin mahdollisesti tänä päivänä nuorta työntekijää pitää tuota opastaa eri tavalla, kuin silloin kun itse olin nuori. Ja tuota, taas sitten onko niin, että ainakin joissakin tapauksissa se ikääntyminen pitäisi sitten ottaa huomioon tällaisina, jos rupeaa tuleen rajoitteita työkykyyn iän takia. - - Välttämättähän ikääntyminen ei tarkoita missään tapauksessa mitään työtehon alenemista, vaan se voi olla osa, panostaa siihen mikä on oleellista ja tekee sitä mitä pitää tehdä eikä ole tekevinään.”

Haastateltava 6 toi hyvin esille sen, ettei ikääntyminen aina tarkoita sitä, että sillä olisi vaikutusta työtehoon. Neljä vastaajaa koki pystyvänsä hoitamaan kaikki työnkuvaan määritellyt työtehtävät, kahdella tähän joukkoon kuuluvalla tehtäväkuvaa oli vastikään muokattu. Loput kaksi vastaajaa kokivat ajan riittämättömyyden olevan syynä siihen, ettei kaikkia työtehtäviä pystytä hoitamaan. He kuitenkin tiedostivat sen, että kyseisiä työtehtäviä tehdään siihen tahtiin, kun ehditään. Osa vastaajista kuitenkin toivoi, että työn määrään ja sen kuormittavuuteen osattaisiin tarpeen tullen kiinnittää huomiota.

Haastatteluissa kysyttiin työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia esimiehen toiminnasta ikäjohtamisen saralla. Kysymys saattoi olla hieman hankala siinä suhteessa, että kyseinen ikäjohtamisen termi oli vasta hetki sitten avattu haastateltaville. Kaksi vastaajista kertoi esimiehensä johtamistyyliin olevan sopiva ikääntyväillekin. Vaikka kysymys ei tuottanut kovin laajoja vastauksia, esille nousi positiivisesti se, ettei ainakaan ikäsyrjintää ollut havaittavissa.

Haastateltava 5: ”- - En mää kyllä ainakaan niin päin, että ikäsyrjintää olisi tullut vastaan, että tuota... Ja taas on hyvin tärkeää, että valinnoissa on tässä mitä nytki on, just että saadaan tiimiin nuorempaa väkeä ja uutta väkeä nii se on kyllä musta ollut hyvin tärkeä puoli. Kokeuksellisesti tärkeää, että on eri ikäpolvien väkeä siinä. Ja kyllä mää muistan, mitähän palaveriteita meillä oli yhteisiä, niin muistutettiin just tästä et miten tärkeää on se, että tiimit uusiutuvat ja tulee nuorta väkeä ja ikäjakaumaa seurattiin vähän eri tiimeissä. Että kyllä meillä on tiiminäkin nähty se semmoisena isona asiana, että tulee myös nuorta väkeä.”

Haastateltava 2 ajatteli rekrytointivaiheessa kuitenkin painotettavan enemmän osaamista, kuin sitä, minkä ikäinen työnhakija on. Hän näki sen ikäystävällisenä asiana. Lisäksi tunneällyn tärkeys nousi esille ja esimieheltä kaivattiin jollain tavalla osoitusta siitä, että hän havainnoi työntekijän tilanteen. Haastateltava ajatteli joustavien työaikojen olevan sopivat niin ikäihmisille kuin muillekin työntekijöille. Joustavien työaikojen myötä hän koki työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helpommaksi.

Kysyttäessä ikäjohtamisen toteutumisesta omassa työyksikössä vastaukset olivat melko samansuuntaiset kuin edellisessä kysymyksessä. Osa haastateltavista koki sen toteutuvan hyvin, osa taas ei ollut sen suuremmin huomannut ikäjohtamisen toteutumista. Yksi haastateltavista koki, ettei hänen omaavaa hiljaista tietoa osattu tarpeeksi hyödyntää. Toinen haastateltava taas oli sitä mieltä, että heidän yksikössä tietotaidon siirtyminen toteutui hyvin. Hän myös mielsi eri-ikäisten yhteiselon sujuvan hyvin, eikä kokenut ikäerojen tulleen esille ainakaan huonolla tavalla. Haastateltava 3 nosti esille työskentely-ympäristöstä huolehtimisen. Esimerkiksi nostopöytä koettiin hyväksi asiaksi työpisteellä.

Haastateltava 3: ”Minun mielestä meillä on aina ollut hyvät työvälineet. - - Aina on huolehdittu, että ajanmukaiset on ollut, sanotaanko näin, että kun mää oon niin pitkään ollut täällä. Siinä mielessä ei hirveän moittimista ole, että nehän kans kyllä vaikuttaa sitten, jos työvälineet ei ole asianmukaiset, niin nehän vaikuttavat sitten kuitenkin siihen työskentelyyn ja työtehoon ja tämmöiseen.”

Yksi vastaajista taas toivoisi omalle työpisteelle parempaa ergonomiaa. Hän koki, etteivät kaikki tilaratkaisut olleet niin onnistuneita, kuin mitä ne voisivat olla. Vastauksissa ilmeni siis selkeitä eroavaisuuksia eri yksiköiden välillä.

Haastateltavilta kysyttiin myös kehitysideoita ikäjohtamisen kehittämiseen omassa työyksikössä ja koko seurakuntayhtymässä. Haastateltava 3 toivoi työssä jaksamiseen kiinnitettävän enemmän huomiota ja tarpeen tullen siihen tulisi myös osata puuttua. ”Minun ikäiset ihmiset on semmoisia, että se työ on niin tärkeää ja on opetettu siihen, että työssä pitää vaan olla ja näin, niin sitä hammaasta purren ollaan”. Työntekijän kohtelu yksilönä korostui toisenkin haastattelun vastauksissa.

Haastateltava 6: ” - - Ehkä vaan pitäisi jokaista ajatella yksilönä, kattoa sitä, että mikä on tuon ihmisen tilanne, että miten hän pärjää. Ehkä vaan enemmän pitäisi aina kysyä. Kehityskeskusteluhan on mahdollisuus, jos se käytetään. - - Esimiehen ja alaisen, oli sitten tiimiesimies tai yksikön johtaja niin se, jos välit ovat riittävän luottamukselliset, niin voisi ilman mitään erityistä syytä aina silloin tällöin kysäistä, että miten menee, jaksatko hyvin, tarvitko jossakin

asiassa tukea. Jos esimerkiksi kehityskeskustelu nähdään semmoisena niin kuin jotkut sen näkee, että se on semmoinen pakollinen velvollisuus, joka ei vaikuta mitään mihinkään, niin silloinhan siitä ei, ei ole hyötyä.”

Muissakin haastatteluissa tuli esille se, että kaikille työntekijöille ei toimi samat asiat, vaan asioita pitäisi käsitellä työntekijäkohtaisesti. Eräs vastaajista nosti esille ajatuksen ikäohjelmasta, jotta olisi olemassa jonkinlaiset periaatteet joiden mukaan toimittaisiin. ”Tosin niitä vaihtoehtoja taitaa siinä vaiheessa elämää olla niin monenlaisia, mutta jotain kaipaisi”. Esille tuli myös toive siitä, että annettaisiin kaikkien vanhentua omalla tavalla, koska sekin on yksilöllistä.

Haastateltava 5 toivoi ilmapiirin olevan salliva ja kannustava sekä avoin uusille ideoille. Hänellä oli omakohtainen kokemus onnistuneesta kokeilusta, jossa eräs uusi työntekijä oli keksinyt hyvän käytännön työpaikalla toteutettavaksi. Tämä käytäntö ei ollut haastateltavalle tullut aiemmin mieleenkään, vaikka oli työskennellyt kyseisessä paikassa jo pitkään. Haastateltava näki eri-ikäisten yhteisen ideoinnin ja kehittämisen halukkuuden rikastuttavana asiana. Yleisesti ikäjohtamisen haluttiin luovan työntekijälle positiivisia tuntemuksia omasta kyvykkyydestään tehdä työtään. Haastateltava 1 tiivisti asian seuraavasti: ”sehän se on tärkeää, että on mielekäs olo ja tietää tekevänsä ja hallitsee ne hommat ja tulee mielellään töihin, ettei ole mitään pakkopullaa”. Tähän liittyen eräs toinen vastaajista kuvaili tietynlaista hallinnan tunnetta. Hän koki tärkeäksi, että asiat ovat hallinnassa sekä työpaikalla että yksityiselämässä. Työpaikalla tähän hallinnan tunteeseen voi vaikuttaa esimies, työkaverit, työntekijä itse ja tietyllä tavalla myös sidosryhmät. Henkisen ja fyysisen jaksamisen sekä osaamisen tuntemukset tulisi olla tasapainossa, jotta ihminen voisi kokea hallinnan tunnetta.

6.2 Motivaatiotekijät ja motivointikeinot

Kaikki haastateltavista kokivat työn imua, mutta sen toistuvuutta oli hankala määritellä. Kolme haastateltavista mielsi tietynlaisen haasteellisuuden innostavaksi. Haastateltava 5 pohti työn merkityksellisyydellä ja tiimin yhteistyöhenkisytydellä olevan vaikutusta työn imun kokemiseen. Eräs haastateltavista nosti esille seikkoja työtyytyväisyydestä:

” - Ja kyllä sillä tavalla, niin kuin vähä joihinkin työkavereihin vertaa, että mulla on kuitenkin ikää, niin mää kuitenkin vielä nautin tästä työn tekemisestä ja intoa on, kuin se, että toinen on, että ei vähempää voisi kiinnostaa, onko täällä ihan pakko olla, mää en kyllä viitsi tehdä tätä. Että ei niitä tänä päivänä niitä työpaikkoja niin oteta, että kannattaisi opetella nautti-

maan ja kehittää sitä omaa työtä, sitä myöten mitä se on mahdollista. Sanotaanko vaikka nyt tämä, että aina tulee jotakin semmoista muutosta, että mitä pitää opetella.”

Haastateltavista kaikki kokivat motivaationsa olevan tällä hetkellä sisäistä, eli työ itsessään ja siinä onnistuminen sekä kehittyminen motivoivat heitä. Työkavereiden ja hyvän työympäristön koettiin vaikuttavan motivaatioon positiivisesti, kuten myös mielekkään työn. Eräs vastaajista kuvaili työnantajaa turvalliseksi ja aina henkilökunnastaan huolta pitäväksi. Samalla hän myös pohti sitä, että niitä asioita ei kaikki välttämättä huomaa arvostaa. Haastateltava 2 nosti esille motivoivana tekijänä myös työn riittävän haasteellisuuden. Tietynlainen itsenäisyys sekä luottamuksen saanti, kuten myös mahdollisuus vaikuttaa koettiin motivoivana. Haastateltava 3 pohti sitä, että työntekijällä itsellään on tietynlainen vastuu itsestään.

Haastateltava 3: ”Kyllähän se on niin, että siitä työssä jaksamisesta pitää itekin huolehtia. Pitää olla kotona muuta vastapainoksi, että jaksaa, ja uni. Huolehtia siitä omasta terveydentilasta ja liikunnasta ja urheilla. Että kaikki vaikuttaa siihen jaksamiseen sitten. Jaksaminen taas vaikuttaa siihen motivaatioihin ja työntekoon.”

Negatiivisesti motivaatioon vaikutti erään vastaajan mukaan epäonnistumiset työssä sekä henkilökemioiden kohtaamattomuus. Hänen mukaansa sen kyllä aistii, jos työkaverilla ei ole hyvä päivä ja asenne on yleisesti negatiivinen. Haastateltava 2:n ajatukset olivat melko samansuuntaiset: ”Pahimmillaan se voisi tulla siten esille, että eihän sun tarvitse tuommoista tehdä, että mitä sää teet tuommoista tai mitä te teette tuommoista, jättäkää tekemättä. Se henki, jos on tällainen, niin sehän tahtoo vaikuttaa tähän motivaatioon”. Haastateltava 5 koki yhteisymmärryksen puutteen ja epäluuloisuuden vievän työmotivaatiota. Samaa mieltä oli myös haastateltava 6, joka lisäksi nosti esille luottamuksen puutteen vaikutuksen. Eräs vastaajista pohti koko organisaation piirteitä.

”Ehkä semmoiset organisaatiolähtöiset asiat, että jotkut asiat junnaavat paikallaan eivätkä etene tai sitten esiintyy tällaisia epäoikeudenmukaisuutta ja huonoa käytöstä. - - Avoimuuden puute ja tämän tyyppiset asiat joihin voi vaikuttaa, mutta joihin vaikuttaminen on aikamoinen työ. Siinä ei yksi henkilö pysty tekemään ihmeitä, vaan pitäisi organisaatiossa päättää, että me ollaan esimerkiksi nyt avoimia, että me ei vaan kirjoiteta johonkin, että ollaan avoimia, vaan mietitään mitä se oikeasti tarkoittaa. Sitten toimitaan sen mukaan ja välillä katsotaan, että ollaanko vai ei, mutta se jää täällä monesti sillä tavalla niin kuin puheeksi, jos edes puheeksikaan.”

Kolme vastaajasta oli selkeästi sitä mieltä, että esimies tuki heidän työmotivaatiotaan. Keinoiksi luettiin muun muassa vastuun antaminen, luottamus ja yhteistyön sujuvuus. Haastateltava 1 luonnehti hänen ja esimiehen välejä avoimiksi ja rehellisiksi. ”Se on ihan oikeasti niin, että sitä ei

tarvitse miettiä, että uskallanko mä sanoa, että määhän en tätä tajua, mä voin mennä vaikka mitä kysymään että miten tämä meni. Että siltä kyllä tulee tukea ja se tietää mun tilanteen aina, että missä mennään”. Eräällä haastateltavalla esimies oli kerennyt työuran aikana vaihtua muutama otteeseen, mutta esimerkiksi erään pitkäaikaisen esimiehen kanssa yhteistyö oli erittäin helppoa ja sujuvaa. Milloin tahansa kumpi vaan pystyi menemään toisen juttusille muistakin, kuin pelkistä työasioista. Kysyttäessä esimiehen tuesta työmotivaation tiimoilta, hän humoristisesti vastasi: ”no tietenkin, että antoi vastuuta ja joskus saattoi niin sanotusti kannustavan sanan sanoa”. Kaksi haastateltavista ei kokenut esimiehen vaikuttavan heidän työmotivaatioon positiivisesti. Syynä siihen toisella haastateltavalla oli tietynlainen etäisyys, toisella taas kanta oli selkeä, ettei motivoimista ollut havaittavissa millään tavalla. Eräs haastateltavista koki motivoimisen olevan jollain tavalla läsnä.

” - Mutta niin kuin se kiitoksen antaminen, niin myös tällainen motivointi on tässä yhteisössä aika lailla semmoinen heikosti käytetty menetelmä. Että ihan tarkasti jos ajattelee, että miten ihmisiä motivoidaan, nii hyvin vähän niitä konsteja täällä on käytössä. Mutta täytyy ottaa myös sitten tavallaan toiselta puolen, niin kuin vaikka tämä työrauha. - - Niin katsoa, että ne sitten korvaavat jotain tällaisista.”

Kysyttäessä eri palkitsemiskeinojen motivointivaikutuksista seurakuntayhtymän palkitsemisjärjestelmä sai pääosin kiitosta. Kuitenkin esimerkiksi loma-asioissa ja ennen ikälisiksi nimitetyissä vuosisidonnaisissa palkanosissa tietty maksimimäärä oli kaikilla jo saavutettu. Haastateltava 1 koki silti, että nuorempana niillä oli enemmän merkitystä, kun niissä vielä oli jäljellä saavutettavia tasoja. ”Kyllä ne varmasti motivoivat ja sitouttavat tähän työnantajaan”. Yksi haastateltavista koki harkinnanvaraisen palkanosan eli työsuorituksen perusteella arvioitavan palkanlisän epäonnistuneeksi epäselvyyden ja epäoikeudenmukaisuuden vuoksi, toinen taas koki sen pienissä määrin vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi työmotivaatioon. Usea haastateltava toi esille sen, että monet työntekijät eivät muista arvostaa työnantajan tarjoamia etuja.

Haastateltava 6: ”Ne ikälisät ehti tulla jo hirveän kauan sitten täyteen, että sehän ei sitten enää vaikuta, kun sen on saavuttanut, niin sen on saavuttanut ja pitkät lomatkin ehti saada jo kauan sitten... Mutta seurakuntayhtymässä on poikkeuksellisen hyvä tämä pitkäaikaisten työntekijöiden palkitsemisjärjestelmä ja sittenhän meillä on erittäin hyvä työterveyshuolto, että kyllä ne on semmoisia, kyllä ne on tosi arvokkaita. Ihmiset ei välttämättä niitä aina hoksaa ajatella. Ajattelee, että saa esimerkiksi erikoislääkärille työterveydestä lähetteen, niin se on aika iso asia.”

Haastateltava 4: ”Ne on tavallaan sen pienen palkan lisäksi sitä plussaa, ekstraa. Minusta se on hyvä, mutta sitä liian vähän tuodaan esille. - - Muistutuksena työntekijöille, että sehän vois

olla, että meillä on tällaiset ja tällaiset. Että sitä pidetään ehkä vähän liian itsestään selvytenä, että jos tarkan markan aikaan tullaan niin sehän voijaan kohta ottaa poisikin. - - Niin, että sitä tavallaan meidän kannattaisi tuoda enemmän esille, positiivisessa mielessä.”

Seurakuntayhtymä sai kiitosta myös koulutukseen ja kouluttautumiseen liittyvistä asioista. Vaikka moni haastateltavista ei työuransa viimeisinä vuosina ollut enää niin innostunut lisäkoulutuksesta, silti tietyissä asioissa, kuten tietotekniikassa haluttiin pysyä mukana kehityksessä. Eräs haastateltavista luonnehti, että ”kuitenkin jokaisen on melkein jotakin koulutusta koko ajan saatava, kun kaikki kehittyy, nämä tavat hoitaa töitä ja tekniikka ja kaikki. Että koko ajanhan täällä on pysyttävä ajan jyvällä ja koulutusta hankittava”. Eräs haastateltavista kuitenkin toivoi parempaa käytäntöä siihen, miten yksiköstä valitaan koulutukseen lähtijät ja miten saatu tieto voidaan paremmin jakaa myös muille. Toinen haastateltava ajatteli oppimista ikäjohtamisen näkökulmasta:

”Vaikka otettaisi nyt se koulutus sillä tavalla, että se olisi esimerkiksi mahdollista kaikenikäisille, ettei katsottaisi, että joo tuo on niin vanha, että ei tuo tarvitse enää sitä koulutusta tai mietittäisiin oppimistapoja, opetustapoja, että se soveltuu myös ikääntyville. Kun vaikka järjestelmä uudistus tulee, voisi ajatella esimerkiksi niin, että siellä on oma opetusohjelma ikääntyneille ja oma sitten nuorille. Saisi valita kumpaan menee. Se toinen kestäisi esimerkiksi vaikka päivän ja toinen kaksi päivää. Ei tarvitsisi pysyä siinä samassa rytmissä, mitä he, jotka ovat näppäriä oppimaan näillä uusilla opetustavoilla.”

6.3 Palautteen antamisen ja kiittämisen kulttuuri

Kiitoksesta ja palautteesta kysyttäessä useassa haastattelussa vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Kyseisen kulttuurin ei koettu olevan kovin vallitseva yhtymässä, mutta sellaista toimintatapaa kuitenkin kaivattaisiin enemmän. Haastateltava 2 luonnehti kiitoksen ja rakentavan palautteen kuuluvan hyvään työyhteisöön. Yksi haastateltava koki saavansa sanatonta kiitosta ja myönsi olevansa sellaista tyyppiä, joka ei liikaa kiitosta haluaisikaan. Hänelle riitti se, että hän itse oli tyytyväinen omaan tekemiseensä. Lisäksi hän ajatteli palautteen määrästä niin, että jos sitä ei tule paljoa, silloin työt on hoidettu hyvin. Samankaltaisia ajatuksia oli toisellakin vastaajalla:

”Tällainen suoraan palautteen antaminen on tälle kulttuurille aika vieras. Ehkä se enemmän on aistittava jotenkin se, että onko tehnyt oikeita asioita ja oikealla tavalla. Sitä ei kukaan useinkaan tule kertomaan, vaan jos on itsellä semmoinen tunne, että on tehnyt oikeita asioita ja oikein niitä asioita - - että asiat ovat hallinnassa, työ on hallinnassa. Tietenkin toisinkin päin sitä voi ajatella, että jos ei tule esimerkiksi palautetta, niin onhan sekin joku merkki siitä, että ollaan tyytyväisiä, jos kerran työpaikan kulttuuri on semmoinen, että sitä ei ole tapana antaa. Totta kai joskus voi tulla sitten semmoista negatiivista palautetta, mutta jotenkin pitäisi sen työpaikan kulttuurin olla semmoinen, että ne ovat tasapainossa, että niitä an-

netaan oikeudenmukaisesti molempia, sekä positiivista palautetta, että negatiivista palautetta, jos siihen tarve on. Että siihen on tietyt perusteet olemassa aina kun annetaan, ja nekin vielä sitten oikealla tavalla. - - Mahdollisuus korjata ja mahdollisuus selittämiseen, että mistä se johtuu, että joku ei ole edennyt.”

Haastateltava 3 ajatteli myös sitä, että kiitos pitää lukea rivien välistä. Haastateltava 5 koki kiitoksen saamisen merkittäväksi. Palautekulttuurissa hän arvosti suoruutta ja rehellisyyttä: ”Minusta se (palaute) on tullut semmoisessa tilanteessa, missä se on luontevaa ja missä sillä on ihan paikkansa. Ja sitten kun on kritiikin paikka, niin arvostan kyllä kovasti, että se tulee tuoreeltaan, eikä sitten pommina jossakin”. Haastateltava 6 kiteytti hyvin palautekulttuurin idean:

Haastateltava 6: ”No tietenkin jos saa rehellisen palautteen, siitä mikä on onnistunut tai ei ole onnistunut, niin jos sen voi ottaa vastaan, niin se auttaa kehittymään. Jos näkee omat sokeat pisteet tai sitten saa vahvistusta sille, että mikä on hyvää. - - Mutta voisi sitä olla enemmän. Ja itsekin tietenkin voisin antaa enemmänkin.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun tarkoitus on esitellä edellisen luvun tutkimustulosten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Esille tulleita asioita tarkastellaan opinnäytetyölle asetettujen tutkimuskysymysten kautta. Lisäksi tässä luvussa annetaan toimeksiantajalle ideoita siihen, kuinka työn tuloksia voisi Oulun evankelis-luterilaisessa seurakuntayhtymässä hyödyntää.

Haastatteluissa tuli esille se, että ikäjohtamisen termi ei ollut kovinkaan tuttu, vaikka haastateltavilla oli siitä oikeansuuntaisia ajatuksia. Aihetta olisi hyvä jalkauttaa eteenpäin yhtymässä, kun työntekijöiden ikäjakauma kuitenkin painottuu varttuneempaan päähän. Yksi reitti tähän olisi tuoda aihe enemmän esimiesten tietoisuuteen ajankohtaisuutensa vuoksi. Esimiesten vastuulle jäisi opitun välittäminen omalle yksikölle tai tiimille, jossa voitaisiin avoimesti pohtia työyhteisön tilannetta. Kirkon vanhustyön strategia on tällä hetkellä määritelty vuoteen 2015 asti, joten mahdollisesta tulevasta strategiasta voisi tarkastella henkilöstöön liittyviä asioita. Sen kautta voitaisiin myös pohtia sitä, miten tietyt asiat toteutuvat seurakuntayhtymässä. Yhtymässä ei tällä hetkellä koettu esiintyvän ikäsyrjintää, joten ikäjohtamisen tietoisuuden lisääntyessä, syrjinnän ei tarvitse ainakaan pelätä nousevan esille.

Jotta esimiehet voisivat lähteä perehtymään ikäjohtamiseen, heitä voisi kehottaa tutustumaan Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston ikäkysymyksiä käsittelevään sähköiseen oppaaseen, jossa ikääntymiseen liittyviä asioita voi tutkia eri profiilien kautta. Tutkittavissa on myös aiheeseen liittyvää sanastoa sekä esimerkiksi hyvät käytännöt -osion kautta pääsee tutustumaan mielenkiintoisiin julkaisuihin. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2016, viitattu 19.5.2017.) Sivut ovat selkeät ja helppokäyttöiset. Esimiesten ja myös heidän alaisten olisi helppo lähestyä ikäjohtamista kyseisen sivuston avulla. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 6 on esillä sivujen aloitusnäky, josta voi lähteä liikkeelle valitsemalla sopivan profiilin.

KUVIO 6. Terveellinen työpaikka kaikenikäisille (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, viitattu 19.5.2017)

Suurin tekijä työssä jatkamista ajatellen oli haastateltavien mukaan terveydentila. Tätä huomiota vahvistaa myös Perkiö-Mäkelän ja Kauppisen (2012, 193) esittämä tulos työssä jatkamisajatuksista. Seurakuntayhtymässä käytettävissä oleva työterveyshuolto koettiin hyväksi, joten työnantaja pystyy tukemaan henkilöstön terveyttä pitämällä palveluntarjoajan tason yhtä hyvänä jatkossakin. Ikäjohtamisen teoriassa käsitelty osittainen varhennettu vanhuuseläke voisi toimia yhtenä vaihtoehtona niille työntekijöille, joiden toiveissa olisi siirtyä vähitellen eläkkeelle. Toisaalta taas uudistuksen myötä tullut lykkäyskorotus voi vaikuttaa työssä jatkamiseen eli pidentää työuraa, jos kokee haluavansa kartuttaa omaa eläkettään.

Työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen jaksamiseen on tärkeää kiinnittää huomiota, mutta se ei tietenkään koske pelkästään varttuneempaa ikäryhmää, vaikka tässä opinnäytetyössä siitä kulumasta asioita käsitelläänkin. Se, miten asia otetaan puheeksi, on tärkeä sovittaa kohdehenkilön tyyliin. Jotkut työntekijät saattavat itse omatoimisesti tuoda ajatuksiaan ilmi, mutta joiltakin ihmisistä heidän tilannettaan pitää osata tiedustella oikealla tavalla. Erään haastateltavan mielipide oli, että monet esimiehet ovat oman yksikkönsä asiantuntijoita, mutta eivät kuitenkaan välttämättä ole niin perehtyneitä tietynlaiseen ihmisten johtamiseen. Muissakin haastatteluisissa tuli esille se, että

olisi hyvä olla ihminen ihmiselle. Esimiestyössä menestymiseen tarvitaan ihmistuntemusta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Kykyä kuunnella muita voidaan pitää vähintään yhtä tärkeänä kuin kykyä ilmaista ajatuksiaan selkeästi. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Odenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 313.)

Työn imua voitaisiin pyrkiä vahvistamaan varmistamalla työntekijöiden työn olevan riittävän haasteellista ja monipuolista, mutta ei kuitenkaan liian kuormittavaa ja väsyttävää. Näin voitaisiin myös ehkäistä työuupumusta ja sairauslomia. Kuten teoriaosuudessa todetaan, työn imua kokevia työntekijöitä voidaan pitää onnellisempina kuin muita työntekijöitä. Sivulla 23 olevaa kuviota työhön liittyvistä voimavaroista voitaisiin hyödyntää esimerkiksi jonkinlaisen työntekijöille suunnatun kyselyn muodostamiseen. Lisäksi se voisi toimia tilannetta kartoittavien keskustelujen runkona.

Yhteistyön toimivuuden, avoimen ilmapiirin ja luottamuksen saamisen koettiin vaikuttavan työmotivaatioon positiivisesti. Esimiehen toimissa tätä voisi tarkastella läsnäolon ja tavoitettavuuden asteella sekä esimerkiksi kohtelun tasapuolisuudessa. Luottamusta ja sen myötä motivaatiota työntekoon koettiin syntyvän siitä, kun työtään sai tehdä omaan tyyliin ja tahtiin ilman tiukkoja vaatimuksia. Vaikka työntekijät kokivat motivaationsa työhön olevan sisäistä, olisi silti syytä kiinnittää huomiota sen pysyvyyteen ja vahvistamiseen. Ulkoisesti motivoitunut saattaa vain pakonomaisesti suorittaa tehtäviä, pääsemättä kuitenkaan aidosti toteuttamaan itseään (Martela ym. 2015, 36). Tätä olisi syytä välttää, jotta työskentely pysyisi mielekkäänä ja työurat pidempinä. Ainakin kehityskeskusteluissa olisi syytä ottaa esille työn mahdollisia epäkohtia, ja tarpeen vaatiessa järjestää muulloinkin aikaa asioiden keskusteluun.

Työurat tulevat jatkossa pitenemään ja haasteeksi voi muodostua varttuneemman työntekijäjoukon motivointikeinot. Tähän ei seurakuntayhtymässä välttämättä sopisi niinkään mikään rahallinen lisä, vaan ehkä enemmänkin henkilön tietotaidon arvostaminen esimerkiksi mentoroinnin kautta. Se voisi antaa lisää intoa työntekoon, kun itseään pääsisi toteuttamaan ja jakamaan omaa osaamistaan. Tätä päätelmää tukee myös Rytikankaan (2011, 129) näkemys siitä, että yksilö kokee enemmän hyvinvointia ja on tyytyväisempi, kun pääsee hyödyntämään luontaisia kykyjään ja vahvuuksiaan. Seurakuntayhtymän monet johtavassa asemassa työskentelevät edustavat enemmän varttuneempaa ikäluokkaa. Heille on kertynyt työurien aikana varmasti paljon hiljaista tietoa, jota olisi hyvä siirtää muille jo hyvissä ajoin ennen eläkkeelle jäämistä.

Koulutuksien suhteen olisi hyvä etsiä erilaisia toteutusvaihtoehtoja, joiden avulla huomioitaisiin yksilöllinen oppiminen, kuten yksi haastateltavista toivoi. Vaikka koulutuksiin ei enää viimeisinä työvuosina koettu tarpeelliseksi osallistua, työntekijät haluavat silti pysyä ajan tasalla esimerkiksi tietotekniikkaan liittyvissä asioissa. Vaikka kehitys ja tavoitteiden asettaminen ovat tärkeitä asioita, varttuneemmat työntekijät haluavat mieluummin, että heidän asiantuntijuuteen luotetaan (Kiviranta 2010, 57). Seurakuntayhtymän koettiin kuitenkin tukevan hyvin työntekijöiden koulutusta, eli halutessaan työntekijöillä on mahdollisuus hankkia itselleen lisää osaamista. Jatkossa olisi kuitenkin hyvä tarkastella koulutustapojen sopivuutta eri-ikäisille sekä sitä, toteutuuko tasapuolisuus koulutuksiin osallistumisessa esimerkiksi yksiköiden sisällä.

Suurin osa haastateltavista arvosti seurakuntayhtymän palkitsemisjärjestelmää, mutta haastatelluissa tuli myös omalta osaltaan ilmi tyytymättömyyttä joihinkin sen osiin. Eräässä haastattelussa sitä verrattiin yksityisellä sektorilla käytössä oleviin menetelmiin. Seurakuntayhtymässä työn tuloksellisuutta voi kuitenkin olla hankala mitata, minkä perusteella esimerkiksi rahallista palkkiota maksettaisiin. Kyseinen esimerkki ei välttämättä muutenkaan sopisi seurakuntayhtymän organisaatiokulttuuriin ja yhtymässä työntekijöitä onkin pyritty huomioimaan muilla tavoilla. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että seurakuntayhtymän tarjoamia henkilöstöetuja ei arvosteta tarpeeksi. Erään haastateltavan mukaan niitä pitäisi tuoda esille enemmän positiivisessa mielessä. Sisäisessä intrassa ne ovat selkeästi jaoteltu, mutta niiden tarkastelu velvoittaa työntekijää selailemaan intraa muutoinkin kuin pelkän etusivun osalta.

Palautekulttuurin tilasta haastateltavat olivat melko yksimielisiä: siinä olisi paljon kehitettävää. Kiitoksen ja niin hyvän kuin huononkin palautteen saaminen ohjaisi työntekijän toimintaa kehittäväällä tavalla. Tärkeää on opetella palautteen antamisen oikea tapa, jotta se olisi rakentavaa. Positiivisen palautteen hyötyjä ovat muun muassa itsetunnon ja tiimihengen vahvistuminen sekä suorituskyvyn paraneminen. Lisäksi viihtyvyys lisääntyy ja motivaatio ryhmässä olemiseen paranee (Rytikangas 2011, 83.) Kiittämisen kulttuurin luominen olisi hyvä aloittaa itsestä ja uskoa positiiviseen kiertokulkuun: kun muistaa kiittää muita, kiitosta saa varmasti jossain vaiheessa myös takaisin.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu sillä ajatuksella, että työ toisi esille työntekijöiden mielipiteitä, vaikka tutkimukseen ei osallistunutkaan suurta joukkoa henkilöstöstä. Toimeksiantajana toiminut henkilöstöpalvelujen yksikkö voi halutessaan tuoda erilaisissa kokouksissa ja tilaisuuksissa esille tämän opinnäytetyön olemassaolon ja ohjeistaa esimiehiä tutustumaan, jos ei koko työhön, niin

ainakin tutkimustuloksiin. Näin teemoihin liittyviä asioita pystyttäisiin paremmin havainnoimaan eri yksiköissä ja miettimään, miten toimintaa voitaisiin tarpeen mukaan kehittää.

8 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2016 keväällä ja työn idea lähti liikkeelle siitä, että halusin tehdä edellisen kesän harjoittelupaikkaan hyödyllisen ja ajankohtaisen opinnäytetyön. Ajoitus lähestyä seurakuntayhtymän henkilöstöpalveluja oli täydellinen, sillä samaan aikaan heillä oli tarve yhdelle palvelusihteerin sijaiselle. Pääsin siis syventämään osaamistani henkilöstöhallinnon puolella samanaikaisesti, kun opinnäytetyöprosessi käynnistyi. Alun perin olin ajatellut tekeväni opinnäytetyön valmiiksi tavoiteajassa ja vasta sen jälkeen hakeutuvani alan töihin, mutta varsinkin jälkepäin ajateltuna tämä tilaisuus tutustua paremmin palvelusihteerin eri tehtäviin on ollut todella hyödyllinen. Tähän mennessä arvokasta työkokemusta on kertynyt jo yli vuoden ajalta.

Työn tavoitteena oli saada toimeksiantajalle tietoa varttuneempien työntekijöiden tilanteesta. Tätä lähdettiin tarkastelemaan ikäjohtamisen kautta, eli pyrittiin selvittämään, miten sen avulla työuriin voitaisiin vaikuttaa niitä pidentävästi. Lisäksi haluttiin saada selville työntekijöiden motivaatioon liittyviä asioita, jotta sitä pystyttäisiin ylläpitämään ja parantamaan. Näitä tietoja lähdettiin keräämään laadullisena tutkimuksena yksilöhaastattelujen avulla, joihin osallistui kuusi Oulun ev.-lut. seurakuntayhtymän entistä tai nykyistä työntekijää.

Ikäjohtaminen ei ollut työntekijöille entuudestaan tuttu, vaikka olin ajatellut heidän ehkä kuulleen kyseisestä termistä. Tarkoitus oli kuitenkin saada aitoja, johdattelemattomia vastauksia, joten en saatekirjeeni mukana lähtenyt etukäteen avaamaan kyseisen johtamismuodon sisältöä. Jokaisessa haastattelussa toin haastateltavan tekemän termin määrittelyn jälkeen esille tärkeimpiä asioita aiheesta. On ymmärrettävää, ettei kaikista aiheista ole paljon kerrottavaa, eikä kaikkiin kysymyksiin kuulukaan saada laajaa vastausta. Voi myös ajatella, että vastaukset eivät näin meneteltynä olleet liian mietittyjä. Haastatteluissa nousi esille tasapuolisen mutta kuitenkin yksilöllisen kohtelun merkitys. Ikääntyminen tapahtuu jokaisella omaan tahtiin, eli ei ole tarkoituksenmukaista yleistää tiettyjä toimintatapoja koskemaan jokaista varttunutta työntekijää. Yleistä palaute- ja kiitoskulttuuria toivottaisiin nähtävän enemmän, sillä nykyisellään se on melko näkymätöntä. Tässä kuitenkin tarvittaisiin jokaisen työntekijän panosta kulttuurin jalostamiseksi seurakuntayhtymään sopivaksi.

Pidän tätä opinnäytetyötä onnistuneena, koska se vastaa tutkimuskysymyksiin ja tuo aidosti työntekijöiden mielipiteitä kuuluviin, mikä oli toimeksiantajan toiveena. Lisäksi työssä on käytetty pal-

jon suoria lainauksia, jotka elävöittävät tekstiä ja tuovat mielenkiintoa lukemiseen. Viitekehyksen pääteemoja on käsitelty mielestäni tutkimuksen kannalta tarpeellisin määrin. Motivaatio on hyvin yleinen aihe ja sitä on tutkittu paljon, mutta tässä työssä käsiteltäessä samalla ikäjohtamista, se kytkeytyy siihen hyvin. Sivullisesti motivaatiosta on enemmän teoriaa, mutta se selittyy osittain tekstin joukossa käytetyillä kuvioilla. Toimeksiantajan toiveena oli käyttää mahdollisimman uutta tietoa, mikä näkyy internetlähteiden paljoudessa.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee se, että työssä on kerrottu tutkimusprosessin eri vaiheet. Saadut tutkimustulokset ovat luotettavia selkeiden tallenteiden ja vastausten tarkan esittämisen ansiosta, kuten esimerkiksi suoria lainauksia käytettäessä. Myöskään haastattelutilanteissa vastauksia ei pyritty ohjaamaan tiettyyn suuntaan, vaan haastateltavat saivat kertoa täysin oman näkemyksensä. Lisäksi haastateltaville lähetettiin tutkimustuloksien luku tarkasteltavaksi ennen opinnäytetyön palauttamista. Tällä haluttiin varmistaa se, ettei kukaan heistä kokenut olevansa tunnistettavissa vastauksista. Erilaisten tiedostojen tallennuspaikkojen aktiivinen hyödyntäminen osoitautui hyvin tärkeäksi, kun käytössä ollut muistitikku lakkasi toimimasta. Uutta muistitikkuja ostessani huomasin vanhan muistitikun muutoinkin olleen jo aikansa elänyt ominaisuuksiensa puolesta, joten pieni investointi uuteen muistitikkuun oli siinä vaiheessa vähintäänkin järkevää tiedon säilyvyyden varmistamiseksi.

Haastattelutilanteet olivat mielenkiintoisia ja sain niistä uutta tietoa, mikä muun muassa auttaa hahmottamaan seurakuntayhtymän toimintaa tällä hetkellä, sekä myös menneisyydessä. Nuorempana työntekijänä ja vielä opiskelijan roolissa ollessani arvostin sitä, että haastateltavat olivat halukkaita tukemaan tutkimuksen onnistumista ja olivat avoimia haastattelutilanteissa, kiitos siitä siis heille. Jälkeenpäin tarkasteltuna haastattelukysymyksiä olisi vielä enemmän voinut pyrkiä muokkaamaan, mutta toisaalta niiden avulla saatiin tarvittavaa, olennaista tietoa.

Opinnäytetyö opetti minulle paljon esimerkiksi tutkimuksen toteuttamisesta. Jälkeenpäin ajateltuna aikataulu olisi voinut olla pidemmälle aikavälille suunniteltu, koska uuden kokopäivätyön myötä aivot prosessoivat jatkuvasti päivän aikana opittua. Sen vuoksi opinnäytetyöhön keskittyminen ja sen työstäminen olivat hankalaa. En kuitenkaan koe, että aikataulun venyminen olisi ollut huono asia. Tehtyä työtä osasi arvioida uusin silmin, kun siihen oli saanut otettua vähän etäisyyttä. Toisaalta koen, että opinnäytetyön tekeminen parityönä olisi voinut olla tehokkaampi tapa, sillä olen parempi ideoimaan ja työskentelemään yhdessä toisen henkilön kanssa. Lisäksi aikataulussa pysyminen olisi voinut olla helpompaa yhteistä päämäärää tavoiteltaessa. Kuten elämässä yle-

sä, tämänkin opinnäytetyöprosessin aikana eteen tuli odottamattomia tapahtumia, jotka osaltaan vaikuttivat työn etenemiseen.

Luonteva jatkotutkimus tälle tutkimukselle olisi ottaa aiheeseen enemmän esimiesnäkökulman otetta. Sopiva jatkotutkimusaihe tälle aihepiirille olisi myös tutkia syvällisemmin haastatteluissa esille nousutta palautekulttuuria. Kuten vastauksista kävi ilmi, sen suhteen olisi kehitettävää. Erilaisia jatkotutkimuksia voisi myös tehdä niin, että tutkittaisiin ja vertailtaisiin pelkästään tietyn työalan ihmisiä. Erityisesti palkitsemiseen liittyviä mielipiteitä olisi mielenkiintoista kuulla enemmän, kuten esimerkiksi mitä kehitettävää siinä nähdään.

LÄHTEET

Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lantto, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjäarvi, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. Viitattu 14.12.2016, <http://www.akava.fi/files/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>.

Björklund, N. 2012. Työn imu tuo tuloksia. Ura. Viitattu 9.12.2016, <http://uralehti.fi/artikkelit/ty-n-imu-tuo-tuloksia>.

Calo, T., Patterson, M. & Decker, W. 2014. Age-Related Work Motivation Declines: Myth or Reality? Viitattu 23.4.2017, <http://search.proquest.com.ezp.oamk.fi:2048/abicomplete/docview/1535263225/fulltextPDF/E8480961A0E04A18PQ/1?accountid=13030>.

Etera 2016a. Eläkelaskuri 2017. Viitattu 14.12.2016, <http://www.etera.fi/Pages/Elakelaskuri-2017.aspx>.

Etera 2016b. Työeläkkeet uudistuvat vuonna 2017. Viitattu 14.12.2016, <http://www.etera.fi/elaketurva/elaketurva/el%C3%A4keuudistus-2017>.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2016. Terveellinen työpaikka kaikenikäisille. Viitattu 19.5.2017, http://eguides.osha.europa.eu/Fl_fi/select-your-profile.

Haastattelu 1. Henkilökohtainen haastattelu 21.3.2017. Tekijän hallussa.

Haastattelu 2. Henkilökohtainen haastattelu 21.3.2017. Tekijän hallussa.

Haastattelu 3. Henkilökohtainen haastattelu 23.3.2017. Tekijän hallussa.

Haastattelu 4. Henkilökohtainen haastattelu 24.3.2017. Tekijän hallussa.

Haastattelu 5. Henkilökohtainen haastattelu 24.3.2017. Tekijän hallussa.

Haastattelu 6. Henkilökohtainen haastattelu 28.3.2017. Tekijän hallussa.

Hakala, J. T. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 19.

Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. Vantaa: Ketterät Kirjat.

Jyväskylän yliopisto 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 10.12.2016, <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökoh-tiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 77.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Kähkönen, I. 2016. Oulun seurakuntayhtymä. Viitattu 29.9.2016, <http://www.oulunseurakunnat.fi/oulun-seurakuntayhtyma>.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi : voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

McLeod, S. 2016. Maslow's Hierarchy of Needs. SimplyPsychology. Viitattu 7.12.2016, <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>.

Otavan Opisto 2015a. Maslowin tarvehierarkia. Viitattu 7.12.2016, http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emoitoiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia?C:D=gjtb.e7S7.

Otavan Opisto 2015b. Motiivi ja motivaatio. Viitattu 23.11.2016, http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/01_motiivit_ja_motivaatio/01_1.1_motiivi_ja_motivaatio?C:D=gjs0.e7SN&m:selres=gjs0.e7SN.

Oulun ev.-lut. seurakunnat 2016. Faktoja ja tilastoja. Viitattu 29.9.2016, <http://www.oulunseurakunnat.fi/faktoja-ja-tilastoja>.

Oulun ev.-lut. seurakunnat 2017. Henkilöstöedut. Sisäinen lähde.

Oulun ev.-lut. seurakuntayhtymä. Henkilöstöpalvelut. 2017. Henkilöstötilinpäätös 2016. Sisäinen lähde.

Perkiö-Mäkelä, M. & Kauppinen, T. 2012. Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Helsinki: Työterveyslaitos.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2011. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.

Rauhan Tervehdys 2016. 108 vuotta Sanaa ja sanottavaa. Viitattu 3.12.2016, <http://www.rauhantervehdys.fi/julkaisija>.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.

Sakasti 2005. Kirkon vanhustyön strategia 2015. Viitattu 22.4.2017, [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/8D4AC9026A3EE4F7C225770A0023EC64/\\$FILE/kirkonvanhustyonstrategia.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/8D4AC9026A3EE4F7C225770A0023EC64/$FILE/kirkonvanhustyonstrategia.pdf).

Sakasti 2017. Usko, toivo ja rakkaus – Voimavarana vanhustyössä. Viitattu 22.4.2017, <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content2CFA0A>.

Tela 2016. Eläkeuudistus 2017. Viitattu 13.12.2016, <http://www.tela.fi/elakeuudistus>.

Terveysverkko 2011. Motivaatio. Viitattu 23.11.2016, <http://www.terveysverkko.fi/tietopankki/tyoikaisille/motivaatio>.

Tilastokeskus 2012. Suuret ikäluokat eläkeiässä. Viitattu 13.12.2016, http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_001.html?s=6.

Tuomolin, A. 2015. Viisi varmaa keinoa tappaa työmotivaatio. Talouselämä. Viitattu 6.12.2016, <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/viisi-varmaa-keinoa-tappaa-tyomotivaatio-6066956>.

Työterveyslaitos 2016a. Työn imu. Viitattu 9.12.2016, <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>.

Työterveyslaitos 2016b. Työn tuunaaminen. Viitattu 9.12.2016, <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>.

Valtiokonttori 2015a. Ikäjohtaminen kannattaa. Viitattu 4.12.2016, [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esi_miestyon_tuki/ikajohtaminen/Mita_on_ikajohtaminen/ikajohtaminen_kannattaa\(45417\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esi_miestyon_tuki/ikajohtaminen/Mita_on_ikajohtaminen/ikajohtaminen_kannattaa(45417)).

Valtiokonttori 2015b. Mitä on ikäjohtaminen? Viitattu 4.12.2016, [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esi_miestyon_tuki/ikajohtaminen/Mita_on_ikajohtaminen/Mita_on_ikajohtaminen\(45410\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esi_miestyon_tuki/ikajohtaminen/Mita_on_ikajohtaminen/Mita_on_ikajohtaminen(45410)).

Viitasalo, N. 2015. Varttuneet ja ikäsyryntä työelämässä. Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1609. Väitöskirja. Viitattu 29.5.2017, <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98155/978-951-44-9967-8.pdf?sequence=1>.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virsta 2016. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 10.12.2016, <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>.

Hei!

Olen neljännen vuoden liiketalouden opiskelija Oulun ammattikorkeakoulusta ja suuntaudun johtamisen ja organisaatioiden, nykyiseltä nimeltään esimiestyön ja henkilöstöosaamisen puolelle. Tällä hetkellä työskentelen Oulun seurakuntayhtymän henkilöstöpalveluissa palvelusihteerin sijaisena. Seurakuntayhtymä tuli tutuksi jo kesällä 2015, kun suoritin opiskeluihin sisältyvän harjoittelun samaisessa yksikössä. Teen opinnäytetyötäni yhteistyössä henkilöstöpäällikön ja -palvelusihteerin kanssa, aiheinani ikäjohtaminen ja motivaatio. Kyseisien aiheiden tiimoilta taroitukseni on haastatella henkilökohtaisesti noin 6-8 eläkeiän kynnyksellä olevaa työntekijää.

Haastattelujen ajankohta on maaliskuu 2017 ja ne nauhoitetaan myöhempää litterointia varten. Haastattelun kesto on 30-60 minuuttia ja haastattelut voidaan järjestää esimerkiksi keskustan seurakuntatalon häiriöttömissä neuvotteluhuoneissa. Haastateltavien henkilöllisyyttä ei paljasteta tutkimuksessa, joten haastattelut ovat täysin luottamuksellisia. Lopullinen opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa ja työ on myös toimeksiantajan, eli Oulun seurakuntayhtymän käytävissä.

Vastauksesi ovat merkityksellisiä Oulun seurakuntayhtymän ikäjohtamisen tilanteen tarkastelussa ja mahdollisten kehityskohteiden havainnoinnissa. Jos haluat olla osana opinnäytetyöni toteutusta ja kertoa oman näkemyksesi haastattelun teemoista, ota minuun yhteyttä niin sovitaan sopiva ajankohta. Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Reetta Annala

(sähköpostiosoite poistettu julkaistavasta versiosta)

Henkilötiedot

- Syntymävuosi, työnimike ja -yksikkö

Eläköityminen

- Mikä on tämänhetkinen suunnitelmassa oleva eläkkeelle jäämisvuotesi?
- Mitä ikävuotta pidät sopivana eläkkeelle jäämiseen? Mistä syystä?
- Olsitko valmis jatkamaan työntekoa eläkeiän saavutettuasi? Miksi/miksi et?
- Mitkä tekijät vaikuttaisivat positiivisesti mahdolliseen jatkamiseen?

Ikäjohtaminen

- Onko ikäjohtaminen terminä sinulle tuttu? Miten määrittelisit sen?
- Miten toivoisit tehtävänkuvaan muokattavan/suunniteltavan uudelleen ikääntymisen myötä?
- Kuinka koet pystyväsi hoitamaan kaikki työnkuvaan määritellyt työtehtäväsi? Millaisissa tehtävissä saatat kokea tarvitsevasi apua ikäjohtamisen kannalta ajateltuna?
- Minkälaisia kokemuksia sinulla on esimiehesi toiminnasta ikäjohtamisen saralla?
- Minkälaisista asioista saat kiitosta esimieheltäsi? Entä muilta työntekijöiltä?
- Miten koet ikäjohtamisen toteutuvan työyksikössäsi?
- Kuinka ikäjohtamista voitaisiin kehittää työyksikössäsi? Entä koko yhtymässä?

Motivaatio

- Millaiseksi koet työmotivaatiosi?
- Koetko olevasi enemmän sisäisesti vai ulkoisesti motivoitunut? Miten motivaation lähde on muuttunut työurasi aikana?
- Mitkä asiat ovat sellaisia, joiden koet vaikuttavan työmotivaatioosi positiivisesti? Entä negatiivisesti?
- Motivoiko palkitsemisjärjestelmä sinua?
- Millä tavoin koet esimiehesi tukevan työmotivaatiosi?
- Koetko haluavasi kehittää itseäsi ja oppia lisää esimerkiksi koulutusten myötä? Kuinka usein esimerkiksi vuositasolla koet tarpeelliseksi osallistua koulutuksiin?
- Kuinka usein koet työn imua? Päivittäin/viikoittain/kuukausittain/harvemmin?
- Mitä mieltä olet saamastasi palautteen määrästä?